

Open-Innovation- und Living-Lab-Ansätze in der Praxis der Stadtentwicklung – Herausforderungen, Dilemmas und Chancen

Barbara Hammerl, Remko Berkhout, Elisabeth Oswald

(Mag. Barbara Hammerl, StadtLABOR Graz, Reininghausstraße 11a, 8020 Graz, barbara.hammerl@stadtlaborgraz.at
DI Elisabeth Oswald, StadtLABOR Graz, Reininghausstraße 11a, 8020 Graz, elisabeth.oswald@stadtlaborgraz.at
Remko Berkhout, StadtLABOR Graz, Reininghausstraße 11a, 8020 Graz, remko.berkhout@stadtlaborgraz.at)

1 HINTERGRUND

Die Herausforderungen für Europas Städte sind komplex und mannigfaltig. Der Urbanisierungsgrad, also der Anteil der Stadtbewohner an der Gesamtbevölkerung, lag im Jahr 2014 im EU-Schnitt bei 75%, in Österreich bei knapp 66%. Die meisten Prognosen gehen davon aus, dass der Trend der Landflucht weiter anhalten wird. Lt. Statistik Austria ist die Bevölkerung in den österreichischen Landeshauptstädten zwischen 2003 und 2013 durchschnittlich um 7,4% gestiegen, wobei Eisenstadt (14,1%), Graz (12,9%) und Wien (9,3%) das stärkste Wachstum verzeichneten. Erste spürbare Auswirkungen sind steigende Immobilienpreise, Verkehrsüberlastung, eine zunehmende Verknappung von Grünflächen und attraktivem öffentlichen Raum, Luftverschmutzung, soziale Spannungen sowie steigende Kosten von städtischer Infrastruktur.

Angesichts der Dringlichkeit und Komplexität urbaner Herausforderungen muss klar sein, dass „business as usual“ diese Probleme nicht lösen wird und es neue gesellschaftliche Praktiken und Governance-Systeme benötigt, um die Lebensqualität in Europas Städten nachhaltig zu sichern. Typische Beispiele für „Business as usual“ sind etwa Verwaltungsgrenzen der Städte, welche die physische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Realität nicht mehr widerspiegeln, was insbesondere die Verkehrsplanung bzw. das Schaffen abgestimmter Angebote des öffentlichen Verkehrs erschwert. Ein weiteres Beispiel betrifft das sektorale Denken und Handeln auf Verwaltungsebene, das erst langsam aufbricht und Platz macht für integrative sowie kooperative Planungsprozesse.

Bürgerinnen und Bürger sind von politischen Entscheidungsprozessen, die ihr unmittelbares Lebensumfeld in ihrem Stadtteil betreffen, in vielen Fällen so gut wie ausgeschlossen. Sie werden meist nicht danach gefragt, wie ein Platz gestaltet sein soll, was sie zu einem Umstieg auf den öffentlichen Verkehr bewegen würde oder wie der Leerstand in den Erdgeschoßzonen reduziert werden könnte. Bürgerbeteiligung wird von Politik, Verwaltung und Wirtschaft viel zu oft als lästige Pflichtübung betrachtet und manchmal auch mit dem Argument verhindert, dass „eh immer nur die Kritiker, Nein-Sager und Schlecht-Macher teilnehmen“ (was manchmal durchaus stimmen mag). Der Schluss daraus darf aber nicht weniger Beteiligung sein. Vielmehr muss es gelingen, niederschwellige und attraktive Beteiligungsangebote zu entwickeln, welche die vielen konstruktiven Ideen, Lösungsansätze und das lokale Wissen der Menschen und Unternehmen vor Ort einbeziehen. Neue Lösungen entstehen nicht dadurch, dass immer wieder dieselben Experten mit denselben Haltungen und Vorgehensweisen zusammensitzen, neue Ideen entstehen vielmehr an den Rändern des Systems und durch Impulse von außen. Es macht daher Sinn, Beteiligung und Kooperation in der Stadtentwicklung verstärkt aus dem Blickwinkel von Innovationsprozessen zu betrachten, um den notwendigen gesellschaftlichen Wandel und Transformationsprozess hin zu nachhaltigen Städten zu unterstützen.

2 OPEN INNOVATION UND LIVING LAB ANSÄTZE

Der französische Soziologe, Philosoph und Urbanist Henri Lefebvre (1901-1991) erweiterte den Stadtbegriff um die Dimension menschlicher Kreativität und Wirksamkeit sowie die Dimension der Wechselwirkung. Die Stadt als „Oevre“ ist weit mehr als ein Ort, als die Summe an Versorgungs-, Entsorgungs-, Infrastrukturleistungen und Konsumgütern. Das dynamische und lebendige „Oevre“ Stadt ist jener Ort und jener Raum, der durch und in dem die Begegnungen von Unterschiedlichem stattfinden, Aktivitäten und wechselseitige Beziehungen entstehen. Die aktuelle/tatsächliche Stadt muss immer die mögliche Stadt als Entwicklungspotenzial und Gestaltungsraum beinhalten. Die Stadt und das Urbane sind über Orte hinaus also vielmehr soziale Verhältnisse der wechselseitigen Inspiration und des gemeinsamen Agierens - wobei die Verstärkung von ihm als dialektisch ablaufender Prozess mit unbestimmtem Ausgang beschrieben wird – in dem die fortlaufende Reflexion und Integration der menschlichen Kreativität und Wirksamkeit notwendigerweise für ein Gelingen, für eine wünschenswerte Entwicklung in Richtung Urbaner Lebensqualität Voraussetzung ist. Diese frühzeitige Einbindung relevanter Akteure in die Entwicklung des

