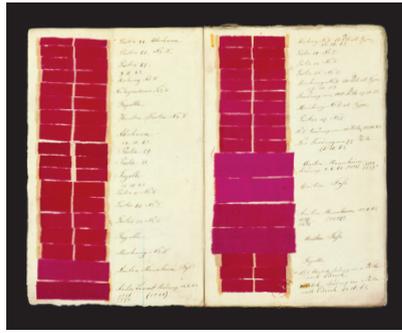


Vision
klybeck-
plus Ein
Mehrwert
für Basel



Vision klybeckplus
Ein Mehrwert für Basel

Vision **Ein Mehrwert für Basel** klybeckplus



Wie alles begann...
 Der Seidenfärber Alexander
 Clavel erweckt das heutige
 Klybeckareal 1864 zum Leben
 und färbt von hier aus die
 Welt in pink.

	Zusammenfassung / Résumé / Summary	6-11
1	Entstehungsprozess Vision klybeckplus	12
2	Vorwort	16
3	Bewegte Vergangenheit	18
4	Chancenreiche Zukunft	22
	Grenzen von Prognosen	23
	Die Kraft von Zukunftsbildern	24
	Grüne, smarte und softe Stadt	25
	Acht relevante Megatrends	28
	Ein eigenständiges Zukunftsbild für klybeckplus	30
5	Mehrwert klybeckplus	32
	Mehr Mut zum grossen Denken	35
	Mehr Experimentierfreude	40
	Mehr Produktionsstätten für die Zukunft	44
	Mehr soziale Innovation	49
6	Umsetzung der Vision	54
	Erste Ideen für Initialprojekte und -prozesse	56
	Checkliste für die Umsetzung der Vision	59
	Schlusswort	62

Zusammenfassung

Die einstige Wiege der Basler Chemie wird zum durchmischten Stadtteil. Ein Transformationsprozess dieser Dimension ist aussergewöhnlich und bietet die historische Chance, die Zukunft dieses besonderen Ortes sowie dessen Mehrwert für Stadt und BewohnerInnen neu zu denken.

Die Planungspartner Central Real Estate Basel AG, Swiss Life und Kanton Basel-Stadt blicken auf einen Zeithorizont 2040 und skizzieren gemeinsam ein Zukunftsbild für klybeckplus. Damit schaffen sie Orientierung für die langfristige Entwicklung und verdeutlichen zugleich ihre Ambition für eine flexible Herangehensweise an die zukünftige Planung.

Obwohl das Areal für die meisten Menschen ein weisser Fleck auf der mentalen Landkarte ist, beginnt die Projektierung aber nicht auf der grünen Wiese. Das Klybeckareal mit seinen rund 30 Hektaren hat eine bewegte Geschichte hinter sich und ist reich an materiellem und immateriellem Bestand, der künftig neu genutzt werden kann. Auf dieser Basis sollen in klybeckplus zukunftsweisende Ansätze zum Wohnen, Arbeiten, Leben und zur Planung entwickelt werden, um so für Basel und die ganze Region folgende Mehrwerte zu schaffen.

+ Mehr Mut zu grossem Denken:

Die Grösse von klybeckplus soll alle Akteure dazu ermutigen, gross zu denken. Insbesondere wenn es um die Schaffung qualitativer Dichte sowie um neue Ansätze für eine flexible Planung geht, bietet sich die Chance, eine Vorreiterrolle zu übernehmen.

+ Mehr Experimentierfreude:

Das Areal war schon immer ein Ort innovativer Menschen, die hier neue Ideen und Produkte hervorbrachten. Auch in Zukunft soll klybeckplus Experimentierfreude fördern: Genau

dort, wo Wirtschaft und Gesellschaft vor noch nie dagewesenen Herausforderungen stehen – beispielsweise mit Blick auf ökologische Fragen.

+ Mehr Produktionsstätten für die Zukunft:

Einst arbeiteten auf dem Klybeckareal tausende Beschäftigte. Auch künftig wird dem «Erschaffen» eine wichtige Bedeutung zukommen: Hier eröffnen sich vielversprechende Perspektiven, um neuartige Produktions- und Arbeitsstätten mitzugestalten – konkret im Bereich der lokalen Produktion 4.0, mit innovativen Clustern und nachhaltigen Wirtschaftsansätzen.

+ Mehr soziale Innovation:

Nicht zuletzt hat dieser Ort immer wieder pragmatisch-soziale Innovationen für die Gesellschaft hervorgebracht. An diese Tradition wird angeknüpft, denn klybeckplus hat das Potenzial, neue Formen von Zusammenleben und Nachbarschaft zu ermöglichen – eine Durch- statt Entmischung soll stattfinden.

Damit die Mehrwerte von klybeckplus sowie die damit verbundenen Ambitionen nun schnell sichtbar werden, leiten die Grundeigentümerinnen und der Kanton Basel-Stadt in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern eine Reihe von Initialprojekten und -prozessen in die Wege. Sie öffnen den Ort schrittweise und helfen, den gemeinsamen Entwicklungs- und Lernprozess in Gang zu bringen.

Eines ist heute schon klar: Die Dynamik der Veränderung macht es unmöglich, die Zukunft exakt vorherzusagen. Die Welt verändert sich laufend und mit ihr unsere Bedürfnisse. Und obwohl sich die Welt weiterdreht, wagt klybeckplus den Blick voraus- ins Morgen und Übermorgen.

Résumé

L'ancien berceau de la chimie bâloise se mue en un quartier hétéroclite. Absolument inédite, une transformation de cette ampleur offre l'opportunité historique de repenser l'avenir de ce lieu d'exception ainsi que sa valeur ajoutée pour la ville et ses habitant-e-s.

Les partenaires de planification, Central Real Estate Basel AG, Swiss Life et le canton de Bâle-Ville se projettent à l'horizon 2040 et esquissent ensemble une vision d'avenir pour klybeckplus. Ils déterminent ainsi les objectifs d'un développement à long terme et clarifient, dans le même temps, leurs ambitions pour une approche flexible de la planification future.

Bien que dans la tête de tout un chacun ce site industriel soit un bloc abstrait, la conception du projet ne part pas d'une feuille blanche. La conception du projet ne démarre pas de zéro. Avec ses 30 hectares et son histoire mouvementée, le site de Klybeck est riche de ressources matérielles et immatérielles qui pourront être réutilisées à l'avenir. C'est sur cette base que des approches porteuses d'avenir seront développées à klybeckplus en matière de logement, d'emploi, de vie et de planification, afin de créer pour Bâle et toute la région les plus-values suivantes.

+ Plus d'audace pour penser grand:

La superficie de klybeckplus doit encourager tous les acteurs à penser grand. L'instauration d'une densité qualitative et de nouvelles approches pour une planification flexible offre l'opportunité d'endosser le rôle de précurseur.

+ Plus grande envie d'expérimenter:

Le site a toujours été le lieu de rendez-vous de personnes innovantes, porteuses d'idées et de produits nouveaux. À l'avenir aussi, klybeckplus doit stimuler l'envie d'expérimenter:

précisément là où l'économie et la société font face à des défis sans précédent, par exemple au regard des questions écologiques urgentes.

+ Plus de sites de production pour l'avenir:

Autrefois, des milliers des personnes travaillaient sur le site de Klybeck. À l'avenir aussi, la notion de «création» jouera un rôle central. Il existe ici des perspectives prometteuses pour organiser des espaces de production et de travail, concrètement dans le domaine de la production locale 4.0, avec des clusters innovants et des approches économiques durables.

+ Plus d'innovation sociale:

Enfin, ce site n'a jamais cessé de générer des innovations sociales pragmatiques pour la société. Cette tradition sera perpétuée car klybeckplus possède le potentiel suffisant, permettant la mise en place de nouvelles formes de cohabitation et de voisinage entre les différents usages. Place à l'intégration et non à la ségrégation.

Afin d'avoir rapidement les idées claires sur les plus-values de klybeckplus ainsi que sur les ambitions qui y sont liées, les propriétaires fonciers et le canton de Bâle-Ville mettent en œuvre, en collaboration avec d'autres partenaires, une série de projets et de processus initiaux. Ils ouvrent progressivement le site et contribuent ainsi à engager le processus commun de développement et d'apprentissage.

Aujourd'hui, une chose est sûre. La dynamique du changement fait qu'il est impossible de prévoir précisément l'avenir. Le monde évolue sans cesse et, avec lui, nos besoins. Alors que la Terre continue de tourner, klybeckplus regarde vers l'avenir, demain et bien au-delà.

Summary

The former cradle of Basel's chemical industries is to become a varied, mixed-use city district. A transformation process of this size is something exceptional and offers an historic opportunity to rethink what the future of this special location should be, as well as what added value it should provide for the city and its citizens.

The planning partners Central Real Estate Basel AG, Swiss Life and the Canton of Basel-Stadt are looking at a time horizon through to 2040 and are together sketching out a future vision for klybeckplus. In so doing they are providing points of reference for its long-term development, but at the same time making it clear that their aim is to take a flexible approach to future planning.

Although the site is a blank spot on most people's mental maps of Basel, the project planning is not starting from a blank page. The Klybeck site, some 30 hectares in size, has had an eventful history and contains a wealth of material and immaterial assets that can be reused and/or revisited in the future. Based on this, it is intended that ground-breaking approaches to housing, work, living and planning be taken with klybeckplus, so as to add value—both to Basel and to the whole region—in the following ways:

+ Greater courage to "think big":

The size of klybeckplus should embolden all stakeholders to think big. When thinking about creating high-quality concentrations of living/working space, in particular, as well as new approaches to flexible planning, we have the opportunity here to play a pioneering role.

+ Greater joy in experimentation:

The site has always been home to innovative people, who developed new ideas and products here. And klybeckplus should

also nurture a joy in experimentation in the future, too: precisely in those areas in which both the business world and society are facing challenges that have never existed before—for example, thinking about the ecological questions we need to come up with answers to.

+ More workshops for the future:

Thousands of people were working on the Klybeck site at one time. And in future too, importance will be attached to creating things here: this project opens up highly promising opportunities to help create new kinds of production units and places of work—we are thinking here, specifically, about industry 4.0 on a localised basis, with innovative clusters and sustainable approaches to growing business.

+ More social innovation:

Last but by no means least—time and again this location produced pragmatic, social innovations for society. We want to build on this tradition, for klybeckplus has the potential to make new forms of cohabitation and neighbourship possible—by integrating instead of segregating.

In order to give visibility to the added value that klybeckplus will offer, as well as to the associated ambitions for this location, the site owners and the Canton of Basel-Stadt, in collaboration with various partners, are wasting no time in initiating a series of start-up projects and processes. These will open up the location in stages and help to get the communal development and learning processes up to speed.

For one thing is already clear today: the dynamic nature of change makes it impossible to predict the future precisely. The world is continuously changing and with it so are our needs. And although the world keeps on turning, klybeckplus dares to look ahead: to tomorrow—and beyond.

