



CUREM

Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis

zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Untersuchung der Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) in der Schweiz an den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur

Name: Marion Stirnimann
Adresse: Rebenstrasse 1, 6312 Steinhausen
Eingereicht bei: *Peter Zeugin, Zürich*
Jun.-Prof. Dr. Ing. Silke Weidner, Leipzig
Abgabedatum: 18. August 2008

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau und Methode	2
1.3 Abgrenzung.....	3
2 Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK)	4
2.1 Ausgangslage	4
2.2 Begriffe	5
2.2.1 Urban Management.....	5
2.2.2 Stadtentwicklungsplanung	5
2.2.3 Prozess und Prozessmanagement.....	6
2.3 Relevante Akteure bei Stadtentwicklungsplanungen.....	7
2.3.1 Stadtverwaltung	7
2.3.2 Raumplaner und Berater	8
2.3.3 Wirtschaft.....	8
2.4 Zusammenführung der Begriffe und relevanten Akteure	8
2.5 Inhalt, Form und Ziele von INSEK.....	9
2.6 Arbeitsschritte und inhaltliche Bausteine	11
2.6.1 Bestandsaufnahme und Situationsanalyse	11
2.6.2 Leitbild und Entwicklungsziele.....	12
2.6.3 Handlungsstrategien und Massnahmenübersicht	12
2.6.4 Schlüsselmassnahmen der Integrierten Stadtentwicklung	13
2.7 Prozess der Integrierten Stadtentwicklung.....	14
2.8 Rechtliche Grundlagen.....	15
2.9 Förderpolitik.....	16

2.10 Zusammenfassung INSEK	18
3 Gegenstand der Untersuchung	19
3.1 Thesen und Leitfragen	19
3.2 Rahmenbedingungen in der Schweiz	20
3.2.1 Ausgangslage in der Schweiz	21
3.2.2 Aktuelle Tätigkeiten von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden	22
3.2.3 Staatliche Fördermittel	23
3.2.4 Tradition und Föderalismus	24
3.2.5 Gesetzgebung	25
4 Untersuchungsanlage	27
4.1 Untersuchungsmethode	27
4.2 Bestimmung der Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur	27
4.3 Bestimmung der Umfrageteilnehmer – Stichproben.....	28
4.4 Gestaltung des Interviewleitfadens	30
4.5 Untersuchungsdurchführung	30
4.6 Auswertung der Interviews zur Anwendung von INSEK in der Schweiz	30
4.6.1 Kenntnisse und Einschätzungen der Potentiale.....	31
4.6.2 Anwendbarkeit an den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur..	35
4.6.3 Zu erfüllende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen.....	41
4.7 Ergebnisse	44
5 Schlussbetrachtung	48
5.1 Bestätigung und Modifikation der Thesen.....	48
5.2 Fazit und Handlungsempfehlungen.....	48
6 Zusammenfassung.....	51
7 Anhang	53
INSEK Abstract	54
Voranfrage Interviewpartner	55
Interviewpartner-Koordinaten.....	56
Interviewleitfaden	57
Fragen zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten – Kapitel 4.6.1	58
Fragen zur Anwendbarkeit – Kapitel 4.6.2	58
Fragen zu Schweizer Rahmenbedingungen – Kapitel 4.6.3	59

8	Literaturverzeichnis.....	60
9	Ehrenwörtliche Erklärung	63

Vorwort und Danksagung

Mit der vorliegenden Arbeit findet eine interessante und lehrreiche Weiterbildungszeit ihren Abschluss. Die tatkräftige Unterstützung von vielen Personen half mit, dass die Entwicklung und Erstellung dieser Masterthesis gelingen konnte. An dieser Stelle sei ihnen allen für den bereitwilligen und persönlichen Einsatz gedankt.

