

Klaus Selle Making of... Die ersten Jahre einer Internationalen Bauausstellung

Sie gehört zu den besonderen Merkmalen aller Internationalen Bauausstellungen: die Position zwischen den Stühlen. Ihre Planungsorganisationen werden auf Zeit installiert und sollen in bereits durch viele Akteure «besetzten» Feldern tätig werden. Es gilt, Strategien und Projekte zu entwickeln, die nicht nur provokant und innovativ sind, sondern auch national wie international ausstrahlen und zudem vor Ort nachhaltige Wirkungen entfalten. Das sind Ansprüche, denen man kaum gerecht werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass es sich hier nicht, anders als der Name suggeriert, um Bauprozesse handelt, sondern um Stadt-, wenn nicht Regionalentwicklung. Die lässt sich nicht durch einen Plan steuern, sondern ist ein chaotisch erscheinender Prozess, auf den viele einwirken. Kann man, kann eine auf Zeit in diesen Kontext gestellte Organisation unter diesen Bedingungen tatsächlich handlungsfähig werden? Und wenn ja: Wie? Diesen Fragen wird hier am Beispiel der Internationalen Bauausstellung Heidelberg, genauer: der ersten vier Jahre ihrer Tätigkeit nachgegangen. Am Anfang steht dabei eine kurze Skizze der wissenschaftlichen Ausgangspunkte (Kap. 1, mehr dazu in »Missverstehen Sie mich recht«). Im nächsten Schritt verlassen wir die Welt der Abstraktion und rücken ganz nah an den Untersuchungsgegenstand heran: Die Akteure haben das Wort. Auf der Basis von zahlreichen Interviews, die im Rahmen eines von der DFG geförderten Forschungsprojektes durchgeführt wurden (vgl. den Hinweis am Schluss des Artikels) werden die ersten IBA-Jahre aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beschrieben und eingeschätzt (Kap. 2). Das ergibt, wie sich zeigen wird, durchaus kein eindeutiges Bild. Um das ein wenig zu justieren wird daher abschließend gefragt, was sich – auch im Hinblick auf die Erfahrungen anderer IBA's – daraus lernen ließe (Kap. 3).

1. Stadtentwicklung und die Rolle der IBA's als intermediärer Organisationen – Ausgangspunkte für die Analyse

Wer eine Internationale Bauausstellung nicht ausgehend von ihren Ergebnissen, sondern von ihren Anfängen her beschreiben will, muss sich fragen: Wie kann eine Planungsgesellschaft, die in das ohnehin dicht besetzte Akteurs-Feld der Stadt- und Regionalentwicklung »implantiert« wird, überhaupt handlungsfähig werden?

Organisationen wie die Planungsbüros der IBAs werden zwar oft staatlich, oder im Fall der IBA Heidelberg kommunal finanziert. Allein aus dieser temporären Installierung wächst ihnen aber noch keine Gestaltungsmacht zu. Prima vista sind sie vielmehr für die meisten anderen Akteure, die schon vor ihr da waren und nach ihr weiter da sein werden, Störenfriede. Das macht die Frage nach der Handlungsfähigkeit noch ein wenig spannender.

Um sie beantworten zu können, muss man sich Stellung und Funktion einer solchen Planungsgesellschaft aus der Governance-Perspektive vor Augen führen. Sie sind weder der Sphäre hoheitlichen staatlichen noch

marktförmigen Handelns zuzuordnen und auch keine zivilgesellschaftliche Organisation. Sie agieren vielmehr zwischen diesen Welten, sind »intermediär« (vgl. Selle 1991a, vhw 2015). Womit auch schon auf ihre Funktion verwiesen wird: Sie sollen zwischen ganz unterschiedlichen Akteuren – um Beispiele zu nennen: zwischen verschiedenen Dienststellen kommunaler Verwaltungen, Wirtschaftsunternehmen, bürgerschaftliche Initiativen u.a. – Verbindungen herstellen, Brücken schlagen, Netze knüpfen. Dies nicht als Selbstzweck, sondern um neue Vorgehensweisen und Lösungen zu erproben. Insofern werden sie auch gelegentlich als »Innovationsagenturen« bezeichnet.

Um zu illustrieren was gemeint ist, kann ein Rückblick auf die Herausbildung eines besonderen Typus solcher intermediär agierenden Organisationen hilfreich sein: Während der so genannten »Häuserkämpfe« in den frühen 1980er Jahren, als ausgelöst durch die Verknappung preiswerten Wohnraums in Berlin und vielen anderen Großstädten leerstehende Gebäude besetzt wurden eskalierten die Konflikte bis hin zu Straßenkämpfen mit brennenden Barrikaden. Kommunikation, geschweige denn Verständigung unter den streitenden Parteien schienen nicht möglich.

Und doch sind viele diese Konflikte damals gewaltlos befriedet worden. Manche interessante Projekte entstanden. Und viele Wohnungen, die vormals lange leer standen oder abgerissen werden sollten, konnten erhalten werden.

Möglich wurde dies durch Organisationen, die damals erst entstanden – als Stiftungen oder von sozialen Trägern gegründet agierten sie als »neutrale Dritte« zwischen den Fronten. Einige von ihnen – wie die Lawaetz-Stiftung oder die Stattbau in Hamburg – existieren noch heute und gehen ihren Aufgaben nun unter weniger angespannten Bedingungen nach. Aber ihre Funktion ist immer noch dadurch geprägt, dass sie zwischen den »Großraumstrukturen« von Staat und Markt sowie der Lebenswelt von Initiativen und Gruppen der Stadtgesellschaft Verbindungen herstellen und zu Lösungen beitragen, die einzelne der Akteure nicht hätten bewerkstelligen können.

Seinerzeit war das etwa das Aushandeln von Träger-, Finanzierungs- und Erneuerungskonzepten für die besetzten Häuser. Das erschien damals aus der Sicht der kommunalen Verwaltungen ebenso wie der der Banken unvorstellbar – und gelang doch. Es bedurfte dies aber mühsamer und vielgestaltiger Kommunikation zwischen Behörden, Banken, Betrieben und Bewohnern über lange Zeiträume.

Was anfangs wie ein Sonderfall in zugespitzter Situation erschien, entpuppte sich bald als »typisch«: Auch im internationale Überblick wurde deutlich, dass überall dort, wo Bewohner-Initiative mit öffentlichen Aktivitäten zur Quartiersentwicklung zusammen kommen sollen solche intermediären Agenturen aktiv sind. Das heutige Verständnis von Quartiersmanagement ist weithin von diesen Vorerfahrungen geprägt.

Und es zeigte sich auch, dass in anderen Feldern der Stadtentwicklung intermediäre Akteure mit Innovationsaufgaben tätig sind. Das gilt

insbesondere für die Planungsgesellschaften Internationaler Bauausstellungen seit den 80er Jahren:

- Die IBA Berlin (Präsentationsjahr: 1987) war noch zu einem Teil eher traditionell hochbaulichen Aufgaben gewidmet (»kritische Rekonstruktion« zerstörter Innenstadtbereiche), stand in ihrem Altbaubereich jedoch stark unter dem Eindruck der wohnungspolitischen Konflikte jener Zeit und suchte nach Alternativen zu einer Stadtsanierungspolitik, die vor allem durch großflächigen Abriss ganzer Gründerzeitquartiere geprägt war. Obwohl sie sich nur wenigen Baublöcken zuwenden konnte, setzte sie mit den dort experimentell erprobten Vorgehensweisen wesentliche Impulse für eine Politik der »Behutsamen Stadterneuerung«, deren Ziele ausdrücklich auch auf den Erhalt vorhandener Sozialstrukturen gerichtet waren. Dieser Ansatz wurde in den Folgejahren weit über Berlin hinaus zu einem Maßstab in der Stadterneuerung.
- Mit der IBA Emscherpark (Präsentationsjahr 1999) wurde der Aktionsradius einer Bauausstellung radikal erweitert. Der Aufgabenbereich umfasste eine ganze Region, jenen Teil des Ruhrgebietes, der durch die Industrialisierung in besonderer Weise belastet wurde. Angesichts dieser Ausgangssituation war allein der Name der IBA schon Provokation. Und auch ihre Programmatik brach mit vorherrschenden Wahrnehmungs-, Denk- und Arbeitsgewohnheiten. Mit ihren nahezu 100 Projekten sollte verdeutlicht werden, wie eine ökologische und ökonomische Modernisierung anzugehen ist, welche Bedeutung »Industriekultur« und »Industrienatur« für die Revitalisierung einer solchen Region haben. Zugleich trug sie – auch das gegen gewohnte Denkweisen gewandt – mit ihrer Strategie der »offenen Prozesse« und der »Planung durch Projekte« ganz wesentlich zu einem Umdenken im Planungsverständnis bei.