Entstehungs- prozess Vision klybeckplus

Die Visionsentwicklung klybeckplus setzt auf einen partnerschaftlichen Prozess der Grundeigentümerinnen Central Real Estate Basel und Swiss Life sowie des Kantons Basel-Stadt.

In der ersten Prozessphase wurden die Geschichte des Ortes aufgearbeitet sowie dessen zukünftiges Potenzial mit VordenkerInnen aus unterschiedlichen Disziplinen evaluiert. In der zweiten Phase wurden diese Themen des Bestands mit relevanten Megatrends verknüpft und erste Ansätze für die Zukunft von klybeckplus in einem Echoraum gespiegelt. Diese Ansätze wurden in einer dritten Phase zu vier Zukunftsbildern verdichtet und unter dem gemeinsamen Titel «klybeckplus – ein Mehrwert für Basel» gesammelt. Mit der Entwicklung und Realisierung erster Initialprojekte und -prozesse werden die Zukunftsbilder nun zum Leben erweckt und in die nächsten Phasen der Umsetzung getragen.

Visionsprozess Übersicht Entstehungsprozess



Phase 1
Analyse Potenzial Bestand



Phase 2
Analyse Potenzial Zukunft

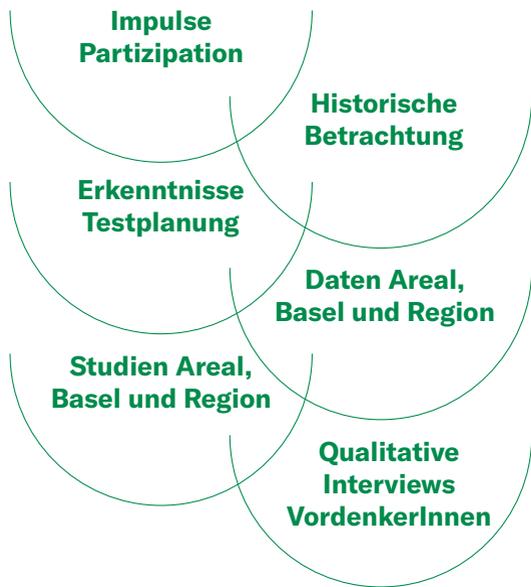


Phase 3
Vision klybeckplus



Phase X
Umsetzung der Vision

**Themen
des Bestands**



Oktober bis Dezember 2019

**Relevante
Megatrends**



Januar bis April 2020

**klybeckplus –
ein Mehrwert
für Basel**

**Initialprojekte- und
prozesse: Rasch initiiierbare
und wegweisende Projekte oder
Prozesse in Kooperation
mit Partnern**

**Checkliste
Umsetzung**

Ab Sommer 2020

**Für alle weiteren Phasen
der Arealentwicklung bildet
die Vision die gemeinsame Basis**

**Planungsrechtliche
Massnahmen,
Planungsverfahren
und Umsetzung**

2040

🔄 2-wöchentliche Iterationssitzungen der Planungspartner bestehend aus Swiss Life,

Central Real Estate Basel und Kanton Basel-Stadt, Prozessführung durch kühne wicki

Das einstige Industrieareal im Klybeck wird zu einem lebendigen Stadtteil Basels. Ein Transformationsprozess dieser Grössenordnung ist aussergewöhnlich in der Schweiz – und erfordert aufgrund der hohen Komplexität eine klare Strategie, eine umsichtige Planung und eine stimmige Entwicklung.

Die Grundeigentümerinnen und der Kanton Basel-Stadt blicken gemeinsam in die Zukunft und stossen die Entwicklung des Projekts klybeckplus an. Der erste Meilenstein in dieser Entwicklung bildet die vorliegende Vision.

Wieso braucht klybeckplus eine Vision? Die neuen Eigentümerinnen haben beim Kauf bereits viel wertvolle Grundlagenarbeit für die Arealentwicklung angetroffen. In der neuen Konstellation setzen sie sich partnerschaftlich mit dem Kanton nun vertieft auseinander – und entwickeln ein gemeinsames Verständnis davon, wie die Zukunft des neuen Stadtteils im heutigen Klybeckareal aussehen soll. Die Vision zeichnet ein mittel- bis langfristiges, erstrebenswertes Zukunftsbild mit Zeithorizont 2040 und geht damit weit über Fragen von Baukörpern oder deren Anordnung hinaus. Sie verdeutlicht inhaltliche Vorstellungen sowie ambitionierte Ziele und dient als übergeordnete Navigations- wie auch Entscheidungshilfe für die weiteren Planungsschritte.

Das Klybeckareal besitzt eine lange und bewegte Geschichte als Industrieareal. Die vorliegende Vision schreibt diese Geschichte weiter – und interpretiert sie zugleich neu mit Blick auf zukünftige Chancen und Herausforderungen. Dieses integrierende Erzählen von angestrebten Zielen und anstehenden Veränderungen dient jedoch nicht nur den Planungspartnern, sondern geschieht auch im Sinne einer transparenten Kommunikation gegenüber der breiten Öffentlichkeit.

Insofern stellt die Vision nicht nur die gemeinsame Ambition und Herangehensweise der Planungspartner dar, sondern ist auch eine Einladung an weitere Interessierte, welche die Zukunft von klybeckplus mitgestalten wollen.

Bewegte Vergangenheit

Die bewegte Geschichte des Klybeckareals zeichnet sich durch stetigen Wandel aus. Wer genau hinschaut, erkennt einen Ort der Impulse für entscheidende Innovationen und Errungenschaften von weit überregionaler Bedeutung setzt – von der industriellen Revolution bis heute.

Das einstige Schwemmland – umflossen von zwei Wasserströmen und immer wieder überflutet – ist längst keine grüne Wiese mehr. Aber dennoch für viele BewohnerInnen Basels ein weisser Fleck auf der Landkarte, den es neu zu entdecken gilt. Mit der Öffnung des Areals wird der Ort, seine materiellen wie immateriellen Werte erschlossen und für zukünftige Generationen nutzbar gemacht.

Die Erschliessung des Areals und dessen Transformation in einen neuen Stadtteil – bestehend aus Teilarealen mit unterschiedlichen Qualitäten – eröffnet für die Grossregion Basel eine historische Chance, Ideen für ein wünschenswertes Zusammenleben in der Stadt der Zukunft zu entwerfen und zu realisieren. Die Geschichte dieses einstigen Industrieareals ist längst nicht zu Ende geschrieben, sondern wird um ein neues Kapitel erweitert.

«Wir haben im klybeckplus die grossartige Chance, auf Basis einer bereits bestehenden Stadtstruktur unter Bewahren von Identität und Atmosphäre, die gerade in Neubaugebieten oftmals fehlen, einen städtebaulichen Wurf zu schaffen, der einerseits ein stabiles Grundgerüst vorgibt und andererseits als offener Rahmen funktioniert. So kann sich das neue Klybeck, inspiriert durch den Forschergeist der Geschichte, zu einem Ort mit Experimentierfreude für alle entwickeln.»

Beat Aeberhard,
Kantonsbaumeister Basel-
Stadt

Dr. phil. Nicholas Schaffner,
Verein Industrie- und Migrationsgeschichte
der Region Basel

«Im Kontext der Chemie wurden Leistungen und soziale Innovationen für die Stadterbracht, die man heute oft nicht mehr im Blick hat.»

Die bewegte Vergangenheit bringt prägende Themen des Ortes hervor

Aufbau des materiellen und immateriellen Bestands im Klybeck Areal

Big Business Gesundheit

1950er-Jahre: Die Farbstoff Produktion verliert laufend an Bedeutung, dafür lässt der Pharmaboom die Umsätze im Klybeck explodieren, denn der Mensch sucht zum Beispiel...
...Heilung: Ciba-Geigy entwickelt ein Malariamittel, das Jahrzehnte später als mögliches Medikament gegen die weltweite Corona-Pandemie gehandelt wird.
...Schutz gegen Bakterien: 1940 bringt CIBA Cibazol vom Klybeck aus auf den Markt. Dieses bahnbrechende Sulfonamidpräparat dient zur Behandlung bakterieller Infektionen wie Lungen- oder Hirnhautentzündung.
...Ruhe: CIBA bringt 1953 das blutdrucksenkende Medikament Serpasil auf den Markt. Später wird es auch als Sedativum in der Psychotherapie eingesetzt.
...Fokus: Rita, die Frau von CIBA-Forscher Leandro Panizzon, spürt 1944 im Selbstversuch beim Tennisspielen die fokussierende Wirkung vom Methylphenidat- Ritalin wird im Klybeck geboren.
...Kontrolle: CIBA arbeitet seit 1920 an der Erforschung männlicher und weiblicher Sexualhormone mittels der Synthetisierung von Extrakten südamerikanischer Schlachtabfälle. Viel später wird im Klybeck die Antibabypille produziert.

Das Palette wird durch künstliche Farben erweitert

1864: Der Seidenfärber Alexander Clavel verlegt seine Färberfabrik an die Klybeckstrasse. Die Menschen lieben seine neuen intensiven, künstlichen Farben wie Fuchsin, die Rot-, Purpur- und Pinktöne ergeben können. Der Rhein ist wichtigster Standortfaktor: Er bringt das Wasser und entfernt den Abfall aus den Augen und damit aus dem Sinn.

Der Mensch zähmt die Natur

Bis 1920: Die Stadt Basel schüttert das feuchte Schwemmland meterhoch auf und macht es für Menschen bebaubar.

1864

Die Welt im Blickfeld

1870er-Jahre: Weil der Schweizer Markt zu klein ist, sucht die Chemie den weltweiten Markt. Die hier gefertigten Farben färben Kleider selbst in Japan und Indien. Basels Lage als Grenzstadt mit Anschluss an die ganze Welt ist entscheidend: Schon seit 1853 fahren täglich Züge von Basel nach Frankreich und Deutschland.

Die Marke Schweiz gewinnt an Wert

1918: Der Chemie-Weltmarktführer Deutschland verliert im Ersten Weltkrieg beim Hauptabnehmer der englischen Textilindustrie Marktanteile. «Made in Switzerland», und damit die Basler Chemie, springt in die Lücke. In der Zwischenkriegszeit wird internationalisiert und diversifiziert: Kosmetik, Aufheller und künstlicher Zucker werden zu Verkaufserennern.

Soziale Innovationen werden initiiert

Seit dem Ersten Weltkrieg: Fabrikarbeiter benötigen Sicherheit in Form von Gesamtarbeitsverträgen, Pensionskassen, Altersvorsorge und Gemeinschaft. Dank pragmatischem Denken werden entsprechende Infrastrukturen—von Arbeitslosenstellen, Fürsorge- und Beratungsstellen bis Sportclubs oder Nähkursen für Frauen von Werksangehörigen—aufgebaut. Hier ist die Geburtsstätte zahlreicher späterer, heute nicht mehr wegzudenkender staatlicher Systeme.