Ein besonderes Dankeschön geht an meine geschätzten Betreuer Herrn Peter Zeugin (Immobilienstrategien GmbH, Zürich und Verwaltungsrat CUREM, Zürich) und Frau Jun.-Prof. Dr. Ing. Silke Weidner (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig), die mich bei der Themenidentifikation und deren Eingrenzung sowie der kontinuierlichen Strukturierung der Arbeit mit konstruktiver Kritik unterstützten.

Ausserdem danke ich mit Aufrichtigkeit allen Befragten, die durch ihre spontane Bereitschaft an der Untersuchung aktiv mitzuwirken mir für ein persönliches Gespräch zur Verfügung standen.

Meinem Lektor, Herrn Dr. Hermann Eisele, danke ich für die orthographische und grammatikalische Korrektur der Masterthesis.

Einen ganz besonderen Dank richte ich an meinen Lebensabschnittspartner Eugen Antón, meine Familie, Freunde und stillen Helfer, die mich sowohl während der gesamten Weiterbildung wie auch im Verfassungszeitraum der Masterthesis liebevoll unterstützt und motiviert haben.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modularer Aufbau des INSEK «Luckenwalde 2020» (Deutschland)10

Abbildung 2: Kontinuierlicher Ablauf des INSEK-Prozesses mit
Arbeitsschritten und Prozessbegleitung15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Indikatoren der Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur.....	28
Tabelle 2:	Umfragegruppen mit Interviewpartner	29
Tabelle 3:	Kenntnisse und Einschätzungen der Befragten über INSEK	45
Tabelle 4:	Anwendbarkeit von INSEK auf Ebene der Agglomeration, Stadt und Gemeinde	45
Tabelle 5:	Anpassungsnotwendigkeit von Rahmenbedingungen für eine INSEK-Anwendung in der Schweiz	47

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG KSA	Arbeitsgemeinschaft Kantone-Städte-Agglomerationen
APS	Aktionsprogramm Stadtentwicklung
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BauGB	Baugesetzbuch
BZO	Bau- und Zonenordnung
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
EU	Europäische Union
IBA	Internationale Bauausstellung
IFG	Infrastrukturfondsgesetz
INSEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
KdK	Konferenz der Kantonsregierungen
km ²	Quadratkilometer
MIR	Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung
NZZ	Neue Züricher Zeitung
PBG	Planungs- und Baugesetz
RPG	Raumplanungsgesetz
SSV	Schweizerischer Städteverband
TAK	Tripartiten Agglomerationskonferenz
TBA	Trinationaler Eurodistrict Basel
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerung und Sport
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

«Städte stehen in vielfältigen Verflechtungsbeziehungen zu ihrem Umland. Sie wachsen im Prozeß der Stadtentwicklung oft über ihre administrativen Grenzen hinaus. Beides führt dazu, daß Stadtentwicklung sich zunehmend in regionalen Zusammenhängen abspielt.»¹

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das einführende Zitat zeigt, dass Urbanisierungsprozesse die Siedlungsentwicklung und somit die Stadtstrukturen verändern können. Die Folge sind Verschmelzungen von Stadt und Land. Man spricht hier von der «Zwischenstadt». Diese Prozesse sind in Städten in ganz Europa feststellbar. Es entstehen neue, vielschichtige Netzgefüge auf Stadtteil-, gesamtstädtischer, aber auch regionaler Ebene. Sie können sich im Wachstums- oder im Schrumpfungsprozess befinden. Diese Gleichzeitigkeit von gegenläufigen Entwicklungen in Städten erfordert eine Umgestaltung der bestehenden Stadtentwicklungspolitik.

Mit der vorliegenden Arbeit wird die Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEKs) auf Schweizer Städte überprüft. INSEKs helfen in Deutschland Transformationsprozesse anzugehen und bilden als Grundgerüst ein strategisches Steuerungsinstrumentarium für Stadtentwicklungsplanungen. Dabei gilt es zu untersuchen, was in der Schweiz machbar wäre, aber auch Verhinderndes soll dargestellt werden.