In den nächsten Jahren wurden, in immer engerer zeitlicher Taktfolge, weitere Bauausstellungen initiiert, die zum Teil insbesondere auf den Erfahrungen der IBA Emscher Park aufbauten:

- Die IBA Fürst-Pückler-Land in der Lausitz (Präsentation: 2010) widmete sich ähnlich wie die an der Emscher, der Rekultivierung einer Landschaft, die zuvor stark industriell (in dem Fall durch Braunkohleabbau) geprägt war.
- Die IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt (2010) suchte Antworten auf die Probleme des »Schrumpfens« von Städten und Regionen.
- Hamburg (2013) setzte zum »Sprung über die Elbe« an und wandte sich dem bislang vernachlässigten Süden der Stadt (Wilhelmsburg und Elbinseln) zu.

Mit Blick auf die Rolle der Internationalen Bauausstellungen als intermediäre, in den komplexen Governanceprozessen der Stadtentwicklung tätige Organisation lässt sich resümieren:

1. Ihre *Funktion* ist darauf gerichtet, neue Lösungen für Probleme zu entwickeln und zu erproben, die von den vorhandenen Akteuren nicht auf den Weg gebracht wurden bzw. werden konnten. Gelegentlich widersprechen die neuen Ansätze ausdrücklich bisher dominanten

Interessen bzw. Denk- und Handlungsgewohnheiten (vgl. auch BMVBS 2011). Da die IBA-Organisationen nur befristet und projektorientiert agieren hängt ihre nachhaltige Wirksamkeit davon ab, ob und wie die von ihnen entwickelten Lösungen »Veränderungen in den Köpfen« auslösen. Damit sind ihre Ergebnisse zu einem wichtigen Teil unsichtbar. »Vieles wird nicht präsentabel sein und damit ist die dauerhafte Kollision der intermediären Akteure mit der Forderung, doch »endlich vorzeigbare Ergebnisse« zu produzieren abzusehen. Die neue Städtebaukultur wird zu einem erheblichen Teil eine unsichtbare Kultur sein« (Selle 1991b, S. 128)

2. Ihre *Tätigkeit* ist in hohem Maße durch Kommunikation geprägt: Es gilt, Verbindungen zwischen ansonsten getrennt und nach unterschiedlichen »Logiken« handelnden Akteuren herzustellen, Blockaden zu lösen, mobilisierbare Kräfte zu identifizieren und zu fördern, neue Formen der Interaktion und Kooperation von Akteuren zu erproben und vor allem Lernprozesse (u.a. durch Transfer andernorts entwickelter Ansätze und Netzwerkbildung über die Grenzen der jeweiligen Stadt oder Region hinaus) anzuregen und voranzutreiben.

3. Ihr Wirksamwerden ist an *Voraussetzungen* gebunden. Für ihre Funktion als intermediäre Akteure ist zunächst ein möglichst großes Maß an organisatorischer wie inhaltlicher Unabhängigkeit von zentraler Bedeutung. Um die vorhandene Akteurslandschaft in Bewegung zu bringen muss zudem bei wichtigen Beteiligten ein Problemdruck und eine gewisse Ratlosigkeit bestehen, wie damit umzugehen sei. Neben diesem »push Faktor« muss es aber auch weitere Gründe (»pull-Faktoren«) für potenzielle Partner geben, die es attraktiv oder doch geboten erscheinen lassen, mit der IBA-Planungsgesellschaft zu kooperieren – selbst dann, wenn deren Ideen und Projekte zunächst ungewohnt oder gar befremdlich erscheinen. Solche Gründe können finanzieller Art sein (privilegierter Zugang zu Fördermitteln), aus der Macht der Träger der IBA resultieren, in der Beratungskompetenz und der Öffentlichkeitswirkung der IBA liegen oder auch darin bestehen, dass nur unter den IBA-Sonderbedingungen in der konkreten Situation eine Lösung möglich wird.

habe jetzt im Vorspann und hier kurz auf die Interviewserie verwiesen. Eine vollständige Hereinnahme der Anmerkung vom Schluss schiene mir den Lesefluss doch arg zu stören. Aus meiner Sicht denkbar wäre aber noch eine Art Info-Kasten, der vom Fließtext abgesetzt ist. Was meinen Sie?

Netzwerk

2. Governance aus der Nähe betrachtet: Die ersten Jahre der IBA Heidelberg im Spiegel der Meinungen

Eine IBA soll und wird, um handlungsfähig zu werden, mit vielen Akteuren kooperieren. Ohne sie geht es nicht. Aber wie geht es?

Wie sehen die anderen die IBA? Wie nehmen sie ihre Entstehung und ihre Aktivitäten in Heidelberg wahr? Diese Fragen werden hier auf der Basis einer Serie von Interviews beantwortet (vgl. den Hinweis am Schluss des Textes).

Am Anfang: Vielfalt der Erwartungen

»Die IBA Wissen-schaftt-STADT Heidelberg will die Potenziale der Europäischen Städtebautradition für die urbane Wissensgesellschaft von Morgen aufzeigen und in einem stadtesellschaftlichen Prozess weiterentwickeln« so heißt es im IBA Memorandum (## *Bezug im*

Buch?). Und es wird ergänzt betont, man betreibe keinen »defizitorientierten Ansatz«, sondern »pro-aktiv«, also auf zukünftige Herausforderungen gerichtet. Es werde eine Zukunftsaufgabe in den Blick genommen, die in Heidelberg exemplarisch angegangen werden soll. In einem Interview hieß es dazu: »Man hat sich quasi den Luxus geleistet, so könnte man es vielleicht formulieren, vorbeugend eine IBA zu machen um in Ruhe und ohne Handlungsdruck zu überlegen, wie diese Stadt in 10, 20 oder 30 Jahren aussehen könnte so dass sie wettbewerbsfähig und lebenswert ist« .

In vielen Gesprächen wurden aber auch auf andere Veranlassungen hingewiesen. Das klang dann weniger pro- als re-aktiv. Denn es wurde ein Problem angesprochen, das offensichtlich doch vielen sehr nahe ging und Veränderungen wünschbar machte: Die Rede war vom »problematischen Verhältnis zwischen Stadt und Universität«. Diese Einschätzung bezog sich insbesondere auf die Auffassungsunterschiede in Fragen der Universitäts- und Stadtentwicklung: Seit den 80er Jahren, so hieß es, habe es in zunehmenden Maße »Missverständnisse und Verwerfungen über die Vorstellungen der gemeinsamen Weiterentwicklung« gegeben. Wobei die »Schuldigen« für diese Entwicklung mal auf dieser Seite – »die Universität fühlt sich nicht als Teil der Stadt« – mal auf jener Seite – »es wird versucht, die Universität zu instrumentalisieren« gesehen werden.