„Oevre“ Stadt sowie Governance im Sinne offener, transparenter und partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse werden in europäischen Strategie-dokumenten mehrfach explizit gefordert. Ebenso betonen internationale Vorreiter wie Jan Gehl (Dänemark) in ihren Projekten die Bedeutung der „human dimension“ für eine qualitätsvolle Stadtentwicklung.

In den letzten Jahren ist zudem eine steigende Bedeutung von „Open Innovation“ bzw. „Living Lab“ Konzepten auch im Bereich der Stadt-entwicklung zu beobachten. Das European Network of Living Labs (ENoLL) definiert „Living Labs“ als „user-driven innovation environments where users and producers co-create innovation in a trusted, open ecosystem that enables business and societal innovation“. Die Idee baut auf Open Innovation Ansätzen aus der Innovationstheorie auf, die darauf abzielen, externe Ressourcen in den Innovationsprozess (beispielsweise von Produkten und Dienstleistungen) zu integrieren. Durch das Open Innovation Prinzip wandelt sich die Rolle des passiven Konsumenten zunehmend in Richtung aktive „Prosumenten“. Ein „Living Lab“ kann somit zum einen als innovationsfördernde Umgebung verstanden werden, andererseits aber auch als Innovationsmethode mit sehr konkreten Tools, Werkzeugen und iterativen Abläufen.

Das Konzept der „Living Labs“ wurde mittlerweile in die europäische Innovationspolitik aufgenommen und findet auch im urbanen Kontext seine Anwendung (Stichwort: Smart City Labs, Urban Labs). Zu wichtigen Grundprinzipien von „Living Labs“ zählen:

- Öffnung von Entwicklungsprozessen und inklusive Beteiligung: Qualitätsvolle Stadtentwicklung erfordert Ressourcen, Kompetenzen und Expertise möglichst vieler Menschen und Disziplinen, um neben dem notwendigen Fachwissen auch das (lokale und Alltags-)Wissen von Bewohnerinnen und Bewohnern, Aktivbürgerinnen und Aktivbürgern, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren oder Kunst- und Kulturschaffenden einbinden und nutzen zu können. Damit dies gelingen kann, sind eine professionelle Planung von Beteiligung, hohe Methodenkompetenz sowie Kontinuität und Reflexionsprozesse unabdingbar. Das alles passiert nicht nebenbei, sondern braucht neben einer von allen Seiten akzeptierten und allparteilich agierenden intermediären Instanz auch entsprechende finanzielle Ressourcen. Die Praxis zeigt hier bereits eine Vielzahl an Beteiligungsmodellen und -methoden (z.B. Planugszelle, Charette-Verfahren, ...).
- Design geeigneter Dialog-, Lern-, und Kooperationsformate und -räume: Hier geht es angesichts immer kürzer werdender Innovationszyklen nicht nur darum, Wissen schneller und umfassender als bisher zu teilen bzw. gemeinsam zu generieren sondern auch darum, Dialog- und Lernprozesse als Erfahrungsprozesse zu gestalten. Lernende, egal ob aus Unternehmen, Forschung, Politik, Verwaltung oder Gesellschaft müssen über die Bearbeitung konkreter Problemstellungen in alltagsnahen Lernumgebungen neue Wege der Problemanalyse und -lösung (mit allen Sinnen!) erfahren können. „Living Labs“ fordern hier ein deutliches „Raus“ aus der „Komfortzone“ steriler Konferenz- und Seminarräume und das Schaffen von niederschweligen, für alle zugänglichen Begegnungsräumen am Ort des Geschehens (Straßenlokale, Co-Working Spaces, etc.). Hackatons, barcamps, learning safaris, Design Thinking sind nur einige Beispiele aus der Praxis, die hier immer wieder neue Methoden hervorbringt und ausprobiert.
- Co-Creation, Experimentieren und Prototyping: Ein Kernelement und Ziel des „Living Lab“ Ansatzes ist es, deutlich schneller als bisher vom Reden ins Tun zu kommen. Um die Kluft zwischen Denken und Handeln, zwischen Forschung und Umsetzung zu überwinden, braucht es „hands-on Formate“ mit (temporären) Experimenten, Prototypen und iterativen Problemlösungsprozessen, die unterschiedliche Disziplinen, Wissensformen, Akteure, Methoden und Problemlösungsansätze zusammenbringen.

Abhängig von den Zielen und Rahmenbedingungen von „Living Labs“ können diese ihren Aufgabenschwerpunkt auf das Vernetzen unterschiedlicher Akteure („connect“), auf Inspiration („Awaken the spark“), auf das Anstoßen/Vorantreiben neuer Projekte oder Ideen („incubate“), auf die Unterstützung und Beschleunigung von Vorreitern („Accelerate“) oder auf das Beleuchten/Explorieren von neuen Themenfeldern („Illuminate“) legen.

