IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung: Impulsvorhaben in IBA unterstützen

Endbericht

Forschungsprogramm
Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt), ein Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)

Projektlaufzeit
Januar 2022 bis Oktober 2023

Aktenzeichen
10.04.04-21.140

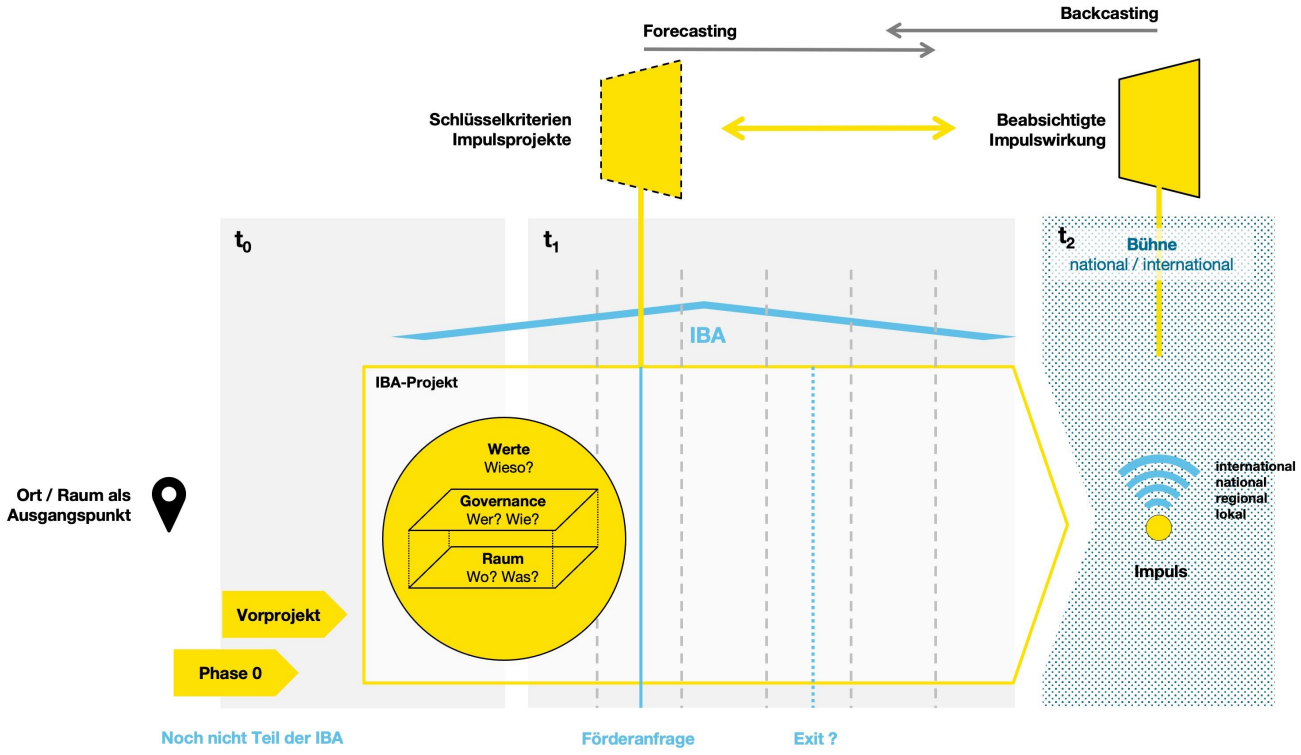
im Auftrag
des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

bearbeitet von
STUDIO | STADT | REGION
Architektur & Stadtentwicklung

Förster Kurz Architekten & Stadtplaner Partnerschaft mbB

Prof. Dr.-Ing. Agnes Förster, Ann-Christin Sreball, Jan Fries, Antonia Bourjau

STUDIO | STADT | REGION



IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung: Impulsvorhaben in IBA unterstützen

Abschlussbericht

Hinweis zur Lesart der Abkürzung IBA: Für das Sonderformat IBA sowie in Bezug auf eine spezifische lokale beziehungsweise regionale Bauausstellung werden Internationale Bauausstellungen mit IBA abgekürzt. Die Abkürzung IBA wird auch bei der Verwendung von „Eigennamen“ (z.B. IBA-Expertenrat, IBA-Kompetenzstelle) sowie labelisierten Projekten (IBA-Projekten) verwendet. Im Plural wird die Abkürzung IBAs verwendet.

IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung: Impulsvorhaben in IBA unterstützen

Abschlussbericht

Kurzfassung **3**

Summary **6**

1 Ausgangslage und Zielsetzung **9**

2 Annahmen und Grundkonzept zur Beforschung von IBA-Impulsprojekten **13**

3 Vorgehensweise und Methodik **19**

3.1 Gesamtvorgehen 19

3.2 Durchführung der Forschungsschritte 21

4 Ergebnisse **31**

4.1 Impulsverständnis und -wirkung 31
4.1.1 Impulsverständnis 31
4.1.2 Impulswirkung 41

4.2 Genese Impulsprojekte 48
4.2.1 Prozessmerkmale von IBA 48
4.2.2 „Mechanik“ von IBA-Projekten 54
4.2.3 Anforderungen und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte 57
4.2.4 Rolle und Beitrag der IBA-Geschäftsstellen 63

4.3 Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten 67
4.3.1 IBA und Unterstützungsformen 67
4.3.2 Prozessvorschlag zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten 71
4.3.3 „Special Needs“ von IBA-Impulsprojekten und ihre Folgen 76
4.3.4 Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten 84
4.3.5 Bedarfe der IBA-Geschäftsstellen 91
4.3.6 Bedarfe der Kommunen und Projektträger 93
4.3.7 Impulse auf Förderung 95

5 Fazit **98**

6 Fallstudien **105**

6.1 IBA Emscher Park 106

6.2 IBA Stadtumbau 2010 118

6.3 IBA Hamburg 128

6.4 IBA Stuttgart 138

6.5 IBA Basel 150

6.6 IBA Thüringen 156

7 Anhang **166**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 167

Literaturverzeichnis 168

Kurzfassung

Anlass und Zielsetzung

Als „Ausnahmezustand auf Zeit“ widmen sich IBAs auf unkonventionelle und neuartige Art und Weise den drängenden Themen unserer Zeit. Der ergebnisoffene Prozess und das Format sind dabei lernend angelegt. Bereits die Aufgleisung einer IBA beinhaltet Lernmomente für den nachfolgenden Prozess, ebenso wie die Festigung des gesammelten Wissens mit Übergang in die Post-IBA-Phase. Der zentrale „Lernmodus“ erfolgt jedoch über die einzelnen Projekte bzw. Projektverbünde einer IBA. So richtet sich der gesamte IBA-Prozess maßgeblich an der Auswahl, Entwicklung, Begleitung und Finalisierung der Projekte aus, denn erst die Realisierung von IBA-Projekten bringt die jeweilige IBA-Strategie zum „Blühen“. Zugleich erweist sich der Weg über die Projekte in vielen IBA-Prozessen als beschwerlich und voller Stolpersteine. Projekte sollen innovativ angelegt sein und Exzellenz versprechen, doch kann eine IBA Projekte nur beraten, qualifizieren und in vielen Fällen maximal Anschubfinanzierungen für die Projektentwicklung bereitstellen.

Die Absicht, die Innovationskraft und Exzellenz von IBAs durch den Bund über die Unterstützung von Projekten zu stärken, bietet die große Chance, Orientierung und Ansporn zugleich zu geben. Das hilft jeder einzelnen IBA und ihrer Kommunikation mit den lokalen und regionalen Akteuren. Zeitgleich wird der übergreifende Qualifizierungs- und Lernprozess zwischen IBAs befördert. Über das Forschungsprojekt „IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung: Impulsvorhaben in IBA unterstützen“ wurden demnach Bewertungsmöglichkeiten für eine künftige Unterstützung von ausgewählten IBA-Projekten, sogenannten Impulsprojekten, durch Bundes- und Länderförderprogramme gesucht. Als IBA-Impulsprojekte werden Projekte verstanden, die bezogen auf Verfahren, Konzepte oder Bauten einen besonderen Mehrwert für die jeweilige IBA sowie über den IBA-Kontext hinaus leisten. Das Forschungsprojekt weist damit einen Pioniercharakter auf, da IBA-Impulsprojekte bisher noch nicht systematisch untersucht wurden.

Vor diesem Hintergrund wollte das Forschungsprojekt Folgendes erreichen:

– Die Wahrnehmung und das Verständnis schärfen, welchen Beitrag Impulsprojekte zu Innovationsprozessen innerhalb des Formates IBA leisten,
– Spezifika für Impulsprojekte innerhalb von IBAs identifizieren mit dem Ziel, möglichst frühzeitig fördernde Umsetzungsbedingungen für solche Projekte zu schaffen,
– Schlüsselkriterien ableiten – unter Berücksichtigung der Spezifikation gegenüber anderen Förderprogrammen – und ein entsprechendes Vorgehen entwickeln, das dem IBA-Expertenrat, der IBA-Kompetenzstelle sowie den lokalen Projektträgern als Beratungsinstrument zur Qualifizierung von Impulsprojekten dient,
– Projektergebnisse an die Fachöffentlichkeit vermitteln und lokalen IBA-Akteuren Grundlagen für die Außenkommunikation bieten.

Methodik

Wissensbasis des Forschungsprojektes waren Grundlagen- und Fachliteratur sowie als zentrale empirische Säule des Projekts leitfadengestützte explorative Interviews sowie ein vertiefter qualitativer Einblick in sechs abgeschlossene wie zum Teil noch laufende IBA-Prozesse. Die qualitative Erhebung der Fallstudien erfolgte über die Durchführung von Präsenz- und Online-Fokusgruppen. Mit diesem Erhebungsformat

war es möglich, die Vielgestaltigkeit und Breite von IBA-Projekten wie auch den Bezug zwischen lokaler IBA und der Genese von Projekten zu berücksichtigen. Das Zusammenführen der Ergebnisse und die Entwicklung von Schlussfolgerungen wurde unterstützt von einem iterativen Austausch sowohl mit dem Team des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) als auch mit dem IBA-Expertenrat und ausgewählten begleitenden und unterstützenden Akteuren von IBAs auf Seiten der Länder.

Vorgehensweise und Lesehinweis

Über die Fokusgruppen-Gespräche zu den betrachteten Fallstudien wurde umfangreiches empirisches Material gesammelt. Dieses wurde in textlichen IBA-Porträts aufbereitet, die aufgrund ihres Umfangs an das Ende dieses Berichts gestellt wurden (vgl. Kapitel 0). Der Aufbau aller sechs IBA-Porträts folgt dabei demselben Schema: Hintergrund und allgemeine Beschreibung des jeweiligen IBA-Prozesses, Beschreibung ausgehender Impulse von IBA-Projekten, Skizzierung der Genese von IBA-Impulsprojekten, Ausführung von Unterstützungsbedarfen und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten sowie eine Auflistung der in den Fokusgruppen benannten Impulsprojekte. Im Hinblick auf die Ambition dieses Forschungsprojektes, Impulsvorhaben in IBA zu unterstützen, stellen die im Hauptteil geschilderten Ergebnisse (vgl. Kapitel 4) ein vergleichendes Ergebnis dar. Sie basieren wesentlich auf einem Quervergleich der sechs untersuchten IBA-Prozesse. Die Aufbereitung der Ergebnisse erfolgte dabei entlang der nachstehenden Forschungsfragen (vgl. Kapitel 2):

Forschungsfragen

1. Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?
2. Welche Genese und welche Faktoren des Gelingens und Scheiterns zeigen Impulsprojekte?
3. Welche Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten benötigen IBA-Impulsprojekte?

Zentrale Ergebnisse

Über die Beantwortung der Forschungsfragen konnte ein umfassender Einblick in Impulsverständnis und Impulswirkung von IBA-Projekten, deren Genese und Faktoren des Gelingens sowie Bedarfe und Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung gewonnen werden. Zu den zentralen Erkenntnissen zählen folgende Punkte:

– Impulse von IBA-Projekten entwickeln sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, benötigen zumeist jedoch lange Zeiträume bis sich ihre Wirkungen zeigen. Die Impulswirkung von IBA-Projekten kann demnach erst mit großem zeitlichem Abstand beurteilt werden. Die über das Forschungsprojekt beabsichtigte frühzeitige Identifizierung von IBA-Impulsprojekten ist damit kaum möglich. Während der Ausstellungsdauer weisen zunächst alle labelisierten IBA-Projekte Impulspotenzial auf.

– Wohl aber können relevante Dimensionen der Impulskraft der Projekte abgeschätzt werden. Hierzu zählen etwa erzielte Lerneffekte zur stetigen Weiterentwicklung einer spezifischen IBA während ihrer Ausstellungsdauer, die Mobilisierung, Befähigung und Vernetzung von Akteuren, das Zusammenbringen neuer Akteurskonstellationen, ein Umdenken bezüglich sozialer wie planerischer Praktiken, geleistete Pionierarbeit im Planen und Bauen oder die Weiterentwicklung von Planungs- oder Förderregularien.

– Zudem kann die Berücksichtigung förderlicher Voraussetzungen die Entstehung von IBA-Impulsprojekten begünstigen. Dies meint zum einen die Einbettung der Projekte in die Prozessmerkmale von IBA. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise die Herstellung eines „Strategie-Fits“ zwischen der jeweiligen IBA und dem Projekt oder der koordinierte Projektübergang in die Post-IBA-Phase zu berücksichtigen. Zum anderen gilt es, die Anforderungen an IBA-Impulsprojekte zu adressieren. Hierzu zählt etwa „Impulse als Summe ihrer

Teile“ zu verstehen und über Projektverbünde eine integrierte Herangehensweise herzustellen oder Projekte frühzeitig sichtbar und damit erlebbar zu gestalten, um deren politische und öffentliche Legitimation zu sichern.

– Die Prozessmerkmale und Eigenschaften von IBA-Projekten sowie deren Genese selbst machten deutlich, dass Förderung von IBA-Projekten nicht allein auf monetäre Unterstützungsmöglichkeiten reduziert werden sollte. Der Bedarf an Unterstützung von IBA-Projekten geht explizit über eine monetäre Förderung hinaus und bezieht fachliche Unterstützung, öffentliche Aufmerksamkeit und politische Rückendeckung mit ein.

– Im Ergebnis wird eine differenzierte Perspektive auf Unterstützung und Förderung in einem „Trialog“ der Perspektiven vorgeschlagen. In diesem Grundverständnis werden IBA-Impulsprojekte im Zusammenspiel aus lokaler Projektträgerschaft (1. Perspektive), der jeweiligen IBA (2. Perspektive) und unterstützenden Dritten in Land, Bund, EU und weiterer Akteure wie beispielsweise Stiftungen (3. Perspektive) entwickelt. Diese drei Perspektiven bilden einen Mehrebenen-Kontext und stehen miteinander im Austausch. Qualität und Potenzial eines IBA-Projekts werden im Trialog zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung ermittelt und wiederkehrend reflektiert.

– Neben der Perspektive der Projektunterstützung liegt das besondere Potenzial dabei im wechselseitigen Lernen zwischen den Perspektiven. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Impulsen in und mit IBAs besteht darin, Rollen und Beiträge der drei Perspektiven schlüssig aufeinander abzustimmen. Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von Projekten sind im Trialog der Perspektiven zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf abzugleichen. In diesem Zusammenhang werden ein Verständigungsprozess und Kompetenzaufbau in Sinne der Unterstützung von IBA-Projekten im Trialog der Perspektiven vorgeschlagen.

– Das Zusammenspiel dieser drei Perspektiven ist im Projektverlauf dynamisch. So nimmt die IBA-Gesellschaft besonders zu Beginn eine stark motivierende und treibende Rolle gegenüber lokalen Projektinteressierten ein, die sich dann in einer Orientierungs- und Findungsphase entwickeln und befähigen. Unterstützende Dritte kommen in der Regel erst nach dieser Phase hinzu, wenn das Projekt in Absicht, Art und räumlichem wie thematischem Umfang konkreter definiert und damit auch die Unterstützungs- und Fördergegenstände klar erkennbar sind. Lokale Projektträger und unterstützende Dritte wirken gegebenenfalls über das Abschlussjahr der IBA hinaus bis zum Projektabschluss zusammen.

Summary

Reason and aim

As a 'temporary exceptional situation', International Building Exhibitions (IBA) address the pressing issues of our time in an unconventional and novel way. The open-ended process and format are designed for learning. Even the launch of an IBA contains learning moments for the subsequent process, as does the consolidation of the accumulated knowledge with the transition to the post-IBA phase. However, the central "learning mode" takes place through the individual projects or project networks of an IBA. The entire IBA process is thus decisively oriented towards the selection, development, monitoring and completion of projects, because it is only through the implementation of IBA projects that the respective IBA strategy comes to fruition. Simultaneously the path via the projects in many IBA processes proves to be tedious and full of stumbling blocks. Projects are supposed to be innovative and promise excellence, but an IBA can only advise and qualify projects, and in many cases only provide start-up funding for project development.

The Federal Government's intention to strengthen the innovative power and excellence of IBAs through project funding offers a great opportunity to provide both guidance and stimulus. This will help each individual IBA and its communication with local and regional actors. It Simultaneously promotes the overarching qualification and learning process between the IBAs. Regarding the research project "IBA as a catalyst for excellence in urban and regional development: Supporting Impulse Projects in IBAs", the aim was to find ways of evaluating the future support of selected IBA projects, so-called impulse projects, by federal and state funding programmes. IBA impulse projects are projects whose methods, concepts or buildings offer special added value for the respective IBA and beyond the IBA context. The research project therefore has a pioneering character, as IBA impulse projects have not yet been systematically investigated.

Given this background, the research project aimed to achieve the following:

– To sharpen the perception and understanding of the contribution of impulse projects to innovation processes within the IBA format,
– To identify specifics for impulse projects within IBAs with the aim of creating supportive conditions for their implementation as early as possible,
– To derive key criteria - taking into account consideration the specification in relation to other funding programmes - and to develop a corresponding procedure which will serve the IBA Expert Council, the Competence Center International Building Exhibitions and the local project promoters as an advisory tool for the qualification of impulse projects,
– To communicate project results to the expert community and to provide the local IBA actors with a basis for external communication.

Research methodology

The knowledge base of the research project consisted of basic and specialised literature as well as, as the central empirical pillar of the project, guideline-based explorative interviews and an in-depth qualitative insight into six completed and partially ongoing IBA processes. The qualitative survey of the case studies was conducted through face-to-face and online focus groups. This survey format made it possible to take into account the diversity and breadth of IBA projects, as well as the relationship between the local IBA and the genesis of the projects. The consolidation of the results

and the development of conclusions was supported by an iterative exchange with the team from the Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) and the Federal Ministry for Housing, Urban Development and Building (BMWSB), as well as with the IBA Expert Council and selected accompanying and supporting actors of IBAs on the part of the federal states.

Approach and notes for the reader

Extensive empirical material was collected through the focus group discussions on the case studies under consideration. This was processed into textual IBA portraits which, due to their size, have been placed at the end of this report (see chapter 6). The structure of all six IBA portraits follows the same pattern: background and general description of the respective IBA process, description of the impulses from the IBA projects, outline of the genesis of the IBA impulse projects, elaboration of the support needs and possibilities of the IBA impulse projects as well as a list of the impulse projects named in the focus groups. With regard to the claim of this research project to support impulse projects in IBA, the results described in the main part (see chapter 4) represent a comparative result. They are essentially based on a cross-comparison of the six IBA processes studied. The results were processed according to the following research questions (see chapter 2):

Research questions

1. What impulses do IBA projects develop?
2. What are the genesis and factors of success and failure of impulse projects?
3. What support and opportunities do IBA impulse projects need?

Key findings

The answers to the research questions provided a comprehensive insight into the understanding of impulses and the impulse effect of IBA projects, their genesis and success factors, as well as the needs and possibilities for support and promotion. The key findings include the following:

– Impulses from IBA projects develop at different speeds, but usually require long periods of time before their effects become apparent. The impulse effect of IBA projects can therefore only be assessed with a significant time delay. The early identification of IBA impulse projects as intended by the research project is therefore hardly possible. During the period of the exhibition, all the IBA projects labelled as such initially show impulse potential.

– However, relevant dimensions of the impulse power of the projects can be estimated. These include, for example, learning effects for the continuous further development of a specific IBA during the exhibition period, the mobilisation, empowerment and networking of actors, the creation of new constellations of actors, a rethinking of social and planning practices, pioneering work in planning and construction or the continued development of planning or funding regulations.

– In addition, the creation of favourable conditions can promote the emergence of IBA impulse projects. On the one hand, this means embedding the projects in the process characteristics of IBA. In this context, for example, the creation of a "strategy fit" between the respective IBA and the project or the coordinated transition of the project into the post-IBA phase should be considered. On the other hand, the requirements for IBA impulse projects need to be addressed. These include understanding "impulses as the sum of their parts" and creating an integrated approach through project networks, or making projects visible and thus tangible at an early stage in order to secure their political and public legitimacy.

– The procedural features and characteristics of IBA projects, as well as their genesis, made it clear that support for IBA projects should not be reduced to financial support alone. The need for support of IBA projects explicitly goes

beyond financial support and includes professional support, public awareness as well as political support.

– As a result, a differentiated perspective on support and funding is proposed in a "trialogue" of perspectives. In this basic understanding, IBA impulse projects are developed in interaction between local project sponsors (1st perspective), the respective IBA (2nd perspective) and supporting third parties in the federal state, the federal government, the EU and other actors such as foundations (3rd perspective). These three perspectives form a multi-level context and interact with each other. The quality and potential of an IBA project is determined in a trialogue between self-assessment and external assessment and is reflected on a regular basis.
– In addition to the perspective of project support, the particular potential lies in the mutual learning between the perspectives. A key success factor for the development of impulses in and with IBAs is the coherent coordination of the roles and contributions of the three perspectives. In the trialogue between the perspectives, the need for support and the possibilities of the projects are to be reconciled at different points in the course of the project. In this context, a process of understanding and competence building in the sense of supporting IBA projects in the trialogue of perspectives is proposed.
– The interaction of these three perspectives is dynamic during the course of the project. Particularly at the beginning, the IBA Society plays a strong motivating and driving role for the local people interested in the project, who then develop and empower themselves in an orientation and discovery phase. Supporting third parties usually come into play only after this phase, when the project is more concretely defined in terms of intention, type and spatial and thematic scope, and the objects of support and funding are thus clearly identifiable. Local promoters and supporting third parties may continue to work together beyond the final year of the IBA until the end of the project.

1 Ausgangslage und Zielsetzung

IBA – offenes Format mit hohem Qualitätsanspruch

Mit dem Format einer Internationalen Bauausstellung geht ein hoher Anspruch einher. In einem exemplarischen Raum soll ein international relevantes Thema bearbeitet werden, das über die Entwicklung exzellenter Projekte einen Paradigmenwechsel, also ein grundlegendes Umdenken, anstoßen und damit innerhalb von zehn Jahren zu einer internationalen Sichtbarkeit gelangen soll (vgl. BMI 2017: 5 ff.). Standen einst Städtebau und Architektur mit Bezug zu technologischen, sozialen und kulturellen Neuerungen im Mittelpunkt, so nimmt das Format spätestens seit der IBA Emscher Park auch umfassendere Stadt- und Regionalentwicklungsprozesse in den Fokus. Dabei ist eine IBA kein geschütztes Label, sondern ein Innovationsprozess, den Akteure vor Ort ausrufen und sich selbst auferlegen (vgl. Landeshauptstadt München 2019: 39 ff.; IBA_Wien 2022: 32; BMI 2017). Das experimentelle Format des planerischen Ausnahmezustands auf Zeit ist international unangefochten. Nur wenige Formate sind vergleichbar mit den IBAs, die sich durch ihren Ansatz als eine Art Bottom-up-Planungslabor auszeichnen (vgl. Reicher et al. 2011: 5 f.).

Das Format IBA wird je nach Anwendungsfall unterschiedlich konkretisiert, mit Strukturen und Arbeitsprozessen unterlegt und über die Projekte mit Leben gefüllt. Das Instrument zeichnet sich in der Vielfalt der Anwendungsformen jedoch über drei Konstanten aus: IBA ist ein Prozess, IBA organisiert Wandel durch Projekte und IBA schafft über die Ausstellung internationale Sichtbarkeit (vgl. BMI 2017).

IBAs lernen über ihre Projekte

Der ergebnisoffene Prozess und das Format sind lernend angelegt. Der zentrale „Lernmodus“ von IBAs sind die Projekte. Der gesamte IBA-Prozess richtet sich maßgeblich an der Auswahl, Entwicklung, Begleitung und Finalisierung der Projekte aus (vgl. Abbildung 1). Denn letztlich sind es die Projekte, die den Transformationsansatz einer IBA zum Ausdruck bringen und Wandel anstoßen. Zugleich erweist sich der Weg über die Projekte in vielen IBA-Prozessen als beschwerlich und voller Stolpersteine. Projekte sollen innovativ angelegt sein und Exzellenz versprechen, doch kann eine IBA-Geschäftsstelle Projekte nur beraten, qualifizieren und maximal Anschubfinanzierungen für die Projektentwicklung bereitstellen.

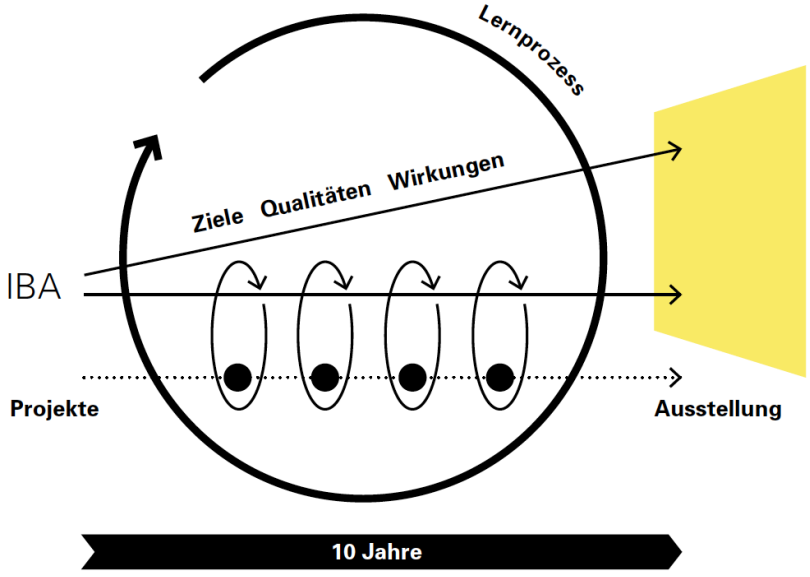


Abbildung 1: Grundprinzipien der IBA (nach Förster/Petrin 2018).

IBAs über ihre Projekte fördern

Die Vielzahl aktueller Förderprogramme auf den Ebenen der Länder, des Bundes und der EU befördert eine regelrechte „Projektitis“ in der Stadt- und Regionalentwicklung. Vor diesem Hintergrund ist es für IBAs zunehmend schwer, Projekte mit einem deutlichen Extra an Innovation und Exzellenz aufzugleisen. Während das Label IBA viele Interessierte anzieht und Erwartungen an eine hohe Innovations- und zugleich Umsetzungskraft weckt, fehlt insbesondere kommunal und regional getragenen IBAs vielfach eine entsprechende finanzielle Ausstattung. Um diese Lücke zu schließen, suchen IBAs nach Möglichkeiten, herausragende Projekte über andere Programme und Förderkulissen zu unterstützen. Dabei besteht jedoch das Problem, dass die Anforderungen der Programme zumeist von den Zielen und Kriterien einer spezifischen IBA abweichen.

Die Absicht, die Innovationskraft und Exzellenz von IBAs durch den Bund über die Unterstützung von Projekten zu stärken, bietet die große Chance, Orientierung und Ansporn zugleich zu geben: Unterstützungsangebote des Bundes tragen zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Projekte bei. Dies hilft jeder einzelnen IBA und ihrer Kommunikation mit den lokalen und regionalen Akteuren. Zeitgleich wird der übergreifende Qualifizierungs- und Lernprozess zwischen IBAs befördert. Gesucht werden demnach Bewertungsgrundlagen für eine künftige Unterstützung von IBA-Impulsprojekten durch Bundes- und Länderförderprogramme. Als IBA-Impuls-projekte werden Projekte verstanden, die bezogen auf Verfahren, Konzepte oder Bauten einen besonderen Mehrwert für die jeweilige IBA sowie über den IBA-Kontext hinaus leisten.

Zielsetzung des Forschungsprojektes

Vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangslage sowie den gesuchten Auswahlkriterien zur Qualifikation und Unterstützung von IBA-Projekten, möchte das Forschungsprojekt Folgendes erreichen:

– Die Wahrnehmung und das Verständnis schärfen, welchen Beitrag Impulsprojekte zu Innovationsprozessen innerhalb des Formates IBA leisten,
– Spezifika für Impulsprojekte innerhalb von IBAs identifizieren mit dem Ziel, möglichst frühzeitig fördernde Umsetzungsbedingungen für solche Projekte zu schaffen,
– Schlüsselkriterien ableiten – unter Berücksichtigung der Spezifikation gegenüber anderen Förderprogrammen – und ein entsprechendes Vorgehen entwickeln, das dem IBA-Expertenrat, der IBA-Kompetenzstelle sowie den lokalen Projektträgern als Beratungsinstrument zur Qualifizierung von Impulsprojekten dient,
– Projektergebnisse an die Fachöffentlichkeit vermitteln und lokalen IBA-Akteuren Grundlagen für die Kommunikation mit ihren Projektinteressierten und -akteuren bieten.

Fallstricke

Zeitgleich ist die Erreichung dieser Ziele mit einer Vielzahl der nachstehend aufgeführten Fallstricke verbunden, die es bei der Bearbeitung des Forschungsprojektes zu berücksichtigen galt:

1 | Früherkennung von Innovation. Innovationsprozesse sind inhärent offen und der Anspruch von „next practice“ bringt die latente Abwesenheit von guten Referenzen mit sich. Damit besteht besonders in frühen Projektphasen ein grundlegendes Orientierungsproblem, die Impulskraft von Projekten zu erkennen.

2 | Nicht-linear. Innovationsprozesse verlaufen nicht-linear. Ergänzend zu Punkt 1 stellt sich damit die Frage, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Reifegrad des Projekts, die Identifikation der Unterstützungswürdigkeit sinnvoll und möglich ist. Die Findungsphase der Projekte ist in allen IBAs von zentraler Bedeutung und nimmt vielfach ein Drittel bis hin zur Hälfte des IBA-Zeitraums ein.

3 | Unsichtbarkeit der Wirkungen. Unterstützt werden sollen Projekte, von denen nachhaltige Impulse auf die Stadt- und Regionalentwicklung am Standort selbst und mit Strahlkraft darüber hinaus erwartet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Wirkungen von IBA-Projekten nicht physisch greifbar sind und Akteure, Prozesse und Verfahren betreffen – sprich „Planungskultur".

4 | Kontextbezogen. In IBAs entstehen Innovation und Exzellenz in engem Bezug zu einem Kontext. Neuartigkeit ist auf die jeweilige Situation bezogen zu beurteilen. Kriterien für die Förderung durch Bund und Länder dürfen zugleich nicht zu allgemein formuliert werden. Welcher Spielraum in der Ausdeutung der Kriterien sind im Bewertungs- und Evaluationsprozess von IBA-Projekten möglich?

5 | Innovativ und exzellent zugleich. Beide Kriterien sind für IBAs wichtig. Doch: Ist jede Innovation zugleich exzellent und bringt Exzellenz in jedem Fall Innovationskraft mit sich? Im Forschungsprojekt mussten die latenten Widersprüche zwischen beiden Dimensionen benannt und in den Kriterien zur Unterstützung von IBA-Projekten berücksichtigt werden.

6 | Exzellenz mit Breitenwirkung. Viele IBAs treibt bis zu ihrem Abschluss eine wesentliche Herausforderung um: Wie können die Menschen erreicht werden? Welche Formen von Öffentlichkeit und Breitenwirkung können erzielt werden? Der Anspruch einer IBA, für die Menschen erlebbar zu werden und zugleich höchste fachliche Innovationskraft zu entfalten, macht vielfach Kompromisse notwendig.

7 | Integriert oder extrem. Herausragende Projekte der Stadtentwicklung müssen vor allem eines sein: integriert. So ist es beispielsweise in der Städtebauförderung abgebildet. Doch fußen Innovation und Exzellenz nicht auch auf Extremen – auf bewussten Abweichungen?

8 | Mit Risiko zu scheitern. Projekte fördern, die innovativ sind – wie passt das zusammen mit der Erkenntnis, dass in Innovationsprozessen Scheitern erlaubt sein muss? Welche Risiken kann Förderung eingehen – und kann die Förderung von IBA-Impulsprojekten in diesem Bezug gegenüber anderen Förderkriterien Besonderheiten aufweisen?

9 | Wandel der Rahmenbedingungen. Tiefgreifender Wandel bedeutet: Die Rahmenbedingungen selbst ändern sich. Ein Paradigmenwechsel war stets Anliegen von IBAs – heute sprechen wir vielfach von Transformation. Das birgt zwei Herausforderungen: Innerhalb von IBA-Prozessen werden solche Projekte gesucht, welche den Ausnahmezustand nutzen, um über „übliche", also etablierte Routinen, Prozesse und Lösungen, hinauszureichen. Die Antragsstellenden benötigen die Bereitschaft, sich selbst zu wandeln oder gar abzuschaffen. Und im Lernen von abgeschlossenen und laufenden IBAs muss stets bedacht werden: Kriterien und Wirkungen der Vergangenheit können für zukünftige IBAs überholt sein. In der Folge wurden im Forschungsprojekt keine thematisch, räumlich, prozessual oder organisational definierten Kriterien für IBA-Impulsprojekte definiert, sondern notwendige wie förderliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für diese Projekte skizziert. Diese gilt es, im jeweiligen IBA-Kontext neu zu interpretieren.

10 | „Shifting Baselines“. Das, was früher innovativ war, ist es heute nicht mehr – es ist neue Normalität. Das Konzept der „Shifting Baselines“ besagt, dass sich unsere Wahrnehmung von normal laufend ändert, ohne dass wir es bemerken. Also verändert sich auch das Verständnis von „innovativ“. Im Forschungsprojekt galt es kritisch zu reflektieren, dass die vergangene und heutige Praxis der Projektauswahl im Rahmen von IBAs morgen Vergangenheit sein kann.

2 Annahmen und Grundkonzept zur Beforschung von IBA-Impulsprojekten

Das Forschungsprojekt machte „besondere“ IBA-Projekte, sogenannte Impulsprojekte, zum Untersuchungsgegenstand. Diese wurden bislang jedoch nicht systematisch untersucht. Um die Zielerreichung und die damit verbundenen Fallstricke (vgl. Kapitel 1) operationalisierbar zu machen, wurden daher zunächst drei Annahmen über mögliche Dimensionen eines Impulses getroffen, die nachstehend ausführlicher dargestellt werden:

– **Annahme 1** setzt IBA-Impulsprojekte als Untersuchungsgegenstand in den Kontext der jeweiligen IBA sowie des IBA-Formats als solchem,
– **Annahme 2** veranschaulicht eine Prozesssicht auf IBA-Impulsprojekte,
– **Annahme 3** beschreibt die zu Grunde gelegten Ebenen und Dimensionen von Impuls.

Diese Annahmen wurden zu einem **Grundkonzept** für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten zusammengeführt, welches zugleich die Basis für die empirische Arbeit dieses Forschungsprojekts ist.

Grundverständnis Impuls und Impuls-/Wandelebenen

Um im Sinne des Erkenntnisinteresses Impulsprojekte identifizieren zu können, war vorerst die Frage zu stellen, was unter einem Impuls im IBA-Kontext zu verstehen ist. Zur Annäherung an dieses Begriffsverständnis, wurde folgende Ausgangsthese formuliert. Sie greift Erkenntnisse aus der Wissens- und Transformationsforschung auf:

> **„Impuls meint eine Wirkung, die sich ausgehend von einem Projekt über den Ausgangsort und Zeitraum hinaus entwickelt und sichtbar wird. Der Impuls wird dabei zu einem (späteren) Zeitpunkt aufgegriffen, er wird rezipiert oder angepasst, neu interpretiert oder weiterentwickelt. Synonym zu Impuls könnte man auch von Strahlkraft sprechen, von einem leuchtenden Beispiel oder einem Vorbild mit Nachahmern.“**

IBAs und ihre Projekte – Vernetzung und Wechselwirkungen

Im Gegensatz zu „gewöhnlichen“ Projekten der Stadt- und Regionalentwicklung bewegen sich IBA-Projekte nicht allein in einem räumlichen Kontext, sondern zeitgleich im „Aktionsraum“ des gesamten IBA-Formates. Dabei wurde angenommen, dass IBA-Projekte eine lokale IBA (IBA Emscher Park, IBA Heidelberg, IBA Thüringen etc.) mit dem übergreifenden IBA-Format (IBA gesamt) verbinden.

Annahme 1

IBA-Impulsprojekte wurden als Abbild der lokalen IBA-Themen bzw. IBA-Strategie verstanden. Im Kontext dieser „Übersetzung“ erfolgt eine Interpretation der Kernanliegen einer lokalen IBA, die zu einer Weiterentwicklung dieser führen kann. Folglich üben IBA-Projekte eine Form der Rückkopplung auf die Genese der jeweiligen lokalen IBA aus. In diesem Sinne agieren auch lokale IBAs nicht losgelöst. Sie bewegen sich innerhalb des Rahmens und der Erwartungen des IBA-Formates beziehungsweise der „Marke IBA“ (IBA gesamt). Durch deren Netzwerk stehen sie im Austausch mit und lernen von anderen lokalen IBAs. Dieser Dialog und Wissensaustausch wirkt dabei – auch im Sinne einer Qualitätssicherung – auf zwei Weisen: Zum einen spielen

lokale IBAs entsprechende Erkenntnisgewinne in die Entwicklung ihrer Projekte zurück, zum anderen entwickelt diese Form der Vernetzung und des gegenseitigen Lernens das IBA-Format im Gesamten weiter (vgl. Abbildung 2).

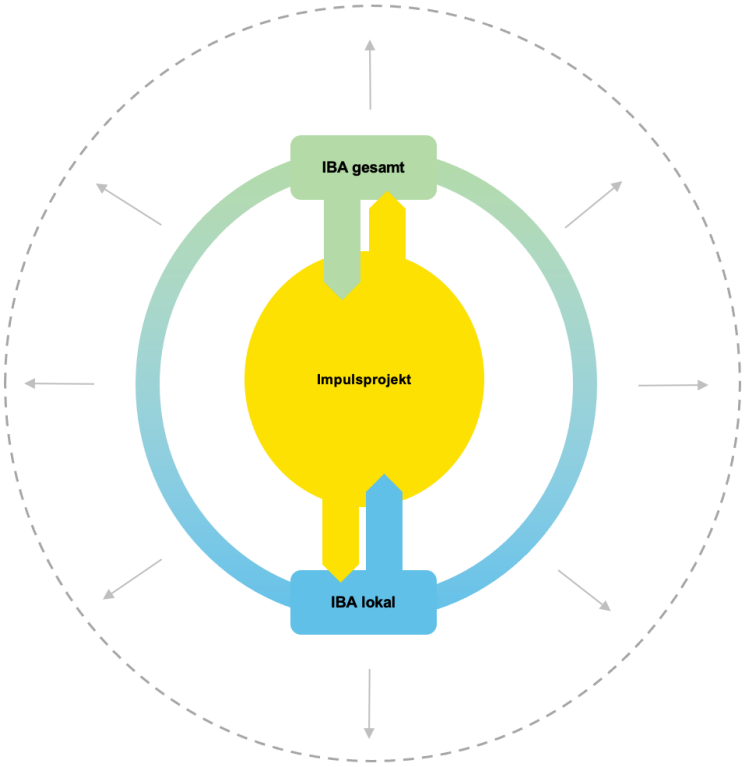


Abbildung 2:
Annahme 1 – Impulsprojekte im Kontext von IBA (Eigene Darstellung 2023).

Annahme 2

Vorerst unabhängig davon, was ein Impuls letztlich darstellt, legte diese Annahme zur Lesart von Impuls eine zeitliche Komponente zu Grunde. Die entsprechende Zeitachse wurde dabei in drei Phasen gegliedert: Die Prä-IBA-Phase (t_0), die Ausstellungsdauer als solche (t_1) sowie die Post-IBA-Phase (t_2). Sie ermöglicht eine Prozesssicht auf Impulsprojekte:

- **Ausgangslage:** Situation vor Projektbeginn,
- **Projekt-Input:** Anlass, Zielsetzung, beabsichtige Maßnahmen des Projekts,
- **Projekt-Thoughput:** Projektverlauf, Planungs- und Realisierungsschritte,
- **Projekt-Output:** Realisiertes/erstelltes Projekt,
- **Projekt-Outcome:** mittelbare Effekte des Projekts auf beabsichtige Zielgruppen und auf IBA-Prozess,
- **Impact:** Mittel- bis langfristige Wirkung des Projekts auf Stadt- und Regionalentwicklung und (inter-)nationaler Impuls.

In diesem Zusammenhang wurde angenommen, dass der Impulsverlauf unterschiedliche Dynamiken aufweisen kann. Es ist möglich, dass er ab bzw. zu einem gewissen Zeitpunkt gleichsam eines „Lauffeuers“ wirkt oder – gänzlich gegensätzlich – erst in langen Linien seine Wirkung entfaltet. Ebenso ist es denkbar, dass „Einzelmomente“ die Wirkweise von Impulsen ausmachen. Diese Annahme (vgl. Abbildung 3) verdeutlicht darüber hinaus, dass ein Zusammenspiel dieser – sowie noch unbekannter – Dynamiken die Impulsentwicklung beziehungsweise Wirkung charakterisieren kann.

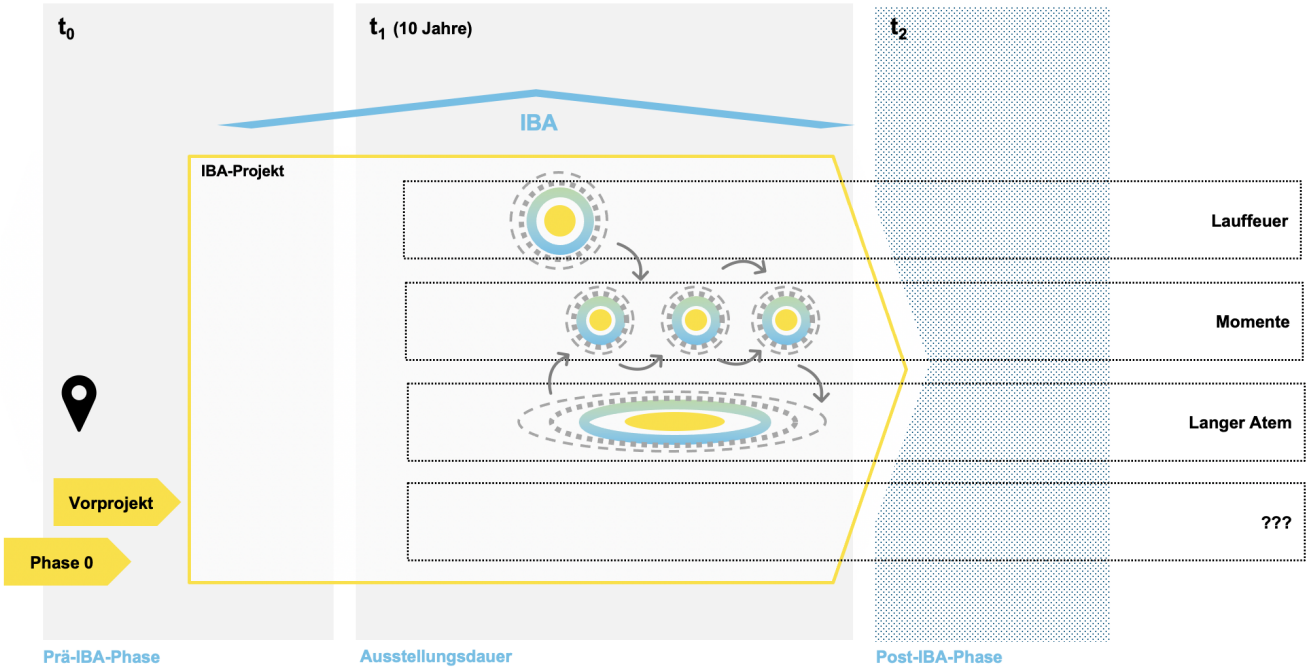


Abbildung 3:
Annahme 2 – Prozesssicht auf Impulsprojekte (Eigene Darstellung 2023).

Bereits an dieser Stelle ist anzumerken, dass die beschriebene Ausgangsthese zum Verständnis von Impuls im Rahmen des IBA-Expertenrat-Workshops (Juni 2022) im um folgende Aspekte konkretisiert wurde:

Früherkennung und Gelingen von Impulsen

Im Hinblick auf die Prozesssicht bzw. Projektentwicklung von IBA-Impulsprojekten sei es von Bedeutung, das Potenzial eines Projektes (Impulspotenzial) innerhalb eines frühen Zeitraums zu erkennen, ohne dabei bereits die Wirkung abschätzen zu müssen. Diese Früherkennung sei für das Gelingen von IBA-Impulsprojekten von Bedeutung. Es bestehe der Bedarf, in der „Mechanik“ beziehungsweise Architektur von Impulsprojekten – im Sinne von Unterstützungsmöglichkeiten – weiterzugehen, um das (noch) nicht Mögliche machbar werden zu lassen. Damit wird die Ausgangsthese um den Bedarf der Steuerung und Gestaltung von Impulswirkung ergänzt.

Wirkung und Strahlkraft

Während die Ausgangsthese den Wirkungsraum sowie die Strahlkraft von Impulsen nicht präzisierte, wurde mit den Erkenntnissen aus dem IBA-Expertenrat-Workshop deutlich, dass Impulse aufgrund der wechselseitigen Lernprozesse zwischen lokalen IBAs und IBA-Format (vgl. Annahme 1) innerhalb des IBA-Prozesses

– als Katalysator für den lokalen IBA-Prozess wirken,
– in nationalen und internationalen (Lern-)Prozessen von Zukunftsthemen (zum Beispiel über das Format IBA meets IBA) wirken.

Dem Impulsverständnis folgt damit auch eine Raumkomponente auf unterschiedlichen Maßstabsebenen. Während und nach einer IBA können Impulse einen Wandel im lokalen Kontext des Projektes anstoßen, der – bestmöglich – darüber hinaus eine nationale oder internationale Strahlkraft entwickelt.

Materielle und immaterielle Dimension von Impuls

Über die Wirkungsebene „Raum“ wurde damit noch eine weitere Ebene von Impuls eröffnet. Als Bauausstellung ist der gebaute Raum per se eine wichtige Komponente von IBA. Im Rahmen von dessen Ausgestaltung kommt letztlich immer die Frage zum Ausdruck „Wie wollen wir in Zukunft leben?“. Vor diesem Hintergrund wurde angenommen, dass Impulse ebenfalls eine ethische Ebene und damit Werte tangieren. Über diese beiden Impulsebenen wurde deutlich, dass IBA-Projekte grundsätzlich auf

zwei unterschiedlichen Dimensionen wirken (vgl. Abbildung 4). Während der gebaute Raum eine materielle und damit unmittelbar sichtbare Wirkung darstellt, wirken damit verbundene Werte sowie Prozessstrukturen und -abläufe innerhalb einer immateriellen Dimension.

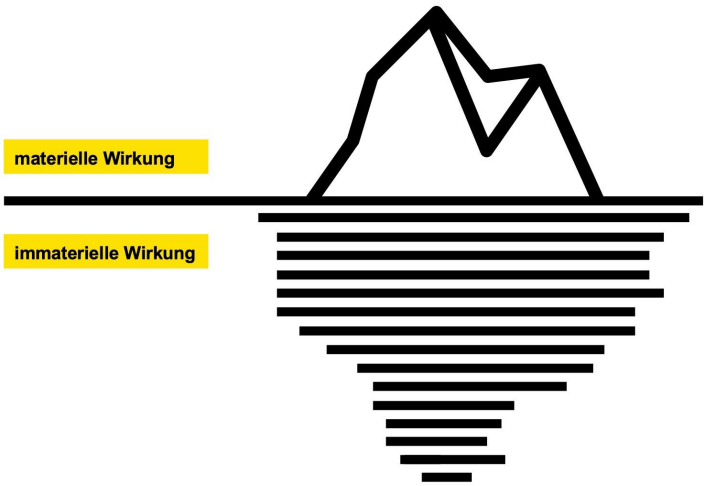


Abbildung 4:
Dimensionen von Impuls (Eigene Darstellung 2023).

Mit Einführung dieser beiden Wirkungsdimensionen soll auf eine letzte Ebene von Impuls hingewiesen werden. Die Umsetzung von IBA-Projekten und damit des gebauten Raumes wird erst über entsprechende Bau- und Planungsprozesse möglich. Impulse von IBA-Projekten können folglich auch auf zugrundeliegende Governance-Strukturen sowie die damit verknüpften Akteurskreise wirken.

Annahme 3

Die Zusammenhänge der dargestellten Wirkungsebenen von Impuls sind abschließend in Annahme 3 integriert (vgl. Abbildung 5). Vor diesem Hintergrund ist bereits an dieser Stelle eine Erkenntnis aus den Fokusgruppen (vgl. Kapitel 3) zu ergänzen, die auch im Rahmen der Resonanzstudie zur IBA Wien (vgl. 2022: 35 f.) bekräftigt wurde. Demnach ist zu vermuten, dass sich die Bedeutung der unterschiedlichen Impulsebenen mit der Weiterentwicklung des IBA-Formates verschieben. Während IBAs wie die Mathildenhöhe in Darmstadt, die Weißenhofsiedlung in Stuttgart und die Interbau (Hansaviertel) in West-Berlin deutliche materielle Wirkungen im gebauten Raum auslösten, gewinnt die prozessuale Ebene zunehmend an Bedeutung.

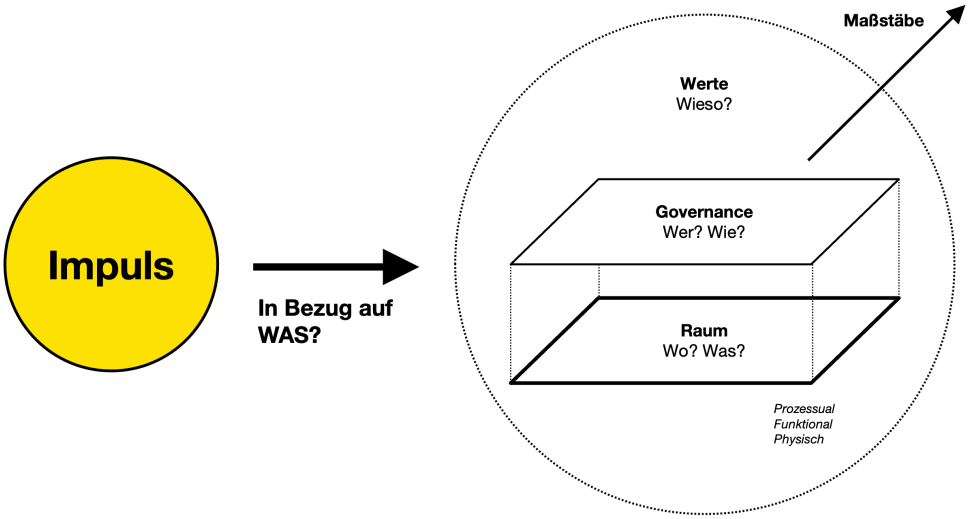


Abbildung 5:
Annahme 3 – Dimensionen von Impuls (Eigene Darstellung 2023).

Die besondere Herausforderung des Forschungsprojekts war es, ex-ante Kriterien für IBA-Impulsprojekte, basierend auf ex-post Projektanalysen, zu formulieren. Damit verschneiden sich verschiedene Betrachtungs- und Erkenntnisrichtungen:

1. Heute abzuschätzen, ob Projekte in Zukunft Impulse im Rahmen von IBAs setzen,
2. Auf Basis bekannter Informationen über die Genese und Wirkung von IBA-Impulsprojekten Rückschlüsse auf erkennbare Kriterien in der Startphase der Projekte ziehen.

Dieser Analyseaspekt zur Früherkennung von Impulsprojekten wurde abschließend mit den zuvor dargestellten Annahmen als Grundkonzept zur Untersuchung von IBA-Impulsprojekten zusammengeführt:

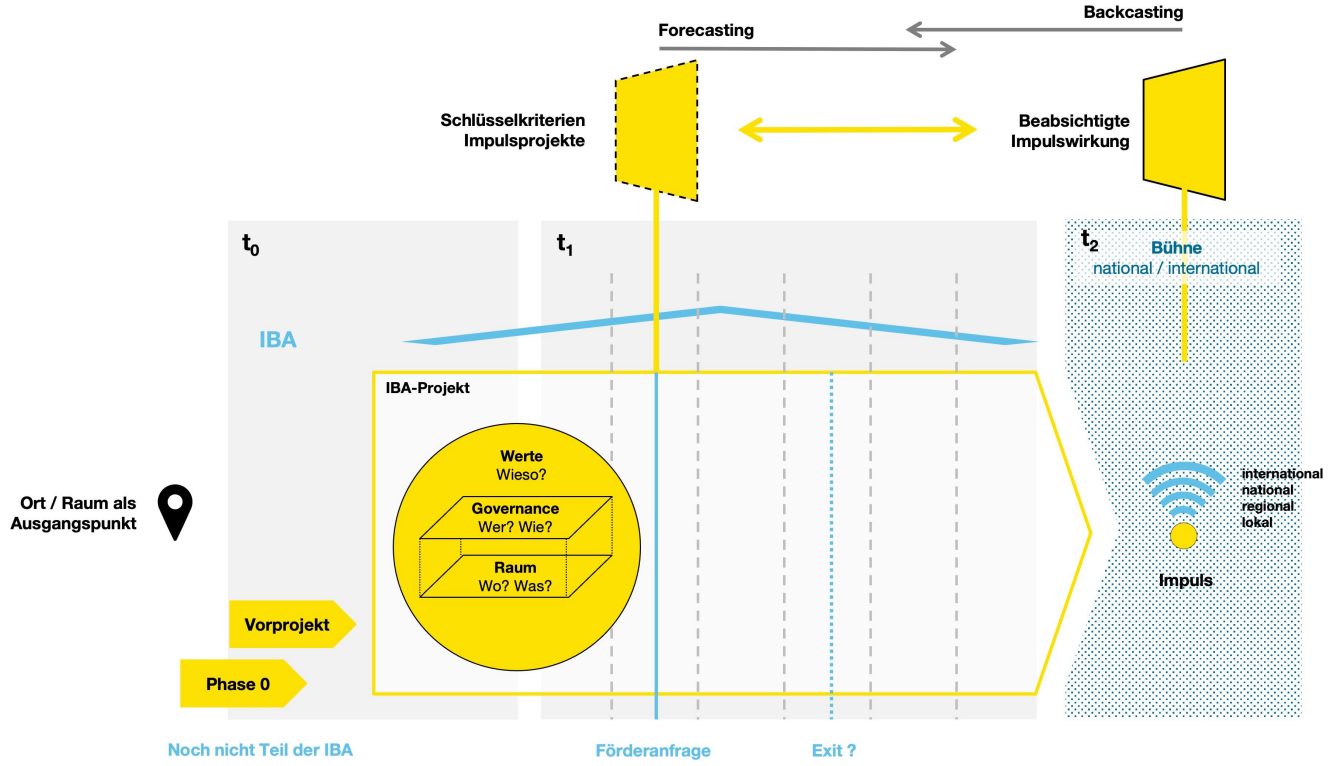


Abbildung 6:
Grundkonzept zur Untersuchung von IBA-Impulsprojekten (Eigene Darstellung 2023).

Forschungsfragen

Auf den Annahmen basierend wurden Ziele und Erkenntnisinteresse (vgl. Kapitel 1) des Forschungsprojekts in folgende drei Forschungsfragen überführt:

1) Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?
Welches Impulsverständnis liegt im Rahmen des IBA-Kontextes zu Grunde?
Welche Impulswirkungen gehen von IBA Projekten aus?

Über diese Forschungsfrage soll das Begriffsverständnis von „Impuls“ geschärft werden, um Impulsprojekte als solche überhaupt identifizieren und von ihnen lernen zu können.

2) Welche Genese und welche Faktoren des Gelingens und Scheiterns zeigen Impulsprojekte?
Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?
Wie, wann und durch wen entwickeln sich Impulse?

Das über die beiden ersten Forschungsfragen ermittelte Wissen über die Entwicklung von Impulsprojekten trägt dazu bei, für die identifizierten Unterstützungsbedarfe (Forschungsfrage 3) frühzeitig fördernde Umsetzungsbedingungen zu schaffen. Auf diese Weise werden zeitgleich Erkenntnisse über den Grad der Steuerungsmöglichkeiten von Impulswirkungen gewonnen.

3) Welche Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten benötigen IBA-Impulsprojekte?
Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstellen?
Was wird darüber hinaus benötigt?

Erst durch die Identifizierung von Unterstützungsbedarfen von IBA-Impulsprojekten kann eine Zuordnung von passenden Förderprogrammen sowie weiteren Unterstützungsmöglichkeiten des Bundes und der Länder erfolgen. Über die gewonnenen Erkenntnisse können darüber hinaus Lücken und auch Hindernisse aktueller Förderrichtlinien zur Unterstützung von IBA-Projekten ausgemacht werden, deren Lösung letztlich zu einer Weiterentwicklung der Unterstützungsmöglichkeiten selbst führen kann.

Kernaussagen

Annährung an das Verständnis von „Impuls“

Impulse wirken:

- in **verschiedenen Zeitlichkeiten**: Prä-IBA-Phase, Ausstellungsdauer, Post-IBA-Phase – auch in Verknüpfung mit Output, Outcome, Impact,
- **innerhalb des IBA-Kontextes**: in und durch das Projekt, auf die lokale IBA, **zwischen unterschiedlichen IBAs und über die lokale IBA hinaus** in Land, Bund, EU etc.,
- auf **verschiedenen Maßstabsebenen**: direkt vor Ort, in die Region sowie darüber hinaus ausstrahlend,
- in einer **sichtbaren, materiellen und unsichtbaren, immateriellen Dimension**,
- Impulse sind durch **drei Wirkungsebenen – Raum, Governance, Werte – gekennzeichnet**, die grundsätzlich miteinander gekoppelt sein können und einen „relativen Bedeutungsverlust oder -gewinn“ mit Weiterentwicklung des IBA-Formates erfahren können.

3 Vorgehensweise und Methodik

3.1 Gesamtvorgehen

Das Projekt entwickelte sich über einen Zeitraum von 16 Monaten in vier Forschungsabschnitten. Diese folgten einem qualitativen Forschungsansatz, in dem Fachliteratur und Wissen von Expertinnen und Experten zu IBA mit Fokus auf Projekten, Impulskraft und Bedingungen des Gelingens und Scheiterns von Projekten verbunden wurden mit vertieftem empirischem Wissen zu einzelnen IBAs. Letzteres wurde auf Basis von Literaturrecherche und Fokusgruppen-Gesprächen mit Expertinnen und Experten zu IBAs gewonnen. Das Zusammenführen der Ergebnisse und die Entwicklung von Schlussfolgerungen wurde unterstützt von einem engen Austausch sowohl mit dem Team des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) als auch mit dem IBA-Expertenrat und ausgewählten begleitenden und unterstützenden Akteuren von IBAs auf Seiten der Länder.

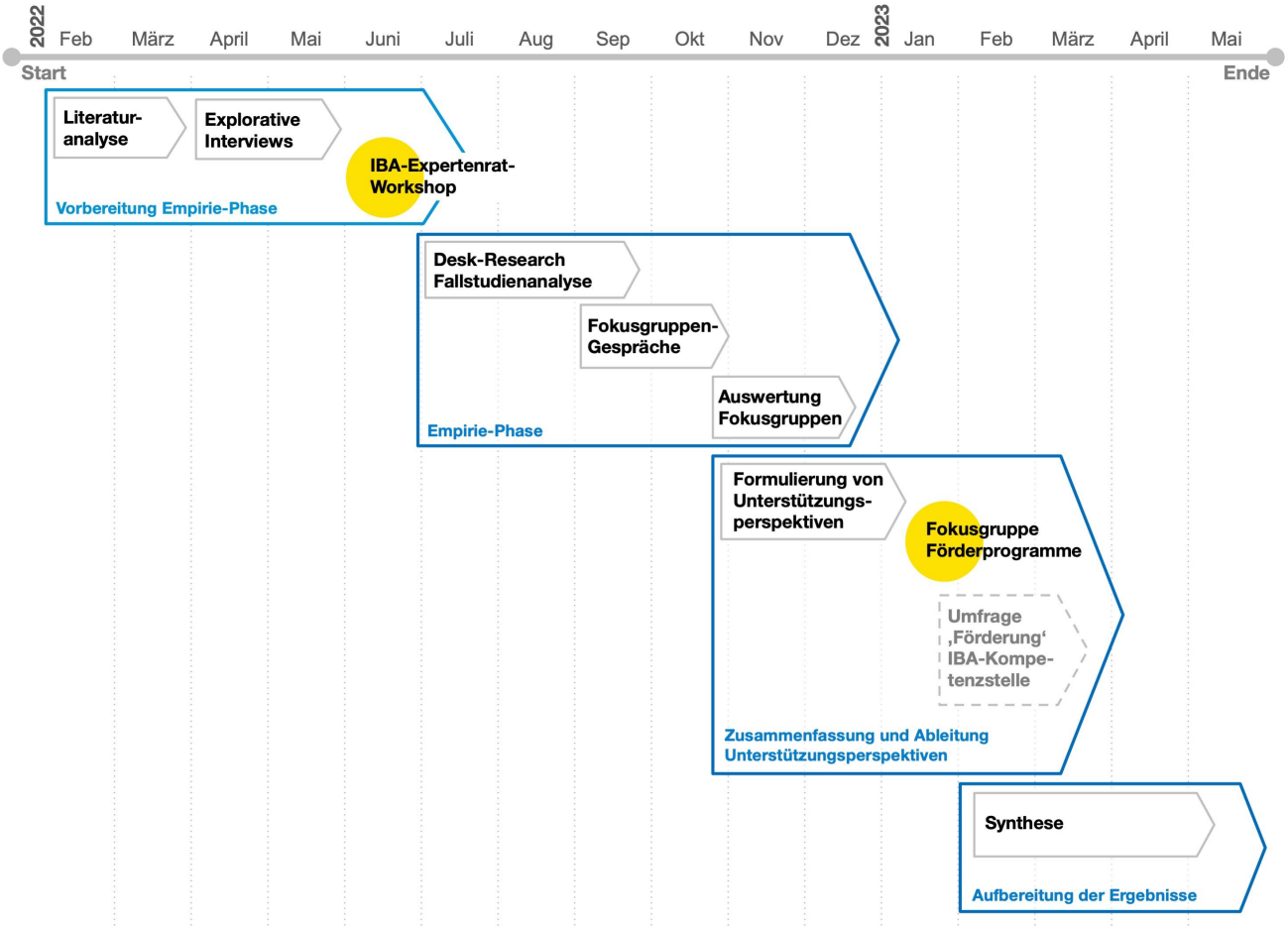


Abbildung 7:
Vorgehensweise und Zeitplan des Forschungsprojektes (Eigene Darstellung 2023).

1. Vorbereitung Empirie-Phase

Die konzeptionellen Grundlagen des Projekts und das Design der Empirie-Phase wurden mittels einer Literaturanalyse, explorativen Interviews mit Expertinnen und Experten sowie in einem Workshop mit dem IBA-Expertenrat entwickelt. Mit der Fachliteratur und in den Gesprächen mit Expertinnen und Experten wurden die vermuteten Wirkungszusammenhänge in der Genese, im Verlauf und in der Wirkung von IBA-Impulsprojekten überprüft und erweitert. Die Validierung der Zwischenergebnisse aus dieser Phase erfolgte gemeinsam mit dem IBA-Expertenrat in einem interaktiven Workshopformat. Aufbauend auf dem Feedback wurden das methodische Vorgehen für Phase 2 weiter geschärft und die Durchführung der Empirie konkretisiert.

2. Empirie-Phase

Schwerpunkt des Forschungsprojekts bildete die empirische Arbeit anhand der Untersuchung von sechs Fallstudien abgeschlossener und laufender IBAs. Diese wurden entlang der Forschungsfragen mittels einer Literaturrecherche sowie Fokusgruppen mit IBA-Beteiligten untersucht. Anschließend erfolgte der Quervergleich und damit das Zusammenführen der Ergebnisse entsprechend der Forschungsfragen.

3. Zusammenfassung und Ableitung Unterstützungsperspektiven

Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für den dritten Forschungsschritt – die Entwicklung von Unterstützungsbedarfen und -möglichkeiten für IBA-Impuls-projekte. Diese wurden über eine Fokusgruppe zu Förderprogrammen mit Förderexpertinnen und -experten des Bundes und der Länder validiert und zur Diskussion gestellt.

4. Aufbereitung Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse der Fokusgruppe zu Förderprogrammen leitete in den letzten Forschungsschritt – die Aufbereitung der Ergebnisse – über. Dabei wurden die Erkenntnisse aus den Forschungsschritten 2 und 3 synthetisiert – insbesondere im Hinblick auf die Finalisierung der Empfehlungen zur Förderung von IBA-Impulsprojekten. Diese enthalten einen Prozessvorschlag zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten sowie Hinweise für sowohl besondere Bedarfe von IBA-Projekten als auch Möglichkeiten, diese in ihrem Verlauf aus verschiedenen Perspektiven heraus zu unterstützen.

Die einzelnen Schritte und Methoden, die in dem Forschungsprojekt zur Anwendung kamen, werden nachfolgend detaillierter erläutert.

3.2 Durchführung der Forschungsschritte

Das Forschungsprojekt setzte einen Mix verschiedener qualitativer Forschungsmethoden ein und führte Zwischenschritte und Ergebnisse in verschiedenen interaktiven Formaten mit Expertinnen und Experten sowohl zur Landschaft der IBAs in Deutschland als auch zur Durchführung und Wirkung einzelner IBAs durch. Damit wurde das Ziel verfolgt, das bestehende wissenschaftliche und praxisbezogene Wissen zu IBA-Impulsprojekten, ihrer Genese, Wirkung und ihren Unterstützungsperspektiven breit zu erfassen und zu bündeln. Eigentliche Primärerhebungen konnten im Rahmen des zeitlich stark begrenzten Projekts nicht erfolgen. Der Mehrwert des Projekts entwickelte sich zum einen in der Perspektivenvielfalt und in der Verknüpfung des bestehenden Wissens in einem konzeptionellen Forschungsgerüst. Zum anderen wurde er über einen entwickelten Handlungsrahmen für die Unterstützungsperspektiven von IBA-Impulsprojekten als Ergebnis der Forschung hervorgebracht.

1. Vorbereitung der Empirie-Phase

Literaturanalyse

IBAs sind ihrer Zeit voraus und daher durch ein außerordentliches (Er-)Neuerungsbestreben gekennzeichnet. Diesem Merkmal entsprechend erfolgte im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse eine Annäherung an das Grundverständnis von „Impuls“ über Wissen aus der Innovations- und Transformationsforschung. Vor diesem Hintergrund konnten über die Ableitung von innovationsfördernden wie -hemmenden Rahmenbedingungen zeitgleich hilfreiche Erkenntnisse bezüglich der Planbarkeit von Impuls-projekten erzielt werden.

Explorative Interviews

Ergänzend zur Literaturanalyse erfolgte eine erste Annäherung an die Fragestellungen über die Durchführung explorativer Interviews. Im Zeitraum von Anfang April bis Ende Mai 2022 wurden fünf explorative Interviews durchgeführt und ausgewertet. Die ausgewählten Expertinnen und Experten deckten dabei sowohl Praxisbezug – aus den Perspektiven Projektleitungen und -mitarbeit von IBA-Geschäftsstellen, Kuratoriumsmitglied, IBA-Expertenratmitglied – als auch Forschungsbezug zu IBA ab. Die teilnehmenden Expertinnen und Experten berichteten über ihre Erfahrungen mit IBA-Prozessen, die Möglichkeiten der Steuerung und Gestaltung erfolgreicher IBA-Projekte sowie ihre Sicht auf IBA-Impulsprojekte aus Perspektive der Innovations- und Raumforschung. Über einen Leitfragebogen – basierend auf den definierten Grundbegriffen und Ausgangshypothesen – wurde eine grundlegende Vergleichbarkeit zwischen den Interviews sichergestellt und darüber hinaus das jeweils spezifische Wissen der Expertinnen und Experten abgefragt. Die Erkenntnisse aus den explorativen Interviews flossen sowohl in den darauffolgenden IBA-Expertenrat-Workshop als auch in die Konzeption der Fokusgruppen zu den Fallstudienbetrachtungen unterschiedlicher IBAs ein.

IBA-Expertenrat-Workshop

Aufgabe des IBA-Expertenrats sind Qualitätssicherung und laufende Reflexion des IBA-Formates, indem die Kriterien des IBA-Memorandums gesichert und fortgeschrieben werden. In diesem Hinblick berät der Rat laufende IBAs wie auch IBA-Initiativen und sammelt auf diese Weise einen umfangreichen, für das Forschungsprojekt besonders wertvollen Erfahrungsschatz über IBA-Prozesse (vgl. BBSR o.J.b). Daher sollte dieser über ein iteratives und ko-produktives Forschungsdesign in das Forschungsprojekt einfließen. Zur Validierung wie Diskussion der zuvor aufgestellten Grundbegriffe und Ausgangshypothesen sowie erster Erkenntnisse aus den explorativen Interviews fand hierzu im Juni 2022 ein knapp vierstündiger Workshop mit

Mitgliedern des IBA-Expertenrates im Rahmen der Abschlusspräsentation der IBA Heidelberg statt.

Der Workshop gliederte sich in einen Input-Vortrag durch die Auftragnehmerin sowie drei darauf aufbauende Diskussionsrunden (vgl. Tabelle 1):

	Diskussionsrunde 1: Begriffsverständnisse	**Diskussionsrunde 2: IBAs und ihre Projekte**	**Diskussionsrunde 3: Planbarkeit von Impulsprojekten**
Fokus	Grundverständnis von Impuls.	Wechselwirkungen zwischen IBA und ihren Projekten.	Früherkennung und Planbarkeit von Impulsprojekten.
Ziel Diskussionsrunde	Rückmeldungen zu Grundlagen, Hinweise zu Differenzierung und Pluralität des Impulsverständnisses, Ermittlung Diskussionsbedarf und offene Fragen für weitere konzeptionelle und empirische Arbeit.	Weiterführende Hinweise auf die Frage, wie die Projekte und ihre Einbettung in den jeweiligen IBA-Kontext zusammenhängen und welche Relevanz daraus für Fragen der Unterstützung erwächst.	Verständigung zu den Möglichkeiten und Grenzen, Impulse im IBA-Prozess zu ermöglichen, zu gestalten und zu lenken.
Bezugsrahmen Forschungsziel	Basis, um Impulsprojekte qualifizieren zu können.	Wissen über Wechselwirkungen ist relevant für die Ausrichtung der Unterstützungs- und Förderstruktur.	Entwicklung von Auswahlkriterien für eine künftige Unterstützung von IBA-Impulsprojekten durch Bundes- und Länderförderprogramme.

Tabelle 1:
Diskussionsschwerpunkte im Rahmen des IBA-Expertenrat-Workshops (Eigene Darstellung 2023).



Abbildung 8:
Impressionen des Workshops mit dem IBA-Expertenrat im Juni 2022. Fotos: Sabine Arndt.

Der IBA-Expertenrat-Workshop lieferte wertvolle Erkenntnisse, die insbesondere in die Konzeption der anschließenden Fallstudienbetrachtung einflossen.

2. Empirie-Phase

Anpassungserfordernis des Erhebungsformates

Ursprünglich war für die Erarbeitung von Kriterien zur zukünftigen Unterstützung von IBA-Impulsprojekten eine Analyse von circa zehn Einzelprojekten über einen Methodenmix (Literaturanalyse und Experteninterviews) vorgesehen. Zielsetzung war es, auf diese Weise ein vertieftes Verständnis über die Genese und Wirkungsweise der Projekte zu entwickeln und im Quervergleich Spezifika und Gemeinsamkeiten zu erkennen.

Die explorativen Interviews wie auch der IBA-Expertenrat-Workshop zeigten jedoch auf, dass IBA-Projekte untereinander sowie im Verhältnis zur lokalen IBA stärker miteinander verzahnt sind als vorerst angenommen. Projektfamilien beziehungsweise Handlungsfelder einer IBA bilden damit eine entscheidende Stellschraube für die Qualifikation und Impulswirkung von Projekten. Die vertiefte Analyse einzelner Vorhaben hätte somit entscheidende Wirkungsweisen von Projekten vernachlässigt, wenn nicht gar übersehen.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass der IBA-Expertenrat Unterstützung und Förderung nicht einzig auf die monetäre Ausstattung bezieht. Es stand die Frage im Raum, wie das besondere Impulspotenzial eines Projektes herausgearbeitet werden kann, um dieses weiterzuentwickeln und zu „heben“. Die Prä-IBA-Phase nimmt diesbezüglich einen besonderen Stellenwert ein. In diesem Zusammenhang sollten IBAs und ihre Projekte als „Versuchsanordnung“ verstanden werden. Um diese besser zu verstehen, bot sich die Betrachtung des gesamten Kontexts einer IBA mit ihren jeweils besonders innovativen und wirkungsvollen Projekte an.

Fallstudienansatz

Statt einzelner IBA-Projekte rückten nun verstärkt IBAs und deren Gesamtprozess als Analyseeinheit in den Fokus. Es sollten vier bis sechs Fallstudien untersucht werden. Dabei sollten möglichst unterschiedliche IBAs betrachtet werden.

Fallauswahl

Für die Fallauswahl wurden folgende Merkmale als wesentlich erachtet:

- **Räumlicher Maßstab einer IBA**
  IBAs weisen unterschiedliche räumliche Maßstabsebenen auf. Diese reichen von städtischen IBAs, teilweise mit räumlichem Fokus auf einem Quartier oder einem Stadtteil, bis hin zu regionalen und grenzraumüberschreitenden IBAs. Es ist anzunehmen, dass der räumliche Kontext einer IBA Einfluss auf die Gestaltung und mögliche Impulswirkung ihrer Projekte nimmt.
- **Realisierungsstand der IBA**
  Um die Genese von Projekten sowie einhergehende Fallstricke reflektieren zu können, war der Projektstatus einer IBA von Relevanz. Werden IBAs und deren Projekte als Versuchsanordnung verstanden, können nur Erfahrungsberichte abgeschlossener IBAs Erkenntnisse über unterschiedliche Projektphasen hinweg generieren. Aufgrund ihres gesammelten Erfahrungsschatzes können Akteure abgeschlossener IBAs ebenfalls über besonders entscheidende oder kritische Projektphasen reflektieren – möglicherweise ziehen sie in diesem Hinblick heute andere Rückschlüsse und „Learnings“ als während der IBA-Laufzeit. Demgegenüber sind Akteuren kürzlich abgeschlossener sowie laufender IBAs Projekthürden und Fallstricke besonders präsent. Der Quervergleich abgeschlossener und laufender IBAs lässt damit Rückschlüsse sowohl über den jeweiligen Zeitgeist als auch räumlichen Kontext hinaus zu. Da Impulswirkungen nur im Nachhinein erkennbar sind, ist der Projektstatus einer

IBA ebenfalls für die Beurteilung von Impulsen von Relevanz. Für die Einschätzung von Impulspotenzial liefern wiederrum laufende IBAs wichtige Erkenntnisse.