Diese unterschiedliche Sicht ist nun aber durchaus nichts Besonderes. Man kann eher sagen: Diese Verschiedenheit der Perspektiven und die damit verbundenen Rollendefinitionen sind ebenso wie das daraus resultierende »parallele« , nicht selten auch konfligierende Handeln typisch für sehr viele Universitätsstädte. »Stadt und Universitäten sind voneinander ganz getrennte, extrem verschiedenartige Systeme«, sagte Rudolf Stichweh anlässlich der Auftaktveranstaltung zur IBA (Stadt Heidelberg 2013, S. 21). Das war allgemein gemeint und im Rückblick auf die Zeit seit dem Mittelalter gemünzt. Und hat doch sehr aktuelle Aussagekraft – nicht nur in Heidelberg.

Unterhalb solcher eher allgemeiner Rollenkonflikte gab es auch konkrete Handlungsfelder, in denen sich erweisen sollte, wie es um die Kooperation von Kommune und Universität steht. Insbesondere ist hier das Neuenheimer Feld, ein großer Standort der Universität auf der nördlichen Neckarseite, zu erwähnen. Über dessen zukünftige Entwicklung herrschte erhebliche Uneinigkeit zwischen Stadt und Universität. Hier hoffte man, insbesondere seitens der Politik, dass die IBA einen Beitrag zur Lösung des Konflikts leisten könnte.

Von dieser konkreten Veranlassung ausgehend wurde zudem ein inhaltlich und räumliche weiter gesteckter Aufgabenbereich identifiziert: Nachdem ein erster Anlauf zu einem neuen, auf 2030 ausgerichteten Stadtentwicklungskonzept nicht weiter verfolgt wurde, sah man in der IBA eine Alternative, »um den vielen einzelnen Projekten, die anstehen wie auch der Flächenentwicklung insgesamt, einen übergreifenden Zusammenhang zu geben«. Hinzugefügt wurde von anderer Seite: »Eine inhaltliche Ausrichtung war notwendig. Was ist das Heidelberger Profil? Was ist das Besondere? Was macht Heidelberg aus?« Und in einem weiteren Gespräch hieß es: Es stellte sich die Frage

welche Stärken es zu stärken gilt wie das Konzept ›Stadt der Wissenschaften‹ weiter entwickelt werden kann.«

»Es bestand, so betonte ein weiterer Gesprächspartner, der Wunsch, die Debatte über Stadtentwicklung auf ein anderes fachliches Niveau heben... Da könnte die IBA einen Beitrag leisten als externe Organisationseinheit, die ...Impulse setzen kann, vermitteln kann zwischen Institutionen, die von Natur aus primär ihre eigenen Interessen verfolgen und nicht immer übereinstimmen: Hier hätte die IBA prinzipiell in der Theorie einen guten Beitrag leisten können«.

Als eine weitere Kernaufgabe der IBA wird »Kommunikation« in den vielen Facetten des Wortes angesehen. Es gelte »Netze zu knüpfen, zu verfestigen, die es bislang noch nicht gab« und so »neue Impulse« auszulösen. Es gelte, »Themen, Menschen und Institutionen zusammenbringen, die ohne weiteres aus sich heraus nicht zusammenkommen und auf diese Weise neue Fragen aufzuwerfen, neue Themen zu finden und sie auch zu beantworten helfen«.

Auf der Suche nach einem gemeinsamen Nenner für die Vielfalt der Erwartungen wird man am ehesten bei folgender Bemerkung fündig: »Die meisten erwarteten vor allem eines von der IBA: frischen Wind«. Allerdings, so möchte man hinzufügen: Jede(r) sah den Wind in unterschiedlichen Segeln.

»Zu Beginn standen der Oberbürgermeister und der Gemeinderat geschlossen hinter der Idee einer Internationalen Bauausstellung – was auch immer sich die einzelnen unter einer solchen Bauausstellung vorgestellt haben mögen«. Diese Äußerung eines Gesprächspartners macht deutlich, dass die IBA zu Beginn ein sehr großes Gefäß zu sein schien, das Raum für viele Wünsche, Ideen und Anforderungen bot. Da liegt es nahe, dass diese Vielfalt von Erwartungen schnell über das tatsächlich Leistbare hinausschießt. Im Rückblick betrachtet klingt das dann so: »Die IBA war mit vielen Illusionen versehen«.

Verstolperter Start? Die Gründungsphase

Alle Gesprächspartnerinnen und -gesprächspartner waren sich einig: Zu Beginn der IBA-Arbeit hätte das Land Baden-Württemberg mit »an Bord sein müssen«. Möglichst gleich mit mehreren Ressorts. Aber: »Die IBA Heidelberg ist allein städtisch angelegt – mit allen Problemen, die das mit sich bringt«. Eine entsprechende Vereinbarung ist damals unterblieben. Es soll zwar eine Art mündliches Commitment gegeben haben, aber wie weit das reichte und wie verbindlich das war, konnte im Rahmen der Interviews nicht abschließend geklärt werden. Letztlich ist das heute aber auch nicht mehr von Belang. Denn nach dem politischen Wechsel im Lande sah die neue Regierung eine solche Bindung nicht – und blieb Beobachterin der Ereignisse in Heidelberg. Man habe sich dort allerdings sehr »über den Alleingang der Stadt gewundert«. Zumal »gerade das Feld Wissenschaft/Bildung und die damit zusammenhängenden Fragen der räumlichen Entwicklung sehr knifflig sind, denn es gibt da doch sehr viele Schnittstellen mit verschiedenen Akteuren«. Etwas ruppiger stellte ein anderer die Haltung des Landes dar: »»Ihr habt das ohne uns aufgesetzt, habt nicht gefragt... also seht zu«

Der Hinweis auf die vielen Akteure ist nicht nur auf die Landesebene zu beziehen. Auch lokal waren beim Start der IBA »nicht alle im Boot«. So wurde in den Interviews verschiedentlich und nachdrücklich darauf hingewiesen, dass »nicht die Universität die IBA initiiert hat und auch kein Träger ist«. Ein Gesprächspartner versetzte sich in die Rolle des Rektors und kennzeichnete dessen Verhältnis zur IBA so: »Ich möchte nicht im Wege stehen, aber ich brauche das nicht. Also ich bin dabei, aber ich brauche das nicht«. Es ist wie so ein ungeliebtes Kind...«

Ein Kommentator zieht Bilanz: »Wenn ich eine IBA ›Wissenschaft-Stadt‹ nenne und in Heidelberg auf's Gleis setze, ohne dass ich das bis in's Detail mit der Universität kommuniziert habe, bin ich völlig daneben«.

Entwicklungen? Die IBA auf der Suche nach Handlungsmöglichkeiten

Seit 2011/12 ist viel geschehen. Die IBA startete einen ersten Projektauftrag, der zunächst in die Auswahl und Betreuung von vier Projekten und in die Begleitung und Qualifizierung weiterer »Kandidaten« mündete (**## Bezug im Buch?**).

Diese Phase ist aber auch dadurch gekennzeichnet, dass man ursprünglich ins Auge gefasste Aufgaben und Handlungsräume der IBA anderweitig zuordnete. In einem Interview wurde das lakonisch so zusammengefasst: »Nicht alle Wünsche gehen auf« und, anders formuliert: »Die IBA kann Wünsche haben, es klappt aber nicht immer mit den Partnern«.

Ein gewichtiger Partner, mit dem es möglicherweise dann, wenn konkrete Räume ins Spiel kommen »nicht klappt«, scheint die Universität zu sein. »Strikt dagegen« sei man von Universitätsseite gewesen, dass die IBA im Neuenheimer Feld aktiv wird, hieß es in den Interviews. Nachdem sich die dort aufgebrochenen Konflikte 2014 weiter verschärften war dann auch die Stadt der Meinung, dass dies ein zu konfliktträchtiges Terrain sei, dessen Bearbeitung die IBA, wie in einem Gespräch vermutet wurde, »unnötig belasten« würde. Sie möge sich, so hieß es von anderer Seite »auf Aufgaben konzentrieren, die Erfolg versprechender sind«. Anderen stellte sich das graduell anders dar. So hieß es zum Beispiel bündig: »Die IBA wurde da rausgezogen«. Und mit Blick auf die Universität ergänzte ein weiterer Gesprächspartner: »Die Universität hat eine klare Interessenlage, wägt ab und sieht zur Zeit keinen Mehrwehrr darin, ein Projekt mit der IBA zu starten«.