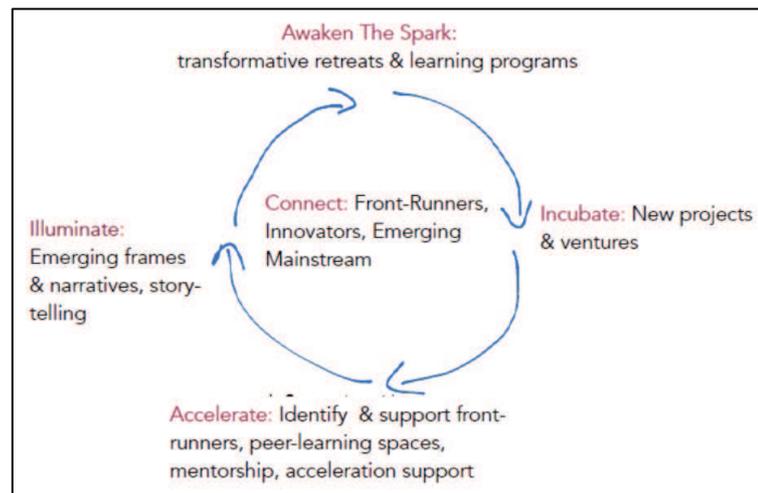


Abbildung 1: Hauptausrichtungen von „Living Labs“, Quelle: Labcraft, R. Berkhout et al.

3 LIVING-LAB-ANSÄTZE IN DER PRAXIS DER STADTENTWICKLUNG

Die im Kapitel 2 skizzierte Theorie ist nur eine Seite. Auf der anderen Seite steht ihre Umsetzung in die tägliche Beteiligungs- und Innovationspraxis, die viele Fragen und Herausforderungen aufwirft. Das StadtLABOR Graz beschäftigt sich in einem sehr ganzheitlichen und praxisorientierten Zugang mit nachhaltiger Stadtentwicklung bzw. mit Innovations- und Transformationsprozessen in Städten. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf sozialen Innovationen, neuen Formen der Kooperation und inklusiver Beteiligung, wobei die Grundprinzipien von „Living Labs“ für alle Aktivitäten handlungsweisend sind. Was haben wir aus diesen kooperativen Prozessen bis dato gelernt? Was hat sich bewährt und was sind die konkreten Stolpersteine, wenn es darum geht die Theorie in der Praxis anzuwenden? Durch welche Art von Dokumentation kann der Nutzen kooperativer Stadtentwicklungsprozesse besser sichtbar gemacht werden und wie können „soft facts“ messbar gemacht werden? Was braucht es in Zukunft, um Relevanz, Mehrwert und Qualität der Ergebnisse weiter zu erhöhen?

Im Folgenden werden auf Basis von zwei Casestudies aus der Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung der theoretischen Grundprinzipien kritisch reflektiert sowie erste Schlussfolgerungen zur Diskussion gestellt.

3.1 Casestudy 1: Brauquartier Puntigam

Das StadtLABOR Graz begleitet im Auftrag eines privaten Immobilienentwicklers und Bauträgers seit Anfang 2014 die Entwicklung eines Quartiers im Süden von Graz, das für einen bis dato eher vernachlässigten Randbezirk die Funktion eines neuen Bezirkszentrums einnehmen soll. Auf einer Fläche von 4,2 ha entsteht in den nächsten 10 Jahren ein neues Quartier mit 800 Anleger- und Eigentumswohnungen, das im Endausbau Wohn- und Arbeitsraum für knapp 2000 Menschen bieten wird. Urbane Mischung, attraktive Freiräume und eine gute räumliche und soziale Verwebung mit dem lokalen Umfeld sollen die Lebensqualität für die zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner und Nutzerinnen und Nutzer sicherstellen.

Ausgangspunkt der Zusammenarbeit war der Wunsch des Auftraggebers, ein Brandingkonzept sowie eine Quartiersmarke für das neue Quartier zu entwickeln, das die Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale des zukünftigen Quartiers für unterschiedliche Zielgruppen beschreibt. Für das StadtLABOR war von Beginn an klar, dass dieser Auftrag eine viel breiter gefasste Perspektive benötigt, da es hier um die langfristige Transformation eines Bezirks in ein urbanes Zentrum mit hoher Ausstrahlungskraft auf das Umfeld geht. Der Bauträger hatte bereits große Erfahrungen in der Entwicklung von Einzelobjekten, ein Projekt in dieser Dimension war auch für ihn Neuland. Da zunächst noch nicht einzuschätzen war, wie sehr der Auftraggeber einen größeren Blickwinkel einnehmen wollte, wurde der Entwicklungsprozesses zwar von Anfang an groß gedacht und geöffnet, ohne dies zunächst explizit zu betonen.