Basler Allianzen mit Weitsicht

2016: Eine Planungsvereinbarung zeichnet die Ambition für die Entwicklung eines neuen Quartiers mit Mischnutzungen für Wohnen, Arbeit, Freizeit und Kultur.
1996: Statt sich mit internationalen Firmen zusammenzutun, fusionieren die Basler Unternehmen Sandoz und Ciba zu Novartis—die bis dahin grösste Firmenfusion der Welt und ein Glücksfall für die Region. Nach und nach konzentriert Novartis sich auf das Kerngeschäft der Life Sciences und trennt andere Teile ab. Entsprechend fragmentiert sich das Klybeckareal immer mehr in Einzelteile.
1970: Ciba und Geigy schliessen sich zusammen und überleben als Basler Firma Ciba-Geigy.

Austausch statt Konfrontation

Anton Schärli, seines Zeichens Werkleiter auf dem Klybeckareal, bringt Greenpeace-Demonstranten Suppe und Gipfeli aufs Dach und setzt damit Gespräche zwischen Ciba-Geigy und den Aktivisten in Gang.

1986: Grossbrand in Schweizerhalle. Die Kritik nimmt enorm zu, Sicherheit und Naturschutz werden wichtiger, und so wächst auch die Erkenntnis grösserer Zusammenhänge.

Ein neues Kapitel beginnt

2019: 30 Hektaren Bestand wechseln die Hand—von den einstigen Fabrikbesitzern zu Pensionskassen und Vorsorgeeinrichtungen für Hunderttausende versicherte Menschen.

Erweiterung des Horizonts

2019: Humbug, das erste Konzertlokal im Klybeckareal, öffnet seine Tore. Ab jetzt wird hier nicht nur gearbeitet, sondern auch gefeiert.

Gegenwart

Vier prägende Themen aus der Vergangenheit

Die Kraft von Experimenten im Labor

Reserveland ermöglicht grosses Denken

Ein Ort des produktiven Schaffens

Neue Realitäten verlangen nach sozialen Innovationen

Chancenreiche Zukunft

Grenzen von Prognosen

Zukunft ist immer auch mit Unvorhersehbarkeit verbunden. Zur Zukunft gibt es kein empirisch gesichertes Wissen, keine Formel, mit der wir sie errechnen könnten.

Natürlich gibt es Modelle, die basierend auf heutigen Daten und Zahlen abzuschätzen versuchen, wie sich Bevölkerung, Wirtschaft oder Klima in den kommenden Jahren entwickeln werden. So schätzt das Amt für Statistik des Kantons Basel-Stadt beispielsweise, dass die Bevölkerung bis ins Jahr 2040 um 10 Prozent auf rund 221000 BewohnerInnen ansteigt. Dass sich rund die Hälfte der zusätzlichen Kantonsbevölkerung im Kleinbasel ansiedeln wird. Und dass dort in den kommenden Jahren mit knapp einer halben Million Quadratmeter zusätzlicher Wohnfläche gerechnet werden kann (Bevölkerungsszenarien, mittleres Szenario, Hrsg. Statistisches Amt des Kantons Basel-Stadt, 2019).

Solch quantitative Prognosen liefern zweifelsohne einen wertvollen Orientierungsrahmen sowie wichtige Entscheidungsgrundlagen für eine vorausschauende Planung. Doch selbst wenn Prognosen mit grösster Sorgfalt erhoben werden und auf stringenten Annahmen beruhen, werden ihre Grenzen in der heutigen Zeit rasch offensichtlich. In einer komplexen und schnelllebigen Welt sind nicht alle zukünftigen Einflüsse und Zusammenhänge heute bereits absehbar, geschweige denn ihre Folgen definierbar.

Auch bleiben Prognosen für die meisten Menschen oft abstrakt. Sie sagen zwar etwas über die Quantität, aber noch wenig über die Qualität des Stadtlebens der Zukunft aus. Aber genau das Wie ist es doch, das uns Menschen letztlich bewegt. Wie wird sich Lebensqualität in meinem Quartier anfühlen? Wie wird Nachbarschaft gelebt? Wie wird die Schule meines Kindes aussehen? Um Antworten auf diese Art von Fragen zu finden, setzt die moderne Zukunftsforschung heute neben Zukunftsprognosen auf Zukunftsbilder.

Zukunftsbilder basieren auf der Annahme, dass die Zukunft nicht einfach fertig geliefert wird, sondern auch das Ergebnis menschlicher Vorstellungskraft und Gestaltungswillens ist. Bilder haben nicht die Eindeutigkeit einer Prognose, sondern eröffnen einen neuen Möglichkeitsraum, in dessen Zentrum immer die Frage steht: Wie wollen wir in Zukunft leben?

Die Meinungen darüber, wie ein wünschenswertes Zusammenleben aussehen soll, gehen bei solch komplexen städtebaulichen Projekten wie klybeckplus oft auseinander. AnwohnerInnen, InvestorInnen oder StadtentwicklerInnen haben unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen. Doch gerade deshalb sind Bilder so hilfreich. Sie zeichnen eine lebhaftere Vorstellung der Zukunft, erzählen Geschichten, die Begeisterung wecken und vielversprechende Ideen bündeln. Jede und jeder kann die Bilder so interpretieren, wie sie für ihn und sie Sinn stiften. Und allen steht es frei, ihre eigene Interpretation in die Bilder des künftigen Stadtlebens einzubringen und sie entsprechend weiterzuentwickeln.

Zukunftsbilder sind in der Geschichte von Städtebau und Stadtentwicklung keineswegs neu. Man denke beispielsweise an das 1898 von Ebenezer Howard entworfene Bild der Gartenstadt, das die Stadtplanung in westlichen Industrienationen und sozialistischen Ländern nachhaltig beeinflusst hat.

Heute treffen die Zukunftsbilder von damals auf neue Realitäten. Die laute und stinkende Fertigungsindustrie hat sich weitgehend aus den westlichen Städten verzogen. In der Dienstleistungsindustrie sind neue Arbeitsplätze entstanden. Sie ziehen die Menschen in Scharen in die Stadt und sorgen dafür, dass die Urbanisierung weiter voranschreitet. Die Stadtbevölkerung wächst und damit auch die Nachfrage nach Wohnraum. Infolge der begrenzten Fläche wird der urbane Raum dichter und die Frage nach urbaner Lebensqualität, nach Erholungs- und Grünräumen dringlicher. Seit den 1990er-Jahren breiten sich Entwürfe sogenannter Green Citys von Asien über den Nahen Osten bis nach Europa aus. Oft basieren sie auf ambitionierten Masterplänen, die die Stadt ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig ausgestalten sollen.

Die Urbanisierung bringt nicht nur Raum einer Stadt, sondern vermehrt auch deren Infrastruktur an Grenzen. Hier verheissen Fortschritte in Informations-, Kommunikations- und Vernetzungstechnologien seit der Jahrtausendwende neue Lösungsansätze. Unter dem Stichwort Internet der Dinge verwebt sich die physisch gebaute Infrastruktur zunehmend mit digitalen Anwendungen. Dadurch sollen beispielsweise der Strassenverkehr optimiert, der ÖV verbessert, die Sicherheit erhöht und der Weg für die sogenannte Smart City geebnet werden. Einhergehend mit dem urbanen Bevölkerungswachstum steigen nicht nur die Erwartungen an die Infrastruktur, sondern auch der Bedarf an natürlichen Ressourcen. Angesichts deren Knappheit wird vermehrt über die gerechte Verteilung und die sinnvolle Nutzung von Boden, Luft oder Wasser diskutiert. Das Bewusstsein, dass ein lineares Wachstum an Grenzen stösst, wird laufend gestärkt. Entsprechend wächst das Interesse an nachhaltigen Ansätzen des Wirtschaftens sowie am Denken in Kreisläufen.

Einst utopische Ideen wie etwa von der Rückkehr der Produktion in die Stadt scheinen heute nicht nur möglich, sondern dank einer umfassenden Digitalisierung der industriellen Produktion auch realisierbar. Denn die Produktion 4.0 ist—da ökologisch nachhaltig, sauber und nicht gesundheitsschädlich—auch mit anderen Nutzungen kompatibel.

Trotz erster vielversprechender Anwendungen ist die anfänglich grosse Euphorie um die Smart City inzwischen etwas abgeflacht. Kritische Stimmen zu Fragen der Steuerung und Kontrolle neuer technischer Systeme sowie der Überwachung und Privatsphäre der ProtagonistInnen im System werden laut.

Als Antwort auf die technologiegetriebenen Bilder von smarten Städten, sind in jüngster Zeit vor allem im skandinavischen Raum Ansätze für eine «sanfte Stadt» entstanden. Eine solche Soft City setzt den Menschen als soziales Wesen, mit seinem Bedürfnis nach Begegnung und gesellschaftlicher Interaktion, in den Mittelpunkt von Städtebau und Stadtentwicklung. Angesichts der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen in den kommenden Jahren dürften mehr Bilder von soften Ansätzen, die auf Begegnung und Bildung, auf Bewegung und Gesundheit, auf Durchmischung statt Entmischung setzen, zu erwarten sein.

In den Stadtbildern der Zukunft werden urbane Qualitäten wie Dichte und Nähe neu definiert. Dadurch werden sie Antworten auf relevante Fragen betreffend Sicherheit und Kontrolle liefern.

Angesichts der jüngsten globalen Entwicklungen werden sowohl softe als auch smarte Elemente den städtischen Alltag der Zukunft zu prägen.

Acht Megatrends mit Relevanz für klybeckplus

Urbane Lebensqualität

Die Stadt zieht immer mehr Menschen an. Der urbane Raum wird infolge der begrenzten Fläche dichter. Ein Nebeneinander von Unterschiedlichem bei gleichzeitiger Schaffung von Lebens- und Aufenthaltsqualität wird künftig noch stärker in den Mittelpunkt rücken.

Vielfältiges Wohnen

Urbane Lebensqualität bedeutet, dass genügend Platz zum Wohnen angeboten wird. Gefragt ist in Zukunft ein vielfältiges Angebot, welches bisherigen Bewohnern, aber auch Aussenstehenden ohne lokale Beziehungen eine Chance bietet, sich niederzulassen.

Soziale Interaktion

Digitalisierung, neue Arbeitswelten und die demografische Entwicklung stellen neue Herausforderungen an die Stadt als Ort der gesellschaftlichen Teilhabe. In Zukunft braucht es gemeinschaftliche Räume, um Einsamkeit, Isolierung und Überforderung zu begegnen und die mentale Gesundheit zu stärken.

Intelligente Mobilität

Mit Blick auf endlichen Raum und Ressourcen braucht es in der Stadt zukunftsfähige Transportlösungen für Mensch und Ware. Mit Sharing Economy, On-Demand-Angeboten und intermodalen Wegketten werden Transport und Logistik neu definiert sowie Verkehrsmittel und Infrastruktur effizienter genutzt.

Vernetzte Infrastruktur

Für eine zukunftsfähige Stadt wird schon heute massiv in die digitale Infrastruktur investiert. Durch das Internet der Dinge und Sensoren verschmelzen physisch gebaute Infrastruktur sowie digital entwickelte Infrastruktur zunehmend zu einer fühlenden und sensiblen Stadt.