Auch bei den innenstadtnahen Konversionsflächen, die ab 2012 zur Disposition stehen, sah man keine Hauptrolle für die IBA vor. Relativ schnell wurden Profile für die einzelnen Standorte definiert (Wohnen, Gewerbe etc.) und verschiedene Akteure mit dem Vorantreiben von Planung und Entwicklung beauftragt.

Diese Entwicklungen wurden in vielen unserer Gespräche erwähnt: »Die IBA könnte, aber darf nicht«, hieß es da etwa, oder: »Ich habe das Gefühl, dass die IBA ausgebremst wird« oder: »Der IBA wird viel zu viel hineingeredet«.

Ein zusammenfassender Kommentar lautete so: »Vielleicht ist das das Experimentelle an unserer IBA, dass man überall versucht ein bisschen die Fühler auszustrecken, zu gucken, wo können wir denn etwas machen und ich glaube, dass man nicht richtig eingeschätzt hat, wie die Perspektiven und welches die Möglichkeiten sind«.

Das hat allerdings Folgen: »Die IBA hat keinen physischen und intermediären Ort. Sie funkt daher überall ein bisschen rein und macht sich unbeliebt«.

Wenn es eine Aufgabe gab und gibt, die unstrittig zu sein scheint, dann ist das die Kommunikation. Der hat sich die IBA auch intensiv und mit vielfältigen Formaten gewidmet: »Am Anfang war die öffentliche Wirksamkeit groß: Stadtpaziergänge, viele Presseberichte... Tenor: guter Start. Nach etwa zwei Jahren gab es einen ›Knick‹. Die Ungeduld stieg, Nervosität war zu spüren. Und die Forderung nach Konkretem wurde lauter. Man will ›Beton fließen sehen‹«.

Die hier angesprochene Ungeduld scheint Konsequenzen zu haben: »Die Stadt hat« so hieß es in einem Gespräch, »einen Schwenk vollzogen und will das Heft [wieder] deutlicher in die Hand nehmen. In stärkerem Maße soll politisch bestimmt werden, was die IBA ist, wozu die IBA was sagen darf und wozu nicht«. Ausdruck dieser Haltung könnte es sein, dass seit Frühjahr 2016 der Konversionsstandort Patrick-Henry-Village zu einem Haupttätigkeitsfeld der IBA erklärt wurde – »auf nachdrücklichen Wunsch des Oberbürgermeisters«, wie es hieß.

Zwischen allen Stühlen? Einschätzungen und Erklärungsversuche

Wie kam es zu den Entwicklungen in den ersten vier Jahren, wie wird die aktuelle Situation eingeschätzt? Auf diese Fragen gab es ein breites und vielfältiges Antwortspektrum:

Unklare Ziele und Inhalte?

Einerseits vermutet man, dass »die Stadt selber nicht weiß, was sie mit ihrer IBA will. Und deswegen ist es auch so schwer konkrete Projekte und Vorhaben zu formulieren«. Andererseits sei auch »kein Leid da« auf das bezogen zu handeln wäre. Und aus der »intellektuellen Debatte über ein sehr abstraktes Thema« ließe sich bislang auch keine konkrete Handlungsorientierung gewinnen. Da müsste man »näher an die Akteure ran – aber dazu hat sie [die IBA] keinen Auftrag«.

Unwillige Partner?

Es wurde schon angesprochen, dass wichtige Akteure noch keine Veranlassung sehen, mit der IBA zu kooperieren: »Es bräuchte unterschiedliche Träger, die Lust haben neue Dinge über einen längeren Zeitraum auszuprobieren, aber die sind nicht in Sicht«. Fragt man potentielle Partner so hört man z.B.: »Sagen Sie mir einen guten Grund, warum ich ein IBA-›Kandidat‹ werden sollte! [...] Das hält doch nur auf.« Ganz ähnlich hieß es: »Die IBA ist für uns einer mehr, der hineinredet«.

Ganz anders scheint sich die Situation bei kleineren Projekten, die im Rahmen des ersten Aufrufes Interesse angemeldet hatten und ausgewählt worden, darzustellen. Hier ist die IBA offensichtlich in der Rolle des Ermöglichers: »Die IBA betreibt Empowerment für Gruppen, die sonst keine Chance in solchen Prozessen hätten« und: »sie stellt ihre Netzwerke und ihre Kompetenz zur Verfügung ohne hineinzureden«.

Kein Handlungsbedarf?

»Thema, Ort und Intention passen perfekt zum Ort, aber das genau ist das Problem... Wenn man sich schon großartig fühlt, wo will man dann noch hin?!« Diese Bemerkung eines Gesprächspartners bringt es auf den Punkt: Was kann eine Organisation, die ausdrücklich Veränderungen anstoßen soll, bewirken, wenn von vielen kein Veränderungsbedarf gesehen wird. Viele Gesprächspartner sahen das so – wenn auch nicht für die eigene Person, so doch bezogen auf die Einschätzung der Stimmung in der Stadtgesellschaft:

- »Es gibt kein Bedürfnis, was Stadtentwicklung betrifft« wurde zum Beispiel festgestellt.
- »Es besteht in Heidelberg kein Konsens, dass wir eine IBA überhaupt brauchen«
- »Niemand sieht die Notwendigkeit, etwas zu ändern«
- »die Bevölkerung hält sich für progressiv und weltoffen, ist in Wirklichkeit extrem konservativ: »es darf sich nichts verändern«.

Womit schon einige der als »typisch für Heidelberg« bezeichneten Aspekte angesprochen sind:

Heidelberger Befindlichkeiten?

- »Das Heidelberger Modell: Solange viel diskutiert wird und nichts passiert, fühlt sich jeder gut dabei« In diesem Sinne habe man gedacht, »es wäre schön, wenn man am System nichts ändert aber es noch ein bisschen intellektualisiert, sich einige gedankliche Impulse holt ... und so kam man auf die IBA«.
- »Das Schönste an neuen Bauvorhaben ist die Diskussion darüber«.
- »Die Heidelberger wissen immer ganz genau und präziser als alle andere, was nicht in Ordnung ist und wollen auf gar keinen Fall, dass sich etwas ändert.«

Perspektiven? Noch ist vieles offen

In den Interviews wurde immer auch danach gefragt, welche Perspektiven für die IBA gesehen werden, was geschehen müsse, damit sie zumindest einen Teil ihrer früheren Ziele erreichen könne.

Nötig sei, so lautete eine mehrfach gehörte Antwort, gerade jetzt ein starkes Bekenntnis zur IBA. In Verbindung mit konkreten Projektvorschlägen sei das möglicherweise geeignet, um eine nächste Phase einzuleiten und einen neuen Anlauf zu versuchen, »das Land an Bord zu holen«.

Die sich abzeichnenden Hinwendung zum Standort Patrick-Henry-Village als einer der Hauptaufgaben der IBA Heidelberg wird in diesem

Zusammenhang ambivalent eingeschätzt. Einerseits heißt es: »Beim PHV geht es um die Zukunft der Stadt – wenn das kein IBA-Thema ist...!«, oder: »Das kann ein großer Wurf werden«. Andererseits gibt es Bedenken: Die Auseinandersetzung mit dieser Siedlung zumal noch in einer solchen Lage sei »weit weg von dem, was die IBA ursprünglich tun sollte [in ihrem Beitrag zur Stadtentwicklung]«.