Es wurde ein regelmäßiger Jour Fixe des Kernteams eingeführt, das sich neben dem Auftraggeber, aus dem aus einem Realisierungswettbewerb als Sieger hervorgegangenen Architektenteam, einer Landschaftsarchitektin sowie dem Team des StadtLABORs zusammensetzte. Der Auftraggeber war mit dem

Projektleiter, einem Vertreter der Marketingabteilung sowie häufig auch mit einem Vertreter des Vorstands mit dabei. Es waren somit unterschiedlichste Fachexpertisen vertreten – (Landschafts)architektur, Planung, Mediation und Kommunikation, Verfahrenstechnik sowie Innovations-, Finanz- und Projektmanagement - wodurch gute Voraussetzungen für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und Bearbeitung der Aufgabenstellungen geschaffen werden konnten. Im Jour Fixe wurden die einzelnen Planungsstände der Beteiligten präsentiert, diskutiert und aufeinander abgestimmt. Ein interessanter Aspekt, der gleich bei einem der ersten Jour Fixe entstand, war die Überlegung, die Abwärme aus der benachbarten Brauerei für die Wärmeversorgung des Quartiers zu nutzen. Diese synergetische Nutzung wurde sehr schnell prototypisch weiterverfolgt und befindet sich gerade in der Detailplanung.

Das StadtLABOR trat zu einem Zeitpunkt in den Planungsprozess ein, als der Architekturwettbewerb bereits abgeschlossen war und - parallel zum Bebauungsplanverfahren – mit den Einreichplanungen begonnen wurde. Dadurch waren die Eckpfeiler des Projekts bereits eingeschlagen, gleichzeitig gab es noch genug Gestaltungsspielraum auf unterschiedlichen Ebenen, sodass eine Öffnung der Entwicklungsprozesse möglich war. Die Behörde (Abteilung für Stadtplanung, Verkehrsabteilung) wurde neben den Abstimmungsgesprächen im Zuge des Bebauungsplanverfahrens auch regelmäßig über die informellen Prozesse im Rahmen der Entwicklung des Brandingkonzepts informiert, wodurch ein spürbarer Vertrauensaufbau erzielt werden konnte.

Der eigentliche Markenentwicklungsprozess verlief in 3 Phasen (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Ablauf Brandingprozess

Zunächst ging es uns darum, eine möglichst vollständige „Innensicht“ zum Projekt seitens des Auftraggebers und der beteiligten Planerinnen und Planer zu erhalten. Dieser Schritt erfolgte im Rahmen des Jour Fixe bzw. über Einzelgespräche. Interessant war dabei, dass seitens des Bauträgers noch relativ wenig konkrete Überlegungen v.a. bezüglich der Zielgruppen vorlagen und die Formulierungen und Planungsgedanken des Architektenteams maßgebend waren: „Inmitten des heterogenen Nebeneinander von Industrie- und Gewerbeflächen, Geschäften, Einfamilienhäusern und Sportplatz bildet der geplante Wohnbau mit seinem zentralen Platz einen neuen Ortskern, welcher als Knotenpunkt von öffentlichem und privatem Verkehr eine überörtliche Bedeutung für Handel und Gewerbe erlangen wird. [...] Die Sockelzone des Baukörpers wird als halböffentliche Stadtlandschaft mit ihren verschiedenen Durchwegungs-Situationen zum Knotenpunkt urbaner Kommunikation. Ein „Dorfplatz“ mit Gewerbeflächen und Cafes im Erdgeschoß bildet das neue Zentrum am Bauareal. [...]“.

Die „Außensicht“ auf das Projekt wurde über mehrere Analyseschritte eingeholt. Im Zuge einer sozialräumlichen und Umfeldanalyse wurden relevante Stakeholder, städtebauliche Strukturen, soziale Infrastruktur und sonstige Einrichtungen erhoben, um Chancen, Potenziale aber auch Herausforderungen in Bezug auf das Umfeld zu identifizieren. In Einzelinterviews mit ausgewählten Schlüsselakteuren wurden spontane Assoziationen mit dem, Erwartungen an das Projekt sowie Stärken und Schwächen des Bezirks erhoben. Die Gesprächspartner waren Vertreterinnen und Vertreter des Bezirksrates, des benachbarten Heimgarten und Sportvereins, der Brauerei sowie von Unternehmen, der lokalen Gastronomie, Kindergärten und auch der Pfarre. Hier zeigte sich erste für die Markenentwicklung interessante Anknüpfungspunkte

hinsichtlich Stärken/Chancen des Bezirkes bzw. des Projekts aber auch in Bezug auf Herausforderungen und Schwächen (siehe Abbildung 3).

 <ul style="list-style-type: none"> Gesunder Mix an Wohnen, Gastronomie und Gewerbe Zentraler Platz / Dorfplatz als Zentrumsfunktion Bezirksamt und Polizeistation Hoch qualitativer Baumbestand entlang der Böschung fußläufige Erschließung der Sportanlagen in der Planung mitdenken Nähe zur Straßenbahn/S-Bahn 	 <ul style="list-style-type: none"> Mangel an praktischen Ärzten Wenig Kinderbetreuung, Angebote für SeniorInnen Bedarf an kleinen Wohnungen (Jungfamilien) Lärm, Verkehrszunahme / Barriere durch Einfahrtsstrasse Es gibt genug Events (Partybezirk) => Stille! Wenig Tagesgastronomie (Cafes)
--	--