Megatrends sind tiefgreifende und globale Strömungen, die kurzfristige Tendenzen und Ereignisse überdauern. Sie wirken auf den einzelnen Menschen, aber auch auf die gesamte Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie, Politik, Ökologie und Kultur. Für klybeckplus werden acht Megatrends als relevant und prägend erachtet:

Endliche Ressourcen

Bis anhin wurden Orte, an denen Stoffe gereinigt, wiederverwertet oder in Energie verwandelt werden, aus der Stadt verbannt. In Zukunft werden sie zu zentralen Symbolträgern. Sie stehen für den neuen urbanen Metabolismus und werden als Teil eines Stoffkreislaufes verstanden.

Gesundes Wachstum

Auswirkungen des Wirtschaftswachstums auf den Klimawandel stellen das vorherrschende Wachstumsdoktrin zunehmend in Frage. Selbst in heute (noch) boomenden Städten werden Post-Wachstumsszenarien diskutiert – sei es «by design», also unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, oder «by disaster», also ungeplant und verursacht durch Katastrophen.

Kreative Produktion

Die wertvollsten Handelswaren einer Stadt sind heute Wissen und Kreativität. In Zukunft wird aber auch die personalisierte, lokale On-Demand Produktion wieder an Bedeutung gewinnen und dank neuer Technologien ökologisch nachhaltig, sauber und nicht gesundheitsschädlich sein.

Zukunftsbild gestern – Grüne Stadt

Zukunftsbild heute – Smarte Stadt

Zukunftsbild morgen – Softe Stadt

2040

Evolution bekannter Zukunftsbilder von Städten als Standardkriterien heutiger Stadtentwicklung

«Wir wollen eine nachhaltige Bebauung von überdurchschnittlicher Qualität schaffen. Gemeinsam und im stetigen Dialog werden wir das Potenzial des Areals nutzen und Klybeckplus zu einem tollen Wohn- und Arbeitsort machen.»

Philippe Fürstenberger,
Portfolio Manager
Klybeck, Swiss Life

Auf der Suche nach einer Balance zwischen Lebensqualität, Wohlstand und Nachhaltigkeit haben sich in Städtebau und Stadtentwicklung in jüngster Vergangenheit also insbesondere grüne, smarte und softe Zukunftsbilder etabliert. Selbstverständlich können auch sie nicht alle drängenden ökologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Fragen unserer Zeit abbilden, geschweige denn lösen. Dennoch sind sie als Antwort auf die Megatrends unserer Zeit zu einer Art Standardkriterien für Städtebau und Stadtentwicklung geworden – und deshalb auch für die Planung und Entwicklung von klybeckplus von grosser Bedeutung.

Ein glaubwürdiges Zukunftsbild knüpft jedoch nicht einfach nur an weltweite Trends an, sondern auch an die gewachsene, spezifische Identität und Geschichte eines Ortes. Erst durch die Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft können lokale Lösungen für die globalen Herausforderungen unserer Zeit entwickelt werden. Im Hinblick auf die Transformation des Klybeckareals drängt sich deshalb folgende Frage auf:

Welchen spezifischen Mehrwert bringt klybeckplus für Basel – und über Basel hinaus?

Jeff Risom
Chief Innovation Officer,
Gehl Architects

«Gute Stadtentwicklung zeigt sich, wenn ein Ort sich selbst sein kann. Denn wenn Orte nicht wissen, wofür sie stehen, kopieren sie einfach einen Haufen Mist von anderen Orten.»

klybeckplus Ein Mehrwert für Basel

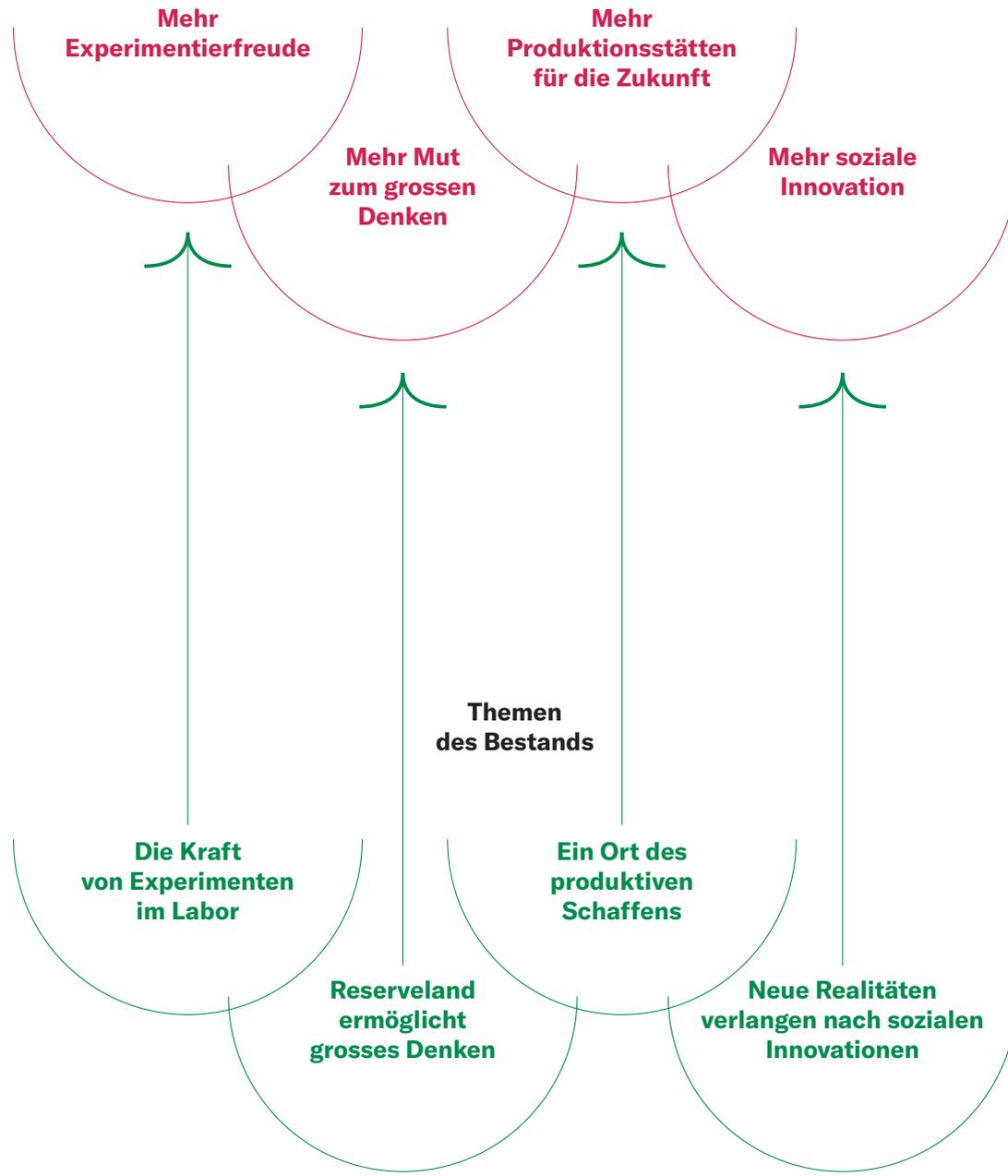
Elke Gall, Mettler2Invest
Projektentwicklung

«Das heute noch in verschiedene Werkareale unterteilte Entwicklungsgebiet bildet aufgrund seiner Geschichte und Verortung eine besondere und spannende Grundlage, welche in dieser Grössenordnung und Charakteristik einzigartig ist für die Schweiz.»

Die Geschichte, Themen und Werte des Klybeckareals werden mit Blick auf die Welt von morgen und übermorgen weiterentwickelt und neu interpretiert. Auf dieser Basis werden im klybeckplus zukunftsweisende Ansätze zum Wohnen, Arbeiten, Zusammenleben und zur Planung entwickelt, womit ein Mehrwert geschaffen wird: für Basel, aber auch über Basel hinaus.

Mehrwert klybeckplus

Zukunftsbilder



Vision klybeckplus
Ein Mehrwert für Basel

«Das Ciba-Areal war, ist und bleibt ein Experimentierfeld; nach 150 Jahren erfolgreicher Industriegeschichte gestalten stellvertretend für die Öffentlichkeit Pensionskassen und Immobilienfonds die Geschicke des Areals. Das Spannungsfeld von sicheren Anlagen und Rentensicherung versus Unternehmertum und Mut zum Risiko ist beträchtlich. Ein solidarisches Handeln und Entscheiden vorausgesetzt, blicke ich diesem Experiment mit grossen Hoffnungen entgegen. Der gemeinsame Visionsprozess stellt einen fruchtbaren Anfang dar.»

Thomas Waltert,
*Leiter Gesamtentwicklung
Basel-Nord*

Philipp Druel,
*Leiter Immobilien-
Entwicklung, Bricks AG, im
Auftrag der Swiss Life*

«Wir leben in einer Zeit der Umbrüche, in der sich neue Fragen ergeben: Wie sieht die Stadt von morgen aus? Was bedeutet Urbanität? Wie können wir dazu beitragen, dass Basel europaweit eine attraktive Ausstrahlung geniesst? Die Grösse des Areals, die Langfristigkeit des Projekts und die Komplexität des Vorhabens mit allen involvierten Akteuren machen die Aufgabe besonders und daher extrem spannend.»

Mit rund 30 Hektaren ist die Grösse des Klybeckareals so beeindruckend wie aussergewöhnlich—nicht nur für Basel, sondern für die ganze Schweiz. Einst ausserhalb der Stadtmauern gelegen, bot das Klybeck früher genügend Platz für die emissionsreiche Industrie. Das Areal war eine Art Landreserve, aus welcher viele Jahre lang Wertschöpfung und Wohlstand für die Stadt Basel und die ganze Schweiz hervorgingen.

Das beachtliche Stück Land, das sich heute mitten in der Stadt befindet, wurde einst als «strategische Reserve» bezeichnet. Eine Reserve, die für Basel nutzbar gemacht wird—und die Stadt zu neuer Grösse führen kann. Doch wofür braucht man in Zukunft Reserven? Die einfache Antwort: für alles, was knapp wird. Und das sind in der Stadt insbesondere die natürlichen Ressourcen. Kein Wunder also, werden heute Städte weltweit als Rohstofflager für Materialien aller Art entdeckt. Betrachtet man das Klybeckareal aus diesem Blickwinkel, eröffnen sich für dessen Zukunft neue Möglichkeiten als Reserve und Raum für innovative lokale Antworten auf komplexe urbane Fragen.

klybeckplus soll in Zukunft ein Ort des grossen Denkens sein: eine wegweisende Entwicklung, in der mutige Lösungen für die Herausforderungen der Stadt und deren BewohnerInnen gesucht werden. So verlangt die fortschreitende Urbanisierung zum Beispiel nach mehr qualitativer Dichte, nach Grün- und Freiräumen und nach mehr Gebieten mit Mischnutzung. Die klare Nutzungszuordnung von Wohnen und Nichtwohnen, Arbeiten und Nichtarbeiten—und damit auch von ruhig und lebendig—wird immer anspruchsvoller. Nutzungssynergien können geschaffen werden, wenn ein Ort über den Tages- oder Wochenzyklus hinweg beispielsweise unterschiedliche Funktionen einnimmt. Der Schulhof kann so zur Sportanlage, das Bürogebäude zum Hotel oder der Innenhof zum fruchtbaren Acker werden. Hohe Dichte verlangt einen differenzierten Umgang mit Nutzungsverteilung und möglichen Konflikten. Es gilt gute Lösungen für die Balance von freier Bewegung und Sicherheit, beides die höchsten Werte unserer Gesellschaft, im öffentlichen Raum zu finden. Die Planung sowie ihre Instrumente sind entsprechend gefordert, Grenzen auszuloten. Die Planung sowie ihre Instrumente sind entsprechend gefordert, Grenzen auszuloten.