– **Problemwahrnehmung und räumliche Entwicklung**
  IBAs entstehen und entwickeln sich aus einer bestimmten Problemwahrnehmung heraus, wie zum Beispiel demografische oder wirtschaftliche Veränderungen und deren Folgen. Bereits an dieser Stelle zeigten die Ergebnisse der explorativen Interviews sowie des IBA-Expertenrat-Workshops, dass eine präzise Problemdefinition maßgeblich für die erfolgreiche Gestaltung einer IBA sowie deren Projekte ist. Dabei ist die Problemwahrnehmung einer IBA eng mit der jeweiligen räumlichen Entwicklung verknüpft – so bedingen beispielsweise Schrumpfungsräume andere Handlungsbedarfe als Wachstumsräume. Eine entsprechende (grobe) Einordnung wurde für die Auswahl der zu beforschenden IBAs vorgenommen.
– **Trägerschaft**
  Das Trägerschaftsmodell einer IBA ist einerseits wesentlich für ihre (finanzielle) Handlungsfähigkeit. Andererseits gibt die jeweilige Trägerschaftsform auch Hinweise auf den politischen Rückhalt und damit letztlich auch auf die Planungssicherheit einer IBA und ihrer Projekte.
– **Institutionelle Verankerung**
  IBAs sind zeitlich begrenzte Gesellschaften. Die Gründung durch und die Verankerung in dauerhaften Institutionen und Körperschaften ist sowohl für die Pre-IBA als auch im Übergang zur Post-IBA-Phase von besonderer Bedeutung. Ebenso kann die Verankerung einer IBA in starken Institutionen hohe Relevanz für das Gelingen im IBA-Verlauf haben.

In Tabelle 2 werden die beschriebenen Merkmale den seit 1989 (IBA Emscher Park) abgeschlossenen und laufenden IBA zugeordnet.

Letztlich fiel die Wahl auf folgende zu analysierende IBAs:

– **IBA Emscher-Park** als erste IBA im regionalen Maßstab sowie mit einem hohen Bekanntheits- und Wirkungsgrad,
– **IBA Stadtumbau 2010** als derzeit einzige bundeslandweite abgeschlossene IBA sowie erste IBA im bundeslandweiten Maßstab,
– **IBA Hamburg**, gemessen am räumlichen Maßstab sowie Realisierungsstand, die einzige bereits längerfristige abgeschlossene städtische IBA, die folglich Erkenntnisse über alle Projektphasen hinweg generieren kann,
– **IBA 27**, als laufende IBA in einer wachsenden Stadtregion, welche zum Erhebungszeitpunkt kurz vor ihrer Halbzeit stand,
– **IBA Basel** als einzige grenzüberschreitende IBA [1],
– **IBA Thüringen** als bundeslandweite IBA, die sich zum Erhebungszeitpunkt kurz vor ihrer Abschlusspräsentation befand

[1] Aus forschungsökonomischen Gründen wurden diese beiden IBAs knapper untersucht. Anstelle eines halbtägigen Vor-Ort-Termins fanden die beiden Fokusgruppen jeweils als zweistündiger digitaler Termin statt.

IBA	Räumlicher Maßstab	Realisierungs-stand	Problemwahrnehmung	Räumliche Entwicklung	Trägerschaft	Institutionelle Verankerung	Kommentar
Emscher-Park	**regional**	**abgeschlossen**	Strukturwandel nach Bedeutungs-verlust Kohle- und Stahlindustrie, Umbau Emscher als interkommu-nales Megaprojekt, Industriebra-chen	Schrumpfung, Abwan-derung Industrie	Landesgesellschaft	Bundesland ohne Kommunen	Regionale IBA mit hohem Be-kanntheits- und Wirkungsgrad
Fürst-Pückler-Land	regional	abgeschlossen	Strukturwandel/Transformation der ehemaligen Bergbaugegend, Braunkohlefolgelandschaften	Schrumpfung, De-industrialisierung	GmbH, finanziert durch regionale und Landesmittel	Bundesland und Region	
Stadtumbau	**bundesland-weit**	**abgeschlossen**	Bevölkerungsrückgang, Abwesen-heit einer wirtschaftlichen Zukunft	Schrumpfungsraum, Suburbanisierung	Projekt des Landes Sachsen-Anhalt, gemeinsam durchgeführt von der Stiftung Bauhaus Dessau und der SALEG Sachsen-Anhaltinischen Lan-desentwicklungsgesellschaft mbh	Bundesland und Landesentwick-lungsgesellschaft, ohne Kommu-nen	Einzige bundeslandweite abge-schlossene IBA
Hamburg	**städtisch/ bundesland-weit**	**abgeschlossen**	Herausforderungen soziale Stadt, Stadtentwicklung im Klimawandel, Stadtfragmentierung	Wachstumsraum	Städtische GmbH (Tochtergesell-schaft)	Bundesland, Stadtstaat	Im Vergleich städtischer IBAs, einzige IBA die bereits längerfris-tig abgeschlossen ist und ent-sprechende Erkenntnisse über alle Projektphasen hinweg gene-rieren kann
Basel	**grenzüber-schreitend**	**abgeschlossen**	starke Fragmentierung der Stadtre-gion im trinationalen Raum, Le-bensqualität und Attraktivität si-chern	Wachstumsraum, Dispa-ritäten zwischen drei Ländern	Partnerschaftsmodell (öffentliche Partner aus Frankreich, Deutschland, Schweiz sowie europäische Mittel)	Verankert im TEB als dauerhafte trinationale Institution	Einzige grenzüberschreitende IBA
Heidelberg	städtisch	(kürzlich) abge-schlossen	Wissensgesellschaft – transforma-tive Herausforderungen und Anfor-derungen	Wachstumsraum	Städtische GmbH (Tochtergesell-schaft)	Stadt ohne Mitwirkung des Lan-des und der Universität	
Thüringen	**bundesland-weit**	**zeitnaher Abschluss**	Wechselwirkungen von Stadt und Land	Kleinteilige Siedlungs-strukturen, Schrumpfung ländlicher Raum	Landesgesellschaft	Bundesland, ohne Kommunen als Gesellschafter	
Parkstadt	regional	zeitnaher Abschluss	Strukturwandel/Transformation der ehemaligen Bergbaugegend	Schrumpfungsraum	GmbH mit der Provinz Limburg und 8 Gemeinden der Region Parkstadt als Gesellschafter	Provinz und Gemeinden	
Wien	städtisch	zeitnaher Abschluss	Sozialer Wohnungsbau	Wachstumsraum	Stadt Wien	Stadt mit verwaltungsinterner Verankerung durch ein Steue-rungsteam, keine eigene Gesell-schaft	
Stuttgart	**städtisch/ regional**	**laufend**	Demografischer Wandel und Zu-wanderung (Wachstumsdruck), Wandel der Mobilität, Klimawandel und Landschaftsschutz, Struktur-wandel in der Industrie	Wachstumsraum	GmbH mit folgenden Gesellschaf-tern: Landeshauptstadt Stuttgart, Verband Region Stuttgart, Wirt-schaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Architektenkammer Baden-Württemberg, Universität Stuttgart	Verband Region Stuttgart als dauerhafte regionale Institution, Land ist kein Gesellschafter	Derzeit einzige IBA, die sich mit-ten im Prozess befindet

Tabelle 2:
Gegenüberstellung unterschiedlicher IBA (ab 1989) anhand IBA-spezifischer Merkmale zur Auswahl der Fallstudien (Eigene Darstellung 2022).

Desk-Research und Fokusgruppen

Die Fallstudien wurden mittels einer Literaturanalyse in Bezug auf ihren jeweiligen Hintergrund und ihre Genese, die ausgewählten Themen und Räume sowie ihr Projektportfolio knapp portraitiert. Auf Basis dessen wurde eine Fokusgruppe für jede Fallstudie durchgeführt. Mit diesem Erhebungsformat war es möglich, die Vielseitigkeit und Breite von IBA-Projekten wie auch den Bezug zwischen lokaler IBA und der Genese von Projekten zu berücksichtigen. Das offene Diskursformat ermöglichte es, mehrere Expertinnen und Experten gleichzeitig zu befragen und in ein wechselseitiges Gespräch einzubeziehen. Über die Zusammensetzung einer Fokusgruppe war es möglich, sowohl die Perspektiven einzelner Projekte als auch des übergeordneten IBA-Prozesses einzubeziehen. Eine besondere Qualität des Fokusgruppen-Formates lag zudem in einem vertieften praxisnahen Einblick in die jeweilige IBA und ihre Impulsprojekte, der über eine reine Literaturrecherche oder quantitative Erhebungsformate alleine nicht abbildbar gewesen wäre.

Durchführung der Fokusgruppen

Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Gesprächen der unterschiedlichen Fokusgruppen sicherzustellen, wurde ein entsprechender Gesprächsleitfaden erstellt, der im Bezug zu den drei entwickelten Forschungsfragen stand. Ähnlich dem IBA-Expertenrat-Workshop, wurden die Gespräche der Fokusgruppen in drei Diskussionsrunden untergliedert (vgl. Tabelle 3):

	Impulsprojekte im Kontext der jeweiligen IBA		**Unterstützungsbedarfe fordern und fördern**
	Diskussionsrunde 1: Impulsverständnis	**Diskussionsrunde 2: Entwicklung von Impulsprojekten**	**Diskussionsrunde 3: Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten**
Fokus	Impulswirkungen und Entwicklung von Impulskraft.	Wechselwirkungen zwischen IBA und ihren Projekten, Planbarkeit von Impulsprojekten.	Fördermöglichkeiten in Verbindung mit Steuerung und Gestaltung von Impulsprojekten.
Ziel Diskussionsrunde	Für abgeschlossene IBAs: Stichprobe von Impulsprojekten, um das Impulsverständnis weiter schärfen zu können. Für laufende IBAs: Einschätzung über eine Stichprobe von voraussichtlichen Impulsprojekten, um das Impulsverständnis weiter schärfen zu können.	Verständigung über Möglichkeiten und Grenzen, Impulse im IBA-Prozess zu ermöglichen, zu gestalten, zu lenken.	Verständigung zu den Möglichkeiten und Grenzen, Impulse im IBA-Prozess zu ermöglichen, zu gestalten und zu lenken.
Bezugsrahmen Forschungsziel	Basis, um Impulsprojekte identifizieren zu können.	Basis, um Impulsprojekte qualifizieren/„heben“ zu können.	Entwicklung von (Auswahl-)Kriterien für eine künftige Unterstützung von IBA-Impulsprojekten durch Bundes- und Länderförderprogramme.

Tabelle 3:
Diskussionsschwerpunkte der Fokusgruppen (Eigene Darstellung 2023).

Zur Beforschung der Fallstudien eignete sich das Fokusgruppen-Format besonders, da dabei verschiedene Akteursperspektiven zeitgleich miteinander ins Gespräch gebracht werden konnten. Auf diese Weise wurde eine einseitige Sichtweisenbeschreibung vermieden – übereinstimmende Perspektiven konnten dabei in ihrem „Facettenreichtum“ dargelegt werden, während mögliche entgegengesetzte Argumentationen direkt gegenübergestellt werden konnten. Um diesen Mehrwert bestmöglich zu nutzen, wurde im Rahmen der Organisation der Fokusgruppen auf eine breite

Zusammensetzung von beteiligten Akteuren einer IBA geachtet und nach Möglichkeit folgende Zusammensetzung einer Gesprächsgruppe angestrebt:

- **IBA-Expertenratmitglied** aufgrund des breiten Erfahrungsschatzes mit dem Format selbst sowie im Sinne des ko-produktiven Forschungsdesigns. Darüber hinaus waren Expertenratmitglieder zuvor zumeist selbst als aktiver Akteur im Rahmen einer spezifischen IBA tätig (z.B. Geschäftsführung, Projektbegleitung, wissenschaftliche Begleitung). Sie können damit sowohl eine Innen- als auch reflektierende Außensichtweise repräsentieren.
- **IBA-Geschäftsstelle** (Geschäftsführung, Projektbegleitung) als strategisches wie operatives „Herz" einer IBA prägen sie die Ausrichtung von IBA-Projekten maßgeblich. Vor diesem Hintergrund sind sie auch für die Qualifikation der Projekte verantwortlich und damit (in-)direkt an der „Architektur" sowie Planung von Impulsprojekten beteiligt. Sie haben darüber hinaus einen umfassenden Blick auf alle Projekte ihrer IBA und können deren Entwicklung vergleichend darstellen. Sie besitzen weiterhin umfangreiche Erfahrungen mit Unterstützungsbedarfen und -möglichkeiten von IBA-Projekten.
- **Kuratoriumsmitglied** – Das Kuratorium einer IBA übernimmt eine beratende Funktion für den gesamten IBA-Prozess. Dessen Mitglieder tragen maßgeblich dazu bei, die Exzellenz- bzw. Qualitätskriterien einer IBA zu definieren und sind darüber zumeist an der Projektauswahl und Labelisierung beteiligt. Ihr Wissen ist folglich für ein tieferes Verständnis des Impulsbegriffes als auch für die Entwicklung von (Auswahl-)Kriterien für eine künftige Unterstützung von IBA-Impulsprojekten dienlich.
- **Projektträger** übernehmen die eigentliche Projektumsetzung und sind daher unter anderem in der Lage, projektfördernde wie -hemmende Rahmenbedingungen zu benennen. Sie können Unterstützungsbedarfe „aus erster Hand" formulieren. Darüber hinaus bilden sie die einzige Akteursgruppe, die über Detailwissen ihrer jeweiligen Projekte während der Prä-IBA-Phase verfügen – sofern dieses nicht erst mit der Gründung der IBA entstanden sind.
- **Externe Projektbeteiligung** (z.B. Verwaltung, Politik, beauftragte Fachplanungsbüros, Nutzerinnen und Nutzer) sind mehr oder weniger intensiv an der Umsetzung der Einzelvorhaben beteiligt. Sie nehmen daher überwiegend eine Außenperspektive auf die Projekte ein. Gerade Vertretende lokaler Verwaltung und Politik bleiben – im Gegensatz zur IBA-Geschäftsstelle – im Handlungsraum der jeweiligen IBA weiterhin aktiv. Sie sind folglich in der Lage, die Impulswirkung von IBA-Projekten im Hinblick auf deren „lange Linien" zu beurteilen.
- **„Nachfolgeinstitutionen" einer IBA** (z.B. Regionalverband Ruhr, IBA Hamburg GmbH) stellen eine Form der Verstetigung einer IBA dar. Es ist anzunehmen, dass sie selbst Ergebnis eines Impulses sind und aufgrund dessen Rückschlüsse über die Wirkungsweise von Impulsen ziehen können.
- **Wissenschaftliche/fachliche Projektbegleiternde** legen im Rahmen ihrer Arbeit einen besonderen Fokus auf die Wirkung bzw. den Wirkungsmechanismus einer IBA und ihrer Projekte. Sie können daher einen wesentlichen Beitrag zum Erkenntnisinteresse des Forschungsprojektes liefern.

Die tatsächliche Zusammensetzung einer Fokusgruppe ergab sich aus dem Rücklauf der angefragten Expertinnen und Experten, weshalb die Verteilung der vorgesehenen Akteurstypen schwankte. So begünstigte beispielsweise die hohe Aktualität der IBA 27 ein starkes Interesse der beteiligten Akteure, insbesondere der Projektakteure aus Verwaltung und Privatwirtschaft selbst. Die große zeitliche Distanz zum Prozess der IBA Stadtumbau 2010 hingegen stellte sich in der Aktivierung der Expertinnen und

Experten als Herausforderung dar – nicht zuletzt, weil sich die handelnden Personen zum Teil bereits im Ruhestand befinden.

Die Fokusgruppen zu den sechs Fallstudien wurden im Zeitraum September bis Oktober 2022 durchgeführt. Nachstehende Tabelle 4 fasst deren Terminierung sowie die Perspektiven der teilnehmenden Expertinnen und Experten zusammen:

Fokusgruppe	Terminierung und Teilnehmeranzahl	Perspektiven der Expertinnen und Experten
IBA 27	Stuttgart, 13.09.2022, 09:00–13:00 Uhr, 9 Teilnehmende	IBA-Geschäftsstelle (Geschäftsführung, Projektbegleitung), Vertretung Projektkommune, Projektträger, Forschung
IBA Stadtumbau 2010	Halle, 19.09.2022, 10:00–14:00 Uhr, 5 Teilnehmende	IBA-Expertenrat, IBA-Geschäftsstelle (Geschäftsführung, Projektbegleitung), externe Projektbeteiligung
IBA Hamburg	Hamburg, 20.09.2022, 10:00–14:00 Uhr, 5 Teilnehmende	IBA-Expertenrat, Aufsichtsrat der IBA Hamburg, Kuratoriumsmitglied, IBA-Geschäftsstelle (Projektbegleitung), Stadtverwaltung Hamburg, externe Projektbeteiligung, Initiative von Bürgerinnen und Bürgern, Vertretung IBA Hamburg GmbH als Nachfolgeinstitution
IBA Emscher Park	Dortmund, 21.09.2022, 10:00–14:00 Uhr, 5 Teilnehmende	IBA-Expertenrat, IBA-Geschäftsstelle (Geschäftsführung), Förderangelegenheiten, Vertretung Projektkommune, Vertretung Regionalverband Ruhr als Nachfolgeinstitution, Forschung
IBA Thüringen	Digital, 14.10.2022, 08.30–10.30 Uhr, 3 Teilnehmende	IBA-Geschäftsstelle (Geschäftsführung, Projektbegleitung)
IBA Basel	Digital, 21.10.2022, 13.30–15.30 Uhr, 4 Teilnehmende	IBA-Expertenrat, IBA-Geschäftsstelle (Geschäftsführung, Projektbegleitung), Vertretung Projektkommune, Projektträger

Tabelle 4:
Übersicht zur Durchführung der Fokusgruppen (Eigene Darstellung 2023).

Auswertung und Quervergleich der Fallstudien

Die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen zu den Fallstudien wurden durch Mitschriften auf Postern sowie mittels einer Tonaufzeichnung dokumentiert. Das empirische Material wurde mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Kodierschema baute auf den drei Forschungsfragen auf (vgl. Kapitel 2). Auf dieser Basis konnten die Fallstudien als textliche Portraits dargestellt werden (siehe Kapitel 0 ab Seite 105). Darauf aufbauend wurden die Ergebnisse aus den sechs Fallstudien einem Quervergleich – wiederum entlang der Forschungsfragen – unterzogen. Innerhalb dieser Fragen wurden Codes aus dem Material entwickelt, zwischen den Fällen schrittweise verglichen und durch diese rekursive fallinterne und fallvergleichende Analyse anschließend Kategorien und damit Ergebnisse für die drei Forschungsfragen aggregiert. Durch dieses Vorgehen liegt ein stark differenziertes empirisches Material mit konvergierenden wie auch divergierenden Perspektiven vor, das eine zentrale Grundlage für die Zusammenfassung der Ergebnisse des gesamten Forschungsprojekts und die Ableitung von Unterstützungsperspektiven für IBA-Projekte bildet.

3. Zusammenfassung und Ableitung von Unterstützungsperspektiven

Fokusgruppe „Förderprogramme“

Über den Quervergleich der Fallstudien wurden in einem ersten Schritt Perspektiven auf Förderung von IBA-Impulsprojekten abgeleitet. Diese umfassen die lokale Projektträgerschaft, die IBA-Gesellschaft sowie dritte Unterstützerinnen und Unterstützer. Zur Validierung wie Vertiefung dieser Perspektiven wurde – dem iterativen und koproduktiven Anspruch des Forschungsdesigns folgend – hierzu eine digitale Fokusgruppe zu Förderprogrammen durchgeführt. Neben dem Wissen des IBA-Expertenrates, sollte auf diese Weise der Erfahrungsschatz von Bundes- und

Ländervertretungen mit der (derzeitigen) Förderpraxis von IBA-Projekten einbezogen werden. Im Kontext dieses Forschungsprojektes fiel im Hinblick auf die Aktualität der Förderprogramme die Wahl auf Landesvertretungen laufender IBAs (IBA Thüringen und IBA 27). Auf Seiten des Bundes nahmen Vertretende des BMWSBs sowie der IBA-Kompetenzstelle am Workshop teil. Durch die Einbeziehung der Bundes- und Landesvertretungen sollten ein Informationsgewinn über genutzte Förderprogramme erzielt, mögliche Schnittstellenkonflikte unterschiedlicher Förderebenen identifiziert und sich ergänzende Handlungsspielräume aufgezeigt werden.

Recherche von Förderinstrumenten

Ergänzend zu den Erkenntnissen aus der Fokusgruppe zu Förderprogrammen, wurde durch die IBA-Kompetenzstelle des Bundes eine Umfrage eingesetzter Förderprogramme zur Unterstützung von Projekten im Rahmen der IBA 27 und IBA Thüringen durchgeführt. Die Umfrageergebnisse flossen ebenfalls in den folgenden abschließen Forschungsschritt mit ein.

4. Aufbereitung der Ergebnisse

Synthese

Über eine Synthese aller Forschungsschritte – insbesondere im Hinblick auf die neuen Erkenntnisse aus der Fokusgruppe „Förderprogramme“ – erfolgte die finale Aufbereitung der Forschungsergebnisse. In diesem Rahmen wurden die Empfehlungen für die Förderung von IBA-Impulsprojekte nochmals aktualisiert. Sie enthalten einen Prozessvorschlag zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten, Kriterien für besondere Bedarfe von IBA-Projekten sowie Möglichkeiten, diese in ihrem Verlauf aus verschiedenen Perspektiven zu unterstützen (vgl. Punkte 4.3.2, 4.3.3 und 4.3.4).



Abbildung 9:
Impressionen aus den Fokusgruppen zu den Fallstudien. Fotos: STUDIO | STADT | REGION.

Abbildung 10 fasst abschließend die Synthese der Ergebnisse im Hinblick auf die drei formulierten Forschungsfragen (vgl. Kapitel 2) zusammen. Sie gibt damit gleichzeitig einen Überblick zur Lesart des Berichtes.

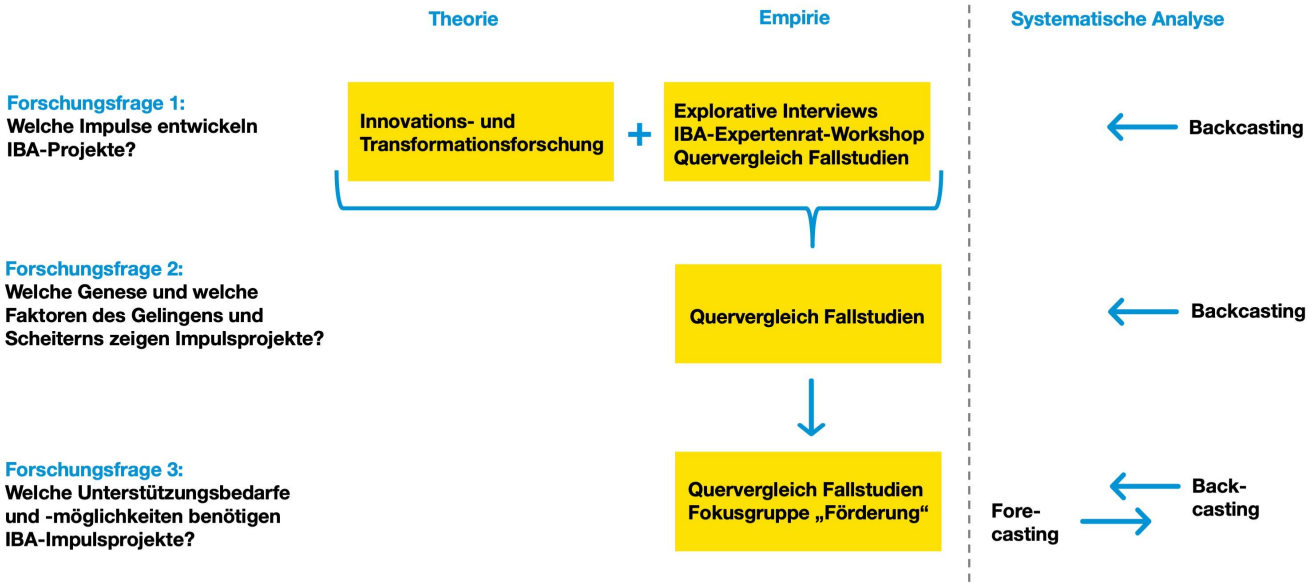


Abbildung 10:
Synthese der Ergebnisse (Eigene Darstellung 2023).

4 Ergebnisse

4.1 Impulsverständnis und -wirkung

Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Zusammenführung der Ergebnisse aus dem Theorieteil sowie einer Analyse des empirischen Materials (vgl. Kapitel 3) in Bezug auf **Forschungsfrage 1**:

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Dabei wird zwischen grundlegendem **Impulsverständnis** sowie erwarteten und beobachteten **Impulswirkungen** der IBA-Akteure unterschieden. Beide stellen die Basis dar, um anschließend die Voraussetzungen für und die Entwicklung dieser Impulse im Rahmen der jeweiligen IBAs und ihrer Projekte genauer zu beleuchten und schließlich Perspektiven der Unterstützung dieser Impulse zu formulieren.

4.1.1 Impulsverständnis

Profilierung IBA als Sonderformat der Stadt- und Regionalentwicklung

Verglichen mit Weltausstellungen, Biennalen oder Kulturhauptstädten, gibt es für das Format IBA „[…] keine verbindliche Konvention darüber, was eine IBA ausmacht, was ihre Themen und Organisationsformen sein sollten“ (BMI 2017: 5). Diese Entwicklungsfreiheit erlaubt es IBAs, ihren Themen- und Handlungsrahmen aktiv sowie sehr spezifisch an Raum-, Zeit- und Gesellschaftsfragen auszurichten und nicht innerhalb festgelegter Turnusse oder Vorgaben justieren zu müssen. Möglicherweise ist es eben diese (Innovations-)Offenheit, die IBA sowohl zu einem „international einzigartige[n] Instrument von Planungs-, Stadt- und Regionalpolitik“ (ebd.) als auch zu einem „Vorbild“ für gewöhnliche Stadt- und Regionalentwicklungsformate macht (vgl. BMI 2017: 20 ff.). Die Kehrseite der folglich „ungeschützten Marke IBA“ ist ein möglicher Bedeutungs- wie Qualitätsverlust des Formates. So wurde beispielsweise die gleichzeitige, jedoch unkoordinierte Vorbereitung mehrerer IBAs während der Entstehungsphase der IBA Hamburg durch das bestehende IBA-Netzwerk kritisch betrachtet. Auch deren Parallelität zur Internationalen Gartenausstellung 2013 beinhaltete das Risiko einer Unschärfe zwischen den Formaten sowie einhergehende Irritation in der öffentlichen Wahrnehmung (vgl. Durth/Sigel 2009: 718).

Um die Besonderheit und Transformationskraft von IBA zu erhalten, ist infolgedessen eine kontinuierliche Weiterentwicklung wie auch eine eindeutige Abhebung von IBA zu anderen Formaten unabdingbar. Für diese Profilierung sieht der IBA-Expertenrat folgende Aspekte als wesentlich an (vgl. BMI 2017: 22 f.):

– Die im IBA-Memorandum festgelegten Qualitätskriterien (vgl. BMI 2017) seien sowohl stärker zu präzisieren als auch insgesamt zu erhöhen, „[…] damit die «Eigenqualität» einer IBA im Verhältnis zu anderen Formaten deutlicher und klarer kommunizierbar wird“ (BMI 2017: 22),
– Die Schwerpunktthemen einer IBA sollten deutlich über kommunale Pflichtaufgaben hinausgehen,
– Eine effiziente Verknüpfung von Top-down- und Bottom-up-Strukturen sollte die Prozessstruktur einer IBA charakterisieren,
– Im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn durch IBAs sei ein Wissensmanagement zu systematisieren, um zum einen beständige Lernprozesse für das Format selbst zu ermöglichen und zum anderen eine (gezielte) Wissensdiffusion für die

Weiterentwicklung weiterer Formate der Stadt- und Regionalentwicklung zu gewährleisten,

– Grundsätzlich sollte eine IBA durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein: Einzigartigkeit bezüglich unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunkte und räumlicher Bezugsebenen, Neuartigkeit ihrer Themen, Anstoß eines Perspektivwechsels, neue Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie Impulsgebung für das Denken und Planen über den Tellerrand hinaus.

In eben dieser Profilierung liegt die Exzellenz von IBAs und ihren Projekten begründet, die sich zu „Leuchttürmen" für Verfahrens-, Bau- und Planungskultur entwickeln sowie zu Systeminnovationen führen sollen (vgl. BMI 2017: 17, 22). Mit diesem Anspruch werden Exzellenz und Innovation vor dem Hintergrund von IBA in Bezug zueinander gesetzt. Diese Verbindung wird insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung der Anspruchshaltung von IBA von Relevanz, da Innovationen nach Ibert (2005: 599) grundsätzlich nicht als planbar gelten, sondern „[…] von genialen Eingebungen, glücklichen Zufällen oder unvorhersehbaren, begünstigenden Konstellationen […]" abhängig sind. Somit wird die Frage aufgeworfen, welches Innovationsverständnis im Kontext von IBA zum Tragen kommen kann – vor allem, da ein klares Begriffsverständnis von „Systeminnovation" sowie entsprechende Diskurse vor dem Hintergrund der Stadtplanung und -entwicklung bisher nur bedingt vorhanden sind (vgl. Braun 2021: 1112 f.).

Innovationsperspektiven im Kontext von IBA

Trotz dieser bestehenden Begriffsunschärfe scheint das Verständnis von Systeminnovationen im Kontext von IBA ein Passendes. So zeichnen sich diese nach Schneidewind und Scheck (2013: 231) als „[…] Zusammenspiel von technologischer und sozialer Dimension aus: Hier kommen technologische und soziale Aspekte zusammen und ermöglichen umfassendere, eingebettete Veränderungsprozesse". Inhaltlich stehen Systeminnovationen folglich der Transformationsforschung nahe (vgl. Schneidewind/Scheck: 231 f.; Kropp 2021: 715 f.; Howaldt, J. et al. 2021: 111). Das Wirkungsprinzip von Systeminnovationen umfasst damit nicht nur die Merkmale von IBA – wie etwa den Neuigkeitswert für Verfahrens- und Bau-/Planungskultur –, sondern auch deren beabsichtigte Transformationskraft.

Während gängige Definitionen von Systeminnovationen häufig eine technologiebasierte Transformationskraft suggerieren, scheint eine solche Dominanz dem Rahmen von IBA nicht zu entsprechen. Zum einen, da IBAs „[…] neben ästhetischen und technologischen Aspekten zunehmend komplexe soziale, wirtschaftliche und ökologische Fragen in ihre Arbeit einbeziehen" (BBSR o.J.a). Zum anderen, da die Nachhaltigkeitsforschung Hinweise darauf liefert, dass erst soziale Innovationen den „Nährboden" für die Durchsetzungskraft technologischer Innovationen darstellen (vgl. Schneidewind/Scheck: 229 ff.; Christmann et al. 2016: 278). Systeminnovationen sind damit gleichermaßen ein komplexes Zusammenspiel aller Innovationsarten (vgl. Braun 2021: 1113; Bergmann/Daub 2006: 61 ff.):

– Produktinnovationen
– Prozessinnovationen
– Kultur- und Organisationsinnovationen
– Soziale Innovationen

Neben diesem ersten Hinweis, dass Pionierarbeit im Bauen erst durch begleitende soziale Innovationen ihre volle Wirkungskraft entfalten kann, bleibt im Kontext von IBA und ihrer Anspruchshaltung die Frage offen, wie Innovationen – die, gemessen an gegenwärtigen Regeln und Handlungsweisen, grundsätzlich als unzeitgemäße, aber erfolgreiche Handlungen verstanden werden können (vgl. Ibert 2005: 599) – in die

räumliche Planung gelangen. Hierzu sollen vorerst die Entwicklungsphasen von Innovationen betrachtet werden (vgl. Abbildung 11

Ergänzend zu dem hier dargestellten Phasenmodell ist zu erwähnen, dass Innovationsprozesse zumeist nicht linear verlaufen. Vielmehr können die einzelnen Phasen „[…] spiralen- oder wellenförmig bis zur Etablierung einer Innovation voranschreiten […]“ (Christmann et al. 2016: 281) – auch vergleichbar mit der spiralförmigen Entwicklung des Panarchie-Modells (vgl. z.B. Gunderson/Holling 2002; Boyer 2020). Das Eintreten von Innovation ist zudem grundsätzlich als unwahrscheinlich zu betrachten. „Das Scheitern, Erleiden von Rückschlägen oder das Umschwenken der Entwicklungsrichtung sind nicht bloß als Möglichkeiten, sondern geradezu als typische Strukturmerkmale von Innovationsprozessen zu interpretieren“ (Christmann et al. 2016: 281). Dieses Strukturmerkmal von Innovation ist im Kontext von IBA auch deshalb von Interesse, da die Zeitlichkeit von IBA auf unterschiedlichen Ebenen verankert ist – nicht nur auf Ebene der Projekte und deren Realisierung, sondern auch in der Dynamik des gesamten Ausstellungsprozesses über zehn Jahre, in dem zahlreiche Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Projekten und ihren Effekten erfolgen.

Darüber hinaus weisen Innovationsprozesse lange Zeitlinien auf, deren Dynamiken nur schwer steuerbar sind. Dies macht das Beispiel der IBA Emscher Park deutlich. Während Zwischennutzungen bereits zum Zeitpunkt ihrer Laufzeit sowohl gezielt als Format für die Initiierung von Folgenutzungen als auch zur Revitalisierung von Industriebrachen genutzt wurden, konnte sich dieser Versuch der IBA Emscher Park nicht als Planungsinnovation durchsetzen. Erst mit der zunehmenden Leerstandsproblematik in Ostdeutschland im Laufe der 1990er-Jahre wurden Zwischennutzungsprojekte als innovativ aufgefasst (vgl. Christmann et al. 2016: 291). Hingegen hätte die IBA Planungsgesellschaft „[…] zentrale Schwachstellen der ersten Ansätze reflexiver Regionalpolitik quasi nebenbei exemplarisch gelöst“ (ebd.). Diese nicht-intendierte Neuerung wird heute als zentraler Mehrwert der IBA Emscher Park gesehen.

Die geringe Eintrittswahrscheinlichkeit von Innovationen in der räumlichen Planung bedingt sich auch durch das nicht-innovative Milieu, in dem sie stattfindet. So gilt die planende Verwaltung aufgrund ihrer thematischen wie hierarchischen Struktur per se als innovationsfeindlich (vgl. Ibert 2005: 601 f.). Darüber hinaus legitimiert sich öffentliche Planung über das Bestreben nach Konsensbildung, wenngleich „[…] Innovationen in ihrer Entstehungsphase selten als mehrheitsfähig [gelten]“ (ebd.).

Impuls als Potenzial – prozesshaft und in die Zukunft gerichtet

Mit dem (Umkehr-)Wissen über Innovation beziehungsweise Systeminnovationen lässt sich bereits an dieser Stelle erfassen, dass durchaus begünstigende Rahmenbedingungen für deren Entstehungsprozess geschaffen werden können. Zeitgleich wird deutlich, dass Innovationen aufgrund ihrer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit, ihrem nicht-linearen sowie langjährigen Verlauf jedoch nicht zwingend innerhalb der zehnjährigen Ausstellungsdauer einer IBA zur Durchsetzung führen werden. Die Mehrheit erfolgreicher IBA-Projekte ist daher als „Spätzünder“ zu verstehen.

Diese Annahme verstärkt sich, als dass sich IBAs – wie die Fallstudienbetrachtungen zeigen – zumeist innerhalb beziehungsweise zwischen den Innovationsphasen „Latenz“ und „Entstehung“ befinden. Dabei ist es selbstverständlich möglich, dass einzelne IBA-Projekte auf Innovationen zurückgreifen, die sich bereits in den Phasen der „Fermentierung“ oder „Stabilisierung“ befinden. Ibert (2020: 9 f.) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen:

– Startpunkt-IBAs, die Problemlösungsoptionen erkunden und
– Durchgangs-IBAs, die Erfolgsbedingungen bereits aussichtsreicher Umsetzungen ausloten.



Abbildung 11:
Innovationsphasen nach Ibert et al. (2015: 175 ff.)

In beiden Fällen sieht er den Wert einer IBA darin, Innovationen das Fortschreiten im Prozess zu ermöglichen. Unabhängig vom späteren Erfolg oder Scheitern eines IBA-Projektes, stellt sich damit die Frage, ob dieses Fortschreiten im Prozess allein ausreichend ist, die Anspruchshaltung von IBA zu erfüllen.

Im Hinblick darauf machen die Fallstudienbetrachtungen wie auch der Austausch mit dem IBA-Expertenrat deutlich, dass zum Zeitpunkt der Auswahl beziehungsweise Labelisierung als IBA-Projekt, dieses sein Entwicklungspotenzial herausstellen können muss – gleichsam eines „ungeschliffenen Diamantes", der über den späteren Qualifizierungsprozess an Form gewinnt. Ein IBA-Projekt müsse „blinde Flecken" gegenwärtiger Planungspraktiken erkennen. Darüber hinaus müsse es aufzeigen, dass mit der Projektbearbeitung Veränderungen grundsätzlich möglich sind und in der Folge Exzellenz wie auch Innovationen entstehen können. IBA-Projekte werden in der aktuellen Debatte daher als „impulsgebend" verstanden. Impuls meint somit das Potenzial weiterzuwirken. Mit Blick auf die Merkmale von Innovation ist an dieser Stelle ergänzend aufzuführen, dass dieses Potenzial auch nicht-intendierte Neuerungen hervorbringen kann. Dies machen nochmals die Erkenntnisse der IBA Emscher Park hinsichtlich intendierter (Zwischennutzungen) und nicht-intendierter (reflexive Regionalplanung) Neuerungen deutlich.

Innovationen stellen Bewährtes in Frage. „Konflikthaftigkeit ist [daher] als eine Dimension zu betrachten, die sich durch den gesamten Innovationsprozess hindurchzieht, allerdings im Verlaufe des Prozesses ihren Charakter verändert" (Christmann et al. 2016: 283 sowie Abbildung 11). Wenngleich der Begriff „Impuls" nicht mit Innovation oder Exzellenz gleichzusetzen sei, macht dieses Innovationsmerkmal deutlich, dass Impulsprojekte nicht als „Schmuckstücke" zu verstehen sind. Sie erfordern klaren Umsetzungswillen und die Bereitschaft der lokalen Akteure, sich auf den Weg zu machen. Ohne diese Intention können Projekte nur ein geringes Entwicklungspotenzial aufweisen, da sie sich in einer kontroversen Umgebung sehr wahrscheinlich nicht behaupten werden. Der Aspekt „Konflikthaftigkeit" ist folglich für das Begriffsverständnis von Impuls prägend.

Aufgrund der in die Zukunft gerichteten Erwartung nach (Er-)Neuerung, Wandel und Strahlkraft, ist das Impulsverständnis im Rahmen von IBA zugleich an den „Versuchsaufbau" eines Projekts, also die Logik oder „Mechanik" der Projektentwicklung gebunden (vgl. auch Punkt 4.2.2). IBA-Projekte müssten aufzeigen können, wie sie den Differenzausgleich zwischen Realität und angestrebtem Wunsch- beziehungsweise Idealzustand – der mit den Leitthemen einer IBA gerahmt wird – herstellen werden. Dabei müsste die Herangehensweise zum Ausgleich der Differenz dem Anspruch von „IBA als next practice" genügen. „next practice" meint dabei ein proaktives und zukunftsorientiertes wie auch innovatives Handeln. Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung, dass sich der Bewertungsmaßstab des zu realisierenden Idealzustands sowie der Anspruch an „next practice" über den Zeitverlauf ändern können. Es sei nicht vorhersehbar, in welchem Kontext Projektideen zukünftig bewertet werden. Damit verknüpft besteht die Ambivalenz, dass das Verständnis von Idealzustand und Impuls bereits heute auszuhandeln ist, da ein in die Zukunft gerichtetes Handeln erfolgt. IBA-Akteure benötigen daher ein Bewusstsein, dass Impulse und Impulspotenzial fortlaufend ausgehandelt werden (müssen). Fragen der Meinungsbildung und Meinungsmacht gilt es in diesem Kontext zwingend zu berücksichtigen.

Vielfalt der Impulsverständnisse in der IBA-Praxis

Diese erste Annäherung an Impulsverständnis über Exzellenz und Innovation (basierend auf den Qualitätsmerkmalen des IBA Memorandums) im Kontext von IBA wurde über die Perspektiven aus der IBA-Praxis bestätigt wie auch erweitert. Aus dem Quervergleich der Fallstudien lässt sich folgende, vielfältig differenzierte Landschaft von Impulsverständnissen skizzieren:

Impulse durch Umsetzung in einem Kontext

So veranschaulichte im Rahmen der Fallstudienbetrachtung insbesondere der Entstehungshintergrund der IBA Stadtumbau 2010, dass bereits die „Ansage“ einer IBA als Impuls zu verstehen ist. Vor ihrem Hintergrund wird Diskurswandel – in diesem Fall die Post-Wende-Transformations- sowie Schrumpfungsdebatte – von der Theorie in die Praxis gebracht. Die IBA erzeugt damit einen Potenzialraum und eine kollektive Handlungsabsicht. Damit ähnelt dieses Impulsverständnis der Auffassung von Ibert (vgl. 2020: 9 f.), dass das Format IBA Innovationen das Fortschreiten im Prozess ermöglichen kann.

Bisher wenig beachtete Kontexte bearbeiten

Daran anknüpfend ist aus Sicht der Akteure aus der IBA-Praxis auch der Fokus auf bisher unbeachtete Raumkontexte als Impuls aufzufassen. So seien beispielsweise vor der IBA Stadtumbau 2010 Klein- und Mittelstädte nicht als mögliche „Ausstellungsorte“ für IBAs und somit innovatives Planungshandeln wahrgenommen worden. Eine Auseinandersetzung mit deren räumlicher wie politisch-administrativer Kontext stellte damit eine grundlegende Neuerung dar. Auch der Umgang mit stark vorbelasteten Industriebrachen im Rahmen der IBA Emscher Park war zum damaligen Zeitpunkt als neuartig anzusehen und schaffte letztlich ein neues Paradigma für die Landschaftsarchitektur.

Modellhaftigkeit und Übertragbarkeit

Der im Memorandum zur Zukunft von IBA erhobene Modellhaftigkeitsanspruch (vgl. BMI 2017) ist für das Verständnis von Impulsen prägend. Über ihn wird das Potenzial für die Verbreitung des Impulses geschaffen und auf diese Weise letztlich die übergeordnete Evolution weiterer Formate und Praxen der Stadt- und Regionalentwicklung gewährleistet. Als ein Beispiel kann das „Veringeck“ (IBA Hamburg) angeführt werden. Mit dem interkulturellen und ambulanten Wohnprojekt für ältere Menschen wurde nicht nur eine Angebotslücke in Wilhelmsburg geschlossen, sondern auch ein bundesweites Modellprojekt entwickelt. So wird in den Fallstudienbetrachtungen mehrfach betont, dass das Übertragbarkeitspotenzial von IBA-Projekten von Beginn an zu berücksichtigen und beispielsweise über vereinfachten Informationszugang zu steuern sei – andernfalls könne sich ein Projekt nicht zu einem Impulsprojekt entwickeln.

Themen und Ansätze aus der Nische holen

Über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg wird das Impulsverständnis mit einer Neuartigkeit von räumlichen Kontexten und Prozessen bis hin zu konkreten Bautechniken verbunden. Neuartigkeit beschränke sich dabei jedoch nicht allein auf fundamentale Neuerungen, sondern könne auch durch eine neue Kombination bestehender Ideen beziehungsweise Verfahren entstehen. So greife die IBA Thüringen zum Beispiel im Kontext der „Gesundheitskioske“ den „State of the Art“ aus unterschiedlichen gestaltungsfremden Fachbereichen auf, um die Realisierung von etwas Neuem unterstützend zu begleiten (siehe auch Punkt 6.6). Ebenso könnten über die Durchführung bekannter Prozesse in neuen Akteurskonstellationen Neuerungen entstehen – dies würden zum Beispiel die Projekte „Open House“ und „Hamburger Terrassen“ (beide IBA Hamburg) veranschaulichen. Im damaligen Kontext unüblich, wurden der Realisierung von Baugemeinschaftsprojekten Wettbewerbsverfahren vorgeschaltet. Ergänzend schuf die IBA Emscher Park Neuerungen, indem sie Vorarbeiten der IBA Berlin zu den Themen ökologisches Bauen, partizipative Stadtentwicklung und behutsame Bestandsentwicklung „aus der Nische holte“ und in Projekten wie auch Projektverbunden gezielt integriert bearbeitete.

In der Diskussion zur IBA Thüringen wurde in diesem Zusammenhang ein weiterer Aspekt – der Entstehungszeitpunkt von IBAs – thematisiert. Diese würden ihre Arbeit im Allgemeinen tendenziell „zu spät" aufgreifen. Anstelle proaktiver Herangehensweisen seien sie vielmehr eine Zusammenfassung bestehender Innovationen. IBA-Projekte machen sich demnach auf den Weg, bekannte, aber bislang nur unzureichend gefestigte Transformationsbedarfe nachhaltig und gesamtgesellschaftlich zu etablieren. Ein enges Verständnis von Neuartigkeit sei folglich zu hinterfragen. Der Impuls liege vielmehr in der Projektfertigstellung selbst und im entsprechenden Durchhaltevermögen der Projektakteure.

Dieses Verständnis von Neuerung kann folglich mit einem reflexiven Innovationsverständnis verglichen werden: „Innovationen werden [dabei] rekursiv von Akteuren in Interaktionen und Beziehungen in Zeit und Raum produziert und reproduziert. Denn Akteure – wie Individuen, Organisationen oder Nationalstaaten – konstituieren alles Soziale (und damit auch Gesellschaften, Innovationen und sich selbst) unter Rekurs auf soziale Praktiken, indem sie in Gedächtnisspuren gespeichertes Vermögen und in sozialen Praktiken verwendete – auf der Ebene von Ensembles von Gesellschaften und Organisationen ausgebildete – Formen des Handelns in Interaktionen aktualisieren" (Windeler 2016: 91).

Zu einem ähnlichen Schluss kommen auch Christmann et al. (2016: 294) im Rahmen ihrer Analyse, wie Neuerungen in die räumliche Planung gelangen: „Was man also im Fall der untersuchten Planungsinnovationen zusammenfassend feststellen kann, ist eine hohe Reflexivität in Bezug auf die Veränderung bisheriger Praktiken, aber eine geringe bezüglich der Generierung einer Innovation".

Impulse in innovations- und transformationsarmen Milieus

Wie bereits angeklungen ist, wird das Impulsverständnis maßgeblich von den Entwicklungspotenzialen eines Projektes geprägt. Diesbezüglich können sich große Möglichkeitsräume eröffnen, wenn sich IBA-Projekte erfolgreich in innovations- oder transformationsarmen Milieus bewegen. Diese sind beispielsweise dort vorzufinden, wo sich entweder aktive Gegenwehr gegenüber dem Vorhaben bildet oder „[…] zähe Gewohnheiten und institutionell verfestigte Routinen […]" (Ibert 2005: 600) – zum Beispiel aufgrund geltender (Planungs-)Regularien – vorzufinden sind. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen wurden in diesem Zusammenhang beispielsweise Verwaltungen beziehungsweise Behörden oder kirchliche Institutionen benannt.

Mehrebenenansatz

Durch die wechselseitige Verknüpfung einzelner Projekte sowie des gesamten Projektportfolios mit dem jeweiligen thematischen und räumlichen Rahmen der IBA, wird das Impulspotenzial von den Praxis-Expertinnen und Experten besonders in dem Zusammenspiel dieser Ebenen gesehen. Auch kleine Projekte können in dieser Anordnung große Wirkung entfalten. Impulse entstehen nicht allein auf der Ebene von Einzelprojekten, sondern stark durch Projektverbünde sowie die Kopplung mit Fokusthemen oder strategischen Wirkungsräumen. Damit entfalten Projekte ihre Impulskraft sowohl übergeordnet auf der Ebene der IBA, indem sie Antworten auf die gestellten Forschungsfragen liefern, als auch lokal und damit in Abhängigkeit vom lokalen Kontext.

Diese Grundarchitektur von IBAs und ihren Projekten bietet Anknüpfungspunkte an die Multi-Level-Perspective von Geels (2004), der Transitionspfade soziotechnischer Innovationen im Wechselspiel der drei Ebenen Nische (Innovation), Regime (existierende Institutionen, Bedingungen und Praxen) und Landschaft (breiter gesellschaftlicher Kontext, nicht beeinflussbare Dynamiken und historische Ereignisse) beschreibt. Zudem kann der Mehrebenenansatz für die Gestaltung des IBA-Projektportfolios

gezielt eingesetzt werden, indem Projekte unterschiedlicher räumlicher Maßstäbe, Umsetzungsgeschwindigkeiten oder auch Investitionshöhen gezielt miteinander gekoppelt werden (vgl. Förster 2020 und 2022a).

Materielle Projekte mit sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Wandel verbinden

Ähnlich dem Wirkungsmechanismus von Systeminnovationen, wurde über den Quervergleich der Fallstudien deutlich, dass in der Verbindung von materiellen Projekten und sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Wandel ein Impulspotenzial gesehen wird. Impulse werden in diesem Kontext als „Multitalente“ beschrieben. Diese leisten „mehr als Bauen“, indem sie gesellschaftliche Transformationsthemen voranbringen. So strebt beispielsweise die IBA Thüringen einen „veränderten, gesellschaftlichen „Stoffwechsel“ (IBA Thüringen o.J.a) an. Möglichkeiten hierfür werden in lokalen wie regionalen Material- und Stoffkreisläufen gesehen – bei gleichzeitiger Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen. Das „Timber Prototype House“, welches aus regional verfügbaren Baustoffen sowie in rezykliergerechter Bauweise errichtet wurde, sowie die „Klimakulturlandschaft Kannawurf“ wurden dabei als „Multitalente“ charakterisiert. Dieses Verständnis von Impuls erfordert eine Offenheit für interdisziplinäre, sektorenübergreifende Arbeitsweisen innerhalb von IBA-Projekten.

Integrierte, vernetzte Lösungen

Ergänzend zu den beiden vorangegangenen Aspekten des Impulsverständnisses, wiesen die Expertinnen und Experten auf eine „Mehrfachkodierung“ der Projekte hin, indem diese mehrere Leitthemen einer IBA in sich vereinen. So hätten z.B. die Projekte der IBA Emscher Park in der Regel nicht nur einzelne Themenfelder bearbeitet, sondern – spätestens im Verbund – mehrere Themen zugleich und in wechselseitiger Abhängigkeit. Damit sind IBA-Impulsprojekte als synergetische Projekte charakterisiert, die vernetzte und integrierte Antworten entwickeln.

Impulspotenzial ist gegeben – Versuche sind offen

Grundsätzlich wurde im Kontext der Fallstudienbetrachtungen deutlich, dass IBA-Geschäftsstellen während der zehnjährigen Ausstellungsdauer – und insbesondere zu Beginn –vorerst jedem labelisierten IBA-Projekt Impulspotenzial zuschreiben, da diese der Themensetzung und den Qualitätskriterien der jeweiligen IBA entsprechen. Interessanterweise werden vor diesem Hintergrund keine weiteren verallgemeinerbaren Aspekte benannt, die eine Labelisierung begünstigen oder ausschließen. IBAs würden sich im Allgemeinen als Avantgarde und damit „next practice“ verstehen und demnach nur ihrem Selbstverständnis entsprechende Projekte bearbeiten. Zeitgleich wurde eingeräumt, dass IBA-Projekte und das von ihnen ausgehende Impulspotenzial als Versuch zu verstehen seien, dessen Wirkung erst im Nachgang beurteilt werden könne. Während der Projektprozesse sei nur wenig Bewusstsein über die spätere Impulsgebung vorhanden. Das Impulsverständnis ist somit auch von einer Ergebnisoffenheit geprägt, die – gemessen an den Kenntnissen über Innovationen – eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung von Neuerungen ist (vgl. Ibert 2005: 605). Andernfalls bestehe das Risiko, mögliche, nicht-intendierte Impulse während der Projektentwicklung zu unterdrücken.

IBA als offener Prozess mit Entwicklungsdynamik

Die beschriebene Vielfalt des Impulsverständnisses aus der IBA-Praxis eint die Auffassung, eine IBA und ihre Projekte immer als offenen Prozess mit Entwicklungsdynamik zu verstehen. Auf Ebene der IBA-Strategie wird dies zum Beispiel mit Blick auf die IBA Hamburg deutlich. So wurden etwa deren Leitthemen als Reaktion auf die Veröffentlichung des 4. IPCC-Berichts um das Thema Klimawandel ergänzt. Auf Ebene der Projekte soll exemplarisch das IBA 27-Projekt „Am Rotweg“ aufgeführt

werden. In diesem Fall sei das Teilprojekt „Reallabor Wohnen – resilient und generationengercht für Alle in Stuttgart Rot“ vornehmlich zur Beschaffung neuer finanzieller Zuschüsse entstanden und leiste nun aber einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Neuigkeitswertes der Quartiersentwicklung.

Revolutionäre Geduld notwendig

Die Auffassung von Impulsen ist weiterhin mit einer „revolutionären Geduld“ verbunden. Neben Ergebnisoffenheit als begünstigende Voraussetzung zur Entstehung von Impulsen, entfalten sich diese beziehungsweise deren Wirkungen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Aufgrund dessen können sie erst mit ausreichend zeitlichem Abstand beurteilt werden. Dies umfasst auch ein mögliches oder zeitweises Scheitern. Trotz einer erfolgsversprechenden Machbarkeitsstudie scheiterte beispielsweise der Projektstart „Tiefengeothermie Wilhelmsburg“ während der IBA Hamburg an fehlender Finanzierung. Heute würden eben jene Vorarbeiten wieder aufgegriffen, um die Versorgung des Stadtgebiets mit regenerativen Energien voranzutreiben. Für ein differenziertes Impulsverständnis sind folglich zwei Zeitschienen zu betrachten: Impulse während einer IBA und Impulse nach Abschluss des Ausstellungsjahr, in der Post-IBA-Phase.

Kernaussagen

Impulsverständnis

- **Impuls als Potenzial** – prozesshaft und in die Zukunft gerichtet.
- Zum Zeitpunkt der Auswahl beziehungsweise Labelisierung als IBA-Projekt muss dieses sein **Entwicklungspotenzial herausstellen können**. Es muss aufzeigen, dass mit der Projektbearbeitung Veränderungen grundsätzlich möglich sind und in der Folge Exzellenz wie auch Innovationen entstehen können.
- IBAs und ihre Projekte stellen Bewährtes in Frage. **Konflikthaftigkeit ist als eine Facette von Impuls** zu verstehen.
- Bereits die **„Ansage" einer IBA ist als Impuls** zu sehen.
- Impulsprojekte bewegen sich in einem **Spannungsfeld zwischen Kontextbezug und Verallgemeinerung**.
- Das Übertragbarkeitspotenzial von IBA-Projekten ist daher von Beginn an zu berücksichtigen und kann beispielsweise über vereinfachten Informationszugang gesteuert werden.
- Das **Impulsverständnis wird mit einer Neuartigkeit von räumlichen Kontexten und Prozessen bis hin zu konkreten Bautechniken verbunden**. Neuartigkeit beschränkt sich dabei jedoch nicht allein auf fundamentale Neuerungen, sondern kann mit einem **reflexiven Innovationsverständnis** verglichen werden.
- Das Wirkungsprinzip von Impulsen umfasst nicht nur den Neuigkeitswert für Verfahrens- und Bau-/Planungskultur –, sondern auch deren **beabsichtigte Transformationskraft**.
- **Themen und Räume aus der Nische zu holen**, prägt das Impulsverständnis in der IBA-Praxis.
- Das Impulsverständnis wird maßgeblich von den Entwicklungspotenzialen eines Projektes geprägt. Diesbezüglich können sich große **Möglichkeitsräume eröffnen, wenn sich IBA-Projekte erfolgreich in innovations- oder transformationsarmen Milieus bewegen**.
- **Impulse entstehen** nicht allein auf der Ebene von Einzelprojekten, sondern stark durch Projektverbunde sowie die **Kopplung mit Fokusthemen oder strategischen Wirkungsräumen**.
- Impulse als **„Multitalente**": Besonders in der Verbindung von materiellen Projekten und sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Wandel wird Impulspotenzial gesehen.
- IBA-Impulsprojekte werden als **synergetische Projekte** charakterisiert, die vernetzte und integrierte Antworten entwickeln.
- Es ist nicht vorhersehbar, in welchem Kontext Projektideen zukünftig bewertet werden. Damit verknüpft besteht die Ambivalenz, dass das Verständnis von Impuls bereits heute auszuhandeln ist, da ein in die Zukunft gerichtetes Handeln erfolgt. IBA-Akteure benötigen daher ein Bewusstsein, dass Impulse und Impulspotenzial fortlaufend ausgehandelt werden (müssen). **IBAs sind daher als offener Prozess mit Entwicklungsdynamik zu verstehen**.
- IBA-Projekte und das von ihnen ausgehende Impulspotenzial sind somit als Versuch zu verstehen, dessen **Wirkung erst im Nachgang beurteilt werden kann**. Dazu benötigt es **„revolutionäre Geduld"**.

4.1.2 Impulswirkung

Impulswirkungen aus Sicht der IBA-Praxis

Während zuvor modellhaft das Verständnis von Impuls im Kontext von Raum, Zeit, Governance und Werten dargestellt wurde, werden nachfolgend mögliche Impulswirkungen im IBA-Kontext geschildert. Diese Auflistung (vgl. auch Abbildung 12) ist nicht als abschließend zu betrachten, sondern Ergebnis der im Rahmen des Forschungsprojektes geführten Interviews und Fallstudienbetrachtungen.

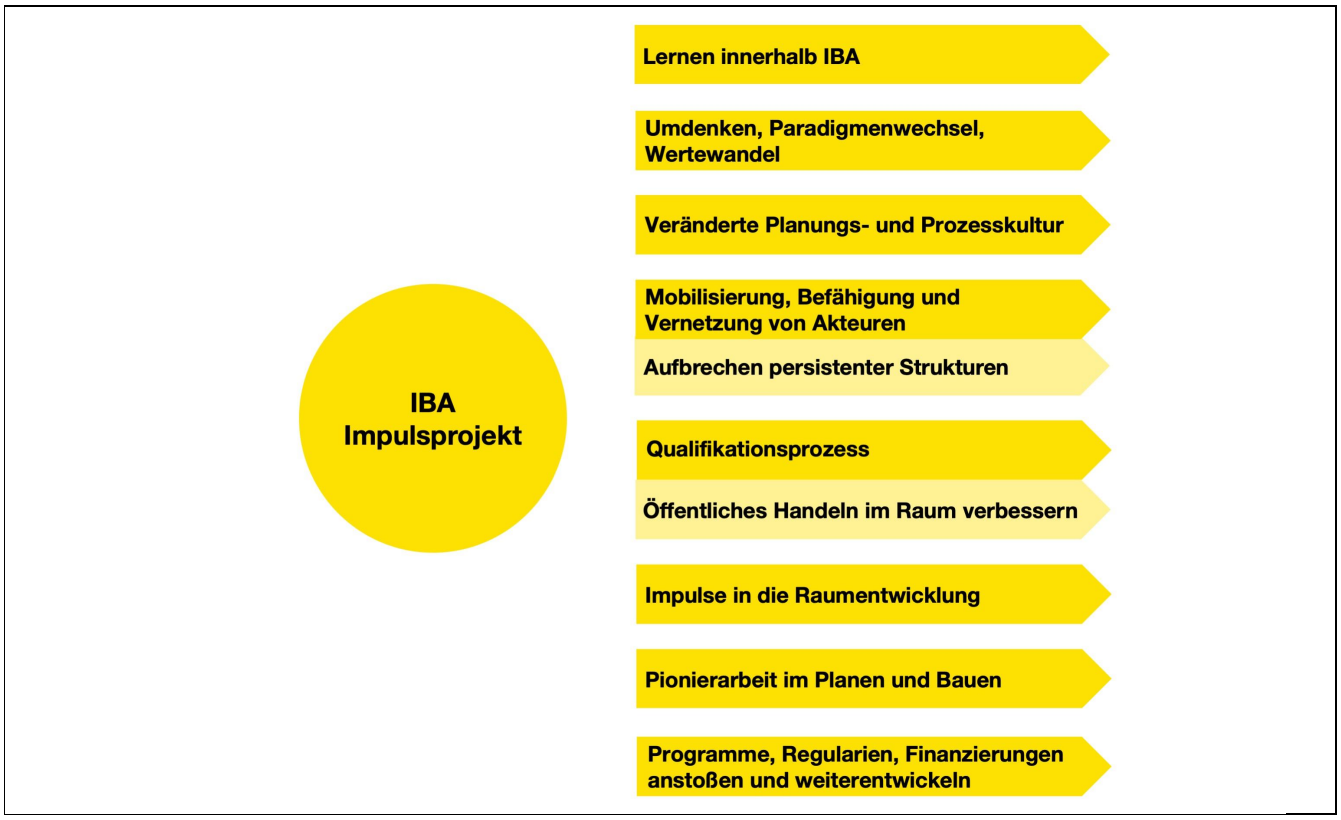


Abbildung 12:
Impulswirkungen aus Sicht der IBA-Praxis (Eigene Darstellung 2023).

Lernen innerhalb IBA

Bevor auf Impulse mit Wirkung zwischen IBAs sowie räumlicher Strahlkraft auf Landes- oder Bundesebene und darüber hinaus Bezug genommen wird, soll auf das Lernen innerhalb von IBA eingegangen werden. Dieser Lerneffekt stellt eine wesentliche Impulswirkung zur fortlaufenden Weiterentwicklung einer spezifischen IBA dar. Er beschreibt eine Übertragbarkeit nach innen und setzt vornehmlich Impulse innerhalb des jeweiligen IBA-Prozesses selbst. Dennoch können diese Erfahrungen zu einem späteren Zeitpunkt der Gestaltung weiterer IBAs nützlich sein. Exemplarisch soll an dieser Stelle die Quartiersentwicklung „Backnang West“ angeführt werden. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt der aktuell laufenden IBA 27 wird dem Vorhaben eine besondere Impulskraft zugeschrieben. Als erstes IBA 27-Projekt wurden über dessen Anstoß wichtige Lerneffekte für die Qualifizierung weiterer Projektvorhaben erzielt. Bausteine, die sich im Rahmen der Projektqualifizierung „Backnang West“ als förderlich erwiesen hatten, seien – zum Teil in neuen Kombinationen – auf weitere Projekte (z.B. die Quartiersentwicklung „Neckarspinnerei“) angewendet worden.

Über diese Form von Lerneffekt entwickeln sich vor allem zu Beginn des Ausstellungsformates parallel die Fragen und Themen der jeweiligen IBA selbst weiter. So ist vor dem Hintergrund der IBA 27 über diesen „Schneeballeffekt“ letztlich der Themenraum „Die produktive Stadt“ entstanden. Zwar umfasst diese Impulswirkung folglich eine relativ kurzfristige Perspektive, deren Intensität nimmt jedoch wesentlichen Einfluss auf die Dynamik einer IBA.

Umdenken, Paradigmenwechsel und Wertewandel

IBAs und ihre Projekte enttabuisieren, indem sie „schmerzhafte“ Raum- und Gesellschaftsfragen beleuchten – wie etwa im Kontext der IBA Emscher Park oder der IBA Stadtumbau 2010 – oder gängige Sicht- und Handlungsweisen hinterfragen, wie beispielsweise im Fall der IBA Thüringen und der IBA 27. Um das damit verbundene Umdenken sichtbar zu machen, setzen IBA-Projekte Zeichen für kontroverse oder „unbequeme“ Themen. Mit einem Gebäudebestand aus den 1970er-Jahren sei zum Beispiel das „Sindelfinger Krankenhausareal“ (IBA 27) kein Gebiet, das aus heutiger Sicht als „schön“ wahrgenommen wird. Gerade deshalb sende dessen Konversion mit starkem Fokus auf den Bestandserhalt eine besondere Botschaft – auch über das Ausstellungsformat hinaus – für nachhaltige und ressourcenschonende Quartiersentwicklungen.

Die Landschaftsprojekte der IBA Emscher Park, wie zum Beispiel der Landschaftspark Duisburg Nord, beförderten hingegen einen Paradigmenwechsel in Bezug auf Landschaftsarchitektur. Zum Zeitpunkt dieser IBA seien die Techniken des kontrollierten „Verfallens“ und „Verwilderns“ im Kontext ihrer jeweiligen Disziplinen (Architektur/Denkmalpflege, Landschaftsarchitektur) Neuerfindungen gewesen. Grundsätzlich war der Umgang mit stark vorbelasteten Industriebrachen für die damalige Zeit neuartig und wenig erforscht. Vor dem Hintergrund, „dass man Neubau gewöhnt war“ und dieser als stärkerer wirtschaftlicher Impuls verstanden wurde, wird die Impulswirkung dieses Paradigmenwechsels nochmals deutlicher.

Einen grundlegenden Diskurswandel über schrumpfende Räume unterstützten die Projekte der IBA Stadtumbau 2010. Selbst intern habe man sich zu Beginn dieser IBA gescheut, den Gedanken der Schrumpfung sowie des Rückbaus zuzulassen und darüber hinaus in die Öffentlichkeit zu tragen. Mit der offenen Anerkennung sowie dem proaktiven Umgang mit der Problemstellung wurde schließlich ein Tabu gebrochen. Der Paradigmenwechsel „Weniger ist Zukunft“ sei bereits selbst als Impuls zu verstehen und erlangte internationale Aufmerksamkeit.

Folge dieses Umdenkens war ebenfalls die Frage nach der Entwicklung neuer gemeinsamer Werte. Wie beispielsweise das Projekt „3 Land“ veranschaulicht, wird unter dem Dach der IBA Basel die Entwicklung gemeinsamer Werte angestrebt, um letztlich das ganzheitliche Planen über geografische Grenzen hinweg zu befördern. So sei es im Rahmen des Projektes gelungen, alle drei Projektländer in die Jurierung des städtebaulichen Projektes einzubeziehen und einen gemeinsamen Qualitätskriterienkatalog aufzustellen. Mit dem Selbstverständnis als „präventiver Strukturwandel“ begleitet auch die IBA 27 einen bewusst initiierten (Werte-)Wandel, wie die Quartiersentwicklung „Hangweide“ zeigt. Ziel sei es, eine Dorfgenossenschaft aufzubauen sowie zu verstetigen. Die Impulswirkung dieses Projektes liege dabei in der Begleitung eines sozial-gesellschaftlichen Wandels.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass im Rahmen der explorativen Interviews die Befragten diese Form von Impuls – Umdenken, Paradigmenwechsel und Wertewandel – als die wertvollste ansahen. Sie bilde letztlich die Basis für einen neuen Kurs der Raum- und Planungskultur.

Veränderte Planungs- und Prozesskultur

Das mit IBAs und ihren Projekten einhergehende Ziel nach Veränderung impliziert eine sich wandelnde Planungs- und Prozesskultur. In diesem Zusammenhang würden Impulse jedoch nicht allein in der Entwicklung von Prozessinnovationen liegen. Mit Blick auf die IBA 27 wird deutlich, dass häufig das „bisherige Wie“ neu zu denken ist. Es bedarf mutiger Lösungswege im Rahmen bestehender (Planungs-)Regularien, um die Dysfunktionalitäten von Planungs- und Baupraxis zu überwinden, wie beispielsweise im Fall der Projektentwicklung „AGRICULTURE meets MANUFACTURING“. Auch die IBA Emscher Park folgte diesem Ansatz. So seien beispielsweise Erfahrungen und Narrative der IBA Berlin aufgenommen und spezifische Ausdrucksformen für das Ruhrgebiet weiterentwickelt worden. Auf diese Weise sei zum Beispiel das Narrativ „Wandel ohne Wachstum“ entstanden.

Zeitgleich schaffte die IBA Emscher Park Verfahrensinnovationen, wie etwa im Beispiel des „Duisburger Innenhafens“. Für dessen Entwicklung seien (inter-)nationale Wettbewerbs- und Gutachterverfahren als Instrument integriert worden, um neue Ideen sowie das Denken in Varianten in die Region zu bringen. Zudem beförderte die Entwicklung der Projektverbünde – wie zum Beispiel die Renaturierung der Emscher – die interkommunale Zusammenarbeit maßgeblich. Dieses Vorgehen, Räume nicht in ihren administrativen Grenzen, sondern in funktionalen Zusammenhängen zu betrachten und zu planen, kann als charakteristische Veränderung der Planungs- und Prozesskultur im Rahmen der IBA Emscher Park beschrieben werden. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls auf die Impulswirkung der IBA Basel zu verweisen, die mittels der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit über zehn Jahre einen Planungskulturwandel in der Region angestoßen und weiterentwickelt hat.

Über Partizipationsmomente in Planungs- und Bauprozessen, Unterstützung von Selbstbauweisen oder alternative Betreibermodelle, schaffen IBA-Projekte grundsätzlich Momente der Zusammenarbeit zwischen professionellen Planungsakteuren und der Öffentlichkeit. Auf diese Weise erfolgt eine Weiterentwicklung der lokalen beziehungsweise regionalen Kooperationskultur.

Mobilisierung, Befähigung und Vernetzung von Akteuren

In einer Art wechselseitiger Wirkung stehen Impulse in die lokale beziehungsweise regionale Prozess- und Planungskultur sowie die Mobilisierung, Befähigung und Vernetzung von Akteuren. Dies veranschaulicht beispielsweise der Projektverbund „Birs Landschaftspark“ (IBA Basel), der eine Weiterentwicklung der regionalen Kooperationskultur bewirkte. Über die gemeinsame, strukturierte Zusammenarbeit im Rahmen der Projektentwicklung erfolgte sowohl eine intensivere Vernetzung der Akteure als auch eine Verstetigung der Kooperation mit der Gründung des Vereins Birsstadt. Zeitgleich wirkten durch das „voneinander Lernen“ oder „Festlegen von Verantwortlichkeiten“ Impulse auf die Prozess- und Planungskultur. Dieser Lernprozess befähigte die Akteure heute zu „sicherem Handeln“.

Eine ähnliche Wirkungsweise lässt sich in der kooperativen Entwicklung der Lokalstrategien zwischen IBA und Projektstädten im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 erkennen. Diese wird als Ausgangspunkt für einen „Emanzipations- und Ertüchtigungsprozess“ lokaler und regionaler Akteure gesehen. An dieser Stelle ist auch auf Erkenntnisse der IBA Heidelberg hinzuweisen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von Bauprozessen, entwickeln sich Bauprojekte vermehrt zu einem elitären Vorhaben. Über die Projektentwicklung unter dem „Label IB“ sei es gelungen, schwächere Bauherren stark zu machen und ein „Empowerment“ zu bewirken (vgl. Förster 2022b: 25 ff.).

Daneben wird mit Blick auf die IBA Thüringen deutlich, dass mittels Partizipationsmomenten in Planungs- und Bauprozessen, Unterstützung von Selbstbauweisen oder alternativen Betreibermodellen (z.B. „Beulwitzer Straße“ oder „StadtLand-Schule“) vielfältige Anstöße für den Aufbau von Akteurskonstellationen gegeben werden oder durch das „Auffrischen“ bestehender Strukturen (bestehende) Prozesskulturen belebt werden können – wie etwa im Rahmen des Projektes „Klimakulturlandschaft Kannawurf“ (IBA Thüringen). Über die Erprobung eines überbetrieblich koordinierten Managements der produktiven Landwirtschaft werden nicht nur regionale Kreisläufe und Wertschöpfungspotenziale aufgebaut, sondern parallel Akteursallianzen gestärkt. Zuvor un- beziehungsweise weniger wirksame wie weniger aktive Fachstellen, Organisationen/Initiativen oder Einzelakteure können folglich über die Gestaltung von IBA-Projekten aktiviert oder gefestigt werden.

Aufbrechen persistenter Strukturen

Als eine spezifische Form der Mobilisierung und Vernetzung von Akteuren kann das „Aufbrechen persistenter Strukturen“ verstanden werden. Über die Verhandlung von Raumfragen kann es im Rahmen von IBA-Projekten gelingen, Diskussions- beziehungsweise Handlungsräume in „transformationsarmen“ oder „geschlossenen“ Milieus zu schaffen. Vor dem Hintergrund der Entwicklung des Bildungszentrums „Tor zur Welt“ (IBA Hamburg) habe sich beispielsweise die lokale Schulbehörde erstmals der Zusammenarbeit mit weiteren Bildungsträgern geöffnet. Die zuvor als „geschlossene Welt“ wahrgenommene Schulplanung bezog darüber hinaus in partizipativen Formaten Schülerinnen und Schüler sowie ihre Lehrkräfte in den Um- und Neubau des Campus mit ein. In ähnlicher Weise wirkt die Initiative „Thüringen, 2.000 Kirchen“ (IBA Thüringen). Über die Problemstellung der Unter- beziehungsweise Nicht-Nutzung von Kirchenräumen habe sich eine Partnerschaft zwischen IBA und der Evangelischen Kirche Mitteldeutschland entwickelt, die in einem eher „transformationsarmen“ Milieu einen Diskussionsraum über die fortschrittliche und alternative Ko-Nutzung religiöser Räumlichkeiten etablierte. Diese Akteursmobilisierung ermöglichte die Entwicklung von drei Nutzungsansätzen, die in mehreren Modellprojekten mündeten. Hierzu zählen etwa die Martinskirche in Apolda als soziokulturelles Zentrum, die HER(R)BERGSKIRCHEN als Übernachtungsmöglichkeit sowie die Kunstkappelle St.Annen in Krobitz. Die Initiative „Thüringen, 2.000 Kirchen“ ist gleichzeitig ein anschauliches Beispiel für eine „lauffeuerartige“ Impulswirkung.

Qualifikationsprozess

Über die beschriebene Befähigung von Akteuren wird deutlich, dass IBA-Projekte ebenso als Qualifikationsprozess wirken können. Im spezifischen Fall der IBA Stadtumbau 2010 wird diese im Hinblick auf die Mitnahme wie (fachliche) Unterstützung der lokalen Stadtverwaltung insgesamt als „Coaching-IBA“ verstanden. Die Impulswirkung „Qualifikation“ bedingt sich jedoch nicht allein durch ein externes „Coaching“, sondern vor allem über das Verlassen gewohnter Handlungsweisen. Über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg wurde diesbezüglich deutlich, dass über IBA-Projekte neues Wissen für Planungs- und Bauprozesse generiert wird, da im Rahmen der Projektentwicklung spezielles Fachwissen beziehungsweise neue (Fach-)Themen zu integrieren und/oder Verfahrensinnovationen anzuwenden sind. Auf diese Weise erfolge parallel eine Kompetenzerweiterung der handelnden Akteure, über welche – wie beispielsweise im Fall der IBA Stadtumbau 2010 oder der IBA Emscher Park – zudem ein „regionales Ökosystem von Planenden und Verantwortlichen, die sich verstehen“ entstanden sei.

Öffentliches Handeln im Raum verbessern

Als wiederrum spezifische Form des „Qualifikationsprozesses“ ist die Verbesserung öffentlichen Handelns im Raum zu verstehen. Damit ist nicht nur eine

Kompetenzerweiterung öffentlicher und gemeinwohlorientierter Akteure über die Projektbearbeitung gemeint, sondern auch die Einnahme einer Vorreiterrolle für exzellentes Handeln. Wie beispielsweise die Infrastrukturvorhaben der IBA Emscher Park oder der Umzug der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (IBA Hamburg) zeigen, geht dieser Impulswirkung daher zumeist dieselbe Ambition voraus. Über vorbildhafte Investitionen in die öffentliche Infrastruktur, wie etwa die Landschaftsräume der IBA Emscher Park, oder bauliche „Akupunkturprojekte“, wie der „Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt“ in Wilhelmsburg, sollen Anreize für private Akteure geschaffen werden, ebenfalls nachhaltig in problembehaftete Räume zu investieren.