Abbildung 3: Ergebnisse der Einzelinterviews mit Schlüsselakteuren

Die frühzeitige Information über das Projektvorhaben sowie die Einbindung lokaler Akteure wurde von ausschließlich allen Gesprächspartnern sehr positiv bewertet, gleichzeitig bestand vereinzelt der Wunsch nach mehr Beteiligung und regelmäßiger Information, der mangels Auftrag in dieser Phase des Projekts nicht weiter erfüllt werden konnte. Hierin zeigt sich ein Dilemma der Öffnung von Entwicklungsprozessen, durch die natürlich Erwartungen und Beteiligungsinteressen geweckt werden, die nicht immer erfüllt werden können. Trotz wiederholter Vorschläge weitere Beteiligungsformate anzubieten, um vertiefende Sichtweisen von außen einzuholen, wollte der Auftraggeber zunächst den Beschluss des Bebauungsplanes abwarten, um Rechtssicherheit zu erlangen bzw. keine Zeitverluste zu erleiden.

Ergänzend kamen in der ersten Phase Medienanalysen zur veröffentlichten Meinung über das Projekt, Benchmarkanalysen zu vergleichbaren städtebaulichen Vorhaben sowie weitere Sekundärrecherchen hinzu (Megatrends, Lebensqualitätsindikatoren der Stadt Graz, Smart City Graz Strategie, Immobilienmarkt, etc.).

Die Phase 2 startete mit einem Markenoptionen-Workshop bei dem ausgewählte Stakeholder zu einem halbtägigen Workshop eingeladen wurden, um die Ergebnisse der ersten Phase gemeinsam zu reflektieren und erste Ideen für Markenoptionen zu entwickeln. Es ging als um das Generieren von Positionierungsoptionen für das neue Quartier, die Fakten und Emotionen gleichermaßen berücksichtigen sollten. Der Teilnehmerkreis setzte sich aus dem Kernteam, erweitert um Städtebauexperten der TU Graz, Vertreter der lokalen Kreativszene, Designstudierenden sowie Architekten zusammen. Hervorzuheben ist, dass der Workshop vor Ort in der benachbarten Brauerei stattfand und somit direkte Eindrücke vom Ort des Geschehens vermittelt werden konnten. Im Rahmen dieses Workshops wurden auch erste Vorschläge zur Namensfindung für das Quartier gesammelt, der Name „Brauquartier“, der auf den historischen Bezug bzw. die räumliche Nähe zur benachbarten Brauerei anspielt, wurde seitens des Auftraggebers als Highlight ausgewählt.

In mehreren Bearbeitungsschleifen innerhalb des Kernteams wurde im Anschluss an den Markenoptionen-Workshop die Positionierungsstrategie erarbeitet. In diese Phase fiel noch ein weiteres Lernformat, durch das sehr wesentliche und weitreichende Entscheidungen für die Markenentwicklung bzw. die Qualität des zukünftigen Quartiers vorbereitet wurden. Gemeinsam mit der TU Graz organisierte das StadtLABOR eine Studytour zu interessanten städtebaulichen Projekten in Wien (u.a. Wohnprojekt, Sonnwendviertel, Sargfabrik), bei dem neben dem Projektleiter auch zwei Vorstandsmitglieder des Auftraggebers mit dabei waren. Im Rahmen der Studytour konnten bereits erprobte Modelle und Innovationen für Stadtquartiere erlebbar gemacht werden, die nun auch für das Brauquartier – zum Teil erstmals in Graz – umgesetzt werden (u.a. Quartiersmanagement, Gästewohnungen). Diese Studytour war neben der grundsätzlichen Öffnung und Einbeziehung lokaler Stakeholder ein Schlüsselereignis im gesamten Prozessverlauf.

Die Verdichtung und eigentliche Entscheidungsfindung für die Quartiersmarke erfolgte letztlich in kleiner Runde innerhalb der Marketing- und Vertriebsabteilung des Auftraggebers. Zentrales, übergeordnetes Markenelement ist die Vernetzung bzw. das Leben in (analogen und digitalen) Netzwerken, durch das der Alltag der Bewohnerinnen, Bewohner, Nutzerinnen und Nutzer des Brauquartiers wesentlich erleichtert

werden soll. Zusätzliche Markenattribute beziehen sich auf vielfältige, sanfte Mobilitätsformen, Sport und Gesundheit sowie Kulinarik und Entertainment. Die Umsetzung der Markenstrategie über Website, Folder etc. erfolgt aktuell durch eine Werbeagentur, der offizielle Vertriebsstart ist für Juni 2016 geplant.

3.2 Casestudy 2: Smart City Graz Waagner Biro

Die zweite Casestudy betrifft das „Smart City Project Graz Waagner Biro“¹, in dem ein innerstädtisches ehemaliges Industrieareal westlich des Grazer Hauptbahnhofes innerhalb der nächsten 10 Jahre zu einem lebendigen und „smarten“ Stadtteil mit modernen Technologien für eine nachhaltige Energieversorgung und Ressourcenschonung entwickelt wird. Der Stadtteil soll im Endausbau einen nachhaltigen Wohn- und Arbeitsstandort mit qualitativ hochwertigem öffentlichen Raum und einer hohen Lebensqualität bieten. Das StadtLABOR Graz betreibt dort seit knapp zwei Jahren ein Stadtteilmanagement und agiert an der Schnittstelle zwischen der lokalen Bevölkerung, den Unternehmen und Einrichtungen vor Ort, den städtischen Abteilungen, Planerinnen, Planern, Architektinnen und Architekten sowie Grundeigentümern, Bauträgern und Investoren.