Planungsprozesse und Nutzungsplanungen im klybeckplus sollen flexibel, Entwicklungen lernfähig werden, um sich verändernden Bedingungen und Bedürfnissen anpassen zu können. Gross zu denken birgt das grösste Differenzierungs-

«Spannend wären Zwischennutzungen von mobilen „Tinyhouse“ Siedlungen als Wohnversuchszellen und Experimentierfelder für verdichtetes Wohnen auf einer reduzierten Fläche- aber mit grosszügigen Gemeinschaftszonen.»

Andrea Knellwolf,
Community Relations
Roche am Standort Basel
und Politikerin

Althergebrachte urbane Planungsansätze stossen heute in vielerlei Hinsicht an Grenzen und sind oft nicht mehr zukunftsfähig. BürgerInnen wollen mehr mitbestimmen, Bedürfnisse ändern sich parallel zum technologischen Fortschritt rasant, und mit mehr Wissen steigen auch (ambivalente) Ansprüche an die gebaute Umwelt. Weltweit machen Projekte von sich reden, die in diesem Kontext grundsätzlich neue Ansätze suchen:

→ *Carlsberg City, Kopenhagen:* Der erste städtische Rahmenplan für die Entwicklung der ehemaligen Bierbrauerei konzentriert sich auf die Ausgestaltung des öffentlichen Raums und auf eine flexible Programmierung von Veranstaltungen statt auf die Definition eines übergeordneten Masterplans mit fixen Baukörpern.

→ *Île de Nantes, Nantes:* Um Partizipation sinnvoll zu betreiben, setzt Nantes bei der Stadtentwicklung auf die professionelle Begleitung eines kuratierten Bürgergremiums: Wer sich einbringen will, muss sich bewerben. Partizipation wird von einer Pro-forma-Bringschuld von Entwicklern zu einer Holschuld für BürgerInnen.

→ *Sulzer-Areal, Winterthur:* Von der bekannten Verwandlung des Sulzer-Industrieareals in ein lebendiges, durchmischtes Quartier kann weiterhin gelernt werden. Wohnen, Arbeiten und Freizeit werden hier miteinander verknüpft, von Provisorien wird gelernt, damit sie zu zukunftsweisenden Pioniernutzungen werden können, und das Erbe wird nicht konserviert, sondern in die Zukunft transformiert.

Mehr Mut zum grossen Denken:
klybeckplus nutzt seine Grösse
und setzt Impulse



Das Klybeckareal ist geprägt durch seine Industriegeschichte und Experimentierfreude. Pioniere wie Alexander Clavel oder Leandro Panizzon erforschten in diesem Areal fremdes Terrain, experimentierten mit unbekanntem Substanzen und faszinierenden Stoffen – und beschritten neue Wege in die Zukunft. So produzierte hier der Färber Clavel vor gut 150 Jahren mit einem neuartigen chemischen Verfahren im grossen Stil, Fuchsin – und brachte die Farbe Pink in die Welt. Rund 80 Jahre später unternahm die Ehefrau des Klybeck'schen Forschers Leandro Panizzon beim Tennisspielen den ersten Selbstversuch mit der Substanz Methylphenidat (später bekannt als Ritalin in Anlehnung an ihren Kosenamen Rita), worauf sie den Ball so fokussiert wie nie zuvor übers Netz schmetterte.

PionierInnen, die mit Experimentierfreude abseits bekannter Pfade neue Wege beschreiten, sind angesichts der vielfältigen städtischen Herausforderungen heute gefragter denn je. Getüftelt wird dabei nicht mehr allein im geschlossenen Chemie-Labor, sondern gemeinsam im offenen Real-Labor. Was daraus resultiert, sind darum auch keine fixfertigen Produkte, sondern vielmehr neue Gesellschafts- und Geschäftsmodelle, die laufend weiterentwickelt werden.

klybeckplus soll auch in Zukunft ein Ort des Experimentierens sein, insbesondere dort, wo Wirtschaft und Gesellschaft vor noch nie dagewesenen Herausforderungen stehen, wo im wahrsten Sinne des Wortes neue Wege beschritten werden müssen. Dies ist mit Blick auf die ökologischen Herausforderungen im Bereich des urbanen Klimaschutzes oder des Wärmeinsel-Effekts in Basel der Fall. Im klybeckplus könnten Experimente zur Verbesserung des urbanen Ressourcenmanagements und zum Umgang mit Hitze gefördert werden. Darüber hinaus sind Experimente auch in Bereichen gefragt, wo bestehende Ansätze an Grenzen stossen, Diskussionen angesichts vielfältiger Erwartungen blockiert, Fronten verhärtet und Entwicklungen behindert sind. Hier hilft aktives Experimentieren und schnelles Lernen, um Widerstände zu überwinden und gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Innovationsprozesse zu beschleunigen.

«Innovation entsteht an Orten, wo wir Zugang zur Erde und zu den Wurzeln haben. Ein zubetonierter Boden ist schlecht fürs Klima und – im übertragenen Sinne – kein fruchtbarer Nährboden für Innovation.»

Prof. Dr. Tina Haisch,
Professorin und Leiterin
Schwerpunkt Innovation
und Raum, FHNW

Die Stadt der Zukunft entwickelt ein neues urbanes Ökosystem. Dabei experimentiert sie mit ökologisch produktiven Landschaftstypen, Räumen und Flächen, um Energie zu gewinnen, kühlende Luft zu erzeugen oder Abwasser zu reinigen. Neben klassischen Grünflächen werden weltweit auch unkonventionelle Orte wie Dächer, Fassaden oder Tunnels auf ihre Funktionstauglichkeit im städtischen Ökosystem getestet.

→ *Wolkenbruchplan, Kopenhagen:* Die Stadt schafft flexible Strukturen, die bei extremen Wetterbedingungen wie beispielsweise Hochwasser oder Starkregen wie ein Schwamm Feuchtigkeit aufnehmen, diese speichern und in trockenen Phasen wieder abgeben.

→ *Growing Pavilion, Eindhoven:* Gebäude aus Myzel (Pilz) dienen als Prototypen fürs Bauen mit biobasierten, klimafreundlichen Materialien.

→ *The Spark, Norwegen:* Prototyp einer Siedlung, in deren Mitte eine Datenfarm steht, deren Abwärme die über- und umliegenden Wohnungen beheizt.

→ *NeighborHub, Quartier PopUp in Transformation, Fribourg:* Dieses Konzept eines Solarhauses, das gleichzeitig Nachbarschaftszentrum ist, untersucht Aspekte des Energiemanagements und der Interaktion mit Benutzern und soll die Menschen ermutigen, ihren Energieverbrauch zu senken und die natürlichen Ressourcen des Landes zu erhalten.

Mehr Experimentierfreude:
klybeckplus sucht spielerisch
und lustvoll nach neuen Lösungen



Im Klybeck experimentierten früher einzelne Genies. Dort wurde aber auch intensiv und grossindustriell gearbeitet – tausende Angestellte arbeiteten auf dem Areal, teils rund um die Uhr. Es lärmte, es rauchte, es stank. Wasser, Gas, Dampf wurden durch ein unterirdisches Infrastruktursystem, das die Gebäude miteinander verband, sowie durch ein arealeigenes Kraftwerk sichergestellt. Schon damals wurden Produkte für den globalen Markt produziert – von Farben über Leim und Dünger bis zu Pillen. Diesen verdankt Basel mitunter seine Wertschöpfung und seinen Wohlstand.

Inzwischen ist die industrielle Produktion weitgehend abgezogen, doch der Schöpfergeist soll wiederbelebt werden. Der Dienstleistungssektor hat neue Arbeitsformen und -plätze geschaffen und damit auch Wertschöpfung. Zugleich stellen sich heute aber auch neue Fragen zur Zukunft von Arbeit und Produktion, zur Zukunft von Wertschöpfung und Wohlstand. Wie könnten Arbeit und Produktion der Zukunft aussehen? In einer Welt, in der Amazon die Läden in der Innenstadt ablöst und Netflix die Kinos, in der Digitalisierung und Automatisierung den Fabrikarbeiter ebenso arbeitslos machen könnte wie die Büroarbeiterin. Aber auch in einer Welt, die in einer weltweiten Pandemie über ihre globalen Lieferketten stolpert und darum nach robusten und zugleich flexiblen lokalen Wertschöpfungskreisläufen sucht. Auf dem einstigen Werkareal Klybeck wird deshalb der Weg für eine neue Art der Fabrikation und Produktion bereitet: die Produktion 4.0. Verzahnt mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik, kann sie eben nicht trotz, sondern gerade dank der Digitalisierung in die Stadt zurückkehren.

Im klybeckplus soll künftig wieder produziert werden. Kreativität ist gefragt, um die Zukunft der Produktion nicht nur rechtzeitig zu antizipieren, sondern sie auch zu entwickeln und mitzugestalten. Anders als zu Zeiten der Industrialisierung wird die Produktion 4.0 ökologisch nachhaltig, sauber und mit anderen Nutzungen kompatibel sein. Mehr noch: Sie wird die Nähe zu anderen Nutzungen und Akteuren geradezu suchen. Denn im Sinne eines zukunftsweisenden Wirtschaftens wird sie sich nicht als Silo, sondern immer als Teil eines grösseren, vernetzten Systems von kooperierenden Menschen, kommunizierenden Maschinen, emsigen Anlagen sowie massgeschneiderten Produkten verstehen.

Die Produktion kann und soll in die Stadt zurückkommen, wenn damit eine lokale und qualitativ hochwertige Versorgung gewährleistet wird, wenn befruchtende Wertschöpfungskreisläufe entwickelt und Innovation sowie Arbeitsplätze geschaffen werden.

In vielen Städten weltweit wird mit innovativen Ansätzen urbane Landwirtschaft betrieben:

→ *Growing Underground, London*: Ein ehemaliger Luftschutztunnel der U-Bahn wird zur landwirtschaftlichen Produktionsfläche.

→ *Mycopolitan, Atlanta*: Eine unterirdische Pilzfarm beliefert oberirdische Restaurants.

