Stadtentwicklung ist ein Aushandlungsprozess

Verdichtung scheitert selten an der Technik, sondern am Umgang mit Interessen. Wer Projekte voranbringen will, muss Positionen in Bedürfnisse übersetzen, Optionen verhandeln und dafür neue Kompetenzen aufbauen.

MARTIN KÜNG-RAGETH

Der Moment der Wahrheit kommt um 23 Uhr 07 im Interregio von Basel nach Zürich: Wenn die Standortfrage bis im Herbst nicht geklärt sei, dann sei er am Areal nicht mehr interessiert, sagt der Investor, mit dem ich soeben aus einem Sitzungsmarathon gekommen bin. Klare Ansage. Nur leider zu spät. Früher wäre das eine wertvolle Information gewesen. Sie hätte Klarheit gebracht, vielleicht eine Weiche gestellt.

Politik, Verwaltung, Investoren, Eigentümer, Bevölkerung und Gewerbe verfolgen unterschiedliche Ziele. Stadtentwicklung findet im Bestand und damit in einem von vielfältigen Interessen geprägten Kontext statt. Je mehr Akteure beteiligt sind, desto weniger lässt sie sich als linearer Prozess verstehen. Sie wird zur Führungs- und Managementaufgabe. Und sie verlangt Transparenz.

Bevölkerungswachstum, sozialverträgliche Innenentwicklung, Klimawandel oder neue Mobilitätsbedürfnisse erfordern planerische Instrumente, belastbare Datengrundlagen und gute Konzepte. Doch die entscheidende Herausforderung liegt zunehmend darin, die Akteure zu koordinieren und ihre Interessen und Ressourcen in tragfähige Umsetzungsprozesse zu überführen.

> Je mehr Akteure beteiligt sind, desto weniger lässt sich Stadtentwicklung als linearer Prozess verstehen.



Stadtentwicklung findet im Bestand statt: In bestehenden Wohnsiedlungen treffen die Interessen von Bewohnern, Eigentümern und Gemeinde aufeinander. ALBIN HOLLENSTEIN

Gemeinsames Verständnis schaffen

Am Anfang steht ein gemeinsames Verständnis der relevanten Themen. Wie entwickelt sich die Bevölkerung? Welcher Wohnraum und welche Wirtschaftsflächen werden benötigt? Wie wirken sich Entwicklungsvorhaben mittel- und langfristig auf Infrastrukturbedarf, Verkehr und Gemeindefinanzen aus? Daten, Analysen und Modelle können dafür eine gemeinsame Diskussionsgrundlage schaffen.

Im nächsten Schritt müssen Positionen von den dahinterliegenden Interessen unterschieden werden. Wer sich für den Erhalt von Parkplätzen im Zentrum einsetzt, kämpft möglicherweise weniger um den Parkplatz an sich als um Erreichbarkeit, Kundenfrequenz und ein funktionierendes Zentrum. Wird dieses Interesse zum Ausgangspunkt, erweitert sich die Diskussion: Plötzlich geht es nicht mehr nur um die Anzahl Parkplätze, sondern um die Frage, mit welchen Massnahmen Erreichbarkeit, Belebung und Attraktivität des Zentrums gestärkt werden können. Bleibt die Diskussion auf Positionen beschränkt, droht sie zum Verteilkampf zu werden. Werden die zugrunde liegenden Interessen hingegen transparent gemacht, entstehen neue Lösungsoptionen.

Optionen entwickeln und verhandeln

Genau darin liegt eine zentrale Aufgabe des Urban Managements. Statt früh eine vermeintlich optimale Lösung festzulegen, gilt es, unterschiedliche Optionen zu entwickeln. Neue Ansätze der Nutzungsplanung, städtebauliche Verträge und Organisationsmodelle eröffnen Spielräume.

Dann wird verhandelt: Welchen Mehrwert erhält die Öffentlichkeit? Welche Planungssicherheit benötigen Eigentümer und Investoren? Wie lassen sich Anliegen der Bevölkerung integrieren? Und wer trägt welche Kosten und Risiken? Stadtentwicklung wird damit zu einem Prozess, in dem öffentliche und private Interessen nicht gegeneinander ausgespielt, sondern transparent gemacht, verhandelt und zu tragfähigen Lösungen verbunden werden. Urban Management verbindet Planung und Umsetzung und trägt dazu bei, dass aus gemeinsamen Zielen gemeinsames Handeln entsteht.

Neue Kompetenzen aufbauen

Dieses Verständnis stellt neue Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Planerisches und immobilienwirtschaftliches Fachwissen bleibt zentral. Entscheidend wird aber zunehmend die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, zusammenzuführen und Entwicklungsprozesse über institutionelle und disziplinäre Grenzen hinweg zu führen.

Das CAS in Urban Management am CUREM, dem Center for Urban & Real Estate Management der Universität Zürich, greift diesen Ansatz mit den drei Kursen Urban Economics, Urban Development und Urban Leadership auf. Es vermittelt Fach- und Führungskräften aus Gemeinde- und Stadtentwicklung, Raumplanung und Immobilienwirtschaft das interdisziplinäre Verständnis und die Managementkompetenzen, die für komplexe Transformationsprozesse erforderlich sind.

Die Qualität unserer gebauten Umwelt wird nicht allein davon abhängen, wie gut wir sie planen, sondern auch davon, wie gut es uns gelingt, ihre Entwicklung gemeinsam zu organisieren und umzusetzen.

Martin Küng-Rageth ist Programmleiter Urban Management am CUREM, Universität Zürich.

Programm und Termine des CAS Urban Management.