Ausgangspunkt für das Leitprojekt „Smart City Project Graz Waagner Biro“ war das einjährige Sondierungsvorhaben „I live Graz“², in dem eine Vision für die Smart City Graz für das Jahr 2050 partizipativ entwickelt wurde. Aufgrund seiner interdisziplinären Projektbearbeitung konnten neue Lösungsansätze und gesamtstädtische Strategien in den sogenannten „7+1 Handlungsfeldern“ kooperativ erarbeitet werden (siehe Abbildung 4), die die Grundlage für eine smarte und zukunftsfähige Stadtentwicklung von Graz bilden und die im nachfolgenden Leitprojekt umgesetzt werden. Dazu zählen Smart City Grundsätze wie die „Stadt der kurzen Wege“, urbaner Nutzungsmix, Energie- und Ressourceneffizienz, Förderung sanfter Mobilitätsformen oder effiziente Gebäudetechnologien.



Abbildung 4: 7 + 1 Smart-City-Kriterien

Im Leitprojekt ist das StadtLABOR für das Stadtteilmanagement „vor.ort“ zuständig, mit dem Ziel die Ressourcen, Ideen, das lokale Wissen sowie Anliegen der Nachbarinnen, Nachbarn, Unternehmen und Initiativen einzubinden und die Akzeptanz der Anrainerinnen und Anrainer für die Transformationen, für die baulichen Neuerungen und die eingesetzten technologischen und sozialen Innovationen im Stadtteil zu stärken. Für die breite Öffentlichkeit wiederum gilt es, die Sichtbarkeit der Smart City Idee generell zu vermitteln und möglichst viele Menschen für die Vision zu begeistern und mit ins Boot zu holen. Das Team des Stadtteilmanagements trifft sich monatlich mit Vertreterinnen und Vertretern der städtischen Abteilungen (Stadtplanung/Stadtbaudirektion/ Verkehrsplanung/Grünraum) und der Technisches Universität Graz zu einem Jour Fixe, um Informationen schnell weiterzugeben und die Aktivitäten und Planungsschritte abzustimmen.

Neu war, dass sich das Stadtteilmanagement bereits weit vor Baubeginn am Ort des zukünftigen Geschehens angesiedelt hat, zunächst mit einem Baucontainer, der als Anlauf- und Informationsstelle dient.

¹ Leitprojekt, gefördert durch den Klima- und Energiefonds im Rahmen der 2. Ausschreibung Smart Energy Demo – FIT for SET www.klimafonds.gv.at; Die Projektlaufzeit beträgt 60 Monate (Juni 2012 - Juni 2017).

² gefördert durch den Klima- und Energiefonds im Rahmen der 1. Ausschreibung Smart Energy Demo – FIT for SET www.klimafonds.gv.at



Abbildung 5: Stadtteilmanagement „vor.ort“

Der Startpunkt der Öffnung des Stadtteilentwicklungsprozesses war die Information und die Einladung zur Beteiligung und war geprägt vom Wunsch der Bürgerinnen und Bürger nach Details zum Vorhaben und einem Bedarf auf die zukünftigen Entwicklungen im Stadtteil zu reagieren (Sorgen, Bedenken, Wünsche). Eine realistische Chance sich einzubringen wurde vorerst nicht gesehen, ebenso wenig gab es ein Verständnis der Bewohnerinnen, Bewohner, Unternehmen und Initiativen im Stadtteil aktiv an den Veränderungen mitwirken zu können. Nach einem Ausweiten des Bearbeitungsgebietes von vor.ort rückte der Stadtteil als Ganzes in den Fokus und das lokale Wissen wurde durch vor.ort sichtbar gemacht. Eine Sammlung entstand. Nun gibt es einen Pool an Themen, die den Stadtteil betreffen und Auswirkungen auf die neue Bebauung haben. Über Öffnungszeiten von vor.ort, gemeinsame Spaziergänge und Stammtische wird diese Sammlung gepflegt und ist jederzeit auf der Projektwebsite www.smartcitygraz.at verfügbar.

Als eine weitere Aktivität des Stadtteilmanagements wurden die Handlungsfelder der Smart City Graz Strategie überarbeitet, da sich gezeigt hat, dass eine informelle und alltagsnahe Sprache für die Auseinandersetzung mit den Menschen im Stadtteil unabdingbar ist. Die ursprünglichen Planungsvisionen wurden somit hin zu den realen Lebenswelten der Bewohnerinnen und Bewohner transformiert:

- Leben im Quartier (öffentlicher Raum/Grünraum),
- Wohnen (innovativ und vernetzt),
- sanfte Mobilität,
- Veränderungen im Quartier (die dynamische Stadt) und
- urbane Vielfalt (Sockel- und Erdgeschoßzonen).