Impulse in die Raumentwicklung

Über diese Form der Initialaktivierung wird parallel ein räumlicher Wahrnehmungswandel angestoßen. Dieser kann dazu beitragen, bisher verborgene Raumpotenziale sichtbar zu machen, wie zum Beispiel das Projekt „Rheinliebe“ (IBA Basel) aufzeigt. Vor Projektstart sei der Projektraum ein im (Fach-)Diskurs unterrepräsentierter Frei- und Landschaftsraum gewesen, dem mit Ausbau des Uferwegs neue Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Über (geschickte) Projektkombination beziehungsweise eine entsprechende Projektdichte können dabei sowohl innerhalb der Ausstellungsdauer als auch darüber hinaus wahrnehmbare Wandlungsräume entstehen. So hätten zum Beispiel die Entwicklung der „Wilhelmsburger Mitte“ (IBA Hamburg) in Kombination mit dem „Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt“ und der Durchführung der Internationalen Gartenschau einen wahrnehmbaren Wandlungsraum gebildet und das Zusammenspiel der Projekte Anreize für private Investitionen geschaffen. Im Fall des Projektverbundes „Schwarzatal“ (IBA Thüringen) habe die durch die Summe der Projekte veränderte Raumwahrnehmung darüber hinaus ein neues regionales Selbstbewusstsein geschaffen. Eben diese Impulse in die Raumentwicklung sind es, die die übergeordneten „Raumbotschaften“ einer IBA nachhaltig wirken lassen. Dies kann, wie im Fall der IBA Emscher Park oder IBA Hamburg ‚Themen des Strukturwandels betreffen oder, wie zum Beispiel im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 oder der IBA Thüringen, Möglichkeitsräume vernachlässigter Raumkategorien bekräftigen.

Vor diesem Hintergrund ist zu ergänzen, dass aus Impulsen in die Raumentwicklung sowohl positive als auch negative „Nebenwirkungen“ entstehen können. Einerseits beinhalte zum Beispiel das Projekt „Klimakulturlandschaft Kannawurf“ (IBA Thüringen) einen Leitbildprozess zur Entwicklung einer klimagerechten Kulturlandschaft, die das Potenzial beinhalte, neue Landschaftsbilder zu erzeugen und eine Identifikation mit der Region zu stärken. Anderseits löste beispielsweise der gewünschte Paradigmenwechsel, Wilhelmsburg als Wohnstandort wahrzunehmen (IBA Hamburg), die Sorge vor Verdrängungseffekten bei der Wilhelmsburger Bevölkerung aus.

An dieser Stelle ist zudem darauf hinzuweisen, dass akteursgebundene Impulswirkungen – verglichen mit materiellen Impulsen – das Risiko in sich tragen, schneller zu verlaufen. Während bauliche IBA-Projekte, wie etwa der „Freizeitrundkurs Wilhelmsburg“ („Loop“, IBA Hamburg), der Rheinuferweg (IBA Basel) oder der „Duisburger Innenhafen“ (IBA Emscher Park), als „Monumente“ einer IBA verräumlicht werden, laufen prozessuale Impulse Gefahr, aufgrund von Personalwechseln zu verebben. Dieser Wirkungsverlauf wird mit Blick auf die bereits abgeschlossenen IBAs im Rahmen der Fallstudienbetrachtung deutlich (vgl. auch Punkt 4.3.6).

Pionierarbeit im Planen und Bauen

Der mit IBA verbundene Innovations- und Exzellenzanspruch macht die jeweiligen Projekte zu Pionieren ihrer Zeit. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtung stach diesbezüglich deren Pionierarbeit im Planen und Bauen hervor – insbesondere mit Blick

auf technische Fragestellungen. Durch visionäre und kreative Ansätze im Umgang mit Raumlösungen, Baumaterialien oder Energiekonzepten entstanden zum Beispiel im Rahmen des Projektes „Bauausstellung in der Bauausstellung“ (IBA Hamburg) vier „Case Study Houses“, die Pionierarbeit für das Wohnen der Zukunft leisteten. Ebenso wird das „Timber Prototype House“ (IBA Thüringen) als Versuch beschrieben, unter Nutzung regional verfügbarer Materialien und modernster digitaler Fertigungsweisen (Parametrik, Robotik) eine zeitgemäße und zeitgleich regional verwurzelte Baukultur voranzutreiben. Auch die IBA Emscher Park leistete mit ihren Leitthemen des ökologischen Landschaftsumbaus und Bauens, des „Neuen Wohnens“ oder der Kreislaufwirtschaft auf verschiedenen Ebenen Pionierarbeit, die heute wieder stark anschlussfähig ist – auch über ihren regional spezifischen Kontext hinaus.

Programme, Regularien, Finanzierungen anstoßen und weiterentwickeln

Außerdem vermögen es IBA-Projekte einerseits, Impulse in bestehende Planungs- oder Förderregularien sowie Finanzierungen zu setzen, um diese weiterzuentwickeln, andererseits können sie Impuls sein, neue Programme oder Förderungen anzustoßen. Beispiele für die Weiterentwicklung von Förderregularien wie auch von Finanzierungsmodellen werden zum Beispiel mit Blick auf die IBA Basel deutlich. So sei es im Rahmen des schweizer „Agglomerationsprogramms“ gelungen, die Förderregularien so zu justieren, dass Fördergelder der Schweiz auch in Frankreich oder Deutschland eingesetzt werden konnten. Mit entsprechender politischer „Rückendeckung“ wird über IBA-Projekte folglich ein „Aufweichen“ von bestehenden Regularien möglich. Eine weitere Impulswirkung lässt das Projekt „Birs Landschaftspark“ (IBA Basel) erkennen und bezieht sich auf dessen räumlichen Kontext – Finanzierungsmodelle für Landschaftsräume. So wird die monetäre Unterstützung zur Entwicklung von Landschaftsräumen eher als selten beschrieben. Mit der Unterstützung mutiger Akteure durch die IBA Basel konnte jedoch ein Investor für die Finanzierung des Vorhabens gefunden werden.

Neue Förderprogramme entstanden beispielsweise im Rahmen der IBA Emscher Park sowie der IBA Hamburg. So wird zum Beispiel die Förderung des „Depots an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park) als „Präzedenzfall“ für das heutige nordrhein-westfälische Landesprogramm „Initiative ergreifen – Engagement macht Stadt“ beschrieben. Die Erweiterung des Handlungsziels nachhaltiger Nutzungs- und Betriebsideen „[…] um den Aspekt der Förderung von interessanten und ungewöhnlichen zivilgesellschaftlichen Akteurskonstellationen“ (vgl. STB 2008: 171), ermöglichte im Rahmen der Projektentwicklung die Förderung eines Vereins als Projektträger, was zuvor nicht möglich gewesen wäre. Im Kontext der IBA Hamburg hätten die Projekte „Open House“ und „Hamburger Terrassen“ den Impuls gesetzt, dass Baugemeinschaften in Wilhelmsburg investierten und über diesen Erfolg den Start für ein weiterlaufendes Baugemeinschaftsprogramm befördert.

Wenngleich an dieser Stelle auf kein konkretes Projekt zu verweisen, sondern der Bezug auf das gesamte Portfolio der IBA Emscher Park herzustellen ist, verdeutlicht diese, dass über eine IBA und ihre Projekte neue Institutionen oder informelle Formate entstehen können. Hierzu zählen etwa die „Ruhrtriennalen“, die Strukturfördermaßnahme „REGIONALEN“, die Industriedenkmal Stiftung oder die „Emscher-Dialoge“, womit der Governanceprozess der IBA Emscher Park dem Modellhaftigkeitsanspruch von IBA entspricht.

Kernaussagen

Impulswirkung

- Impulse von IBA-Projekten wirken nicht nur nach „Außen“. **Lerneffekte** im Rahmen der Projektentwicklung **tragen zur fortlaufenden Weiterentwicklung einer spezifischen IBA bei**.
- IBAs und ihre Projekte enttabuisieren, indem sie „schmerzhafte“ Raum- und Gesellschaftsfragen beleuchten. Auf diese Weise stoßen sie ein **Umdenken bezüglich sozialer wie planerischer Praktiken** an, das – je nach Intensität und Erfolg – **zu einem Paradigmenwechsel und/oder Wertewandel führen kann**. **Diese Impulswirkung ist als die wertvollste anzusehen**, da sie die Basis für einen neuen Kurs in der Raum- und Planungskultur bildet.
- IBA-Projekte befördern eine veränderte Planungs- und Prozesskultur, indem sie das **„bisherige Wie“ neu denken** und auf diese Weise Prozess- oder Verfahrensinnovationen hervorrufen. **Partizipationsmomenten** zwischen professionellen Planungsakteuren und der Öffentlichkeit kommt in diesem Zusammenhang ein **besonderer Stellenwert** zu.
- Impulse in die lokale beziehungsweise regionale Prozess- und Planungskultur stehen in Wechselwirkung zur Impulswirkung „**Mobilisierung, Befähigung und Vernetzung von Akteuren**“. Über die gemeinsame Zusammenarbeit im Rahmen der Projektentwicklung können sowohl **neue Akteurskonstellationen** entstehen als auch **bestehende Akteurskonstellationen wie Prozesskulturen erneuert** oder stärker miteinander vernetzt werden. Im Rahmen der Zusammenarbeit erfolgt darüber hinaus eine **Kompetenzerweiterung lokaler und regionaler Akteure**.
- Über die Befähigung der Akteure wirken IBA-Projekte als **Qualifikationsprozess**. Dies gilt in besonderem Maße für die öffentliche (Planungs-)Verwaltung.
- IBA-Projekte stoßen die (Neu-)Verhandlung von Raumfragen an, worüber **Diskussions- beziehungsweise Handlungsräume in „transformationsarmen“ oder „geschlossenen“ Milieus geschaffen werden** können.
- Bauliche IBA-Projekte tragen dazu bei, **bisher verborgene Raumpotenziale sichtbar zu machen** und setzen damit Impulse in die Raumentwicklung. Solch materiellen Impulsen wird eine langanhaltende Impulswirkung zugeschrieben.
- Über den visionären und kreativen Umgang mit Raumlösungen, Baumaterialien, Energiekonzepten etc. leisten IBA-Projekte **Pionierarbeit im Planen und Bauen**.
- IBA-Projekte vermögen einerseits **Impulse in bestehende Planungs- oder Förderregularien sowie Finanzierungen** zu setzen, um diese **weiterzuentwickeln**; andererseits können sie Impuls sein, neue Programme oder Förderungen **anzustoßen**.

4.2 Genese Impulsprojekte

Aufbauend auf den Ergebnissen über das Verständnis und den Wirkungen von Impulsen im Kontext von IBA (vgl. Punkt 4.1.1und 4.1.2) sowie einer weiterführenden Analyse des empirischen Materials (vgl. Kapitel 3), fasst dieser Abschnitt die gewonnenen Ergebnisse in Bezug auf **Forschungsfrage 2** zusammen:

> **Welche Genese und Faktoren des Gelingens und Scheiterns zeigen Impulsprojekte?**

Wissen über die Entwicklung von Impulsprojekten ist eine notwendige Voraussetzung, um frühzeitig fördernde Rahmenbedingungen für die Projekt- wie auch Impulsgenese schaffen zu können. In diesem Hinblick werden vorerst die **Prozessmerkmale des IBA-Formates** im Hinblick auf deren Einfluss auf die Genese von IBA-Projekten beleuchtet. Anschließend wir die zugrunde liegende **„Mechanik" von IBA-Projekten** geschildert. Sie beschreibt das Grundgerüst eines jeden IBA-Projektes. Darauf aufbauend werden die identifizierten **Anforderungen und Voraussetzungen von IBA-Impulsprojekten** sowie notwendige und fördernde Rahmenbedingen für deren Gestaltung aufgeführt. In diesem Zusammenhang werden ebenfalls die **Rolle und der Beitrag von IBA-Geschäftsstellen** beleuchtet.

4.2.1 Prozessmerkmale von IBA

Die beschriebene Annahme (vgl. Abbildung 2) zwischen dem Format IBA, einer lokalen beziehungsweise regionalen IBA, sowie ihren Projekten verdeutlicht, dass die Prozessmerkmale von IBA Einfluss auf die Genese von IBA-Projekten nehmen. Diese anfänglich aufgestellte Hypothese bekräftigte sich im Rahmen der Fallstudienbetrachtung, weshalb im Folgenden die relevantesten Prozessmerkmale von IBA (vgl. auch Abbildung 13) dargestellt werden. Auf diese Weise können nachfolgend die an IBA-Projekte gestellten Anforderungen besser eingeordnet werden.

Drängendes Thema

Die Durchführung einer IBA gleicht keinem Selbstzweck, sondern „[j]ede IBA hat ausgehend von lokalen und regionalen Problemlagen jeweils drängende Aufgaben von Architektur, Stadt- und Regionalplanung zentriert" (BMI 2017:6). Ohne diesen jeweiligen Rahmen und die Handlungsabsicht – wie zum Beispiel der unkonventionelle Umgang mit dem Thema Schrumpfung im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 – machen weder eine IBA noch ihre Projekte einen Sinn. Bereits die „Ansage" einer IBA wird im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen daher zumeist selbst als Impuls verstanden.

Leitthemen/Strategie

Ausgehend von den jeweils drängenden Themen und Aufgaben im Rahmen einer IBA, werden analoge Strategien/Leitthemen für die Herangehensweise an die lokalen beziehungsweise regionalen Problemlagen entwickelt. Mit diesem Prozessschritt wird parallel eine untrennbare Wechselwirkung zwischen Strategie und Projekten hergestellt. IBA-Projekte werden als Übersetzung der strategischen Ziele verstanden, um so deren Wirksamkeit in der lokalen Lebenswelt erfahrbar zu machen. Auf diesen Zusammenhang wird im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen wiederholt rekurriert.

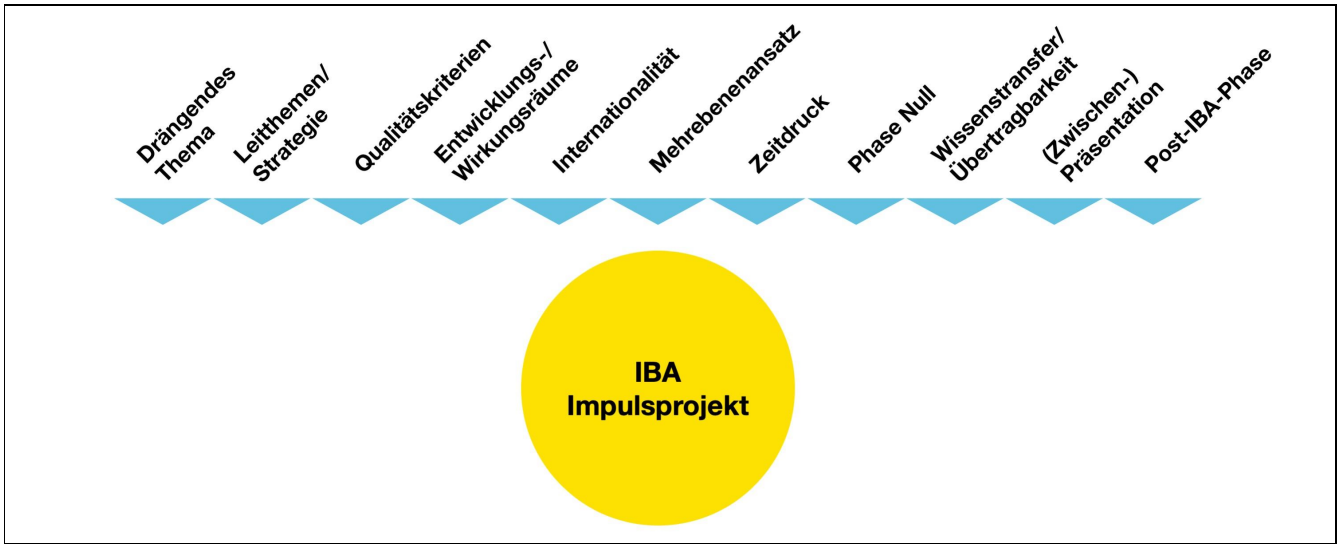


Abbildung 13:
IBA-Prozessmerkmale (Eigene Darstellung 2023).

Diese Wechselseitigkeit bedingt in der Folge die Sicherstellung einer Anschlussfähigkeit der Projekte an die übergeordnete IBA-Strategie. Am Beispiel der Fallstudienbetrachtungen zur IBA Basel und IBA Stadtumbau 2010 wird dabei deutlich, dass das Herstellen eines entsprechenden „Strategie-Fits“ einen „enormen Kraftakt“ für die Projektakteure und insbesondere die IBA-Geschäftsstellen bedeuten kann. Während lokale Akteure im Allgemeinen nach der passendsten individuellen Lösung streben, sind IBA-Geschäftsstellen auf der Suche nach übertragbaren Lösungsmodellen. Eine damit verbundene Konsensfindung könne zu einer Minderung der „Projektradikalität“ führen, womit Projektumsetzungen zum Teil nicht vollumfänglich dem Innovations- und Modellhaftigkeitsanspruch einer IBA genügen könnten. Impulsprojekte bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Kontextbezug und Verallgemeinerung. Ergänzend wurde im Rahmen der explorativen Interviews deutlich, dass eine notwendige Konsensfindung zwischen IBA und ihren begleitenden Akteuren einer Übersetzungsleistung des jeweiligen IBA-Bestrebens gleicht, wodurch sich von sich aus die Idee selbst ändert.

Gleichzeitig wird damit deutlich, dass – wie beispielsweise im Fall der IBA-Emscher Park – IBA-Strategien über die Dauer des Formats eine gewisse Flexibilität erfordern, um sich an unterschiedliche Projekterfordernisse und -bedürfnisse auf agile Weise anpassen zu können. Auch externe Einflüsse spielen in dieser Hinsicht eine Rolle, wie die Fallstudienbetrachtung zur IBA Hamburg zeigt. So wurden etwa deren Leitthemen als Reaktion auf die Veröffentlichung des 4. IPCC-Berichts um das Thema Klimawandel ergänzt.

IBAs können folglich nur ganzheitlich beurteilt werden und Impulsprojekte können damit nur so innovativ wie ihre IBA selbst sein – diesen Zusammenhang gilt es aus Sicht der Autorenschaft rund um die Fragen von Unterstützung und Förderung von IBA-Impulsprojekten weiterführend zu diskutieren.

Qualitätskriterien

Die im Rahmen eines IBA-Prozesses zu entwickelnden Qualitätskriterien können als eine Weiterführung der jeweiligen Strategie verstanden werden. Sie sollen während der Projektauswahl und -qualifizierung den Exzellenzanspruch von IBA gewährleisten. Die Qualitätskriterien dienen folglich als Orientierungsrahmen für die Ausrichtung und Steuerung von IBA-Projekten und werden in dieser Sicht zumeist in Form von Zielvereinbarungen zwischen IBA-Geschäftsstellen und Projektakteuren festgehalten (vgl. auch Punkt 4.2.4).

Entwicklungs-/ Wirkungsräume

„Zentrale Themen einer IBA müssen aus Anlass und Ort herausgearbeitet werden, weisen in ihrer Relevanz jedoch weit über den örtlichen Kontext hinaus“ (BMI 2017: 7) – ohne einen entsprechenden Bezugsraum würden sich die Projekte und das von ihnen ausgehende Impulspotenzial andernfalls im „luftleeren Raum“ bewegen und könnten nicht wirken. Als „Nährboden“ der jeweiligen IBA-Strategie stellen Entwicklungsräume folglich ein weiteres Merkmal von IBA dar, das es insbesondere zu Prozessbeginn zu aktivieren gilt. So kann beispielsweise in Form von „Strategieräumen“ eine bewusste Fokussierung von Themen im Raum geschehen, um Prozessschritte und Maßnahmen zu bündeln und ihre Wirkkraft zu erhöhen. Die planerische Artikulation von beabsichtigten Wirkungsräumen kann als orientierender Hintergrund wirken und die Ausrichtung von Projekten unterstützen.

Die Fallstudienbetrachtungen zeigen, dass der Zugriff auf Handlungsräume in Form von Flächen und Objekten für IBAs zentrale Voraussetzung ist, um ihre Themen in den Raum bringen zu können. In diesem Hinblick agierte zum Beispiel die IBA Thüringen über die Initiative „Sondervermögen StadtLand Thüringen“, welche sich als herausragendes Instrument zur Steuerung von Impulswirkungen erwies. Der Grundstückserwerb über das Sondervermögen ermöglichte es zum einen, die räumliche Basis für die Impulswirkung zu schaffen. Zum anderen können die Flächen oder Objekte an gemeinwohlorientierte Akteure vergeben und auf diese Weise auch unkonventionelle Akteurskonstellationen gebildet werden (vgl. auch Abschnitt 4.3).

Internationalität

Das Format IBA „[…] muss von Beginn an in der internationalen Dimension angelegt sein“ (BMI 2017: 7). Eben dieser Anspruch prägte im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Hamburg das Impulsverständnis selbst. Um entsprechende internationale Ausstrahlungskraft zu erzeugen, sei vor dem Hintergrund der Projektentwicklung die Frage zu stellen, welche lokal relevanten Themen und Problemlagen international skalierbar seien. Zeitgleich wird mit diesem Merkmal eine Öffnung lokaler Kontexte für externe beziehungsweise internationale Einflüsse von außen konfiguriert – zum Beispiel über Gäste, Referenzen oder Planerinnen und Planer – und mit diesem Anspruch im Sinne der „Mechanik“ von IBA-Impulsprojekten eine Voraussetzung geschaffen, das Impulspotenzial von Projekten zu erhöhen.

Mehrebenenansatz

Die internationale Dimension sowie der spezifisch abzugrenzende Ortsbezug von IBA veranschaulichen, dass mit dem Format ein Mehrebenenansatz verfolgt wird. Unabhängig von ihrer Größe oder thematischen Ausrichtung operieren und wirken IBA-Projekte auf lokaler beziehungsweise regionaler Ebene, indem sie beispielsweise lokal-administrative Genehmigungsverfahren durchlaufen. Als Teil der jeweiligen IBA-Strategie wirken sie jedoch nie isoliert, sondern stoßen durch ihre Verkettung untereinander – zum Beispiel vor dem Hintergrund ihrer Projektfamilien – ebenfalls einen Lern- und Wirkungsprozess auf anderen Ebenen an. Beispielhaft für dieses Wirkungsprinzip soll an dieser Stelle der „Emscher Landschaftspark“ (IBA Emscher Park) angeführt werden. Die Umsetzung dieses Vorhabens habe nicht nur die Realisierung eines Frei- und Erholungsraums bewirkt, sondern auch die ehemalige Regionalplanung Robert Schmidts aus den 1920er-Jahren reaktiviert – und dies in interkommunaler Kooperation. Funktionierende Projektgefüge können damit als „Maßnahmenketten“ verstanden werden, um etwas Neues zu schaffen beziehungsweise einen grundlegenden Wandel zu generieren.

Zeitdruck

Das Merkmal „Zeitdruck“ prägt den IBA-Prozess auf zwei unterschiedliche Weisen. Zum einen ist das Format – zumeist über zehn Jahre – als „Ausnahmezustand auf Zeit“ angelegt. Im Hinblick auf die (baurechtliche) Planungs- und Fertigstellungsdauer von baulich-investiven Projektvorhaben, können diese damit in zeitkritische Situationen geraten – wenngleich eben dieser begrenzte Zeitraum im positiven Sinne dazu beitragen kann, die Prozesse zu beschleunigen. Zum anderen besteht im Rahmen von IBA-Prozessen ein Zeit- beziehungsweise Handlungsdruck bezogen auf die

Dringlichkeit des jeweiligen Ursprungsthemas einer IBA. Im Kontext der Fallstudienbetrachtung der IBA Hamburg wurde in diesem Zusammenhang eine grundsätzliche Problemwahrnehmung sowie Zeitdruck zur Lösung der Probleme als erster wichtiger Impuls zum Handeln verstanden. Vor diesem Hintergrund würden IBA-Projekte entweder Buttom-up durch lokale Akteure angestoßen – wie im Fall des „Veringerecks" –, oder Top-down, etwa durch IBA-nahe Akteure, wie das Beispiel des „Neubaus der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt" zeige.

Phase Null

Neben dem am Beispiel der IBA Hamburg beschriebenen Aspekt, durch wen IBA-Projekte angestoßen werden, zeigten die Fallenstudienbetrachtungen, dass die Entstehung von IBA-Projekten grundsätzlich auf zwei unterschiedlichen Wegen erfolgen kann:

– Neuformulierung im Rahmen des IBA-Prozesses: Diese Variante stelle eine lange, aber lohnende Projektinitiierung dar. Aufgrund fehlender Vorarbeiten wirkt das IBA-Format dabei als „Projektinkubator",

– Aufgreifen/Weiterentwicklung bestehender Projektvorhaben: Auf diesem Entwicklungspfad sind einerseits Ursachen für das bisherige Nicht-Handeln aufzulösen – wie zum Beispiel die Konfliktsituationen im Fall der Quartiersent-wicklungen „Backnang West" und „Hangweide" (beide IBA 27) – und ein „Strategie-Fit" mit der übergeordneten IBA-Strategie herzustellen.

In jedem Fall stellt das Aufgleisen der Projekte in Phase Null einen lohnenswerten Prozess dar, selbst wenn die Projekte während oder nach der IBA nicht weiterverfolgt werden, da die entsprechenden Vorarbeiten zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden können. Die Phase Null bildet damit das „Herzstück" des IBA-Prozesses, in welcher sowohl mit den Projekten als auch in die Projekte Samen für die erwartete (gesamtstrategische) Impulswirkung gesät werden – zum Beispiel über die Orientierung an den Qualitätskriterien.

Wissenstransfer/ Übertragbarkeit

Das Memorandum zur Zukunft von IBA macht deutlich: „Eine IBA lebt von der Verbreitung ihrer Themen, Ideen, Projekte und Bilder von gebauten Ergebnissen" (BMI 2017: 7), was den Aspekt „Wissenstransfer" zu einem wesentlichen Prozessmerkmal von IBA macht. Auch im Rahmen aller Fallstudienbetrachtungen wurde dieser als zentrale Voraussetzung für das Weiterwirken von Impulsen hervorgehoben. Die damit verbundene Übertragbarkeit von Problemlösungen sei dabei kein „Zufallsprodukt", sondern steuerbar. Dies veranschaulicht zum Beispiel der partizipative Umbau der „StadtLand Schule" in Weimar (IBA Thüringen). Um den Informationszugang über das Projekt zu vereinfachen und das Übertragbarkeitspotenzial zu erhöhen, wurden und werden die im Prozess erarbeiteten Lösungen als Open Source-Quelle im Internet zur Verfügung gestellt.

Mit Blick auf den Prozessverlauf von IBAs und ihren Projekten wird im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Stadtumbau 2010 darüber hinaus zwischen zwei Dimension von Wissenstransfer unterschieden:

– Zeitliche Dimension: Vor und während einer IBA sei es nach Ansicht der Expertinnen und Experten wichtig, den Wissenstransfer überwiegend in den IBA-Prozess hinein zu lenken, da dieser als „innovativer Faktor" wahrgenommen wird, sich gegen Beharrungskräfte vor Ort zu behaupten. Hingegen sei der Wissenstransfer zum Ende des IBA-Prozesses Werkzeug, die gewonnenen Erkenntnisse – im Sinne der Übertragbarkeit von Projekten – nach außen zu tragen.

– Akteursdimension: Wissenstransfer würde auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden – zwischen regionalen und lokalen Akteuren sowie auf der Ebene nationaler wie internationaler (Fach-)Öffentlichkeit.

(Zwischen-) Präsentation

Die (Zwischen-)Präsentationen sind ein bedeutender Faktor den Wissenstransfer von IBAs zu stärken. Sie übertragen das Zusammenspiel der einzelnen Projekte auf eine gemeinsame Bühne und transportieren auf diese Weise die strategische Zielsetzung der jeweiligen IBA. Als Etappenziele dienen sie darüber hinaus als wichtiges Projektsteuerungswerkzeug einer IBA und ihrer Projekte, wenngleich im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Hamburg kritisch reflektiert wurde, dass die Präsentationsvorbereitung wesentliche Ressourcen gebunden hätte, die für die eigentliche Projektarbeit sinnvoller zu nutzen gewesen wäre.

Post-IBA-Phase

Weiterhin mit dem Merkmal „Wissenstransfer/Übertragbarkeit“ verknüpft, stellt der Übergang in die Post-IBA-Phase einen besonders kritischen Prozesszeitpunkt im Verlauf einer IBA dar. Die hohe Komplexität sowie der materielle Charakter von IBA-Projekten bedingt in der Regel eine Projektlaufzeit über die eigentliche Dauer des Ausstellungsformates hinaus. Mit Blick auf alle durchgeführten Fallstudien wird in diesem Kontext deutlich: Ohne eine fundierte Planung der Post-IBA-Phase, inklusive entsprechender (organisatorischer) Verstetigungsstrukturen, kann der Zeitpunkt der Endpräsentation eine „zerstörerische Gewalt“ auf die Projekte ausüben. Dies meint sowohl das Wegbrechen der Legitimation eines Projektes, dessen Impulse erst zu einem späteren Zeitpunkt – zum Beispiel mit baulicher Fertigstellung – zu erwarten sind als auch die fehlende inhaltliche Weiterführung der Projektqualifizierung, die vor allem im Hinblick auf langfristig orientierte Stadtentwicklungsprojekte von Bedeutung sei. Als Hauptgrund für das Versäumnis einer frühzeitigen und sorgfältigen Planung der Post-IBA-Phase wurden in den Fallstudienbetrachtungen wiederholt fehlende monetäre wie personelle Ressourcen der IBA-Geschäftsstellen angeführt. IBAs schaffen über die Projektrealisierungen folglich ein umfangreiches Wissen, das weder vor Ort noch auf Ebene der Länder oder des Bundes im notwendigen Umfang gesichert wurde und wird. Die Post-IBA-Phase bleibt damit bisher ein „blinder Fleck“, den es zukünftig verstärkt auszugestalten gilt, um das Potenzial von IBAs und ihren Projekten effizienter auszuschöpfen.

Kernaussagen

Prozessmerkmale von IBA

- Die Durchführung einer IBA gleicht keinem Selbstzweck. Ohne definierte Handlungsabsicht bestände keine „Daseinsberechtigung“. **Die übergeordnete Ambition einer IBA wird daher zumeist selbst als Impuls verstanden**.
- **IBA-Projekte sind eine Übersetzung der strategischen Ziele einer IBA**, um deren Wirksamkeit in der lokalen Lebenswelt erfahrbar zu machen. Das Herstellen eines entsprechenden „Strategie-Fits“ und die damit verbundene Konsensfindung mit den begleitenden Akteuren birgt das **Risiko einer Minderung des Innovations- und Modellhaftigkeitsanspruch von IBA**.
- Die **Qualitätskriterien** einer IBA bilden den **Orientierungsrahmen für die Ausrichtung und Steuerung von IBA-Projekten**.
- „Nährboden“ der jeweiligen IBA-Strategie stellen deren **strategische Entwicklungs- und Wirkungsräume** dar. Entsprechender **Zugriff auf Handlungsräume** in Form von Flächen und Objekten ist **zentrale Voraussetzung für die Entwicklung von Impulsen**.
- **IBA definiert sich über eine internationale Reichweite**. IBA-Impulsprojekte müssen daher lokal relevante **Themen und Problemlagen bearbeiten**, die zeitgleich **international skalierbar sind**. Zeitgleich wird mit diesem Merkmal eine Öffnung lokaler Kontexte für Einflüsse von außen konfiguriert.
- **Als Teil der jeweiligen IBA-Strategie wirken IBA-Projekt nie isoliert**, sondern stoßen durch ihre Verkettung untereinander – zum Beispiel vor dem Hintergrund ihrer Projektfamilien – Lern- und Wirkungsprozesse auf anderen Ebenen an (**Mehrebenenansatz**).
- IBAs sind als „Ausnahmezustand auf Zeit“ angelegt. Über diesen **Zeitdruck können IBA-Projekte sowohl in zeitkritische Situationen geraten als auch eine Prozessbeschleunigung erfahren**.
- Die Phase Null bildet das „Herzstück“ des IBA-Prozesses, in welcher sowohl mit den Projekten als auch in die Projekte Samen für die erwartete (gesamtstrategische) Impulswirkung gesät werden. **Dem Aufgleisen von Projekten sollte demnach entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden**.
- **Übertragbarkeit von IBA-Projektlösungen ist kein „Zufallsprodukt**“, sondern durch effiziente Informationszugänge über die Projekte steuerbar. Der Wissenstransfer findet dabei auf zwei Ebenen statt: **Akteursdimension und zeitliche Dimension**.
- Die **Präsentationsjahre** sind ein bedeutender **Faktor den Wissenstransfer** von IBA zu stärken. Sie stellen außerdem **wichtiges Projektsteuerungswerkzeug** einer IBA und ihrer Projekte dar.
- Der **Übergang in die Post-IBA-Phase trägt das Risiko einer „zerstörerischen Gewalt“ auf IBA-Projekte in sich**. Ohne eine fundierte Planung dieser Phase droht der Legitimationsverlust von Projekten, deren Impulse erst zu einem späteren Zeitpunkt – zum Beispiel mit baulicher Fertigstellung – zu erwarten sind.

4.2.2 „Mechanik“ von IBA-Projekten

Mit dem Wissen über die unterschiedlichen Impulswirkungen von IBA-Projekten (vgl. Punkt 4.1.2), stellt sich die Frage, ob und wie ihr Potenzial für Innovation und Exzellenz begünstigt werden kann. Zwar wurde deutlich, dass sich Impulse – insbesondere im Hinblick auf ihren Wirkungszeitpunkt – nicht planen lassen, die Fallstudienbetrachtungen zeigen jedoch, dass entsprechende Voraussetzungen beziehungsweise Rahmenbedingungen über die „Mechanik“ von IBA-Projekten (vgl. Abbildung 14) geschaffen werden können.

Ambition

Die Ambition eines IBA-Projektes ist eng mit den Bestrebungen und Zielen der jeweiligen IBA verbunden (vgl. auch Punkt 4.2.1). Erste „Grundlagen“ für das Impulspotenzial eines Projektes werden damit bereits mit dem Signal des Aufrufs gelegt. Das IBA-Memorandum gleiche dabei der „Inkubationsphase“ der Innovationsgenese von IBA-Projekten. Die Bedeutung einer präzisen Problemdefinition und Zielbeschreibung einer IBA wurden in diesem Zusammenhang insbesondere im Rahmen der explorativen Interviews hervorgehoben. Sie würden die Legitimation eines IBA-Projektes unterstreichen und – mit Blick auf das spätere Ergebnis – auch ein mögliches Scheitern der Projekte relevanter machen, da eine Auseinandersetzung mit den drängenden Themen einer IBA erfolge. Eine die verschiedenen Akteure verbindende hohe Ambition ist Voraussetzung dafür, sich gemeinsam auf einen unbekannten Weg aufzumachen und individuell sowie als Gruppe über das Alltagsmaß hinaus Ressourcen in das Projekt zu investieren (vgl. Förster 2014: 298).

Versuchsanordnung

Herangehensweisen zur Lösung der Problemstellungen einer IBA seien nicht als „Produktserie“ zu verstehen, sondern immer in Form individueller Lösungen anzustreben. Mit Blick auf eine positive Beeinflussung beziehungsweise „Steuerung“ der Impulswirkung wird innerhalb des IBA-Kontextes von der Entwicklung einer projektspezifischen „Versuchsanordnung“ gesprochen. Diese meint – unter Berücksichtigung von und angepasst an den lokalen beziehungsweise regionalen Projektkontext – das Treffen einer Annahme für ein „geglücktes Experiment“. Dabei müsse eine Mehrebenenperspektive eingenommen werden: sowohl für das Gesamtvorhaben IBA als auch für die Projektebene selbst. Zudem könnten Umkehrfragen die Steuerung von Impulswirkung begünstigen, wie etwa:

– Wo konnte Innovation bisher nicht entstehen, und warum?
– Wo lagen die „Knackpunkte“?
– Welche Trägheitsmomente konnten nicht überwunden werden?
– Welche Formen der Unterstützung hätten zu welchem Zeitpunkt einen Unterschied machen können?

Mit diesen Annahmen können schlussfolgernd entsprechende Projektbausteine definiert werden.

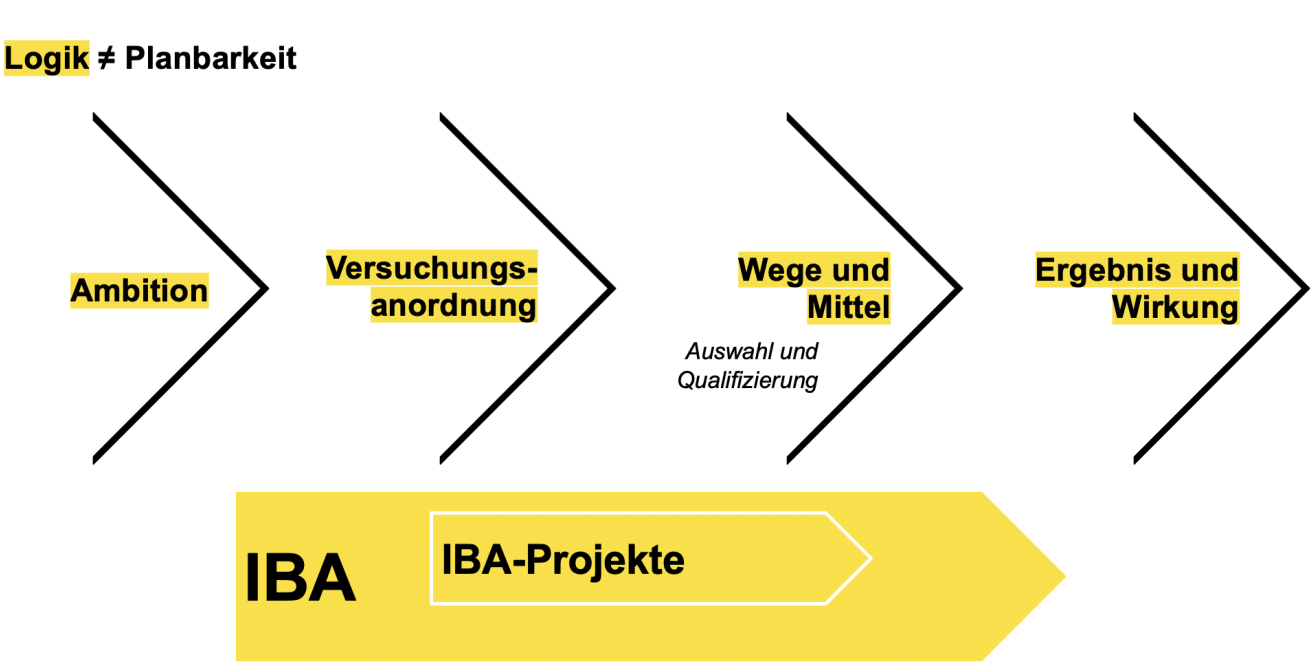


Abbildung 14:
Mechanik von IBA-Projekten (Eigene Darstellung 2022).

Wege und Mittel

Zur Ausgestaltung der definierten Projektbausteine sowie des gesamten IBA-Projektes sind unterschiedliche „Wege und Mittel" denkbar – zum Beispiel innovationsfördernde Vorgehen: ko-kreative Arbeitsweisen, Wettbewerbe oder partizipative Formate. Grundsätzlich sei jedoch ein „lernendes Vorgehen" notwendig. IBA-Impulsprojekte brauchen die Offenheit, neue Einflüsse oder Impulse aufgreifen und damit Nachjustierungen im Projekt vornehmen zu können. Rückkopplungsschleifen – inklusive Reflexionsformaten – seien daher ein wesentliches Element der „Mechanik" von IBA Impulsprojekten. Wie nachfolgend ausführlicher beschrieben wird (vgl. Punkt 4.2.3), sind darüber hinaus Strategien des „sichtbar Machens" in den Versuchsaufbau zu integrieren – insbesondere in komplexen und unsicheren Kontexten.

Ergebnis und Wirkung

Vor dem Hintergrund der explorativen Interviews wurde deutlich, dass zwar Impulse selbst nicht planbar sind, jedoch deren Bühne. Die potenzielle Reichweite der Projektergebnisse wird bereits mit der Definition des Themas einer IBA bestimmt. Je relevanter die Themen einer IBA sind, desto größere Strahlkraft können ihre Projekte erzielen. Verglichen mit der IBA Emscher Park sei zum Beispiel die IBA Stadtumbau 2010 innerhalb der Fachwelt weniger prominent vertreten gewesen, gerade das Thema Schrumpfung habe zu dieser Zeit jedoch international ausgestrahlt – Interessenten aus der Schweiz, Osteuropa und Übersee hätten wahrgenommen, dass im Rahmen dieser IBA der Umgang mit dem Thema Schrumpfung prozessual verstanden worden sei.

Kernaussagen

Mechanik von IBA-Impulsprojekten

– Die **Ambition eines IBA-Projektes steht in Abhängigkeit zu** den Bestrebungen und Zielen **der jeweiligen IBA**. „Grundlagen“ für das Impulspotenzial eines Projektes werden folglich bereits mit dem Signal des Aufrufs gelegt. Eine **hohe Ambition der Akteure ist Voraussetzung** dafür, bereitwillig Ressourcen – über das Alltagsmaß hinaus – **in das Projekt zu investieren**.

– Zur Beeinflussung beziehungsweise **„Steuerung“ der Impulswirkung** ist zu Beginn eines jeden Projektes eine **projektspezifische Versuchsanordnung zu erstellen**. Diese meint das Treffen von Annahmen für ein „geglücktes Experiment“ und die darauf basierende, schlussfolgernde Definition entsprechender Projektbausteine.

– Zur **Ausgestaltung** der einzelnen Projektbausteine sowie des gesamten IBA-Projektes sind **unterschiedliche innovationsfördernde Methoden denkbar**. In den Realisierungsprozess sind **Rückkopplungsschleifen/Reflexionsformate zu integrieren**, um eine Offenheit gegenüber neuen/unvorhergesehenen Einflüssen zu gewährleisten.

– **Impulse selbst sind nicht planbar, jedoch deren Bühne**. Je relevanter eine IBA ist, desto größere Strahlkraft können ihre Projekte erzielen.

4.2.3 Anforderungen und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte

Um Versuchsanordnungen für IBA-Projekte zukünftig noch zielgerichteter formulieren zu können, stellt sich weiterhin die Frage, was IBA-Impulsprojekte auszeichnet, damit sie letztlich Impulse setzen können. Vor allem über die im Kontext der Fallstudienbetrachtung benannten Impulsprojekte – wie auch über das Begriffsverständnis von „Impuls“ (vgl. Abschnitt 4.1) – lassen sich folgende Anforderungen an beziehungsweise Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte benennen:

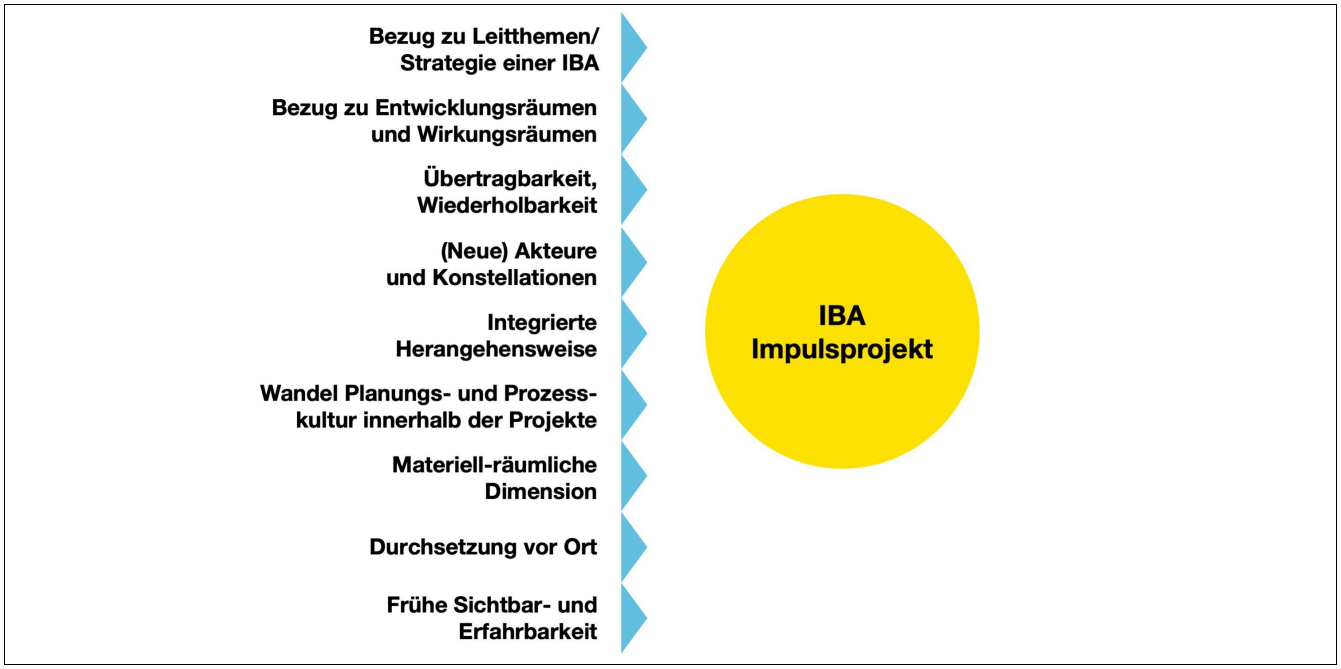


Abbildung 15:
Anforderungen/Voraussetzungen an IBA-Projekte mit Impulskraft (Eigene Darstellung 2023).

Bezug zu Leitthemen/Strategie einer IBA

Es wurde bereits deutlich, dass IBA-Strategie und Projekte in untrennbarer Wechselwirkung zueinanderstehen. Ein Projekt, das die Übersetzung der strategischen Ziele nicht verfolgt, kann sich per Definition folglich nicht zu einem IBA-Impulsprojekt entwickeln, da es losgelöst von dem eigentlichen Format agiert (vgl. auch Punkt 4.2.1 und 4.2.2.). Projektinhalte und -ausrichtung sind als Antworten auf die Frage zu verstehen, was das Vorhaben zur übergeordneten IBA-Strategie beiträgt. Aufgabe der einzelnen IBA-Projekte ist es, die jeweilige Strategie zum „Blühen“ zu bringen. Eine gelungene Übersetzungsleistung zwischen übergeordneter Entwicklungsstrategie und Projekt habe zum Beispiel der „Campus Technicus“ (IBA Stadtumbau) erzielt. Als eine Folge der Schrumpfung entstand in Bernburg ein Überangebot an Schulstandorten am Stadtrand. Der definierten Strategie „von außen nach innen“ folgend, erfolgte eine Zusammenlegung der Schulen im Zentrum der Altstadt, um letztlich einen neuen Anker für die Altstadt-Entwicklung Bernburgs zu generieren.

Bezug zu Entwicklungsräumen und Wirkungsräumen

Letztlich gehe es um das strategische Platzieren eines IBA-Projekts in einem thematischen, räumlichen und gesellschaftlichen – oder gar politischen – Umfeld. Hierzu müssen mögliche Raumwirkungen sowie zeitliche Wirkungen von IBA-Projekten antizipiert und gezielt angesteuert werden, was gegebenenfalls die Entwicklung von Grundlagenwissen – wie etwa im Beispiel „AGRICULTURE meets

MANUFACTURING“ (IBA 27) – erforderlich macht. Nur auf diese Weise könne eine strategische Verknüpfung zwischen IBA-Projekt und den Themen und Räumen der jeweiligen IBA erzielt werden.

Übertragbarkeit, Wiederholbarkeit

Weiterer entscheidender Aspekt ist die Übertragbarkeit beziehungsweise Wiederholbarkeit eines Projektes. Ist diese Anforderung nicht von Beginn an in der „Projekt-DNA“ angelegt, kann sich das Vorhaben auch in dieser Hinsicht per Definition nicht zu einem Impulsprojekt entwickeln, da externe Akteure von diesem Projekt nicht lernen und keine Wiederholungseffekte erzeugt werden können. Einzelne „Blüten“ erfüllen damit nicht die Voraussetzung eines IBA-Impulsprojektes. Diesen muss der Spagat zwischen räumlichem Kontextbezug/Individualität und Verallgemeinerung gelingen. Wie Beispiele der IBA Thüringen zeigen, kann die Übertragbarkeit auf unterschiedliche Reichweiten ausgelegt sein:

– So stehe beispielsweise der „Eiermannbau“ in Apolda exemplarisch für thüringische Raumstrukturen und soll Orientierung für weitere inkrementelle Bestandsertüchtigungen und -umnutzungen innerhalb des Freistaates geben,
– Die bundesweite Übertragbarkeit der „Gesundheitskioske“ sei in Ansätzen bereits unter Beweis gestellt worden. Das Bundesgesundheitsministerium habe die Grundidee aufgegriffen, um sie im städtischen Kontext zu implementieren,
– Der Herangehensweise des Netzwerks „LeerGut-Agenten“ zur gemeinwohlorientierten Belebung von Leerstand (vgl. IBA Thüringen o.J.f) wird nicht nur eine nationale Übertragbarkeit in andere Regionen mit hohen Leerstandsquoten zugeschrieben, sondern ebenfalls das Potenzial einer internationalen Adaption.

Die Fallstudienbetrachtung zur IBA 27 zeigte darüber hinaus, dass die Übertragbarkeit von Lösungen auch innerhalb einer IBA und ihrer beteiligten Akteuren eine Möglichkeit darstellt, Wiederholungseffekte entstehen zu lassen. Im Hinblick auf Wohnungsbauvorhaben weisen beispielsweise Baugenossenschaften ein großes Potenzial zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen auf. Ihre strukturelle Ausrichtung erlaubt das Generieren von Wiederholungseffekten, womit ersichtlich wird, dass Projektakteure mit langfristigen Perspektiven – vor allem gemeinwohlorientierte Akteure – ein wesentlicher Steuerungshebel für die Übertragbarkeit von IBA-Projekten sind.

(Neue) Akteure und Konstellationen

Neben der Integration gemeinwohlorientierter Akteure zur anhaltenden Impulswirkung eines Projektes, bilden unkonventionelle Akteurskonstellationen eine wichtige Voraussetzung für IBA-Impulsprojekte. Denn das Sonderformat IBA bedeutet auch einen Perspektivwechsel einzunehmen und originellen wie nonkonformen Ansätzen Gestaltungsraum zu bieten. Diese entstehen jedoch zumeist nicht innerhalb bestehender (Verwaltungs-)Strukturen, sondern kommen sowohl durch Einbezug neuer Akteure als auch durch spannende interdisziplinäre Akteurskonstellationen zustande, da Impulse häufig in Interaktion mit anderen Disziplinen oder Wissensdomänen entstehen (vgl. Abschnitt 4.1). Akteure mit avantgardistischem Anspruch bewegen sich oftmals entweder am Rande der vorherrschenden Planungskultur oder sind weiteren Ansprüchen ausgesetzt, sodass sie Impulse von außen aufnehmen können.

In diesem Zusammenhang ist auf die Entwicklung der Lokalstrategie „Homöopathie als Entwicklungskraft“ in Köthen (Anhalt) (IBA Stadtumbau) hinzuweisen. Hier ist es gelungen, über eine ungewöhnliche Akteurskonstellation – bestehend aus Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und Wohnungsbaugesellschaft, homöopathischer Ärzteschaft von außerhalb sowie freien Planenden der IBA – neue Handlungs- und Entscheidungsoptionen für die Stadtverwaltung und handelnden Akteure zu generieren, die im regulären Arbeitsalltag vermutlich ausgeblieben wären. Das Beispiel „Depot an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park) vereint beide erwähnten Akteursvoraussetzungen. So sind die Dortmunder Stadtwerke – damalige Eigentümerin des Objekts

– eine fruchtbare Kollaboration mit dem noch heute aktiven Trägerverein eingegangen. Letzterer sei wiederrum über die Initiative für Erhalt und Umwandlung des ehemaligen Tramdepots aus einer diversen, lokalen Zivilgesellschaft entstanden.

Wie die Fallstudienbetrachtung zur IBA 27 zeigte, können Voraussetzungen zur Aktivierung entsprechenden sozialen Kapitals bereits mit der Prä-IBA-Phase geschaffen werden. Die Aussicht auf Durchführung des IBA-Formates ermöglichte die Öffnung eines Diskussionsfensters – wie das des Plattformprozesses innerhalb der Region Stuttgart – mit Stadtgesellschaft, Investoren und weiteren relevanten Akteuren. Die Zusammenarbeit unter dem Dach der IBA schaffte dabei eine Gemeinschaft unter den (Projekt-)Akteuren, die innovative Akteurskonstellationen hervorruft.

Des Weiteren bleibt zu ergänzen, dass etwa Raumbildprozesse – wie beispielsweise der des „Schwarzatals“ (IBA Thüringen) – nicht aufgrund ihres Bildes selbst wirksam werden, sondern über netzwerkbildende Prozesse während ihrer Erarbeitung und Umsetzung. Über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg zeigte sich in diesem Zusammenhang, dass Projektverbunde die Impulskraft einzelner Projekte begünstigen – so auch im Hinblick auf Akteurskonstellationen. Dies veranschaulicht zum Beispiel der Projektverbund „Bildungsoffensive“ (IBA Hamburg). Dieser bot den prozessualen Rahmen für die strategische Entwicklung von Bildungsprojekten auf den Elbinseln geboten (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.i) und bewirkte damit die Vernetzung und Mobilisierung unterschiedlichster Akteure. Die Weiterentwicklung der Kooperationskultur kann damit als Voraussetzung für und zugleich als wesentliche Wirkung von IBA-Impulsprojekten verstanden werden.

Integrierte Herangehensweise

Das Beispiel „Schwarzatal“ zeigt darüber hinaus, dass die integrierte Herangehensweise über Projektverbunde auch in räumlich-strategischer Hinsicht impulsverstärkend auf die dazugehörigen Einzelvorhaben wirkt. Der Verbundraum weist die höchste Dichte an Projekten der IBA Thüringen auf. Trotz kleiner Projektgrößen entfalten die Projekte in ihrer Summe eine starke Wirkungskraft. Die Projektentwicklungsdynamik hat in ihrem Zusammenhang zu einer Form der Regionalentwicklung geführt, die sich jenseits offizieller administrativer Verantwortlichkeiten bewegt – der Projektverbund kann fast als regionale Strategie bezeichnet werden. Im Sinne einer integrierten Herangehensweise sollten IBA-Projekte beziehungsweise Projektverbunde folglich Entwicklungsräume vorausdenken. Dies wird mit Blick auf die Entwicklung der „Wilhelmsburger Mitte“ im Rahmen der IBA Hamburg nochmals deutlicher. So bildete die Entwicklung der „Wilhelmsburger Mitte“ in Kombination mit dem „Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt“ sowie der Durchführung der Internationalen Gartenschau einen wahrnehmbaren Wandlungsraum. Das Zusammenspiel dieser Projekte schuf damit Anreize für private Investitionen.

Eine integrierte Vorgehensweise zielt jedoch nicht nur auf das Zusammenwirken mehrerer Projekte ab, sondern auch auf die Verknüpfung verschiedener sektoraler Ziele oder Themen innerhalb eines Projektes. Über die Kombination von Inhalten begünstigen sogenannte „Multitalente“ Impulse. Exemplarisch sollen in diesem Zusammenhangt die „Gesundheitskioske“ (IBA Thüringen) angeführt werden. Thematisch betrachtet beinhalten sie das Potenzial, die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum aufzuwerten. Ihre eigentliche Impulskraft entsteht jedoch durch die Verknüpfung medizinischer Versorgungs- mit Mobilitätsfragen in peripheren Räumen, die durch eine nachhaltige Architektur und Bauweise sichtbar wird. Mit Bezug auf die Fallstudienbetrachtungen zur IBA Emscher-Park und IBA Hamburg ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass IBA-Projekte außerdem vielfach eine „Mehrfachkodierung“ aufweisen, indem sie mehrere Leitthemen einer IBA vereinen. Als prägnantes Beispiel wird das Bildungszentrum „Tor zur Welt“ genannt. Die Zusammenführung unterschiedlicher Bildungsformen als Neuerungsmoment an sich, hat nicht nur die Vernetzung verschiedener Akteure untereinander befördert, sondern insbesondere das „Aufbrechen

persistenter Strukturen“ bewirkt – es war das erste Projekt, bei dem die Schulbehörde mit anderen Bildungsträgern kooperierte.

Wandel Planungs- und Prozesskultur innerhalb der Projekte

Der Wandel von Planungs- und Prozesskultur kann als Voraussetzung für und zugleich als wesentliche Wirkung von IBA-Impulsprojekten verstanden werden. Um diesen Wandel proaktiv zu begünstigen, ist die Mitnahme der lokalen Verwaltung essenziell – nicht zuletzt, da ihr Handeln die Projektrealisierung maßgeblich beeinflusst. In diesem Kontext ist es beispielsweise im Rahmen der IBA Hamburg gelungen, eine „Aufbruchstimmung“ für das Format zu erzeugen. Dies erfordert jedoch entsprechende personelle Kapazitäten sowohl in den Stadtverwaltungen als auch in der IBA-Geschäftsstelle selbst (vgl. auch Punkt 4.3.5 und 4.3.6).

Zudem gilt es, Prozessneuerungen/Verfahrensinnovationen zur Umsetzung von IBA-Projekten auszuprobieren. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen wurde in diesem Zusammenhang vermehrt von neuen Formen der Partizipation beziehungsweise des Dialogs gesprochen, ebenso wie von städtebaulichen Wettbewerbsverfahren. Beispielgebend sollen Erkenntnisse aus der Fallstudienbetrachtung zur IBA Emscher Park aufgeführt werden. So wurden dort für die Entwicklung des „Duisburger Innenhafens“ (inter)nationale Wettbewerbs- und Gutachterverfahren als Instrument verwendet, um sowohl neue Ideen in die Region zu bringen als auch die Akteure mit dem „Denken in Varianten“ vertraut zu machen. Ein solches Vorgehen wären diese zuvor „nicht gewohnt“ gewesen.

Im Hinblick auf neue Formen der Partizipation, setzte die IBA Emscher Park auf Formate über die „klassische Beteiligung“ hinaus. Hierzu zählten beispielsweise Selbstbauprojekte, Crowdsourcing-gestützte Projekte oder kollektive Willenserklärungen. Die Bevölkerung habe auf diese Weise sehen und erleben können, dass nicht nur ihre Meinung gefragt war, sondern sie selbst einen konkreten Beitrag im und für den Strukturwandel leisten konnte. Ein erfolgreiches Beispiel für ein Selbstbauprojekt ist die „Evangelische Gesamtschule“ in Gelsenkirchen. Diese Art der Projektumsetzung hat nicht nur zu „Nachwirkungen“ in der entsprechenden Fachcommunity geführt, sondern auch die Etablierung eines Schulvereins begünstigt, der noch heute über innovative Schulkonzepte diskutiert.

Materiell-räumliche Dimension

Neben den aufgeführten prozessualen Voraussetzungen für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten, bedarf es der Gestaltung der materiell-räumlichen Dimension der Vorhaben. Über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg wurde dabei deutlich, dass qualitätsvolle Bauten und die umsichtige Gestaltung des Lebensumfelds der wirksamste Weg sind, den Wandlungsprozess einer IBA und das damit verbundene Umdenken anhaltend sichtbar zu machen. Als dauerhafte räumliche Intervention dienen Bauprojekte als „Anker“, der – wie zum Beispiel das bereits erwähnte Projektbeispiel „Depot an der Immermannstraße (IBA Emscher Park) zeigt – neuen Institutionen oder auch Prozessen Raum gibt. Durch eine solche Kopplung von Bauprojekt und Institutionen sind IBA-Impulsprojekte als langfristige Investition in die Zukunft anzusehen. Werden die Bauprojekte zusätzlich mit Architektur- oder Städtebauauszeichnungen honoriert, wie im Fall des „Luthergeburtshausensembles“ (IBA Stadtumbau 2010), bringen sie nicht nur Strahlkraft in die Orte selbst, sondern auch in die Region.

Durchsetzung vor Ort

Eine elementare Eigenschaft von Bauprojekten stellt ihre „physische Präsenz“ dar. Im Gegensatz zu beispielsweise wissenschaftlichen Projekten, werden Bauvorhaben real in administrativen wie politischen Prozessen vor Ort ausgehandelt. Die damit verbundene erfolgreiche Durchsetzung des Vorhabens ist folglich entscheidende Voraussetzung für die Entstehung eines IBA-Impulsprojektes. Hierzu ist die Herstellung politischer und öffentlicher Legitimation erforderlich. Nur so wird für die Projekte die Möglichkeit geschaffen, ihre Impulswirkung während des Prozesses und darüber hinaus zu entfalten. In diesem Zusammenhang sind durch niederschwellige Maßnahmen

oder kleine Schritte die Projekte frühzeitig sichtbar und damit erlebbar zu gestalten. Dieses Vorgehen ermöglicht es letztlich, die Öffentlichkeit und Akteure aus Politik und Verwaltung abzuholen und für das jeweilige Projekt zu begeistern. Dies gilt insbesondere für umfangreiche, komplexe Projektvorhaben. So hat zum Beispiel die Umsetzung kleinerer Teilprojekte das Gesamtvorhaben „Rheinliebe“ (IBA Basel) schnell wahrnehmbar gemacht und auf diese Weise die Impulswirkung befördert. Ein Projekt wie auch die IBA selbst sollte daher idealerweise aus einem Portfolio von „quick wins“ und langfristigen (Teil-)Projekten bestehen.

Im Hinblick auf die lokale beziehungsweise regionale Durchsetzung der Projekte ist darüber hinaus sowohl die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der IBA-Strategie als auch des Projektes fundamental für deren langfristigen Erfolg. Wenngleich dabei gegebenenfalls ein Innovations- beziehungsweise Exzellenzverlust in Kauf zu nehmen ist (vgl. Punkt 4.2.1), können lokale Akteure nur auf diese Weise für das Vorhaben gewonnen und das Fortbestehen des Projektes in der Post-IBA-Phase sichergestellt werden. Im Gegensatz zu weiteren IBA-Projekten, stellte zum Beispiel das Vorgehen in der Projektstadt Lutherstadt-Eisleben (IBA Stadtumbau) keine „Hochkulturangelegenheit“ dar, sondern eine den Lokalakteuren vermittelbare Situation. Diese hat die Bereitschaft befördert, „alles zu geben“ und sich gemeinsam auf den Weg zu machen.

Zur Herstellung der Anschlussfähigkeit ist dabei nicht nur die Gestaltung eines politischen Prozesses erforderlich, sondern auch ausreichend Zeit für die Findungsphase der Projekte einzuplanen. Im Fall der Quartiersentwicklung „Hangweide“ (IBA 27) dauerte diese beispielsweise fast zwei Jahre an und war mit viel Überzeugungsarbeit der Geschäftsstelle verbunden.

Frühe Sicht- und Erfahrbarkeit

Daran anknüpfend soll an dieser Stelle nochmals verallgemeinernd auf die Notwendigkeit der „frühen Sicht- und Erfahrbarkeit“ von IBA-(Teil-)Projekten verwiesen werden. Die Herstellung dieser kann gerade bei komplexen oder umstrittenen (Konflikt-)Themen eine Herausforderung bedeuten, stellt jedoch ebenfalls einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die gesamte IBA dar, weil diese damit an Glaubwürdigkeit gewinnt. Eine frühzeitige Sichtbarkeit der Projekte begünstigt zudem die Akteursaktivierung, da Möglichkeiten zur Rückkopplung die Projekte nah- und erfahrbar werden lassen. Insbesondere die Realisierung langfristiger Stadtentwicklungsprojekte profitiert von einer Sichtbarkeit während des IBA-Zeitraums.

Kernaussagen

Anforderungen und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte

- Ein Projekt, dass die **Übersetzung der strategischen Ziele einer IBA** nicht verfolgt, kann sich per Definition nicht zu einem IBA-Impulsprojekt entwickeln, da es losgelöst von dem eigentlichen Format agiert.
- Ohne die **Gewährleistung des Modellhaftigkeitsanspruches von IBA** kann sich ein Projekt per Definition auch in dieser Hinsicht nicht zu einem IBA-Impulsprojekt entwickeln. **Übertragbarkeit kann dabei auf unterschiedliche Reichweiten ausgelegt sein**: lokal/regional, national, international sowie innerhalb der jeweiligen IBA.
- **Interdisziplinäre und unkonventionelle Akteurskonstellationen bilden eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten**. Denn, Impulse entstehen häufig in Interaktion mit anderen Disziplinen oder Wissensdomänen.
- „Impulse als Summe ihrer Teile“: **Integrierte Herangehensweisen** (auch in räumlich-strategischer Hinsicht) über Projektverbunde **wirken impulsverstärkend** auf die dazugehörigen Einzelvorhaben.
- Eine integrierte Vorgehensweise zielt nicht nur auf das Zusammenwirken mehrerer Projekte ab, sondern auch auf die Verknüpfung verschiedener sektoraler Ziele oder Themen innerhalb eines Projektes. Sogenannte „Multitalente“ begünstigen über die Kombination von Inhalten Impulse.
- Der **Wandel von Planungs- und Prozesskultur kann als Voraussetzung für und zugleich als wesentliche Wirkung von IBA-Impulsprojekten verstanden werden**. Um diese Weiterentwicklung proaktiv zu begünstigen, ist die Mitnahme der lokalen Verwaltung essenziell – nicht zuletzt, da ihr Handeln die Projektrealisierung maßgeblich beeinflusst.
- Neben prozessualen Voraussetzungen für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten, **bedarf es der Gestaltung der materiell-räumlichen Dimension der Vorhaben**. Qualitätsvolle Bauten wie auch die umsichtige Gestaltung des Lebensumfelds bilden den wirksamsten Weg, den Wandlungsprozess einer IBA und das damit verbundene Umdenken dauerhaft sichtbar zu machen.
- **IBA-Impulsprojekte bedürfen politischer und öffentlicher Legitimation.** Nur so erhalten sie die Möglichkeit, ihre Impulswirkung zu entfalten. Ein Projekt wie auch die IBA selbst sollte diesbezüglich aus einem **Portfolio von „quick wins“ und langfristigen (Teil-)Projekten** bestehen, um die **Projekte frühzeitig sichtbar und damit erlebbar zu gestalten**. In diesem Hinblick ist sowohl die **Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der IBA-Strategie** als auch des Projektes fundamental für deren langfristigen Erfolg, da über sie das Fortbestehen des Projektes in der Post-IBA-Phase sichergestellt wird.

4.2.4 Rolle und Beitrag der IBA-Geschäftsstellen

Als strategisches wie operatives „Herz“ einer IBA prägen IBA-Geschäftsstellen die Ausrichtung von IBA-Projekten maßgeblich. Vor diesem Hintergrund sind sie als „Fachplanerinnen auf Zeit“ für die Qualifikation der Projekte verantwortlich und damit (in-)direkt an der „Architektur“ sowie Planung von Impulsprojekten beteiligt. Die im Rahmen des Quervergleichs der Fallstudien identifizierte Rolle sowie der Beitrag der IBA-Geschäftsstellen zur Begünstigung von Impulsen (vgl. auch Abbildung 1) wird im Folgenden aufgeführt.

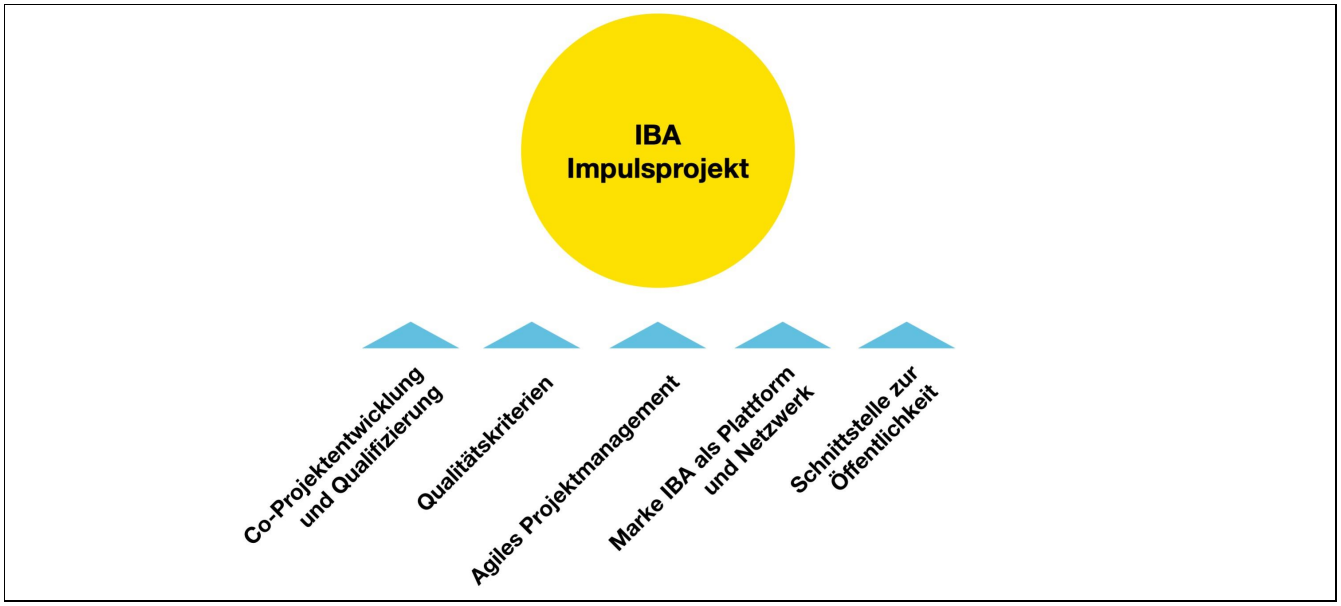


Abbildung 16:
Rolle und Beitrag IBA-Geschäftsstellen zur Genese von IBA-Impulsprojekten (Eigene Darstellung 2023).

Co-Projektentwicklung und Qualifizierung

Die beschriebenen Exzellenz- und Innovationsansprüche an IBA-Projekte implizieren ebenso hohe Erwartungen an die umsetzenden Akteure. Um diesen gerecht zu werden und die mit IBA-Projekten verbundenen Wagnisse – zum Beispiel bezüglich besonders komplexer Fragestellungen von Bauvorhaben – zu minimieren und operationalisieren, unterstützen IBA-Geschäftsstellen die Projektrealisierungen als „Co-Projektentwickelnde“. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen zur IBA Hamburg und IBA Basel wurde in diesem Kontext thematisiert, dass dieser Qualifizierungsprozess einen wesentlichen Baustein für die IBA-Geschäftsstellen darstellt, um die Impulswirkung eines Projektes von Beginn an zu begünstigen. Dabei treten die IBA-Geschäftsstellen temporär als „zusätzliche Spielerinnen“ in einer bestehenden Akteurs- und Projektlandschaft auf. Insbesondere zu Beginn des Ausstellungsformates befähige dieser Blick von außen die IBA-Geschäftsstellen, existierende Handlungs-, Denk- und Organisationsweisen zu hinterfragen und neu zu strukturieren. Auf diese Weise fördern sie den Perspektivwechsel der Projektakteure und wirken durch ihren Input in der Folge auf eine veränderte Prozess- und Planungskultur ein.

Im Hinblick auf die „Findungsphase“ beziehungsweise Phase Null der Projekte beschrieb die Geschäftsstelle der IBA Thüringen ihre Rolle als „Geburtshelferin“ für die Entwicklung neuer Ideen oder die Sichtbarmachung beziehungsweise Weiterentwicklung vorhandener Ideen. Diese Beschreibung kann ebenfalls auf die individuelle

Themenfindung zwischen IBA-Büro und den Projektstädten der IBA Stadtumbau 2010 übertragen werden. Am Beispiel der IBA 27 wurde darüber hinaus deutlich, dass IBA-Geschäftsstellen in dieser Anfangsphase ebenfalls als „Gesprächsöffner" konfliktbehafteter oder festgefahrener Ausgangssituationen fungieren können – wie im Fall der Quartiersentwicklungen „Backnang West" oder „Hangweide" ersichtlich wurde.

Im weiteren Projektverlauf wurde über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg deutlich, dass IBA-Geschäftsstellen ihre Projekte wie folgt begleiten:

– Unterstützung von Planungsprozessen zum Beispiel im Rahmen der Ausschreibung und Durchführung von Wettbewerben, dem Aushandeln möglicher „Freiräume" im Planungsrecht, der Begleitung von Partizipationsprozessen und der Öffentlichkeitsarbeit,
– Moderation/Mediation in konfliktbehafteten Planungssituationen, insbesondere im Hinblick auf die Vermittlung von Planungsinhalten in die Politik,
– Netzwerkarbeit: Vermittlung von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Forschung oder von Industriepartnern zur Lösung konkreter Probleme,
– Unterstützung bei der Akquise zusätzlicher Finanzmittel, um „Innovationsarbeit" zu befördern.

Vor diesem Hintergrund wurde die Unterstützung der IBA-Geschäftsstellen besonders dann als wirkungsvoll beschrieben, wenn ihre Mitarbeitenden die Projekte von Beginn an begleiten konnten. So zeigte das Beispiel „Backnang West" (IBA 27), dass auf diese Weise ein stärkeres Zusammenwachsen zwischen Projektträgern und Geschäftsstelle erfolgen konnte.

Im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA 27 ist zudem hervorzuheben, dass die Projektträger die inhaltliche Qualifizierung ihrer Projekte durch die IBA 27-Geschäftsstelle noch stärker schätzten als die finanziellen Unterstützungen. Das Aufzeigen visionärer Entwicklungspfade sowie die Unterstützung bei der Umsetzung angestrebter Werte wurden in diesem Kontext stark positiv hervorgehoben.

Qualitätskriterien

In diesem Kontext dienen die zu Beginn einer jeden IBA definierten Qualitäts- beziehungsweise Exzellenzkriterien den IBA-Geschäftsstellen nicht nur als Orientierungsrahmen für die Projektqualifizierung, sondern auch als zentrales Mittel zur Verständigung. So führte die Verständigung über Qualitätsanforderungen der IBA 27 zur Einigung auf Durchführung eines Wettbewerbs im Rahmen der Projektentwicklung „Backnang West" und brachte auf diese Weise neue Dynamik in die zuvor konfliktbehaftete Ausgangslage zwischen Grundstückseigentümern und Planungsverwaltung.

Agiles Projektmanagement

Darüber hinaus nutzten die IBA-Geschäftsstellen die definierten Qualitätskriterien über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg als Instrument zur Projektsteuerung. Sie dienten zumeist als Grundlage für Zielvereinbarungen zwischen IBA und Projekten, um zum einen den Qualitäts- und Exzellenzanspruch an IBA-Projekte sicherzustellen und zum anderen die Projekte durch regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung „auf Kurs" zu halten. Hierzu nutzen die IBA-Geschäftsstellen unterschiedliche Wege. Im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 bewährte sich die jährliche Eigenevaluation auf Ebene der Projektstädte als geeignetes Format für ein „agiles Management" der Projekte. Im Austausch zwischen lokalen Akteuren und IBA-Geschäftsstelle wurde gemeinsam erörtert, ob die gesetzte Zielstellung für das jeweilige Jahr erreicht wurde beziehungsweise ob ein Wechsel des Projektkurses aufgrund verfehlter Ziele notwendig war. Auf diese Weise ist es gelungen, Projektpläne für das darauffolgende Jahr zu definieren und die Projekte weiterzutragen. Die IBA Hamburg setzte innerhalb der

„Koordinierungsstelle Sprung über die Elbe“ (KSS) auf ein „Ampelsystem“ unterschiedlicher Dringlichkeitsstufen zur Nachjustierung von Projekten, um diese innerhalb der kurzen Ausstellungsdauer von sechs Jahren zu vollenden oder zu einem definierten Zwischenstand weiterzuentwickeln.