Auch wird darauf hingewiesen, dass »mit der Verlagerung der IBA-Aufgabenfelder auf die Patrick Henry Village zwar der akute Druck ein wenig heraus genommen ist, aber die Aussicht auf Vorzeigbares wiederum in weitere Ferne rückt.«

So bleibt als Resümee zu diesem Thema nur festzuhalten: »Es kann gelingen oder grauenhaft schief gehen – da übernimmt die IBA eine enorme Verantwortung«

3. Typisch IBA? Von den Problemen einer intermediären Organisation, zwischen allen Akteuren handlungsfähig zu werden

»Intermediäre« Akteure heißen deswegen so, weil sie zwischen und mit anderen agieren. Sie bündeln Aktivitäten, stellen Verbindungen her, helfen bei Verständigungen zwischen einander fremden Welten und tragen zu Problemlösungen bei, die auf anderen Wegen nicht zustande kämen. Alle diese Funktionen können sie aber nur wahrnehmen, wenn eine Reihe von Voraussetzungen gegeben ist (sh. Kapitel 1). Stellt sich also die Frage, ob und inwieweit das in Heidelberg – auch aus der Sicht der Interviewpartner – der Fall war und ist.

Unabhängig? Gestaltungsmacht?

Wer zwischen und mit vielen anderen agieren will, muss ein gewisses Maß an Unabhängigkeit haben. Organisatorisch betrachtet trifft das für die IBA Heidelberg als 100%-ige Tochter der Stadt nicht zu. Sie steht als eine neben zwölf anderen in der Liste der städtischen Gesellschaften – im Gegensatz zu denen jedoch ohne einen inhaltlich und/oder räumlich klar umrissenen Aufgabenbereich. Das wird von den anderen Akteuren sehr wohl registriert und bewertet: »Die IBA wird als verlängerter Arm der Stadt wahrgenommen«, heißt es etwa. Oder: »IBA agiert nicht eigenständig, sie soll machen, was die Stadtverwaltung ihr aufträgt«. Mit Blick auf die Folgen für die Arbeit der IBA wird das daraus resultierende Dilemma klar benannt: »Die IBA ist sowohl der Stadt, als auch dem IBA-Gedanken selbst verpflichtet. Und das ist nur schwer zu vereinbaren.«

Das unterscheidet sie wesentlich von der »Konstruktion« anderer Internationaler Bauausstellungen: Zwar sind oder waren deren Planungsgesellschaften in der Regel auch im Eigentum öffentlicher Akteure – aber zumeist oberhalb der kommunalen Ebene angesiedelt und bezogen daher ihr Gewicht. »Der politische Rückhalt in Bezug auf die IBA-Idee war die Basis für die erfolgreiche Durchführung der Internationalen Bauausstellung«, heißt es z.B. in einer Untersuchung zur Projektentwicklung im Rahmen der IBA Emscher Park (Burggräf

2013, S. 650). Sie war, wie in einer anderen Untersuchung hervorgehoben wird, »mit einem machtpolitischen Auftrag der Landesregierung ausgestattet« und galt zudem »in der Region als Geldbeschafferin für Projekte« (Kilper 1999, S. 299). Dadurch hatte sie insbesondere gegenüber den Kommunen aber auch vielen anderen Akteuren eine relativ starke Stellung, die einmal vom Geschäftsführer und dem wissenschaftlichen Direktorium etwas selbstironisch als »Überredungsdirigismus« bezeichnet wurde. So ungewöhnlich dieser Begriff ist, so genau trifft er doch die Position der IBA im Gefüge der Projektbeteiligten: Sie führte Akteure zusammen, moderierte, überzeugte, bot Qualifizierung und Hilfen bei der Projektentwicklung an und wirkte insofern intermediär – vermochte aber auch mit »geliehener Macht« zu operieren und »goldene Zügel« einzusetzen. Nur so ist zu erklären, dass Projekte auch dort realisiert werden konnten, wo insbesondere die Kommunen zunächst sehr zögerlich waren und auf ihre Planungshoheit pochten. Zugleich war die IBA aber auch frei, dort wo das Zögern zu nachhaltig war, Projektideen fallen zu lassen und sich andernorts interessiertere Partner zu suchen.

Von einer solchen Gestaltungsmacht und solcher Handlungsfreiheit ist die IBA Heidelberg weit entfernt. Sie kann nur aus eigener Kraft schöpfen. Und die Möglichkeiten mit »geliehener Macht« zu operieren reichen nur so weit, wie die Kommune selbst über Gestaltungsmöglichkeiten verfügt – und wie es vor Ort politisch opportun erscheint.

Das Fehlen starker Partner in der IBA-Trägerschaft macht sich hier bemerkbar und hat weit reichende Folgen – insbesondere was die »pull-Faktoren« betrifft, die es auch mächtigen Partnern attraktiv erscheinen lassen könnten, mit der IBA zu kooperieren.

Nun hatten nicht alle IBA-Planungsgesellschaften die vergleichsweise starke und – zumindest auf örtlicher Ebene – unabhängige Stellung wie dies an der Emscher der Fall war. Als alternative Möglichkeit zumindest zu einer gewissen Unabhängigkeit zu kommen, die erst intermediäres Agieren ermöglicht, hat sich in solchen Kontexten die Zuweisung klarer Aufgaben bzw. Handlungsfelder erwiesen. Das war schon bei der »Altbau-IBA« in Berlin so, wo wenige Baublöcke in Kreuzberg ausreichten, um die Prinzipien der erhaltenden Erneuerung exemplarisch zu erproben. Eine solche Möglichkeit bestünde in Heidelberg noch. So wurde es auch in verschiedenen Interviews gesehen: »Es braucht konkrete Räume mit klaren Verantwortlichkeiten«, hieß es etwa. Ob allerdings das nun in Aussicht gestellte Handlungsfeld auf einer großen, peripher gelegenen Konversionsfläche zu den ursprünglich verfolgten Zielen der IBA »Wissen schafft Stadt« passt, ist die eine Frage, die gestellt wurde. Sie müsste ergänzt werden um eine weitere – nach der an diesem Standort dann tatsächlich gegebenen Handlungsfreiheit.

Problemdruck? Aufgabe?

»Eine IBA entsteht aus konkreten Herausforderungen der Stadtgesellschaft, aus jeweils aktuellem Problemdruck« heißt es im

»Memorandum zur Zukunft Internationaler Bauausstellungen« (zitiert nach IBA Heidelberg 2011, S. 42]. Mit ihnen wird eine Erkenntnis variiert, die bereits Karl Ganser, dem Leiter der IBA Emscher Park zugeschrieben wird: Seiner Auffassung nach ist es für den Erfolg einer IBA unerlässlich, dass es vor Ort eine gewisse Ratlosigkeit gibt, wie man mit wesentlichen Problemen umgehen solle und könne. Wichtig dabei: Es reicht nicht, wenn nur ein Akteur (z.B. eine öffentliche Planungsinstitution) diese Ratlosigkeit verspürt. Es müssen schon mehrere sein, die im Schnittbereich gemeinsamer Interessen ein solches Defizit empfinden. Im Falle der IBA an der Emscher, waren es viele, sehr gewichtige Akteure – wie etwa die Unternehmen der Montanindustrie mit ihrem großen Immobilienbesitz, der im Strukturwandel neuer Verwertung harrte.

Auf anderem Niveau aber doch in ähnlicher Weise entstanden auch die oben beschriebenen intermediären Organisationen in der Quartiersentwicklung: Auch hier war seinerzeit vielen Akteuren klar geworden, dass die vorhandenen Verfahren und Strukturen nicht mehr ausreichen, um sie alle bedrängende Probleme zu lösen. Im Überblick über viele solcher Fälle wurde dann auch in der Forschung belegt, dass es diese Situationen der Ratlosigkeit sind, in denen eine Suche nach Optionen des Wandels beginnt. Neue Organisationen, die unbelastet zwischen den überkommenen Strukturen und Routinen agieren, können dann eine solche Option sein.

War das in Heidelberg der Fall? Die Antwort ist nicht eindeutig: »Nein« muss sie lauten, weil das von vielen Seiten behauptet und auch in der IBA-Programmatik so verkündet wird. Man sei nicht »defizitorientiert« heißt es dort, sondern »pro-aktiv«, stelle sich Aufgaben, die erst noch auf die Städte, zumal solche die ohnehin schon »Wissensstädte«, zukomme. Wenn es eine »Ratlosigkeit« gab, dann war es eher eine intellektuelle, die Einsicht in eine Herausforderung, deren Konturen man bislang nur erahnte.