Die Planung der konkreten Beteiligungsformate orientiert sich an diesen Themenfeldern und wird nach dem tatsächlichem Bedarf (wie intensiv werden Fragen an das Stadtteilmanagement herangetragen, welche Themen sind brisant) und nach der Taktung der Planungsschritte des Gesamtprojekts vorgenommen. Dabei ist es wichtig geeignete Dialogformate zu entwickeln. Dies soll für das Themenfeld „Mobilität“ beispielhaft näher erläutert werden:

Fragen und Bedenken der Bewohnerinnen und Bewohner zur zukünftigen Verkehrssituation wurden zunächst sehr allgemein an das Stadtteilmanagement herangetragen und die Antworten, im Rahmen von großen Informationsveranstaltungen, ebenso allgemein behandelt. Dadurch entstand der Eindruck, nicht wirklich gehört zu werden. Vor.ort lud die Menschen im Stadtteil daher ein, ihre konkreten Anliegen oder spezifische Verkehrssituationen inhaltlich zu benennen, räumlich zu verorten und per Mail, Postkarte oder persönlich zu übermitteln. Diese Fragestellungen wurden an die Expertinnen und Experten der Verkehrsplanung der Stadt Graz weitergegeben und im Vorfeld eines speziellen Stammtisches zum Thema Mobilität behandelt. Bei der Veranstaltung selbst gab es zwei kurze Impulsreferate zum Thema Mobilität, im Anschluss wurden die vorab gesammelten Fragen und Anliegen von den Expertinnen und Experten beantwortet bzw. offene Fragen gemeinsam diskutiert. Durch die Darstellungen der Zusammenhänge zwischen örtlichen Begebenheiten und globalen Tendenzen fanden sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Ende der Veranstaltung auf Augenhöhe wieder und diskutierten über ihr persönliches Mobilitätsverhalten

und über Möglichkeiten, vorherrschende Muster zu durchbrechen. Dieser vorgeschaltete Zwischenschritt in der Planung des Mobilitätsstammtisches trug wesentlich zu seinem Gelingen bei.

Offene Fragen werden vom Stadtteilmanagement kontinuierlich aufgenommen – während der regelmäßigen Öffnungszeiten, über Website/E-Mail oder über verschiedene Beteiligungsformate (Stammtisch, Informationsveranstaltungen, aufsuchende Beteiligung). Die gesammelten Fragen werden bearbeitet und die Antworten wiederum ausgesandt. Weiters werden Protokolle und Reflexionen regelmäßig per Newsletter gestreut und auf der Projekt-Website veröffentlicht. Durch Kontinuität der verschiedenen Beteiligungsformate und der beteiligten Personen (Bewohnerinnen und Bewohner, Vertreterinnen und Vertreter der Stadt, Investoren, Unternehmer und Initiativen) kann wechselseitiges Vertrauen aufgebaut bzw. gestärkt werden – das Verhältnis „Bürgerin oder Bürger zur Stadt“ (wir und die) entwickelt sich sukzessive zu „Mensch trifft Mensch“.

Im Stadtteilmanagement werden regelmäßig niederschwellige Lern-, Dialog- und Kooperationsformate ausprobiert. Rund um das Stadtteilmanagement vor.ort entstehen Beete und es gibt Sitzmöglichkeiten, die den Menschen aus dem Stadtteil zur Verfügung stehen. Besprechungen mit den unterschiedlichsten Akteuren werden vorrangig vor Ort durchgeführt, Begehung der Flächen, Spaziergänge im Stadtteil und das gemeinsame Erleben einzelner neuralgischer Punkte im Stadtteil werden forciert. Mit der aufsuchenden Beteiligung werden Siedlungen zu Veranstaltungsorten und es entstehen unmittelbare Beteiligungsprojekte vor Ort (Reaktivierung von Spiel- Aufenthaltsräumen, gemeinsames Gart‘ln, Reparieren von Siedlungs- / Viertelrädern etc.).

Innerhalb der aufsuchenden Beteiligung von vor.ort werden Nachbarschaftsportraits erstellt. Gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern werden Qualitäten der Siedlung benannt und visualisiert. In der Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebensraum entsteht Identifikation und Kraft für Veränderung. Ideen für die Siedlung werden formuliert und dann gilt es zeitnah in die Umsetzung zu gehen – wer hat Ressourcen, Talente, Zeit? Um nicht zu lange in der Planung zu verweilen werden Prototypen entwickelt und Experimente gestartet. Durch die gemeinsame Aktivität wächst die Gruppe an Beteiligten und es steigt der Wille sich in Projekte einzubringen.

Um mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Unternehmen über Zukunft sprechen zu können, muss es im Stadtteil auch eine Auseinandersetzung mit der Vergangenheit geben. Wie war es hier einmal? Ein Rückblick und ein Abschiessen von Gewesenem, um ankommen zu können in der Gegenwart. Erst dann ist ein Nachdenken über Zukunft und ein Zulassen der Transformation in den Köpfen und Herzen möglich. Welche Qualitäten werden in der Gegenwart vermisst? Sind diese Qualitäten eventuell in die Zukunft zu übertragen? Diese Fragen stellt sich das vor.ort Team gemeinsam mit den Menschen im Stadtteil und versucht die Themen zu übersetzen und in Auslobungsunterlagen zu integrieren. In jedem Handlungsfeld (Leben, Wohnen, Mobilität, Transformation, Urbane Vielfalt) wird der Verlauf des Beteiligungsprozesses dokumentiert, vom Informieren, über ein Erfahrbarmachen bis hin zu konkreten Maßnahmen und Verhaltensänderungen.