Zu einem agilen Management im Rahmen von IBA-Projekten trägt zudem ein offener Austausch im Mehrebenensystem aus Landes-, Regional- und Lokalebene bei. Als „Ohr für alle Ebenen“ stellte die Geschäftsstelle der IBA Emscher Park auf „unhierarchische“ Art und Weise die Vermittlung zwischen unterschiedlichen administrativen Ebenen und Akteuren sicher, um Projektbedarfe auf direktem Weg unterstützen zu können. In diesem Hinblick kann sich neben dem Handeln der IBA-Geschäftsstellen ebenfalls die Etablierung zusätzlicher Koordinierungsgremien als sinnvoll erweisen. Im Sinne des Projektbedarfs wurde für die Renaturierung beziehungsweise Sanierung der Emscher ein interkommunales Gremium geschaffen, um administrative Grenzen zu überwinden und in funktionalen Zusammenhängen im Verbund arbeiten zu können. Diese Erfahrungen wurden vor dem Hintergrund der IBA Hamburg bestärkt. So fungierte die „Koordinierungsstelle Sprung über die Elbe“ (KSS) als Querschnittsgremium sämtlicher beteiligter Amts-, Betriebs- und Geschäftsstellenleitungen und erwies sich – neben weiteren – als zentrales Beispiel, um schnelle Entscheidungen für eine effiziente Projektsteuerung herbeizuführen.

Im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Emscher Park wurde darüber hinaus diskutiert, dass die Steuerung von Impulsprojekten einen bewusst gestalteten Wechsel zwischen Phasen des Öffnens und Schließens benötigt. Mit „Öffnen“ ist hier das Einladen und Zulassen neuer Akteure und Impulse (z.B. durch Wettbewerbsverfahren) gemeint, ebenso wie das Erlauben einer kritischen Auseinandersetzung mit Herausforderungen und Handlungsoptionen. Die Phase des „Schließens“ fokussiert sich hingegen auf das Treffen von Entscheidungen und deren entsprechende Umsetzung.

Marke IBA als Bühne

Wie die Quartiersentwicklung „Am Rotweg“ im Rahmen der IBA 27 zeigt, wird die „Marke IBA“ von Projektträgern als Chance und Ansporn zugleich verstanden, Strahlkraft wie auch neue Entwicklungsdynamiken zu entfalten. In diesem Zusammenhang profitieren die Projekte von der Plattform „IBA“, die unter anderem durch das Format „IBA meets IBA“, den IBA-Expertenrat sowie die IBA-Kompetenzstelle des Bundes gebildet wird. Über die IBA-Geschäftsstellen erhalten die Projekte sowohl Zugang zu dieser (Wissens-)Plattform als auch dem individuellen Netzwerk der jeweiligen IBA – und somit Anbindung an nationale wie internationale Partnerinnen und Partner aus Wissenschaft & Forschung, Industrie, Planung und Praxis. Mittels dieser Vernetzungsarbeit fungiert die IBA-Geschäftsstelle als „Türöffnerin“ der Projekte für Impulse von außen wie auch für eine verstärkte Internationalisierung.

Schnittstelle zur Öffentlichkeit

Es wurde bereits deutlich, dass das Erreichen der Zivilgesellschaft eine wesentliche Voraussetzung darstellt, um Akzeptanz für den angestrebten Wandel zu erzeugen und parallel politische Legitimation zu ermöglichen. Hierzu bedienen sich IBA-Geschäftsstellen neben den vorgesehenen Präsentationsjahren unterschiedlicher Formate. Zum Erreichen der Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft unterstützen IBA-Projektmitarbeitende die Projekte zum einen über individuelle Maßnahmen, wie beispielsweise die Aktion „Licht aus“ in Köthen (Anhalt) im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 zeigte. Zum anderen fördern IBA-Geschäftsstellen die Projekte in ihrer Gesamtheit, wie die Ausrichtung der „IBA 27-Festivals“ als interaktive und experimentierfreudige Formate und Feste zum erlebbar Machen der Arbeitsweise sowie Projekte der IBA 27 verdeutlicht. IBA-Geschäftsstellen bilden für die Projekte folglich eine wesentliche Schnittstelle zur (Fach-)Öffentlichkeit und zur Zivilgesellschaft.

Kernaussagen

Rolle und Beitrag der IBA-Geschäftsstellen zur Genese von IBA-Impuls-projekten

- Als „zusätzliche Spielerinnen“ in einer bestehenden Akteurs- und Projektlandschaft befähigt der **Blick von außen** die IBA-Geschäftsstellen, existierende Handlungs-, Denk- und Organisationsweisen zu hinterfragen und neu zu strukturieren. Auf diese Weise **fördern sie den Perspektivwechsel der Projektakteure und wirken durch ihren Input in der Folge auf eine veränderte Prozess- und Planungskultur ein**.
- Als „**Co-Projektentwickelnde**“ begleiten IBA-Geschäftsstellen die Projekte wie folgt: Aufzeigen visionärer Entwicklungspfade, Unterstützung von Planungsprozessen, Moderation/Mediation in konfliktbehafteten Planungssituationen, Netzwerkarbeit, Unterstützung bei der Akquise zusätzlicher Finanzmittel, Unterstützung des Sicht- und Erfahrbarmachens der IBA-Projekte über die Präsentationsjahre.
- Mittels der Vernetzungsarbeit fungieren IBA-Geschäftsstellen als „Türöffnerinnen“ der Projekte für Impulse von außen wie auch für eine verstärkte Internationalisierung.
- Die **Arbeit der IBA-Geschäftsstellen wird dabei besonders wirkungsvoll**, wenn ihre Mitarbeitenden die **Projekte von Beginn an begleiten** können. Insbesondere während der Phase Null/Findungsphase der Projekte agieren sie als „Geburtshelferinnen“ für die Entwicklung und Sichtbarmachung/Weiterentwicklung vorhandener Ideen oder wirken als „Gesprächsöffner“ im Kontext konfliktbehafteter oder festgefahrener Ausgangssituationen.
- IBA-Geschäftsstellen bedienen sich im Rahmen der Projektsteuerung eines **agilen Projektmanagements**. Vor diesem Hintergrund nutzen sie die definierten **Qualitätskriterien als Tool zur Projektsteuerung**. Diese dienen zumeist als Grundlage für Zielvereinbarungen zwischen IBA und Projekten, um zum einen den Qualitäts- und Exzellenzanspruch an IBA-Projekte sicherzustellen und zum anderen die Projekte durch **regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung** „auf Kurs“ zu halten.
- Insgesamt wird die Unterstützung der IBA-Geschäftsstellen als **Qualifizierung der Projekte und ihrer Akteure** verstanden.

4.3 Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Aufbauend auf der bisherigen Konzeption und Analyse (vgl. Abschnitt 4.1 und 4.2 sowie Kapitel 3) werden nun Ableitungen im Hinblick auf **Forschungsfrage 3** getroffen:

> **Welche Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten benötigen IBA-Impulsprojekte?**

Dabei fließen sowohl Erkenntnisse aus Literatur und Fallstudien ein als auch die Recherche zur Praxis der Unterstützung und Förderung von IBAs und ihren Projekten. Neben einer knappen Desk-Research dazu stützt sich der Blick in die Praxis auf eine Fokusgruppe mit Expertinnen und Experten aus Bund und Ländern sowie auf eine enge Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum Internationale Bauausstellungen des BBSR.

Zunächst werden das bisherige Selbstverständnis sowie die Formen der Unterstützung von IBAs aufgezeigt. Darauf aufbauend wird ein Grundverständnis für Unterstützungsperspektiven von IBA-Impulsprojekten und dessen Umsetzung in einem Prozessvorschlag skizziert. Daran anknüpfend werden die besonderen Bedürfnisse („Special Needs“) von IBA-Impulsprojekten in den Kontext von Unterstützungs- und Förderlogiken gestellt. Es folgt ein Vorschlag für Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten, welche in Bezug gesetzt werden zum zeitlichen Ablauf der Genese, Entwicklung und sukzessiven Wirkung dieser Projekte sowie des jeweiligen zeitlichen Rahmens der IBA. Ergänzend werden die aus der Empirie sowie den verschiedenen Fachgesprächen ersichtlichen Bedarfe nach Unterstützung und Begleitung von IBA-Projekten auf die Weiterentwicklung von Förderung selbst dargestellt.

4.3.1 IBA und Unterstützungsformen

Exzellenz und Innovation versus Förderung?

Das Zusammenspiel von IBAs und Formen der Unterstützung und Förderung ist komplex. Als selbst ernanntes Format sind IBAs in diesem Hinblick weder Teil noch Hintergrund eines spezifischen Bundes- oder Länderförderprogramms. Das besondere an IBAs ist ihr offener Gestaltungs- und Entwicklungsrahmen mit dem Anspruch und dem Potenzial an Exzellenz und Innovation. Diese stehen der Logik etablierter Förderprogramme bisweilen entgegen. So erschwert zum Beispiel der Ressortbezug laufender Förderprogramme vielfach den Fit mit interdisziplinär und grenzüberschreitend angelegten IBA-Projekten. Die Fördertätigkeit von Bund und Ländern – zumeist ressort- und themenspezifisch orientiert – unterstützt die Lösung unterschiedlichster Herausforderungen im Rahmen eines definierten Zielsystems des jeweiligen Förderinstruments, das nicht notwendigerweise zum thematischen und räumlichen Rahmen einer spezifischen IBA passt. Das Investitionsprogramm „Nationale Projektes des Städtebaus des Bundes“ ist hingegen breit ausgelegt, es zielt darauf ab, „[…] Städte und Gemeinden darin zu unterstützen, soziale, ökologische und ökonomische Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und lebenswerte Zukunftsorte für alle Bevölkerungsgruppen zu schaffen“ (BBSR o.J.f). Daher konnten im Rahmen dieses Programms immer wieder IBA-Projekte gefördert werden. Die Anpassung des Zielsystems eines Förderprogramms an eine spezifische IBA erscheint hingegen kaum

möglich und könnte bei laufenden Programmen darüber hinaus erst nach Ablauf einer Förderlaufzeit erfolgen.

So wurde im Workshop mit dem IBA-Expertenrat auch die Sichtweise vertreten, dass sich IBAs und ihre Projekte vorerst von Förderung frei machen müssten. Dennoch zeigt der Blick in die verschiedenen IBA-Prozesse einen hohen Bedarf an vielfältigen Formen der Unterstützung und Förderung der einzelnen IBA-Projekte – sowohl über die Formen und Mittel innerhalb der jeweiligen IBA als auch über weitere Unterstützungsmöglichkeiten auf den Ebenen Land, Bund oder der Europäischen Union (EU).

Unterstützung und Förderung von IBAs und ihren Projekten

Die „Basisfinanzierung" von IBAs – und damit vornehmlich ihrer Geschäftsstellen – ist demnach zumeist eng mit ihrer jeweiligen Trägerschaftsform beziehungsweise Organisationsstruktur verbunden. So wird zum Beispiel die IBA 27 StadtRegion Stuttgart GmbH derzeit über Gesellschaftsanteile der Landeshauptstadt Stuttgart, des Verbands Region Stuttgart und der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, der Architektenkammer Baden-Württemberg sowie der Universität Stuttgart finanziert. Die IBA Emscher Park – ebenso wie derzeit die IBA Thüringen – agierte hingegen als reine Landesgesellschaft. Wie die IBA Basel zeigte, sind auch Partnerschaftsmodelle zur Finanzierung des Formates denkbar. So stützte sich die IBA Basel überwiegend auf kommunale Gelder innerhalb ihres Handlungsraumes Schweiz, Frankreich und Deutschland.

Projekte im Rahmen von IBA stehen je nach der jeweiligen „IBA-Architektur" unterschiedlichen Bedingungen der Unterstützung und Förderung gegenüber: Während vor allem auf Landesebene verankerte IBAs über finanzielle Budgets auch für die Unterstützung von Projekten verfügten (beispielsweise IBA Emscher Park, IBA Stadtumbau, IBA Hamburg), ist das bei vor allem kommunal verankerten IBAs nicht der Fall (beispielsweise IBA Basel, IBA Stuttgart, IBA Heidelberg). In den letzten Fällen boten beziehungsweise bieten die IBA-Geschäftsstellen den Projekten vor allem fachliche Unterstützung, die gemeinsame Kommunikation unter dem „IBA-Dach" und in einzelnen Fällen Anschubfinanzierungen für Planungsleistungen vor allem in frühen Phasen der Projektentwicklung. Daher ist für viele Projektträger eine zentrale Frage, wie sie weitere finanzielle Förderung für die zumeist komplexen Projekte außerhalb des alltäglichen Rahmens finden können.

Lernende Förderung

Im Hinblick auf die Förderung von IBAs und ihren Projekten im Rahmen der aktuellen Förderlandschaften ist ein weiteres charakteristisches Merkmal dieser zu berücksichtigen. Wenngleich „lernende Programme" existieren, wie etwa die Städtebauförderung von Bund und Ländern, die sich über Evaluierungen und Begleitforschung kontinuierlich weiterentwickelt (vgl. BMI 2020: 7), basiert die aktuelle Förderlogik überwiegend auf einem „Backcasting-Prinzip". Förderprogramme spiegeln folglich einen Erkenntnisstand der Vergangenheit wider und stehen Neuerungen und Innovationsanspruch von IBA-Projekten damit entgegen. IBA-Projekte bewegen sich somit in einem Spannungsfeld zwischen Neuerungswert und Förderrichtlinien und können Gefahr laufen, durch den „Filter" letzterer zu fallen.

Aus diesem Grund war zum Beispiel die IBA Emscher Park von Beginn an darauf ausgelegt, dass sich die Förderung an Projektbotschaft und -inhalt orientieren sollte und nicht umgekehrt. Aufgrund ihrer institutionellen Verankerung auf Landesebene war diese Bestrebung in großen Teilen erfolgreich umsetzbar gewesen (vgl. auch Punkt 6.1). Damit wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass institutionelle Verankerung wie auch Trägerschaftsform einer IBA Einfluss auf die Förderung einzelner Impulsprojekte nehmen können.

Programmübersicht laufender IBAs

Zeitgleich wurden und werden IBA-Projekte unter anderem über die folgenden Programme erfolgreich gefördert. Die nachfolgend aufgelisteten Programme stützen sich

auf eine Umfrage des BBSR im Frühjahr 2023 und spiegeln vor allem die Perspektiven der aktuell laufenden IBA Thüringen und IBA 27 StadtRegion Stuttgart wider:

Programme des Bundes

– Nationale Projekte des Städtebaus (NPS)
– Zukunft Bau
– ExWoSt-Forschung
– Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren

Bund-Länder-Programme

– Städtebauförderung (z.B. Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“, Bund-Länder-Programm „Sozialer Zusammenhalt“)

Programme der Europäischen Union und der Länder

– Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (LEADER)
– Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)

Programme der Länder

– Patenschaft Innovativ Wohnen des Landes Baden-Württemberg
– Wohnraum Offensive des Landes Baden-Württemberg
– Landessanierungsprogramm des Landes Baden-Württemberg
– Flächen gewinnen durch Innenentwicklung des Landes Baden-Württemberg
– KLIMOPASS des Landes Baden-Württemberg
– Holzbauoffensive des Landes Baden-Württemberg
– Zuwendungen für herausgehobene kommunale Infrastrukturinvestitionen des Freistaats Thüringen
– Einrichtung für lokale Basisdienstleistungen des Freistaats Thüringen
– Modellprojekte der Daseinsvorsorge des Freistaats Thüringen

Stiftungsgelder

– Montag-Stiftung Jugend und Gesellschaft
– Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Weitere

– KfW

Dabei ist zu beachten, dass zwischen den verschiedenen Förderungen Austauschbeziehungen und Wechselwirkungen bestehen. So finden im Rahmen der Städtebauförderung Förderkonferenzen zwischen Bund und Ländern statt, um gemeinsam aktuelle Herausforderungen, Entwicklungen und Perspektiven des Programms zu diskutieren und konkretisieren. In diesem Rahmen ist es möglich, auch neue Impulse abzustimmen, die beispielsweise über die Förderung bestimmter IBA-Projekte entstehen. Auch kann die Förderung eins IBA-Projekts auf Bundesebene, beispielsweise im Rahmen der „Nationale Projekte des Städtebaus“, weitere Förderperspektiven auf Landesebene eröffnen – so im Fall der IBA Thüringen.

Mehr als monetäre Unterstützung

Angesichts der erläuterten Prozessmerkmale und Eigenschaften von IBA-Projekten sowie deren Genese selbst wurde im Rahmen der Fallstudienbetrachtung darüber hinaus deutlich, dass Förderung im Kontext von IBA-Projekten nicht allein auf monetäre Unterstützungsmöglichkeiten reduziert werden sollte. Eine mindestens gleichgewichtige Bedeutung kommt nicht-monetären Unterstützungsmöglichkeiten zu. Hierunter fallen insbesondere die (inhaltliche) Qualifizierung von IBA-Projekten über die Beratungsleistungen der IBA-Geschäftsstellen und IBA-Kuratorien, der Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen IBAs oder der fachliche und politische Rückhalt, den ein Projekt unter dem Schirm einer IBA und ihrer überregionalen Sichtbarkeit erlangen kann.

Unterstützung und Förderung von IBA-Projekten umfasst folglich unterschiedliche Perspektiven, die nachfolgend aufgezeigt werden. Je nach Ausgangslage einer IBA und ihrer Projekte können hier unterschiedliche Fokussierungen auf verschiedenen Förderbedarfen liegen.

Kernaussagen

IBA und Unterstützungsformen

- IBA ist als selbst auferlegtes Format gekennzeichnet durch einen **offenen Gestaltungs- und Entwicklungsrahmen**, der nicht in spezifische Bundes- oder Länderprogramme eingebettet ist.
- Mehr noch: die **Logik etablierter (Förder-)Programme** steht aufgrund ihrer Ressort- und Zeitlogik dem Anspruch und Potenzial an **Exzellenz und Innovation** im offenen Format einer IBA bisweilen **entgegen**.
- IBAs sind von ihren **Gesellschaftern** in unterschiedlicher Höhe **finanziert**. Neben der Grundausstattung für die IBA-Gesellschaft fehlt es vielen IBAs besonders an finanzieller Unterstützung für die Projekte.
- Daher kommt im Rahmen laufender und abgeschlossener IBAs eine **große Bandbreite unterschiedlicher Programme und Förderungen** auf den Ebenen von Land, Bund, EU sowie durch Dritte wie beispielsweise Stiftungen zum Einsatz.
- Insbesondere **lernende Programme** bewähren sich dabei für das offene und auf Innovationen ausgerichtete Format IBA.
- Der **Bedarf an Unterstützung** von IBA-Projekten geht explizit **über eine monetäre Förderung hinaus** und bezieht fachliche Unterstützung, öffentliche Aufmerksamkeit und politische Rückendeckung mit ein.

4.3.2 Prozessvorschlag zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten

Grundverständnis

Die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten entsteht in einem längeren Zeitraum, der zum Teil vor dem Start der jeweiligen IBA liegt und in vielen Fällen über ihr Ende hinausreicht. Im Rahmen einer in der Regel 10-jährigen IBA durchläuft ein Projekt verschiedene Phasen: Von der Findungs- über die Planungs- und Realisierungsphase bis hin zur Inbetriebnahme. Dieser Verlauf ist keineswegs linear und folgt selten einem starren Ablauf, sondern ist vielfach von Rückkopplungen und Lernschleifen geprägt. Nicht selten müssen im Projektverlauf Hürden in politischen Prozessen, Finanzierungs- oder Genehmigungsfragen genommen und auch damit verbundene Krisen gemeistert werden. In frühen Phasen ist Entwicklungsoffenheit in der Projektentwicklung eine wesentliche Voraussetzung für die zu erwartende Impulskraft. Auch darüber hinaus sind IBA-Impulsprojekte in ihrem Verlauf vielfach dynamisch: Sie haben die Kapazität, auf Veränderungen in der Problemlage, in den verfügbaren Ressourcen oder auch in Bezug auf mitwirkende Akteure zu reagieren und damit das Potenzial für Innovationen in der Projektentwicklung zu leben.

Projektentwicklung im Mehrebenen-Kontext

Die Entwicklung eines IBA-Projektes erfolgt durch die Unterstützung und Begleitung aus drei Perspektiven: die der lokalen Projektträgerschaft, der IBA-Gesellschaft als Rahmengeberin und Begleiterin sowie die dritter Unterstützender auf den Ebenen Land, Bund und EU – sowohl hoheitlich als auch möglicherweise durch Vereine, Stiftungen oder die Privatwirtschaft. Diese drei Perspektiven bilden zugleich einen Mehrebenen-Kontext und stehen miteinander im Austausch. Das Verhältnis und die Art des Zusammenwirkens der drei Perspektiven wandelt sich im Projektverlauf (vgl. Abbildung 17).

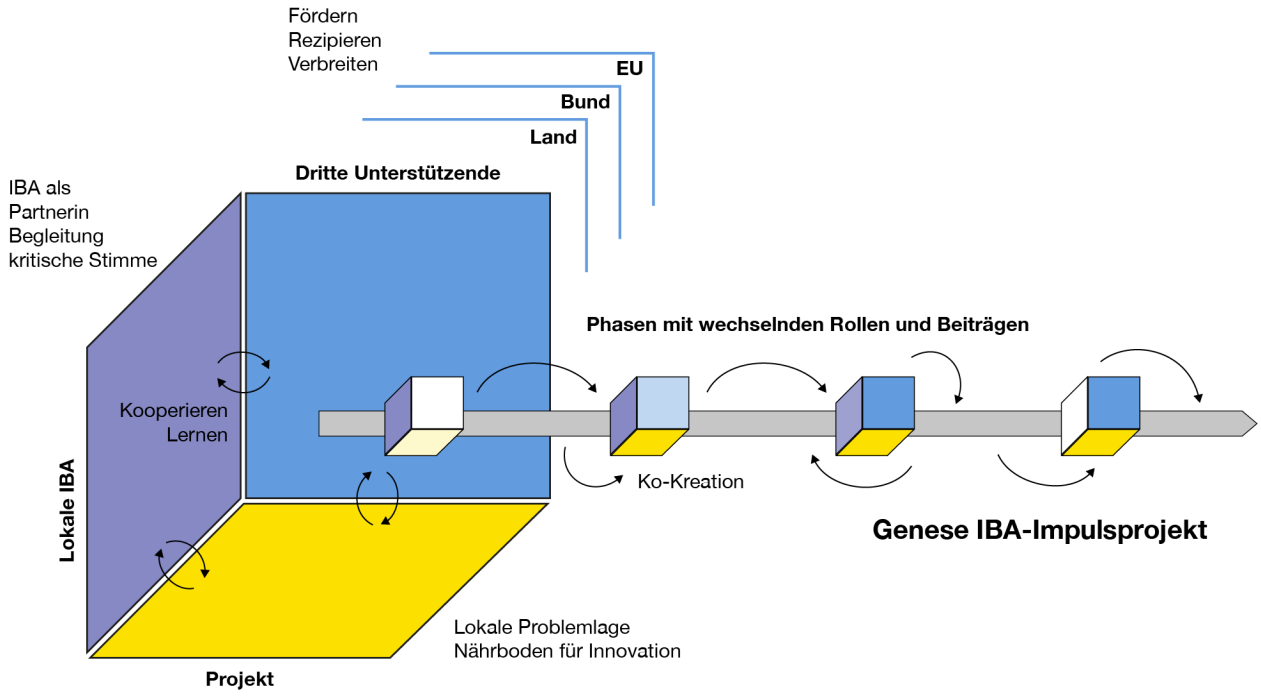


Abbildung 17:
Genese IBA-Impulsprojekte im Mehrebenen-Kontext zwischen lokaler Verankerung, Begleitung durch IBA und Kooperation und Unterstützung durch Dritte (Eigene Darstellung 2023).

Die **Projektgenese im Trialog der Perspektiven** lässt sich wie folgt konkretisieren:

1. Projekte entwickeln sich in einem konkreten Kontext Bottom-up mit einer lokalen Problemlage als Nährboden für Innovation. Die **Projektträgerschaft** und ihre **lokale Einbettung** sind daher die erste tragende Perspektive für ein IBA-Impulsprojekt. Projekte entstehen oft in neuen Akteurskonstellationen oder in der Zusammenarbeit mit neuen, pionierhaften Akteuren. Im Projektverlauf entwickelt und qualifiziert sich die Projektträgerschaft vielfach selbst weiter. Durch die Perspektive der Umsetzung und Realisierung sind zugleich die politischen Gremien und die zuständigen Behörden miteinzubinden.
2. Die lokale oder regionale **IBA-Gesellschaft** mit ihrer Begleitung durch die Geschäftsstelle sowie die beratenden und entscheidenden Gremien wie Aufsichtsrat und Kuratorium haben die Rolle der Ko-Entwicklung und Qualitätssicherung des Projekts. Diese erfolgt wesentlich im Rahmen des Qualifizierungs- und Labelisierungsprozesses für IBA-Projekte. Der IBA-Prozess wird zugleich durch die Impulse aus den Projekten maßgeblich stimuliert: Zwischen Rahmensetzung auf der Ebene der IBA und den lokalen Projekten findet wechselseitiges Lernen statt und Impulse entwickeln sich im Gegenstromprinzip.
3. **Dritte Akteure** auf der Ebene der Länder, des Bundes und der EU begleiten IBA-Projekte als **Unterstützende und Fördernde**. Neben hoheitlichen Akteuren können das auch Vereine, Stiftungen oder Private sein. Die Einbindung Dritter ist heute über Kommunikations- und Beratungsprozesse rund um das IBA-Netzwerk und den IBA-Expertenrat bereits angelegt. IBA-Projekte haben bisher über unterschiedliche bestehende Förderprogramme Unterstützung erfahren, insbesondere über die Städtebauförderung sowie die „Nationalen Projekte des Städtebaus“. Zwischen lokaler Projektträgerschaft und IBA-Gesellschaft sowie den dritten Akteuren ist ein **gezielter Abgleich** zu gestalten, der Lerneffekte auf allen Seiten unterstützt.

Die Rolle und Aufgaben beziehungsweise Beiträge der drei Perspektiven verändern sich in den Prozessphasen einer IBA und ihrer Projekte. So nimmt häufig die IBA-Gesellschaft besonders zu Beginn eine stark motivierende und treibende Rolle gegenüber lokalen Projektinteressierten ein, die sich dann in einer Orientierungs- und Findungsphase entwickeln und befähigen. Unterstützende Dritte kommen in der Regel erst nach dieser Phase hinzu, wenn das Projekt in Absicht, Art und räumlichem wie thematischem Umfang konkreter definiert und damit auch die Unterstützungs- und Fördergegenstände klar erkennbar sind. Lokale Projektträger und unterstützende Dritte wirken gegebenenfalls über das Abschlussjahr der IBA hinaus bis zum Projektabschluss zusammen.

Aus dem Grundverständnis, wie sich Impulse in und mit IBA-Projekten entwickeln, werden im Folgenden Hinweise und Vorschläge für die Akteure auf allen drei Ebenen – lokale Projektträger, IBA-Gesellschaften und unterstützende Dritte – entwickelt. Auf einer übergeordneten Ebene werden zunächst die Themen Verständigungsprozesse und Kompetenzaufbau thematisiert. Anschließend wird ein Ansatz vorgeschlagen, um die Qualität und das Potenzial von IBA-Impulsprojekten zu entwickeln und zu bewerten. Schließlich werden Rollen und Beiträge zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten im Trialog der Perspektiven erörtert.

Verständigungsprozesse und Kompetenzaufbau

IBA-Impulsprojekte entfalten ihr besonderes Potenzial, wenn sie tragende, mitwirkende und unterstützende Akteure finden im Zusammenspiel der lokalen Ebene, der IBA-Gesellschaft mit ihrer Geschäftsstelle und dem Kuratorium sowie Dritter. Damit das gelingt, ist es notwendig, dass alle drei Perspektiven ein entsprechendes Verständnis und die notwendigen Kompetenzen ihrer Rollen und Beiträge für IBA-Projekte entwickeln und auch eine gemeinsame Verständigung über alle drei Ebenen hinweg erfolgt.

Prozessansatz zur Unterstützung von IBA-Impulsprojekten

Der Dialog und die Verständigung zur (A) Qualität und zum Impulspotenzial eines IBA-Projekts einerseits und über die (B) bestehenden Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten anderseits kann im Trialog der Perspektiven zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Verlauf eines Projekts geführt werden (vgl. Abbildung 18).

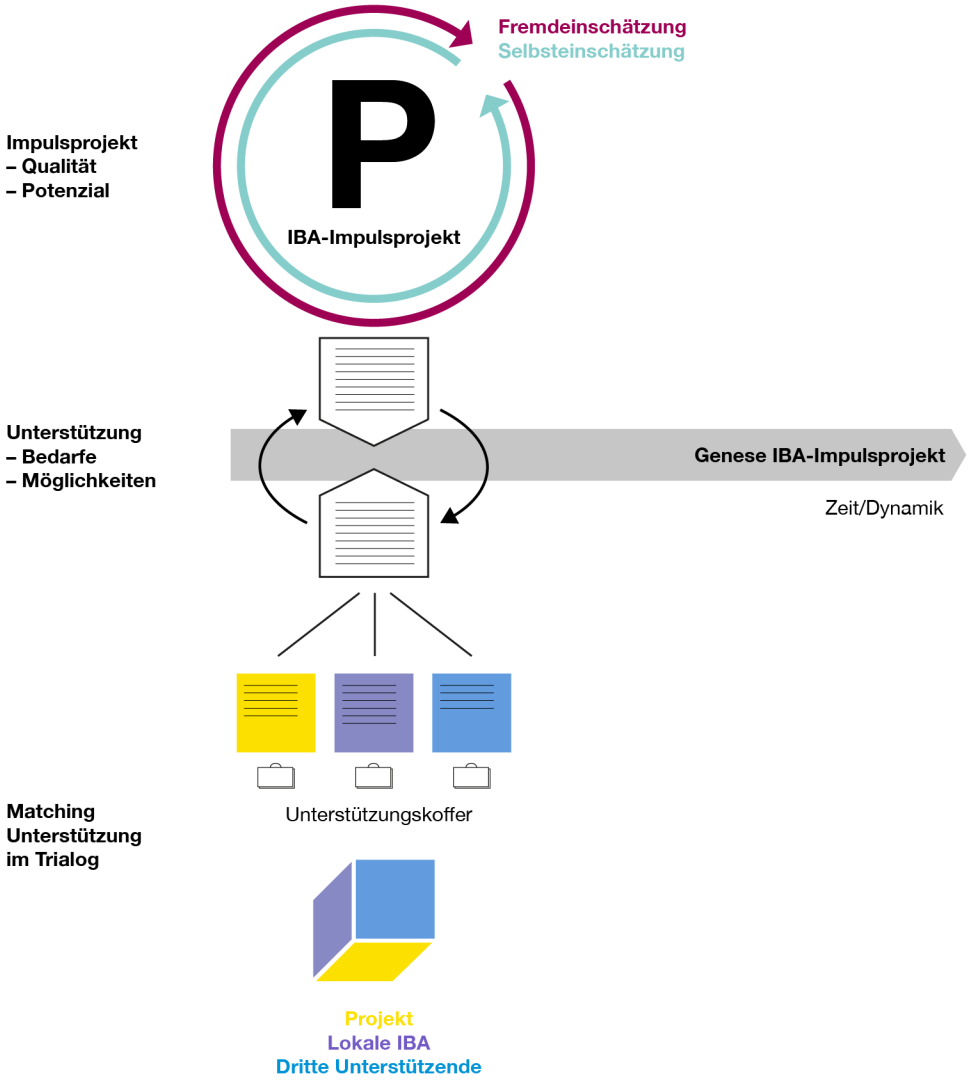


Abbildung 18:
Prozessansatz Unterstützung IBA-Impulsprojekte (Eigene Darstellung 2023).

A Entwicklung und Bewertung von Qualität und Impulspotenzial eines IBA-Projekts

Aufbauend auf den Forschungsergebnissen zu Impulsverständnis und Genese von IBA-Impulsprojekten können keine absoluten Qualitätskriterien für IBA-Projekte abgeleitet werden, wohl aber förderliche Voraussetzungen (siehe Kapitel 4.2.3 Anforderungen und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte sowie deren Einbettung in 4.2.1 Prozessmerkmale von IBA) sowie relevante Dimensionen der Impulskraft (siehe Kapitel 4.1.2 Impulswirkung) der Projekte abgeschätzt werden. IBAs und ihre Projekte sind als offene Formate zu verstehen, die immer wieder neue und heute nicht vorauszusehende Fragen und Kontexte der Stadt- und Regionalplanung erschließen werden. Der Prozess der Entwicklung von Qualitäten und Potenzialen der Projekte im Rahmen von IBAs ist daher als diskursives Vorgehen zu verstehen.

Selbst- und Fremdeinschätzung des IBA-Impulsprojekts

Im Rahmen von Projektentwicklungs- und Qualifizierungsprozessen können Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung systematisch erfasst und gegenübergestellt werden. Die Selbsteinschätzung bezieht sich auf die am Projekt beteiligten Akteure, also die Projektträger oder auch lokale und regional Stakeholder, die in die Projektentwicklung einbezogen sind. Dazu können auch die begleitenden und unterstützenden Projektleitenden auf Seiten der IBA-Gesellschaft zählen, die zugleich aber auch in Distanz zum Projekt agieren, und damit eine kritische Perspektive aus Sicht der gesamten IBA einbringen und so das Projekt unterstützen können. Das Kuratorium einer IBA kann die kritische Rolle der Fremdeinschätzung eines Projekts einnehmen. Dies ist ebenso seitens des IBA-Expertenrats oder möglicher weiterer Beraterinnen und Beratern sowie Gutachterinnen und Gutachtern von außen möglich. Potenzielle Fördergeberinnen und -geber übernehmen ebenso die Rolle, die Qualität und das Potenzial eines Projekts von außen einzuschätzen. Die Entwicklung und Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung kann durch einen Fragenkatalog und geeignete in den IBA-Prozess eingebettete Reflexionsformate unterstützt werden. Dadurch können die Wahrnehmung und die Verständigung über Qualitätskriterien und beabsichtigte Effekte von IBA-Projekten auf allen Seiten geschult werden.

B Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Identifikation von Rollen und Beiträgen im Trialog

Die zweite Ebene des Prozessansatzes bezieht sich auf die Einschätzung der besonderen Bedarfe von IBA-Impulsprojekten und das Abklopfen von Unterstützungsmöglichkeiten im Projektverlauf sowie die daraus resultierenden Rollen und Beiträge auf allen Seiten des Trialogs, also der lokalen Projektträger, der IBA-Gesellschaft und möglichen unterstützenden Dritten. Auch hier werden Selbst- und Fremdeinschätzung eingesetzt, um sowohl die eigenen Unterstützungsbedarfe der Projekte als auch die Unterstützungskompetenzen und Angebote auf Seiten von IBA, Land, Bund, EU und weiteren Partnerinnen und Partnern abzuklopfen.

Hier kann von einer frühzeitigen Sensibilisierung und Schulung auf allen Seiten profitiert werden, um die Potenziale in der Kompetenz- und Förderlandschaft im Sinne der Impulsentwicklung in IBAs auszuschöpfen.

Aufgrund des langen Zeitraums von IBAs und ihren Projekten sowie der Dynamik innerhalb dieses Zeitraums, ist der Prozessansatz zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Projektentwicklung anwendbar. Damit ist es möglich, Qualität und Impulskraft fortlaufend zu reflektieren und zu stärken sowie Bedarfe und Lücken in der Unterstützung des Projekts zu identifizieren und im Trialog der Perspektiven nach Möglichkeit bedarfsgerecht zu schließen.

Kernaussagen

Prozessvorschlag Unterstützung aus drei Perspektiven

- IBA-Projekte entwickeln ihre Impulskraft in einem **Mehrebenen-Kontext** aus lokaler Projektträgerschaft, IBA-Gesellschaft und unterstützenden Dritten (Trialog der Perspektiven).
- Das Zusammenspiel dieser drei Perspektiven ist im **Projektverlauf dynamisch**.
- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Impulsen in und mit IBAs besteht darin, **Rollen und Beiträge** der drei Perspektiven schlüssig aufeinander **abzustimmen**.
- Neben der Perspektive der Unterstützung liegt das besondere Potenzial im **wechselseitigen Lernen** zwischen den Perspektiven.
- Es werden ein **Verständigungsprozess und Kompetenzaufbau** in Sinne der Unterstützung von IBA-Projekten **im Trialog der Perspektiven** vorgeschlagen.
- **Qualität und Potenzial** eines IBA-Projekts werden im Dialog zwischen **Selbst- und Fremdeinschätzung** ermittelt und **wiederkehrend** reflektiert.
- **Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten** werden im **Trialog** der Perspektiven zu **unterschiedlichen Zeitpunkten** im Projektverlauf abgeglichen.

4.3.3 „Special Needs“ von IBA-Impulsprojekten und ihre Folgen

Mit der Innovations- und Impulskraft von IBA-Projekten gehen besondere Bedarfe – „Special Needs“ – einher. Diese präzisieren die in Kapitel 4.2.2 skizzierte „Mechanik“ von IBA-Projekten. Die Unterstützung und Förderung von Projekten müssen diese besonderen Anforderungen berücksichtigen, welche das übliche Vorgehen aller drei Partnerinnen und Partner im Trialog der Unterstützung herausfordert.

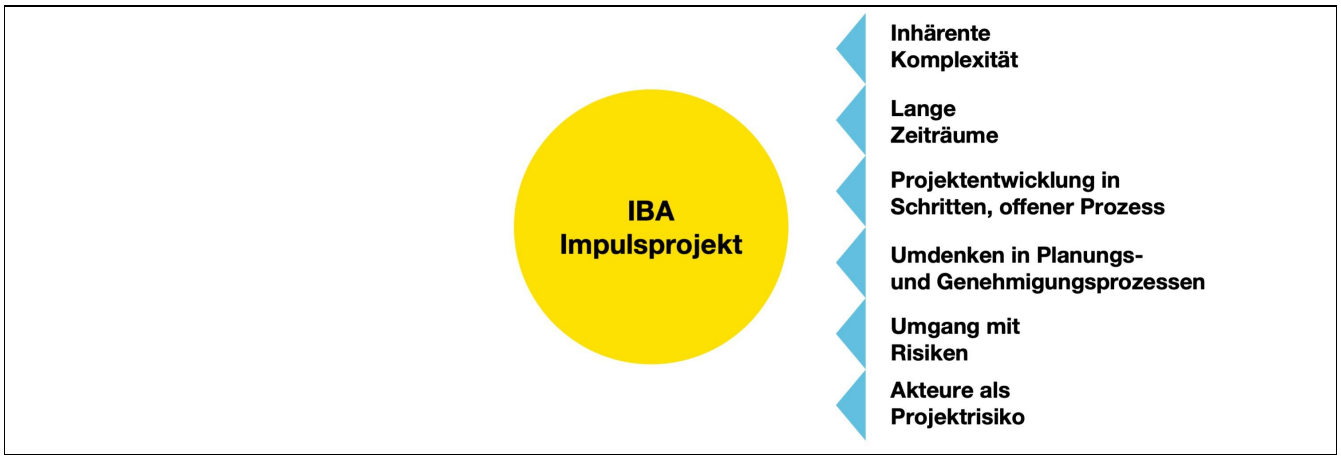


Abbildung 19:
Besondere Bedarfe von IBA-Impulsprojekten basierend auf dem Quervergleich der Fallstudien (Eigene Darstellung 2023).

Inhärente Komplexität

IBA-Projekte zeichnen sich durch eine inhärente Komplexität aus. Entsprechend dem Anspruch nach Exzellenz und Innovation werden vielfach solche Projekte angeschoben, die zuvor aufgrund großer räumlicher, technischer, organisatorischer oder rechtlicher Herausforderungen nicht entwickelt wurden. Die Projekte gehen über den bisherigen Planungsalltag und gelegentlich auch über die kommunalen Pflichtaufgaben und damit die vorhandene Expertise der lokalen Partnerinnen und Partner hinaus.

Komplexität bedeutet zudem: Projekte werden „grenzüberschreitend“, das heißt in der Verknüpfung verschiedener sektoraler Themen und räumlicher Maßstäbe und damit auch ihrer Förderlogiken entwickelt. Diese in einem Projekt zu integrieren, ist vielfach eine besondere Leistung von IBA-Projekten – ganz im Sinne eines integrierten raum- und stadtplanerischen Ansatzes.

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Um „grenzüberschreitend“ zu etablierten Themen und Räumen arbeiten zu können, ist es hilfreich, verschiedene Kompetenzen in Projektträgerschaft und -team zu etablieren und zu verknüpfen,
– Die Fähigkeit der Projektbeteiligten, das Projekt durch die Komplexität zu navigieren, ist ein Schlüssel zum gemeinsamen Gelingen. Dazu gehört auch eine zielführende Kommunikation, die Orientierung nach innen und außen gibt, damit die verbindende Motivation und der Weg angesichts der vielfältigen Herausforderungen nicht verloren gehen,
– Die IBA-Geschäftsstellen können die Projekte durch gezielte Expertise unterstützen sowie die Vernetzung und damit den Wissensaustausch zwischen den Projekten anregen. Grundlagen- und Begleitforschung, auch unter Einbezug

von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, können das Lösen besonders komplexer Problemstellungen unterstützen,

– Eine laufende Begleitung, Reflexion und ein agiles Management seitens der IBA-Geschäftsstellen kann die Fähigkeit im Umgang mit Komplexität sowie mit Unvorhergesehenem und Unsicherheit im Projektverlauf stärken,

– IBA Projekte entwickeln aus dem lokalen und regionalen Kontext einen spezifischen und neuartigen Mix aus Themen, Programmbausteinen und Raumtypen, der die Anforderungen und Formate bestehender Programme und Förderungen auf den Ebenen Land, Bund, EU und Dritte zumeist nicht trifft beziehungsweise übersteigt:
  → Die Aufnahmefähigkeit neuer Themen in bestehende Programme und damit das lernende Anlegen von Programmen könnten eine Lösung darstellen, um IBA-Projekte zu fördern. Das ist beispielsweise im Fall der Städtebauförderung möglich, vorausgesetzt es besteht ein definiertes Problem in einem definierten Gebiet,
  → Auch könnten räumlich orientierte Unterstützungsformate und Förderprogramme als integrative Klammern für komplexe IBA-Projekte stärker geeignet sein als sektoral ausgerichtete,

– Um die Komplexität von IBA-Projekten zu adressieren, könnten verschiedene Unterstützungsformate und -programme von Land, Bund, EU und Dritten verknüpft werden. Jedoch besteht die Schwierigkeit unterschiedlicher Förderlogiken und Laufzeiten und gegebenenfalls die Herausforderung, die Fördergegenstände zueinander ausreichend abzugrenzen.

– Die Förderung von Teilprojekten innerhalb komplexer und langfristig angelegter IBA-Projekte könnte gelingen, wenn klar abgrenzbare Fördergegenstände identifiziert werden. Die zuständigen Förderstellen könnten lokale Projektträgerschaft und IBA darin unterstützen.

Lange Zeiträume

Impulse von IBA-Projekten entwickeln sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, benötigen zumeist jedoch lange Zeiträume bis sich ihre Wirkungen zeigen. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtungen wurde dies vor allem mit Blick auf Bauvorhaben und (Konzept-)Studien deutlich. Erst über die Nutzung des Gebauten kann in Erfahrung gebracht werden, ob die Ambition der Projekte tatsächliche Impulse auslöst. Raum- und Immobilienprojektentwicklungen sind vor dem Hintergrund von IBAs folglich nicht auf schnelle Erfolge ausgerichtet, sondern bedürfen eines „langen Atems“ der Akteure. Darüber hinaus zeigen Konzepte beziehungsweise Fallstudienuntersuchungen wie im Fall der Machbarkeitsstudie „Tiefengeothermie Wilhelmsburg“ (IBA Hamburg), dass diese womöglich als Vorarbeiten für nachfolgende Projektvorhaben jenseits des Ausstellungsformates wieder aufgegriffen werden. IBA-Projekten muss folglich ausreichend großer Spielraum – auch über das eigentliche Format hinaus – eingeräumt werden, um ihre Wirkkraft unter Beweis stellen zu können. Daraus resultiert parallel der Bedarf eines Erwartungsmanagements der Akteure, um sowohl deren Motivation als auch Akzeptanz für die Projekte langfristig aufrecht zu erhalten. Im Hinblick auf die Mechanik sowie die Verstärkung der Strahlkraft von IBA-Projekten stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob IBA-Projekte mit ausreichendem Abstand zur offiziellen Endpräsentation nochmals präsentiert werden sollten – ähnlich dem Themenjahr „Das blaue Wunder“, welches sowohl die Anstrengungen als auch den Erfolg des Emscher-Umbaus (Teil der IBA Emscher Park) würdigte (vgl. Stiftung Zollverein o.J.).

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Auf Seite der Projektträgerschaft ist es wichtig, langfristige Akteure einzubinden, die im Projekt bleiben. Das können hoheitliche Akteure, langfristige Bestandshaltende oder am Ort verankerte Einrichtungen sowie Nutzerinnen und Nutzer in einer geeigneten, nicht an Einzelakteure gebundenen Organisationsform sein,
– Die Projektentwicklung sollte zugleich als Entwicklung einer langfristigen Governance-Form verstanden werden. Dabei sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse sowie die finanzielle und personelle Ausstattung entsprechend der langfristigen Orientierung von IBA-Projekten mitzudenken,
– Die langfristige Einbindung der IBA und ihrer Projekte in bestehende Strukturen und die Gestaltung der Übergänge zu diesen ist ein entscheidender Faktor, um besonders langfristig angelegte Projekte sowie deren Wirkungen proaktiv weiter gestalten zu können. Damit kommen möglicherweise genau die strategischen Partnerschaften ins Spiel, die auch während des IBA-Prozesses Zugang zu Planungs- und Genehmigungsprozessen sowie zu anderen Formen der Unterstützung und Förderung bieten. Damit bewegt sich das Format IBA im Spannungsfeld der Erneuerung territorialer Governance einerseits und der Einbindung in eine langfristig ausgerichtete Governance-Strategie anderseits.

Projektentwicklung in Schritten, offener Prozess

Langfristigkeit und inhärente Komplexität von IBA-Projekten bedingen im Hinblick auf eine realistische Versuchsanordnung eine Projektentwicklung in Teilschritten. Dies exemplifiziert beispielsweise die Quartiersentwicklung „Backnang West“ (IBA 27). Diese umfasst ein Projektareal von insgesamt 17 Hektar, während im Rahmen des IBA-Zeitraums eine Entwicklung von etwa zwei Hektar als realistisch erachtet wird.

Darüber hinaus zeigte die Fallstudienbetrachtung zur IBA 27, dass die Projektgenese als offener Prozess zu verstehen ist, der entsprechende Entwicklungsfreiheiten benötigt – andernfalls besteht die Gefahr, mögliche Impulse während der Projektentwicklung zu unterdrücken. Die Qualifizierung von IBA-Projekten ist folglich nicht anhand eines vordefinierten Projektplans abbildbar. Positives Beispiel ist die Quartiersentwicklung „Am Rotweg“. In diesem Fall entstand das Teilprojekt „Reallabor Wohnen – resilient und generationengerecht für Alle in Stuttgart Rot“ vornehmlich zur Beschaffung neuer finanzieller Zuschüsse und leistet nun einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Neuigkeitswertes der Quartiersentwicklung.

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Lange Zeiträume erfordern das Denken und Gestalten von IBAs und ihren Projekten in Phasen. Die IBA-Gesellschaft hat dafür die wichtige Rolle der Konzeption, Prozessgestaltung und Kommunikation – sie sollte den Takt gestalten, der den vielen Beitragenden und den einzelnen Projekten Motivation und Orientierung gibt. Dabei können Phasenübergänge bewusst gestaltet und auch forciert werden, um Zeitdruck zu generieren und zu nutzen,
– Für Dritte gilt es, Ein- und Ausstiegszeiträume von Unterstützung und Förderung zu klären und mit dem IBA- sowie dem Projektprozess abzugleichen. Es kann hilfreich sein, Unterstützungs- und Förderperspektiven für Projekte in Etappen und Phasen zu gestalten. Dafür ist die Begleitung des gesamten IBA-Prozesses im Sinne einer kohärenten Unterstützungs- und Förderstrategie zu empfehlen,
– Unterstützungs- und Förderperspektiven sollten zeitlich gestaffelt betrachtet werden, da sich im Verlauf von IBAs und ihren Projekten Rollen und Beiträge im Trialog der Perspektiven wandeln,

– Reflexionsformate haben eine große Bedeutung für das gemeinsame Lernen und die Orientierungsgewinnung im schrittweisen Vorgehen. Diese können von den Projektträgern aber auch von der IBA-Gesellschaft und von Dritten angestoßen werden. Sie helfen, die Dynamik im IBA- und Projektprozess besser zu verstehen und gezielt neue Etappen einzuläuten.

Umdenken in Planungs- und Genehmigungsprozessen

IBAs und ihre Projekte bewegen sich vielfach an der Grenze gängiger Regeln und Verfahren. Das Umdenken in Planungs- und Genehmigungsprozessen kann folglich nicht nur ausgehende Impulswirkung eines IBA-Projektes sein, sondern ist zugleich notwendige Voraussetzung für die Entfaltung von Impulskraft. Dies wird besonders an dem Portfolio der aktuell laufenden IBA 27 deutlich, dessen Umsetzung überwiegend mit der Aufstellung beziehungsweise Änderung von Bauleitplänen einhergeht. Die IBA 27 bearbeitet damit exemplarisch Fragestellungen der Dynamisierung und Flexibilisierung dieser Prozesse, um innovative Quartiersprojekte beispielsweise mit erhöhtem Bestandserhalt, verstärkter Nutzungsmischung oder sozialer Verträglichkeit umzusetzen. Neben baurechtlichen Regularien werden dabei insbesondere auch das öffentliche Vergabesystem auf eine flexiblere Handhabung hin geprüft.

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Unterstützung für ein Umdenken in Planungs- und Genehmigungsprozessen ist eine enorm wichtige Form nicht-materieller Unterstützung von IBA-Projekten und eine große Motivation zur Teilnahme verschiedener Partnerinnen und Partner sowie Trägerinnen und Träger an einer IBA,
– Um Planungs- und Genehmigungsprozesse entsprechend der Projektabsichten auszureizen oder gar anzupassen, ist eine enge Zusammenarbeit mit der überlokalen Ebene notwendig: den Landkreisen, Bezirken, Ländern und auch mit Bund und EU und ihren verschiedenen Einrichtungen und Gesellschaften. Der Rahmen einer IBA verspricht lokalen Partnerinnen und Partnern diese strategischen Partnerschaften, welche sie alleine nicht finden oder eingehen könnten,
– Diese strategischen Partnerschaften sollten nicht alleine projektbezogen, sondern auf der Ebene der gesamten IBA konzipiert und von der IBA-Gesellschaft und ihrer Partnerinnen und Partnern aktiv gestaltet werden.

Umgang mit Risiken

Da die Wirkungen innovativer Herangehensweisen außerhalb gängiger Normen zum heutigen Zeitpunkt noch unbekannt sind, bedürfen IBA-Projekte eines geeigneten Umgangs mit den damit inhärent verbundenen Risiken. Hierzu zählt zum einen die grundsätzliche Bereitschaft der (Projekt-)Akteure, Risiken in Kauf zu nehmen. Als positives Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Quartiersentwicklung „Neckarspinnerei“ (IBA 27) zu nennen. Zum jetzigen Zeitpunkt befinden sich drei Teilprojekte in der Umsetzung – in engem Austausch mit der Baurechtsbehörde, jedoch ohne offizielle Baugenehmigung. Diese Risikobereitschaft des Projektträgers entsteht einerseits aufgrund der trägen Entwicklungsgeschwindigkeiten innerhalb der geltenden Regularien und erfordert andererseits eine dialogorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der lokalen Planungsverwaltung. Zum anderen bedarf es einer „Versicherung gegen Risiken“, wie die Fallstudienbetrachtung zur IBA Emscher Park zeigte. Bei drohendem Scheitern von Projekten war es häufig vonnöten, IBA-Leitung oder Ministeriumsebene einzuschalten, um entsprechendes Vertrauen in die Projekte zu erhalten und das Vorgehen anzupassen.

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Förderprogramme sind zumeist auf möglichst präzise Vorhersagbarkeit und Sicherheit in Projektverlauf und Ergebnis ausgerichtet. Risikobehaftete Förderung im Sinne von Venture-Capital ist im Bereich der Start-up-Förderung sowie in einigen Formaten der Grundlagenforschung bekannt:
→ Ist es möglich, auf Seiten von Land, Bund, EU oder Dritten Risikokapital für raumbezogene Fragestellungen und Projekte – in Ergänzung zu bislang bewährten Förderformaten – bereitzustellen?,

– Es ist zu vermuten, dass im Verlauf einer IBA und ihrer Projekte die Risiken vor allem nach der Startphase und der Phase Null der Projektgenese relevant sind – dann, wenn erste Projektbausteine mit einem für alle noch sehr neuartigen Ansatz entwickelt und realisiert werden sollen und damit hohe Projektierungs- und Realisierungskosten eintreten:
→ Ist es möglich, einen IBA-spezifischen Risikofond unter Einbezug Dritter für eine bestimmte Phase der IBA einzurichten, um die Innovations- und Umsetzungsgeschwindigkeit im Rahmen der 10 Jahre zu halten?,

– Umgang mit Risiken wird erleichtert durch eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten innerhalb der Projektentwicklung sowie im Trialog der Unterstützungsperspektiven –dabei wirkt eine Kultur der direkten, informellen Kommunikation in Ergänzung zu förmlichen Wegen begünstigend.

Akteure als Projektrisiko

Der Umgang mit Risiken impliziert ebenfalls ein notwendiges Akteursmanagement im Rahmen der Projektentwicklung. Wie die Fallstudienbetrachtungen zeigten, besteht mit dem Betreten neuer oder unerprobter Entwicklungspfade im Rahmen von IBA-Projekten das Risiko der Überforderung von Projektträgern. In dieser Hinsicht bedürfen IBA-Projekte insbesondere einer Stabilisierung der Phase Null, wie die Fallstudienbetrachtung zur IBA Basel veranschaulichte. Fehlende Unterstützungsmöglichkeiten zur eigenen Formfindung haben dazu beigetragen, dass Projektträger aussichtsreicher Vorhaben dennoch schnell die geplante Projektrealisierung aufgaben. Das Projektbeispiel „Depot an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park) machte ergänzend deutlich, dass insbesondere „bürokratieferne“ Akteure (beispielsweise aus der Zivilgesellschaft) Beratung und Unterstützung für die Projektrealisierung benötigen. Auch im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Hamburg wurde reflektiert, ob die – aufgrund der Kürze dieser IBA – eng getakteten Projektrealisierungen sowie begleitende partizipatorische Momente eine Überforderung zivilgesellschaftlicher beziehungsweise ehrenamtlicher Akteure ausgelöst hätten.

Die Fallstudienbetrachtung zur IBA 27 machte in diesem Zusammenhang zudem deutlich, dass eigentliche Unterstützungsangebote wie Bundes- oder Länderförderprogramme, ebenfalls eine Herausforderung für die Projektakteure darstellen können, wenn diese mit der Umsetzung der Förderregularien nicht vertraut sind.

Folgen für Unterstützung und Förderung

– Ein Akteursmix aus pionierhaften und etablierten Akteuren kann ein Erfolgsfaktor für IBA-Projekte sein. Langfristig orientierte, etablierte Akteure können Projekte stabilisieren und sind möglicherweise Garant für eine langfristige Wirkung der Projektimpulse. Zugleich können diese die Innovationskraft des Projekts auch behindern. Daher ist die wirkungsvolle Einbindung neuartiger, sich entwickelnder Akteure zentral,

– Die Befähigung von Akteuren, insbesondere von Gruppen und Institutionen, die sich neu auf den Weg machen, ein raumbezogenes Projekt zu entwickeln und zu realisieren, ist eine wesentliche Dimension von Unterstützung und Förderung:

→ Akteursförderung ist in der Regel in vielen Programmen nicht möglich. Welche Perspektiven lassen sich dafür entwickeln, beispielsweise über projektbezogene oder IBA-weite Fortbildungen, Stipendien, Honorare für Akteure aus der Zivilgesellschaft etc.?
→ Wie kann ein Rückfallsystem etabliert werden, für den Fall, dass ein Akteur ausfällt? Bietet ein System von Patenschaften dafür einen Ansatz? Sind dafür möglicherweise bestimmte Formen gemeinwohlorientierter Projektorganisation und -gesellschaften geeignet?

Dynamischer und kontextbezogener Ansatz zu Unterstützung und Förderung
In der Überlagerung der besonderen Anforderungen von IBA-Projekten und ihren Folgen für Unterstützung und Förderung lässt sich der trialogische Ansatz in Hinblick auf zeitliche Dynamik und Kontextbezug konkretisieren (vgl. Abbildung 20).

Innerhalb einer IBA kann sich der Trialog als strategische Partnerschaft entwickeln und langfristig, im Übergang zur in der Post-IBA-Phase, in eine neue territoriale Governance überführt werden. Dabei verändern sich Rollen und Beiträge aus den drei Perspektiven in der Zeit. Wesentliche Initiatorin des Prozesses ist die IBA-Gesellschaft, die bereits in frühen Phasen Kompetenzaufbau zu Unterstützungs- und Förderfragen betreiben und auch die Begleitung der Projekte durch ein agiles Management unter Nutzung von Zielvereinbarungen und Feedbackformaten aufgleisen muss. Das kritische Zeitfenster zur Umsetzung der Projekte setzt zumeist vor der Zwischenpräsentation der IBA ein. Der Umgang mit Projektrisiken, die Bereitstellung zusätzlicher Unterstützung und die wiederkehrende Reflexion im Trialog sind in diesem Zeitraum wesentlich. Nicht-materielle Unterstützungsformen sind zur Stärkung der lokalen Durchsetzungskraft der Projekte, beispielsweise in politischen Gremien, ebenso bedeutend wie personelle und finanzielle Ressourcen. Das Impulspotenzial der Projekte erwächst also systematisch aus dem lokalen oder regionalen Kontext der jeweiligen IBA. Die Projekte selbst sind der Schlüssel, damit die IBA Wirkung in der Post-IBA-Phase entfaltet. Aus der trialogischen Zusammenarbeit und Unterstützen entwickeln sich im besten Fall anhaltende ortsbezogene Akteursallianzen, in denen die Projektträgerschaften eine Schlüsselrolle einnehmen.

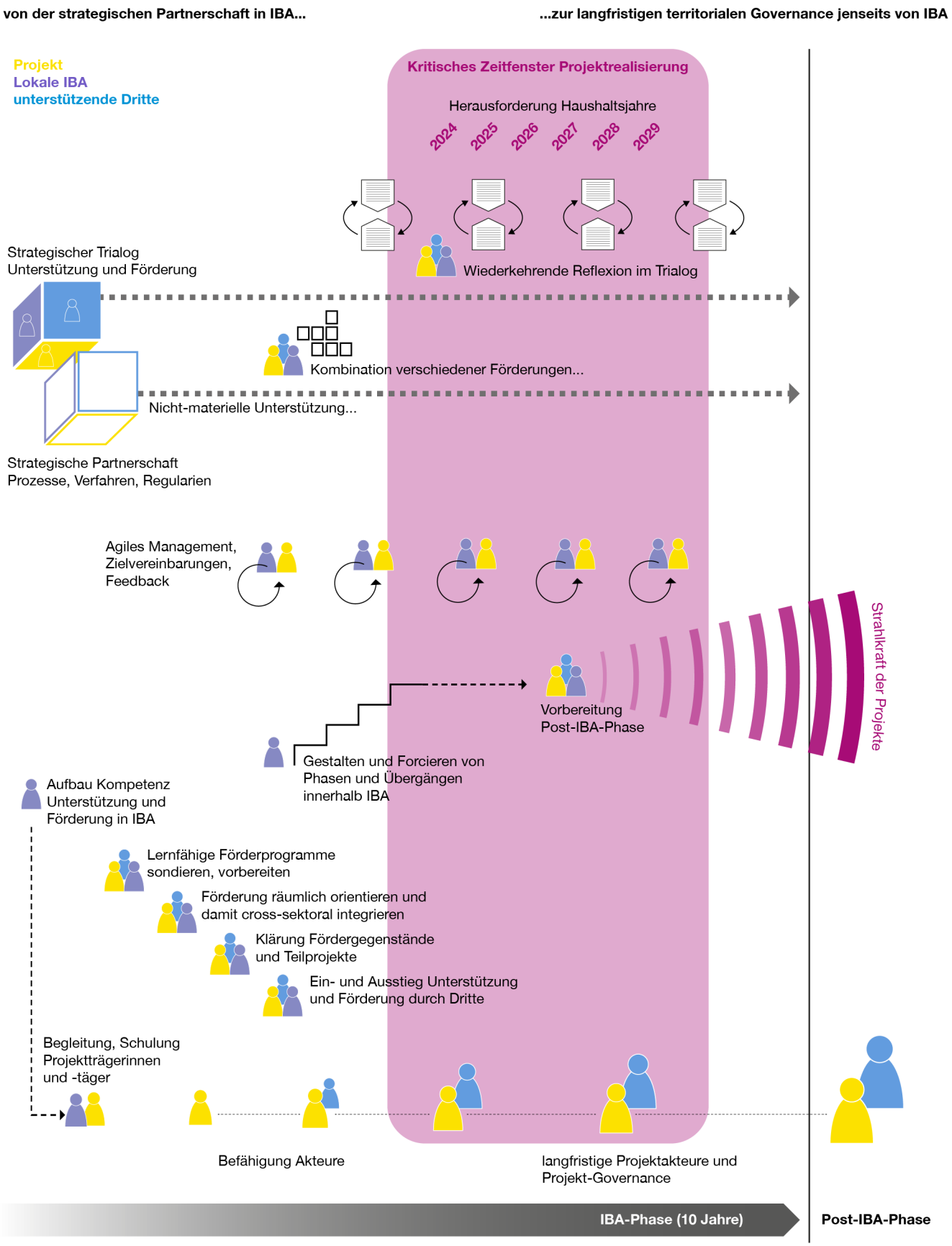


Abbildung 20:
Skizzenhafte Zusammenfassung Beiträge und Rollen im Trialog der Perspektiven für Unterstützung und Förderung von IBA-Impulsprojekten basierend auf den besonderen Bedarfen (Eigene Darstellung 2023).

Kernaussagen

„Special Needs“ von IBA-Impulsprojekten und ihre Folgen
siehe **Abbildung 20** auf Seite 82)

– Die **Langfristigkeit und inhärente Komplexität** von IBA-Projekten **bedingen** im Hinblick auf eine realistische Versuchsanordnung eine **Projektentwicklung in Teilschritten sowie die Einbindung langfristiger Akteure**.

– Die **Befähigung von Akteuren**, insbesondere von Gruppen und Institutionen, die sich neu auf den Weg machen, ein raumbezogenes Projekt zu entwickeln und zu realisieren, ist eine **wesentliche Dimension von Unterstützung und Förderung**.

– Prozessual wird der Umgang mit (Akteurs-)Risiken durch eine **enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten** innerhalb der Projektentwicklung begünstigt. Monetär stellt sich die Frage, ob zukünftig die Bereitstellung von **Risikokapital für raumbezogene Fragestellungen und Projekte** bereitgestellt werden kann. Denn aktuelle Förderprogramme sind zumeist auf möglichst **präzise Vorhersagbarkeit und Sicherheit in Projektverlauf und Ergebnis** abgestellt.

– Unterstützung für ein Umdenken in Planungs- und Genehmigungsprozessen ist eine enorm **wichtige Form nicht-materieller Unterstützung** von IBA-Projekten und eine große Motivation zur Teilnahme verschiedener Partnerinnen und Partner sowie Trägerinnen und Träger an einer IBA. Hierzu ist eine **enge Zusammenarbeit mit der überlokalen Ebene** notwendig.

4.3.4 Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten

Aufbauend auf den besonderen Eigenschaften und Bedarfen von IBA-Impulsprojekten (vgl. Punkt 4.3.3) lassen sich nachfolgend Unterstützungsbedarfe konkretisieren. Diese basieren im Wesentlichen auf dem Quervergleich der Fallstudien und beziehen ergänzend Wissen aus verschiedenen Gesprächen mit Expertinnen und Experten im Rahmen dieses Forschungsprojekts mit ein. 14 Ansätze zur Unterstützung und Förderung geben konkrete Hinweise, die von den Partnerinnen und Partnern im Trialog aufgegriffen und für ihre jeweilige IBA spezifiziert werden können. Die Hinweise richten sich dabei insbesondere an IBA-Geschäftsstellen und Dritte Unterstützende. Ob die Berücksichtigung dieser Unterstützungsperspektiven letztlich IBA-Impulsprojekte hervorbringt, kann erst im Nachgang und mit ausreichendem Abstand beurteilt werden.

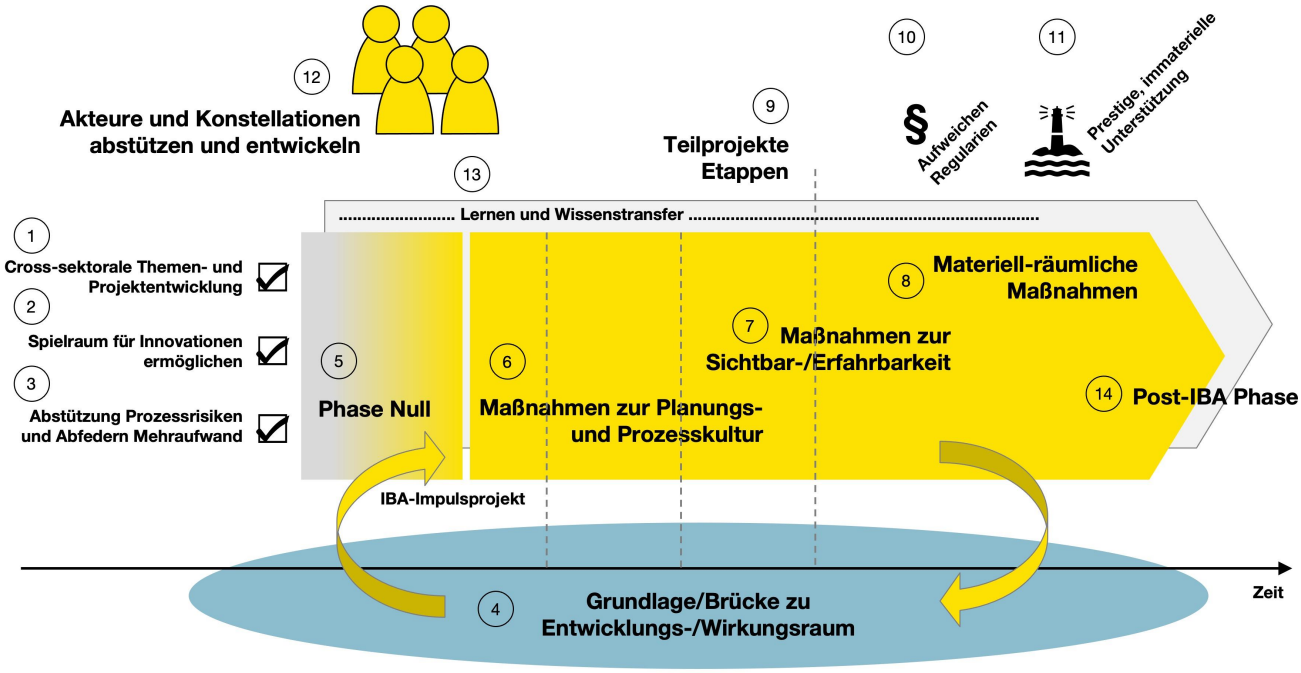


Abbildung 21: Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten (Eigene Darstellung 2023).

(1) Cross-Sektorale Themen- und Projektentwicklung

Herangehensweisen an drängende Fragen der Zeit – wie etwa Klima- und Energiekrise, Mobilitätswende, Flächenknappheit, nachhaltige Materialkreisläufe oder Migrationsfragen – bedürfen interdisziplinärer Lösungen beziehungsweise sind über verschiedene Themenbereiche hinweg zu entwickeln. IBA-Projekte folgen diesem Erfordernis, um neuartige Ansätze zu erproben – wie beispielsweise die „Gesundheitskioske“ über die Verknüpfung von Gesundheitswesen und Regionalentwicklung im Rahmen der IBA Thüringen. Neben der Suche nach passenden Förderinstrumenten stoßen die Projektverantwortlichen in diesem Zusammenhang jedoch auf fehlende oder unklare ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb administrativer (Förder-)Strukturen. Um dieser Herausforderung im Rahmen der Projektrealisierung zukünftig zu begegnen, legte die Fallstudienbetrachtung entsprechenden Unterstützungsbedarf offen.

(2) Spielraum für Innovationen ermöglichen

Dieser Unterstützungsbedarf gewinnt nochmals an Bedeutung, als dass Innovationen häufig an disziplinären beziehungsweise thematischen Schnittstellenrändern entstehen. Die zunehmend cross-sektorale Themen- und Projektentwicklung von IBA-Vorhaben birgt somit das Potenzial, die Erfüllung des Innovationsanspruchs von IBA zu begünstigen. Zeitgleich ist die Ambition Innovationen entstehen zu lassen, mit einem hohen Wagnis beziehungsweise hoher Unsicherheit verbunden, da diese grundsätzlich nicht planbar sind und vorläufig oder gänzlich scheitern können. So gibt es etwa „spätzündende Impulse" – wie im Fall der „Claims" in Dessau-Roßlau (IBA Stadtumbau 2010) oder der „Tiefengeothermie" (IBA Hamburg) –, die zwar während des Ausstellungsformats nicht die gewünschten Erfolge generieren, jedoch Vorarbeiten schafften, die möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden. Üblicherweise stabilisieren sich IBA-Projekte jedoch über die Projektqualifizierung und finden Wege, ihrem Innovationspotenzial nachzugehen. Dazu benötigen sie entsprechenden „Entwicklungsspielraum", was zeitgleich zu klärende Fragen aufwirft: Wie lange dürfen IBA-Projekte im Rahmen der Projektentwicklung noch scheitern und gibt es einen Zeitpunkt, zu welchem sie zu Erfolg gezwungen sind?

(3) Abstützung Prozessrisiken und Abfedern von Mehraufwand

IBA-Projekte sind keine Standard-Projekte. Sie betreten „neues Terrain" und fungieren häufig als „Testfeld" für un- oder wenig erprobte Verfahren und Herangehensweisen. Gleichzeitig sind sie bei der Umsetzung bestrebt, hohe Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dieser besondere Charakter von sowie Anspruch an IBA-Projekte generiert einen hohen Mehraufwand im Rahmen ihrer Realisierung. „Entwicklungsspielraum" wird daher nicht nur in zeitlicher, sondern auch finanzieller Hinsicht benötigt. Die Fallstudienbetrachtung verdeutlichte in diesem Zusammenhang, dass eine Mehrkostenförderung als Unterstützungsbedarf vor allem in der Zusammenarbeit mit privaten oder gemeinnützigen Akteuren entsteht. Um die Realisierungschancen von IBA-Projekten zu erhöhen, gilt es, Lücken in der Finanzierung von Entwicklungsbausteinen oberhalb des Standards zu schließen und entsprechende Umsetzungsanreize zu setzen.

(4) Grundlage/Brücke zu Entwicklungs-/ Wirkungsraum

IBA als „next practice" – es wurde deutlich, dass IBA-Projekte eine Vorreiter-Rolle einnehmen und bestrebt sind, als Vorbild für nachfolgende Projekte zu dienen. Im Kontext ihrer Realisierung entsteht somit ein Möglichkeitsraum, neue Grundlagen für die nationale wie internationale Raumentwicklung zu schaffen. Zeitgleich ist den IBA-Akteuren dabei häufig selbst nicht direkt ersichtlich, welche Entwicklungspfade hierzu einzuschlagen sind. Um diesbezüglich einen Rahmen für die Projektentwicklung zu schaffen, erwiesen sich Grundlagenstudien als wertvolle Unterstützungsmöglichkeit, wie etwa am Beispiel des Projektes „AGRICULTURE meets MANUFACTURING" der IBA 27 ersichtlich wurde. Zum Ausloten von (rechtlichen) Entwicklungsmöglichkeiten beauftragte und finanzierte die IBA 27-Geschäftsstelle selbst die Erstellung einer Grundlagenstudie. Dabei wurde deutlich, dass diese zwar eine individuelle Ausgangssituation zum Anlass hatte, deren Ergebnisse jedoch von bundesweitem Erkenntnisinteresse sein können. Es stellt sich die Frage, ob diese Form der Unterstützung zukünftig möglicherweise verstärkt über Forschungsförderungen abgedeckt werden könnte.

Darüber hinaus ist der Bezug zu einem strategischen Entwicklungsraum von Bedeutung, um beispielsweise Mittel aus der Städtebauförderung beantragen zu können. Das bedeutet, dass Projektträger frühzeitig aufgefordert werden sollten, ihren spezifischen Entwicklungs- oder Wirkungsraum zu untersuchen und das eigene Projekt nachvollziehbar einzubetten. Auch dazu benötigen wenig professionalisierte Akteure oder Akteure in kleinen Gemeinden möglichweise Unterstützung.

Die Brücke zum Entwicklungs- oder Wirkungsraum ist für die Entwicklung der IBAs insgesamt entscheidend, kann für einzelne Projektträger unter Umständen aber nicht

im Kern des eigenen Interesses liegen. Daher sind hier häufig Ansätze einer Co-Finanzierung von Grundlagenstudien oder auch Orts- und Quartiersanalysen und -konzepten gefragt.

(5) Phase Null

Das beschriebene Vorgehen der IBA 27-Geschäftsstelle ist dabei nicht unüblich, verdeutlicht jedoch nochmals die Notwendigkeit, IBA-Akteure in ihrer frühen Projektphase (Phase Null) zu unterstützen. Wie die Fallstudienbetrachtung zur IBA Basel veranschaulichte, besteht andernfalls das Projektrisiko, dass Projektträger ihr Vorhaben gänzlich aufgeben oder die Realisierung in Verzug gerät. Wie die Quartiersentwicklung „Am Rotweg" (IBA 27) außerdem zeigte, wird die Projektrealisierung unter der Dachmarke IBA teilweise als Chance gesehen, dem eigenen Projekt neue Qualität und Dynamik zu verleihen. Diesen Anreiz „sich auf den Weg zu machen", gilt es während der Phase Null von (Bestands-)Projekten durch (finanzielle) Unterstützung zu verstärken – nicht zuletzt, um Frustration bei den Projektträgern zu vermeiden.