Zugleich aber, und das lässt die Antwort schwierig werden, sahen viele Gesprächspartner doch auch konkreten Handlungsdruck, wünschten sich Veränderungen in Heidelberg – hier und jetzt. Vom »frischen Wind« war schon die Rede, auch vom Überwinden einer Haltung, die sich »progressiv« wähne, in Wahrheit aber alles so lassen möchte wie es ist. Auch das Nebeneinander von Stadt und Universität, das soweit ging, dass sich die Frage nach der »Lufthoheit« über ganze Stadtteile zu stellen schien, erschien manchen im »bilateralen Modus« möglicherweise nicht überwindbar. Da wäre ein neutraler Dritter, so dachten wohl viele, ein probates Mittel, um die Verhältnisse in Bewegung zu bringen. Das alles wären Möglichkeiten gewesen. Und wurden daher in den Interviews zumeist im Konjunktiv behandelt.

Es mag also durchaus konkrete Probleme gegeben haben, aber sie wurden in der offiziellen Programmatik nicht benannt – und sie wären, betrachtet man etwa die Moderationsaufgaben zwischen Stadt und Universität, von einer städtischen Gesellschaft auch gar nicht zu lösen gewesen.

Es gab (und gibt) also keine »push-Faktoren«, die als Problem, Aufgabe und Auftrag klar zu benennen – und für die nicht ohnehin schon andere Akteure »zuständig« gewesen – wären.

Auf die Frage, was denn die IBA Heidelberg will und macht, blieb es also bei intellektuell sehr anspruchsvollen, allerdings noch der Konkretisierung bedürftigen Antworten, wie sie sich etwa im Memorandum finden.

Es ist zwar durchaus für Internationale Bauausstellungen kennzeichnend, dass sie sich in ihren programmatischen Diskursen oft auf einem abstrakten Niveau bewegen und vorwiegend an Fachöffentlichkeiten richten. Der konkrete Handlungsdruck, der bei anderen IBAs die Ausgangspunkt ihrer Arbeit bestimmt, hat jedoch die hilfreiche Funktion, dass er die Aktivitäten der Planungsgesellschaften in der öffentlichen Wahrnehmung sozusagen »erdet«. Man weiß zumindest, welchem Problem ihre Tätigkeit gilt. Das ist in Heidelberg nicht der Fall. Viele der kommunikativen Bemühungen in den ersten IBA-Jahren in Heidelberg sind daher dem Versuch gewidmet, die Herausforderung einer Wissensstadt, die sich als »knowledge pearl« versteht, soweit zu konkretisieren, dass sich Aufgaben und Projekte für die Stadtentwicklung identifizieren lassen. Das ist eine anspruchsvolle und mühselige Arbeit für alle Beteiligten und bindet erhebliche Ressourcen.

Trotz dieser Bemühungen blieb, die Interviews zeigen das, für viele in der Stadt und darüberhinaus noch wenig greifbar, was die IBA zu leisten vermöchte.

Womit sich ein kommunikativer Hinsicht eine Art »Teufelskreis« schließen kann: Solange es bei einer allgemeinen Programmatik bleibt und noch keine Projekte existieren, mit denen und durch die sie sich erklärt, bleiben auch die Inhalte der Kommunikation abstrakt. Und solange die Kommunikation abstrakt bleibt steigt der öffentliche und politische Druck, doch etwas vorzuweisen. ...

Grundsätzlich setzt der Anspruch, möglichst bald greifbar werden zu lassen, welche Aufgaben man mit welchen Ziele wie bearbeitet, alle Akteure, die mit Veränderungsanspruch auftreten, unter Druck. Der aber potenziert sich, wenn nicht einmal die Aufgaben deutlich sichtbar oder zumindest handfest benennbar sind.

Kooperationsinteresse ? Nutzen?

Warum sollten die Akteure in den IBA-Handlungsfeldern ein Interesse an der Mitwirkung haben? Viele der »großen Player« scheinen sich, wie oben gezeigt, die Frage zu stellen und abschlägig zu beantworten: »Warum soll ich da mitmachen? Was bringt mir das – außer zusätzlichen Komplikationen?«. In der Tat: Wenn sie keinen akuten Handlungsdruck empfinden, der aus eigener Kraft nicht zu lösen ist, müsste es ja andere gute Gründe geben, warum sich Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen, Immobilienunternehmen und andere »große« Akteure auf Experimente mit der IBA einlassen sollten. Öffentliche Förderung ist in der Regel ein solcher Attraktionsfaktor, der auch zögerliche Interessenten zur Zusammenarbeit bewegen kann. Da hat die IBA Heidelberg allerdings wenig zu bieten, denn sie kann nicht den Zugang zu privilegierter Förderung vermitteln. Es bleibt die Hilfe bei der Mittel-Akquisition. Die kann, wie der Erfolg beim Grünen Band des

Wissens zeigt (**Bezug im Buch##**) durchaus hilfreich sein. Ist aber keine verlässliche Basis, mit der die IBA werben könnte.

Im Ergebnis erweist sich die Partnersuche, auf die eine IBA in besonderer Weise angewiesen ist – denn sie baut und entwickelt ja nicht selbst – sehr viel schwieriger als erwartet. Das gilt insbesondere für die Universität, die sich zwar der Idee von »Wissen schafft Stadt« gegenüber wohlwollend verhält aber an konkreter Projektkooperation deutlich kein Interesse zeigt.

So ergibt sich das paradoxe Bild von zu vielen Akteuren, die eher keine Einmischung in ihre Angelegenheiten wünschen und zu wenigen, die Kooperationsinteresse in gemeinsames Handeln umsetzen wollen oder würden.

Legitimation? Öffentlichkeitswirkung?

In früheren Auseinandersetzungen mit den Arbeitsweisen Internationaler Bauausstellungen als »Innovationsagenturen« (vgl. Ibert 2003, Seite 2005) ist immer wieder darauf hingewiesen worden: Experimente bedürfen eines Schutzraumes (der »Werkstatt«, das »Labor«), in dem sie sich unbehelligt von Interventionen entwickeln. Das heißt unter anderem: Die Arbeit soll zunächst außerhalb des Aufmerksamkeitskegels von Politik und Öffentlichkeit vonstatten gehen. Denn frühzeitige Kommunikation über unfertige Ideen nach außen erzeugt in aller Regel störende Rückkopplungen. Bei der IBA Emscher Park, auf die sich viele der früheren Untersuchungen bezogen, war das der Fall: Ihre Arbeit fand über längere Zeit in einem von laufenden Legitimationszwängen entlasteten Raum statt (was auf die unabhängige Finanzierung der IBA und ihre politische Absicherung auf Landesebene zurückzuführen ist).

Bei einer intrakommunalen IBA – zumal in einer vergleichsweise kleinen und überschaubaren Stadt – scheint ein solcher »Schutzraum« nicht herstellbar zu sein. So steht auch die Arbeit der IBA Heidelberg von Anfang an unter permanenter Beobachtung – und damit auch unter Legitimationsdruck.

Mehr noch: Ihre Auftraggeber erwarten, dass sie öffentlichkeitswirksam agiert. Diese Erwartung richten sich nicht nur auf die Präsentationszeiten, sondern auch auf den Arbeitsprozess selbst, womit drei Grundprobleme im Verhältnis der Internationalen Bauausstellungen zur Öffentlichkeit angesprochen sind:

- Im Vorbereitungsprozess gibt es wenig bis nichts zu zeigen. Das Bild der »Labore für Stadtentwicklung« macht das deutlich: Das sind Räume, in denen experimentiert werden kann und darf, wo viele erste Überlegungen im Sande verlaufen, Experimente scheitern, gelegentlich viel Rauch entsteht ohne dass Sichtbares zurück bleibt etc.
- Auch in den Ausstellungsjahren selbst sind wesentliche Ergebnisse nur bedingt vorzeigbar. Denn oft geht es ja darum, Veränderungen in den Köpfen zu bewirken. Ob das gelungen ist, zeigt sich oft erst Jahre später. Es ist dann oft die Kunst kundiger Kuratoren auch wenig Greifbares wirksam zu inszenieren, es hängt von einigen spektakulären Bauten ab, ob die Öffentlichkeit aufmerkt. Die wesentlichen Impulse

aber, jene die nachhaltig Strategien der Stadtentwicklung vor Ort und anderswo ändern, sieht man nicht.