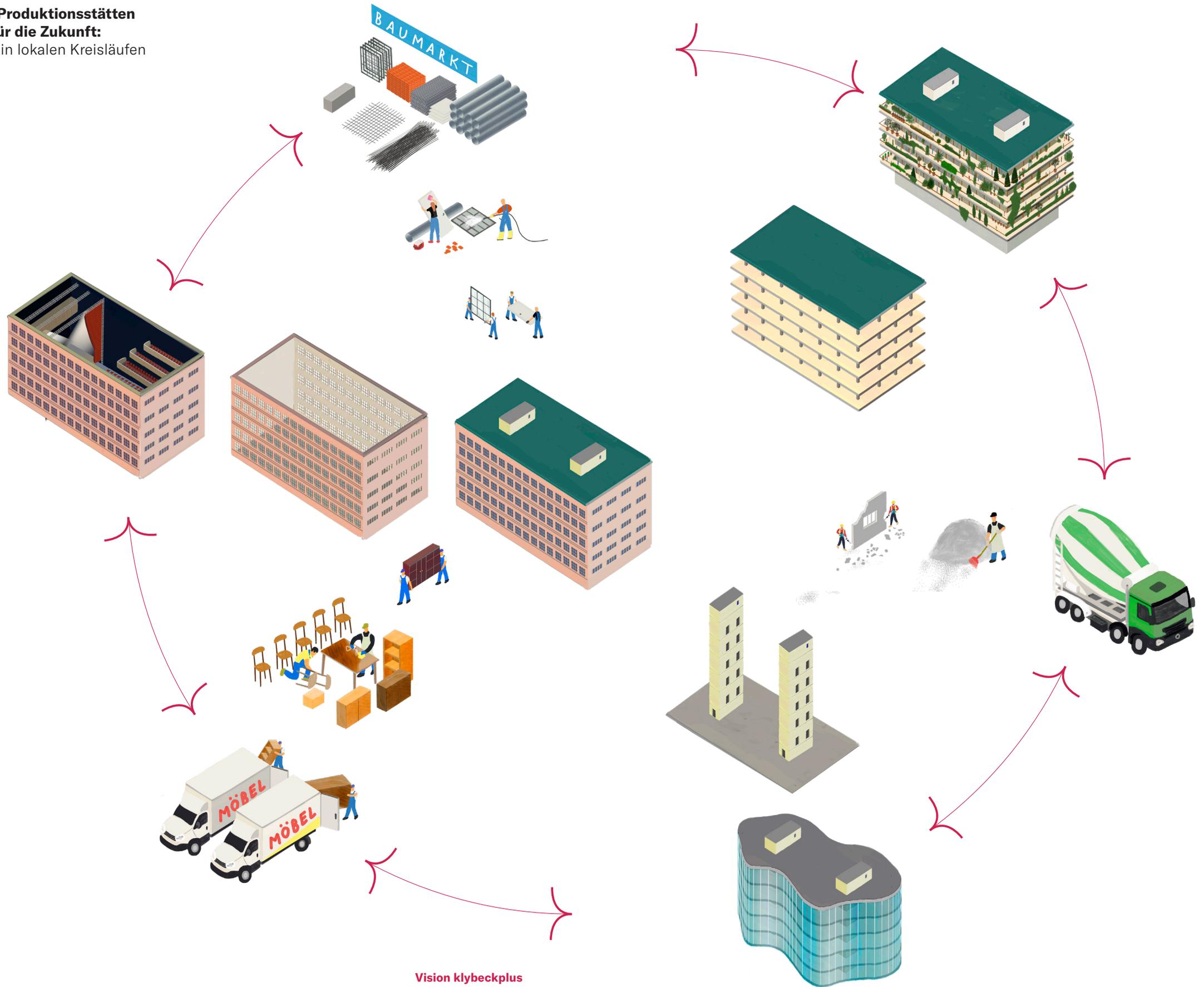
→ *eat Umami, Zürich*: In einem ehemaligen Bankentresor werden Mikropflanzen gezüchtet und verkauft.

→ *IKEA Space 11 Maker Lab (in Entwicklung)*: IKEA will bis 2030 zu einem Kreislaufunternehmen werden und arbeitet mit unterschiedlichen Initiativen an der Wiederverwertung von IKEA-Produkten und entsprechenden städtischen Store-Konzepten.

→ *La Recyclerie, Paris*: Urbanes «Reduce, reuse und recycle»-Zentrum mit einem integrierten öffentlichen Restaurant. Das Image einer Abfallverwertungsanlage wird so neu definiert.

→ *Bauteilbörse, Basel*: Bauteile, die sonst im Restmüll landen würden, werden renoviert und wieder unter die Leute gebracht – ein innovatives Konzept, erfunden und umgesetzt in Basel.

**Mehr Produktionsstätten
für die Zukunft:**
Denken in lokalen Kreisläufen



Wie verschiedene Formen der Arbeit das Bild der Stadt historisch geprägt haben, wird auf dem ehemaligen Industrieareal Klybeck besonders deutlich. Die Konzentration von Werktätigen in den Fabriken führte zu neuen Arbeitersiedlungen und einem Wachstum der Stadt, aber auch zu neuen sozialen Problemen. Statt nicht konforme MitarbeiterInnen zu sanktionieren, lancierten die Industriellen Sportclubs, die nebenbei auch die Identitätsbildung zur Firma stärkten. Als Mittel gegen bettelnde Wanderarbeiter initiierte man eine Stiftung für Arbeitsbeschaffung. Solche Massnahmen bezeichnet man heute gerne als «soziale Innovation».

Soziale Innovationen werden – mit Blick auf den demografischen Wandel, die fortschreitende Migration sowie die soziale Segregation – in Zukunft wichtiger denn je. Insbesondere in einem Stadtteil von Basel, wo Diversität, Heterogenität und Vielfalt gelebt werden. Wo deswegen aber auch immer wieder Reibungen entstehen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um das Wohl der heutigen Fabrik- bzw. WissensarbeiterInnen auf dem Klybeckareal. Vielmehr geht es um das soziale Zusammenleben im Sinne einer guten Nachbarschaft im und ums klybeckplus.

Ein gutes Zusammenleben erfordert Lösungen, die neue Formen von Begegnung und Interaktion ermöglichen. Eine hohe Qualität des öffentlichen Innen- und Aussenraums sowie ein übergreifendes Vernetzungskonzept zur Schaffung leicht zugänglicher Aufenthalts-, Begegnungs- und Erholungsorte sind dafür bestimmend. klybeckplus hat das Potenzial, solche verbindenden Frei- und Zwischenräume für die Gemeinschaft und gegen die Vereinsamung zu schaffen. Mittel- bis langfristig geht es aber auch um eine Infrastruktur für alle Bevölkerungsgruppen und Generationen, für neue Biografien und Bedürfnisse, die wir heute womöglich noch gar nicht kennen. Sie sollen im Dialog zwischen den unterschiedlichen aktuellen und zukünftigen Anspruchsgruppen rechtzeitig antizipiert werden. Für diese langfristige Partizipation der BewohnerInnen, AnwohnerInnen und BürgerInnen gilt es neue Formate zu finden.

Durchmischung entsteht auch in der Stadt der Zukunft nicht immer automatisch. Für die Bildung von gegenseitiger Empathie (über Generationen, aber auch über Lebensmodelle und -stile hinweg) und damit für den sozialen Zusammenhalt ist es in der Stadt der Zukunft essenziell, dass sich die BewohnerInnen auch mit Andersartigkeit konfrontieren.

→ *Hafen City, Hamburg:* Seit 2017 wird hier eine Kuratorin für die Förderung der «entstehenden kulturellen Möglichkeiten» beschäftigt. Damit wird eine Ansprechperson sichtbar und übernimmt die Verantwortung, neu entstehende Bedürfnisse früh zu identifizieren, Möglichkeiten laufend auszuloten und, vor allem, ein Programm zu erstellen, mit dem sich Menschen identifizieren können.

→ *Generationenhaus, Bern:* Als Ort und Plattform für Bildung, Begegnung, Museum, Kultur und Dialog ist mitten in Bern ein beliebter Ort für den Austausch zwischen Generationen entstanden, mit einem vielfältigen Angebot – von der Generationen-Gärtnerei bis zur Lebensberatung – und für jedermann zugänglich.

→ *Tracing Public Space, Venezuela:* Die venezolanische Architektin und MIT-Absolventin Ana Vargas nutzt eine Methodik, die Kinder aus einkommensschwachen Gegenden in die Entwicklung des öffentlichen Raums einbezieht. Kinder können so zu Akteuren und Gestaltern ihrer zukünftigen Umgebung werden.

→ *Quartiertreffpunkte, Basel:* Basels 15 Quartiertreffpunkte sprechen ortsspezifisch und niederschwellig unterschiedliche Generationen und Lebensformen, Alteingesessene und Neuankömmlinge an und bieten eine Plattform für Menschen, die ihre Umgebung aktiv mitgestalten wollen.

Mehr soziale Innovation:
klybeckplus ebnet den Weg
für Durch- statt Entmischung



«Basel steht vor den gleichen Herausforderungen wie viele andere Städte. Heute, im Zeitalter der vierten industriellen Revolution, kann die digitale Industrie dazu beitragen, die Schwerindustrie <leichter> zu machen—in Form von digitalen Fabrikationsfirmen, Fab-Labs und ähnliche Einrichtungen, welche in die Stadtzentren zurückkehren und eine zugänglichere, umweltfreundlichere Art der industriellen Produktion schaffen.» **Carlo Ratti**, *Architekt, MIT Senseable City Lab*

«Ich wäre glücklich, wenn die Erholungsräume im Klybeck die Geschichte des Ortes spiegeln würden—die Industriegeschichte und auch die Geschichte der Umnutzung und Öffnung.»

Katrin Grögel,
*Co-Leiterin Abteilung Kultur,
Präsidialdepartement
des Kantons Basel-Stadt*

Olivier Wyss,
*Projektleiter
Stadtteilentwicklung Kanton
Basel-Stadt*

«Ich wünsche mir, dass im Klybeck auch experimentiert wird, und zwar nicht nur in Bezug auf Wohn- sondern auch Produktionsraum.»

Detlef Vögeli,
*Kurator,
Generationenhaus Bern*

«Die Arbeit ermöglicht soziale Kontakte. In Zukunft könnte das Wohnen eine ähnliche Funktion übernehmen, wenn Wohnen Begegnung und Interaktion zulässt—nicht Hippie-Kommune, sondern individuelle Privatsphäre plus ungezwungene Nachbarschaftshilfe.»