(6) Maßnahmen zur Planungs- und Prozesskultur

Maßnahmen zum Wandel von Planungs- und Prozesskultur – wie beispielsweise Prozessneuerungen durch Wettbewerbsverfahren oder neue Formen der Partizipation durch Crowdsourcing-gestützte Projekte – zu Beginn und während der Projektentwicklung, stellen sich als wesentliche Voraussetzung dar, das Impulspotenzial eines Vorhabens zu befördern. In diesem Zusammenhang ist die Mitwirkungsbereitschaft der lokalen Verwaltung wie Politik essenziell. Neben der investiven Förderung von Bauprojekten stellt sich demnach die Frage, ob Projektträger im Rahmen der Mitnahme von Entscheidungsträgerinnen und -trägern wie auch der lokalen Bevölkerung finanzielle Unterstützung erhalten können. Andernfalls sind sie gezwungen, entsprechende Maßnahmen eigenständig zu finanzieren. Da die Projektträger zum Teil selbst von Maßnahmen zum Wandel von Planungs- und Prozesskultur durch die IBA-Geschäftsstellen überzeugt werden müssen, wird diese Perspektive auf Unterstützung umso gewichtiger.

(7) Maßnahmen zur Sichtbar-/Erfahrbarkeit

IBAs und ihre Projekte „rütteln" an trägen Systemen, indem sie entweder bestehende Schmerzpunkte thematisieren, wie zum Beispiel im Fall der IBA Stadtumbau 2010, oder als Form der Prävention in Erscheinung treten, wie im Fall der IBA 27. In beiden Fällen wird ihr Bestreben größtenteils nur verhalten angenommen oder ihnen gar mit Widerstand begegnet, da von ihrem Umfeld die Handlungsnotwendigkeit nicht gesehen oder auch Handlungsoptionen nicht erkannt werden. Die Neuartigkeit der Projekte kann darüber hinaus zusätzlich auf Skepsis stoßen, da unter Umständen keine Erfahrungswerte in deren Umsetzung vorhanden sind. Noch stärker als „reguläre" Planungsprojekte, bedürfen IBA-Projekte folglich einer Legitimation und entsprechender Akzeptanz. Über alle Fallstudien hinweg stellte sich in diesem Zusammenhang heraus, dass der frühzeitigen Sicht- und Erfahrbarkeit der Projekte eine hohe Bedeutung zu Teil wird – eine Art „Pop-up-Umsetzung" von Teilprojekten beziehungsweise „ersten Etappen", die gerade bei langfristigen Gesamtvorhaben aber auch für das Ausstellungsformat als solches eine entscheidende Rolle spielt. Gelungen ist dies beispielsweise über die „Landschaftskunst"-Projekte auf den Halden im Rahmen der IBA Emscher Park, die zunächst als kurzfristig sichtbare Zeichen fungierten und später der Bevölkerung Raum gaben, von dem aus sie den Wandel ihrer Region beobachten konnten. Ein weiteres Beispiel ist die Umsetzung kleinerer Teilprojekte des Gesamtvorhabens „Rheinliebe" der IBA Basel, über welche dieses für die Bevölkerung und externe Akteure schnell wahrnehmbar wurde.

Die Herstellung von Sicht- und Erfahrbarkeit stellt damit eine weitere Möglichkeit der Unterstützung von IBA-Projekten dar. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass diese im Hinblick auf räumlich punktuelle Vorhaben unkomplizierter umzusetzen ist, wie zum Beispiel im Fall des „Eiermannbaus" in Apolda, im Vergleich zu regionalen Vorhaben beziehungsweise Projektverbunden, wie beispielsweise dem „Schwarzatal" (beide IBA Thüringen). Insbesondere für letztere IBA-Projekte gilt es zukünftig

entsprechende Maßnahmen zur Stärkung ihrer Sicht- und Erfahrbarkeit zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist insgesamt darauf zu achten, die Gestaltung der Präsentationsjahre zu modifizieren. Statt schwer konsumierbarer Berichtsformate, gilt es zukünftig passende aktive Vermittlungsformate, wie etwa Fahrradtouren oder Maker-Spaces, zu organisieren, die insbesondere die breite Öffentlichkeit ermuntern, das Ausstellungsformat zu besuchen.

(8) Materiell-räumliche Maßnahmen

Im Zusammenhang mit der Sicht- und Erfahrbarkeit von IBA-Projekten gilt darüber hinaus die gebaute Umwelt als deren langfristiger Anker. Während Prozesse zum Beispiel aufgrund wechselnder Verantwortlichkeiten auslaufen können, seien „funktionierende Bauten“, wie beispielsweise das „Luthergeburtshausensemble“ in Lutherstadt Eisleben (IBA Stadtumbau 2010), mithin der wirksamste Weg, Wandlungsprozesse einer IBA dauerhaft sichtbar zu machen. Neben einer qualitätsvollen Gestaltung des Lebensumfelds als Wert an sich, konnte sich das Gebäudeensemble lokal zu einer dauerhaft etablierten Institution entwickeln und über Architektur- und Städtebauprämierungen nationale Strahlkraft erwirken.

Die Unterstützung solcher „materiell-räumlicher Maßnahmen“ ist häufig der Hauptpunkt aktueller Förderungen von IBA-Projekten, wenngleich die aufgezeigten Perspektiven von Unterstützungsbedarfen und -möglichkeiten zeigen, dass viele weitere Optionen förderlich und wertvoll für die Gestaltung und Realisierung von IBA-Projekten wären.

(9) Teilprojekte in Etappen

Es hat sich klar herausgestellt, dass die Komplexität von IBA-Projekten und die damit verbundenen Maßnahmen zur frühzeitigen Sicht- und Erfahrbarkeit zumeist eine schrittweise Entwicklung in Teilabschnitten beziehungsweise Teilprojekten erfordert. Im Sinne der Mechanik von IBA-Impulsprojekten würde sich schlussfolgernd auch eine etappenweise Förderung anbieten. Erste Ansatzpunkte für eine Einteilung möglicher Etappen spiegeln sich in Unterstützungsbedarfen für Maßnahmen sowohl zur Planungs- und Prozesskultur als auch zur Stabilisierung der Phase Null von Projekten wider.

(10) Aufweichen von Regularien

Unabhängig vom Umsetzungswillens der beteiligten Projektakteure, werden die Möglichkeiten und Grenzen von Projekten sowohl durch geltende Planungs- als auch Förderregularien bedingt. Während IBA-Projekte mit innovativen und visionären Herangehensweisen in die Zukunft streben, basieren bestehende Regularien zumeist auf einem „Backcasting-Prinzip“. Diese Ausgangssituation kann – wie aktuell das Bestreben der IBA 27, Dysfunktionalitäten der Planungspraxis zu überwinden, zeigt – die Entwicklung und Realisierung innovativer Projekte einschränken, wenn nicht gar behindern. Die eigentliche Unterstützung von IBA-Projekten wurde im Rahmen der Fallstudienbetrachtung daher ebenfalls im Aufweichen von Regularien gesehen. Die Unterstützung der Projekte auf Bundes- oder Landesebene wird damit unerlässlich.

(11) Prestige, immaterielle Unterstützung

Der Unterstützungsbedarf bestehende Regularien „aufzuweichen“, verdeutlicht zudem, dass die Unterstützung von IBA Projekten nicht allein über monetäre Förderungen erfolgen muss. Wie das „Depot an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park) zeigt, ist „politische Rückendeckung“ auf Landesebene zum einen Voraussetzung, dass Regularien flexibilisiert werden können, zum anderen unterstützt sie die Vermittlung zwischen unterschiedlichen administrativen Ebenen und Akteuren. Im Fall dieses Projektbeispiels konnte die IBA-Leitung so persönlich den Trägerverein im Konflikt mit der lokalen Politik unterstützen, um das Vorhaben letztlich durchzusetzen.

Eine weitere Form immaterieller Unterstützung stellt die Würdigung von außen, zum Beispiel über Auszeichnungen, dar. Auf diese Weise wird das mit IBA-Projekten verbundene Wagnis sich großteils in „innovationsfeindlichen Milieus“ zu bewegen hono

riert. Dies fördert nicht nur das Prestige der Projekte und damit ihre Strahlkraft, sondern hat ebenfalls einen hohen Stellenwert innerhalb der „lokalen Arena“, in der sich das Projekt bewegt. Diese Art der Unterstützung wurde auch über den Wirkungsmechanismus des Förderinstruments „Nationale Projekte des Städtebaus“ vor dem Hintergrund der IBA Thüringen deutlich. Über diese Programmförderung gewannen die Projekte „Eiermannbau, Apolda“ und „Schloss Schwarzburg - Denkort der Demokratie“ an Prestige, was die zusätzliche Unterstützung über „Zuwendungen für herausgehobene kommunale Infrastrukturinvestitionen des Freistaats Thüringen“ begünstigte.

(12) Akteure und Konstellationen abstützen und entwickeln

Neben gemeinwohlorientierten Akteuren zur Sicherung einer anhaltenden Impulswirkung eines Projektes, stellen unkonventionelle Akteurskonstellationen oder mutige Akteure eine wesentliche Voraussetzung für die „Impulszündung“ von IBA-Projekten dar. Gerade die beiden letztbenannten Akteursgruppen erweisen sich jedoch häufig als „bürokratieferne“ Akteure (z.B. aus der Zivilgesellschaft), die über den IBA-Prozess zu befähigen sind. Insbesondere mit Blick auf geltende Förderregularien stellt sich die Förderung Dritter jedoch grundsätzlich als schwer heraus und es gilt, wie im positiven Projektbeispiel „Depot an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park), entsprechend neue Unterstützungsvoraussetzungen auszuloten.

(13) Lernen und Wissenstransfer

Über alle Fallstudienbetrachtungen hinweg wurde der Aspekt Wissenstransfer als Möglichkeit zur Formung von Impulsen beschrieben. Zum einen bereichert in regelmäßigen Abständen der fachfremde Blick von außen den IBA-Prozess. Externer Input wird als „innovativer Faktor“ wahrgenommen, sich zum Beispiel gegen Beharrungskräfte vor Ort zu behaupten. Wie die bis heute etablierte Plattform „IBA meets IBA“ oder auch die Ambition der Städtenetzkonferenzen im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 zeigen, wird zum anderen das gegenseitige voneinander Lernen unter der Dachmarke IBA sowie innerhalb einer spezifischen IBA als Unterstützungsmöglichkeit zur Projektqualifizierung wahrgenommen. Dabei zeichnet sich ein unterschiedliches Bild zwischen den Fallstudien. Während das durchlässige Mehrebenensystem der IBA Emscher Park den Wissenstransfer innerhalb des Formates erfolgreich her- und sicherstellte, ist dieser zum Beispiel zwischen den Projektstädten der IBA Stadtumbau 2010 nur unzureichend gelungen. Die Stärkung von Wissenstransfer zwischen und innerhalb von IBAs, zum Beispiel über Diskussionsformate oder begleitende Evaluationen, stellt folglich eine weitere Perspektive auf Unterstützungsformen dar.

(14) Post-IBA-Phase

Die Dauer des Ausstellungsformats kann als „Teaser“ für die potenzielle langfristige Impulswirkung der Projekte verstanden werden – insbesondere im Hinblick auf großflächige und komplexe Vorhaben, die nicht innerhalb der zehn Jahre abgeschlossen werden können. Dies veranschaulichen Projekte wie die „Emscher Sanierung“, die im Rahmen der IBA Emscher Park angestoßen und als Generationenprojekt erst 2022 abgeschlossen wurde (vgl. EGLV o.J.); oder auch Quartiersentwicklungen, die nur in Teilschritten entwickelt werden können – wie im Fall von „Backnang West“ im Kontext der IBA 27. Die Sicherstellung eines „fließenden Übergangs“ in die Post-IBA-Phase ist damit essenziell, um die Projekte langfristig abzusichern und finalisieren zu können – denn, ein plötzliches beziehungsweise ungesteuertes Ende des Ausstellungsformates kann eine „zerstörerische Gewalt“ auf die Projekte ausüben.

Hierzu – sowie als weitere Unterstützungsmöglichkeit von Maßnahmen zum Wissenstransfer – zähle auch, den gewonnenen Wissens- und Erfahrungsschatz über den gesamten IBA-Prozess zu sichern und für die Weiterführung der Projekte und darüber hinaus zu nutzen. Im Rahmen der Fallstudienbetrachtung wurde dies als Unterstützungsbedarf formuliert, da es überwiegend nicht gelungen ist, die Erkenntnisse aus dem IBA-Prozess zu verstetigen. Als Gründe wurden fehlende oder als gescheitert wahrgenommene institutionelle Übernahmen der IBA-Strukturen genannt, wie zum

Beispiel im Fall der IBA Stadtumbau 2010. Hier ist es der Sachsen-Anhaltinischen Landesentwicklungsgesellschaft mbh (SALEG) nur unzureichend gelungen, gewohnte Handlungs- und Verfahrensweisen zu verlassen und den durch das Format angestoßenen Wandel der Prozesskultur zu übernehmen. Auf Projektebene der IBA Stadtumbau 2010 sticht in diesem Hinblick das Luthergeburtshausensemble hervor. Hier führte die Perspektive auf die Gestaltung des Lutherjahres nach Abschluss des Ausstellungsformates zu zusätzlichem Engagement und Verstetigungsstrukturen. Ein ähnliches Bild zeichnet sich im Kontext der IBA Basel ab. Hier stellen die Expertinnen und Experten die „Agenda 2040“ – Empfehlungen an den Trinationalen Eurodistrict Basel (TEB) zur Fortführung der gestärkten Kooperationskultur – als Form der Verstetigung in Frage, wenngleich die Impulse in den ehemaligen IBA-Arbeitsgruppen nachwirken. Zudem zeigen aktuell laufende IBAs, wie die IBA Thüringen und die IBA 27, dass in diesem Zusammenhang fehlende personelle Ressourcen (der IBA-Geschäftsstellen) verhindern, sich mit der Weiter- beziehungsweise Überführung des Formates frühzeitig zu beschäftigen.

Einzige Ausnahme bildet die IBA Emscher Park. Hier ist es beispielsweise über die Ausrichtung der „Ruhrtriennalen“ oder der „Kulturhauptstadt 2010“ gelungen, das Themenfeld „Industriekultur“ weiter in Wert zu setzen. Aus dem Governanceprozess der IBA Emscher Park entwickelte sich darüber hinaus die bis heute genutzte Strukturfördermaßnahme „REGIONALEN“. Außerdem wurde die Weiterführung der Projekte über neue Trägerschaften sichergestellt, wie etwa im Fall des „Emscher Parks“, der heute über den Regionalverband Ruhr betreut wird.

Kernaussagen

Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten

- Im Rahmen der Entwicklung **interdisziplinärer Lösungen stoßen IBA-Projekte auf fehlende oder unklare ressortübergreifende Zusammenarbeit** innerhalb administrativer (Förder-)Strukturen.
- Die Ambition **Neuartigkeit entstehen zu lassen, ist mit einem hohen Wagnis/hoher Unsicherheit verbunden**. **Zwar stabilisieren** sich IBA-Projekte zumeist über die Projektqualifizierung und finden Wege, ihrem Impulspotenzial nachzugehen. Dazu **benötigen sie jedoch entsprechenden „Entwicklungsspielraum“**.
- Dieser **„Entwicklungsspielraum“ wird nicht nur in zeitlicher, sondern auch finanzieller Hinsicht benötigt**. Es gilt – zum Beispiel über eine Mehrkostenförderung – Finanzierungslücken oberhalb des Standards zu schließen und entsprechende Entwicklungsanreize zu setzen.
- Der **Brückenschlag zum Entwicklungs- oder Wirkungsraum** ist für die Entwicklung der IBA insgesamt entscheidend, kann für einzelne Projektträger unter Umständen aber nicht im Kern des eigenen Interesses liegen. Daher sind Ansätze einer **Co-Finanzierung von Grundlagenstudien oder auch Orts- und Quartiersanalysen und -konzepten gefragt**.
- Den **Anreiz „sich auf den Weg zu machen“, gilt es während der Phase Null** von (Bestands-)Projekten durch (finanzielle) Unterstützung **zu verstärken** – nicht zuletzt, um Frustration bei den Projektträgern zu vermeiden.
- **Maßnahmen zum Wandel von Planungs- und Prozesskultur** gelten als wesentliche Voraussetzung das Impulspotenzial eines Vorhabens zu begünstigen. Um diesen Wandel zu befördern, **bedarf es ebenfalls einer finanziellen Unterstützung von Projektträgern**.
- Die Herstellung von **Sicht- und Erfahrbarkeit** stellt eine wesentliche Möglichkeit der Unterstützung von IBA-Projekten dar. Insbesondere mit Blick auf die Präsentationsjahre gilt es zukünftig, **passende aktive Vermittlungsformate zu schaffen**.
- Während IBA-Projekte mit neuartigen Herangehensweisen in die Zukunft streben, basieren bestehende Regularien zumeist auf einem „Backcasting-Prinzip“. Ein **wesentlicher Unterstützungsbedarf von IBA-Projekten wird daher im flexibleren Umgang mit Regularien** gesehen.
- In diesem Zusammenhang stellt sich die **Förderung Dritter grundsätzlich als schwer** heraus und es gilt, entsprechend neue Unterstützungsvoraussetzungen auszuloten.
- Die **Stärkung von Wissenstransfe**r zwischen und innerhalb von IBAs, zum Beispiel über Diskussionsformate oder begleitende Evaluationen, stellt eine weitere Möglichkeit zur Formung von Impulsen und folglich eine weitere Perspektive auf Unterstützungsformen dar. Mit Blick auf den Übergang in die Post-IBA-Phase ist der gewonnene Wissens- und Erfahrungsschatz über den gesamten IBA-Prozess zu sichern und für die Weiterführung der Projekte und darüber hinaus zu nutzen.
- Insgesamt stellt die **Unterstützung „materiell-räumlicher Maßnahmen“ zumeist den Hauptpunkt aktueller Förderungen** von IBA-Projekten dar, wenngleich die aufgezeigten Perspektiven von Unterstützungsbedarfen und -möglichkeiten zeigen, dass **viele weitere Optionen wertvoll** für die Gestaltung und Realisierung von IBA-Projekten sind.
- **Formen immaterieller Unterstützung** stellen zum Beispiel **„politische Rückendeckung“ oder Würdigung von außen** (Auszeichnungen, Prämierungen etc.) dar.

4.3.5 Bedarfe der IBA-Geschäftsstellen

In den Fallstudien wurden neben Unterstützungsbedarfen von IBA-Projekten auch solche von IBA-Geschäftsstellen deutlich. Da diese Frage nicht im eigentlichen Fokus der Untersuchung lag, sind die hier aufgeführten Ergebnisse schlaglichtartig – sie spiegeln aber zentrale Anliegen der IBA-Praktikerinnen und -praktiker wider und sind relevant, da Impulswirkungen von Projekten auch über die Begleitung des Geschäftsstelle maßgeblich geprägt werden (vgl. Punkt 4.2.4 und ff.).

Hoher Bedarf an Personal und Expertise

Die Kreativität der IBA 27-Geschäftsstelle, über die Installation und die Mitgliedsbeiträge des „IBA 27-Friends e.V." die finanziellen Spielräume der Geschäftsstelle zu erweitern und darüber hinaus den Dialog unter den Akteuren zu begünstigen, verdeutlicht die zumeist knapp bemessene (Finanz-)Ausstattung von IBA-Geschäftsstellen im Allgemeinen. Um den umfangreichen und aufwändigen Prozess der Projektqualifizierung zu gewährleisten, wurde in allen Fallstudien deutlich, dass eine vermehrte personelle Ausstattung der Geschäftsstellen notwendig ist. Die Projektmitarbeitenden der Geschäftsstellen stellen ein elementares Bindeglied zu den Projektträgern und insbesondere den kommunalen Verwaltungen dar. Sie befördern auf diese Weise nicht nur die inhaltlich-thematische Projektqualifizierung, sondern auch den Kompetenzaufbau externer Akteure. Gerade vor dem Hintergrund des „Coaching-Ansatzes" der IBA Stadtumbau 2010 hätten entsprechende personelle Ressourcen die Bildung von Tandems zwischen lokalen Stadtverwaltungen und IBA-Geschäftsstelle ermöglichen können, um den Kompetenzaufbau im Sinne eines „capacity building programms" innerhalb des Personals der Stadtverwaltungen sowohl effizienter als auch intensiver unterstützen zu können.

Vor allem breit angelegte Projektaufrufe, wie im Fall der IBA Basel, bergen das Risiko, den Projekten in der Anfangsphase einer IBA nur wenig Unterstützung bieten zu können. Aber auch die Sicherstellung einer entsprechenden Personalausstattung der Geschäftsstellen über einen gewissen Zeitraum des Ausstellungsformats hinaus, erweist sich als sinnvoll. So war zum Beispiel die großzügig besetzte Geschäftsstelle der IBA Hamburg Voraussetzung für die gelungenen Projektqualifizierungen und reichte dennoch nicht aus, um die Post-IBA-Phase frühzeitig zu organisieren.

Budget für Projektentwicklung

Die Fallstudienbetrachtungen zeigter, dass IBA-Geschäftsstellen in der Regel keine eigenen Projekte entwickeln und finanzieren. Dennoch wird ein zusätzliches, frei verfügbares Budget der Geschäftsstellen als Bedarf formuliert. So zeigen zum Beispiel die Erfahrungen der IBA Basel, dass Projekte bereits frühzeitig scheiterten, weil sie aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht stärker von der Geschäftsstelle unterstützt werden konnten, wenngleich sie aus Sicht des Kuratoriums sowie der Geschäftsstelle gerne weiterverfolgt worden wären. Die Projektträger gaben ihre Ambitionen schnell auf, als deutlich wurde, dass keine (finanzielle) Unterstützung zur Beschleunigung der eigenen Formfindung vorhanden war. Die Notwendigkeit Projekte im „unbekannten Terrain" schnell anschieben zu können, zeigen auch die bisher gesammelten Erfahrungen der IBA 27. Um dies zu gewährleisten, finanzierte sie zum Teil selbst Grundlagenstudien – mit dem Wissen, ihr zur Verfügung stehendes Budget überzustrapazieren.

Ein frei verfügbares Budget für die Projektentwicklung könnte ebenfalls dazu beitragen „Zwischenfinanzierungen" zu stemmen. Dies wird am Beispiel der „Gesundheitskioske" der IBA Thüringen deutlich. Die Klärung bislang unklarer administrativer

Verteilung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen führte zu einer deutlichen Projektverzögerung. Eine entsprechende Übergangsfinanzierung über IBA-Geschäftsstellen hätte diese Situation entschärfen und einen stabileren Projektfortschritt unterstützen können.

Politische und institutionelle Einbindung

Eine geschickte politische und institutionelle Einbindung von IBA-Geschäftsstellen kann diesen Möglichkeitsfenster und Spielräume für ihr Agieren schaffen. Insbesondere Verbindungen zur Landesebene scheinen sich in diesem Zusammenhang als sinnvoll zu erweisen. Diese Form der „politischen Rückendeckung" ermöglichte es beispielsweise im Rahmen der IBA Thüringen, dass IBA-Projekte prioritär über Landesmittel gefördert werden konnten. Darüber hinaus trugen „kurze administrative Wege" auf Landesebene im Kontext der IBA Emscher Park dazu bei, (Förder-)Regularien effizienter anzupassen und ermöglichten, grundsätzlich auf ein breites Netzwerk an Akteuren und Expertise zurückzugreifen. Auch die Anbindung der IBA Stadtumbau 2010 an die SALEG wurde in diesem Zusammenhang prinzipiell als förderlich wahrgenommen.

Kernaussagen

Bedarfe der IBA-Geschäftsstellen

– IBA-Geschäftsstellen sehen sich im Allgemeinen mit einer **knapp bemessenen (Finanz-)Ausstattung konfrontiert**. Um den umfangreichen und aufwändigen Prozess der Projektqualifizierung zu stemmen, ist **jedoch eine vermehrte personelle Ausstattung der Geschäftsstellen notwendig** – vor allem da die Projektmitarbeitenden der IBA-Geschäftsstellen ein elementares Bindeglied zu den Projektträgern und kommunalen Verwaltungen darstellen.

– IBA-Geschäftsstellen entwickeln und finanzieren in der Regel keine eigenen Projekte. Dennoch wird ein **zusätzliches frei verfügbares Budget der Geschäftsstellen als Bedarf** formuliert, um beispielsweise Grundlagenstudien oder Zwischenfinanzierungen zu ermöglichen.

– Eine **geschickte politische und institutionelle Einbindung** von IBA-Geschäftsstellen – mit Verbindungen zur Landesebene – **kann diesen Möglichkeitsfenster und Spielräume für ihr Agieren eröffnen**.

4.3.6 Bedarfe der Kommunen und Projektträger

Die Frage nach Unterstützungsbedarfen von IBA-Projekten warf in der Diskussion mit den IBA-Praktikerinnen und -praktikern auch die aus ihrer Sicht kritische Frage nach den Ressourcen der Kommunen und Projektträger auf. Folgende Punkte lassen sich aus den geführten Gesprächen dazu ergänzen.

Personelle Ressourcen

Unabhängig von einer „direkten und aktiven" Projektentwicklungsrolle, wie zum Beispiel im Rahmen der Quartiersentwicklung „Hangweide" (IBA 27), sind kommunale Verwaltungen „indirekt" zumeist über Planungs- und Genehmigungsverfahren an der Umsetzung von IBA-Projekten beteiligt. Der besondere Anspruch an IBA-Projekte generiert dabei einen beachtlichen Zusatzaufwand in den Kommunen, der im Hinblick auf die für Planungsvorhaben kurze Ausstellungsdauer von zehn Jahren zusätzlich verschärft wird. Je nach Kontext sind die Verwaltungen aus ressourcentechnischen Gründen jedoch kaum in der Lage, diesen Mehraufwand zu stemmen. Im Rahmen der IBA Emscher Park wurde dieser Herausforderung mit dem Einsatz sogenannter „IBA Beauftragter" begegnet. Im Rahmen der Projektrealisierung „Depot an der Immermannstraße" unterstützte dieser beispielsweise bisher „bürokratieferne" Akteure bei der gemeinsamen Zusammenarbeit. Entsprechender Unterstützungsbedarf an zusätzlichen personellen Ressourcen wurde darüber hinaus im Rahmen der Fallstudienbetrachtung IBA Hamburg sowie IBA Stadtumbau thematisiert.

Qualifikation und Lernen

Im Lernen über die Umsetzung von IBA-Projekten liegt großes Potenzial, das öffentliche Handeln zu verbessern und zukunftsorientierter auszurichten. Die spezifischen Charakteristika von IBA-Projekten fordern und fördern das Verlassen gewohnter Denk- und Handlungsmuster und tragen auf diese Weise zum Kompetenzerwerb kommunaler Verwaltungen und Projektträger bei. Der langfristige Erhalt dieses Qualifikationsprozesses ist insbesondere im Hinblick auf die Weiterführung der Projekte in der Post-IBA-Phase relevant. Einzig im Kontext der IBA Emscher Park wird diesbezüglich eine Deckung dieses Bedarfs konstatiert. Dabei wird vermutet, dass die „Vertikalität" der Projekte eine breite und umfangreiche Beteiligung von Akteuren begünstigte. Die Entwicklung eines „exklusiven IBA-Netzwerks" war folglich nicht möglich, wodurch eine nachhaltige „Wissensbasis" entstehen konnte. Diese Annahme bekräftigt den Unterstützungsbedarf an verstärkten personellen Ressourcen von Kommunen und Projektträgern während der Ausstellungsdauer.

Zum Aufbau eines entsprechenden Wissensmanagements (Erhalt, Transfer und Verbreitung) wurde im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Hamburg ergänzend die Gestaltung sowie Durchführung von Planungsprozessen über gemischte Teams aus Wissenschaft und Praxis angeführt. Auf diese Weise könne die gesammelte Erfahrung und das erzeugte Wissen über die Hochschulen an zukünftige Planende weitergetragen werden.

Kernaussagen

Bedarfe der Kommunen und Projektträger

- **IBA-Projekte generieren einen beachtlichen Zusatzaufwand in den Kommunen**, der im Hinblick auf die für Planungsvorhaben kurze Ausstellungsdauer zusätzlich verschärft wird. In diesem Zusammenhang wäre **Unterstützung in Form zusätzlicher personeller Ressourcen nützlich.**
- Das **Verlassen gewohnter Denk- und Handlungsmuster trägt zum Kompetenzerwerb kommunaler Verwaltungen und Projektträger bei**. Der langfristige Erhalt dieses Qualifikationsprozesses in Verbindung mit einem entsprechenden Wissensmanagement ist insbesondere im Hinblick auf die Weiterführung der Projekte in der Post-IBA-Phase relevant.

4.3.7 Impulse auf Förderung

In der Diskussion um die Bedarfe und Möglichkeiten für Projektförderungen wurde deutlich, dass IBA-Impulsprojekte eine Chance für die Weiterentwicklung von Förderprogrammen darstellen. So setzten Erkenntnisse aus Projektrealisierungen im Rahmen von IBAs bereits in der Vergangenheit Impulse in die Förderung: Als wohl prominentestes Beispiel ist hier die IBA Emscher Park anzuführen. Darüber hinaus können Genese und Impulse von IBA-Projekten weitere Anregungen für zukünftige Modifizierungen von Förderungen oder Fördergegenständen anregen. Diese Hinweise wurden im Rahmen der bisherigen Ausführungen bereits an mehreren Stellen angeführt und sollen nun nochmals kontextbezogen zusammengeführt werden.

Grenzüberschreitung der Förderung (Ressorts, geografisch)

Mit ihrem grenzüberschreitenden Handlungsraum folgte die IBA Basel bisher als einzige IBA von Grund auf dem Internationalitätsanspruch des Formates und legte dabei den Bedarf offen, spezielle Anforderungen von „Grenzüberschreitung“ in bestehende Förderprogramme zu integrieren. Exterritoriales Denken – und damit die Anerkennung des Mehrwertes des Projektes für den Gesamtraum – sei in nationalen Förderlogiken bisher nur unzureichend vertreten. Obwohl im Rahmen der IBA Basel Fördergelder zur Verfügung standen, gelang es aufgrund fehlender personeller Ressourcen nicht, die juristischen Grundvoraussetzungen zur Anpassung der Programme zu schaffen. Einzig über das schweizer Agglomerationsprogramm konnten die Förderregularien auf eine Weise justiert werden, dass entsprechende Fördergelder auch in Frankreich oder Deutschland eingesetzt werden konnten. Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung grenzüberschreitender Zusammenarbeit sowie den Internationalitätsanspruch von IBAs bedarf es demnach weiterer beziehungsweise neuer Möglichkeiten der Förderung.

Grenzüberschreitende Förderung meint jedoch nicht allein die Überwindung territorialer, sondern auch administrativer Grenzen. Die Fragestellungen von IBA-Projekten werden zunehmend komplexer und erfordern disziplinübergreifende Herangehensweisen sowie entsprechende ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb administrativer (Förder-)Strukturen. Andernfalls kann, wie im Fall der „Gesundheitskioske“ (IBA Thüringen), die Klärung bislang unklarer Verteilungen von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen zu einer deutlichen Projektverzögerung führen.

(Teil-)Projektförderung, Förderung in verschiedenen Projektphasen

Insbesondere die Nachfrage nach ressortüberschreitenden Förderungen wird durch den modularen Charakter von IBA-Projekten nochmals deutlicher. Zur synergetischen Bearbeitung beziehungsweise Förderung eines IBA-Projektes liegt – trotz möglicher unterschiedlicher Entwicklungsgeschwindigkeiten – eine parallele wie abgestimmte Förderung von Teilprojekten nahe. Ein fehlender Abgleich behindert in der Praxis derzeit jedoch eine entsprechend effiziente Kofinanzierung. Dieser Bedarf zur Förderung von IBA-Projekten könnte einen Impuls auf das „Zusammenrücken“ unterschiedlicher Förderressorts setzen. Über denkbare „Förder-Jour fixe“ könnte das gegenseitige Lernen damit auch auf (internationaler) Ebene der Förderung begünstigt werden.

Wie eine IBA selbst, verfolgen auch Förderprogramme eine spezifische Ambition, die zumeist über thematische Schwerpunkte abgebildet wird. Die Realisierung von IBA-Projekten verdeutlicht darüber hinaus den Bedarf an Förderungen für unterschiedliche Projektphasen. So wurde die Anschubfinanzierung von IBA-Projekten zwar als Herausforderung beschrieben, vor allem wurden jedoch fehlende Förder-

möglichkeiten der Post-IBA-Phase thematisiert. Neben Themenschwerpunkten sollte die Logik von Förderprogrammen zukünftig einen verstärkten Fokus auf Bedarfe der unterschiedlichen Projektphasen legen.

Akteursförderung

So besteht beispielsweise während der Phase Null zur Findung, aber auch zur Verstetigung der Projekte mit Übergang in die Post-IBA-Phase ein verstärkter Bedarf an Akteursförderungen – um beispielsweise das Zustandekommen komplexer Akteurskonstellationen zu fördern oder einzelne Akteure mit besonderem Unterstützungsbedarf für die Umsetzung von IBA-Projekten zu befähigen. Als beispielhafte Akteursförderung ist das „Depot an der Immermannstraße“ (IBA Emscher Park) zu nennen. Die Förderung des Depots wurde als „Präzedenzfall“ für das spätere Förderprogramm „Initiative ergreifen“ beschrieben. Zuvor durften beispielsweise Vereine als Projektträger keine Zuwendungen erhalten. „Initiative ergreifen“ bleibt ein bis heute laufendes, in ganz Nordrhein-Westfalen erfolgreiches Förderprogramm.

Verknüpfung verschiedener Förderungen

Ergänzend ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass Förderprogramme einen Wirkungsmechanismus auslösen und die Verknüpfung verschiedener Förderungen begünstigen können. So wurde im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zur IBA Thüringen das Förderprogramm „Nationale Projekte des Städtebaus“ wertschätzend hervorgehoben. Zum einen unterstützt die beträchtliche Fördersumme die Projektumsetzung per se, zum anderen erhöht dieses Förderprogramm die Projektprestige, was meist eine Unterstützung über weitere Fördermittel nach sich zieht (z.B. Landesförderprogramme).

Prestige-Förderung, immaterielle Förderung

Das Förderprogramm „Nationale Projekte des Städtebaus“ stellt folglich auch eine Form der immateriellen Förderung dar – ebenso wie Würdigungen von außen, zum Beispiel über architektonische oder städtebauliche Auszeichnungen. Auf diese Weise wird das mit IBA-Projekten verbundene Wagnis sich großteils in „innovationsfeindlichen Milieus“ zu bewegen, honoriert und damit die Strahlkraft der Projekte verstärkt.

Mehrkostenförderung

Der besondere Charakter von sowie Anspruch an IBA-Projekte bedingt einen hohen Mehraufwand im Rahmen ihrer Umsetzung. Um die Realisierungschancen von IBA-Projekten zu erhöhen gilt es zukünftig, Lücken in der Finanzierung von Entwicklungsbausteinen oberhalb des Standards zu schließen und entsprechende Anreize – insbesondere für private oder gemeinnützige Akteure – zu setzen. Eine Mehrkostenförderung kann die Risikobereitschaft von Projektträgern zur Umsetzung innovativer Herangehensweisen begünstigen, deren Wirkung zum heutigen Zeitpunkt noch unbekannt ist. Eine Förderung dieser Art erfüllt in gewisser Weise die Funktion eines „Versicherungs-Airbag“ in der Zukunft und ist damit indirekt auch an eine Akteursförderung angelehnt. Der Nachweis entsprechender Mehrkosten ist nach Einschätzung der Expertinnen und Experten dabei gut belegbar.

Offenes Geld, Innovationsförderung

Mit Blick auf die Fallstudienbetrachtung zur IBA 27 wurde deutlich, dass sowohl die Akquise als auch der spätere Mittelabruf von Fördergeldern mit zusätzlichem Verwaltungsaufwand verbunden ist und eine entsprechende Minimierung des Aufwands förderlich wäre. So wird die Projektunterstützung über Programme des Bundes zwar überaus geschätzt, zeitgleich wird die Finanzierung des geforderten Eigenanteils sowie die Umsetzung der Förderrichtlinien jedoch als Herausforderung wahrgenommen. Insbesondere zu Beginn einer Förderung besteht die Sorge, Anforderungen nicht rechtzeitig umsetzen können.

Demgegenüber wurde die Förderung des „Reallabor Wohnen – resilient und generationengerecht für alle in Stuttgart Rot“ (Quartiersentwicklung „Am Rotweg“) durch das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg positiv hervorgehoben. Den Projektträgern wurde „offenes Geld“ ohne direkten Rechtfertigungsdruck zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise könnten die Mittel für zusätzliche

Entwicklungsbausteine eingesetzt werden, was in diesem Kontext einer Innovationsförderung gleicht.

Erfinderische Förderung

Aufgrund ihres visionären und innovativen Charakters streben IBA-Projekte gen Zukunft, ebenso wie Förderprogramme selbst. Jedoch streben IBA-Projekte und Förderprogramme nach einer Verbesserung des Status quo in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Aufgrund komplexer Programmstrukturen und festgesetzten Laufzeiten, stellen Förderprogramme „trägere“ Strukturen dar und können nur schwer kurzfristig und nach projektspezifischen Bedarfen angepasst werden. In diesem Hinblick veranschaulichten alle Fallstudienbetrachtungen, dass über die Erfahrungen von IBA die Chance besteht, Förderungen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Dazu benötigen Förderprogramme eine Offenheit gegenüber „erfinderischer Förderung“. Dies zeigten insbesondere die Erfahrungen der IBA Emscher Park, im Rahmen derer von Beginn an Förderregularien an Projektbedarfe angepasst wurden und nicht – wie üblicherweise – umgekehrt. So sei es zum Beispiel vor dem Entwicklungskontext der regionalen Grünzüge über die Anpassung der Städtebaufördermittel des Landes Nordrhein-Westfalen ermöglicht worden, dass eine Stadt für alle weiteren beteiligten Städte einen Förderantrag stellte. Diese Neuerung und parallele Bewusstseinsschaffung für interkommunale Planungsprozesse wurde darüber hinaus als planerischer Einstieg in den Emscher Landschaftspark gewertet.

Kernaussagen

Impulse auf Förderung

- Es besteht der Bedarf, spezielle Anforderungen von **„Grenzüberschreitung“ in bestehende Förderprogramme zu integrieren** – sowohl im Hinblick auf internationaler als auch ressortübergreifender, administrativer Zusammenarbeit.
- Neben Themenschwerpunkten sollte die **Logik von Förderprogrammen zukünftig einen verstärkten Fokus auf Bedarfe unterschiedlicher Projektphasen sowie die modulare Bearbeitung von Teilprojekten legen**. Insbesondere während der Phase Null zur Findung, aber auch zur Verstetigung der Projekte mit Übergang in die Post-IBA-Phase, besteht in diesem Zusammenhang ein verstärkter Bedarf an Akteursförderungen.
- Die Unterstützung über Förderprogramme kann einen **Wirkungsmechanismus** auslösen und darüber die Verknüpfung verschiedener Förderungen begünstigen.
- Bezüglich der **Mehrkostenförderun**g gilt es zukünftig, Lücken in der Finanzierung von Entwicklungsbausteinen oberhalb des Standards zu schließen und entsprechende Anreize – insbesondere für private oder gemeinnützige Akteure – zu setzen.
- Der **Mittelabruf** von Fördergeldern ist **mit zusätzlichem Verwaltungsaufwand verbunden und bindet wichtige Projektkapazitäten**. Eine entsprechende Minimierung des Aufwands wäre förderlich.
- **Über die Erfahrungen von IBA besteht die Chance, Förderungen zukunftsorientiert weiterzuentwickel**n. Dazu benötigen Förderprogramme eine Offenheit gegenüber „erfinderischer Förderung“.

5 Fazit

Das Forschungsprojekt „IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung: Impulsvorhaben in IBA unterstützen“ legte den Fokus auf die Untersuchung „besonderer“ IBA-Projekte, sogenannter Impulsprojekte. Als IBA-Impulsprojekte werden Projekte verstanden, die bezogen auf Verfahren, Konzepte oder Bauten einen besonderen Mehrwert für die jeweilige IBA sowie über den IBA-Kontext hinaus leisten. Diese Fokussierung erfolgte mit der Absicht, die Innovationskraft und Exzellenz von IBAs über ausgewählte Projektunterstützungen durch den Bund zu stärken. Über das Forschungsprojekt wurden demnach Bewertungsmöglichkeiten für eine künftige Unterstützung von IBA-Impulsprojekten durch den Bund sowie über dessen Förderprogramme gesucht. In diesem Zusammenhang bestand die besondere Herausforderung, ex-ante Bewertungsmöglichkeiten für IBA-Impulsprojekte basierend auf ex-post Beobachtungen zu formulieren.

Impulsverständnis im IBA-Kontext

Zunächst galt es, ein Begriffsverständnis von „Impulsen“ im IBA-Kontext zu formen, um Impulsprojekte als solche überhaupt identifizieren und von ihnen lernen zu können. Dabei wurde insbesondere über die Erfahrungen aus der IBA-Praxis deutlich, dass das Impulsverständnis maßgeblich von den Entwicklungspotenzialen eines Projektes geprägt wird. Zum Zeitpunkt der Labelisierung als IBA-Projekt müsse dieses aufzeigen können, über die Projektbearbeitung räumliche und damit verbundene soziale, kulturelle, ökonomische oder organisationale Veränderungen grundsätzlich ermöglichen zu können. Diesbezüglich können sich große Möglichkeitsräume eröffnen, wenn sich IBA-Projekte erfolgreich in innovations- oder transformationsarmen Milieus bewegen. Mit Blick auf diesen Milieucharakter sowie das allgemeine Leitmotiv von IBAs und ihren Projekten Bewährtes in Frage zu stellen, erfordern Impulsprojekte einen klaren Umsetzungswillen. Der Aspekt Konflikthaftigkeit ist folglich als eine Facette von Impuls zu verstehen.

Grundsätzlich stellen IBA-Projekte eine Übersetzung der jeweiligen IBA-Strategie in einen spezifischen Raumkontext dar. In diesem Hinblick ist ebenfalls die „Ansage“ einer IBA als Impuls zu verstehen. Themen und Räume aus der Nische zu holen, prägt das Impulsverständnis in der IBA-Praxis entsprechend. Thematisch wird das Impulsverständnis darüber hinaus mit einer Neuartigkeit von räumlichen Kontexten, Prozessen bis hin zu konkreten Bautechniken verbunden, wobei sich Neuartigkeit nicht allein auf fundamentale Neuerungen beschränkt. Sie ist vielmehr mit einem reflexiven Innovationsverständnis zu vergleichen. Es ist nicht vorhersehbar, in welchem Kontext Projektideen zukünftig bewertet werden. Damit verknüpft besteht die Ambivalenz, dass das Verständnis von Impuls bereits heute auszuhandeln ist, obwohl ein in die Zukunft gerichtetes Handeln erfolgt. IBA-Akteure benötigen daher ein Bewusstsein, dass Impulse und Impulspotenzial fortlaufend ausgehandelt werden (müssen). IBA und ihre Projekte sind als offene Prozesse – im Sinne von Versuchen – mit Entwicklungsdynamik zu verstehen, wobei die Projektwirkung erst mit ausreichend zeitlichem Abstand beurteilt werden kann.

Thematisch sind IBA-Impulsprojekte zudem als synergetische Projekte charakterisiert, die vernetzte und integrierte Antworten entwickeln. Impulse entwickeln sich daher vielfach aus „multitalentierten“ Projekten, deren Potenzial in der Verbindung von materiellen Projekten und sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Wandel gesehen wird. Der untrennbare thematische Zusammenhang zwischen einer IBA und ihren Projekten lässt Impulse dabei nicht allein auf der Ebene von Einzelprojekten

entstehen, sondern insbesondere durch Projektverbünde, die beispielsweise über die Kopplung von Themen oder durch die Bearbeitung strategischer Wirkungsräume entstehen.

Impulswirkungen von IBA-Projekten

Bereits mit Blick auf dieses Impulsverständnis stellte sich heraus, dass das geschilderte Erkenntnisinteresse nur schwer abbildbar ist. Dies liegt in der unterschiedlichen Geschwindigkeit begründet, in der sich Impulse von IBA-Projekten entwickeln. Sie benötigen zumeist lange Zeiträume bis sich ihre Wirkungen zeigen. Die Impulswirkung von IBA-Projekten kann damit erst mit großem zeitlichem Abstand beurteilt werden. Die beobachteten Impulswirkungen verdeutlichen jedoch, dass relevante Dimensionen der Impulskraft bereits während eines laufenden IBA-Prozesses abgeschätzt werden können. Hierzu zählen nach jetzigem Kenntnisstand:

- **Lernen innerhalb von IBA:** Dieser Lerneffekt stellt eine wesentliche Impulswirkung zur fortlaufenden Weiterentwicklung einer spezifischen IBA dar. Er beschreibt eine Übertragbarkeit nach innen und setzt vornehmlich Impulse innerhalb des jeweiligen IBA-Prozesses selbst.
- **Umdenken, Paradigmenwechsel und Wertewandel:** IBAs und ihre Projekte enttabuisieren, indem sie „schmerzhafte“ Raum- und Gesellschaftsfragen beleuchten oder gängige Sicht- und Handlungsweisen hinterfragen. Um das damit verbundene Umdenken sichtbar zu machen, setzen IBA-Projekte Zeichen für kontroverse oder „unbequeme“ Themen.
- **Veränderte Planungs- und Prozesskultur:** IBAs und ihre Projekte denken das „bisherige Wie“ neu. Es bedarf mutiger Lösungswege im Rahmen bestehender (Planungs-)Regularien, um die Dysfunktionalitäten von Planungs- und Baupraxis zu überwinden. Über Partizipationsmomente in Planungs- und Bauprozessen, Unterstützung von Selbstbauweisen oder alternative Betreibermodelle schaffen IBA-Projekte Momente der Zusammenarbeit. Auf diese Weise erfolgt eine Weiterentwicklung der lokalen beziehungsweise regionalen Kooperationskultur.
- **Mobilisierung, Befähigung und Vernetzung von Akteuren:** Weiterentwicklung der lokalen beziehungsweise regionalen Kooperationskultur über die gemeinsame, strukturierte Zusammenarbeit im Rahmen der Projektentwicklung
- **Aufbrechen persistenter Strukturen:** Als eine spezifische Form der Mobilisierung und Vernetzung von Akteuren kann das „Aufbrechen persistenter Strukturen“ verstanden werden. Über die Verhandlung von Raumfragen kann es im Rahmen von IBA-Projekten gelingen, Diskussions- beziehungsweise Handlungsräume in „transformationsarmen“ oder „geschlossenen“ Milieus zu schaffen.
- **Qualifikationsprozess:** Über die Befähigung von Akteuren wird deutlich, dass IBA-Projekte als Qualifikationsprozess wirken können.
- **Öffentliches Handeln im Raum verbessern:** Als spezifische Form des „Qualifikationsprozesses“ ist die Verbesserung öffentlichen Handelns im Raum zu verstehen. Damit ist nicht nur eine Kompetenzerweiterung öffentlicher und gemeinwohlorientierter Akteure über die Projektbearbeitung gemeint, sondern auch die Einnahme einer Vorreiterrolle für exzellentes Handeln.
- **Impulse in die Raumentwicklung:** Über diese Form der Initialaktivierung wird parallel ein räumlicher Wahrnehmungswandel angestoßen. Dieser kann dazu beitragen, bisher verborgene Raumpotenziale sichtbar zu machen.
- **Pionierarbeit im Planen und Bauen:** Visionärer und kreativer Umgang von Raumlösungen, Baumaterialien, Energiekonzepten etc.
- **Programme, Regularien, Finanzierungen anstoßen und weiterentwickeln:** IBA-Projekte vermögen einerseits, Impulse in bestehende Planungs- oder

Förderregularien sowie Finanzierungen zu setzen, um diese weiterzuentwickeln, andererseits können sie Impuls sein, neue Programme oder Förderungen anzustoßen.

Diese Impulswirkungen veranschaulichen zudem, dass IBA-Projekte grundsätzlich auf zwei unterschiedlichen Dimensionen wirken. Während z.B. der über Pionierarbeit im Planen und Bauen materielle Raum eine unmittelbar sichtbare Wirkung darstellt, wirken damit einhergehend veränderte Prozessstrukturen und -abläufe einer immateriellen Dimension.

„Mechanik" von IBA-Projekten

Wenngleich IBA-Impulsprojekte als solche zum Zeitpunkt eines laufenden IBA-Prozesses nicht erkennbar sind, stellte sich mit dem gewonnenen Wissen über mögliche Impulswirkungen die Frage, ob und wie ihr Potenzial für Innovation und Exzellenz begünstigt werden kann. In diesem Zusammenhang lieferte das Verständnis von Impulsen einen wichtigen Ansatzpunkt: IBA-Projekte und das von ihnen ausgehende Impulspotenzial sind als Versuch zu verstehen. Über die Logik beziehungsweise „Mechanik" der Projektentwicklung müssen IBA-Projekte aufzeigen können, wie sie ihre Bestrebungen realisieren werden. Das bedeutet, dass eine schlüssige Darstellung erforderlich ist, wie der Differenzausgleich zwischen Realität und angestrebten (Transformations-)Zielen erfolgen wird. Letzterer wird auch über die Leitthemen einer IBA gerahmt. Die „Mechanik" von IBA-Projekten benötigt daher folgende Aussagen:

– **Ambition:** Inhaltlich steht die Ambition eines IBA-Projektes in Abhängigkeit zu den Bestrebungen und Zielen der jeweiligen IBA. Prozessual ist eine hohe Ambition der Akteure Voraussetzung dafür, bereitwillig Ressourcen – über das Alltagsmaß hinaus – in das Projekt zu investieren.
– **Versuchsanordnung:** Zur Beeinflussung beziehungsweise „Steuerung" der Impulswirkung ist zu Beginn eines jeden Projektes eine projektspezifische Versuchsanordnung zu erstellen. Diese meint das Treffen von Annahmen für ein „geglücktes Experiment" und die darauf basierende, schlussfolgernde Definition entsprechender Projektbausteine.
– **Wege und Mittel:** Zur Ausgestaltung eines IBA-Projektes sind unterschiedliche innovationsfördernde Methoden denkbar. In den Realisierungsprozess sind Rückkopplungsschleifen und Reflexionsformate zu integrieren, um eine Offenheit gegenüber neuen und unvorhergesehenen Einflüssen zu gewährleisten.
– **Ergebnis und Wirkung:** Zwar sind Impulse selbst nicht planbar, jedoch deren Bühne. Je relevanter eine IBA ist, desto größere Strahlkraft können ihre Projekte erzielen.

Einfluss von IBA-Prozessmerkmalen auf das Impulspotenzial

Die „Mechanik" von IBA-Projekten veranschaulicht nochmals, dass bereits die Ausrichtung einer spezifischen IBA das Impulspotenzial ihrer Projekte prägt. Somit nehmen ebenfalls die Prozessmerkmale von IBA Einfluss auf die Genese von IBA-Projekten – sie können das Impulspotenzial positiv beeinflussen oder auch hemmen. So bilden zum Beispiel die Qualitätskriterien einer IBA den Orientierungsrahmen für die Ausrichtung und Steuerung von IBA-Projekten. In diesem Zusammenhang stellen auch die vorgesehenen Präsentationsjahre einer IBA ein wichtiges Projektsteuerungswerkzeug dar. Sie sind darüber hinaus ein bedeutender Faktor, den Wissenstransfer von IBA zu stärken.

Mit Blick auf die Zeitachse einer IBA stellen Prozessbeginn und -ende relevante Einflussfaktoren auf das Impulspotenzial dar. Die Phase Null bildet das „Herzstück" des IBA-Prozesses, in welcher sowohl mit den Projekten als auch in die Projekte Samen für die erwartete (gesamtstrategische) Impulswirkung gesät werden. Dem Aufgleisen von Projekten sollte demnach entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Der Übergang in die Post-IBA-Phase trägt hingegen das Risiko einer „zerstörerischen

Gewalt“ auf IBA-Projekte in sich. Ohne eine fundierte Planung dieser Phase droht der Legitimationsverlust von Projekten, deren Impulse erst zu einem späteren Zeitpunkt – zum Beispiel mit baulicher Fertigstellung – zu erwarten sind. Insgesamt sind IBAs als „Ausnahmezustand auf Zeit“ angelegt. Über diesen Zeitdruck können IBA-Projekte sowohl in zeitkritische Situationen geraten als auch eine Prozessbeschleunigung erfahren.

Wie bereits erwähnt, sind IBA-Projekte eine Übersetzung der strategischen Ziele einer IBA, um deren Wirksamkeit in der lokalen Lebenswelt erfahrbar zu machen. Das Herstellen eines entsprechenden „Strategie-Fits“ und die damit verbundene Konsensfindung mit den begleitenden Akteuren birgt jedoch das Risiko einer Minderung des Innovations- und Modellhaftigkeitsanspruch von IBA. Zugleich ist die Übertragbarkeit von IBA-Projektlösungen ist kein „Zufallsprodukt“, sondern durch effiziente Informationszugänge über die Projekte steuerbar.

Zuletzt soll an dieser Stelle auf die Entwicklungs- und Wirkungsräume einer IBA hingewiesen werden. Sie stellen den „Nährboden“ der jeweiligen IBA-Strategie dar. Entsprechender Zugriff auf Handlungsräume in Form von Flächen und Objekten ist zentrale Voraussetzung für die Entwicklung von Impulsen.

Anforderungen an und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte

Mit diesen gewonnen Erkenntnissen konnten folgende Kernanforderungen an und Voraussetzungen für IBA-Impulsprojekte formuliert werden:

- Ein Projekt, das die **Übersetzung der strategischen Ziele einer IBA** nicht verfolgt oder den **Modellhaftigkeitsanspruch** von IBA nicht gewährleistet, kann sich per Definition nicht zu eine IBA-Impulsprojekt entwickeln. Es agiert losgelöst von dem eigentlichen Format.
- **Übertragbarkeit** kann auf unterschiedliche Reichweiten ausgelegt sein: lokal/regional, national, international sowie innerhalb der jeweiligen IBA.
- **Integrierte Herangehensweisen** (auch in räumlich-strategischer Hinsicht) über Projektverbunde wirken impulsverstärkend auf die dazugehörigen Einzelvorhaben. Dabei zielen sie nicht nur auf das Zusammenwirken mehrerer Projekte ab, sondern auch auf die Verknüpfung verschiedener sektoraler Ziele oder Themen innerhalb eines Projektes. Sogenannte „Multitalente“ begünstigen Impulse über die Kombination von Inhalten.
- Der **Wandel von Planungs- und Prozesskultur** kann als Voraussetzung für und zugleich als wesentliche Wirkung von IBA-Impulsprojekten verstanden werden. Um diese Weiterentwicklung proaktiv zu begünstigen, ist die Mitnahme der lokalen Verwaltung essenziell – nicht zuletzt, da ihr Handeln die Projektrealisierung maßgeblich beeinflusst.
- **Interdisziplinäre und unkonventionelle Akteurskonstellationen** bilden eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten. Denn Impulse entstehen häufig in Interaktion mit anderen Disziplinen oder Wissensdomänen.
- Neben prozessualen Voraussetzungen für die Entwicklung von IBA-Impulsprojekten, bedarf es der **Gestaltung der materiell-räumlichen Dimension** der Vorhaben. Qualitätsvolle Bauten wie auch die umsichtige Gestaltung des Lebensumfelds bilden den wirksamsten Weg, den Wandlungsprozess einer IBA und das damit verbundene Umdenken dauerhaft sichtbar zu machen.
- IBA-Impulsprojekte **bedürfen politischer und öffentlicher Legitimation**. Nur so erhalten sie die Möglichkeit, ihre Impulswirkung zu entfalten. Ein Projekt wie auch die IBA selbst sollte diesbezüglich aus einem Portfolio schnellen Aktivitäten und Umsetzungen und langfristigen (Teil-)Projekten bestehen, um die Projekte frühzeitig sichtbar und damit erlebbar zu gestalten. In diesem Hinblick ist

sowohl die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der IBA-Strategie als auch des Projektes fundamental für deren langfristigen Erfolg, da über sie das Fortbestehen des Projektes in der Post-IBA-Phase sichergestellt wird.

Rolle und Beitrag der IBA-Geschäftsstellen zur Genese von IBA-Impulsprojekten

Die IBA-Geschäftsstellen tragen wesentlich zur Genese von IBA-Impulsprojekten bei, da ihr Handeln die Steigerung des Impulspotenzials von IBA-Projekten zum Ziel hat. Die Geschäftsstellen sind daher selbst eine wesentliche unterstützende Ebene für die Projekte.

Insgesamt wird die Unterstützung der IBA-Geschäftsstellen als Qualifizierung der Projekte und ihrer Akteure verstanden. Als „zusätzliche Spielerinnen" in einer bestehenden Akteurs- und Projektlandschaft befähigt der Blick von außen die IBA-Geschäftsstellen, existierende Handlungs-, Denk- und Organisationsweisen zu hinterfragen und neu zu strukturieren. Auf diese Weise fördern sie den Perspektivwechsel der Projektakteure und wirken durch ihren Input in der Folge auf eine veränderte Prozess- und Planungskultur ein. Als „Co-Projektentwickelnde" zeigen IBA-Geschäftsstellen visionäre Entwicklungspfade auf und halten die Projekte über ein agiles Projektmanagement „auf Kurs". Vor diesem Hintergrund nutzen sie die definierten Qualitätskriterien als Tool zur Projektsteuerung. Diese dienen zumeist als Grundlage für Zielvereinbarungen zwischen IBA und Projekten, um den Qualitäts- und Exzellenzanspruch an IBA-Projekte sicherzustellen. Über ihre Netzwerkarbeit fungieren sie darüber hinaus als „Türöffnerinnen" der Projekte für Impulse von außen wie auch für eine verstärkte Internationalisierung. Die Arbeit der IBA-Geschäftsstellen wird dabei besonders wirkungsvoll, wenn ihre Mitarbeitenden die Projekte von Beginn an begleiten können. Insbesondere während der Phase Null, also der Findungsphase der Projekte agieren sie als „Geburtshelferinnen" für die Entwicklung und Sichtbarmachung sowie Weiterentwicklung vorhandener Ideen oder wirken als „Gesprächsöffner" im Kontext konfliktbehafteter oder festgefahrener Ausgangssituationen.

IBA und Unterstützungsformen

Die wertgeschätzte Arbeit der IBA-Geschäftsstellen macht deutlich, dass der Bedarf an Unterstützung von IBA-Projekten explizit über eine monetäre Förderung hinaus geht. Er bezieht fachliche Unterstützung, öffentliche Aufmerksamkeit und politische Rückendeckung mit ein. Zeitgleich fehlt es vielen IBAs neben der Grundausstattung für die IBA-Gesellschaft besonders an finanzieller Unterstützung für die Projekte. Wenngleich sich IBAs einer Bandbreite unterschiedlicher Programme und Förderungen von Land, Bund und EU (z.B. Städtebauförderung, NPS, LEADER) bedienen, sind sie als selbstauferlegtes Format in kein spezifisches Bundes- oder Länderprogramm eingebettet. Erschwerend kommt hinzu, dass IBA-Projekte mit Impulsen auf Förderung wirken, jedoch zum Beispiel die zeitliche Logik von Förderprogrammen deren schnellen Umsetzung entgegenstehen.

Perspektiven auf Unterstützung und Förderung

Im Ergebnis wird daher eine differenzierte Perspektive auf Unterstützung und Förderung in einem **„Trialog" der Perspektiven** vorgeschlagen. In diesem Grundverständnis werden IBA-Impulsprojekte im Zusammenspiel aus lokaler Projektträgerschaft (1. Perspektive), der jeweiligen IBA (2. Perspektive) und unterstützenden Dritten in Land, Bund, EU und weiterer Akteure wie beispielsweise Stiftungen (3. Perspektive) entwickelt. Diese drei Perspektiven bilden einen Mehrebenen-Kontext und stehen miteinander im Austausch. Qualität und Potenzial eines IBA-Projekts werden im Trialog zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung ermittelt und wiederkehrend reflektiert.

Als Wissensbasis für den Trialog können die nachstehenden qualitativ ausgearbeiteten Dimensionen herangezogen werden. So sind für die Beurteilung der Qualität und Impulskraft von IBA-Projekten folgende Aspekte relevant:

– Prozessmerkmale von IBA, auf die sich IBA-Projekte beziehen sollten,

– Anforderungen und Voraussetzungen für IBA-Projekte,
– Impulsverständnis – Dimensionen der Impulskraft von IBA-Projekten.

Für die Beurteilung der Bedarfe und Möglichkeiten von Unterstützung und Förderung von IBA-Projekten sind Erkenntnisse über die die besonderen Anforderungen von IBA-Projekten und deren Folgen für Unterstützung und Förderung zu reflektieren. Mit Blick auf konkrete Erfordernisse der Projektunterstützung im Prozessverlauf sollten im Trialog folgende Aspekte aufgegriffen werden:

– Die Ambition, Neuartigkeit entstehen zu lassen, ist mit hohem Wagnis und Unsicherheit verbunden. Der Anreiz „sich auf den Weg zu machen“, kann insbesondere während der Phase Null von (Bestands-)Projekten durch (finanzielle) Unterstützung gestärkt werden – nicht zuletzt, um Frustration bei den Projektträgern zu vermeiden. Zwar stabilisieren sich IBA-Projekte zumeist über die Projektqualifizierung und finden Wege, ihrem Impulspotenzial nachzugehen. Dazu benötigen sie jedoch entsprechenden „Entwicklungsspielraum“. Dieser „Entwicklungsspielraum“ wird nicht nur in zeitlicher, sondern auch finanzieller Hinsicht benötigt. Es gilt – zum Beispiel über eine Mehrkostenförderung – Finanzierungslücken oberhalb des Standards zu schließen und entsprechende Entwicklungsanreize zu setzen.
– Der Brückenschlag zum Entwicklungs- oder Wirkungsraum ist für die Entwicklung der IBA insgesamt entscheidend, kann für einzelne Projektträger unter Umständen aber nicht im Kern des eigenen Interesses liegen. Daher sind Ansätze einer Co-Finanzierung von Grundlagenstudien oder auch Orts- und Quartiersanalysen und -konzepten gefragt.
– Die Herstellung von Sicht- und Erfahrbarkeit stellt eine wesentliche Möglichkeit der Unterstützung von IBA-Projekten dar. Insbesondere mit Blick auf die Präsentationsjahre ist es wichtig, passende Vermittlungsformate zu schaffen und dafür die notwendige Kompetenz und finanziellen Ausstattung bereitzustellen.
– Während IBA-Projekte mit neuartigen Herangehensweisen in die Zukunft streben, basieren bestehende Regularien zumeist auf einem „Backcasting-Prinzip“. Ein wesentlicher Unterstützungsbedarf von IBA-Projekten wird daher in der flexiblen Handhabung von Regularien gesehen.
– Im Rahmen der Entwicklung interdisziplinärer Lösungen stoßen IBA-Projekte auf fehlende oder unklare ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb administrativer (Förder-)Strukturen.
– Eine Förderung von IBA-Projekten durch Dritte ist vielfach Voraussetzung für ihre Realisierung. Es ist jedoch herausfordernd, den Abgleich zwischen IBA-Projekt und Förderangebot zu organisieren. Hier gilt es, innerhalb der IBA-Geschäftsstellen Kompetenzen für die Förderlandschaft von Ländern, Bund und EU aufzubauen und im Dialog mit diesen Ebenen zugleich Möglichkeiten und Bedingungen für Unterstützungen in der jeweiligen IBA auszuloten und weiterzuentwickeln.

Neben der Perspektive der Projektunterstützung liegt das besondere Potenzial des Trialogs im wechselseitigen Lernen zwischen den Perspektiven. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Impulsen in und mit IBAs besteht darin, Rollen und Beiträge der drei Perspektiven schlüssig aufeinander abzustimmen. Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von Projekten sind im Trialog der Perspektiven zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf abzugleichen. In diesem Zusammenhang werden ein Verständigungsprozess und Kompetenzaufbau in Sinne der Unterstützung von IBA-Projekten im Trialog der Perspektiven vorgeschlagen. Insgesamt stellt die Befähigung von Akteuren, insbesondere von Gruppen und Institutionen, die sich neu auf den Weg machen, ein raumbezogenes Projekt zu entwickeln

und zu realisieren, eine wesentliche Dimension von Unterstützung und Förderung dar.

Das Zusammenspiel dieser drei Perspektiven ist im Projektverlauf dynamisch. So nimmt die IBA-Gesellschaft besonders zu Beginn eine stark motivierende und treibende Rolle gegenüber lokalen Projektinteressierten ein, die sich dann in einer Orientierungs- und Findungsphase entwickeln und befähigen. Unterstützende Dritte kommen in der Regel erst nach dieser Phase hinzu, wenn das Projekt in Absicht, Art und räumlichem wie thematischem Umfang konkreter definiert und damit auch die Unterstützungs- und Fördergegenstände klar erkennbar sind. Lokale Projektträger und unterstützende Dritte wirken gegebenenfalls über das Abschlussjahr der IBA hinaus bis zum Projektabschluss zusammen.

Über das Forschungsprojekt wurde der Trialog zwischen lokalem Projekt, der rahmengebenen IBA und unterstützenden Dritten auf den Ebenen Land, Bund, EU oder durch weitere Förderer als effektive Form der Projektunterstützung ermittelt. Für die Umsetzung in die Praxis ergeben sich folgende weiterführende Fragen:

- **Wie kann das der Trialog-Ansatz in Genese und Prozess einer IBA Eingang finden?**
  - Zur Umsetzung des Trialog-Ansatzes sind bereits zu einem frühen Zeitpunkt einer IBA Abstimmungen mit den Ebenen IBA, Land und Bund und darüber hinaus förderlich. Wie können diese Kommunikation und der Wissensaustausch gestaltet werden?
  - Innerhalb der IBA ist der forcierte Kompetenzaufbau für Unterstützungs- und Förderperspektiven der Projekte notwendig. Welche Formen der Zusammenarbeit und das Kompetenz-Poolings zwischen IBA, Land und Bund sind dafür möglich?
- **Wie kann die Verständigung über das Impulspotenzial von IBA-Projekten durch alle drei Perspektiven unterstützt werden?**
  - Wie können die Wissensbausteine zu Voraussetzungen, Verlauf und Wirkungen von IBA-Impulsprojekten für die Beratung und Unterstützung weiter operationalisiert und vermittelt werden?
  - In welchen Formaten der Beratung, Abstimmung, Entscheidungsfindung zu Unterstützung und Förderung sollen diese Wissensbausteine eingesetzt werden?

Es besteht das Potenzial, mit der trialogischen Perspektive auf die Unterstützung von IBA-Projekten den Mehrebenenansatz von IBA und ihren Projekten praxisnah weiterzuentwickeln und damit kontextgebundene, komplexe Probleme der Stadt- und Raumentwicklung und ihre innovativen Lösungen für die Impulsgebung von Ansätzen und Programmen auf den Ebenen Region, Land und Bund zu nutzen.

6 Fallstudien

In diesem Kapitel werden die sechs untersuchten Fallstudien (vgl. Abbildung 22) im Rahmen der Empirie-Phase als textliche Porträts dargestellt.

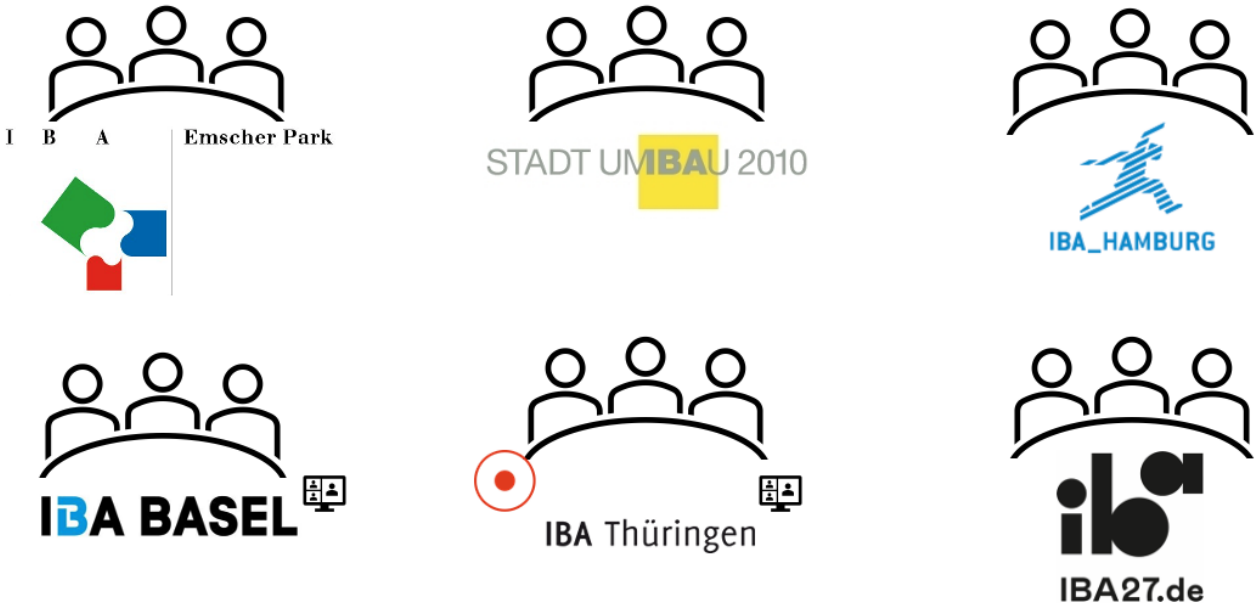


Abbildung 22:
Übersicht der beforschten Fallstudien im Rahmen der Empirie-Phase (Eigene Darstellung 2022).

6.1 IBA Emscher Park

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Die Montanindustrie war lange Zeit wirtschaftlicher Kern des Ruhrgebiets. Ihr langsamer Niedergang in der Region bedingte die Notwendigkeit eines Strukturwandels: es mussten zum einen Möglichkeiten gefunden werden, der Region eine neue wirtschaftliche Zukunft zu geben, zum anderen Möglichkeiten geschaffen werden, die vor Ort verloren gegangene Lebensqualität zurückzugewinnen. Vor diesem Hintergrund bestand die große Herausforderung, dass den Bedürfnissen der Montanindustrie die vorangegangenen anderthalb Jahrhunderte alles andere untergeordnet worden war, so dass die Landschaft der Region massiv überformt und verschmutzt war. Die IBA Emscher Park war folglich ab 1989 der erste integrierte, groß angelegte Versuch, diesen notwendigen Strukturwandel anzustoßen und gleichzeitig das Lebensumfeld aufzuwerten (vgl. STB 2008: 8 ff.).

Die IBA Emscher Park griff dabei folgende vorangegangenen Entwicklungen auf (vgl. Durth/Sigel 2009: 694 ff.):

– **1960er-Jahre:** Die Hochschulgründungen und -erweiterungen der 1960er-Jahre – in der Region prägend vorhanden – können im Nachgang als Vorbedingung für die Transformation zu einer Wissensgesellschaft gesehen werden.
– **1979:** Eine moderne Strukturpolitik für die Region wurde bereits 1979 auf der „Ruhrkonferenz“ vorgedacht. In der Folge entstand das „Aktionsprogramm Ruhr“, dessen wesentlicher Bestandteil ein aus Landesmitteln finanzierter Grundstücksfonds war. Über diesen wurden während des folgenden Jahrzehnts großflächig Industriebrachen gekauft und somit die grundsätzlichen Handlungsräume für die IBA Emscher Park geschaffen.
– **1980** wurde in Nordrhein-Westfalen (NRW) ein eigenes Ministerium für Landes- und Stadtentwicklung etabliert, dessen Minister Zöpel mit seinem Abteilungsleiter Ganser – dem späteren IBA-Geschäftsführer – gemeinsam die IBA Emscher Park wesentlich vorantrieb.
– Die **IBA Berlin 1987** bearbeitete unter anderem die Themen der partizipativen Stadtentwicklung, des ökologischen Bauens sowie des behutsamen Umgangs mit dem Bestand. Auf diesen Vorarbeiten baute die IBA Emscher Park stark auf.

Die IBA Emscher Park GmbH wurde 1988 als 100 % privatrechtliche Tochter des Landes NRW gegründet. Ihr Leiter war Karl Ganser. Aufgrund negativer Erfahrungen bezüglich der Stabilität der „Organisation IBA“ in Berlin, galt beim Aufbau der IBA Emscher Park ein besonderes Augenmerk der Schaffung einer resilienten und durchsetzungsfähigen Organisation. Ganser berief fünf sogenannte „IBA-Direktoren“ – Professoren verschiedener Disziplinen – die der IBA wesentliche Teile ihrer Expertise und Zeit zur Verfügung stellten. Diesen waren jeweils hauptamtliche Bereichsleiter unterstellt. Somit entstand eine Leitungsstruktur, die sowohl fachliche Autorität und Legitimation innehatte als auch personelle Kapazitäten, um ihre Pläne zu operationalisieren. Insgesamt fasste die Organisation rund 30 Mitarbeitende. 1996 wurden statt der IBA-Direktoren 18 „Korrespondenten“ eingesetzt, die deren Rolle sowie die Rolle der Bereichsleiter in sich vereinten. Die IBA-Gesellschaft setzte selbst keine Projekte

um, sondern hatte eine Rolle als Moderatorin und Netzwerkerin sowie als Motor des Gesamtprozesses (vgl. Durth/Sigel 2009: 704 f.).

Zur Themenfindung wurde zu Beginn ein erstes Memorandum als zentrales Strategiepapier in einem partizipativen Prozess mit Fokus auf kommunaler Beteiligung in vier Arbeitskreisen erarbeitet. Dieses Memorandum definierte zunächst sechs zentrale Leitthemen für die IBA Emscher Park (vgl. STB 2008: 9):

1. Emscher Landschaftspark
2. Ökologischer Umbau des Emschersystems
3. Arbeiten im Park
4. Neues Wohnen und Stadtteilentwicklung
5. Industriedenkmalpflege und Industriekultur
6. Neue Angebote für soziale, kulturelle und sportliche Tätigkeiten

Aufbauend auf diesen Leitthemen gab es einen öffentlichen Projektaufruf durch die IBA-Gesellschaft, der mit 400 Einreichungen große Resonanz erzielte. Bis zum Ende der IBA Emscher Park wuchs das Projektportfolio auf circa 120 Projekte an (vgl. ebd.).

Die Finanzierung der Projekte deckte sich zu 40 Prozent aus privaten Investitionen, während 60 Prozent mittels verschiedener Förderprogramme finanziert wurden. Über die Ausstellungsdauer wurden insgesamt circa 2,5 Mrd. Euro investiert (vgl. ebd.).

Mit ihren Themen des ökologischen Landschaftsumbaus und Bauens, des „Neuen Wohnens“ und der Stadtteilentwicklung, der sozialen Infrastruktur sowie der Kreislaufwirtschaft auf verschiedenen Ebenen, bearbeitete die IBA Emscher Park bereits Themen, die auch heute wieder stark anschlussfähig sind – auch über den regional spezifischen Kontext hinaus. Für IBA allgemein wirft dies die Frage auf, wie das über sie generierte Wissen gespeichert, kultiviert und weitergeben werden kann. Zudem stellen sich Fragen der Aktualität, der Früherkennung und Haltbarkeit von drängenden Zukunftsfragen und Innovationsansätzen in IBAs.