- Im Kern sind Internationale Bauausstellungen Prozesse und Veranstaltungen für ein Fachpublikum. Mit ihren oft sperrigen oder abstrakten Themen werden nach Überzeugung der Initiatoren zwar grundlegende Herausforderungen und zukunftsweisende Fragen angesprochen. Aber das sind zumeist nicht die Probleme, die jetzt und heute einer großen Zahl von Menschen alltäglich auf den Nägeln brennen. Ihre mäandrierenden, suchenden Arbeitsprozesse lassen sich kaum nach Außen vermitteln. Und selbst die Projekte, die sichtbar werden, erfüllen dann vor allem ihren Zweck, wenn sie »verrückt« sind, also vom Üblichen abweichen. Kopfschütteln kann also auch ein Qualitätsnachweis sein.

Das hat in der Vergangenheit zu Anpassungen verschiedener Art geführt: Die Zwischenpräsentationen sind z.B. eine Reaktion darauf, dass man die Planungsgesellschaften nicht zehn Jahre abseits der breiten Öffentlichkeit werkeln lassen will. Das gilt auch für die Aufmerksamkeit, die man »performativen« Elementen und Inszenierungen aller Art in den IBA-Prozessen, zumal in den Präsentationsjahren beimisst. Und bei der Projektauswahl wird inzwischen auch darauf geachtet, dass ein ausreichender Anteil »publikumswirksamer« Vorhaben im Portfolio ist. Dabei hat sich z.B. gezeigt, dass zivilgesellschaftliche Aktivitäten nicht nur eine Bereicherung für die IBA-Arbeit darstellen, sondern auch eine Brücke zu den Öffentlichkeiten schlagen können, die nicht »vom Fach« sind. Das alles ist nicht zu kritisieren, kann sogar – vor allem dort wo die Potenziale der Zivilgesellschaft aufgegriffen werden – zu wichtigen Impulsen führe. Aber letztlich bleibt es dabei: Wer Erfolg oder Misserfolg einer IBA vor allem an Breite und Stärke der öffentlichen Resonanz misst, verwendet den falschen Maßstab. Und wer diesen Maßstab bereits an den Prozess, vor allem an die ersten Jahre anlegt, hat (zugespitzt ausgedrückt) das Wesen einer IBA nicht verstanden.

David und Goliath? Die strukturelle Überforderung der IBA's als Innovationsagenturen

David ist eine Identifikationsfigur. Der Kleine gegen den Großen. Der Feine gegen den Groben. Daran mag es liegen, dass man dem David – ist ein Akteur einmal als solcher identifiziert – gern Unmögliches zutraut. Und ist er zu diesen Heldentaten nicht in der Lage, macht sich gern Enttäuschung breit.

Bezogen auf unser Thema heißt das: Wenn einmal Innovationsprozesse in Gang gesetzt wurden, erwartet man viel von ihnen. Nicht nur das jeweils in Angriff genommene Projekt soll erfolgreich bearbeitet werden, sondern weit darüber hinaus reichende Veränderungen werden erwartet: Ob nun im Altbauquartier ein experimentelles soziokulturelles Projekt gleich die Lösung der ethnischen Spannungen im Quartier zur bewirken hat, ob mit einer IBA binnen weniger Jahre die ökologische und ökonomische Modernisierung einer ganzen Region bewirkt werden soll, oder die Wissensstadt der Zukunft konzeptionell und mit strahlkräftigen Projekten anzugehen ist – zumeist werden die

Möglichkeiten und Reichweiten der von den IBA's zu bewirkenden Neuerungen systematisch überschätzt. Vier Gründe mögen diese Fehleinschätzungen erklären:

1. Man sitzt dem Wort »Innovation« auf und unterstellt tatsächlich die gleichsam sich im Selbstlauf vollziehende Verbreitung einmal erfolgreich eingeführter Neuerungen.
2. Die Innovationsagenturen werden zu Gefangenen der eigenen Legitimationsbemühungen: Um die für den Suchprozess notwendigen Ressourcen einzuwerben und die politische Unterstützung zu beschaffen, ist man vielfach geneigt, weit reichende Wirkungen in Aussicht zu stellen. Vieles, wenn nicht alles soll besser werden, sofern die notwendigen Mittel für erste »Modellprojekte« bereitgestellt werden. Dass die in Aussicht gestellte Reichweite weit über das tatsächlich Mögliche hinaus schießt – dies zu übersehen sind selbst kundige Akteure in den Startphasen interessanter Projekte gern geneigt.
3. Viele Innovationsprozesse beinhalten explizit oder implizit eine Kritik an bestehenden Verhältnissen und damit auch an den Akteuren, die die vorherrschende Praxis prägen. Dass dies nicht auf ungeteilte Zustimmung stößt, versteht sich. Und insofern ist auch erklärbar, dass hier Druck und Gegendruck entsteht, wobei die Kräfteverhältnisse ungleich sind und bleiben.
4. Insofern ist es nahe liegend, dass gerade die Kritiker der Neuerungen an die – aus oben erwähnten Gründen – oft überzogenen Ansprüche erinnern, sie zum Maßstab machen und so unschwer das Scheitern des Experiments konstatieren können.

»Goliath« steht hier nicht für eine mächtige Figur in der lokalen Arena. Sondern für etwas, das mächtiger ist als ein einzelner Akteur es sein kann: Die Kraft des Bestehenden, des Gewohnten, des »weiter wie bisher«, des »wozu soll das denn gut sein«?

Ist die Kraft dieses »Goliath« nicht durch Krisen und konkreten Handlungsdruck geschwächt dann hat David keine Chance. Seine »Waffen«, die Überzeugungsarbeit, die Kraft der Beispiele an anderen Orten, entfalten keine Wirkung. Eine Lösung wie in biblischen Zeiten ist da nicht zu erwarten.

Und nun: Kurskorrektur oder »Neustart« für die IBA Heidelberg?

Kommen wir zurück auf die eingangs gestellte Frage, ob und wie Handlungsfähigkeit entsteht, so lässt sich für intermediäre Organisationen nach Art Internationaler Bauausstellungen festhalten, dass sie aus Ratlosigkeit entstehen und ohne eigene Macht zwischen vielen Stühlen sitzend bei unsicherer Aussicht auf Erfolg operieren müssen. Bewegen werden sie aus eigener Kraft wenig können: Nur wenn viele und/oder gewichtige Partner im Schnittbereich gemeinsamer Interessen erheblichen Handlungsbedarf sehen – und traditionelle Lösungswege nicht aussichtsreich erscheinen – wären Voraussetzungen für den gemeinsamen Aufbruch zu innovativen Projekten gegeben. Dies war und ist in Heidelberg bislang nicht der Fall.

Nun stellt sich die Frage, ob man sich eher an dem, was ist orientiert oder doch weiterhin Ziele, Inhalte und Arbeitsweise einer Internationalen Bauausstellung anstrebt. Im ersteren Fall wäre die IBA GmbH so etwas wie eine kommunale Planungs- und Projektgesellschaft für besondere Aufgaben. Aber selbst um eine solche Funktion wahrnehmen zu können, müssten Aufgabenfelder und Handlungsspielräume klarer und verbindlicher definiert werden. Zugleich wäre zu klären, mit wem die so eingegrenzten Projekte umgesetzt werden könnten. Denn die GmbH ist ihrer Stellung und Ausstattung nach eine Planungs-Gesellschaft, eine Ideenschmiede, bedarf daher, um sichtbare Ergebnisse zu erzeugen, mitwirkungsbereiter Entwickler und Investoren.