Abbildung 6: Ergebnisverwertung der gesammelten Themen und Anliegen

4 CONCLUSIO

Die Erfahrungen mit der Anwendung von „Open Innovation“ und „Living Lab“ Ansätzen in Stadtentwicklungsprozessen sind durchaus vielversprechend. Die beiden Casestudies haben gezeigt, das es durchaus Unterschiede gibt, je nachdem in welchem Kontext ein Projekt stattfindet. So sind in der

Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Auftraggebern kurze Entscheidungswege hilfreich, um schneller neue Formate und Interventionen ausprobieren zu können. Hier kann eine Öffnung von Entwicklungsprozessen wichtige Impulse in der Entscheidungsvorbereitung geben, die Letztentscheidung fällt naturgemäß häufig im kleinen Kreis der Auftraggeber.

In der Zusammenarbeit mit Stadtverwaltungen bzw. im Kontext größerer Forschungsk Kooperationen ist gelegentlich mehr Überzeugungsarbeit zu Beginn erforderlich, auf der anderen Seite wird durch längere Projektlaufzeiten eine tiefergreifende Auseinandersetzung mit Lab-Ansätzen möglich.

Abschließend sollen ein paar wesentliche Erkenntnisse und „lessons learnt“ zusammengefasst werden:

- Wirkungsvolle Beteiligungsprozesse erfordern ein Commitment der Entscheidungsträger aus Politik, Verwaltung und (Bau)Wirtschaft sowie ein gewisses Maß an Ergebnisoffenheit, um überhaupt engagierte Menschen für die meist unbezahlte Mitarbeit gewinnen zu können. Der Rahmen und Gestaltungsspielraum für Beteiligung müssen von Beginn an abgesteckt und transparent gemacht werden. Je früher Beteiligung ermöglicht wird, desto größer ist im Regelfall dieser Spielraum und desto größer ist die Bereitschaft, sich konstruktiv einzubringen. Eine zu späte „Pseudo-Beteiligung“ führt fast ausschließlich zu Frust, Kritik und manchmal auch zu einem aktivem Blockieren und Verhindern von Vorhaben.
- Es ist unmöglich, den Ausgang von Beteiligungsprozessen vorherzusagen. Dies erfordert zugegebenermaßen einen Vertrauensvorschuss und echte Kommunikationsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern. Die Erfahrungen mit ernst gemeinter Beteiligung in Stadtentwicklungsvorhaben sind jedoch fast ausschließlich positiv hinsichtlich der Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse und auch hinsichtlich der Beziehungen zwischen Stadtverwaltung, Bürgerinnen und Bürgern.
- Ein großes Potenzial liegt in der Erprobung und Weiterentwicklung neuer Dialog-, Lern- und Kooperationsformate sowie in niederschwelligen Orten und Räumen an denen sich Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen informell und auch zufällig treffen können. Hier zeigen die Erfahrungen aus denastudies, dass Inspiration als Quelle für Innovation am leichtesten ermöglicht werden kann.
- □ Der Bereich der Impact-Messung von „Living Lab“ Ansätzen wirft aktuell noch die größten Fragen auf. Es ist schwierig, die direkten Auswirkungen eines Stadtteilmanagements auf die Akzeptanz der Bewohnerinnen und Bewohner oder die Identifikation mit den Veränderungen im Stadtteil messen zu wollen. Ein Ansatz könnte sein, beispielsweise die Zahl und Qualität von Einwendungen bei Bebauungsplanverfahren im Vergleich zu ähnlich großen Stadtentwicklungsprojekten als eine Messgröße heranzuziehen.
- Nicht jedes Projekt, das sich „Lab“ nennt, folgt auch tatsächlich den Grundprinzipien. Andererseits gibt es viele Initiativen, die nach diesen Grundsätzen handeln ohne sich „Lab“ zu nennen.

Stadtentwicklung ohne Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Menschen ist ein Irrtum. Es gilt die vielen kleinen „Pflänzchen“ einer kooperativen Planungskultur, die vielerorts auftauchen, wertschätzend zu pflegen und wachsen zu lassen, damit Städte zukünftig bessere Lösungen für die Herausforderungen des 21. Jahrhundert finden können.

5 LITERATUR

Eskelinen, J. et al. (Ed. 2015) Citizen-driven innovation – a guidebook for city mayors and public administrators. World bank and ENoLL.

EU-Städteagenda (2015) Leitfaden für die Mitgliedstaaten zu integrierter nachhaltiger Stadtentwicklung, Brüssel.

Hippel van, E. (2005) Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge, MA

Gehl, J. (2010) Cities for People. Island Press.

Stahlbröst, A., Holst, M. (2012) The Living Lab Methodology Handbook.

Tiesinga, H.; Berkhout, R. (2014) Labcraft – How social labs cultivate change through innovation and collaboration. Labcraft Publishing.

Vogelpohl, A. Die Begriffe Stadt und Urbanisierung bei Henri Lefebvre (2015) in: *dérive* - Zeitschrift für Stadtforschung