IBA Emscher Park Projektübersicht

Gladbeck

18 Boye-System
32 Gewerbepark Gladbeck-Brauck und Mottbruchhalde
33 Innovationszentrum Wiesenbusch
74 Einfach und selber bauen – Siedlung Rosenhügel

Bottrop

04 Volksgolfplatz Jacobi
16 Kläranlage Bottrop
18 Boye-System
25 Gründerzentrum und Gewerbestandort Arenberg
44 Gesundheitspark und -haus Quellenbusch
54b Erneuerung der Köln-Mindener Eisenbahn – Bottrop Hbf
56a Initiative ergreifen – Malakoff-Turm Prosper II
56l Initiative ergreifen – Waldpädagogisches Zentrum Bottrop
59a Neuer Stadtteil Prosper III – Wohnen
59b Neuer Stadtteil Prosper III – Gewerbe und Prosper Park
60 Siedlung Welheim
78 Haldenereignis Emscherblick – Tetraeder

Oberhausen

04 Volksgolfplatz Jacobi
07 Grüner Pfad
12 Gehölzgarten Ripshorst
13 Garten Osterfeld / Landesgartenschau 1999
41 Technologiezentrum Umweltschutz TZU
51 FRIEDA – Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft für Frauen
54a Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Oberhausen Hbf
56j Initiative ergreifen – Siedlung Stemmersberg
85 Gasometer Oberhausen

Duisburg

06 Landschaftspark Duisburg-Nord
07 Grüner Pfad
28a Dienstleistungspark Innenhafen
28b Wohnen am Innenhafen
45 Hafenstadtteil Ruhrort
46 Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf – Duisburg-Marxloh
72 Einfach und selber bauen – Taunusstraße / Hagenshof
80 Hallenbad Ruhrort – Museum der Deutschen Binnenschifffahrt

Mühlheim an der Ruhr

56i Initiative ergreifen – Alte Reithalle

Gelsenkirchen

03 Landschaft Mechtenberg
08 Restflächen in der Industrielandschaft
09 Nordsternpark / BUGA 1997
21 Lanferbach
30a Wissenschaftspark Rheinelbe
30b Halde Rheinelbe und Skulpturenwald
31 Nordsternpark Gewerbe
48 Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf – Gelsenkirchen-Bismarck / Schalke-Nord
49 Ökologische und multikulturelle Gesamtschule Gelsenkirchen-Bismarck
54d Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Gelsenkirchen Hbf
56g Initiative ergreifen – Consol-Theater
63 Siedlung Küppersbusch
64a Erneuerung der Siedlung Schüngelberg
64b Siedlungsergänzung Schüngelberg und Halde Rungenberg
73 Einfach und selber bauen – Laarstraße
83 Galerie für Architektur und Arbeit GAAG – stadtbauraum

Recklinghausen

22 Hellbach
52 Stadtteil Recklinghausen-Süd
53 Stadtteilpark Recklinghausen II
68 „Alternatives Wohnen"
69 Ökologische Siedlung „Im Ziegelgrund"
77 Einfach und selber bauen – An der Sandkuhle
86 Umspannwerk Recklinghausen – Museum Strom und Leben

Castrop-Rauxel

05 Landschaft Bladenhorst und KunstWald
19 Deininghauser Bach
20 Landwehrbach
26 Dienstleistungs-, Gewerbe- und Landschaftspark Erin
54g Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Castrop-Rauxel Hbf
56b Initiative ergreifen – Parkbad Süd
56c Initiative erfreifen – AGORA Kulturzentrum
91 Halde Schwerin

Herten

10 Industrieallee Herten-Süd
38 Zukunftszentrum Herten
56o Initiative ergreifen – Naturerlebnisgarten Herten-Paschenberg
66 Ökologischer Wohnungsbau Backumer Tal
75 Einfach und selber bauen – Kinderfreundliche Siedlung Feldstraße



Waltrop

42 Gewerbepark Zeche Waltrop und Halbe Brockenscheidt
70 Siedlung „Im Sauerfeld"
87 Schleusenpark Waltrop

Lünen

11 Seepark Lünen / Landesgartenschau 1996
40 Technologiezentrum Lüntec
54h Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Lünen Hbf
76 Einfach und selber bauen – Am Calversbach

Bergkamen

01 Ökologiestation „Schulze Heil"
02 Gesunde Landschaft, gesunde Nahrungsmittel im Seseke Landschaftspark
43 Stadtmitte Bergkamen
56k Initiative ergreifen – Kontaktclub Sonnenstrahl im Sozialen Zentrum Bergkamen
57 Frauen planen und bauen
71 Einfach und selber bauen – Hubert-Biernat-Straße

Kamen

39 Wohn- und Technologiepark Monopol
67 Gartenstadt Seseke-Aue

Hamm

34 Öko-Zentrum NRW
54i Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Bahnhof Hamm
56h Initiative ergreifen – Kulturbahnhof

Unna

56p Initiative ergreifen – Werkstatt-Theater Unna in der Lindenbrauerei

Dortmund

27 Neue Evinger Mitte
56d1 Initiative ergreifen – Depot
56d2 Initiative ergreifen – Siedlung Immermannstraße
56m Initiative ergreifen – Mütterzentrum Dortmund
61 CEAG-Siedlung
62a Erneuerung der Siedlung Fürst Hardenberg
62b Siedlungsergänzung Fürst Hardenberg
79 Wohlfahrtsgebäude am Nollendorfplatz

Bochum

03 Landschaft Mechtenberg
17 Dorneburger Mühlenbach
23 Gewerbe- und Wohnpark Zeche Holland
24 Westpark mit Jahrhunderthalle
58 Wohnen auf Zeche Holland

Essen

03 Landschaft Mechtenberg
08 Restflächen in der Industrielandschaft
18 Boye-System
29 Bürger- und Handwerkerpark Zeche Zollverein 3 / 7 / 10
47 Sport- und Gesundheitszentrum Zeche Helene
54c Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Bahnhof Essen-Altenessen
56e Initiative ergreifen – Ethno Art Ruhr (EAR)
56f Initiative ergreifen – Altenessener Forum und Maschinenhaus Zeche Carl
56n Initiative ergreifen – Bürgerjahr-Projekte Café Kray und Stadtteiltreff Altenessen-Süd
81 Zeche Zollverein Schacht XII
82 Kokerei Zollverein
90 Schurenbachhalde

Herne

05 Landschaft Bladenhorst und KunstWald
17 Dorneburger Mühlenbach
20 Landwehrbach
35 Stadtteilzentrum und Fortbildungsakademie Mont-Cenis Sodingen
26 Photovoltaik im Stadtteilzentrum Sodingen
37 Innovations- und Gründerzentrum Herne
50 Westfälisches Museum für Archäologie
54e Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Wanne-Eickel Hbf
54f Erneuerung der Köln-Mindener-Eisenbahn – Bahnhof Herne
65a Siedlung Teutoburgia
65b Korte-Düppe-Siedlung
84a Hülsmann-Brauerei
84b Hülsmann Siedlung

Abbildung 23:
Projektlandkarte der IBA Emscher Park (Eigene Darstellung 2022).

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

Verhältnis zwischen Strategie und Projekten

Im Falle der IBA Emscher Park wurden deren Themen zunächst von der Landesebene vorbereitet und gesetzt. In der Folge wurden sie in verschiedenen Runden mit Kommunalvertretungen und weiteren Akteuren diskutiert und geschärft. Im Rahmen der Fokusgruppe wurde betont, dass durch dieses Verfahren die Anschlussfähigkeit der strategischen Setzungen der IBA Emscher Park an die lokale Ebene sichergestellt worden sei. Ähnliche (indirekte) Austausche – vereinfacht zwischen regionaler, (inter)nationaler und lokaler (Fach-)Öffentlichkeit – hätten auch im Verlauf des Ausstellungsformates immer wieder stattgefunden. Im Hinblick darauf habe die IBA Emscher Park während ihrer Dauer keinen festen Kurs verfolgt, sondern sich an unterschiedliche Erfordernisse, Impulse und Bedürfnisse auf agile Weise anpassen können.

Multikodierung zwischen verschiedenen Themen

In diesem Kontext spielten die Projekte eine gewichtige Rolle: In der Regel hätten sie nicht einzelne Themenfelder der IBA Emscher Park bearbeitet, sondern – spätestens im Verbund – immer mehrere Themen zugleich und in wechselseitiger Abhängigkeit. Die Expertinnen und Experten sprachen hierbei von einer „Multikodierung“ zwischen verschiedenen Themenfeldern. An dieser Stelle ist ebenfalls auf die Vorarbeiten der IBA Berlin 1987 hinzuweisen, im Rahmen derer bereits die Themen des ökologischen Bauens, der partizipativen Stadtentwicklung und behutsamen Bestandsentwicklung bearbeitet worden waren. Die IBA Emscher Park habe diese Themen „aus der Nische geholt“ und in den Projekten und Projektverbünden ganzheitlich bearbeitet – also drei oder mehrere Themenfelder zugleich. In dieser integrierten Herangehensweise sahen die Expertinnen und Experten einen zentralen Impuls für die Qualität der Projekte und beschrieben folglich insbesondere Projektverbünde als Vorhaben der IBA Emscher Park mit besonderer Impulskraft. Die inhärente Komplexität hätte jedoch gleichzeitig bedeutet, dass sich konkrete Ergebnisse kaum planen ließen. Somit wäre gegenüber dem Kurs der Projekte eine Offenheit gefordert gewesen – nicht diese allein müssten sich den ursprünglichen Zielen und der Strategie anpassen, sondern alle Prozessbestandteile der IBA Emscher Park hätten sich in wechselseitiger Abhängigkeit stetig weiterentwickelt.

Unterscheidung zwischen Leuchtturm- und Schwarzbrot-Projekten

Im Gespräch der Fokusgruppe wurde weiterhin zwischen „Leuchtturmprojekten“ und „Schwarzbrot-Projekten“ unterschieden. Erstere seien stärker auf das Voranbringen der (inter)nationalen Fachkultur sowie die Herstellung überregionaler Sichtbarkeit der IBA Emscher Park angelegt gewesen, während letztere auf größtmögliche Wirksamkeit und Sichtbarkeit in den Lebenswelten der Menschen setzten. In diesem Zusammenhang wird vereinzelt die Meinung vertreten, dass zukünftige IBAs vor allem „Schwarzbrot-Projekte“ fokussieren sollten, wenngleich grundsätzlich beide Projekttypen gebraucht würden – insbesondere, da vor allem „Leuchtturmprojekte“ wichtige Impulse für die stadtplanerische Alltagspraxis erzeugen würden.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Erzeugen von Synergieeffekte

Anknüpfend an die charakteristische „Multikodierung“ von Projekten der IBA Emscher Park merkte die Fokusgruppe an, dass diese zumeist keinen objektbezogenen Fokus verfolgten, sondern vielmehr als Ensembles – bestehend aus Freiflächen sowie Neu- und Bestandsbauten – zu verstehen seien. Je nach Größe und Vielgliedrigkeit dieser Ensembles wurde jeweils von einem Projekt oder einem Projektverbund gesprochen.

Als Beispiel wurde der Wissenschaftspark Gelsenkirchen angeführt, welcher eine komplette Brache überplante, dabei ein Bestandsgebäude einbezog sowie einen Neubau schaffte, welcher architektonisch und gebäudetechnisch eine Symbiose mit

einem ebenfalls neugeschaffenen Park eingeht. Auch die Nutzungen des Wissenschaftsparks verbinden verschiedene Sektoren miteinander. Mietparteien kommen aus den Bereichen Wissenschaft, Bildung und „gewöhnlichen“ Unternehmen. Zudem befindet sich ein Kindergarten auf dem Gelände.

Neues Paradigma der Landschaftsarchitektur

Grundsätzlich sei der Umgang mit zum Teil stark vorbelasteten Industriebrachen für die damalige Zeit neuartig und wenig erforscht gewesen. So hätte in der Regel – vor allem für Bestandsgebäude – ein Kompromiss zwischen Denkmalpflege und Aufenthaltsqualität gefunden werden müssen. Auch die Techniken des kontrollierten „Verfallens“ und „Verwilderns“ wären im Kontext ihrer jeweiligen Disziplinen (Architektur/Denkmalpflege, Landschaftsarchitektur) Neuerfindungen gewesen. Gerade vor dem Hintergrund, „dass man Neubau gewöhnt gewesen wäre“ und dieser als stärkerer wirtschaftlicher Impuls gesehen wurde, hätten die IBA-Akteure in diesem Zusammenhang häufig unter großem Rechtfertigungsdruck gestanden. Vereinzelt wurde von den Expertinnen und Experten die These aufgestellt, die IBA Emscher Park hätte ein neues Paradigma der Landschaftsarchitektur begründet.

Weiterentwicklung von Prozess- und Planungskultur

Durch die Charakteristika der Projekte und Projektverbünde – integrierte „Bündel“ verschiedener Themenstränge – sei auf administrativer Ebene horizontal und vertikal integriertes oder vernetztes Arbeiten vonnöten gewesen. Als entsprechendes Beispiel wurde im Rahmen der Fokusgruppe die Renaturierung der Emscher angeführt, deren Gewässerverlauf kommunale Grenzen überschreitet, weshalb das Vorhaben im Verbund bearbeitet werden musste. Hierfür wurde ein interkommunales Gremium geschaffen, welches die Arbeiten koordinierte und mit verschiedenen über- und untergeordneten Stellen abstimmte. Der Vorsitz des Gremiums wurde rotierend von einzelnen Kommunen eingenommen. Dieses Vorgehen sei charakteristisch für die IBA Emscher Park gewesen – Räume wurden nicht in ihren administrativen Grenzen, sondern in funktionalen Zusammenhängen betrachtet und bearbeitet. Hierin sahen die Expertinnen und Experten einen wesentlichen Impuls für die Prozess- und Planungskultur, der bis heute in verschiedenen Formen weiterwirken würde, wie etwa:

- Den Stadtteilbüros in Bottrop, die aus dem IBA-Netzwerk entstanden sind und heute ein eigenes Netzwerk bilden.
- Im Umgang mit schadstoffbelasteten Brachen. Diesen haben die Planerinnen und Planer zum Beispiel im Rahmen der Revitalisierung der ehemaligen Zeche Prosper III erlernt, was sie für folgende Projekte nachhaltig ertüchtigt hat.
- Verschiedene innovative Wohnprojekte und Projekte der sozialen Infrastruktur (vor allem Kindergärten, Schulen), welche ein dauerhaftes Aufweichen von Planungsnormen bewirkt haben.

Qualifikationsprozess der beteiligten Akteure

Die Arbeit an den IBA-Projekten wurde für die beteiligten Akteure als Qualifikationsprozess wahrgenommen. Dieser helfe bis heute, den bewussten Anspruch der IBA Emscher Park – Verbesserung des öffentlichen Handelns – einzulösen. Die Gefahr eines Generationenwechsels der handelnden Akteure und somit eines Verlustes von Erfahrungswissen wurde zwar im Gespräch der Fokusgruppe erwähnt, für den Handlungsraum der IBA Emscher Park jedoch nicht als akut eingeschätzt. Zum einen bestehe eine „Loyalität“ zum Ruhrgebiet, so dass Einzelpersonen zwar zwischen verschiedenen Teilräumen migrieren würden, jedoch insgesamt der Region erhalten blieben. Zum anderen seien aufgrund der „Vertikalität“ der Projekte eine hohe Menge an Akteuren beteiligt gewesen. Die Entwicklung eines „exklusiven IBA-Netzwerks“ wäre folglich nie möglich gewesen. Es wird vermutet, dass aufgrund dessen eine breite und nachhaltige „Wissensbasis“ entstanden sei.

Verfahrensinnovationen

Im Kontext der Weiterentwicklung von Prozess- und Planungskultur betonte die Fokusgruppe zudem die Verfahrensinnovationen der IBA Emscher Park. Wie im Fall der Entwicklung des „Duisburger Innenhafens“ seien (inter)nationale Wettbewerbs- und

Gutachterverfahren als Instrument verwendet worden, um neue Ideen in die Region zu bringen. Zuvor wären die Akteure es nicht gewohnt gewesen, „in Varianten zu denken“.

Anpassung von Planungsregularien

Das Beispiel „Wissenschaftspark Gelsenkirchen“ verdeutliche, dass für die Realisierung von IBA-Projekten die Anpassung von Planungsnormen notwendig sein kann. So hätten damalige Regularien dem Bau eines zweigeschossigen Kindergartens entgegengestanden. Mit politischer Unterstützung auf Landes- und Bundesebene sei es der IBA Emscher Park in vielen Fällen gelungen, eine Anpassung von Regularien zu erwirken. Die Expertinnen und Experten beschrieben dies als herausragenden Projektimpuls, da er dem Modellhaftigkeitsanspruch von IBA entspreche.

Genese von IBA-Impulsprojekten

Wie, wann, durch wen entwickeln sich Impulse?

Neue Narrative festigen

In der Fokusgruppe wurde das Ruhrgebiet als eine Region beschrieben, die sich über längere Zeit in der Krise befunden hätte. In diesem Sinn könnte die IBA Emscher Park als Ausdruck und Ergebnis eines Bemühens gewertet werden, der Region Entwicklungsmöglichkeiten und folglich auch neue Narrative für die Zeit „nach Kohle und Stahl“ zu geben. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass die IBA Emscher Park vielmehr in der Mitte als am Anfang eines langjährigen Prozesses stand. Ihre Ideen seien in NRW und andernorts – beispielsweise in Berlin – mindestens „vorgedacht“ oder bereits erprobt worden.

Laut den Expertinnen und Experten hätte die Rolle der IBA Emscher Park also nicht darin bestanden, neue Narrative zu entwickeln – dies war teilweise schon geschehen –, sondern darin, diese Erzählungen in die Realität des Ruhrgebiets zu tragen, zu erproben und weiterzuführen. Im Hinblick darauf habe die IBA Emscher Park zum Beispiel über das Bearbeiten von „Versatzstücken“ aus Berlin für das Ruhrgebiet spezifische Ausdrucksformen gefunden und selbst neue Formeln, wie „Wandel ohne Wachstum“, entwickelt. Diese seien später wiederum von weiteren IBAs adaptiert worden – als naheliegende Beispiele wurden in dieser Fokusgruppe die IBA See und IBA Stadtumbau 2010 („Weniger ist Zukunft“) genannt.

Kurzfristiges Scheitern in Kauf nehmen

Nicht alle IBA-Projekte seien durch eine lineare Impulsentwicklung gekennzeichnet. So wäre es der intendierte Impuls des „Wissenschaftspark Gelsenkirchen“ gewesen, die Solarindustrie innerhalb der Region anzusiedeln beziehungsweise auszubauen. Aufgrund externer Faktoren konnte jedoch keine entsprechende Wirtschaftlichkeit erzielt werden und das Vorhaben sei bereits nach kurzer Zeit gescheitert. Mittelfristig sei mit dem Wissenschaftspark jedoch ein qualitätsvoller und nachgefragter Arbeitsort entstanden. Weitere beispielhafte Impulse aus diesem Projekt seien das Aufweichen von Regularien, das Schaffen von neuen Freiflächen für die Gesamtstadt sowie das Weitertragen von bautechnischen Innovationen in der Lehre durch die ausführenden Architektinnen und Architekten gewesen.

Entwicklung von Impulsen über neue Akteurskonstellationen

Die IBA Emscher Park wurde von den Expertinnen und Experten durchgehend als vorbildhaft für eine Weiterentwicklung von Prozess- und Planungskultur gesehen. In diesem Zusammenhang seien Impulse auch über die Offenheit der IBA Emscher Park gegenüber neuen Akteuren entstanden, wie im Fall des „Depots an der Immermannstraße“. So sei die Initiative für Erhalt und Umwandlung des ehemaligen Tramdepots aus einer diversen, lokalen Zivilgesellschaft hervorgegangen und im Verlauf in den noch heute aktiven Trägerverein des Objekts gemündet. Darüber hinaus seien die Stadtwerke – damalige Eigentümerin des Objekts – eine fruchtbare Kollaboration mit

dem Trägerverein eingegangen, obwohl die politische Haltung der Stadt Dortmund das Projekt eher blockiert hätte.

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

Infrastrukturen aufwerten

Im Gespräch der Fokusgruppe wurde von einer anfänglichen Skepsis privatwirtschaftlicher Investorinnen und Investoren als auch Projektträger gegenüber den „im Niedergang befindlichen" Räumen der IBA Emscher Park berichtet. Diese Skepsis hätte zunächst einen Unwillen, aktiv zu werden, bewirkt.

Anknüpfend an dieses Argument beschrieb die Fokusgruppe die IBA Emscher Park auch als „Infrastruktur-IBA". Unter anderem um Anreize für privatwirtschaftliche Investitionen zu schaffen, sei zunächst aus öffentlicher Hand in Infrastrukturen – im Fall der IBA Emscher Park hauptsächlich in Freiräume – und in einzelne bauliche „Akupunkturprojekte" investiert worden. Dies wäre ein verlässlicher Weg gewesen, weitere Akteure zu überzeugen und bis heute zum Investieren in die Region zu bewegen.

Zugriff auf Handlungsräume

In diesem Zusammenhang thematisierten die Expertinnen und Experten ebenfalls den Zugriff auf Handlungsräume durch IBAs beziehungsweise ihre Projektträger. Im Fall der IBA Emscher Park sei dieser hauptsächlich durch den Ankauf ehemaliger Industrieflächen und -objekte bereits rund eine Dekade vor dem Ausstellungsformat durch einen vom Land NRW getragenen Grundstücksfond angestoßen worden. Somit hätten die IBA Emscher Park und das Land NRW bereits mit Beginn des Ausstellungsformats den Projektbeteiligten direkten Zugang zu Flächen und Objekten ermöglichen können – wie etwa im Fall des „Landschaftsparks Duisburg-Nord". Die Expertinnen und Experten beschrieben dies als wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung der für die damalige Zeit radikalen Projekte – und insbesondere für das regionale Freiraumsystem, das sonst nicht auf diese Art und Weise umsetzbar gewesen wäre.

Wandel frühzeitig sichtbar gestalten

An die Aufwertung der Infrastrukturen anknüpfend, hätte die (zunächst) „minimalistische" Ertüchtigung zu Veranstaltungsorten in den einzelnen Projekten ermöglicht, dass diese mittels Events frühzeitig im Prozess bespielt werden konnten. Auf diese Weise wurde für externe Akteure und insbesondere die Bevölkerung sicht- und erfahrbar, dass der angestrebte Wandel ernsthaft vorangetrieben wurde und Raumbestände weitere Nutzungen als ihre bisherigen erlauben. Auch im Hinblick auf die Mitnahme der kommunalen Ebene sei es entscheidend, über einen zügigen Start der Projekte Glaubwürdigkeit für den IBA-Prozess zu generieren.

So seien vor allem die „Landschaftskunst"-Projekte auf den Halden zunächst als kostenkritische Investition gesehen, später jedoch als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Sicht- und Spürbarkeit des Wandels gewertet worden. Die „Landschaftskunst"-Projekte hätten zunächst als kurzfristig sichtbare Zeichen fungiert und später der Bevölkerung Raum gegeben, von dem aus sie den Wandel ihrer Region beobachten konnte. Eine entsprechend kritische Diskussion habe zum Beispiel der Bau des „Tetraeders" in Bottrop ausgelöst, den die Bevölkerung heute jedoch mit Stolz als „Denkmal" beschreiben würde. Aus diesen Gründen wurden die „Landschaftskunst"-Projekte von der Fokusgruppe als Projekte mit besonderer Impulskraft beschrieben.

Einbindung der Bevölkerung

Zur Erfahrbarkeit einer IBA und ihrer Projekte trage zudem die Partizipation der Bevölkerung bei. Über „klassische Beteiligung" hinaus habe es während der IBA Emscher Park weitere Formate gegeben, die auf den Einbezug der Bevölkerung setzten. Hierzu zählten beispielsweise Selbstbauprojekte, Crowdsourcing-gestützte Projekte sowie kollektive Willenserklärungen und vergleichbare Aktionen. Die Bevölkerung habe so sehen und erleben können, dass nicht nur ihre Meinung gefragt sei, sondern sie selbst auch einen konkreten Beitrag im und für den Strukturwandel leisten konnte.

Ein erfolgreiches Selbstbauprojekt-Beispiel sei die Evangelische Gesamtschule in Gelsenkirchen, welche teilweise durch die Schülerschaft und Lehrkräfte geplant und realisiert wurde. Diese Art der Projektumsetzung habe nicht nur zu „Nachwirkungen" in der entsprechenden Fachcommunity geführt, sondern auch die Etablierung eines Schulvereins begünstigt, der noch heute über innovative Schulkonzepte diskutiere. Ein frühes Beispiel für Crowdsourcing war Teil des Projektes „Kokerei Zollverein". Unter dem Slogan „Watt von der Sonne" wurde ein mit Solarpaneelen bestücktes Dach der ehemaligen Kokerei teilweise durch Spenden finanziert.

Phasen des Öffnens und Schließens

Den Expertinnen und Experten zufolge brauchen Impulsprojekte einen bewusst gestalteten Wechsel zwischen „Phasen des Öffnens und Schließens". Mit „Öffnen" ist hier das bewusste Einladen und Zulassen von neuen Akteuren wie auch Impulsen (z.B. durch Wettbewerbsverfahren) gemeint und das Erlauben einer kritischen Auseinandersetzung mit Planungsproblemen und -optionen. Dies würde helfen, die Projekte von einer möglichst breiten Akteurskonstellation tragen zu lassen, innovative Ideen einzubringen und das geplante Vorgehen im Vorfeld möglichst intensiv zu überprüfen. „Schließen" wiederum meint die Einengung auf die im Tun beteiligte Akteurskonstellation, das Treffen von Entscheidungen auf Basis der vorangegangenen offenen Phase sowie das entschlossene Umsetzen dieser. Um die Projekte „auf Kurs zu halten", sei diese Phase ebenso essenziell. Je nach Zuschnitt und Erfordernissen der Projekte sollten sich diese Phasen – möglicherweise mehrfach – im Projektverlauf abwechseln.

Wissenstransfer sicherstellen

Das offene und agile Mehrebenensystem der IBA Emscher Park wurde von der Fokusgruppe ebenfalls als zentral für die Her- und Sicherstellung des Wissenstransfers innerhalb des Formats beschrieben. So wäre beispielsweise neues Wissen um ökologisches Bauen, Wasserkreisläufe und weitere bautechnische Themen durch die Strukturen der IBA sowohl erfolgreich in die verschiedenen Verwaltungen als auch an die privatwirtschaftlich Planenden verteilt worden. Dieser Wissenstransfer wurde im Gespräch der Fokusgruppe als wesentlich für das Gelingen der verschiedenen Projekte gewertet.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle?

„Ohr für alle Ebenen"

Die IBA Emscher Park habe im bekannten föderalen Mehrebenensystem aus Landes-, Regional- und Lokalebene agiert und funktioniert. Zeitgleich seien neue Akteure – auch über den Staat hinausgehend – bereitwillig und tendenziell auf unhierarchische Art und Weise in den Prozess einbezogen worden.

Charakteristisch für die Unterstützungsarbeit der IBA Emscher Park-Geschäftsstelle sei ihr „Ohr für alle Ebenen" gewesen und damit die Vermittlung zwischen unterschiedlichen administrativen Ebenen und Akteuren. Im Rahmen der Projektrealisierung „Depot an der Immermannstraße" habe die IBA-Leitung persönlich den Trägerverein im Konflikt mit der Politik unterstützt, um das Vorhaben durchzusetzen. Außerdem sei eine Stelle in der Dortmunder Stadtverwaltung geschaffen worden, um bisher „bürokratieferne" Akteure bei der gemeinsamen Zusammenarbeit zu unterstützen. Grundsätzlich seien Projektbedarfe rechtzeitig und „von höchster Stelle" gehört und in der Regel unterstützend auf sie reagiert worden.

Was wird darüber hinaus benötigt?

Politische und institutionelle Ein- und Anbindung der IBA

An diesen Aspekt anknüpfend, betonten die Expertinnen und Experten, dass die politische und institutionelle Ein- und Anbindung einer IBA ihren Möglichkeitsraum und jenen ihrer Projekte maßgeblich bestimme. Im Fall der IBA Emscher Park sei die Vorbereitung auf das Format stark auf Landesebene vorangetrieben worden – insbesondere durch den damaligen Landesminister Zöpel für Landes- und Stadtentwicklung sowie durch seinen ehemaligen Abteilungsleiter Ganser.

Im verwaltungs- und politiknahen Hintergrund dieser beiden Figuren sah die Fokusgruppe einen zentralen Faktor für den Erfolg und die Tragweite der IBA. „Ganser wusste, was er schieben muss" – gemeint ist damit, dass er aufgrund seiner Erfahrungen sowohl wusste, welche Akteure wie und wofür eingebunden als auch welche institutionellen Strukturen geschaffen oder verändert werden mussten. Gleichzeitig wurde betont, dass Ganser einzelne Themen ausgeschlossen habe, da er im Voraus um ihre Nicht-Durchsetzbarkeit gewusst hätte.

„Politische Rückendeckung"

Im Hinblick auf weitere Unterstützungsbedarfe von IBA-Projekten wurde die „politische Rückendeckung" einer IBA grundsätzlich als wesentlich angesehen. Vor dem Hintergrund der IBA Emscher Park leiteten die Expertinnen und Experten diesbezüglich mehrere zentrale „Unterstützungsmodi" ab:

– „Aufweichen von Regularien": Bei IBA-Projekten, die über den Rahmen aktueller Planungs- und Baunormen hinausgehen, wäre die Unterstützung auf Bundes- oder Landesebene unerlässlich.
– „Erfinderische Förderung": Förderung wäre im Rahmen der IBA-Emscher Park so gestaltet worden, dass sie modellhafte Projekte möglich machte. Die Fokusgruppe äußerte daher die Idee, Erfahrungswerte aus IBA-Projekten zu nutzen, um bestehende Förderungen zu reformieren.
– „Versicherung gegen Risiken": Bei drohendem Scheitern von Projekten der IBA Emscher Park wäre es häufig vonnöten gewesen, IBA-Leitung oder Ministeriumsebene einzuschalten, um bei den entsprechenden Akteuren Vertrauen zu generieren, angepasste Lösungen zu finden oder Mittel zu akquirieren.

Ausbau kommunaler Ressourcen während der IBA

Im Gespräch der Fokusgruppe wird zudem hervorgehoben, dass der besondere Anspruch an IBA-Projekte einen beachtlichen Zusatzaufwand für deren Umsetzung generiere. Je nach Kontext seien die Verwaltungen aus ressourcentechnischen Gründen jedoch kaum in der Lage, diesen Mehraufwand zu stemmen. Wie am Beispiel „Depot an der Immermannstraße" erläutert, sei es daher essenziell, für die Ausstellungsdauer zusätzliche Verwaltungsstellen zu schaffen. Im Rahmen der IBA Emscher Park sei durch diese sogenannten „IBA-Beauftragten" eine Verbindung zwischen Verwaltung und IBA geschaffen worden.

Fördermittel

Anpassung von Planungsnomen oder Förderstrukturen

In Bezug auf den Einsatz von Fördermitteln zur Unterstützung von IBA-Projekten thematisierte die Fokusgruppe insbesondere die Notwendigkeit zur Anpassung bestehender Förderstrukturen – zum Teil seien auf Landesebene maßgeschneiderte Förderprogramme für IBA-Projekte entstanden.

Auch bei diesem Aspekt nahmen die Expertinnen und Experten Bezug auf das Dortmunder IBA-Projekt „Depot an der Immermannstraße". Das Depot wäre „Präzedenzfall" für das spätere Förderprogramm „Initiative ergreifen" gewesen. Zuvor hätten beispielsweise Vereine als Projektträger keine Zuwendungen erhalten dürfen. „Initiative ergreifen" bleibe ein bis heute laufendes, in ganz NRW erfolgreiches Förderprogramm. An dieser Stelle wird nochmals deutlich, dass die Anpassung von

Förderstrukturen einerseits als Impuls aus IBA-Projekten hervorgehen kann und andererseits Voraussetzung für die Projekt- beziehungsweise Impulsentwicklung ist.

Städtebauförderung als Schlüsselprogramm

Im Hinblick auf einen bedarfsgerechten Einsatz von Fördermitteln für IBA-Projekte sowie die Anpassung oder effiziente Kombination unterschiedlicher Förderprogramme, habe die Städtebauförderung eine Leitfunktion für die Finanzierung von IBA Emscher Park-Projekten eingenommen.

Vor dem Entwicklungskontext der regionalen Grünzüge sei zum Beispiel über die Städtebaufördermittel des Landes NRW das Konstrukt ermöglicht worden, dass eine Stadt für alle weiteren beteiligten Städte einen Förderantrag stellte. Diese Neuerung und parallele Bewusstseinsschaffung für interkommunale Planungsprozesse wird von den Expertinnen und Experten auch als planerischer Einstieg in den Emscher Landschaftspark gewertet. Über die Städtebauförderung sei darüber hinaus die interkommunale Kooperation für das Programm Soziale Stadt hergestellt worden.

Angestoßen durch die Entwicklung der IBA Emscher Park habe man in Abstimmung mit dem Rechnungshof außerdem eine Anpassung der Städtebauförderung vorgenommen. Diese ermöglichte Vorfinanzierungen in Bereichen, in welchen kurzfristig Geld fehlte und erlaubte eine entsprechende Refinanzierung.

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Depot Immermannstraße

- IBA habe damit begonnen, lokale Initiativen aktiv in den Prozess einzubeziehen, wodurch eine Integration zivilgesellschaftlicher Akteure in den Stadtentwicklungsprozess erfolgen konnte.
- Aus der Nachbarschaft getragener Betrieb, der damals Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ermöglichte.
- Depot e.V. sowie die Stadtwerke werden als treibende Akteure für die Projektentwicklung beschrieben, während die Stadt Dortmund als „Verhinderin“ wahrgenommen wird.
- Langfristiges Ziel sei die Sicherung eines dauerhaft gemeinwirtschaftlichen Betriebs gewesen. Das Städtebauministerium NRW leistete hierzu die Anschubfinanzierung.

Evangelische Gesamtschule Gelsenkirchen

- Positive Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung seien
  - das bestehende Sanierungsgebiet im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ gewesen
  - sowie die Offenheit der Schulträgerin gegenüber innovativen Ansätzen.
- Der Einbezug der Schulgemeinschaft in Selbstbauaktionen führte zu stärkerer Identifikation der Akteure mit dem Projekt sowie der deutlichen Unterschreitung des vorgesehenen Projektvolumens.
- Der Projekterfolg bedingte ebenfalls hohe Privatinvestitionen.
- Das Projekt habe nachhaltig in die „Fachcommunity Schulbau“ gewirkt.
- Impulse würden bis in die Gegenwart weitergetragen – noch heute diskutiere der Schulverein über innovative Konzepte.

Erin-Park, Castrop-Rauxel

– Der Park war ein kleineres Projekt auf dem ehemaligen Zechengelände und sollte aus der bestehenden Landschaft heraus entwickelt werden. Zusätzlich habe er als „Startprojekt“ für die Entwicklung eines Grünzugs fungiert.
– Wegen des Namens der ehemaligen Zeche wurde eine irische Landschaft in die bestehende Topografie integriert. In diesem Kontext sei die Zusammenführung von Arbeitsstätten im Park selbst sowie die Entwicklung umliegender Wohnbebauung gelungen.
– Insgesamt vereine der Erin-Park viele unterschiedliche Themenfelder dieser IBA, da auch die Renaturierung der Fläche sowie Regenwassermanagement eine Rolle innerhalb des Projektes spielten.

Wissenschaftspark Gelsenkirchen

– Der Wissenschaftspark thematisierte die Neuentwicklung eines Bürogebäudes inklusive angrenzendem Park auf einem zentrumsnahen, ehemaligen Industriegelände. Dabei wurde das gesamte Ensemble integriert betrachtet: so hänge zum Beispiel das Wasserkonzept des Gebäudes mit der Gestaltung des Parks zusammen. Die Energieversorgung speise sich in Teilen aus großflächigen Solardächern.
– Der Wissenschaftspark sollte „Startschuss“ für die Etablierung von Solarindustrie in der Region sein. Dieser beabsichtige Impuls wurde allerdings aufgrund von Veränderungen der externen Rahmenbedingungen als gescheitert betrachtet.
– Gegenüber den Kommunen sei das Projekt auch als Demonstration der Möglichkeiten der IBA gedacht.
– Die Architektur des Gebäudes wurde mit mehreren Preisen ausgezeichnet und von der Fokusgruppe als „Starchitecture ohne Star-Architekten“ beschrieben – Uwe Kiessler ist der Architekt. In der charaktervollen Architektur wird heute ein Grund für die Vollvermietung des Objekts – trotz hoher Betriebskosten – gesehen.
– Die Integration eines zweigeschossigen Kindergartens im Ensemble scheiterte zunächst am Widerstand aus der örtlichen Bevölkerung. Kindergärten seien zu dieser Zeit nur eingeschossig geplant worden.

Duisburger Innenhafen

– Der Innenhafen ist Ergebnis eines ambitionierten Wettbewerbsverfahrens. Der Gewinnerentwurf von Norman Forster fokussierte die Entwicklung eines lebendigen Quartiers mittels eines durchdachten Nutzungskonzeptes – er integrierte unter anderem Konzepte der Kreislaufwirtschaft auf Ebene der Wasserversorgung und Entwässerung sowie auf Ebene der Baumaterialien.
– Zunächst wurde das Projekt von einer Gesellschaft der Stadt Duisburg und des Landes NRW getragen. Nach Änderung dieser Konstellation drohte das Projekt jedoch zu scheitern. Die Unterstützung der IBA Geschäftsstelle, insbesondere durch die Geschäftsführung, wurde als „Schutzfunktion“ für das Projekt beschrieben und sicherte auf diese Weise dessen Finanzierung.

Land-Art-Projekte auf Halden (Beispiel Tetraeder)

– Diese Projekte thematisierten die künstlerische Gestaltung mehrerer großer Aussichtstürme auf ehemaligen Halden.
– In der Öffentlichkeit gab es zunächst heftige Diskussionen aufgrund der hohen Kosten, „das Geld könnte auch anders verwendet werden“. Mittel- und

langfristig hätten die Objekte jedoch zur „Sichtbarkeit des Wandels“ beigetragen. Die Bevölkerung betrachte diese „Denkmale“ heute mit Stolz.

Jahrhunderthalle (inkl. Westpark), Bochum

– Die Jahrhunderthalle stehe stellvertretend für eine charakteristische Herangehensweise der IBA: ein ehemaliges Industrieobjekt wird für eine kulturelle Nutzung (minimal) ertüchtigt. Auf diese Weise konnte mittels Events frühzeitig der Umsetzungswille der Akteure demonstriert werden.
– Die „Ruhrtriennalen“ seien ein Beispiel für Institutionen, die langfristig die Nutzung dieser Objekte sicherstellten.
– Landschaftsplanerisch stelle das Objekt mit angrenzendem Park die Verbindung zu „benachteiligten Gebieten“ nahe der Innenstadt dar. Die Umnutzung des Objektes selbst strebte den Brückenschlag zwischen Behaglichkeit und Denkmalpflege an.

Prosper III

– Prosper III sei ein Ensemble bestehend aus Gründerzentrum, Wohnbau und Park auf einem ehemaligen Zechengelände. Zur Beseitigung der Altlasten auf dem Gelände wäre neues Know-How in der Verwaltung generiert worden, welches bis heute bei weiteren Umnutzungen nachwirken würde.
– Der Umgang mit den Altlasten wäre auch eine Kommunikationsaufgabe gegenüber der Bevölkerung gewesen. Mit dem Einbezug eines Siedlervereins für den Unterhalt des Parks wurde an dieser Stelle ein eher „unkonventioneller Akteur“ integriert.
– Das Gründerzentrum ist zugleich Hochschulzentrum und wird von einer Vielfalt an Akteuren unterschiedlichen Hintergrunds getragen.

6.2 IBA Stadtumbau 2010

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Schrumpfung als räumliche Entwicklungsstrategie verstehen – mit diesem Ansatz stieß die IBA Stadtumbau 2010 als erste bundeslandweite IBA in Sachsen-Anhalt einen Transformationsprozess an, der vorhandene Entwicklungs- und Denkmuster kritisch hinterfragte und Antworten auf den Umgang mit dem damaligen Bevölkerungsrückgang in Ostdeutschland suchte (vgl. BBSR o.J.c).

Anders als beispielsweise in Sachsen, wo sich die Bevölkerungs- und Arbeitsplatzentwicklung in einzelnen Standorten nach einiger Zeit wieder stabilisieren konnte, blieb Sachsen-Anhalt – als ohnehin polyzentrales und dünn besiedeltes Bundesland – mit der Wiedervereinigung flächendeckend von Schrumpfung und deren Folgen betroffen. Neben großflächigen Abwanderungen aus dem Bundesland, führten Binnenwanderungen in den Städten und deren Umland zu stadtstrukturellen Leerstandsproblemen: eine zeitgleich stattfindende Suburbanisierungswelle – befördert durch staatliche Neubauförderungen und private Investitionen – führte zu einer dispersen Verteilung der verbleibenden Bevölkerung in den Städten, aufgrund derer soziale und technische Infrastrukturen nicht mehr effizient betrieben werden konnten (vgl. Daehre 2006, S. 12 ff.; Akbar/Schulz 2006, S.22 ff.; IBA Stadtumbau 2010 o.J.a).

Während das Anerkennen andauernder Schrumpfungstendenzen und der entsprechende offene Umgang mit der Problemstellung zuvor ein Tabu darstellten, ließ sich diese Situation nun jedoch nicht mehr ignorieren – insbesondere, da die bisherigen Lösungsansätze nach knapp einem Jahrzehnt keinen Erfolg nach sich zogen. Zeichen des Umdenkens setzten beispielsweise der Bericht der „Lehmann-Grube-Kommission“ (2000) sowie weitere Studien zu „Schrumpfenden Städten“ (vgl. z.B. Stiftung Bauhaus Dessau 2001 oder Oswalt 2004), die nicht nur erste empirische wie theoretische Grundlagen schufen, sondern ebenfalls Herangehensweisen für den Umgang mit Schrumpfung auf verschiedenen Ebenen entwickelten. Vor diesem Hintergrund legte auch der Bund 2002 erstmalig das Förderprogramm „Stadtumbau Ost“ auf (vgl. BBSR o.J.g).

Diese entstehende Dynamik aufgreifend, entschloss sich die Landesregierung Sachsen-Anhalt, unter dem Motto „Weniger ist Zukunft“ dem Thema Schrumpfung und ihren räumlichen Auswirkungen mit der IBA Stadtumbau 2010 visionär zu begegnen. 2002 ins Leben gerufen und auf das Ausstellungsjahr 2010 hin ausgerichtet, bildete eine Doppelspitze aus der Sachsen-Anhaltinischen Landesentwicklungsgesellschaft (SALEG) und der Stiftung Bauhaus Dessau die Trägerschaft dieser IBA (vgl. IBA Stadtumbau 2010 o.J.a).

Im Rahmen der Ausgestaltung des Formates legten die Akteure besonderen Wert auf die Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse, was bereits mit den Leitlinien der Kabinettsvorlage zur Errichtung der IBA Stadtumbau 2010 zum Ausdruck kam: „Jede Stadt hat ihren eigenen Entwicklungspfad: Die Qualitäten der Städte identifizieren und in das regionale Städtenetz einordnen“ (IBA Stadtumbau 2010 o.J.b). Statt Top-down Themen zu setzen, wurden die nachfolgenden sechs Grundprinzipien zur Ausgestaltung des Formates definiert und zu Beginn der IBA ein intensiver Prozess der individuellen Themenfindung zwischen IBA-Büro und den Projektstädten angestoßen. Als IBA-Projektstadt konnte sich jede der Städte in Sachsen-Anhalt bewerben. Bis 2008

hatten sich 19 Städte beworben und als Projektorte qualifiziert (vgl. IBA Stadtumbau 2010 o.J.c und Abbildung 24).

Die sechs Grundprinzipien der IBA Stadtumbau 2010 (vgl. IBA Stadtumbau 2010 o.J.d) waren:

1. „**Eine IBA der Schrumpfung**“: konstruktiver Umgang mit Schrumpfung als europaweite und international relevante Herausforderung,
2. „**Eine IBA der Klein- und Mittelstädte**“: Fokus auf Klein- und Mittelstädte – der sachsen-anhaltinischen Struktur sowie großen Teilen der Welt abseits der Großstädte angemessen,
3. „**Eine IBA der Konzentration auf städtische Zentren**“: Stärkung der städtischen Zentren,
4. „**Eine IBA der Aktualisierung historischer Stadtkerne**“: innovativer und wertschätzender Umgang mit den historischen Stadtkernen,
5. „**Die IBA Stadtumbau 2010 hat keine Leuchtturmprojekte**“: ausgewogene Projektlandschaft statt einzelne Leuchtturmprojekte,
6. „**Eine IBA individueller Themen: 19 Städte – 19 Themen**“: individuelle Profilierung der Projektstädte anhand ihrer Potenziale.

Aus diesen Grundprinzipien resultierend, gab es bis zum Schluss keine über die räumlichen Typen (Punkte 2-4), die Art der Projektlandschaft (Punkt 5) und gesellschaftlich-räumliche Entwicklungen (Punkt 1) hinausgehende integrative Leitidee der IBA Stadtumbau 2010. Zeitgleich hatten Bund und Land im Rahmen des Förderprogramms „Stadtumbau Ost“ großes Interesse an den Projekten dieser IBA als mögliche Modelle für das restliche Ostdeutschland. Dementsprechend wurden IBA-Projekte in Sachsen-Anhalt durch das Programm prioritär gefördert, was sicher für die einzelnen Städte eine incentivierende Wirkung hatte.

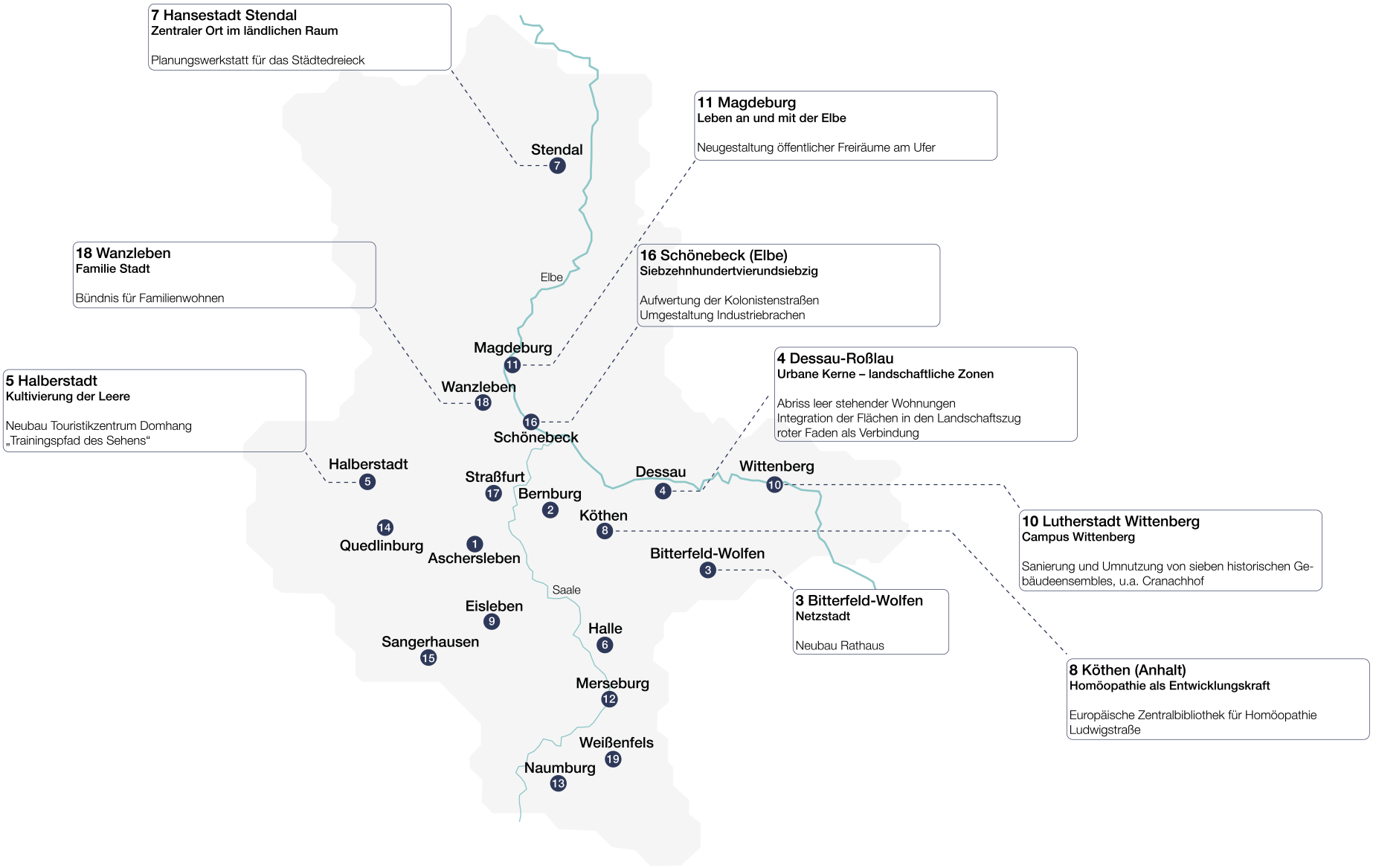


Abbildung 24:
Projektlandkarte der IBA Stadtumbau 2010 (Eigene Darstellung, basierend auf Geipel/Kowa 2010, S. 20 f.).

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

(Raum-)Identitäten wahrnehmen und neue Narrative schaffen

Die Entstehung von Impulsen korreliert nach Einschätzung der Expertinnen und Experten eng mit dem individuellen räumlichen Kontext. Die Analyse und Wahrnehmung von (Raum-)Identitäten sei daher eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Impulsen. Über den IBA-Prozess als Momentum, habe das „Aufspüren" und Thematisieren lokaler Identitäten im Kontext der IBA Stadtumbau 2010 dazu beigetragen, die Schrumpfungsperspektive als Ansatzpunkt zu erkennen und zu nutzen. Im Beispiel der Projektstadt Lutherstadt Eisleben habe die Identifikation mit dem Reformer Martin Luther die Vision der Adressbildung als Weltkulturerbe hervorgerufen und damit Kräfte für die Projektentwicklung des Luthergeburtshausensembles mobilisiert. Auf Basis dieses Initiativprojektes konnten schließlich weitere Projekte auf den Weg gebracht werden (vgl. auch IBA Stadtumbau 2010 o.J.g).

Mit dem Fokus auf Klein- und Mittelstädte stellte die IBA Stadtumbau 2010 darüber hinaus bereits durch ihren räumlichen wie politisch-administrativen Kontext eine grundlegende Neuerung dar. Beide Stadttypen seien zuvor nicht als mögliche „Ausstellungsorte" für IBAs und somit innovatives Planungshandeln wahrgenommen worden.

In diesem Zusammenhang spiele auch die Ebene des „Milieus" eine entscheidende Rolle für die spätere Impulswirkung. Transformationsprozesse würden innerhalb (unterschiedlicher) Milieus stattfinden, die die Impulswirkung positiv wie negativ beeinflussen könnten. So sahen sich die Akteure der IBA Stadtumbau 2010 unter anderem damit konfrontiert, Innovation in „relativ konservative Milieus" zu bringen – beispielsweise hätten sich Akteure aus Politik und Verwaltung das Scheitern der bisherigen Transformationsansätze zuvor nicht offen eingestanden.

Impulsprojekte stehen in Wechselwirkung zur IBA-Strategie

Auf dieser „Basis" des Impulsverständnisses aufbauend sowie den Grundprinzipien der IBA Stadtumbau 2010 entsprechend, wurden in Zusammenarbeit des IBA Büros und den jeweiligen Projektstädten individuelle lokale Entwicklungsstrategien konzipiert. Aufgabe der einzelnen IBA-Projekte sei es in diesem Zusammenhang gewesen, die jeweilige Strategie zum „Blühen" zu bringen. Dies bedeute, dass Projekte die strategischen Ziele – zwischen Gesamt- und Lokalstrategie – in konkrete Umsetzungsschritte übersetzten und so deren Wirksamkeit in der lokalen Lebenswelt erfahrbar machten. Impulsprojekte seien somit immer auch an die übergeordnete Strategie einer IBA gekoppelt. Zeitgleich merkten die Expertinnen und Experten an, dass die einhergehende Konsensfindung der Strategie- sowie Projektentwicklung in breiten Akteurskonstellationen zu einer Minderung der „Projektradikalität" führe und die Projekte der IBA Stadtumbau 2010 dem Innovations- und Modellhaftigkeitsanspruch einer IBA zum Teil nicht vollumfänglich genügen konnten.

Eine gelungene Wechselwirkung zwischen übergeordneter Entwicklungsstrategie und Projekt habe der „Campus Technicus" in Bernburg erzielt. Als eine Folge der Schrumpfung entstand vor Ort ein Überangebot von Schulstandorten am Stadtrand. Der definierten Strategie „von außen nach innen" folgend, erfolgte eine Zusammenlegung der Schulen im Zentrum der Altstadt, um letztlich einen neuen Anker für die Altstadt-Entwicklung Bernburgs zu generieren.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Umformung lokaler Planungspraxis

In der Fokusgruppe wurde mehrfach deutlich, dass die Umsetzung von IBA-Projekten transformativ auf die lokale Planungspraxis wirkt. So würde die Neuartigkeit der Projekte das reguläre Verwaltungshandeln auf unterschiedliche Art und Weise

herausfordern. IBA-Projekte verlangten beispielsweise Offenheit gegenüber externen Einflüssen, interdisziplinäres Handeln oder das Einbeziehen neuartiger Akteurskonstellationen.

Als entsprechend transformatives Beispiel benannten die Expertinnen und Experten die Neugestaltung der historischen Mitte in Staßfurt, die 2012 zudem mit dem Deutschen Städtebaupreis prämiert wurde (vgl. auch DASL 2023). Die Öffnung gegenüber externem Einfluss über ein konkurrierendes Gutachterverfahren habe eine Diskussionskultur hervorgerufen, die die Projektentwicklung maßgeblich prägte. Die bedeutende Idee der Integration eines Stadtsees in das Konzept, wäre ohne die Zustimmung der Bevölkerung nicht tragfähig gewesen. Sowohl die resultierende Kommunikation in die Bevölkerung als auch deren Partizipation wurde von der Fokusgruppe als wesentliche Neuerungen im damaligen Kontext beschrieben.

Perspektivwechsel durch neue Akteurskonstellationen

Der Lokalstrategie „Homöopathie als Entwicklungskraft“ in Köthen (Anhalt) folgend, sei es über eine „unkonventionelle Akteurskonstellation“ – bestehend aus Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und Wohnungsbaugesellschaft, homöopathischer Ärzteschaft von außerhalb sowie freien Planenden der IBA – gelungen, einen Perspektivwechsel zu erzeugen, über welchen schließlich neue Handlungs- und Entscheidungsoptionen für die Stadtverwaltung und handelnden Akteure generiert wurden, die im regulären Arbeitsalltag vermutlich ausgeblieben wären.

Kompetenzerweiterung der Handlungsakteure

Über das Verlassen gewohnter Handlungsweisen erfolge parallel eine Kompetenzerweiterung der handelnden Akteure in Politik und Verwaltung. Die Expertinnen und Experten beschrieben die Umsetzung des Ausstellungsformates in den Projektstädten als nachhaltigen Qualifikationsprozess, über welchen ein „regionales Ökosystem von Planerinnen und Planern sowie Verantwortlichen, die sich verstehen“ entstanden sei.

Gleichzeitig verwiesen sie in diesem Zusammenhang sowohl auf kritische (Zeit-)Aspekte der Impulsentfaltung als auch der langfristigen Impulswirkung. So korreliere die Impulsentwicklung unter anderem mit der Qualifikation und dem Gestaltungswillen der handelnden Akteure. Sollten insbesondere kommunale Akteure entweder fachlich nicht in der Lage oder nicht willens sein die Projekte zu realisieren, könne die Entfaltung von Impulsen gehemmt oder gar verhindert werden. Die Expertinnen und Experten sahen in diesem Aspekt einen wesentlichen Mangel der IBA Stadtumbau 2010 – zum Teil wären Projektstädte nicht in der Lage gewesen, Impulse des IBA-Formates in und über die Projekte zu operationalisieren, da fachliche Kompetenzen in den Verwaltungen gefehlt hätten. Darüber hinaus bestehe das Risiko, dass das erlernte Wissen über den IBA-Prozess kurz- bis langfristig verloren gehe. So seien zum Beispiel Verwaltungsakteure direkt nach Abschluss der IBA Stadtumbau 2010 abgewandert oder würden heute vor Renteneintrittsalter stehen – im Hinblick auf das weiterhin strukturschwache Sachsen-Anhalt sowie den sich verschärfenden Fachkräftemangel könnten die gesammelten Erfahrungen möglicherweise nicht nachhaltig an Nachfolgende weitergegeben werden.

Genese von IBA-Impulsprojekten

Wie, wann, durch wen entwickeln sich Impulse?

Anknüpfungspunkte sicherstellen

Während IBAs grundlegend zum Ziel haben Neuerungen in ihren Handlungsraum zu bringen, betonte die Fokusgruppe gleichzeitig, dass eine lokale oder regionale Anschlussfähigkeit dieser Bestrebung sicherzustellen sei. Vor dem Hintergrund der IBA Stadtumbau 2010 seien hierzu zwei wesentliche Herangehensweisen verfolgt worden:

– Die *Neuentwicklung von Projekten*, die in der Regel ein langer und schwieriger, aber lohnenswerter Prozess sei.
– Das *Aufgreifen von Projekten* „aus der Schublade“, die im Rahmen der lokalen Strategieentwicklung teilweise um neue Aspekte ergänzt wurden. Bei dieser Herangehensweise seien insbesondere Ursachen für das bisherige Nicht-Handeln zu identifizieren, aufzulösen und motivierte Akteure mit Hilfe der Unterstützungsangebote der IBA-Geschäftsstelle in die Umsetzung zu bringen.

Bei vielen Projekten hätte die IBA Stadtumbau 2010 ein „Möglichkeitsfenster“ geschaffen, das im besten Falle am Anfang eines „Emanzipations- und Ertüchtigungsprozesses“ für die lokalen und regionalen Akteure stünde. Im Hinblick auf die Mitnahme wie (fachliche) Unterstützung der lokalen Stadtverwaltungen beschreiben die Expertinnen und Experten die IBA Stadtumbau 2010 insgesamt als „Coaching-IBA“.

„Spätzündende“ Impulse

In gleicher Weise sei ein vorläufiges Scheitern grundsätzlich nicht als negatives Ergebnis zu werten, da Vorarbeiten geschaffen würden, die zu einem späteren Zeitpunkt – auch nach Abschluss einer IBA – wieder aufgegriffen werden könnten.

So wurden die „Claims“ in Dessau-Roßlau – „[…] überschaubare Freiflächen von 20 x 20 Metern, die interessierten Bürgern in Patenschaft zur öffentlichen Nutzung für vielfältige Aktivitäten angeboten w[u]rden […]“ (IBA Stadtumbau 2010 o.J.e) – als Projekt geschildert, dass zwar während der IBA nicht die gewünschten Erfolge generieren konnte, jedoch in seiner räumlichen Wirksamkeit langfristig unbeabsichtigte Impulse setzen konnte. Durch sie konnten letztlich langfristige Flächenpotenziale gesichert werden, die Vorbedingung für das Entstehen des Bauhaus-Museums Dessau in seiner jetzigen Lage gewesen seien. Darüber hinaus hätten die „Claims“ internationale Aufmerksamkeit erzeugt. Internationale Fachkolleginnen und -kollegen wären von dieser Herangehensweise in schrumpfenden Kontexten begeistert gewesen.

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

Wandel erfahrbar machen

In der Fokusgruppe wurde ein grundlegender Diskurswandel der Post-Wende-Transformation sowie der Schrumpfungsdebatte im wissenschaftlichen, professionellen wie politischen Kontext thematisiert. Um den daraus resultierenden proaktiven Umgang mit dem Thema Schrumpfung in die breite Bevölkerung zu tragen, hätten die Akteure der IBA Stadtumbau 2010 die Herstellung entsprechender „Sicht- und Spürbarkeit“ verfolgt, wobei den Projekten eine zentrale Rolle durch die Expertinnen und Experten zugeschrieben wurde. Zum einen müsse der Wandel im Alltag für die Bevölkerung sinnlich erfahrbar sein, zum anderen sollte über die Projekte die Möglichkeit geschaffen werden, ihn aktiv mitgestalten zu können.

Einen entsprechenden Ansatz verfolgte die Aktion „Licht aus“ in Köthen (Anhalt). Im dortigen Testfeld Ludwigsstraße hätten 14 Häuser aufgrund von Unwirtschaftlichkeit abgerissen werden sollen, wodurch sich die Attraktivität der Straße weiter verschlechtert hätte (vgl. IBA Stadtumbau 2010 o.J.f). „Als Impuls wurde in der Straße für 15 Minuten das Licht ausgeschaltet, um dann die 14 abzureißenden Häuser mit Theaterscheinwerfern dramatisch und grell zu beleuchten“ (ebenda). Durch diese Form der „Schockierung“ sei es gelungen, erfahrbare Bilder zu kreieren und die Nachbarschaft zu aktivieren. Auf diese Weise konnten wiederrum neue Entwicklungen in der Ludwigstraße angestoßen werden.

Gebaute Umwelt als Anker für Sicht- und Spürbarkeit

Dabei unterschieden die Expertinnen und Experten zwischen „Prozessprojekten“ und „Bauprojekten“ und hoben insbesondere die langfristige Wirksamkeit letzterer hervor. Während Prozesse schlicht auslaufen könnten, seien „funktionierende Bauten“ sowie

eine qualitätsvolle Gestaltung des Lebensumfelds nicht nur ein Wert in sich selbst, sondern mithin der wirksamste Weg, Wandlungsprozesse einer IBA dauerhaft sichtbar zu machen.

Als entsprechendes Beispiel führten sie den Bau des Luthergeburtshausensembles in Lutherstadt Eisleben an. Neben der lokalen Wirkkraft als dauerhaft etablierte Institution in Eisleben, wäre durch die Auszeichnungen mit dem Architekturpreis des Landes Sachsen-Anhalt 2007 und im Rahmen des Deutschen Städtebaupreises 2008 (vgl. auch IBA Stadtumbau 2010 o.J.g) darüber hinaus eine nationale Strahlkraft erzeugt worden.

Zugriff auf Handlungsräume sicherstellen

In diesem Zusammenhang müsse jede IBA die Möglichkeit haben, ihre Themen tatsächlich in den Raum zu bringen. Dies bedeute in der Regel, dass insbesondere die Projektakteure unmittelbaren oder mittelbaren Zugriff – zum Beispiel über das Ausstellungsformat – auf Flächen und/oder Objekte haben müssten. Von der Fokusgruppe wurde dieses Thema, auch mit Verweis auf andere IBAs, als wesentlich beschrieben, jedoch für die IBA Stadtumbau 2010 nicht weiter ausgeführt.

Wissenstransfer als Steuerungsmoment von Impulsen

Die Expertinnen und Experten sahen zudem durch Wissenstransfer die Möglichkeit zur Formung von Impulsen und differenzierten in diesem Hinblick zwischen:

– *Zeitlicher Dimension:* es gebe unterschiedliche „Impulsmomente“ vor, während und nach einer IBA,

– *Akteursdimension*: Wissenstransfer würde auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden – zwischen regionalen und lokalen Akteuren sowie auf der Ebene nationaler wie internationaler (Fach-)Öffentlichkeit.

Vor und während einer IBA sei es nach Ansicht der Expertinnen und Experten wichtig, dass externer Input zugelassen würde, da dieser als „innovativer Faktor“ wahrgenommen wird, sich gegen Beharrungskräfte vor Ort zu behaupten. Vor diesem Aspekt wurde im Rahmen der IBA Stadtumbau 2010 ein gemischtes Bild gezeichnet. Die IBA wurde von der Fokusgruppe grundlegend als Format für „Innovation in innovationsfeindlichen Milieus“ beschrieben und für Sachsen-Anhalt während der Ausstellungsdauer eine allgemeine Skepsis gegenüber externen Akteuren konstatiert. Gleichzeitig wurde positiv hervorgehoben, dass (internationale) Wettbewerbs- oder Gutachterverfahren, wie im Fall der Projektstädte Staßfurt und Lutherstadt Eisleben, neue Impulse sowohl in die Projekte als auch in die Region gebracht hätten. Der Wissenstransfer zwischen den Projektstädten der IBA Stadtumbau 2010 untereinander habe allerdings gänzlich oder teilweise gefehlt – das „voneinander Lernen“ sei nur unzureichend gelungen.

Jährliche Evaluation als Projektsteuerungstool

Hingegen habe sich die jährliche Eigenevaluation auf Ebene der Projektstädte als geeignetes Format für ein „agiles Management“ der Projekte bewährt. Im Austausch zwischen lokalen Akteuren und Akteuren der IBA sei gemeinsam erörtert worden, ob die gesetzte Zielstellung für das jeweilige Jahr erreicht worden sei. Dabei wurden auch verfehlte Ziele thematisiert und als neuer „Prozessimpuls“ gemeinsam überlegt, ob und wie das Scheitern zu reparieren sei beziehungsweise ob der Projektkurs gewechselt werden müsse. Auf diese Weise sei es gelungen, Projektpläne für das darauffolgende Jahr zu definieren und die Projekte weiterzutragen.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle?

„Die Coaching IBA“

Die Unterstützung der Projektstädte durch die IBA-Geschäftsstelle zeichnete sich wesentlich über die gemeinsame Entwicklung der jeweiligen Lokalstrategie und den damit verbundenen Wissenstransfer zwischen Lokalakteuren und der IBA-Geschäftsstelle aus. Zudem habe die IBA-Geschäftsstelle als „intermediärer Moment“ zwischen Stadtverwaltungen und externen Akteuren – wie etwa Mitarbeitenden von Architektur- und Planungsbüros, aber auch Eigentümerinnen und Eigentümern – gedient. Sie habe beispielsweise „Übersetzungen“ für die Projektakteure geleistet, was es bedeute, ein externes Planungsbüro in den Prozess zu integrieren, um auf diese Weise die gemeinsame Kommunikation auf die nächste Stufe zu heben.

Rückblickend sahen die Expertinnen und Experten diesbezüglich insbesondere einen höheren personellen Ausstattungsbedarf der IBA-Geschäftsstelle als erforderlich an. Entsprechende Ressourcen hätten beispielsweise „Tandem-Lösungen“ zwischen lokalen Stadtverwaltungen und IBA-Geschäftsstelle ermöglichen können, um den Kompetenzaufbau im Sinne eines „capacity building programms“ innerhalb des Personals der Stadtverwaltungen sowohl effizienter als auch intensiver unterstützen zu können.

Was wird darüber hinaus benötigt?

Planung der Post-IBA-Phase

Fehlende personelle Ressourcen der IBA-Geschäftsstelle waren nach Wahrnehmung der Expertinnen und Experten darüber hinaus eine Ursache, warum die Planung der Post-IBA-Phase nicht frühzeitig genug bedacht worden sei – was insbesondere mit Blick auf das Fortbestehen der IBA-Projekte und der durch sie geschaffenen Institutionen oder Erfahrungsschätze als kritisch betrachtet wurde.

Fördermittel

Schwerpunkt auf Stadtumbau-Mitteln

Die Projekte der IBA Stadtumbau 2010 seien mit großer Priorität über Fördermittel des Programms „Stadtumbau Ost“ gefördert worden. Hierfür schaffte insbesondere die politische Unterstützung dieser IBA durch die Landesregierung Sachsen-Anhalts einen entscheidenden Möglichkeitsraum. Diese machte es möglich, dass die Förderung über das Bund-Länder-Programm während des Ausstellungsformates prioritär IBA-Projekten zugute kam.

Die Unterstützung der IBA Stadtumbau 2010 durch die Landesebene bedingte ebenfalls die Trägerschaft der IBA, bestehend aus einer Doppelspitze aus SALEG und Stiftung Bauhaus Dessau. Während in dieser Konstellation anfänglich ein großes Verstetigungspotenzial gesehen wurde – die Stiftung als Trägerin mit Nähe zum Fachdiskurs und (inter)nationaler Strahlkraft, die SALEG mit landesweiter „Umsetzungskompetenz“ –, wurde von der Fokusgruppe rückblickend vor allem die Rolle der SALEG als problematisch bewertet. Hier sei es während und nach der IBA Stadtumbau 2010 nur unzureichend gelungen, gewohnte Handlungs- und Verfahrensweisen zu verlassen und den durch das Format angestoßenen Wandel der Prozesskultur zu übernehmen.

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Dessau-Roßlau

– Urbane Kerne – landschaftliche Zonen: Die Entwicklung der Claims habe Impulse für die längerfristige Strategie gesetzt.
– Auch wenn die IBA-Strategie nach Abschluss nicht durchgehalten wurde und die Impulse als „verpufft“ wahrgenommen wurden, würden die erzielten Ergebnisse in Fragen der Stadtplanung und -entwicklung weiterhin herangezogen werden.
– Für das „Verpuffen“ der Impulse wurde die mangelnde Kompetenz der verantwortlichen Akteure im Stadtplanungsamt angeführt.
– Das Bauhaus-Museum als das späteste Ereignis der Strategie.
– Die „Urbane Farm“ zog internationale Aufmerksamkeit auf sich. Die polnischen Kolleginnen und Kollegen seien bei einem Rundgang „elektrisiert“ gewesen.

Köthen

– Der „esoterische“ Ansatz habe die Akteure zum (neu) Denken angeregt.
– Im Rahmen der Projektbearbeitung seien neue Entscheidungsoptionen für die Stadtverwaltung generiert worden.
– Die Impulse seien durch Schockieren gesetzt worden.
– „Licht aus“ sei ein Bild für das Projekt gewesen, da es keine materiellen Gebäudeabrisse gegeben hätte.
– Der Fokus der Strategie lag auf dem Erhalt wertiger Bestandsbauten.

Stendal

– Das Projekt wird als gescheitert angesehen, weil die Umgestaltung der Bildungslandschaft die kommunale Planungshoheit überschritt.
– Es stellte sich die Frage, was dies für die Post-IBA-Phase bedeutet.

Bernburg

– Campus Technikus: Zusammenlegung der Schulen im Stadtzentrum.
– Rahmenbedingung des Gelingens sei ein bestehendes und innovatives Netzwerk gewesen.
– Die Idee des Campus Technikus sei nicht durch die IBA hervorgerufen worden, die (finanziellen) Mittel jedoch schon.

Staßfurt

– Das Projekt wurde 2012 mit dem Deutschen Städtebaupreis ausgezeichnet.
– Der Gutachterwettbewerb wurde als wesentlicher Impuls für das Projekt betrachtet. Dessen Durchführung führte letztlich zu der Idee „Aufheben der Mitte“.
– Auch der Beteiligungsprozess sowie die Kommunikation wurde für den damaligen Kontext als innovativ beschrieben.
– Nach Abschluss der IBA hätte das Projekt jedoch „den Faden verloren“, der heute mit der Erarbeitung eines INSEK wieder aufgenommen werden soll.

Eisleben: Luthergeburtshausensemble

– Das Projekt steche durch seine architektonische Qualität heraus.

– Die Umsetzung des Luthergeburtshausensembles sei ein wesentlicher Baustein gewesen, die Strategie der Innenstadtentwicklung sichtbar zu machen.
– Die Perspektivverlängerung auf das Lutherjahr 2017 und damit verbundene weitere Förderoptionen habe das Engagement der Akteure gestärkt.

6.3 IBA Hamburg

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Die Idee zur IBA Hamburg entstand in den frühen 2000er-Jahren in einem Kontext, der sich grundlegend von jenem der IBA Emscher Park und der in etwa zeitgleich stattfindenden ostdeutschen IBA – IBA Stadtumbau und IBA Fürst-Pückler-Land – unterschied. Hamburg war damals wie heute zweitgrößte Stadt Deutschlands – ein Stadtstaat mit global bedeutsamem Hafen und einer wachsenden Stadtbevölkerung. Somit unterlag Hamburg einem anders gearteten Transformationsdruck, der sich im Kern aus zwei Entwicklungen speiste:

– Der Hamburger Hafen expandierte ab der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts kontinuierlich – hauptsächlich elbabwärts.
– Für die wachsende Bevölkerung wurde (und wird) Wohnraum innerhalb der Stadt benötigt und gewünscht.

Zugleich bündelten sich auf den Elbinseln Wilhelmsburg, Veddel sowie dem Harburger Binnenhafen – dem späteren Projektgebiet der IBA Hamburg – „[…] sowohl die Probleme als auch die Potenziale heutiger Metropolen: eine internationale Stadtgesellschaft und ein zerrissenes urbanes Gefüge“ (BBSR o.J.d).

Die Flutkatastrophe von 1962 traf die Stadtteile Wilhelmsburg und Veddel in einem bisher unbekannten Ausmaß, was eine Negativentwicklung beider Gebiete zur Folge hatte. Rückläufige Bevölkerungszahlen sowie ausbleibende Investitionen in den Gebieten führten zu der Entscheidung, eine Wohngebietsentwicklung nicht weiter zu verfolgen und die Stadtteile stattdessen in die Gebietskulisse für mögliche Hafenerweiterungen aufzunehmen. 1977 wurde diese Entscheidung jedoch bereits wieder zurückgenommen und die zunehmend „vernachlässigten“ Gebiete entwickelten sich in den folgenden Jahrzehnten zu einem „Problemstadtteil“ Hamburgs (Fokusgruppe zur IBA-Hamburg 2022).

Diese Entwicklung erfuhr einen deutlichen Wendepunkt auf Initiative engagierter Bewohnerinnen und Bewohner Wilhelmsburg. Die Vorbereitungen zur Bewerbung der Hansestadt als Austragungsort der Olympischen Spiele 2012 sahen vor, auch Teile von Wilhelmsburg für das Vorhaben zu entwickeln. Aus der Zivilgesellschaft heraus entstand in diesem Zeitraum der Wunsch, den Stadtteil nicht nur ganzheitlicher, sondern auch unter Einbeziehung der ansässigen Akteure sowie der lokalen Bevölkerung zu entwickeln. 2000 wurde daraufhin von der Hamburger Bürgerschaft die „Zukunftskonferenz Wilhemsburg“ beschlossen, welche 2001–2002 zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung in mehreren Arbeitsgruppen Visionen und Ideen zu verschiedenen Themenfeldern ausarbeitete (vgl. Zukunft Elbinsel 2002; vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.a).

Nachdem die Olympia-Bewerbung Hamburgs 2003 scheiterte, wurden vor allem die Vorarbeiten und Erkenntnisse aus der Zukunftskonferenz für die Vorbereitung der IBA Hamburg genutzt. Damit fußte diese IBA auf einem bisher unvergleichlichen Buttom-up-Prozess, der 2004 das Leitbild „Sprung über die Elbe“ hervorrief und die Essenz der IBA Hamburg zum Ausdruck brachte: einen Wandel zu gestalten, der das nördliche Hamburg mit den Elbinseln verbinden und dabei eine integrale Verbesserung des Lebensumfelds auf und um die Elbinseln herbeiführen solle. Darauf aufbauend

wurden im ersten IBA Memorandum 2005 folgende Leitthemen definiert: „Ressourcen aus Wissen und Kultur wertschöpfend nutzen“, „Globalisierung produktiv gestalten“ und „Qualitätsvolle städtische Quartiere schaffen“ (Freie und Hansestadt Hamburg 2005, S. 18–37).