Sollte aber am eigentlichen IBA-Anspruch festgehalten werden und die Bereitschaft bestehen, sich auf ungewohnte und risikobehaftete Pfade in den Gefilden von »Wissen schafft Stadt« zu begeben, dann müsste zu allererst nachgeholt werden, was bei der Gründung versäumt wurde. Das könnte in der Form eines »Neustarts« geschehen: Es gälte, zunächst die Partner, allen voran das Land, aber auch lokale Akteure zumal aus der Wissenschaft, verbindlich in das IBA-Projekt einzubeziehen, konkrete Ziele gemeinsamer Arbeit zu vereinbaren und auf dieser Grundlage auch kommunal das Bekenntnis zur IBA zu erneuern – und ihr zugleich die notwendigen Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsfreiheiten zuzubilligen.

Wären diese »Hausaufgaben« in Sachen Governance erst einmal nachgeholt darf man gespannt auf das schauen, was sich in den nächsten Jahren in Heidelberg entwickeln wird.

Hinweis

Die Recherchen zu diesem Text wurden im Rahmen eines von der DFG geförderten, dreijährigen Forschungsprojektes (»Multilaterale Kommunikation in Prozessen der Stadtentwicklung«) am Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung (RWTH Aachen University) durchgeführt. Gegenstand der Untersuchung sind zahlreiche Stadtentwicklungsprozesse in Deutschland, die vor allem aus der Perspektive »kommunikativer Interdependenzgestaltung« beschrieben und analysiert werden. Zwischenergebnisse und weitere Beiträge zum Thema werden laufend im Internet-Magazin pnd|online (www.planung-neu-denken.de) veröffentlicht – u.a. I/2015, II/2016, I/2017. Das Projekt wird Mitte 2018 abgeschlossen sein.

Für die Bereitschaft zum Gespräch im Rahmen der Heidelberg-Studie danke ich insbesondere:

Theresia Bauer, MdL (Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden- Württemberg)*

Dr. Ursula Baus (freio4-publizistik)

Prof. Michael Braum* (IBA Heidelberg)

Prof. Dr. rer. nat. habil. Dr. h.c. Bernhard Eitel (Rektor der Universität Heidelberg)*

Andreas Epple (Epple Holding)*

Anette Friedrich (Leiterin des Stadtplanungsamtes der Stadt Heidelberg)*

Prof. Dr. Ulrike Gerhard (Geographisches Institut der Universität Heidelberg und Leiterin des Reallabors »Urban Office«)

Dr. Wolfgang Niopek (IHK Heidelberg)*

Margarete Over (Initiative Collegium Academicum)*

Sebastian Riemer (Rhein-Neckar-Zeitung)*

Michael Steinbrenner (Architekt und Mitglied des Gemeinderates der Stadt Heidelberg)*

Prof. Kunibert Wachten (Lehrstuhl Städtebau und Landesplanung RWTH Aachen)

Carl Zillich (IBA Heidelberg)*

...und der IBA Heidelberg für die hilfreiche Unterstützung bei der »Logistik« vor Ort.

Mit den durch * gekennzeichneten Personen wurden im Zeitraum April bis Juli 2016 je etwa 60-minütige, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Es fanden zudem weitere Hintergrundgespräche über den genannten Personenkreis hinaus statt.

Literatur

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (2011) Die Zukunft Internationaler Bauausstellungen. Internationale Fallstudien und ein Monitoringkonzept. Reihe Werkstatt Praxis des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung H. 74, Berlin

Harald Bodenschatz u.a. (2010) Learning from IBA - die IBA 1987 in Berlin. Berlin

Sabine Marion Burggräf (2013) Der Weg der Idee. Eine Nachuntersuchung zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park in den 1990er Jahren. Diss. TU Dortmund

Deutscher Bundestag (2002b) Bericht der Enquete-Kommission »Globalisierung der Weltwirtschaft«, Bundestagsdrucksache 14/9200 v. 12. 6. 2002 (<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/092/1409200.pdf>)

Sarah Ginski, Klaus Selle, Fee Thissen, Lucyna Zalas (2016): Multilaterale Kommunikation. Die Perspektiven der Fachleute. Bericht über die Ergebnisse einer Interviewserie (Teil 1). In: pnd | online II/2016 (www.planung-neu-denken.de)

Hartmut Häußermann, Walter Siebel (Hg.) (1993): Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte. (Leviathan Sonderheft 13/1993) Opladen [Westdeutscher Verlag]

Patsy Healey (2012) Communicative Planning: Practices, Concepts, and Rhetorics. In Sanyal Bishwapriya u.a. (Hg) (2012) Planning Ideas that Matter. Cambridge/London [MIT] S. 333 ff.

- IBA Heidelberg (2011): MEMORANDUM Internationale Bauausstellung Heidelberg Perspektiven der Europäischen Stadt in der Wissensgesellschaft. Heidelberg
- Ibert, Oliver; Mayer, Hans-Norbert (2002): Innovation im Kontext der Weltausstellung Hannover 2000. Der neue Stadtteil Hannover-Kronsberg. In: Heidi Müller, und Klaus Selle (Hg.): EXPOst, Großprojekte und Festivalisierung als Mittel der Stadt- und Regionalentwicklung: Lernen von Hannover. Hannover/ Aachen/Dortmund
- Ibert, Oliver (2003): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation von Innovation. (Stadt, Raum und Gesellschaft Bd. 19) Opladen [Leske+Budrich]
- Heiderose Kilper (1999): Die Internationale Bauausstellung Emscher Park. Eine Studie zur Steuerungsproblematik komplexer Erneuerungsprozesse in einer alten Industrieregion. Wiesbaden [Springer]
- Wolf Reuter (2004): Planung und Macht: Positionen im theoretischen Diskurs und ein pragmatisches Modell von Planung. In: Altrock, Uwe u.a. (Hg.): Perspektiven der Planungstheorie. Berlin
- Gunnar Folke Schuppert (2008) Governance – auf der Suche nach Konturen eines »anerkannt uneindeutigen Begriffs«. In: Gunnar Folke Schuppert, Michael Zürn (Hg.): Governance in einer sich wandelnden Welt. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 41/2008 S. 13 ff.
- Gunnar Folke Schuppert (2015) Governance by Communication. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung H. 3 /2015 S. 132 ff
- Klaus Selle (2016a) Stadtentwicklung als Verständigungsaufgabe: Alte Einfachheit, neue Vielfalt? Ein Vortrag. In RaumPlanung H. 5/2016
- Klaus Selle (2016b) Kommunikative Interdependenzgestaltung in Prozessen der Stadtentwicklung. Eine Geschichte der Entdeckungen. Teil 1: Alle im Blick? Wie die Fachleute des Planens und Entwickelns der Akteursvielfalt gewahrt wurden. In pnd| online Ausgabe II/2016 (www.planung-neu-denken.de)
- Klaus Selle (2005): Innovationen: Fragezeichen. Klärungsbedarf bei der Diskussion um und der Verbreitung von Neuerungen. In: Ders.: Planen. Steuern. Entwickeln. Dortmund/Detmold [Rohn] S. 271 ff.
- Klaus Selle (Hg.) (1991a): Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere. Beobachtungen aus sechs Ländern. 7 Bde. Darmstadt/Dortmund
- Klaus Selle (1991b) Planung als Vermittlung. Anmerkungen zum Vordringen intermediärer Akteure in: Klaus Novy und Felix Zwoch (Hg.) Nachdenken über Städtebau. Bauwelt Fundamente. Braunschweig. Bd. 93 Seite 117-129
- vhw (Verband Wohnen und Stadtentwicklung) (Hg.) (2015) Mittler, Macher, Protestierer. Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung. Entwurf eines Debattenbuches. Berlin

Links

[http://www.iba.heidelberg.de/...](http://www.iba.heidelberg.de/)