Umsetzung der Vision

Die Vision «klybeckplus – ein Mehrwert für Basel» und die darin formulierte Ambition soll nun umgesetzt werden, mit einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont. Kurzfristig steht die rasche Öffnung des Areals mit der Lancierung erster Initialprojekte und -prozesse im Fokus. Diese setzen Impulse, beschreiten neue Wege und bündeln Kräfte, die kurz-, aber auch langfristig über die Grenzen des Gebiets hinauswirken. Die Initialprojekte machen das Zukunftsbild von klybeckplus sichtbar und werden unter anderem über Allianzen mit weiteren Partnern umgesetzt. Sie sollen vor allem als Impulsgeber dienen und sich positiv auf die Zukunft von klybeckplus auswirken. Es soll dabei auch eine Plattform für Versuche entstehen, welche Experimente fördert, die nicht zwingend in eine Realisierung überführt werden. So können neue Ideen getestet und der neue Stadtteil Schritt für Schritt geöffnet und zum Leben erweckt werden. Auf diese Weise wird das Areal bereits genutzt, während es sich noch transformiert.

Die Planung und Umsetzung der Initialprojekte und -prozesse wird gemeinsam vom Kanton Basel-Stadt und den beiden Grundeigentümerinnen durchgeführt. Erste Ideen werden mit der Veröffentlichung der Vision präsentiert.

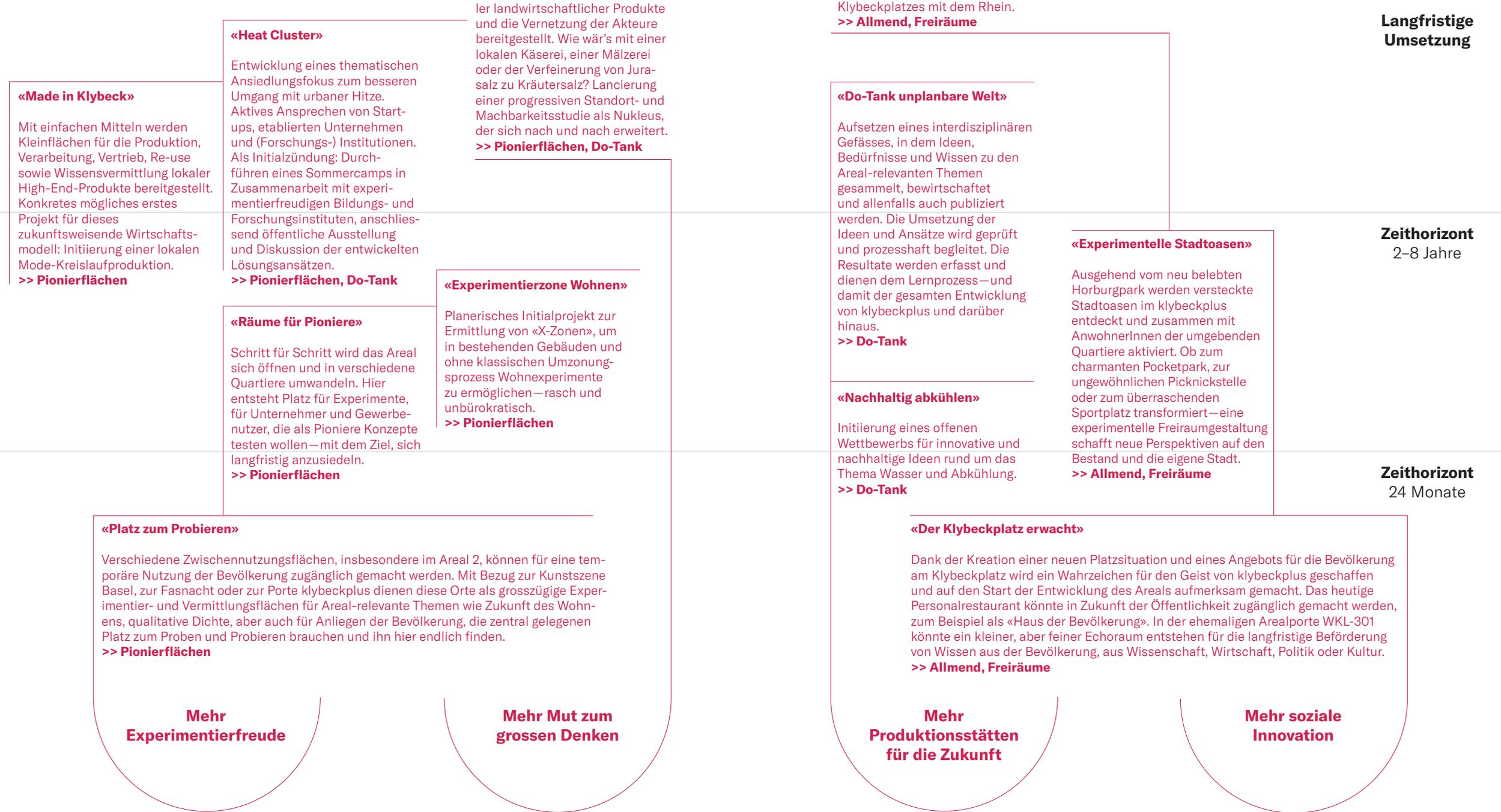
Die einzelnen Initialprojekte unterliegen jeweils einer Machbarkeitsstudie der Grundeigentümerinnen, die sowohl betriebswirtschaftlich wie auch behördenrechtlich für die jeweiligen Bewilligungen eigene Verfahren benötigen.

Ideen für Initialprojekte und -prozesse

«Wir wollen die Bevölkerung im Sinne des Mitwirkungsprozesses in die laufende Planung einbeziehen – nur so haben wir eine Chance, erfolgreich ein lebendiges Stadtquartier zu entwickeln.»

Andreas U. Fürst,
CEO Central Real Estate
Basel AG

Flächen-Glossar
Allmend, Freiräume: verteilt auf den Arealen 1, 2 und 3
Do-Tank: K301 oder K610
Pionierflächen: Areale 1, 2 und 3



Langfristige Umsetzung

Zeithorizont 2–8 Jahre

Zeithorizont 24 Monate

Damit die grossen Ambitionen im Planungsprozessalltag nicht aus den Augen geraten, geben sich der Kanton und die Grundeigentümerinnen eine einfache Checkliste mit auf den Weg. Eine Checkliste, die für die Projekte und Prozesse der Umsetzung gezückt werden kann. Damit wird zum einen sichergestellt, dass für klybeckplus ein Mehrwert angestrebt wird, und zum anderen dafür gesorgt, dass Anpassungsfähigkeit sowie Lernfähigkeit treue Begleitfaktoren von Planung und Entwicklung bleiben. Denn, wie einfühend bereits erwähnt, ist die Zukunft nicht – oder nur bedingt – vorhersehbar. Bedingungen und Bedürfnisse wandeln sich. Doch während sich die Welt verändert, soll die Vision klybeckplus den Blick stets langfristig auf das Morgen und Übermorgen richten.

Mehr Mut zu grossem Denken

- ☺ Ist das vorliegende Projekt/der vorliegende Prozess mutig und zukunftsweisend genug gedacht?
- ☺ Wie wird im vorliegenden Projekt/Prozess sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven gehört werden und in die Entwicklung einfließen?
- ☺ Gross denken heisst auch flexibel denken. Wird im vorliegenden Projekt/Prozess auch Unvorhersehbares mitgedacht? Wie könnte die Adaptierbarkeit allenfalls erhöht werden?

Mehr Experimentierfreude

- ☺ Lassen sich im vorliegenden Projekt/Prozess gezielt Experimente einplanen, um die Wirkung vorgängig zu testen?
- ☺ Wie und wo werden im vorliegenden Projekt/Prozess Iterations- und Lernschlaufen eingebaut? Und wer verantwortet das Monitoring und Auswertung der Erkenntnisse?
- ☺ Welche Rolle spielen Prototypen im vorliegenden Projekt/Prozess? Wurde ein «Fehlerbudget» für Misserfolge eingeplant?

Produktionsstätten für die Zukunft

- ☺ Wer schöpft und schafft mit dem vorliegenden Projekt/Prozess einen Wert vor Ort?
- ☺ Welche zusätzlichen Werte kann das vorliegende Projekt/der vorliegende Prozess schaffen – durch Kollaboration, Partnerschaften oder Vernetzung?
- ☺ Welche Rolle spielen Technologie bzw. technologisches Knowhow im vorliegenden Projekt/Prozess? Welche technologische Infrastruktur braucht es?

Mehr soziale Innovation

- ☺ Welche Zielgruppe(n) werden mit dem vorliegenden Projekt/Prozess angesprochen und inwiefern leistet es/er einen Beitrag zur Nachbarschaft?
- ☺ Inwiefern wird vom vorliegenden Projekt/Prozess die Durchmischung gefördert – in Bezug auf soziodemografische Faktoren wie Alter, Herkunft, sozialen Status?
- ☺ Der öffentliche Raum und insbesondere Freiräume sind Katalysatoren von Gemeinschaft und entscheidend für die urbane Lebensqualität. Wurden diese im vorliegenden Projekt/Prozess sorgfältig mitgedacht und auf die erwarteten Frequenzen abgestimmt?

«Wir sollten ein Gegeneinander der Anspruchsgruppen überwinden, Brücken bauen zwischen Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft und damit: neue Ökosysteme fördern.»

Christoph Peter,
*Verantwortlicher
Wirtschaftsflächen beim
Kanton Basel-Stadt*

«Die Arealöffnung offenbart eine Geburtsstunde, welche es dem neuen, in vielen Beziehungen jungen Quartier ermöglichen muss zu wachsen, zu lernen, zu erfahren, zu werden und dadurch nicht zuletzt auch zu verstehen, was es einmal sein wird.»

Tino Margadant,
*Mettler2Invest
Projektentwicklung*

Katrin Oser,
*Projektleiterin klybeckplus
Kanton Basel-Stadt*

«Wir möchten dem Entwicklungsdruck mit Gelassenheit und Mut begegnen. Denn ein Transformationsprozess in dieser Grössenordnung erfordert eine gute Zusammenarbeit zwischen allen Involvierten. Das Areal soll zu einem neuen lebendigen Stadtteil heranwachsen dürfen, der Flexibilität zulässt und auch unkonventionelle Wege der Arealentwicklung einschlägt.»

Sennen Kauz,
*Head Real Estate Acquisition
& Development Swiss Life*

«Es ist nicht wichtig wie gross der erste gemeinsame Schritt ist, sondern in welche Richtung er geht. Hilft uns diese Richtung gemeinsam zu finden und bildet ein wichtiges Fundament für die weiteren Schritte.»