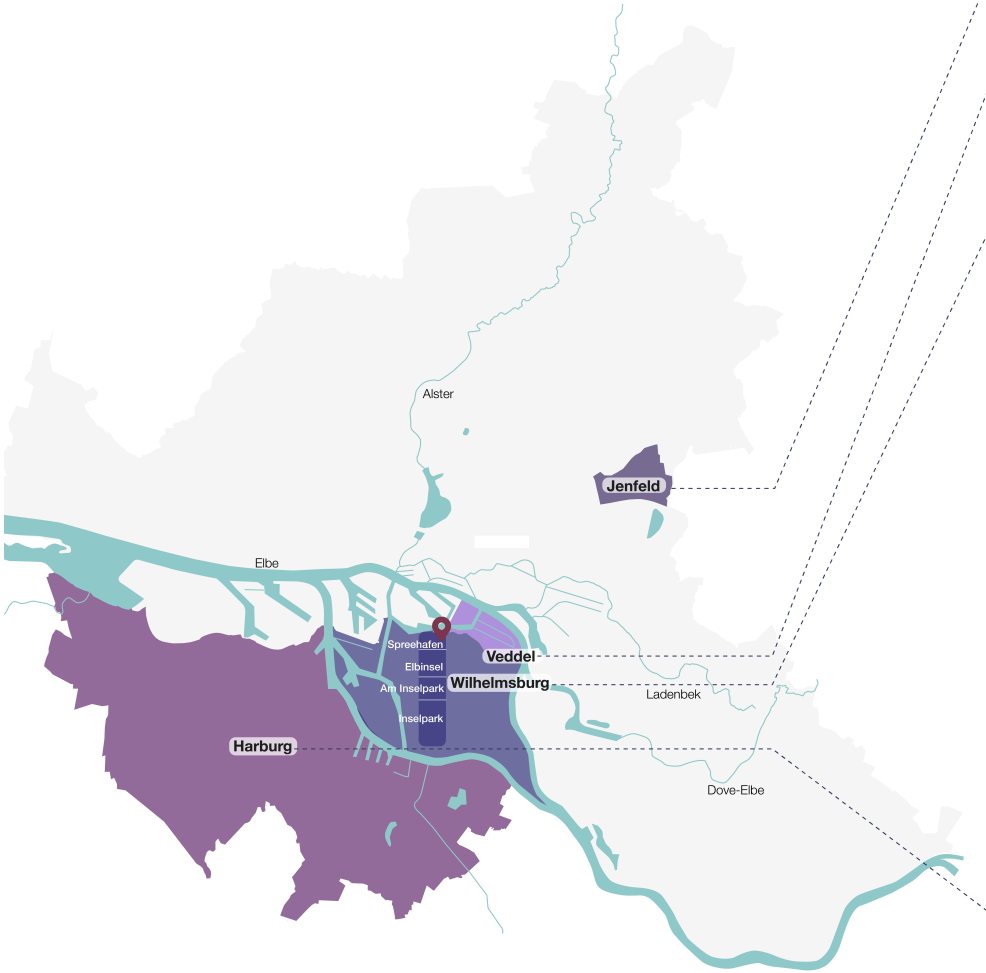
Zwischen 2007 und 2010 wurden diese Leitthemen in der Vorbereitung des Ausstellungsformates geschärft und als Reaktion auf die Veröffentlichung des 4. IPCC-Berichts um das Thema Klimawandel ergänzt. Unter den folgenden finalen Leitthemen verfolgte die IBA Hamburg schließlich den Transformationsprozess auf den Elbinseln (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.a):

– **„Stadt im Klimawandel“** legte den Fokus auf dezentrale, nachhaltige Energieversorgung und den Umgang mit der speziellen wie vulnerablen Topographie des Projektgebiets.
– **„Metrozonen“** versuchte in Zusammenarbeit mit der internationalen gartenschau (igs) die Nutzungskonflikte zwischen Hafen- und Stadtentwicklung neu zu denken.
– **„Kosmopolis“** wollte den Herausforderungen einer vielfältigen Stadtgesellschaft konstruktiv begegnen, vor allem über qualitätsvolle Räume – infrastrukturell wie städtebaulich-architektonisch – für Ausbildung und Arbeit.

Zur Umsetzung des Leitbilds „Sprung über die Elbe“ war die IBA jedoch nicht das einzige Instrument, das die Stadt Hamburg nutzte. Auch die igs sollte dazu beitragen, die südlichen Stadtteile der Hansestadt resilient weiterzuentwickeln (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.a). So wurde die IBA Hamburg GmbH 2006 zeitgleich mit der internationalen gartenschau (igs) Hamburg 2013 GmbH als hundertprozentige Tochter der Stadt Hamburg gegründet. Um entsprechende Synergien zu nutzen, waren IBA und igs personell wie institutionell eng miteinander verbunden.

Die Geschäftsstelle der IBA Hamburg war mit rund 40 Stellen personell gut ausgestattet, verfügte selbst jedoch über keine ausreichenden Mittel, eigene bauliche Projekte zu realisieren (vgl. Fokusgruppe zur IBA-Hamburg 2022; IBA Hamburg GmbH o.J.a). Somit war sie darauf angewiesen, private und öffentliche Investitionen zu mobilisieren sowie Fördermittel einzuwerben. Dies gelang der IBA Hamburg in beachtlichem Umfang. Trotz anfänglicher Schwierigkeiten wurden mit dem Format ein privates Investitionsvolumen von insgesamt 700 Millionen Euro angestoßen sowie 300 Millionen öffentliche Investitionen im Projektgebiet ausgelöst (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.a).

Noch heute ist die IBA Hamburg GmbH als städtischer Projektentwickler in der Hansestadt tätig. Darüber hinaus wurde mit dem „FORUM IBA meets IBA“ eine bis heute gelebte Plattform initiiert, um „[…] den Erfahrungstransfer der „Marke IBA“ zu unterstützen und einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau des Netzwerks „IBA meets IBA“ zu leisten.“ (IBA Hamburg o.J.e).



Jenfeld

Stadt im Klimawandel

- **Jenfeld Au |** Revitalisierung der ehemaligen Lettow-Vorbeck-Kaserne

Veddel

Kosmopolis

- **Haus der Projekte** | Neue Arbeitschancen durch Bootsbau
- **IBA DOCK** | Die Metropole zieht auf's Wasser

Stadt im Klimawandel

- **Prima Klima-Anlage – Wilhelmsburger Straße 76-82**

Wilhelmsburg

Kosmopolis

- **AWIS** | Agentur für Wirtschaft und Schule Elbinsel
- **Backhaus** | Ein Backhaus für Johanna
- **Bildungsoffensive** | Zukunft sichern in der lernenden Metropole
- **PraxisLernen**
- **Freizeitrundkurs** | Neue Pfade auf der Elbinsel – ob zu Fuß, auf Rollen oder Rädern
- **Interkulturelle öffentliche Räume** | Gleiches Recht für alle
- **Kreatives Quartier Elbinsel**
- **MEDIA DOCK** | Medien selber machen – zahlreiche Möglichkeiten unter einem Dach
- **MultiCooltiPark** | Kinder und Jugendliche gestalten ihr Quartier
- **Neue Hamburger Terrassen** | Urbanes Wohnen an der Gartenschau
- **Rotenhäuser Feld** | Quartierpark für die interkulturelle Stadtgesellschaft
- **Sprach- & Bewegungszentrum** | in Bewegung lernen
- **Universität der Nachbarschaften** | Ermöglichungsarchitektur für die lernende Stadt
- **Veringeck – Interkulturelles Wohnen für Senioren**
- **Veringhöfe Nord – Kunst- und Kreativzentrum**
- **Weltquartier**

Metrozonen

- **Barkassenanbindung in der Bauausstellung** | Wilhelmsburg zu Wasser
- **Bauausstellung in der Bauausstellung** | Die IBA zeigt die Zukunft des Bauens
- **Smart Material Houses**
- **Smart Price Houses**
- **Eingangskomplex am Inselpark**
- **Freizeit im Hafen** | Der Spreehafen – Ort zahlreicher Aktivitäten
- **Fähre für Wilhelmsburg** | Neue Verbindung auf der Elbinsel
- **Georg-Wilhelm-Höfe – Sonnenhöfe am Kudamm**
- **Hybrid Houses**
- **Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt** | Eine lebendige Mischung für die Mitte
- **Neue Wege zum Spreehafen** | Den Spreehafen erleben
- **S-Bahn Wilhelmsburg und Fußgängerbrücke** | Ein neues Tor zu Wilhelmsburg Mitte
- **WaterHouses – Wohnen am Inselpark** | Nachhaltiges Bauen mit und auf dem Wasser
- **Wilhelmsburg Mitte |** Vom inneren Stadtrand zum neuen Zentrum
- **Öffnung des Spreehafens**

Stadt im Klimawandel

- **Bürogebäude der Hafenbahn auf der Spreehafeninsel**
- **Deichpark Elbinsel** | Die Inselandschaft erleben
- **Energiehügel Georgswerder** | Hügel der neuen Horizonte
- **Energiebunker**
- **Energieverbund Wilhelmsburg Mitte** | Ein virtuelles Kraftwerk – im Netzwerk der Synergien
- **Fahrradstadt Wilhelmsburg – Auf dem Weg zu einem Modellstadtteil für den Radverkehr**
- **Hamburger Energiepartenschaften** | Der Haushalt als Energiespar-Labor
- **Klimahäuser Haulander Weg**
- **Klimaschutzkonzept Erneuerbares Wilhelmsburg**
- **Open House** | Nachbarschaftliches Wohnen am Vogelhüttendeich
- **Pilotprojet Kreetsand** | Flutraum schaffen und die Tideelbe erlebbar machen
- **Prima Klima-Anlage**
- **Tiefengeothermie Wilhelmsburg – Potenziale unter Tage**
- **VELUX Model Home 2020: LichtAktiv | Innovation im Bestand**

Harburg

Metrozonen

- **Brückenschlag auf die Harburger Schloßinsel** | Neue Wege zur Schloßinsel
- **Harburger Binnenhafen** | Hier landet der Sprung über die Elbe
- **Marina auf der Schloßinsel** | Wohnen im Harburger Innenhafen
- **Maritimes Wohnen am Kaufhauskanal** | Leben und Arbeiten mit Hafenflair
- **Park auf der Harburger Schloßinsel** | Neue Freiraumqualitäten der Harburger Schloßinsel
- **Quartier am Park** | Wohnen in einzigartiger Lage
- **Studentisches Wohnen Schellerdamm** | Studentisches Leben im Harburger Binnenhafen
- **Wohnen am Hafencampus** | Neues Wohnen auf alten Flächen

Abbildung 25:
Projektlandkarte der IBA Hamburg (Eigene Darstellung 2022).

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

Verständnis von Neuerungen

Neuerungen schaffen – diese Ambition prägte das Impulsverständnis im Kontext der IBA Hamburg. Neuartigkeit beschränkte sich dabei jedoch nicht allein auf fundamentale Neuerungen. Vielmehr betonte die Fokusgruppe, dass Impulse ebenfalls durch die neue Kombination bestehender Konzepte entstehen könnten. Auch die Implementierung eines bestehenden Konzeptes vor einem neuen räumlichen Hintergrund wurde als Impuls verstanden. Als Beispiel für dieses Impulsverständnis wurde das Projekt „Veringeck" angeführt. Mit dem interkulturellen und ambulanten Wohnprojekt für Seniorinnen und Senioren wurde nicht nur eine Angebotslücke in Wilhelmsburg geschlossen, sondern auch ein bundesweites Modellprojekt entwickelt. Fokus lag dabei auf der Verbesserung von Pflegeangeboten für türkischstämmige ältere Menschen (mit Demenz) (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.f).

Darüber hinaus wurde ein Neuerungswert in der Durchführung bestehender Verfahren oder Prozesse in neuen Akteurskonstellationen gesehen. Dies würden die Projekte „Open House" und „Hamburger Terrassen" veranschaulichen. Im damaligen Kontext unüblich, wurden sie jeweils mit Baugemeinschaften als Bauherrinnen, inklusive vorausgeschalteter Wettbewerbsverfahren, entwickelt.

Mehrfachkodierung von Impulsen

Zudem wiesen die Expertinnen und Experten auf unterschiedliche Facetten eines Impulses hin. Vielfach würden Projekte der IBA Hamburg eine „Mehrfachkodierung" aufweisen, indem sie mehrere Leitthemen der IBA in sich vereinten oder mehrere parallele Impulse entwickelten. Als prägnantes Beispiel wurde das Bildungszentrum „Tor zur Welt" genannt. Die Zusammenführung unterschiedlicher Bildungsformen als Neuerungsmoment an sich, habe nicht nur die Vernetzung verschiedener Akteure untereinander befördert, sondern insbesondere das „Aufbrechen persistenter Strukturen" bewirkt – es sei das erste Projekt gewesen, bei dem die Schulbehörde mit anderen Bildungsträgern kooperierte.

Internationale Ausstrahlungskraft

Das Format IBA „[…] muss von Beginn an in der internationalen Dimension angelegt sein" (BMI 2017: 7) – eben dieser Anspruch prägt nach Ansicht der Expertinnen und Experten das Impulsverständnis selbst. Um entsprechende internationale Ausstrahlungskraft zu erzeugen, sei vor dem Hintergrund der Projektentwicklung die Frage zu stellen, welche lokal relevanten Themen und Problemlagen international skalierbar sind. Im Fall der IBA Hamburg waren die für Wilhelmsburg als sozialer Brennpunkt entwickelten Lösungsansätze – damals wie heute – Anschluss an internationale Diskurse über die Aufwertung von abgehängten Stadtquartieren.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Impulsketten

Die Projekte „Open House" und „Hamburger Terrassen" seien gute Beispiele für die Entwicklung von Impulsketten. Beide Projekte hätten Impulse gesetzt, dass Baugemeinschaften in Wilhelmsburg investierten und somit den Start für ein weiterlaufendes Baugemeinschaftsprogramm befördert. Auch „Der Sprung über die Elbe" der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt veranschauliche, dass die Schaffung von Entwicklungskorridoren wiederum Potenzialräume für weitere Impulsentwicklungen entstehen lassen kann.

Pionierarbeit

An diese Form von Impuls anknüpfend, werteten die Expertinnen und Experten „Pionierarbeit" – insbesondere mit Blick auf technische Fragestellungen – als Impuls und verwiesen auf das Projekt „Bauausstellung in der Bauausstellung". Durch visionäre und kreative Ansätze im Umgang mit Raumlösungen, Baumaterialien oder

Energiekonzepten entstanden vier „Case Study Houses“, die Pionierarbeit für das Wohnen der Zukunft leisteten (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.g).

Aufbrechen persistenter Strukturen

Im Rahmen der IBA Hamburg sei mit dem Um- und Neubau für die Entwicklung des Bildungszentrums „Tor zur Welt“ ein wesentlicher Impuls entfaltet worden – das Aufbrechen persistenter Strukturen in der Schulplanung. Mit der Zusammenführung von unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und -angeboten auf einem gemeinsamen Campus habe sich die lokale Schulbehörde erstmals der Zusammenarbeit mit weiteren Bildungsträgern geöffnet. Die zuvor als „geschlossene Welt“ wahrgenommene Schulplanung bezog darüber hinaus in partizipativen Formaten Schulkinder und Lehrkräfte in die Entwicklung des Bildungszentrums mit ein.

Vernetzung der Akteure

Darüber hinaus sei das IBA-Projekt „Tor zur Welt“ Teil eines umfassenderen Projektverbunds – der „Bildungsoffensive“ – gewesen. Im Rahmen der Fokusgruppe wurde dieser Offensive eine hohe Impulskraft zugeschrieben. Der Projektverbund habe den prozessualen Rahmen für die strategische Entwicklung von Bildungsprojekten auf den Elbinseln geboten (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.i) und damit die Vernetzung und Mobilisierung unterschiedlichster Akteure bewirkt.

Welche IBA-Projekte haben eine besondere Impulskraft?

Symbolprojekte

Insgesamt machten die Projektbeschreibungen der Expertinnen und Experten deutlich, dass sich innerhalb der Leitthemen der IBA Hamburg unterschiedliche Symbol- beziehungsweise Schlüsselprojekte herauskristallisierten. In diesem Kontext wurde erneut auf das Bildungszentrum „Tor zur Welt“, ebenso wie auf das IBA-Projekt „Weltquartier“ verwiesen.

Weshalb sich eben diese Projekte zu Symbolprojekten entwickelten, wurde von der Fokusgruppe jedoch nicht präzisiert. Für das Bildungszentrum „Tor zur Welt“ kann die Vermutung aufgestellt werden, dass dessen starke Mehrfachkodierung zu dieser Entwicklung beigetragen haben könnte.

Genese von IBA-Impulsprojekten

Wie, wann, durch wen entwickeln sich Impulse?

Handlungsdruck verspüren

Die Voraussetzung zur Entwicklung eines Impulses impliziert das „aktiv Werden“ von Akteuren. Dabei wurde deren Problemwahrnehmung sowie der Zeitdruck zur Lösung der Probleme als erster wichtiger Impuls zum Handeln verstanden. Diese Wechselwirkung war nach Auffassung der Expertinnen und Experten nicht allein für IBAs, sondern generell für Stadtentwicklungsprojekte zentral. Vor diesem Hintergrund würden IBA-Projekte entweder Buttom-up durch lokale Akteure angestoßen – wie im Fall des „Veringereck“ –, oder Top-down, etwa durch IBA-nahe Akteure, wie das Beispiel des Neubaus der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt zeige.

Vorbereitung von Entwicklungsräumen und -korridoren

Letzteres Beispiel verstanden die Expertinnen und Experten darüber hinaus als eine Form der „Initialaktivierung“ beziehungsweise als Vorbereitung (städtebaulicher) Entwicklungsräume oder -korridore. Mit dem bewussten Schritt, den „Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt“ nach Wilhelmsburg zu verlegen, sollte die Skepsis privatwirtschaftlicher Akteure Investitionen auf den Elbinseln zu tätigen gemindert und entsprechende Entwicklungsanreize geschaffen werden. Als weiteres Beispiel führte die Fokusgruppe die Entwicklung der „Harburger Schloßinsel“ an. Durch den Rückbau der Hafennutzung im Areal sowie durch städtische Investitionen in den öffentlichen Raum, konnte im Nachgang die Entwicklung eines Wohn- und Gewerbestandortes befördert werden.

Impulse als Zusammenspiel der Projekte

Daran anknüpfend betonten die Expertinnen und Experten, dass insbesondere die Summe von Projekten Impulse auslösen würde – so hätte die Entwicklung der „Wilhelmsburger Mitte“ in Kombination mit dem „Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt“ und der Durchführung der Internationalen Gartenschau einen wahrnehmbaren Wandlungsraum gebildet. Das Zusammenspiel der Projekte hätte letztlich Anreize für private Investitionen geschaffen. Ebenso könne das „Weltquartier“ nicht losgelöst vom benachbarten „Energiebunker“ betrachtet werden, über welchen die regenerative Wärmeversorgung des Quartiers erfolgt.

„Nebenwirkungen“

Verdrängungseffekte als „Nebenwirkungen“ der IBA-Hamburg? Wenngleich ein Aufwertungsprozess für das Projektgebiet Anlass zur Durchführung des Ausstellungsformates war und der gewünschte Paradigmenwechsel, Wilhelmsburg als Wohnstandort wahrzunehmen, nach Einschätzung der Expertinnen und Experten gelungen sei, löste dieser bei der Bevölkerung Wilhelmsburg gleichzeitig die Sorge vor Verdrängungseffekten aus. Die Geschäftsstelle der IBA Hamburg begegnete dieser Befürchtung unter anderem mit der Durchführung eines „Strukturmonitorings“, welches jedoch mit Ausstellungsende abbrach (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.d). Da mögliche Verdrängungseffekte erst über einen längeren Zeitraum sichtbar würden, könne nach Einschätzung der Expertinnen und Experten ohne ein fortlaufendes, qualifiziertes Monitoringverfahren keine fundierte Aussage über diese Befürchtung getroffen werden. Dennoch gibt dieses Beispiel einen Hinweis darauf, dass neben positiven Impulswirkungen auch negative Effekte von IBA-Projekten ausgehen können.

Kleine Projekte, große Wirkung

Der „Freizeitrundkurs Wilhelmsburg“ („Loop“) wurde von der Fokusgruppe als Beispiel für kleinere Projekte mit großer Wirkung angeführt. Zwar sei der Rundkurs bis heute nicht in der ursprünglich geplanten Länge realisiert, bringe jedoch eine deutliche Verbesserung der Erschließung für den Umweltverbund (sowie für Freizeitsportlerinnen und -sportler) mit sich. Als verbindendes Element bringe er die Stadtteile Wilhelmsburg und Veddel „näher zusammen“. An diesem Beispiel wird deutlich, dass auch (noch) unvollendete IBA-Projekte große Wirkkraft entfalten können.

„Revolutionäre Geduld“

Insgesamt erfordere die Bewertung der Impulswirkung eines IBA-Projektes „revolutionäre Geduld“ – die Impulswirkung eines jeden Projektes entfalte sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, womit sie erst mit ausreichend zeitlichem Abstand beurteilt werden könne. In diesem Zusammenhang führten die Expertinnen und Experten das Projekt „Tiefengeothermie Wilhelmsburg“ an. Trotz einer erfolgsversprechenden Machbarkeitsstudie scheiterte der Projektstart damals an fehlender Finanzierung (IBA Hamburg GmbH o.J.j). Heute würden eben jene Vorarbeiten im Rahmen der IBA Hamburg wieder aufgegriffen, um die Versorgung des Stadtgebiets mit regenerativen Energien voranzutreiben. Das vermeintliche Scheitern des Projektes stellt sich aus heutiger Sicht somit als Mehrwert dar.

Das Sinnbild „revolutionäre Geduld“ ist folglich eng mit der Post-IBA-Phase und deren Gestaltung verknüpft. Vor diesem Kontext warfen die Expertinnen und Experten die Frage auf, wie die entwickelten Strukturen im Rahmen einer IBA und das geschaffene Know-how gesichert beziehungsweise fortgeführt werden sollten. Dabei merkten sie an, dass ein notwendiges Wissensmanagement (Erhalt, Transfer und Verbreitung) ohne entsprechende Organisationsstrukturen der Post-IBA-Phase nicht gewährleistet werden könne. Diese müssten frühzeitig vorausgedacht und aufgebaut werden. Hierzu schlugen die Expertinnen und Experten vor, bereits die Gestaltung von Planungsprozessen über gemischte Teams aus Wissenschaft und Praxis durchzuführen. Auf diese Weise könnten die gesammelte Erfahrung und das erzeugte Wissen über die Hochschulen weitergetragen werden.

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

Entstehung der IBA-Projekte

Projekte der IBA Hamburg wurden über unterschiedliche Wege initiiert: „Ideen(-aufrufe) der IBA [selbst], Projektvorschläge aus der Zukunftskonferenz 2001/2002 oder von Initiativen und Einzelpersonen“ (IBA Hamburg GmbH o.J.a). Hinweise, welche Vorgehensweisen oder Akteurskonstellationen besonders „impulsstarke Projekte hervorbringen, äußerten die Expertinnen und Experten in diesem Kontext nicht. Vielmehr schien die Herangehensweise zur Projektaufgleisung losgelöst von der späteren Impulswirkung eines Projektes.

Daneben benannte die Fokusgruppe das Qualifizieren von Projekten über vorab definierte Exzellenz-Kriterien als wesentlichen Baustein, die Impulswirkung eines Projektes von Beginn an zu begünstigen. Im Rahmen der IBA Hamburg wurden durch das Kuratorium vorab sieben Exzellenzkriterien (IBA Hamburg GmbH o.J.b) definiert, welchen die Projekteinreichungen genügen mussten. Die Umsetzung dieser Qualitätskriterien wurde während der Ausstellungsdauer über vertragliche Vereinbarungen sichergestellt (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.a).

Einbeziehen der lokalen Verwaltung

Veränderungen und Neuerungen implizieren das Verlassen gewohnter Handlungsweisen und erfordern Offenheit und Kreativität neue und möglicherweise unbekannte Wege einzuschlagen. Dabei hätte der Neuerungswert von IBA-Projekten einerseits das Potenzial, einen Wandel der administrativen Prozess- und Planungskultur anzustoßen, andererseits sei ein solcher Wandel gleichzeitig Voraussetzung, IBA-Projekte erfolgsversprechend realisieren und begleiten zu können. Um eben diesen Wandel proaktiv zu begünstigen, sei die Mitnahme der lokalen Verwaltung essenziell – nicht zuletzt, da ihr Handeln die Projektsteuerung maßgeblich beeinflusst. In diesem Kontext sei es gelungen, eine „Aufbruchsstimmung“ für das Format zu erzeugen. Gleichzeitig nannten die Expertinnen und Experten die Schaffung personeller Kapazitäten als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Im Rahmen der IBA Hamburg seien folglich nicht nur die IBA-Geschäftsstelle entsprechend besetzt worden, sondern ebenfalls zusätzliche personelle Kapazitäten innerhalb der Stadtverwaltung geschaffen worden, die mit der Begleitung der IBA-Projekte betraut wurden. Darüber hinaus wäre es gelungen, starke Behörden im Rahmen der IBA zusammenzubringen und eine gemeinsame Prozesskultur zu gestalten.

Präsentationsjahre als Tool zur Projektsteuerung

Die Realisierung von IBA-Projekten beinhalte das Risiko, dass sich diese in ihrer Entwicklung „verlieren könnten“. Um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, seien die Präsentationsjahre 2007, 2010 und 2013 als übergeordnetes Werkzeug der Projektsteuerung genutzt worden. Sie dienten den Projekten als Meilensteine, zu denen jeweils ein definierter Projektstand präsentierbar sein musste. Trotz Wirkungseffekt dieses Tools, reflektierten die Expertinnen und Experten zeitgleich kritisch, dass die Vorbereitung der Präsentationsjahre wesentliche Ressourcen gebunden hätte, die für die eigentliche Projektarbeit sinnvoller zu nutzen gewesen wären.

Projektsteuerung und -controlling

Mit einer Laufzeit von sieben Jahren – 2006 bis 2013 – war die IBA Hamburg darüber hinaus außergewöhnlich kurz, was das Projektmanagement vor besondere Herausforderungen stellte. So hätten beispielsweise auch beteiligte Planungsbüros den Realisierungsdruck der Projektvorhaben gespürt. Aufgrund dessen wurde von der Fokusgruppe die Etablierung verschiedener Koordinierungsgremien hervorgehoben (vgl. IBA Hamburg GmbH o.J.c). Neben weiteren, war die „Koordinierungsstelle Sprung über die Elbe“ (KSS) ein wichtiges Beispiel. Sie fungierte als Querschnittsgremium sämtlicher beteiligter Amts-, Betriebs- und Geschäftsstellenleitungen.

Innerhalb der KSS seien Projektsteuerung und -controlling über ein „Ampelsystem“ unterschiedlicher Dringlichkeitsstufen erfolgt: während als „grün“ eingestufte Projekte keine Nachsteuerung benötigten, gaben eine „gelbe“ oder „rote“ Einstufung

Anlass zur Nachjustierung der Projekte mit unterschiedlicher Dringlichkeit. Dieses Instrument beschrieb die Fokusgruppe als zentral, um die Projekte innerhalb der kurzen Ausstellungsdauer zu vollenden oder zu einem definierten Zwischenstand zu bringen.

Post-IBA-Phase als Herausforderung der Projektsteuerung

Insgesamt besteht mit dem Ausstellungsformat als „Ausnahmezustand auf Zeit" das Risiko, dass geschaffene Strukturen nach Ende einer IBA wieder zusammenbrechen – so auch im Fall der IBA Hamburg. Laut den Expertinnen und Experten seien die Erfolge der veränderten Prozess- und Planungskultur – wie etwa das intensive Einbeziehen der Stadtgesellschaft in Planungsprozesse – innerhalb der Verwaltung im Nachgang der IBA wieder „versandet" beziehungsweise „zusammengebrochen". Eine ähnliche Entwicklung wird im Hinblick auf die Besetzung der IBA-Geschäftsstelle beschrieben. Beschäftigte Fachkräfte seien aufgrund von Unsicherheiten über Folgefinanzierungen der Geschäftsstelle abgezogen, was einen unmittelbaren Wissensverlust vor Ort nach sich gezogen hätte.

Mit Ausstellungsende sei die Aufmerksamkeit für den IBA-Prozess innerhalb der lokalen Verwaltungsstrukturen „verpufft" und die Bearbeitung fortlaufender Projekte lediglich ein Handlungsfeld von vielen weiteren geworden. Von der Fokusgruppe wurde angemerkt, dass mit diesem Aufmerksamkeitsverlust ebenfalls der Schwung und die Dynamik vieler Bauprozesse verloren ging.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Fördermittel

Förderinstrumente

Im Hinblick auf den effizienten Einsatz von Fördermitteln zur Qualifizierung von IBA-Projekten ist nach Einschätzung der Expertinnen und Experten die Flexibilisierung bestehender Förderprogramme notwendig. Dies sei beispielsweise bei der Realisierung der Projekte „Open House" und „Neue Hamburger Terrassen" ersichtlich geworden. Obwohl nicht alle Planungsinhalte in die Fördersystematik passten, habe man das Förderinstrument relativ flexibel angewendet, um die Projekte voranzubringen.

Was wird über die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle hinaus benötigt?

Wissensressourcen fördern

Neben monetärer Unterstützung brauche eine IBA Diskussionsformate unter „Kennern", um die Projekte wiederrum mit diesem (Fach-)Wissen weiter qualifizieren zu können. Nach Einschätzung der Expertinnen und Experten hätten dies sowohl der Erfolg der IBA Labore als auch des FORUMS IBA meets IBA bestätigt. „Wissensressourcen" seien daher auch während der Laufzeit einer IBA unterstützenswert, zum Beispiel über die finanzielle Förderung von Fachtagungen.

Zudem würden IBA Geschäftsstellen wiederholt mit juristischen Problemstellungen konfrontiert, für deren Lösung sie entweder auf Unterstützung auf Bundesebene angewiesen seien oder diese eine große Hilfestellung darstellen würde. Dies gelte vor allem für Fragestellungen auf überregionaler Ebene und sei im Kontext der IBA Hamburg insbesondere im Hinblick auf Verkehrsfragen deutlich geworden.

Ex-Post Evaluationen von IBA-Projekten

Nicht alle Projekte sind mit Ende einer IBA bereits abgeschlossen oder fußen auf Prozessen, deren Wirkungseffekt natürlicherweise erst über längere Zeiträume ersichtlich werden kann. Vor diesem Hintergrund betonte die Fokusgruppe die Notwendigkeit zur Durchführung entsprechender Evaluationen – auch nach Abschluss einer IBA. Es bestehe der Bedarf, (Stadtentwicklungs-)Projekte gegebenenfalls über mehrere Dekaden evaluierend zu begleiten. Dies würde das Wegbrechen des Struktur

monitorings mit Ende der IBA Hamburg verdeutlichen, weshalb die angestoßenen Entwicklungen im Projektgebiet bis heute nicht ausreichend fundiert beurteilt werden könnten. Die Expertinnen und Experten sahen darin ein wesentliches Versäumnis in der Planung der Post-IBA-Phase, wenngleich es keine weiteren Ressourcen gegeben hätte das Monitoring über die Ausstellungsphase hinaus fortzuführen.

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Bildungsoffensive (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.i)

– Die Projekte hätten während der IBA Hamburg die Vernetzung und Mobilisierung der Akteure bewirkt, wobei diese Impulse jedoch im Nachgang versandet seien.
– Wilhelm Kelber-Bretz (2021) komme in seinem Buch „Bildungsgerechtigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit. 30 Jahre pädagogische Arbeit auf den Hamburger Elbinseln“ zu dem Schluss, dass sich die Bildungssituation nicht gebessert habe.

Bildungszentrum Tor zur Welt (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.m)

– Das „Tor zur Welt“ sei nur ein Baustein der Bildungsoffensive gewesen, das jedoch als Symbolprojekt der Offensive beschrieben wird.
– Bildung wurde als Investition in die Zukunft gesehen, was dem Kerngedanken der IBA Hamburg entsprochen hätte.
– Ein Neuerungsmoment sei die Zusammenfassung von unterschiedlichen Bildungsformen gewesen.
– Die Schulplanung wurde bisher als „geschlossene Welt“ wahrgenommen – das Bildungszentrum sei das erstes Projekt gewesen, bei dem die Schulbehörde mit anderen Bildungsträgern zusammenarbeitete.
– Beteiligungsverfahren während der Planungsphase, bei welchen die Schülerinnen und Schüler ein Widerspruchsrecht erhielten – plus zusätzliche Beteiligung von Lehrkräften – wurde ebenfalls ein Neuerung bewertet.
– Insgesamt habe das Projekt großes Potenzial zur Multikodierbarkeit.

Weltquartier & Energiebunker (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.k; IBA Hamburg GmbH o.J.l)

– Beide Projekte könnten nicht getrennt voneinander betrachtet werden.
– Es erfolgte eine konstruktive Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen vor diverser Bevölkerung.
– Schlüsselprojekt des Projektverbunds sei die „Stadt im Klimawandel“ gewesen.

Verlegung der Reichsstraße

– Die Verlegung sei kein offizielles IBA-Projekt gewesen, es erfolgte aber eine parallele Diskussion.
– Umsetzung der Straßenverlegung wäre Voraussetzung für das Gelingen weiterer städtebaulicher Projekte gewesen.

Veringer Eck (Multikulti) (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.f)

– Projektanlass waren kulturelle Vorbehalte migrierter Personen gegenüber deutschen Pflegeeinrichtungen.
– Innovatives Projekt, was es in dieser Form zuvor nicht in Hamburg gab.

– Die Initiative/Projektidee sei aus dem Stadtteil selbst gekommen.

Bauausstellung in der Bauausstellung (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.g)

– Das Projekt leistete Pionierarbeit hinsichtlich technischer Fragestellungen (z.B. Brandschutz) und schaffte eine Ost-West-Verbindung.

Wilhelmsburger Mitte + Park, Umzug BSU, (IGA) (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.n)

– Die Summe der Projekte bildete einen wahrnehmbaren Wandlungsraum, der Anreiz für private Investitionen im Stadtteil schaffte.
– Die „psychologische Wirkung“ der Projekte war die Aufhebung der Scheu in Wilhelmsburg zu bauen.
– Der Park würde rege von der Jugend genutzt.

Bootshaus (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.o)

– Die Umsetzung des Projektes erfolgte durch einen privaten Bauherrn, der anfänglich um Anerkennung ringen musste und letztlich zum Multiplikator wurde.

Loop-Radweg (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.p)

– Mit dem Radweg wurde eine deutliche Verbesserung der bisherigen Erschließung geschaffen.
– Das Projekt stellte eine kleine Maßnahme mit großer Wirkung dar, die unterschiedliche Stadtteile näher zusammenbringt.
– Das Projekt stehe dennoch häufig im Schatten anderer Projekte.

Open House (Y-Gebäude)/Neue Hamburger Terrassen (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.q; IBA Hamburg GmbH o.J.r)

– Die Projekte hätten den Start für ein weiterlaufendes Baugemeinschaftsprogramm gesetzt.
– Die Projekte zogen die Öffnung von Förderkriterien bezüglich diverserer Nutzungen nach sich.
– Die Durchführung von Wettbewerben im Rahmen einer Baugemeinschaft wurde als Neuerungsmoment gewertet, wodurch gestalterischer Anspruch gegenüber Baugemeinschaft durchgesetzt wurde.
– Die Projekte setzen Impulse, sodass Baugemeinschaften in Wilhelmsburg investieren.

Harburger Schlossinsel (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.s)

– Das Projekt beinhaltete die Befreiung des Areals von Hafennutzung sowie die Entwicklung eines Wohnstandortes, inklusive Park.

Klimaschutzkonzept Erneuerbares Wilhelmsburg (vgl. auch IBA Hamburg GmbH o.J.h)

– Ziel war das Erreichen der CO_2-Neutralität bis 2050.
– Während der Ausstellungsphase erfolgte die Entwicklung von Projekten mit Pilotcharakter.
– Das Klimaschutzkonzept stellte ein eigenes Förderprojekt der BSU dar.
– Die Teilnehmenden stellten sich im Rahmen der Fokusgruppe die Frage, ob der Impuls versandet sei.

6.4 IBA Stuttgart

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Im Jahr 2027 feiert die Stuttgarter Weißenhofsiedlung ihren hundertsten Geburtstag, der als Anlass und Ausgangspunkt zur Ausrichtung der nun zweiten Internationalen Bauausstellung – der IBA 27 – in der Region genommen wird (vgl. IBA 27 o. J.b). Damals wie heute stellen sich die verantwortlichen Akteure die Frage nach zukunftsfähigen Wohnformen (vgl. IBA 27 o. J.f). Verglichen mit ihrer Vorgängerin erweitert die IBA 27 zeitgemäß ihren Fokus von einzelnen Wohngebäuden auf Quartiersstrukturen und funktionierende Nachbarschaften. Mit der StadtRegion Stuttgart agiert die IBA 27 in einem der wirtschaftlich stärksten Zentren Europas (vgl. IBA 27 o. J.a). Dabei ist sich die Industrieregion sowohl ihrer Stärken als auch der damit verbundenen Entwicklungsrisiken bewusst. Aufgrund von Wachstumsdruck und Zuwanderung, Strukturwandel der Industrie, Klima- und Mobilitätswandel droht die Region Stuttgart „Opfer ihres eigenen Erfolgs zu werden“ (Wirtschaftsförderung Region Stuttgart o.J.: 5). Die IBA 27 versteht sich daher als „präventiver Strukturwandel“ (ebd.), der sich die Neuerfindung der StadtRegion – als lebenswerter und zukunftsfähiger Raum – zum Ziel setzt (vgl. IBA 27 o. J.a).

Um diese Ambition zu erreichen, versteht sich die IBA 27 als ein offenes und dialogorientiertes Format für die Fach- und die breite Öffentlichkeit: „Die IBA 27 gehört den Menschen“ (ebd.). Diese Ambition wird bereits vor der offiziellen Gründung des Formates gelebt. Organisiert durch die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) fand zwischen 2015 und 2016 ein breiter partizipativer Plattformprozess zur Themenfindung des Formates statt (vgl. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart o.J.: 8 ff.). Auf diesen Prozess aufbauend, wurden folgende Themen und Räume mit Start der IBA 27 definiert, die im Laufe der Ausstellungsphase weiter geformt und geschärft werden sollen (vgl. IBA 27 o. J.b):

– **Die Produktive Stadt:** Integration von Gewerbe & Produktion in der Stadt als innovativer Entwicklungsbaustein,
– **Die Zukunft der Zentren:** Stadtzentren als Orte der Begegnung, des gesellschaftlichen Zusammenhalts neu erfinden – Identitäten schaffen,
– **Orte der Bewegung und Begegnung:** funktionale und kapazitätstechnische Aufwertung von ÖPNV-Knotenpunkten (vor allem von Bahnhöfen),
– **Neckar als Lebensraum:** Weiterentwicklung von Industrie-/Logistikstandorten am Fluss um Freiräume und Wohnstandorte; ökologische Aufwertung,
– **Erbe der Moderne:** Bauen im Bestand als Zukunftsthema, angemessene Umnutzungs-/Erweiterungskonzepte für Bauten der Moderne und ihre Infrastrukturräume finden.

Komplexe Planungs- und Bauprozesse werden damit zum zentralen Thema der IBA 27. In diesem Kontext mangele es jedoch nicht an entsprechenden Ideen, Lösungsansätzen oder Diskursen – mittels der IBA 27 gelte es vielmehr, die Dysfunktionalität der Praxis zu überwinden (vgl. Fokusgruppe zur IBA 27 2022).

Die „Ausstellungsarchitektur“ der IBA 27 gliedert sich wie folgt (vgl. IBA 27 o. J.d):

– Das **IBA 27-Netz** bildet einen Wissenspool von Zukunftsideen für die StadtRegion über das Zusammenbringen baulicher und nicht-baulicher Vorhaben, die sich ambitioniert mit den Thesen und Leitbildern der IBA auseinandersetzen. In diesem Kontext fördert die IBA 27 den Wissenstransfer innerhalb des Netzes.
– **IBA 27-Projekte** weisen das Potenzial zur Qualifizierung und Weiterentwicklung als Ausstellungsorte im Abschlussjahr 2027 auf. Der jeweilige Entwicklungspfad wird in Form individueller Zielvereinbarungen festgehalten.
– **IBA 27-Quartiere** bilden komplexe, großflächige Stadtentwicklungsprojekte ab, die als Vorbilder für „die Stadt von Morgen“ sowie als Ankerpunkte für die Abschlusspräsentation 2027 dienen sollen.

Die Struktur des IBA 27-Netzes spiegelt sich im übertragenden Sinn im Organisationsaufbau der IBA 27 wider. Die Landeshauptstadt Stuttgart, der Verband Region Stuttgart und die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, die Architektenkammer Baden-Württemberg sowie die Universität Stuttgart sind Gesellschafterinnen und Gesellschafter der IBA 27 StadtRegion Stuttgart GmbH, über welche das Format gesteuert wird (vgl. IBA 27 o. J.a). Die IBA 27-Geschäftsstelle agiert vor diesem Hintergrund als „Koordinationsbüro“ des Formates, finanziert jedoch keine eigenen Projekte.

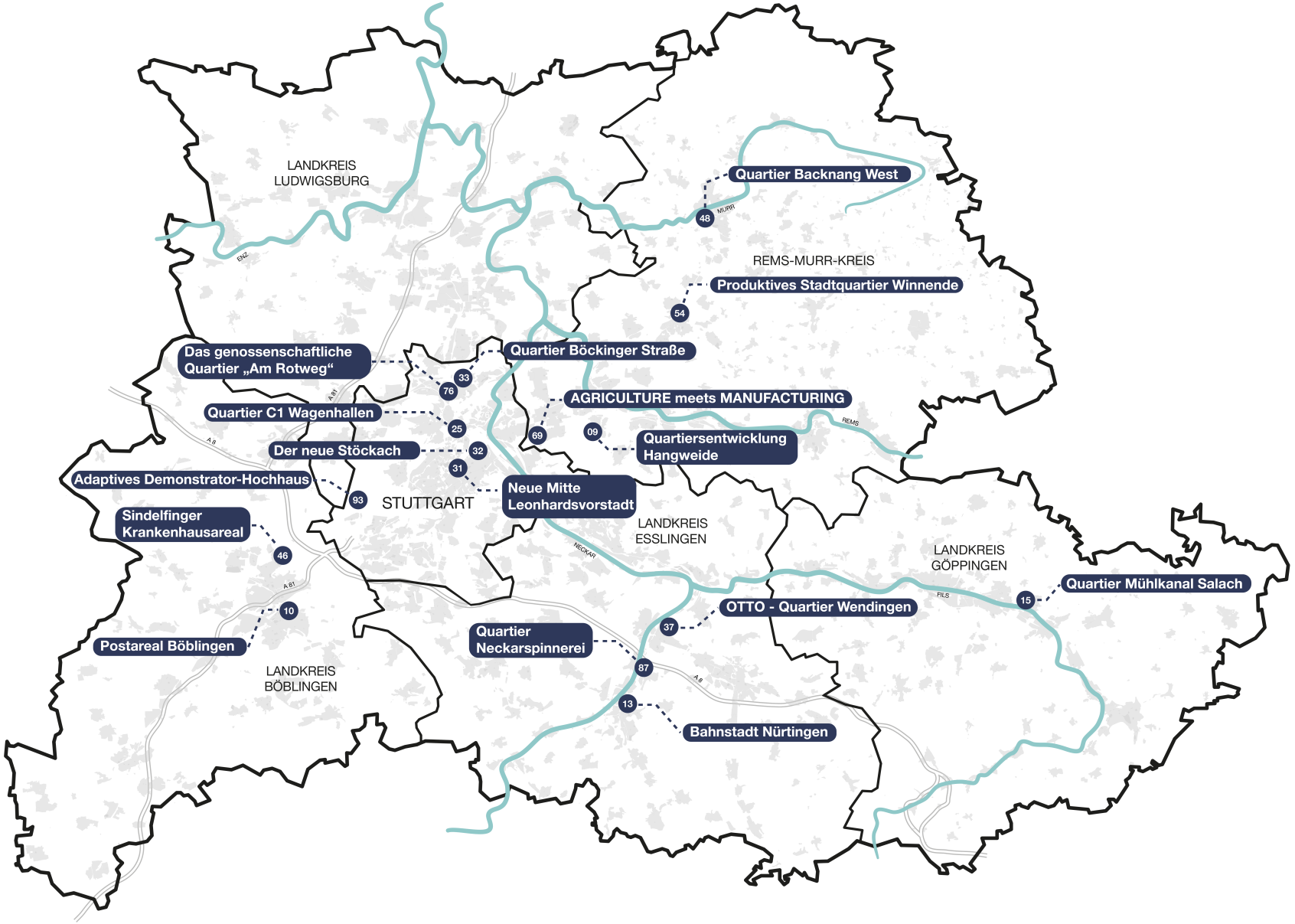


Abbildung 26:
Projektlandkarte der IBA 27 (Eigene Darstellung, basierend auf IBA 27 o.J.c).

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

Überwindung von Dysfunktionalitäten der Planungspraxis

Das Impulsverständnis im Kontext der IBA 27 wird maßgeblich von der Überwindung von Dysfunktionalitäten aktueller Planungs- und Baukultur geprägt. Dabei liegt der Impuls im „Wie". Die Expertinnen und Experten sind sich darüber einig, dass es nicht an fachlichem Input – im Sinne von ausbleibenden Fachdiskursen oder Ideen – fehle, sondern an Unterstützung, neue Wege zu gehen. Es mangele an Lösungswegen im Rahmen der gegebenen Regularien und teilweise an mutigen kommunalen Planungsakteuren. Diesen Missstand veranschauliche zum Beispiel die Projektentwicklung „AGRICULTURE meets MANUFACTURING" in der Stadt Fellbach. Die funktionale Neuordnung des Projektareals durch Verflechtung von Landwirtschaft, Gewerbe und Wohnen grenze innerhalb der geltenden Regularien an „Wahnsinn".

Differenzausgleich zwischen Realität und Wunschzustand

In diesem Zusammenhang würden IBA-Projekte dem Differenzausgleich zwischen Realität und Wunsch- oder Idealzustand dienen. Dabei müsste die Herangehensweise zum Ausgleich der Differenz dem Anspruch von „IBA als next practice" genügen. Ambition eines jeden Projektes müsste es sein, weitestmöglich den anzustrebenden Wunsch- oder Idealzustand herzustellen. Lokalspezifisch für die IBA 27 seien in dieser Sicht unter anderem die Entwicklungsabhängigkeit von Immobilienwirtschaft und Industrie.

Impulspotenzial als Voraussetzung für die Labelisierung als IBA-Projekt

Die Teilnehmenden der IBA 27-Geschäftsstelle dieser Fokusgruppe merkten insgesamt an, dass zum jetzigen Beurteilungszeitpunkt alle Projekte im Rahmen der IBA 27 eine Impulskraft aufweisen würden – das Vorhandensein von Impulspotenzial sei letztlich Voraussetzung für die Labelisierung als IBA-Projekt oder IBA-Quartier. IBAs würden sich als Avantgarde/„next practice" verstehen und demnach nur entsprechende Projekte im Rahmen einer IBA bearbeiten. IBA-Projekte seien dabei synergetische Projekte, die vernetzte und integrierte Antworten entwickeln würden.

Wirkungsebenen

Zudem wiesen die Expertinnen und Experten darauf hin, dass jedes Impulsprojekt durch zwei Wirkungsebenen gekennzeichnet sei. Zum einen würden die Projekte mit ihren Impulskräften auf Ebene der IBA, also aus stadtregionaler Perspektive, eine Wirkung erzielen, indem sie Antworten auf die gestellten Forschungsfragen lieferten. Zum anderen würden sie eine lokale Wirkung erzeugen. Letztere stehe in Abhängigkeit ihres räumlichen Kontextes. Insbesondere Prozessinnovationen seien vor ihrem lokalen Kontext zu betrachten, da administrative Planungsstrukturen und -abläufe von Groß-, Mittel- und Kleinstädten vor jeweils unterschiedlichen Herausforderungen stünden.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Zum Zeitpunkt der Fokusgruppe befand sich die IBA 27 in ihrem sechsten Bearbeitungsjahr, mitten in der Weiterentwicklung und Umsetzung ihrer Projekte. An dieser Stelle ist folglich darauf hinzuweisen, dass sich die nachfolgenden Ausführungen der Expertinnen und Experten verstärkt auf Impulse beziehen, die das IBA-Format in den Projekten selbst entwickelt. Ergänzend reflektierten sie das Impulspotenzial der Projekte anhand inhaltlicher beziehungsweise prozessualer Neuerungen. Darüber hinaus wurde die Entwicklung der IBA 27 und ihrer Projekte sowohl von der Corona- als auch der Energiekrise beeinflusst. Inwieweit diese globalen Krisensituationen die Entfaltung von Impulsprojekten hemmen oder begünstigen, kann nur mit entsprechendem Abstand beurteilt werden.

Aktivierung von sozialem Kapital

Die Aussicht auf Durchführung des IBA-Formates ermögliche die Öffnung eines Diskussionsfensters – wie das des Plattformprozesses innerhalb der Region Stuttgart –

mit Stadtgesellschaft, Investoren und weiteren relevanten Akteuren. Die Zusammenarbeit unter dem Dach der IBA schaffe dabei eine Gemeinschaft unter den (Projekt-)Akteuren, die innovative Akteurskonstellationen hervorrufe. Auf diese Weise erfolge bereits über die Prä-IBA-Phase die Aktivierung sozialen Kapitals.

IBA als Projektkatalysator

Der IBA-Prozess wirkt darüber hinaus als Projektbeschleuniger – insbesondere, weil er die Vorreiterrolle der Projekte sichtbar macht. So beschrieben die Expertinnen und Experten das Zustandekommen (Phase 0) des Transformationsprozesses für das 1950er-Jahre Quartier „Am Rotweg“ als Zufälligkeit beziehungsweise Fügung im Rahmen des IBA-Prozesses, dem von der Stadt Stuttgart anfänglich keine Beachtung geschenkt wurde. Im IBA-Prozess sahen die Projektverantwortlichen daher die Chance, mit ihrem Projekt für die Stadt sichtbar zu werden und der Quartiersentwicklung neue Dynamik zu verleihen.

Perspektivwechsel unterstützen

Durch unkonventionelle Herangehensweisen setzt das IBA-Format neue Impulse in die Projekte. Hierzu zählt etwa die Einnahme von Perspektivwechseln. Im Fall der „Quartiersentwicklung Hangweide“ hätten die Projekt- und Qualitätsanforderungen des IBA 27-Projektstatus dabei zu einer Veränderung interner Verwaltungsabläufe geführt. Gleichzeitig hätte die gewonnene, überkommunale Strahlkraft des Projektes neue Denkansätze für die Quartiersentwicklung befördert. Eine weitere Form des Perspektivwechsels sei in der genossenschaftlichen Quartiersentwicklung „Am Rotweg“ erzielt worden. Im Zusammenhang mit dem IBA-Prozess würden die Entwicklungsbausteine Wohnen, Gemeinschaft und Kooperation neu gedacht.

Zeichen setzen

Mit einem Gebäudebestand aus den 1970er-Jahren sei das „Sindelfinger Krankenhausareal“ kein Gebiet, das aus heutiger Sicht als „schön“ wahrgenommen wird. Gerade deshalb sende die Konversion des Areals mit starkem Fokus auf den Bestandserhalt eine besondere Botschaft für nachhaltige und ressourcenschonende Quartiersentwicklungen (vgl. IBA 27 o. J.g). Dieses IBA-Projekt beinhalte damit das Potenzial, das Um- und Neudenken von Bestandsstrukturen zu befördern und die Herangehensweise (in Teilen) auf andere Orte zu übertragen. Ähnliche Impulse für den Umgang mit Bestand würden die IBA 27-Projekte „Neue Mitte Leonhardsvorstadt“ und „Der Neue Stöckach“ setzen.

Wertewandel begleiten

Die IBA 27 versteht sich als „präventiver Strukturwandel“, dessen mittel- und langfristigen Realisierungszeitraums sich die Expertinnen und Experten bewusst waren. Sie sahen daher in der Begleitung dieses (Werte-)Wandels einen gewichtigen Impuls und verdeutlichten dies am Beispiel der „Quartiersentwicklung Hangweide“. Hier sei es das Ziel, eine Dorfgenossenschaft aufzubauen und zu verstetigen. Die Impulswirkung dieses Projektes liege dabei in der Begleitung eines sozial-gesellschaftlichen Wandels.

Welche IBA-Projekte haben eine besondere Impulskraft?

Projekte mit hohem Lerneffekt

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt wird der Quartiersentwicklung „Backnang West“ eine besondere Impulskraft zugeschrieben. Als erstes IBA 27-Projekt sei die Quartiersentwicklung Anstoß für die Gestaltung eines innovativen und kreativen Prozess- und Planungsdesigns gewesen. In enger und offener Zusammenarbeit mit den Projektakteuren wurde nicht nur eine anspruchs- und qualitätsvolle Projektentwicklung aufgegleist, sondern es wurden auch wichtige Lerneffekte für die Qualifizierung weiterer IBA 27-Vorhaben erzielt. Bausteine, die sich im Rahmen der Projektqualifizierung „Backnang West“ als förderlich erwiesen, wurden – zum Teil in neuen Kombinationen – auf weitere Projekte angewendet. Als entsprechendes Beispiel wurde im Rahmen der Fokusgruppe die Quartiersentwicklung „Neckarspinnerei“ angeführt. Über diesen „Schneeballeffekt“ sei letztlich auch der Themenraum „Die produktive Stadt“ entstanden.

Genese von IBA-Impulsprojekten

Wie, wann, durch wen entwickeln sich Impulse?

Ausgangssituationen von IBA-Projekten

Die Entstehung eines IBA-Projektes erfolgt zumeist auf zwei unterschiedlichen Wegen: durch Neuerfindung im Rahmen des Prozesses selbst oder das Aufgreifen und Weiterentwickeln bestehender Projektvorhaben. Vor allem letzterer Entstehungsprozess kann auf (Planungs-)Konflikte der Vergangenheit stoßen, die es für eine aussichtsreiche Projektentwicklung vorerst zu überwinden gilt – wie etwa am Beispiel der Quartiersentwicklungen „Backnang West“ oder „Hangweide“ ersichtlich wird.

Wege aus der Sackgasse finden

So beeinträchtigte ein Konflikt zwischen Grundstückseigentümern und Planungsverwaltung die Ausgangslage des Projektes „Backnang West“ und brachte die Entwicklungstätigkeiten beider Akteursgruppen bereits im Voraus zum Stagnieren. Der IBA-Prozess wirkte in diesem Zusammenhang als „Gesprächsöffner“ und als Weg aus der „Sackgasse“. Die Verständigung über Qualitätsanforderungen der IBA 27 führte zur Einigung auf Durchführung eines Wettbewerbs, der wiederum neue Entwicklungsimpulse setzten konnte.

„Findungsphase“ mit Turbulenzen

Auch im Fall der Quartiersentwicklung „Hangweide“ mussten bestehende konfliktbehaftete Entwicklungs- und Akteursstrukturen aufgelöst werden. Dabei fußte die Weiterentwicklung des Vorhabens im Rahmen der IBA 27 auf einer Uneinigkeit zwischen Planungsverwaltung und Bürgerschaft. Mit Wegzug der Diakonie Stetten entstand in der Bevölkerung die Sorge über die Entstehung eines „Investorenprojektes“ auf dem ehemaligen Gelände – nicht zuletzt aufgrund von Misstrauen gegenüber der lokalen Verwaltung. Letztlich gelang es einer Bewegung aus Bürgerinnen und Bürgern neue Mehrheiten für den Prozess zu schaffen und Gespräche im Rahmen der IBA 27 anzustoßen. Die gemeinsame „Findungsphase“ zwischen Gemeinde und IBA 27 war mit viel Überzeugungsarbeit der Geschäftsstelle verbunden und dauerte fast zwei Jahre an.

IBA-Qualitäten erfordern inhaltliche Neujustierungen der Projekte

Die Dauer dieser Findungsphase begründete sich nicht zuletzt darin, dass über die Qualitätsansprüche des IBA-Prozesses eine Neujustierung der Planungsziele erfolgen musste. Dabei würden insbesondere egoistische Beweggründe von Entscheidungsträgerinnen und -trägern die Genese von IBA-Projekten ausbremsen. Insgesamt sei Widerstand gegenüber Anpassungsbedarfen im Rahmen des IBA-Prozesses aus den Gemeinderäten der StadtRegion zu spüren.

„Nicht wie erhofft“

Ausgehend von ihrer Strahlkraft im Rahmen der Bauausstellung 1927 birgt die Weiterentwicklung der Weissenhofsiedlung ein vermeintlich hohes Impulspotenzial. Dennoch stehe weiterhin die Frage im Raum, wie das Weltkulturerbe in die Zukunft getragen werden könnte. Die Expertinnen und Experten vermissten bisher Impulse für den innovativen Umgang mit dem Bestandsumbau. Im Hinblick auf den Prozess sahen sie das Zusammenbringen internationaler Akteure jedoch als starkes Element. Zum jetzigen Zeitpunkt ist die „Modernisierung“ der Weissenhofsiedlung damit Beispiel, dass die Qualifizierung und Entwicklung von IBA-Projekten nicht immer wie erhofft verläuft und das Impulspotenzial womöglich erst zu einem späteren Zeitpunkt erkennbar wird.

Genese von IBA-Projekten benötigt mutige Akteure

Das Portfolio der IBA 27 ist geprägt von Planungsprojekten, deren Umsetzung überwiegend mit der Aufstellung von Bauleitplänen einhergeht. In diesem Zusammenhang würden die baurechtlichen Regularien die Entwicklung und Realisierung innovativer Projekte behindern. Insbesondere das öffentliche Vergabesystem schränke nach Ansicht der Expertinnen und Experten die Entstehung von Innovationen ein. Für den Erfolg von IBAs und ihren Projekten sei ein Umdenken in Planungs- und Genehmigungsprozessen notwendig.

Um Innovation in einem entsprechend „innovationsfeindlichen Milieu“ zu erzeugen, brauche es mutige und dialogorientierte Akteure wie beispielsweise im Rahmen der Quartiersentwicklung „Neckarspinnerei“. Zum jetzigen Zeitpunkt befinden sich drei Teilprojekte in der Umsetzung – in engem Austausch mit der Baurechtsbehörde, jedoch ohne offizielle Baugenehmigung. Diese Risikobereitschaft des Projektträgers entstehe einerseits aufgrund der trägen Entwicklungsgeschwindigkeiten innerhalb der geltenden Regularien und erfordere andererseits eine dialogorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der lokalen Planungsverwaltung.

Hohe Relevanz der Post-IBA-Phase

Die Quartiersentwicklung „Backnang West“ umfasst insgesamt 17 Hektar Projektareal, während im Rahmen des IBA-Prozesses die Entwicklung von etwa zwei Hektar als realistisch erachtet wird. Im Hinblick auf die Projektgenese veranschauliche das Beispiel demnach die hohe Relevanz der Post-IBA-Phase.

Im Kontext von Bauvorhaben wird der Bezug der Flächen als Beginn der Post-IBA-Phase gewertet. Erst über die Nutzung des Gebauten könne in Erfahrung gebracht werden, ob die Ambition der Projekte tatsächliche Impulse auslöst. Innovationen seien keine „cash cows“, sondern würden sich nur über den langen Zeitraum zeigen.

Entwicklung in Teilschritten

Für die Entwicklung von IBA-Projekten lässt sich daraus ableiten, dass – im Sinne des „next practice“-Anspruchs – die Entwicklung des Gesamtvorhabens ambitionierte Ziele verfolgen muss, und dennoch realistische Entwicklungsabschnitte im Rahmen des IBA-Prozesses definiert werden sollten.

Die Projektakteure der Quartiersentwicklung „Am Rotweg“ wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Projektgenese als offener Prozess zu verstehen sei, der entsprechende Entwicklungsfreiheiten benötigt. Die Qualifizierung eines Projektes sei nicht anhand eines vordefinierten Projektplans abbildbar. So sei beispielsweise das Teilprojekt „Reallabor Wohnen – resilient und generationengerecht für Alle in Stuttgart Rot“ hauptsächlich zur Beschaffung neuer finanzieller Zuschüsse entstanden, leiste nun aber einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Neuigkeitswertes der Quartiersentwicklung.

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

IBA-Trägerschaft

Bereits die Verankerung einer IBA selbst sei implizit Möglichkeit das Impulspotenzial der Projekte positiv zu beeinflussen. Im Fall der IBA 27 setzten insbesondere die Gesellschafterfunktion der Landeshauptstadt Stuttgart sowie des Verbands Region Stuttgart ein Zeichen für eine innovative kommunale Planungspraxis in der StadtRegion und strahlt die Bereitschaft aus, neue Wege zu gehen.

Projekte frühzeitig „spürbar machen“

Die Quartiersentwicklung „Neckarspinnerei“ strebt eine neue und offene Funktionsmischung an. Der Erfolg des Vorhabens stehe dabei in Wechselwirkung zur Akzeptanz durch die zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer – diese müssten eine Offenheit gegenüber neuen Wohn- und Arbeitsformen zeigen. In diesem Zusammenhang wurde von der Fokusgruppe darauf hingewiesen, dass die Mitnahme der Zivilgesellschaft innerhalb der StadtRegion sehr wichtig sei. Aufgrund ihrer wirtschaftsstarken Ausgangssituation sei ein Veränderungswille meist nur schwer zu erzeugen und beeinflusse letztlich die „Innovationsfreudigkeit“ von Gemeinderäten.

Um Offenheit gegenüber den IBA 27-Vorhaben zu erzeugen, müssten die Projekte frühzeitig „spürbar werden“ – nur dann könnten Impulse ihre Wirkung entfalten. Um insbesondere die Zivilgesellschaft zu erreichen, nutzt die IBA 27 hierfür die Ausrichtung der „IBA 27-Festivals“. „Als interaktive und experimentierfreudige Formate und Feste“ (IBA 27 o. J.e) sollen sie die Arbeitsweise sowie die Projekte der IBA 27 für die StadtRegion sicht- und erlebbar machen.

Wiederholungseffekte erzeugen

Anspruch an IBA-Projekte sei die „Gewährleistung" der Übertragbarkeit von Lösungswegen – sie müssten Wiederholungseffekte erzeugen können. Zur Erzielung dieses Effekts seien Projektakteure mit langfristen Perspektiven ein wesentlicher Steuerungshebel. Die Expertinnen und Experten sahen in diesem Hinblick eine hohe Wirkungsfähigkeit in der Integration gemeinwohlorientierter Projektträger. Im Hinblick auf Wohnungsbauvorhaben würden beispielsweise Baugenossenschaften ein großes Potenzial zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen aufweisen. Ihre strukturelle Ausrichtung erlaube das Generieren von Wiederholungseffekten.

„Kurs halten"

Mit einer Ausstellungsdauer von zehn Jahren bestehe die Gefahr, dass sich der IBA-Fokus während der Projektrealisierung verliere. Individuelle Zielvereinbarungen, die mit der IBA-Labelisierung eines Projektes verbunden sind, seien als Instrument zur Projektsteuerung geeignet. Der Zielabgleich zwischen IBA-Geschäftsstelle und Projektträgern liefere Antworten auf die Frage „Sind wir noch gemeinsam unterwegs?" und deckt auf diese Weise ggf. die Notwendigkeit zum Gegensteuern auf.

Planung der Post-IBA-Phase

Wie auch die weiteren Fallstudien zeigen, nimmt die Gestaltung der Post-IBA-Phase einen zentralen Steuerungsmoment für die Impulswirkung von IBA-Projekten ein. Die Projektakteure der genossenschaftlichen Quartiersentwicklung „Am Rotweg" wiesen in diesem Zusammenhang jedoch nicht allein auf den kritischen Moment der Überführung des Projektes in die Post-IBA-Phase hin. Deren Ausgestaltung und das entsprechende Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven sei bereits heute eine notwendige Voraussetzung, um das Vorhaben nach innen zu legitimieren.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle?

IBA-Geschäftsstelle als Change Managerin und „Fachplanerin auf Zeit"

Die IBA 27-Geschäftsstelle unterstützt die Projektqualifizierung und -begleitung auf vielfältige Weise. Hierzu zählen etwa:

- Unterstützung von Planungsprozessen, zum Beispiel im Rahmen der Ausschreibung von Wettbewerben, dem Aushandeln möglicher „Freiräume" im Planungsrecht, Begleitung von Partizipationsprozessen und Öffentlichkeitsarbeit,
- Moderation/Mediation in konfliktbehafteten Planungssituationen, insbesondere im Hinblick auf die Vermittlung von Planungsinhalten in die Politik,
- Netzwerkarbeit – Vermittlung von Expertise aus Wissenschaft und Forschung oder von Industriepartnern zur Lösung konkreter Probleme,
- Unterstützung zur Akquise zusätzlicher Finanzmittel, um „Innovationsarbeit" zu befördern.

Die Unterstützung durch die IBA 27-Geschäftsstelle würde dabei ihre größte Wirkung entfalten, wenn ihre Mitarbeitenden die Projektvorhaben von Beginn an begleiten. Wie am Beispiel „Backnang West" erkennbar wird, entstehe auf diese Weise ein stärkeres Zusammenwachsen zwischen Projektträgern und Geschäftsstelle.

Noch stärker als die finanzielle Unterstützung schätzten die Projektträger die inhaltliche Qualifizierung ihrer Projekte durch die IBA 27-Geschäftsstelle. Das Aufzeigen visionärer Entwicklungspfade sowie die Unterstützung bei der Umsetzung angestrebter Werte, wurde stark positiv hervorgehoben.

Damit wird deutlich, dass die IBA 27-Geschäftsstelle einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Projekte leistet. Gleichzeitig sehe sie sich mit der Herausforderung einer

knapp bemessenen Eigenfinanzierung konfrontiert. Aufgrund dessen habe die IBA 27-Geschäftsstelle eine Erhöhung der Gesellschafterbeiträge bewirkt, um sowohl die Basisunterstützung der Projekte zu sichern als auch die Geschäftsstelle selbst „am Laufen zu halten“. Die Finanzierung weiterführender Unterstützungsangebote für die Projekte – wie etwa die Durchführung der IBA-Festivals – sei auf Basis der Gesellschafterbeiträge jedoch nicht abbildbar. Vor diesem Hintergrund würden die Mitgliedsbeiträge des „IBA 27-Friends e.V.“ die finanziellen Spielräume der Geschäftsstelle erweitern und darüber hinaus den Dialog unter den Akteuren begünstigen.

Was wird darüber hinaus benötigt?

Unterstützung auf dem Weg zu „next practice“

IBA als „next practice“ – dieser Anspruch müsse für jedes Projekt gelten, wenngleich der entsprechende Weg auch für die IBA 27-Geschäftstelle häufig nicht direkt ersichtlich sei. Vor diesem Hintergrund bestehe der Wunsch nach stärkerem Austausch mit Akteuren auf Bundesebene, unter anderem mit dem IBA-Expertenrat.

Zum Ausloten von (rechtlichen) Entwicklungsmöglichkeiten würde darüber hinaus die Finanzierung von Gutachten oder Studien benötigt. Sie dienten als Grundlage der Projektentwicklung und wären zum Beispiel im Rahmen des Projektes „AGRICULTURE meets MANUFACTURING“ durch die IBA 27-Geschäftsstelle beauftragt und finanziert worden – obwohl deren Ergebnisse häufig von bundesweitem Erkenntnisinteresse seien. An dieser Stelle bestand der Anknüpfungswunsch an die Ausschreibung und Finanzierung über (Forschungs-)Projekte des BBSR.

Förderung von Wettbewerbsverfahren

Die Realisierung von IBA-Projekten erfordere mutige Projektakteure. Vor diesem Hintergrund äußerte die Fokusgruppe den Wunsch nach (anteiliger) Unterstützung zur Durchführung von Wettbewerbsverfahren. Aus Sorge vor „unnötigen Kosten“, behindere das Sicherheitsdenken der Kommunen häufig die entsprechende Durchführung – wenngleich Wettbewerbsverfahren sowohl im Kontext der IBA 27 als auch im Rahmen der weiteren IBA-Fallstudien ein hohes Innovationspotenzial zugeschrieben wurde.

Mehrkostenförderung

Über Wettbewerbsverfahren oder Machbarkeitsstudien können Entwicklungswege mit hohem Neuigkeitswert sowie hohen Qualitätsstandards aufgezeigt werden. Dennoch bleibt deren Realisierung von Umsetzungswillen und -möglichkeiten der Projektträger abhängig, was insbesondere bei privaten Akteuren zu Konflikten führen kann. Die Expertinnen und Experten schlagen daher die Förderung von Mehrkosten vor. Auf diese Weise könne die Lücke zur Finanzierung von Entwicklungsbausteinen oberhalb des Standards geschlossen werden. Der Nachweis entsprechender Mehrkosten sei nach Einschätzung der Expertinnen und Experten gut belegbar. Eine Mehrkostenförderung könne die Risikobereitschaft zur Umsetzung innovativer Herangehensweisen begünstigen, deren Wirkung zum heutigen Zeitpunkt noch unbekannt ist. Eine Förderung dieser Art erfülle damit in gewisser Weise die Funktion eines „Versicherungs-Airbag“ in der Zukunft.

Förderung der Post-IBA-Phase

Zwar beschrieben die Expertinnen und Experten die Anschubfinanzierung von Projekten als Herausforderung, zeitgleich wurden im Rahmen der Fokusgruppe jedoch wiederholt fehlende Fördermöglichkeiten der Post-IBA-Phase thematisiert. Förderungen würden die Verstetigung von Projekten häufig nicht weiterdenken. Dabei bestehe in diesem Hinblick kein „Sättigungsmoment“ zu einem späteren Zeitpunkt der Projektgenese – insbesondere, da das „eigentliche Bauen“ erst spät im Prozess, wenn gar in der Post-IBA-Phase erfolge. Neben monetärer Unterstützung müsste zudem die inhaltliche Qualitätssicherung der Projekte über den eigentlichen IBA-Prozess hinaus sichergestellt werden.

Fördermittel

Verwaltungsaufwand minimieren

Nach Wahrnehmung der Expertinnen und Experten sei sowohl die Akquise als auch der spätere Mittelabruf von Fördergeldern mit zusätzlichem Verwaltungsaufwand verbunden. In diesem Kontext wurde die Förderung des „Reallabor Wohnen – resilient und generationengerecht für alle in Stuttgart Rot“ (Quartiersentwicklung „Am Rotweg“) durch das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg positiv hervorgehoben. Den Projektträgern würde „offenes Geld“ ohne direkten Rechtfertigungsdruck zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise könnten die Mittel für zusätzliche Entwicklungsbausteine eingesetzt werden.

Ein weiterführendes Bild zeichnete sich für die Projektunterstützung über Programme des Bundes. Diese wurden von den Expertinnen und Experten hochgeschätzt, zeitgleich wurden die Finanzierung des geforderten Eigenanteils sowie die Umsetzung der Förderrichtlinien als Herausforderung beschrieben – insbesondere zu Beginn einer Förderung bestehe die Sorge, Anforderungen nicht rechtzeitig umsetzen zu können.

Im Hinblick auf den Abruf von Fördermitteln machte dieser Vergleich das Erfordernis zur Minimierung des Verwaltungsaufwandes deutlich.

Weiterentwicklung von Fördermitteln

Beispiele wie die Quartiersentwicklung „Am Rotweg“ zeigen, dass IBA-Projekte (häufig) modular aufgebaut sind und deren Module ganz unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten aufweisen können. Eine parallele Förderung von Teilprojekten liegt nahe. Zeitgleich bestehe in der Praxis die Schwierigkeit der Kofinanzierung eines Projektes über unterschiedliche Förderprogramme. Ein fehlender Abgleich behindere insbesondere die synergetische Bearbeitung von IBA-Projekten. Die Expertinnen und Experten stellten sich daher die Frage, wie flexibel Förderung sein könne beziehungsweise auf welchem Weg unterschiedliche Fördermittel flexibel kombiniert werden könnten.

Während IBA-Projekte mit innovativen und visionären Herangehensweisen in die Zukunft streben, basieren die Vergaberichtlinien von Fördermitteln auf einem „Backcasting-Prinzip“. Wenngleich an dieser Stelle nicht angeführt werden kann wie, besteht in diesem Hinblick die Notwendigkeit zur Anpassung von Förderregularien. Andernfalls stellen sie – ähnlich den geltenden baurechtlichen Regularien – ein „innovationsfeindliches Milieu“ für die Entwicklung von IBA-Vorhaben dar.

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Am Rotweg

- Das Projekt thematisiere den Transformationsprozess von einem 1950er-Jahre Quartier über neue Planungsprozesse („Neue Kultur des Gemeinsamen“). Gemeinschaft, Wohnen, Kooperationen würden in diesem Zusammenhang neu gedacht.
- Es wurde die Annahme getroffen, dass gemeinwohlorientierte Akteure neue Prozesse „freier“ denken könnten. Das Projekt mache daher deutlich, dass es zukünftig mehr gemeinwohlorientierte Akteure brauche.
- Die Immortalisierung des Vorhabens würde sich erst über einen langen Zeitraum zeigen. „Cash Cows“ gebe es nicht.
- Die Initiierung eines Reallabors erfolgte über Landesförderung.
- Impulse seien auch durch die Teilnahme als IBA-Projekt entstanden – Projekt entwickelte mit Labelisierung eine Strahlkraft.
- Gerade Bauprojekte würden Potenzial für Wiederholungseffekte bieten.
- Projekt könne Impulsgeber für weitere Bestandsgenossenschaften werden.

Neckarquartier

– Der Fokus des Projektes liegt auf Bauen im Bestand, zirkulärem Bauen, Reduzierung grauer Energie/CO2-neutralem beziehungsweise negativem Bauen – auch im Denkmalschutz.
– Viele Akteure würden vorerst annehmen, dass die benannten Themen des Projektes nicht umsetzbar seien – es mangle an initiierenden Personen.
– Hemmnisse neue Wege in der Immobilienwirtschaft zu gehen, würden in der Gewinnmaximierung sowie dem Erzielen schneller Gewinne liegen.
– Ein Umdenken müsse bereits vor dem Bauen stattfinden (Planung, Genehmigungsprozesse). Das öffentlich-rechtliche Vergabesystem wurde dabei als Hindernis von den Expertinnen und Experten wahrgenommen.

Winnenden

– Projektmotivation war die Entwicklung einer „Produktiven Stadt“ anzustoßen.
– Das Impulspotenzial wurde in der Überwindung dysfunktionaler Planungskultur gesehen.

Weissenhof 1927–2027

– Bisher sei für die beteiligten Akteure nur wenig Impulskraft ersichtlich. Man stelle sich die Frage, wie die Siedlung in die Zukunft zu tragen sei.
– Das Zusammenbringen internationaler Akteure wurde als starkes Element des Projektes wahrgenommen.

Backnang/Backnang West

– Die Erfahrungen aus der Projektbearbeitung „Backnang“ dienten als Referenz für die Projektentwicklung weiterer Projekte. Im Sinne eines Lerneffektes wurden erfolgreiche Projektbausteine herausgezogen und in anderen Projekten implementiert. Auf diese Weise entwickelte sich auch das IBA 27–Thema „Produktive Stadt“.
– Konfliktbelasteter Raum/„Unort“, dem durch die IBA 27 ein Diskurs ermöglicht wurde.
– Die IBA 27 eröffnet Raum für Verfahren.

Krankenhaus Sindelfingen, Leonhardsvorstadt, Stöckach

– Die Gebiete seien keine „schönen“ Gebiete im klassischen Sinn.
– Die besondere Botschaft liege im Bestandserhalt. Sie sollen als positive Beispiele dienen.

Fellbach „Agriculture meets Manufacturing“ ebenso wie Bahnhöfe Waiblingen und Nürtingen

– Es mangele an Lösungen im Rahmen der Regularien sowie mutigen Menschen, die Wandel wagen.
– Es fehle an Bereitschaft und Unterstützung neue Wege zu gehen, nicht an Impulsen. Der Impuls liege bei diesen Projekten daher im „Wie“.
– Zur Unterstützung der Projekte beauftragte die IBA 27 entsprechende Studien/Gutachten.

Hangweide

– Der Impuls bei diesem Projekt liege in der Begleitung von sozial-gesellschaftlichem (Werte-)Wandel.

– Neue Denkansätze werden durch überkommunale Strahlkraft gefördert.
– Gemeinde entwickelt das Projekt als GbR und treibt auf diese Weise die Prozesse in der Verwaltung voran.

6.5 IBA Basel

Hinweis: Diese Fallstudie basiert auf einer knapperen Recherche und einer kürzeren, digitalen Fokusgruppe. Sie ergänzt die ausführlicheren Fallstudien.

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Die IBA Basel sticht durch ihren trinationalen Handlungsraum hervor. Als erste grenzüberschreitende IBA setzte sie zwischen 2010 und 2020 21 labelisierte Projekte parallel in Deutschland, Frankreich und der Schweiz um (vgl. IBA Basel 2020 o.J.a). Die Projekte stärkten zum einen die Verbindung gemeinsamer Stadt- und Landschaftsräume, zum anderen trugen künstlerische und kulturelle Interventionen dazu bei, den Lebensraum mit und für die Menschen zu aktivieren und diese miteinander zu vernetzen (vgl. IBA Basel 2020 o.J.b).

Ausgehend von dem stark fragmentierten Agglomerationsraum der Stadtregion Basel, verfolgte die IBA den Leitgedanken, „[…] die Zusammenarbeit und die räumliche Entwicklung im Dreiländereck zu verbessern […]“ (Förster/Frieling/Thissen 2020: 6). Über eine kooperative Umsetzung der Projekte sollte die gemeinsame Regionalentwicklung gesichert und weiterentwickelt werden (vgl. IBA Basel 2020 o.J.c). Mit dieser Handlungsabsicht und -weise griff die IBA Basel damit unter dem Dach des Trinationalen Eurodistrict Basel (TEB) dessen Vorarbeiten auf (vgl. Förster/Frieling/Thissen 2020: 7).

Basierend auf den räumlich-strukturellen Eigenheiten der Stadtregion wurden innerhalb des Ausstellungsformates folgende Handlungsfelder fokussiert (vgl. IBA Basel 2020 o.J.b und d):

– Landschaftsräume: Freiraumqualitäten entdecken, schaffen und nutzen,
– Stadträume: Mobilität und Stadtentwicklung verknüpfen,
– Zusammen leben: Die Zukunft gemeinsam gestalten.

Bei der Unterstützung der Projektrealisierung sah sich die IBA Basel mit der Herausforderung konfrontiert, über territoriale, hoheitliche sowie kulturelle Grenzen hinweg agieren zu müssen (vgl. Förster/Frieling/Thissen 2020: 7). Diese heterogene Ausgangslage erschwerte ebenfalls die Finanzierung der IBA Basel, die sich überwiegend auf kommunale Gelder innerhalb des Handlungsraums stützte. Die Sicherung der (Projekt-)Finanzierung war damit in besonderem Maße von der politischen Befürwortung der beteiligten Kommunen abhängig. Die Kofinanzierung der IBA Basel erfolgte über Europäische Union (EFRE: Interreg V bis 12/2018), das Land Baden-Württemberg, die Schweizerische Eidgenossenschaft (NRP) sowie die TEB selbst (vgl. IBA Basel 2020 o.J.e).

Mit Abschluss des Ausstellungsformates wurden die gewonnen Erkenntnisse in die „Agenda 2040 – Metropolitanregion Basel“ überführt und Empfehlungen an den TEB ausgesprochen, um die durch die IBA Basel gestärkte Kooperationskultur zukünftig weiter fortzuführen (vgl. IBA Basel 2020 o.J.c).

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

Impulse = Versuche

Das übergeordnete Impuls(projekt)verständnis der Expertinnen und Experten war die Auffassung, Impulse als Versuche anzusehen, deren Wirkung folglich erst im Nachgang zu erkennen und beurteilen sei. Während des Projektprozesses selbst bestehe noch kein großes Bewusstsein für die spätere Impulsgebung. Ergebnisform eines Impulses könne sowohl die erfolgreiche Projektimplementierung beziehungsweise -realisierung mit positiven Effekten auf Planungskultur, Qualifikation von Akteuren, Raumaufwertung etc. sein, als auch ein „unnötiger Mehraufwand", der letztlich keine bedeutsamen Mehrwerte für das Projekte und darüber hinaus nach sich ziehe.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

IBA-Projekte eröffnen „windows of opportunities"

Die bearbeiteten Projekte im Rahmen der IBA Basel seien größtenteils nicht von dieser selbst „neu erfunden", sondern bereits in der Vergangenheit in unterschiedlichen Kontexten angedacht worden. Von der Fokusgruppe wurde daher wiederholt die Weiterentwicklung der Kooperationskultur im grenzüberschreitenden Raum betont. Über die Projekte seien Momente der Zusammenarbeit geschaffen worden, die anders nicht oder nur schwer möglich gewesen wären. Wie insbesondere die Benennung der Projekte „Rheinliebe" und „Birs Landschaftspark" zeigt, wurde dabei die Bearbeitung von Stadt- und Landschaftsräumen als zentrales Impulsthema der IBA Basel wahrgenommen – nicht zuletzt, weil deren Entwicklungen thematische Fragestellungen (wie beispielsweise Klimaanpassung oder Mobilität) beinhalten, die sich räumlich-administrativ nicht begrenzen lassen.

„Voneinander Lernen" als wesentlicher Impuls von Verbundprojekten

Das Projekt „Birs Landschaftspark" ist darüber hinaus ein anschauliches Beispiel für die Weiterentwicklung der Kooperationskultur im Projektraum der IBA Basel. Die gemeinsame, strukturierte Projektentwicklung durch die Gemeinden entlang der Birs, wurde schließlich in der Gründung des Vereins Birsstadt verstetigt. Über den Verein wird der Austausch und die Zusammenarbeit auf politischer und Verwaltungsebene unter den Gemeinden und darüber hinaus unterstützt (vgl. IBA Basel 2020 o.J.g).

Insgesamt wurden Verbundprojekte wie der „Birs Landschaftspark" von den Expertinnen und Experten als Projekte mit besonderer Impulskraft und exemplarisch für die IBA Basel beschrieben. Im Hinblick auf den Charakter eines Verbundprojektes wirkten Impulse vor allem auf die Prozess- und Planungskultur, was während der Fokusgruppe im „voneinander lernen" oder „Festlegen von Verantwortlichkeiten" wahrgenommen wurde. Dieser Lernprozess befähigt die Akteure heute zu „sicherem Handeln". Impulse im Hinblick auf die Raumpraxis setzten Verbundprojekte im Kontext der IBA Basel insbesondere für Landschaftsräume.

„Sichtbar machen" als Impuls, der gestaltbar ist

Als weitere Impulsform nannten die Expertinnen und Experten das „Sichtbar machen" verborgener Raumpotenziale und machten dies am Impulsprojekt „Rheinliebe" fest. Vor Projektstart sei der Projektraum ein im (Fach-)Diskurs unterrepräsentierter Frei- und Landschaftsraum gewesen, dem mit Ausbau des Rheinuferwegs neue Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die Impulswirkung liege daher im „Sichtbar machen" und fokussiert folglich insbesondere die materielle Dimension eines Impulses. Die Umsetzung kleinerer Teilprojekte hätte dabei das Gesamtvorhaben schnell wahrnehmbar gemacht und auf diese Weise die Impulswirkung befördert.

Grenzüberschreitende Akteurskonstellationen

Eine weitere Besonderheit dieses Projektes liege im Zusammenschluss der Projektakteure über internationale Grenzen hinweg. Auch die Umsetzung des Projektes „Rheinliebe" wirkte damit in die bestehende Prozess- & Planungskultur und setzte entsprechende Impulse. Insgesamt wurde eine veränderte Prozess- & Planungskultur

von den Expertinnen und Experten als zentraler Impuls der IBA Basel und deren Projekte wahrgenommen. Als „Mut machende Projekte“ seien die Projekte der IBA Basel Modell für die Herangehensweise derzeitiger Planungsaufgaben mit ähnlichen Problemstellungen.

Veränderung der Prozess- & Planungskultur als gewichtiger Impuls

Im Hinblick auf die Prozess- und Planungskultur wurde von der Fokusgruppe ergänzend das Projekt „3 Land“ als impulsgebend angeführt. Hier sei es gelungen, alle drei Projektländer in die Jurierung des städtebaulichen Projektes einzubeziehen und einen gemeinsamen Qualitätskriterienkatalog aufzustellen. Zwar würde der Abschluss des Projektes noch einige Zeit in Anspruch nehmen, dennoch wird der Impuls nach Wahrnehmung der Expertinnen und Experten bis heute fortgeführt. Als grenzüberschreitendes städtebauliches Projekt wurde es von ihnen zudem als das einzige sichtbare trinationale Projekt wahrgenommen. Wie auch die „Rheinliebe“ setzte das Projekt damit starke Impulse in die Prozess- & Planungskultur sowie in den gebauten Raum.

Akteurs-Allianzen als Ausdruck prozessualer und planungskultureller Impulswirkung

Eine weitere Ausdrucksform der weiterentwickelten Kooperationskultur offenbart das Impulsprojekt „Zollquartier Lörrach“, das die Umwandlung von Straßenraum in öffentlich nutzbaren Raum thematisiert. Wenngleich das Projekt noch nicht vollends abgeschlossen sei, würden die handelnden Akteure noch heute vom Bearbeitungsprozess im Kontext der IBA Basel profitieren – da über die gemeinsame grenzüberschreitende Projektbearbeitung wertvolle Akteurs-Allianzen geschlossen werden konnten.

Darüber hinaus verdeutlicht das Projekt „Birs Landschaftspark“ das untrennbare Zusammenwirken von IBA und Projekt. Mutige Akteure seien von der IBA Basel unterstützt worden, wodurch ein Investor zur Finanzierung des Vorhabens gefunden werden konnte. Auch hier ist eine weitere Impulswirkung zu erkennen, die sich auf den räumlichen Kontext der Finanzierung bezieht, da die monetäre Unterstützung zur Entwicklung von Landschaftsräumen aus Sicht der Expertinnen und Experten eher selten sei.

Genese von IBA-Impulsprojekten

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

Qualifizierungsverfahren als Basis der Impulssteuerung

Das Format der Internationalen Bauausstellung erhebt einen hohen Qualitätsanspruch an die jeweilige IBA und deren Projekte. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, verfolgte die IBA Basel – wie auch viele weitere IBAs – ein mehrstufiges Qualifizierungs- und Auswahlverfahren. Über diesen Prozess habe die IBA Basel öffentliche wie private Projektträger auf dem Weg zum IBA-Label begleitet und entscheidende Impulse befördert (vgl. IBA Basel 2020 o.J.f).

In diesem Zusammenhang habe von Beginn an Einigkeit bestanden, die Projekte nach dem Bottom-up-Prinzip zu entwickeln. Diese Ambition wurde von den Expertinnen und Experten rückblickend kritisch hinterfragt – schließlich wurden die Projekte überwiegend von kommunalen Trägerschaften entwickelt, deren Entscheidungsstrukturen per se überwiegend Top-down strukturiert seien. Die Überwindung dieser Hürde beziehungsweise das Herstellen eines entsprechenden „Strategie-Fits“ wurde als „enormer Kraftakt“ beschrieben. Eine klares Prozessverständnis sei daher unabdingbar für die Steuerung von Impulswirkungen. Zwar wurde das Bottom-up-Prinzip als strategisch wichtig für eine IBA gewertet, es sei jedoch auszuhandeln, was dies für einzelne Prozessabläufe bedeuten würde.

Projektsteuerung

Das Qualifizierungsverfahren beinhaltete auch eine Form der Projektsteuerung. Über Zielvereinbarungen sei eine Weiterentwicklung der Projekte sichergestellt worden. Dieses Vorgehen habe es der IBA Basel ermöglicht, regelmäßig inhaltliche Impulse von außen in die Projekte zu spielen und auf diese Weise die Impulswirkung des einzelnen Projektes zu beeinflussen (vgl. IBA Basel 2020 o.J.f).

Kleine Schritte, große Wirkung

Für den Fortlauf von Projekten im Rahmen des Ausstellungsformates ist die politische und öffentliche Legitimation erforderlich – nur so wird für die Projekte die Möglichkeit geschaffen, ihre Impulswirkung während des Prozesses und darüber hinaus zu entfalten. In diesem Zusammenhang müssten durch niederschwellige Maßnahmen oder kleine Schritte die Projekte schnell sichtbar und damit erlebbar gemacht werden. Dieses Vorgehen würde es letztlich ermöglichen, die Öffentlichkeit und Akteure aus Politik und Verwaltung abzuholen und für das jeweilige Projekt zu begeistern. Als gelungenes Beispiel wird an dieser Stelle das „IBA Kit“ angebracht.

Die Expertinnen und Experten betonten diese Notwendigkeit insbesondere für umfangreiche, komplexe Projektvorhaben. Ein Projekt wie auch die IBA selbst sollte daher aus einem Portfolio von „quick wins“ und langfristigen (Teil-)Projekten bestehen.

Wie, wann, durch wen entwickeln sich Impulse?

IBA-Prozess als Hebelwirkung

Die Projekte der IBA Basel wurden vor deren Hintergrund nicht neu entwickelt, sondern bereits zuvor in unterschiedlichen Kontexten angedacht – das „Zollquartier Lörrach“ und den „Parc de Carriere“ aufgreifend, bestand in der Fokusgruppe Einigkeit, dass die Qualifizierung der Projekte unter dem IBA-Dach eine Hebelwirkung entfaltet hätte, die letztlich ein Katalysator für die Projektentwicklung gewesen sei.

Verebben von Impulsen

Ein für die Expertinnen und Experten wesentliches Thema ist das mögliche „Verebben“ von Impulsen. Insbesondere Personenwechsel würden eine Unsicherheit für die Fortführung von Impulsen bedeuten. Das Überdauern von Impulsen sei dabei nicht allein von einem notwendigen Wissenstransfer abhängig, sondern auch von der Aufnahmewilligkeit und dem verknüpften aktiven Engagement der nachfolgenden Personen das „Erbe“ weiterzuleben.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Fokusgruppe insbesondere die Wirkung der „Agenda 2040“ als Form der Verstetigung in Frage gestellt. Als Deklaration der IBA Basel richtet die „Agenda 2040“ auf Basis der Erkenntnisse des Gesamtprozesses Empfehlungen an den TEB zur zukünftigen Fortführung der gestärkten Kooperationskultur im Großraum Basel (vgl. IBA Basel 2020 o.J.c). Eine entsprechende Umsetzung dieser Empfehlungen reflektierten die Expertinnen und Experten jedoch kritisch, wenngleich die Impulse in den ehemaligen IBA-Arbeitsgruppen nachwirken würden.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle?

IBA Netzwerk

Der Mangel an finanziellen Ressourcen zur Unterstützung der Projekte führte bereits zu Beginn der IBA Basel zur Enttäuschung von kommunalen wie privaten Projektträgern. Fehlende Ressourcen hätten darüber hinaus Unmut innerhalb der Fachcommunity ausgelöst, der nicht zu unterschätzen sei und starken Gegenwind auf fachlicher Ebene bewirkt hätte.

Die Unterstützung durch die IBA Basel erfolgte folglich insbesondere durch die Öffnung ihres Netzwerks für die Projekte. Darüber hinaus förderte die IBA Basel die Projekte durch die Bereitstellung von versierten Planungsbüros.

Was wird darüber hinaus benötigt?

Post-IBA-Phase

Mit der Aufwertung grenzübergreifender Stadt- und Landschaftsräume stieß die IBA Basel mehrheitlich Projekte an, deren Entwicklungsdauer weit über die Laufzeit des Ausstellungsformates hinausreichte. Der Übergang in die Post-IBA-Phase wurde von den Expertinnen und Experten folglich als kritischer Moment eingestuft – ein plötzliches beziehungsweise ungesteuertes Ende des Ausstellungsformates könne eine „zerstörerische Gewalt" auf die Projekte ausüben. In diesem Hinblick müsste der Schaffung von Unterstützungsangeboten für die Post-IBA-Phase stärkere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Etablierung von „Post-IBA-Kümmerern" sei eine Möglichkeit zur Verstetigung der (Impuls-)Projekte und hätte im Fall der IBA gefehlt.

Fördermittel, Förderprogramme

Während des Ausstellungsformates sowie zur Verstetigung der Erkenntnisse griff die IBA Basel unter anderem auf das „Agglomerationsprogramm" der Schweiz zurück. Dieses habe es – im Gegensatz zum deutschen Förderprogramm „Nationale Projekte des Städtebaus" – ermöglicht, grenzüberschreitend zu wirken. Im Rahmen des Agglomerationsprogramms habe man es geschafft, die Förderregularien auf eine Weise zu justieren, dass Fördergelder der Schweiz auch in Frankreich oder Deutschland eingesetzt werden konnten.

Insgesamt fehlten jedoch Ressourcen, die spezielle Anforderung „Grenzüberschreitung" in bestehende Förderprogramme zu integrieren. Obwohl Gelder zu Verfügung gestanden hätten, sei es nicht gelungen, die juristischen Grundvoraussetzungen zur Anpassung der Programme zu schaffen.

Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung grenzüberschreitender Zusammenarbeit sowie dem Internationalitätsanspruch von IBAs braucht es demnach weitere beziehungsweise neue Möglichkeiten der Förderung.

Für die zukünftige monetäre Förderung von IBA-Vorhaben griff die Fokusgruppe den Gedanken auf, Stiftungen einzubinden. Diese Form von finanzstarken Partnerschaften bleibe häufig „unter dem Radar". Zeitgleich räumten die Expertinnen und Experten ein, dass Stiftungen hauptsächliche ihre individuellen Agenden verfolgten. Passgenaue Konzepte sowie eine überzeugende IBA Geschäftsstelle seien daher für den Bezug von Stiftungsgeldern notwendig.

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Rheinliebe

– Vor Projektstart sei der Projektraum ein im (Fach-)Diskurs unterrepräsentierter Frei- und Landschaftsraum gewesen. Die Impulswirkung liege daher im „Sichtbar machen" und bezieht sich mit Ausbau des Rheinuferwegs folglich insbesondere auf die materielle Dimension eines Impulses.
– Die Umsetzung kleinerer Teilprojekte hätte dabei das Projekt schnell sichtbar gemacht und auf diese Weise die Impulswirkung befördert.
– Eine Besonderheit des Projektes liege im Zusammenschluss der Projektakteure über internationale Grenzen hinweg. Die Umsetzung des Projektes „Rheinliebe" wirkte damit in die bestehende Prozess- & Planungskultur und setzte entsprechende Impulse.

– Insgesamt wurde eine veränderte Prozess- & Planungskultur von den Expertinnen und Experten als zentraler Impuls der IBA Basel und deren Projekte wahrgenommen.

3 Land

– Als grenzüberschreitendes städtebauliches Projekt wurde es im Rahmen der Fokusgruppe als das einzig sichtbare trinationale Projekt wahrgenommen.
– Neben der Aufstellung eines Qualitätskriterienkatalogs sei es gelungen, alle drei Länder in die Jurierungen des städtebaulichen Projektes gegenseitig einzubeziehen. Wie auch die „Rheinliebe“ setzte das Projekt damit starke Impulse in die Prozess- & Planungskultur sowie in den gebauten Raum.
– Zwar würde der Abschluss des Projektes noch einige Zeit in Anspruch nehmen, dennoch würde der Impuls nach Wahrnehmung der Expertinnen und Experten bis heute fortgeführt.
– Insgesamt habe die große Vielfalt des Projektes das Potenzial zur Ausgestaltung einer eigenen IBA.

Birs Parklandschaft

– Das Projekt war eine gemeinsame Projektentwicklung von Gemeinden entlang der Birs, die in die Gründung eines Vereins mündete. In dieser strukturierten Zusammenarbeit sah die Fokusgruppe den Impuls.
– Dieses Projekt verdeutlicht das untrennbare Zusammenwirken von IBA und Projekt: Mutige Akteure seien von der IBA Basel unterstützt worden. Auf diese Weise konnte ein Investor zur Finanzierung des Vorhabens gefunden werden. Die Impulswirkung beziehe sich in diesem Zusammenhang auf den räumlichen Kontext der Finanzierung, da die monetäre Unterstützung zur Entwicklung von Landschaftsräumen aus Sicht der Expertinnen und Experten eher selten sei.
– Verbundprojekte wie die Birs Parklandschaft wurden von der Fokusgruppe als besonders exemplarisch für die IBA Basel beschrieben.
– Im Hinblick auf den Charakter eines Verbundprojektes wirken Impulse vor allem auf die Prozess- und Planungskultur, wie dem „voneinander Lernen“ oder „Festlegen von Verantwortlichkeiten“.

Zollquartier Lörrach

– Projektthema war die Umwandlung von Straßenraum in öffentlich nutzbaren Raum.
– Wenngleich das Projekt noch nicht vollends abgeschlossen sei, würden die handelnden Akteure noch heute vom Bearbeitungsprozess im Kontext der IBA Basel profitieren. Über die gemeinsame grenzüberschreitende Projektbearbeitung seien wertvolle Akteurs-Allianzen geschlossen worden.

6.6 IBA Thüringen

Hinweis: Diese Fallstudie basiert auf einer knapperen Recherche und einer kürzeren, digitalen Fokusgruppe. Sie ergänzt die ausführlicheren Fallstudien.

Hintergrund & allgemeine Beschreibung

Mit dem Thema StadtLand greift die IBA Thüringen die bestehende kleinteilige Siedlungsstruktur des Freistaates auf, um deren Weiterentwicklung neu zu denken und zukunftsweisend auszurichten. Dem bundeslandweiten Handlungsraum dieser Bauausstellung entsprechend, liegt der Fokus auf einem Wandel im regionalen Maßstab sowie der Entwicklung systemischer Lösungen (vgl. IBA Thüringen o.J.a). Die IBA Thüringen verfolgt in diesem Kontext drei strategische Schwerpunkte, die mitunter über mehrere Fachkonferenzen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen geschärft wurden:

1. **ProvinzModerne neubauen:** wirkungsvoller Beitrag zum Klimaschutz durch Fokus auf Holzbau, Aufbau von regionalen Wirtschaftskreisläufen,
2. **SelbstLand aufbauen:** Arbeit mit neuen/unkonventionellen Akteuren, engagierter Zivilgesellschaft, alternativen Organisations- und Finanzierungsmodellen,
3. **LeerGut umbauen:** ressourcenbewusstes Weiterbauen im (leerstehenden) Bestand (vgl. IBA Thüringen o.J.b).

Bei der Umsetzung dieser Kernthemen agiert die IBA Thüringen gemeinschaftlich und kooperativ. Die Exzellenz dieser Bauausstellung soll sich nicht allein über das Gebaute widerspiegeln, sondern in gleichem Maße über „vorbildliche und innovative Prozesse“ (IBA Thüringen o.J.c). Gleichzeitig tritt die IBA Thüringen ihrer Aufgabe mit „Demut“ gegenüber – der Beitrag zu einer „neuen, digitalen, ökologischen, regionalen Baukultur“ in Thüringen sei nicht in aufsehenerregenden „Leuchttürmen“, sondern im Detail der einzelnen Projekte und Prozesse zu suchen (IBA Thüringen o.J.d).

Die von der Architektenkammer Thüringen angeregte „Qualitätsoffensive Bauen“ gab Anstoß für die Etablierung einer IBA im Freistaat und wird seither aktiv von der thüringischen Landesregierung vorangetrieben. Diese Initiative spiegelt sich ebenfalls in der Organisation der IBA Thüringen GmbH wider. Der Freistaat – als einziger Gesellschafter – finanziert die Arbeit der IBA Thüringen hauptsächlich über Landesmittel (IBA Thüringen o.J.e). Dieser politische Rückhalt sichert den IBA Projekten eine Vorrangförderung im Freistaat (vgl. BBSR o.J.e).

Zum Abschlussjahr 2023 wird die IBA Thüringen mit ihren Mitwirkenden 25 ressourcenbewusste Projekte sowie die zwei Initiativen „Sondervermögen StadtLand Thüringen“ und „Thüringen, 2.000 Kirchen“ präsentieren.

Impulse von IBA-Projekten

Impulsverständnis

Impulsverständnis in Wechselwirkung zum Zeitgeist des IBA-Formates

Über die Frage, welche Projekte der IBA Thüringen als impulsgebend eingeschätzt werden, reflektierten die Expertinnen und Experten ebenso den Zeitgeist des IBA-Formates selbst. Dabei wurde hinterfragt, ob das Format weiterhin als Bau-/Architekturausstellung im engen Sinn gelebt werden sollte. Die Herangehensweise an drängende Fragen der Zeit – wie etwa die Klima- und Energiekrise, Mobilitätswende, Flächenknappheit, nachhaltige Materialkreisläufe oder Migrationsfragen – erfordere einen breiteren wie facettenreicheren Zugang als den des Bauens allein. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Fokusgruppe angemerkt, dass das nachstehend beschriebene Impulsverständnis im Kontext der IBA Thüringen durchaus mit dem Innovations- und Exzellenzanspruch von IBA in Konflikt stehen könne.

Impulse als „Multitalente“

Ausgehend von baulich-räumlichen Fragestellungen wurde die Stärke des Formates folglich in der Umsetzung integrierter Projekte – sogenannter „Multitalente“ – und dem damit einhergehenden inkrementellen Lernen gesehen.

Impuls als Veränderung von Raum und lokaler Raumpraxis

Vor diesem Hintergrund ginge es darum, einen Perspektivwechsel einzunehmen und entsprechend neue Wege zu beschreiten. Ein Impuls wurde in diesem Sinne als Anstoß zur Veränderung von Räumen und lokaler Raumpraxis geschildert. Dabei hoben die Expertinnen und Experten hervor, dass Neuartigkeit einen vielschichtigen Charakter aufweise – sie könne beispielsweise in der lokalen Implementierung einer innovativen Lösung liegen, die sich andernorts bereits bewährt hat, oder ebenso eine neuartige Kombination von bestehenden Ideen sein.

So hätten sich zum Beispiel die Projektakteure der „Gesundheitskioske“ bereits seit vielen Jahren mit Fragen der Gesundheitsversorgung in ländlichen Räumen auseinandergesetzt – die IBA Thüringen greife nun den „State of the Art“ aus unterschiedlichen „gestaltungsfremden“ Fachbereichen auf, um die Realisierung von etwas Neuem unterstützend zu begleiten.

Breites Innovationsverständnis notwendig

Darüber hinaus stellte die Fokusgruppe den Entstehungszeitpunkt von IBAs im Allgemeinen in Frage. IBAs würden ihre Arbeit tendenziell „zu spät“ aufgreifen – anstelle proaktiver Herangehensweisen seien sie vielmehr eine Zusammenfassung bestehender Innovationen. Darüber hinaus würden die Projektlinien von IBA-Projekten häufig durch bestehende beziehungsweise bekannte Akteure „mit Lust“ definiert und nicht aufgrund von gesamtgesellschaftlichen Transformationsdiskursen/-notwendigkeiten. IBA-Projekte machen sich demnach auf den Weg, bekannte, aber unzureichend gefestigte Transformationsbedarfe nachhaltig und gesamtgesellschaftlich zu etablieren. In diesem Kontext liege der Innovationsmoment von Projekten auch in deren Fertigstellung selbst und dem entsprechenden Durchhaltevermögen der Projektakteure. Ein enges Verständnis von „next practice“ beziehungsweise Neuigkeitswert sei folglich zu hinterfragen.

Welche Impulse entwickeln IBA-Projekte?

Zum Zeitpunkt der Durchführung der Fokusgruppe befand sich die IBA Thüringen in den Vorbereitungen ihres Abschlussjahres 2023. Antworten auf die Frage, welche Impulse die entwickelten Projekte entfalten, beziehen sich insbesondere auf die wahrgenommenen inhaltlichen und thematischen Neuerungen der Projekte, von welchen eine Impulswirkung erwartet beziehungsweise erhofft wird. Eine abschließende Reflexion ist erst mit größerem zeitlichem Abstand zum Ausstellungsformat möglich.

Neue Narrative

Eine Form des Impulses wurde in der Schaffung neuer (Raum-)Narrative gesehen. So beinhalte das Projekt „Klimakulturlandschaft Kannawurf“ unter anderem einen Leitbildprozess zur Entwicklung einer klimagerechten Kulturlandschaft. Vor diesem Hintergrund äußerte die Fokusgruppe die Hoffnung, dass „als Nebeneffekt“ neue Landschaftsbilder erzeugt würden, die eine Identifikation mit der Region stärken.

Auch der Projektverbund „Schwarzatal“ wurde von den Expertinnen und Experten im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Narrative genannt. Zu Beginn der gesamten Ausstellungsphase wurde für diesen Projektraum – gefördert durch das Aktionsprogramm "Modellvorhaben der Raumordnung" (MORO) – ein Raumbildprozess durchgeführt. Die Wirksamkeit dieses Prozesses sah die Fokusgruppe jedoch nicht in den Raumbildern selbst, sondern in den netzwerkbildenden Prozessen ihrer Erarbeitung.

Prozesskultur und Akteurskonstellationen

Über Partizipationsmomente in Planungs- und Bauprozessen, Unterstützung von Selbstbauweisen oder alternative Betreibermodelle, setzten die Projekte der IBA Thüringen vielfältige Anstöße für den Aufbau von Akteurskonstellationen (wie im Fall des Projektverbundes „Schwarzatal“) oder das „Auffrischen“ bestehender Strukturen, und beleben so die (bestehenden) Prozesskulturen.

Beispielhaft soll an dieser Stelle die Initiative „Thüringen, 2.000 Kirchen“ hervorgehoben werden. Über die Problemstellung der Unter- und Nicht-Nutzung von Kirchenräumen habe sich eine Partnerschaft mit der Evangelischen Kirche Mitteldeutschland entwickelt, die nach Meinung der Expertinnen und Experten eine wirkliche Impulswirkung entfalte. In Zusammenarbeit habe man es in einem eher „transformationsarmen“ Milieu geschafft, einen Diskussionsraum über die fortschrittliche und alternative Ko-Nutzung religiöser Räumlichkeiten zu etablieren. Innerhalb dieses Prozesses seien dabei drei Nutzungsansätze entstanden, die letztlich in mehrere Modellprojekte mündeten. Hierzu zählen etwa die Martinskirche in Apolda als soziokulturelles Zentrum, die HER(R)BERGSKIRCHEN als Übernachtungsmöglichkeit sowie die Kunstkappelle St.Annen in Krobitz.

Impuls als Summe seiner Teile

Das Schwarzatal weist die höchste Dichte an IBA-Projekten auf. Trotz kleiner Projektgrößen würden die Projekte in ihrer Summe eine starke Wirkungskraft entfalten. Die Projektentwicklungsdynamik habe in ihrem Zusammenhang zu einer Form der Regionalentwicklung geführt, die sich jenseits offizieller administrativer Verantwortlichkeiten bewege – der Projektverbund könne fast als regionale Strategie bezeichnet werden. Trotz mancher Enttäuschungen auf dem Weg, habe die Projektentwicklung zu einem Aufwärtstrend innerhalb der Region geführt, der den Expertinnen und Experten zufolge ein neues regionales Selbstbewusstsein geschaffen habe und eine veränderte Form öffentlicher Wahrnehmung für die Region erzeuge. Von der Fokusgruppe wurde die Hoffnung geäußert, dass diese neue Ausgangssituation Dinge nachhaltig verändern wird.

Interdisziplinäre „Multitalente“

Thematisch betrachtet beinhalten die „Gesundheitskioske“ das Potenzial, die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum aufzuwerten. Ihre eigentliche Impulskraft entstehe jedoch durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die von der Fokusgruppe als notwendige Voraussetzung angesehen wurde, um neuartige Projekte auf den Weg zu bringen. Die „Gesundheitskioske“, von denen insgesamt vier Stück entstehen sollen, seien daher Ausdruck der bereits benannten „Multitalente“: sie vereinen insbesondere Fragen der medizinischen Versorgung und der Mobilität in peripheren Räumen und machen diese Kombination neuer sozialer Infrastruktur durch eine nachhaltige Architektur und Bauweise sichtbar.

Alternative Stoffkreisläufe stärken

Ein „veränderte[r], gesellschaftliche[r] ›Stoffwechsel‹“ (IBA Thüringen o.J.a) ist Anliegen der IBA Thüringen. Möglichkeiten hierfür werden in lokalen wie regionalen Material- und Stoffkreisläufen gesehen – bei gleichzeitiger Stärkung regionaler

Wirtschaftsstrukturen. Impulspotenzial hierfür liege im Herstellungsprozess des „Timber Prototype House“, welches aus regional verfügbaren Baustoffen sowie in rezykliergerechter Bauweise errichtet wurde.

Ähnliches Potenzial wurde dem Projekt „Klimakulturlandschaft Kannawurf“ von den Expertinnen und Experten zugeschrieben. Zwar stehe das Projekt in keinem direkten Baukontext, greife jedoch die Fragestellung auf, wie die Einbettung von Siedlungs- und Wirtschaftsstrukturen mit der Landwirtschaft zukünftig erfolgen soll. Dabei wird ein überbetrieblich koordiniertes Management der produktiven Landwirtschaft erprobt. Über die Abstimmung des Fruchtfolgenmanagements mit der nachfolgenden Verarbeitung der Erzeugnisse sollen regionale Kreisläufe und Wertschöpfungspotenziale aufgebaut werden, die parallel die Akteursallianzen stärken sollen.

Raumpraxis, Baukultur

Die Projekte der IBA Thüringen würden auf vielfältige Weise Impulse in die regionale Raumpraxis und Baukultur setzen. Auf Basis dieser Fokusgruppe lässt sich der IBA Thüringen dabei ein klares Profil zuschreiben. Hierzu zählen der respektvolle und intelligente Umgang mit Bestandsbauten, einfache Bauweisen mit regional verfügbaren Materialien sowie die Integration von Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategien bei Neu- und Umbau. Die Expertinnen und Experten erläuterten die Entwicklung dieses Profils auch vor dem Hintergrund von (Fach-)Diskursen zu Nachhaltigkeit, Post-Growth und Suffizienz.

So wurde beispielsweise das „Timber Prototype House“ als Versuch beschrieben, unter Nutzung regional verfügbarer Materialien und modernster digitaler Fertigungsweisen (Parametrik, Robotik) eine zeitgemäße und zeitgleich regional verwurzelte Baukultur voranzutreiben.

Die Projekte „Eiermannbau“, „Multitalent Ossietzky-Hof“ sowie die Häuser Döschnitz und Bräutigam (Sondervermögen StadtLand Thüringen) illustrierten vor allem die diversen Herangehensweisen der IBA Thüringen an die Bewahrung von Bestandsobjekten.

Gemäß der Ambition, exzellente Prozesse zu gestalten, waren Beteiligung und Mitmachen weitere Schwerpunkte baulicher Projekte. Die „StadtLand-Schule“ sowie die „Beulwitzer Straße“ stehen insbesondere für die Partizipation (zukünftiger) Nutzerinnen und Nutzer in Planungs- und Bauprozesse.

Übertragbarkeit

Die Übertragbarkeit von Problemlösungen ist nicht nur Qualitätsanspruch einer IBA, sondern wurde von den Expertinnen und Experten ebenfalls als Impuls beschrieben und im Gesprächsverlauf mehrfach thematisiert. Dabei wurde zwischen der regionalen Übertragbarkeit innerhalb Thüringens, bundesweiter sowie internationaler Übertragbarkeit unterschieden:

– So stehe beispielsweise der „Eiermannbau“ in Apolda exemplarisch für die thüringischen Raumstrukturen. Die Expertinnen und Experten äußerten daher die Hoffnung, dass die erprobte Herangehensweise zur inkrementellen Ertüchtigung und Umnutzung des Bestandsgebäudes „Strahlkraft“ innerhalb des Freistaates entwickeln könne.
– Die bundesweite Übertragbarkeit der „Gesundheitskioske“ sei in Ansätzen bereits unter Beweis gestellt worden – das Bundesgesundheitsministerium hätte die Grundidee aufgegriffen, um sie im städtischen Kontext zu implementieren. Ebenso wurde in dem Projekt „Beulwitzer Straße“ Saalfeld das Potenzial für den Anstoß einer bundesweiten Debatte gesehen.
– Der Herangehensweise des Netzwerks „LeerGut-Agenten“ zur gemeinwohlorientierten Belebung von Leerstand (vgl. IBA Thüringen o.J.f) schrieben die Expertinnen und Experten nicht nur eine nationale Übertragbarkeit in andere

Regionen mit hohen Leerstandsquoten zu, sondern sahen ebenfalls Potenzial in einer internationalen Adaption.

Genese von IBA-Impulsprojekte

Ist die Impulswirkung zu beeinflussen?

Zugriff auf Handlungsräume ermöglichen

Die Initiative „Sondervermögen StadtLand Thüringen“[2] ist ein herausragendes IBA-Vorhaben zur Steuerung der Impulswirkung in zwei erfolgsentscheidenden Phasen des Formates. Der hoheitliche/kommunale Zugriff auf Flächen ist ein erster gewichtiger Steuerungsmoment, um die Basis für erwünschte Impulse zu schaffen. In diesem Sinne werden über das „Sondervermögen“ – als Zusammenschluss der IBA Thüringen GmbH und der Stiftung trias – Grundstücke erworben, um diese in „ewiges, gemeinnütziges Stiftungseigentum zu überführen“ (IBA Thüringen o.J.g). Über Regelungen des Erbbaurechts werden die Grundstücksflächen im Nachgang gezielt an gemeinwohlorientierte Akteure vergeben. Mit dieser Form der Unterstützung würde eine nachhaltige, akteursbezogene Aneignung und Entwicklung von Bestandsimmobilien ermöglicht – insbesondere auch in nachfrageschwachen Räumen, wodurch Entwicklungsimpulse gesetzt werden.

Verstetigungsstrukturen aufbauen

Die Expertinnen und Experten beschreiben den Projektverbund „Schwarzatal“ als bisherigen Ankerraum des „Sondervermögens“. Hier werden derzeit zwei Objekte über das Instrument entwickelt. Ziel sei es jedoch, das Instrument über gesamt Thüringen anzuwenden, um eine ausbalancierte Raumentwicklung zu gestalten. Insgesamt sei die (Organisations-)Struktur der Initiative „Sondervermögen“ so ausgerichtet, dass diese auch nach Ende des Ausstellungsformates eine Verstetigung finde. Auf diese Weise wird bereits während der IBA ein Verfahren entwickelt, das über das Ausstellungsende hinaus wirken kann.

Während des Ausstellungsformates dient die Arbeit der IBA-Projektleitenden insbesondere der Ideenfindung, Projektberatung und -qualifizierung sowie der Akteursvernetzung. Da die wenigsten Projekte einer IBA zu deren Ende fertiggestellt seien, gelte es, die „Vorarbeit“ der jeweiligen IBA-Geschäftsstelle weiterzuführen. In diesem Zusammenhang benannen die Expertinnen und Experten mehrfach das hohe Verstetigungspotenzial der Netzwerkarbeit der LeerGut-Agenten. Sie könnten die Arbeit der IBA-Geschäftsstelle auf einem neuen Basis-Niveau nachhaltig fortführen.

Informationszugang vereinfachen

Die Übertragbarkeit von Problemlösungen ist eng mit dem Weiterwirken von Impulsen verknüpft. Dabei sei die Übertragbarkeit von Projektideen kein „Zufallsprodukt“, sondern steuerbar. Im Rahmen des partizipativen Umbaus der „StadLand Schule“ in Weimar sei sie bereits zu Beginn mitgedacht worden. Die im Prozess erarbeiteten Lösungen für den Schulbau wurden und werden – bis hin zu konkreten Planungsunterlagen – als Open Source-Quelle im Internet zur Verfügung gestellt. Der vereinfachte Informationszugang kann demnach dazu beitragen, das Übertragbarkeitspotenzial der Projekte zu erhöhen.

[2] Im Folgenden gekürzt „Sondervermögen“ genannt.

Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten von IBA-Impulsprojekten

Wie weit reicht die Unterstützung der IBA-Geschäftsstelle?

„Hilfe zur Selbsthilfe“

Die IBA-Geschäftsstelle tritt temporär als „zusätzliche Spielerin“ in einer bestehenden Akteurs- und Projektlandschaft auf. Insbesondere zu Beginn des Ausstellungsformates befähige dieser Blick von außen die IBA-Geschäftsstelle, existierende Handlungs-, Denk- und Organisationsweisen neu zu strukturieren. Auf diese Weise könne die Unterstützung der Geschäftsstelle als „Geburtshelferin“ für die Entwicklung neuer Ideen wirken oder die Sichtbarmachung beziehungsweise Weiterentwicklung von vorhandenen Ideen unterstützen.

Was wird darüber hinaus benötigt?

Ressortübergreifende Zusammenarbeit

Die Fragestellungen von IBA-Projekten werden zunehmend komplexer und erfordern disziplinübergreifende Herangehensweisen sowie entsprechende ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb administrativer Strukturen. Im Falle der „Gesundheitskioske“ betreffe dies beispielsweise die Verknüpfung von Gesundheitswesen und Regionalentwicklung. Die Klärung bislang unklarer Verteilungen von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen hätte dabei zu einer deutlichen Projektverzögerung geführt.

Unterstützung der Post-IBA-Phase zur Sicherung des Wissenstransfers

Über die Projektrealisierung generiere eine IBA einen weitreichenden Wissens- und Erfahrungsschatz. Zeitgleich seien die temporären IBA-Strukturen des „Ausnahmezustands auf Zeit“ nicht hinreichend darauf ausgerichtet, eben diesen Wissensgewinn systematisch und nachhaltig aufzubereiten und in die Post-IBA-Phase zu transferieren. Während der Ausstellungsdauer würde die Gestaltung der Post-IBA-Phase in der Regel weder rechtzeitig noch in ausreichendem Umfang bedacht. Grund hierfür seien insbesondere fehlende Ressourcen der IBA-Geschäftsstellen.

Vor dem Hintergrund der Wissenssammlung, -verarbeitung und -weitergabe sprachen sich die Expertinnen und Experten daher für eine effizientere Gestaltung der Post-IBA-Phase durch oder mit Unterstützung des Bundes aus, dessen Interesse es sein müsste, das generierte Wissen langfristig zu erhalten.

Stärkung der IBA-Austauschformate

Anknüpfend an den Bedarf eines strukturierten Wissenstransfers mit dem Übergang in die Post-IBA-Phase, wünschten sich die Expertinnen und Experten im Allgemeinen eine Intensivierung des Austausches innerhalb der (nationalen) „IBA-Familie“. Veranstaltungsformate wie etwa „IBA meets IBA“ oder die Präsentationsjahre selbst, würden derzeit jedoch vornehmlich von Mitarbeitenden aktiver IBA-Geschäftsstellen besucht.

Die IBA Thüringen verfolgt die Ambition der Entwicklung systemischer Lösungen. Vor diesem Hintergrund würden die Expertinnen und Experten zudem eine stärkere interdisziplinäre Ausrichtung der Austauschformate befürworten. Auf diese Weise würde in regelmäßigen Abständen der fachfremde Blick von außen den IBA-Prozess bereichern.

Unterstützung zur Umsetzung der Präsentationsjahre

Eine ähnliche Form der Unterstützung wurde für die Organisation und Umsetzung der Zwischen- und Abschlusspräsentation gefordert. Das IBA-Format biete in diesem Zusammenhang die Chance, nationale Fachexpertise international zu vermarkten. Eine Unterstützung durch den Bund würde dazu beitragen, die Reichweite einer IBA deutlich zu steigern, ohne deren Strukturen beziehungsweise Anforderungsprofil zu verkomplizieren.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Präsentationsjahre hinterfragen die Expertinnen und Experten darüber hinaus die tendenziell größer werdenden Handlungsräume des IBA-Formates. Die räumliche Ausdehnung erschwere nicht nur das „Managen" von Prozessen und Akteuren im Rahmen der Projektbegleitung, sondern auch eine kompakte, zentrale Ausstellung selbst – die Wahrnehmbarkeit von Projekten würde demnach deutlich beeinträchtigt. Insbesondere regionale Vorhaben/Projektverbünde seien aufgrund ihrer räumlichen, inhaltlichen wie prozessualen Vielfältigkeit im Rahmen einer grafischen Gesamtdarstellung kaum möglich. Um den Projekten dennoch eine nützliche Ausstellungsplattform zu bieten, ist davon auszugehen, dass sich das IBA-Format in diesem Hinblick zukünftig selbst neu erfinden muss.

Fördermittel

Von der Fokusgruppe wurde insbesondere der Wirkungsmechanismus des Förderprogramms „Nationale Projekte des Städtebaus" wertschätzend hervorgehoben. Zum einen unterstütze die beträchtliche Fördersumme die Projektumsetzung per se, zum anderen erhöhe die Förderung das Projektprestige, was meist eine Unterstützung über weitere Fördermittel begünstige (z.B. Landesförderprogramme).

In der Fokusgruppe genannte Impulsprojekte

Schwarzatal (Projektverbund) (vgl auch. IBA Thüringen o.J.h)

- Der Projektverbund wurde unter dem Oberbegriff „Resiliente Region" entwickelt. Dieser sei aus kooperativen Werkstattverfahren hervorgegangen. Der Verbund wurde initiiert und getragen von einem regionalem Verein und IBA. Das Vorhaben wurde unter anderem durch MORO und LEADER-Programm gefördert.
- Raum mit höchster IBA-Projektdichte.
- In diesem Kontext würden kleine Projekte mit starker Wirkung entstehen.
- Fokus der Projekte: oft einfache und zurückhaltende Ertüchtigung von Bestandsobjekten; Umnutzung oft in Richtung regionaler Tourismus aber auch lokal wirkende Multifunktionsobjekte
- Die Ansprache der Akteure sei aufgrund des regionalen Maßstabs eine besondere Herausforderung.
- Die Bearbeitung der Projekte entlang des Schwarzatals ermögliche die Zusammenarbeit über administrative Grenzen hinweg.
- Durch die Projektbearbeitungen sei eine neue Form des Selbstbewusstseins entstanden.
- Das Sondervermögen „StadtLand Thüringen" in Zusammenarbeit mit der Stiftung Trias unterstütze die Projekte im Schwarzatal. Diese Unterstützung sei die Grundlage für Projektentwicklungen in nicht nachgefragten Regionen.
- Das Sondervermögen hilft, Grundstücke und Objekte zu erwerben und vergibt diese dann i.d.R. an gemeinwohlorientierte Projekte in Erbpacht. Damit bestehe für die IBA Zugriff auf Handlungsräume.
- Ziel sei es, die Projekte der Projektfamilie „Sommerfrische" als strukturelles Element nach Abschluss der IBA zu verstetigen.

Beulwitzer Straße, Saalfeld (vgl. auch IBA Thüringenen o.J.i)

- Rahmenbedingungen:
  - ehemalige Erstaufnahmeeinrichtung für Geflüchtete,
  - Bildungszentrum und Quartiersmanagement stark aktiv,
  - sehr junge, mit hohem Migrationshintergrund geprägte Nachbarschaft,

  - Randstandort mit sehr vielen grünen Zwischenräumen.
- Die Projektmotivation war es eine Arrival Funktion für Geflüchtete zu schaffen.
- Das Bauvorhaben wurde über Selbstbauweise durch Bewohnenden entwickelt.
- Der Bau beschränke sich auf ein minimalistisches Grundgerüst, mit Hoffnung auf weitere Initiativen durch die Bewohnenden.
- Die Unterstützung des Projektes erfolgte durch die Städtebauförderung.
- Das Projekt bietet das Potenzial für den Anstoß einer Diskussion auf Bundesebene.

Eiermannbau/Open Factory; Apolda (vgl. auch IBA Thüringen o.J.j)

- Vor der IBA Thüringen war der Eiermannbau ein lange leerstehendes Industriegebäude.
- Das Projekt beinhaltete eine inkrementelle Aktivierung des Gebäudes durch die IBA-Geschäftsstelle selbst sowie weitere Büronutzung.
- Das Gebäude steht stellvertretend für die Raumverhältnisse in Thüringen: großer Leerstand in oft qualitätsvollen (Industrie-)Gebäuden.
- „Standort mit großer Strahlkraft“: Lage im „StadtLand“ (Apolda) in Mitte des Städtedreiecks Erfurt-Weimar-Jena. Das Projekt stehe damit stellvertretend für Kernthemen der IBA.
- Der Umbau und die Ertüchtigung erfolgte mittels einfacher und kostengünstiger, einfallsreicher, inkrementeller Methoden: prototypisch für Herangehensweise IBA Thüringen im Themenfeld „Umbauen“.

2.000 Kirchen (Projektverbund); Thüringen (vgl. auch IBA Thüringen o.J.k)

- Die Initiative STADTLAND: Kirche Thüringen beabsichtigt die Mobilisierung sakraler Architekturen für neue Nutzungen.
- Bisher seien sieben Projekte in der Umsetzung, hervorgegangen aus einem offenem Ideenwettbewerb mit 500 Einreichungen.
- Die Expertinnen und Experten beschrieben den Ansatz der Modellprojekte STADTLAND: Kirche Thüringen als demütig, verglichen mit Umnutzungen von Sakralbauten in den Niederlanden oder Nordrhein-Westfalen.
- Die Herausforderung der Umsetzung der Projekte (wie z.B. der Her(r)bergskirchen, der Kunstkapelle Grobitz oder der Martinskirche Apolda) bestehe dabei in der Überwindung der Persistenz kirchlicher Organisationsstrukturen. Die Impulswirkung der Projekte würde daher durch die Etablierung neuer Partnerschaften erzielt.

LeerGut-Agenten (vgl. auch IBA Thüringen o.J.f)

- Die „LeerGut-Agenten“ wurden auf Initiative der IBA Thüringen gegründet und sind als Netzwerk im ganzen Bundesland aktiv.
- Das Ziel ist die gemeinwohlorientierte Belebung von Leerstand über die Beratung von zivilgesellschaftlichen und weiteren Akteuren – teilweise auch über die Beratung von kommunalen Verwaltungen.
- Ziel und Wunsch der IBA Thüringen sei die Verstetigung der „LeerGut-Agenten“ als strukturelles Instrument.
- Das Projekt weise ein hohes Übertragbarkeitspotenzial auf – auch auf internationaler Bühne.

– Das Projekt biete auch Potenzial für die Fortführung des IBA-Büros: Beratung vor Ort – zwischen administrativen Ebenen, Vernetzung.

Timber Prototype House; Apolda (vgl. auch IBA Thüringen o.J.l)

– Experimenteller, digital gefertigter Holz-Massivbau aus regionalem Holz; Modellversuch für alternative Wertschöpfungsketten und regionale Wirtschaftskreisläufe im Bausektor.
– Das „Timber Prototype House“ stehe prototypisch für neue Akteurskonstellationen: „klassischer‘ Projektaufbau“ mit zwei Partnerakteuren aus Forschung/Hochschule.

Multitalent Ossietzky-Hof; Nordhausen (vgl. auch IBA Thüringen o.J.m)

– Der Hof ist Bestandteil von einem größerem Projektverbund in Nordhausen mit dem Ziel eines klimagerechten Umbaus unterschiedlicher Stadtbausteine.
– Projektverlauf: Rahmenplanung Nordhausen Nord, Realisierungswettbewerb für Objekt – Ensemble aus drei Plattenbauten.
– Projektziel ist es, das Ensemble sozialverträglich und klimagerecht umzubauen. Dabei werden unterschiedliche Herangehensweisen an drei Häusern erprobt.
– Die Integration von Fernwärme in Bestandsstrukturen bliebe bisher ein Managementproblem.
– Die Projektumsetzung zeichne sich durch eine praxisorientierte Arbeitsweise aus.
– Neuigkeitsmoment des Projektes sei ein Bilanzierungsmodell für eine CO_2-freie beziehungsweise -arme Gestaltung von Freiräumen.

StadtLandSchule; Weimar (vgl. auch IBA Thüringen o.J.n)

– Das Projekt umfasst einen Schulneubau, inklusive der Leistungsphase 0. Dabei erfolge eine intensive Beteiligung von Lehrkräften sowie von Schülerinnen und Schülern.
– Das Projekt wird Zusammenarbeit mit der Montag-Stiftung bearbeitet, welche die Koordination der ersten Leistungsphasen übernimmt, um Bruchstellen zur Ausführungsphase zu minimieren.
– Das Projekt ist Modellprojekt für einen Open-Source-Erfahrungsschatz für den Schulbau, der frei im Internet zur Verfügung gestellt wird (Launch 2021). Hauptziel ist es, gute Schulen einfacher, schneller und günstiger zu bauen.
– Das Projekt versteht Baukultur im Sinne von Planungskultur.

Klimakulturlandschaft/1.500 Hektar Zukunft; Kannawurf (vgl. auch IBA Thüringen o.J.o)

– Die „Klimakulturlandschaft“ ist ein experimentelles Projekt zur Erprobung von klimaangepasster Landwirtschaft, ein übergreifendes Konzept für Gesamtgebiet und beinhalte die Erprobung konkreter Techniken auf Teilstücken.
– Techniken sind ein überbetriebliches Fruchtfolgenmanagement und die Verbesserung von Wasserretention, unter anderem über Bodenbearbeitung.
– Die „Klimakulturlandschaft“ setze Impulse im Bereich Akteurskonstellationen und trage zum Entstehen neuer Landschaftsbilder bei.

Gesundheitskioske (Projektverbund); Region Seltenrain (vgl. auch IBA Thüringen o.J.p)

– Der Verbund beinhaltet den Aufbau von multifunktionalen Kiosken mit Fokus auf Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum, vor allem über Telemedizin.
– Die Kioske würden „Multitalente“ darstellen. Sie sind angedockt an Busstationen, Ladesäulen für E-Mobilität, energetisch autark, kreislaufgerechte Holzkonstruktionen, mit nutzungsflexiblen Beratungsräumen.
– Mit der Intention, es großmaßstäblich zu realisieren, wurde das Konzept vom Gesundheitsministerium für einen anderen Kontext (Problemviertel in Städten) aufgegriffen. Der Projektverbund sei daher ein überregionaler Impuls bereits während Projektlaufzeit.
– Der Projektverbund umfasst eine langfristig gedachte Trägerstruktur zwischen Trägerverein und Stiftung sowie (teils eigens gegründeten) Privatunternehmen und Kommunen.

7 Anhang

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundprinzipien der IBA 9
Abbildung 2: Annahme 1 – Impulsprojekte im Kontext von IBA 14
Abbildung 3: Annahme 2 – Prozesssicht auf Impulsprojekte 15
Abbildung 4: Dimensionen von Impuls. 16
Abbildung 5: Annahme 3 – Dimensionen von Impuls. 16
Abbildung 6: Grundkonzept zur Untersuchung von IBA-Impulsprojekten 17
Abbildung 7: Vorgehensweise und Zeitplan des Forschungsprojektes 19
Abbildung 8: Impressionen des Workshops mit dem IBA-Expertenrat 22
Abbildung 9: Impressionen aus den Fokusgruppen zu den Fallstudien 29
Abbildung 10: Synthese der Ergebnisse 30
Abbildung 11: Innovationsphasen nach Ibert et al. 34
Abbildung 12: Impulswirkungen aus Sicht der IBA-Praxis. 41
Abbildung 13: IBA-Prozessmerkmale 49
Abbildung 14: Mechanik von IBA-Projekten 55
Abbildung 15: Anforderungen/Voraussetzungen an IBA-Projekte mit Impulskraft 57
Abbildung 16: Rolle und Beitrag IBA-Geschäftsstellen zur Genese von IBA-Impulsprojekten 63
Abbildung 17: Genese IBA-Impulsprojekte im Mehrebenen-Kontext zwischen lokaler Verankerung, Begleitung durch IBA und Kooperation & Unterstützung durch Dritte 71
Abbildung 18: Prozessansatz Unterstützung IBA-Impulsprojekte 73
Abbildung 19: Besondere Bedarfe von IBA-Impulsprojekten basierend auf dem Quervergleich der Fallstudien. 76
Abbildung 20: Skizzenhafte Zusammenfassung Beiträge und Rollen im Trialog der Perspektiven für Unterstützung und Förderung von IBA-Impulsprojekten basierend auf den besonderen Bedarfen 82
Abbildung 21: Perspektiven der Unterstützung von IBA-Impulsprojekten 84
Abbildung 22: Übersicht der beforschten Fallstudien im Rahmen der Empirie-Phase . 105
Abbildung 23: Projektlandkarte der IBA Emscher Park 108
Abbildung 24: Projektlandkarte der IBA Stadtumbau 2010 120
Abbildung 25: Projektlandkarte der IBA Hamburg 130
Abbildung 26: Projektlandkarte der IBA 27 140

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Diskussionsschwerpunkte im Rahmen des IBA-Expertenrat-Workshop 22
Tabelle 2: Gegenüberstellung unterschiedlicher IBA (ab 1989) anhand IBA-spezifischer Merkmale zur Auswahl der Fallstudien. 25
Tabelle 3: Diskussionsschwerpunkte der Fokusgruppen 26
Tabelle 4: Übersicht zur Durchführung der Fokusgruppen 28

Literaturverzeichnis

Akbar, O; Schulz, R., 2006: Kurzporträt der IBA Stadtumbau 2010. In: Büro IBA Stadtumbau 2010 (Hrsg.), 2006: Die Anderen Städte. Bd 3. Berlin.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, o.J.a: Internationale Bauausstellungen. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/ [abgerufen am 21.05.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, o.J.b: Qualitätsoffensive des Bundes. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/expertenrat/ [abgerufen am 24.05.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, o.J.c: IBA Stadtumbau – Weniger ist Zukunft. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/geschichte/2002-2010-iba-stadtumbau-weniger-ist-zukunft/ [abgerufen am 16.03.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), o.J.d: IBA Hamburg – Sprung über die Elbe. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/geschichte/2006-2013-iba-hamburg-sprung-ueber-die-elbe/ [abgerufen am 15.03.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), o.J.e: Internationale Bauausstellung – IBA Thüringen. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/geschichte/2012-2023-iba-thueringen-stadtland/ [abgerufen am 14.03.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, o.J.f: Nationale Projekte des Städtebaus – Programm. Zugriff: https://www.nationale-staedtebauprojekte.de/NPS/DE/Programm/programm_node.html [abgerufen am 13.04.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR, o.J.g: Stadtumbau Ost. Zugriff: https://www.staedtebaufoerderung.info/DE/ProgrammeVor2020/Stadtumbau/StadtumbauOst/stadtumbauost_node.html [abgerufen am 16.03.2023].

Bergmann, G.; Daub, J., 2006: Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Wiesbaden.

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2020: 50 Jahre Städtebauförderung in Deutschland – Ganzheitlich, nachhaltig und kooperativ. Zugriff: https://www.tag-der-staedtebaufoerderung.de/fileadmin/red_dateien/downloads_2021/50JStbf_Broschuere_dt_BF.PDF [abgerufen am 13.04.2023].

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.), 2017: Memorandum zur Zukunft Internationaler Bauausstellungen – Verfasst durch den IBA-Expertenrat des BMI, aktualisierte Version von 2009. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/wp-content/uploads/2022/10/Memorandum-zur-Zukunft-Internationaler-Bauausstellungen.pdf [abgerufen am 15.05.2023].

Boyer, J., 2020: Toward an Evolutionary and Sustainability Perspective of the Innovation Ecosystem: Revisiting the Panarchy Model. In: Sustainability 12. Jg. (8): 3232.

Braun, S., 2021: Zur Co-Evolution von Stadtsystemen und Diffusion urbaner Innovationen: Charakteristika einer technologieoffenen Stadtentwicklung. In: Schrenk, V. et al. (Hrsg.): CITIES 20.50 – Creating Habitats for the 3rd Millennium: Smart – Sustainable – Climate Neutral. Proceedings of REAL CORP 2021, 26th International Conference on Urban Development, Regional Planning and Information Society. Reviewed Paper: 1111–1120. Zugriff: https://repository.corp.at/836/1/CORP2021_43.pdf [abgerufen am 19.05.2023].

Christmann, G. et al., 2016: Wie kommt Neuartiges in die räumliche Planung? In: Rammert, W. et al. (Hrsg.): Innovationsgesellschaft heute – Perspektiven, Felder und Fälle. Wiesbaden: 273–300.

Daehre, K-H., 2006: IBA Stadtumbau als Zukunftsprogramm für die Städte Sachsen-Anhalts. In: Büro IBA Stadtumbau 2010 (Hrsg.), 2006: Die Anderen Städte. Bd 3. Berlin.

DASL – Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung e.V, 2023: Deutscher Städtebaupreis 2012. Zugriff: https://staedtebaupreis.de/deutscher-staedtebaupreis-2012/ [abgerufen am 31.03.2023].

Durth, W.; Sigel, P., 2009: Baukultur – Spiegel gesellschaftlichen Wandels. Berlin.

EGLV – Emschergenossenschaft / Lippeverband, o.J: Die neue Emscher kommt – für die Menschen!. Zugriff: https://www.eglv.de/medien/die-neue-emscher-kommt-fuer-die-menschen-3/ [abgerufen am 15.04.2023].

Förster, A., 2022a: Alle wollen wirken. Transformative Forschung trifft Stadtentwicklung. All Want to Have Impact. Transformative Research Meets Urban Development. In: pnd - rethinking planning 2022 Jg. (1): 43-69.

Förster, A., 2022b: Spannung, Wirkung, Perspektiven: 10 Jahre IBA Heidelberg. In: IBA Heidelberg (Hrsg.): Räume der Wissensstadt – Perspektiven. IBA LOGbuch No 3. Zürich: 14–19.

Förster, A., 2020: Regional Design: S, M, L. A Multi-level Perspective on Designing a Region. In: Valeria Lingua und Verena Balz (Hrsg.): Shaping Regional Futures: Designing and Visioning in Governance Rescaling. Cham: 209-222.

Förster, A.; Frieling, K.; Thissen, F., 2020: Wirkungsanalyse IBA Basel. Forschungsbericht. Im Auftrag von IBA Basel 2020 und Bundesamt für Raumentwicklung ARE. Aachen.

Förster, A. 2014: Planungsprozesse wirkungsvoller gestalten. Wirkungen, Bausteine und Stellgrößen kommunikativer planerischer Methoden. Dissertation, Lehrstuhl für Raumentwicklung. München. Zugriff: https://mediatum.ub.tum.de/node?id=1210593 [abgerufen am 29.05.2023].

Förster, A.; Petrin, J., 2018: IBA unterwegs – Räume der Mobilität. Regionale Wohnungsbaukonferenz, Fachforum Regionale Zukunftsstrategien, 17.10.2018, Rosenheim. Zugriff: https://wohnungsbaukonferenz.de/wpcontent/uploads/2018/10/RWBK-2018-Fachforum1-IBA.pdf. [abgerufen am 29.05.2023].

Geels, F.W., 2004: From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. In: Research Policy 33 Jg. (6): 897-920.

Gunderson, L.; Holling, C.S., 2002: Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems. Washington.

Freie und Hansestadt Hamburg, 2005: Sprug über die Elbe, Hamburg auf den Weg zur Internationalen Bauaustellung – IBA Hamburg 2013. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/fileadmin/Die_IBA-Story_post2013/051030_sprung_ueber_die_elbe.pdf [abgerufen am 20.01.2023].

Geipel, K.; Kowa, G., 2010: IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt. Bauwelt, 2010 Jg. (17-18): 20–33. Zugriff: https://www.bauwelt.de/dl/742411/BW_1710_Sachsen-Anhalt.pdf [abgerufen am 06.04.2023].

Howaldt, J. et al., 2021: Diffusion von Innovation. In: Blättel-Mink, B.; Schulz-Schaeffer, I.; Windeler, A. (Hrsg.): Handbuch Innovationsforschung – Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: 103–119.

Ibert, O., 2020: Internationale Bauausstellungen als Startpunkte und Durchgangsstationen sozialer Innovation. In: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.): IBA im Wandel – Zur Zukunft Internationaler Bauausstellungen. Thesen und Empfehlungen von Beitragenden der Konferenz „Internationale Bauausstellungen —

Anspruch | Alltag | Innovation“am 14. und 15. November 2019 in Berlin. Berlin: 9–10. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellungen.de/wp-content/uploads/2022/10/IBA_Arbeitsheft_barrierefrei_Einzelseiten_21102020.pdf [abgerufen am 21.05.2023].

Ibert, O. et al., 2015: Innovationen in der räumlichen Planung. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 3/2015: 171–182.

Ibert, O., 2005: Wie lassen sich Innovationen planen? Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005: 599–607.

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.a: Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart. Zugriff: https://www.iba27.de/wissen/iba27/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.b: Neuerfindung einer Stadtregion: Themen und Räume. Zugriff: https://www.iba27.de/wissen/iba27/themen-und-raeume/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.c: Vorhaben und Projekte. Zugriff: https://www.iba27.de/wp-content/uploads/211105_iba_stadtplan_projektkarte_ANSICHT.pdf [abgerufen am 06.04.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.d: Projektstruktur: IBA’27-Netz, IBA’27-Projekt und IBA’27-Quartiere. Zugriff: https://www.iba27.de/wissen/iba27/projektstruktur/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.e: IBA’27-Festivals. Zugriff: https://www.iba27.de/wissen/iba27/festivals/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.f: Die Weissenhofsiedlung Ein gebautes Manifest modernen Wohnens. Zugriff: https://www.iba27.de/wissen/iba27/100-jahre-weissenhof/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA 27 – Internationale Bauausstellung 2027 StadtRegion Stuttgart GmbH, o. J.g: Sindelfinger Krankenhausareal. Zugriff: https://www.iba27.de/projekt/konversion-sindelfinger-krankenhausareal/ [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.a: Projektübersicht. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/projects/projects-index [abgerufen am 14.03.2020].

IBA Basel 2020, o.J.b: Internationale Bauausstellungen im Kurzportrait, IBA meets IBA – 1901 bis 2023. Zugriff: https://www.iba-basel.net/pdf/etc/ibas-im-kurzportrait.pdf [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.c: Ziele der IBA Basel 2020. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/iba-basel/ziele [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.d: Handlungsfelder. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/projects/handlungsfelder [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.e: Partner. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/iba-basel/partner [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.f: Qualifizierungsprozess. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/projects/qualifizierungsprozess [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Basel 2020, o.J.g: 07 – Birspark Landschaftspark. Zugriff: https://www.iba-basel.net/de/projects/projects-index/7/birspark-landschaft [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.a: IBA Hamburg – Sieben Jahre auf der Insel. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/story/iba-hamburg.html [abgerufen am 10.03.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.b: IBA-Exzellenz – die sieben Qualitätskriterien eines IBA-Projekts. Zugriff. https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/fileadmin/Die_IBA-Story_post2013/IBA-Exzellenzkriterien.pdf [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.c: Die Koordinierungsgremien für die Umsetzung der IBA-Projekte. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/story/akteure/koordinierungsgremien.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.d: Strukturmonitoring. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/wissen/strukturmonitoring.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.e: FORUM IBA meets IBA. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/story/iba-meets-iba/forum-iba-meets-iba.html [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.f: Veringeck. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/veringeck/projekt/veringeck.html [abgerufen am 03.03.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.g: Die Baustellung in der Baustellung. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/bauausstellung-in-der-bauausstellung/projekt/bauausstellung-in-der-bauausstellung.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.h: Klimaschutzkonzept Erneuerbares Wilhelmsburg. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/klimaschutzkonzept-erneuerbares-wilhelmsburg/projekt/klimaschutzkonzept-erneuerbares-wilhelmsburg.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.i: Bildung und Stadtteilentwicklung. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/bildung-und-stadtteilentwicklung/projekt/bildungsoffensive.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.j: Tiefengeothermie Wilhelmsburg. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/tiefengeothermie-wilhelmsburg/projekt/tiefengeothermie-wilhelmsburg.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.k: Weltquartier. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/weltquartier/projekt/weltquartier.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.l: Energiebunker. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/energiebunker/projekt/energiebunker.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.m: Bildungszentrum Tor zur Welt. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/bildungszentrum-tor-zur-welt/projekt/bildungszentrum-tor-zur-welt.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.n: Neubau der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/wilhelmsburg-mitte/neubau-der-behoerde-fuer-stadtentwicklung-und-umwelt/projekt/neubau-der-behoerde-fuer-stadtentwicklung-und-umwelt.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.o: Haus der Projekte – die mügge. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/haus-der-projekte/projekt/haus-der-projekte.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.p: Freizeitkurs Wilhelmsburg. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/freizeitrundkurs/projekt/freizeitrundkurs.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.q: Open House. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/open-house/projekt/open-house.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.r: Neue Hamburger Terrassen. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/neue-hamburger-terrassen/projekt/neue-hamburger-terrassen.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Hamburg GmbH, o.J.s: Brückenschlag auf die Harburger Schloßinsel. Zugriff: https://www.internationale-bauausstellung-hamburg.de/projekte/harburger-binnenhafen/brueckenschlag-auf-die-harburger-schlossinsel/projekt/brueckenschlag-auf-die-harburger-schlossinsel.html [abgerufen am 20.01.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.a: Ausgangslage – Wie weiter ohne Wachstum?. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?ausgangslage [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.b: IBA-Grundsätze. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?grundsaetze [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.c: 19 Städte – 19 Themen. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?19-staedte-19-themen [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.d Thesen – Sechs Grundprinzipien der IBA Stadtumbau 2010. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?thesen [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.e: Projekt Dessau-Roßlau. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?dessau-rosslau-projekt [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J.f: Projekt Köthen (Anhalt). Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?koethen-anhalt-projekt [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Stadtumbau 2010, o. J. g: Projekt Lutherstadt Eisleben. Zugriff: https://www.iba-stadtumbau.de/index.php?projekt-lutherstadt-eisleben-2 [abgerufen am 16.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.a: Hintergrund - StadtLand Thüringen. Zugriff: https://iba-thueringen.de/hintergrund [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.b: Hintergrund - IBA Thüringen. Zugriff: https://iba-thueringen.de/hintergrund [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.c: Hintergrund – StadtLand Thüringen – Gemeinschaftlich & Kooperativ. Zugriff: https://iba-thueringen.de/hintergrund [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen, o.J.d: Hintergrund – StadtLand Thüringen – Baukultur Made In Thüringen. Zugriff: https://iba-thueringen.de/hintergrund [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.e: Hintergrund – Prozess – 2009. Zugriff: https://iba-thueringen.de/hintergrund [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.f: Thüringen, Leergut-Agenten. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/th%C3%BCringen-leergut-agenten [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.g: Sondervermögen StadtLand Thüringen. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/sondervermögen-stadtland-th%C3%BCringen [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.h: Schwarzatal, Resiliente Region. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/schwarzatal-resiliente-region [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.i: Saalfeld, Beulwitzer Straße. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/saalfeld-beulwitzerstra%C3%9Fe [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.j: Apolda, Eiermannbau. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/apolda-eiermannbau [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.k: Thüringen, 2.000 Kirchen. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/th%C3%BCringen-2000-kirchen [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.l: Apolda, Timber Prototype House. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/apolda-timber-prototype-house [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.m: Nordhausen, Multitalent Ossietzky Hof. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/nordhausen-multitalent-ossietzky-hof [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.n: Weimar, StadtLandSchule. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/weimar-stadtlandschule [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.o: Kannawurf, Klimakulturlandschaft. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/kannawurf-klimakulturlandschaft [abgerufen am 14.03.2023].

IBA Thüringen – Internationale Bauausstellung Thüringen GmbH, o.J.p: Region Seltenrain, Gesundheitskioske: Kooperative Vorsorge auf dem Land. Zugriff: https://iba-thueringen.de/projekte/region-seltenrain-gesundheitskioske [abgerufen am 14.03.2023].

IBA_Wien 2022 (Hrsg.), 2022: Was lernen wir morgen? Resonanzstudie zum Abschluss der IBA_Wien 2022. Wien. Zugriff: https://www.iba-wien.at/veranstaltungen/uebersicht/future-event-details/event/was-lernen-wir-morgen-praesentation-der-resonanzstudie-zum-abschluss-der-iba-wien-2022 [abgerufen am 15.05.2023].

Kelber-Bretz, W., 2021: Bildungsgerechtigkeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Hamburg.

Kropp, C., 2021: Nachhaltige Innovationen. In: Blättel-Mink, B.; Schulz-Schaeffer, I.; Windeler, A. (Hrsg.): Handbuch Innovationsforschung – Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: 707–724.

Landeshauptstadt München – Referat für Stadtplanung und Bauordnung (Hrsg.), 2019: Internationale Bauausstellung – Räume der Mobilität: Machbarkeitsstudie für München und die Region. Zugriff: https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:5e4878ae-509c-4686-9735-8b10244c8b2f/Machbarkeitsstudie_IBA.pdf [abgerufen am 29.05.2023].

Lehmann-Grube, H. et al., 2000: Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern. Kurzfassung. Zugriff: https://www.schader-stiftung.de/fileadmin/content/kommission_strukturwandel_kurzfass.pdf [abgerufen am 30.01.2023].

Oswalt, Ph (Hrsg.), 2004: Schrumpfende Städte, Bd.1. Ostfildern-Ruit.

Reicher, Ch. et al., 2011: Die Zukunft Internationaler Bauausstellungen – Internationale Fallstudien und ein Monitoringkonzept. In: BMVBS – Bundesministerium für Verkehr-, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): Werkstatt: Praxis, Heft 74. Berlin. Zugriff: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvbs/wp/2011/H74.html [abgerufen am 19.11.2022].

Fokusgruppe zur IBA 27, 2022: Fokusgruppen-Gespräch zur IBA 27 am 13.09.2022 im Rahmen des ExWoSt-Forschungsprojektes: IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung – Impulsvorhaben in IBA unterstützen.

Fokusgruppe zur IBA Hamburg, 2022: Fokusgruppen-Gespräch zur IBA Hamburg am 20.09.2022 im Rahmen des ExWoSt-Forschungsprojektes: IBA als Katalysator für Exzellenz in der Stadt- und Regionalentwicklung – Impulsvorhaben in IBA unterstützen.

Schneidewind, U.; Scheck, H., 2013: Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovation. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven des Wandels. Wiesbaden: 229–248.

STB – TU Dortmund, Fakultät Raumplanung, Fachgebiet Städtebau, Stadtgestaltung und Bauleitplanung (Hrsg.), 2008: Internationale Bauausstellung Emscher Park. Die Projekte 10 Jahre danach. Essen.

Stiftung Bauhaus Dessau (Hrsg.), 2001: Weniger ist mehr – Experimenteller Stadtumbau in Ostdeutschland. Zugriff: https://iba-stadtumbau.de/index.php?weniger-ist-mehr-experimenteller-stadtumbau-in-ostdeutschland [abgerufen am 16.03.2023].

Stiftung Zollverein, o.J: Emscher-Jahr auf Zollverein – Das blaue Wunder. Zugriff: https://www.zollverein.de/erleben/fotografie-auf-zollverein/emscher/ [abgerufen am 26.04.2023].

Windeler, A. 2016: Reflexive Innovation. In: Rammert, W. et al. (Hrsg.): Innovationsgesellschaft heute – Perspektiven, Felder und Fälle. Wiesbaden: 69–110.

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (Hrsg.), o.J.: Memorandum IBA 2027 Stadt-Region Stuttgart. Ergebnisse des IBA-Plattformprozesses: 5. Zugriff: https://www.iba27.de/wp-content/uploads/memorandum_iba_2027_stadtregion_stuttgart.pdf [abgerufen am 14.03.2023].

Zukunft Elbinsel – Zukunft Elbinsel Wilhelmsburg e.V, 2022: Das WEISSBUCH und die Zukunftskonferenz Wilhelmsburg. Zugriff: https://zukunft-elbinsel.de/weissbuch-zukunftskonferenz-wilhelmsburg/ [abgerufen am 20.01.2023].