Schlusswort

2019 haben wir als interdisziplinäres Team die Arbeit an der Vision klybeckplus aufgenommen. Nach unserer intensiven Zusammenarbeit verstehen wir heute die gemeinsamen und individuellen Zielsetzungen – und wie sich diese in Anbetracht heutiger und künftiger Anforderungen der Bevölkerung und anderer Interessensgruppen miteinander verbinden lassen. Der Visionsprozess hat aufgezeigt, dass ein respektvolles und offenes Miteinander wenn auch bisweilen ein herausfordernder, so doch ein Erfolg versprechender Weg ist, um gemeinsam die Ziele der Vision zu erreichen.

klybeckplus kommt: Der neue Stadtteil wird sich vom Ufer des Rheins bis zur Wiese erstrecken. Er weist durch die unterschiedlichen bestehenden Bauten und die Lage seiner Grundstücke vielfältige Charakteristiken auf. klybeckplus ist ein Quartier am Rhein, ein Quartier an der Wiese und kann in Teilen ein 24-Stunden Quartier werden. Zugleich verknüpft der Stadtteil seine Nachbarquartiere, schafft im unteren Kleinbasel ein neues Zentrum und ist die längst nötige Erweiterung des bestehenden Klybeckquartiers. Die Vision mit ihren vier Zukunftsbildern lässt diesen Interpretations- und Gestaltungsspielraum zu und schafft eine Verbindung von der Vergangenheit in die kurz-, mittel- und langfristige Zukunft. Wir sind uns des Wertes der Geschichte des Areals bewusst und wir wissen, worauf wir bei der Entwicklung ein besonderes Augenmerk richten wollen. klybeckplus wird nicht einfach ein weiterer Stadtteil sein, sondern mit neuen Denkansätzen einen Beitrag zur Zukunft von Basel und der trinationalen Region leisten.

Basel prägt seit jeher ein offener Geist. Gerade die KleinbaslerInnen sind offen für Neues. Die Vision ist darum auch Fundament und Inspiration für Personen, Institutionen und Unternehmen, die hier ihre Projekte umsetzen und einen Beitrag leisten wollen. Die Stärke der Vision wird sich auch an der Möglichkeit und Qualität der Partizipation messen: Die Transformation soll mit genügend Flexibilität in Geist und Handlung im Zeichen eines gemeinsamen Lernprozesses stehen, und so werden wir auch die kommenden Schritte weiterhin partnerschaftlich reflektieren und abstimmen.

Eine zeitnahe Initiierung erster zukunftsweisender Projekte ist wichtig für die Umsetzung der Vision, und ihr verpflichten wir uns. Mit dem schrittweisen Eingliedern des Areals ins Stadtgefüge können der Bevölkerung, den kreativen MacherInnen und BesucherInnen die Ziele der Vision glaubhaft und nachvollziehbar erlebbar gemacht werden. Wir wollen unser Möglichstes tun, um für diese rasche, schrittweise Öffnung – ganz im Sinne der Vision – auch unkonventionelle und unbürokratische Lösungen zu finden.

Es ist an der Zeit, das Klybeck Areal bald wieder mit neuem Leben zu füllen.

Die Mitglieder der Planungsgruppe klybeckplus

Beat Aeberhard, Philippe Druel, Andreas U. Fürst, Philipp Fürstenberger, Elke Gall, Sennen Kauz, Tino Margadant, Katrin Oser, Renato Piffaretti, Frans Rammaert und Thomas Waltert

Danke

Folgenden Personen möchten wir für ihr Mitdenken und Mitschaffen herzlich danken:

«Es ist eine einmalige Chance, mitten in einer gebauten Stadt eine Million Quadratmeter zu entwickeln. Klybeckplus hat als ehemaliges Industrie-Areal das Potenzial, der Stadt Basel und der trinationalen Region in den kommenden zehn Jahren bedeutende Impulse zu geben.»

Renato Piffaretti,
Head Real Estate
Switzerland, Swiss Life

Allen TeilnehmerInnen der Beteiligungsveranstaltungen von 2016, 2017 und 2018

*InterviewpartnerInnen
Dezember 2019 bis Januar 2020*

Hans-Peter Egler, *Head of Public Policy South Pole*

Luca Graf, *Head of Digital Innovation PanalpinaX*

Katrin Grögel, *Co-Leiterin Abteilung Kultur Kanton Basel-Stadt*

Prof. Dr. Tina Haisch, *Leiterin Schwerpunkt Innovation und Raum, FHNW*

Hans-Georg Heimann, *Verein für Industrie- und Migrationsgeschichte der Region Basel*

Andrea Knellwolf, *Community Relations Roche am Standort Basel und Politikerin*

Christoph Peter, *Verantwortlicher Wirtschaftsflächen AWA Kanton Basel-Stadt*

Carlo Ratti, *Leiter MIT Senseable City Lab*

Jeff Risom, *Chief Innovation Officer, Gehl Architects*

Dr. phil. Nicholas Schaffner, *Projekt Oral History Chemie und Stadtkultur*

Detlef Vögeli, *Kurator Berner Generationenhaus*

Olivier Wyss, *Anlaufstelle Zwischennutzung, Präsidialdepartement Kanton Basel-Stadt*

*TeilnehmerInnen Echoraum vom
4. Februar 2020 im Humbug*

Martina Bernasconi, *Philosophin und Politikerin*

Matthias Böttger, *Leiter Hyperwerk FHNW*

Hans-Georg Heimann, *Präsident Verein Industrie- und Migrationsgeschichte Region Basel*

Regula Küng, *Fachstellenleiterin Wohnraumentwicklung Stadtentwicklung Basel-Stadt*

Tino Krattiger, *Initiant Kulturfloss*

Christoph Mörikofer, *Verein Zukunft Klybeck*

Deirdre O'leary, *Künstlerin*

Christoph Peter, *Verantwortlicher Wirtschaftsflächen AWA Kanton Basel-Stadt*

Barbara Stähelin, *Chairman Axicos*

Theres Wernli, *Co-Leiterin Stadtteilsekretariat Kleinbasel*

Weiterer Dank

Walter Dettwiler, *Leiter Firmenarchiv Novartis International*

HerausgeberInnen



Central Real Estate Basel ist ein Teil der Central Real Estate Gruppe und verfolgt die gemeinsame Strategie: Investition in zukunftsweisende, innovative Immobilienprojekte an bester innerstädtischer Lage mit dem Ziel der nachhaltigen und lebensnahen Entwicklung urbaner Lebensräume. Unterstützt wird sie dabei von einem Konsortium erfahrener Immobilien- und Anlagespezialisten, bestehend aus der Nova Property Fund Management AG, der Mettler2Invest AG und dem Credit Suisse Asset Management Schweiz.

Fokus der Central Real Estate Basel ist das 160 000 m² grosse Entwicklungsareal im Klybeck-Quartier, das in den kommenden zwei Jahrzehnten schrittweise zu einem vielseitigen, lebendigen und durchmischten Wohn-, Arbeits- und Lebensraum umgestaltet wird. Central Real Estate Basel hat das bis dato für die Öffentlichkeit unzugängliche Industrieareal 2019 von der Novartis Pharma AG erworben. Sie wird das Gelände im Rahmen des Gesamtprojekts klybeckplus nach allen Seiten hin öffnen und in ein attraktives neues Stadtquartier umwandeln.



SwissLife

Swiss Life hat 2019 die Arealteile von BASF im Basler Klybeckareal übernommen. Mit dem Klybeck Areal entsteht an zentraler Lage ein neues Quartier, das stark mit der Geschichte und Identität Basels als Industrie- und Chemiestandort verbunden ist. Eine langfristige Stadtentwicklung, die sehr gut zur Immobilienstrategie von Swiss Life passt: Mit mehr als 125 Jahren Erfahrung als Immobilieninvestorin gehört Swiss Life zu den fundiertesten Kennern des Immobilienmarktes und ist Eigentümerin des grössten privaten Immobilienportfolios der Schweiz. Swiss Life investiert sehr langfristig und setzt auf nachhaltige Nutzungen, so auch im Klybeckareal: Hier soll Lebens- und Arbeitsraum entstehen, der auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen eingeht und Impulse für neue Wohn- und Arbeitsmodelle gibt. Als eine der führenden Immobilieninvestoren Europas verfügt Swiss Life über das Netzwerk und Anbindung an internationale Trends und Akteure.



Kanton Basel-Stadt

Städtebau & Architektur, als Dienststelle des Bau- und Verkehrsdepartements, steuert im Kanton Basel-Stadt die räumliche und architektonische Entwicklung – von einzelnen, kantonseigenen Gebäuden und öffentlichen Plätzen über Siedlungen, Stadtteile und der gesamten Stadt bis zur trinationalen Agglomeration. Planerische und bauliche Vorhaben werden hinsichtlich ihrer Gesamtwirkung auf öffentliche und private Interessen abgeglichen. Dabei sind Nutzbarkeit, Gestaltungsqualität, angemessene Dichte sowie die Erhaltung des historischen Erbes wichtige Kriterien für die Bereitstellung einer hohen Lebens- und Aufenthaltsqualität. S&A steht damit für die Weiterentwicklung der Baukultur Basels.

Mit privaten Grundeigentümern, wie CREB AG und Swiss Life im Klybeck Areal, werden in einer intensiven Zusammenarbeit mit privaten Grundeigentümern die öffentlichen mit den privaten Interessen abgeglichen. Qualifizierte Verfahren und die proaktive Einbindung der Öffentlichkeit bilden die wesentlichen Elemente in den Planungsprozessen. Das übergeordnete Ziel dabei ist wie z.B. bei klybeckplus einen ganzheitlichen und nachhaltigen Mehrwert für Basel zu schaffen.



Planungsgruppe klybeckplus

Beat Aeberhard, *Kantonsbaumeister, Leiter S&A*
Philippe Druel, *Leiter Immobilienentwicklung Bricks AG, im Auftrag der Swiss Life*
Andreas U. Fürst, *CEO Central Real Estate Basel AG*
Philipp Fürstenberger, *Portfolio Manager Swiss Life*
Elke Gall, *Projektentwicklerin Mettler2Invest AG, im Auftrag der CREB AG*
Sennen Kauz, *Head Real Estate Acquisition & Development Swiss Life Asset Management AG*
Tino Margadant, *Partner Mettler2Invest AG, im Auftrag der CREB AG*
Katrin Oser, *Projektleiterin Kanton Basel-Stadt*
Renato Piffaretti, *Head Real Estate Schweiz Swiss Life Asset Management AG*
Frans Rammaert, *Immobilien-Entwicklung, Rammaert GmbH, Teil des Teams Bricks*
Thomas Waltert, *Leiter Gesamtentwicklung Basel-Nord*

Zukunftsforschung und Prozessführung

Senem Wicki, *kühne wicki Future Stuff*
Martina Kühne, *kühne wicki Future Stuff*

Autorinnen

Martina Kühne, Senem Wicki

Zukunftsbilder und Gestaltung

kühne wicki Future Stuff
KOSMOS Architects
Shuka Design

Druck und Papierproduktion

Gremper Druck Basel
Papiermühle Basel

kühne wicki. Martina Kühne und Senem Wicki setzen sich seit vielen Jahren in nationalen und internationalen Think-Tanks mit Fragen zur Zukunft von Gesellschaft und Wirtschaft auseinander – dies insbesondere im Stadtkontext. Heute betreiben sie ein interdisziplinäres Büro für Zukunftsforschung und -entwicklung. Sie analysieren Mega- und Gegentrends, leiten Innovations- und Visionsprozesse und unterstützen Organisationen und Institutionen darin, den Blick auf eine sich verändernde Welt zu schärfen. Als Zukunftsforscherinnen haben Martina Kühne und Senem Wicki den Prozess der Visionsentwicklung klybeckplus geleitet.

Veröffentlichung: Sommer 2020

kühne wicki
Future Stuff