Im Weiteren stellt sich die Frage, wie viele von welchen Einzelbausteinen aus dem INSEK-Prozess übertragbar sind und, falls nötig, welche Anpassungen vorgenommen werden müssten. Die Rahmenbedingungen in Deutschland und der Schweiz unterscheiden sich nicht grundlegend, jedoch können hierzulande andere Veränderungsdrücke festgestellt werden, welche auf ungleiche Verwaltungsstrukturen und Organisationen zurückgeführt werden können. Des Weiteren weist die Gesetzgebung andere Wege und Möglichkeiten auf und ruft verschiedene Schwierigkeiten und Problemstellungen hervor. Unterschiede können ebenfalls im ungleichen Planungsverständnis festgestellt werden.

Zielsetzung ist, die Potentiale der Stadtentwicklungsplanungsprozess in der Schweiz aufzuzeigen und damit einen Beitrag zur Diskussion der Umwandlung von reaktiven zu

¹ Vgl. Brake et al. 2005, S. 102.

mehrheitlich proaktiven Stadtentwicklungsprozessen auf der Ebene von Städten und Gemeinden zu leisten.

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte bewegen sich weg vom rein regulatorischen Instrumentarium hin zu einem strategischen Ansatz. Damit findet auch das Urban Management ein prozessorientiertes Werkzeug, mit dem verschiedene Interessenlagen in den unterschiedlichen Betrachtungsräumen angegangen und geregelt werden können, damit letztlich gesellschaftlicher Mehrwert zum Wohle aller geschaffen werden kann.

1.2 Aufbau und Methode

Die vorliegende Arbeit behandelt ein Thema, welches gegenwärtig von einer starken Dynamik und einer hohen Bearbeitungsintensität auf vielen Ebenen getragen ist und wozu deshalb wenig Literatur im klassischen Sinne besteht. Aufgrund dieser Sachlage konnten die neuesten Informationen und aktuellen Publikationen im World Wide Web bezogen werden. Dabei ist zu erwähnen, dass genügend Quellen darüber bestehen, wie sich die Schweiz in räumlicher und historischer Hinsicht entwickelt hat. Dies ist in herleitender Hinsicht für die vorliegende Arbeit relevant.

Die genaue Erfassung des INSEK bildet einen wesentlichen Bestandteil der Masterthesis und wird im zweiten Kapitel erarbeitet. Hierzu werden verschiedene Aspekte beleuchtet, die in erster Linie Aufschluss über die Zusammensetzung, die Ziele und Absichten des Instrumentariums geben.

Im dritten Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand, zusammengesetzt aus Thesen und Leitfragen, beschrieben. Im Wesentlichen ist die Frage der Anwendbarkeit des INSEK-Prozesses in der Schweiz von Bedeutung. Ferner besteht die Vermutung, dass Elemente aus dem INSEK-Prozess bereits angewendet werden, aber keinem konzeptionellen und übergeordneten Ansatz folgen. Bei der Untersuchung steht die Betrachtung des Prozesses im Mittelpunkt und es wird überprüft, welche Adaptionen des INSEK-Prozesses in der Schweiz möglich sind. Die theoretische Spiegelung des Prozesses auf Schweizer Beispielstädte gibt Aufschluss darüber, wie integriert Schweizer Städte ihre Stadtentwicklung betreiben.

Die Untersuchungsanlage wird im vierten Kapitel umschrieben und beginnt mit der Darlegung der Untersuchungsmethode. Mittels qualitativer Methode werden in einem ersten Schritt die Forschungsfragen greifbar formuliert und anschliessend in einem Interviewleitfaden zusammengefasst. Mit der Absicht, die Untersuchung mittels Experteninterviews durchzuführen, werden vorgängig die Beispielstädte und die repräsentativen Befragungsteilnehmer vor dem Hintergrund bestimmter

Auswahlkriterien definiert. Ziel der Befragung ist die Überprüfung der aufgestellten Thesen. Die Fragen werden sowohl an interne Informanten der Beispielstädte gestellt wie auch an externe Planungsfachleute, Szenenkenner und Kritiker. Die Ergebnisse werden über eine Auswertung und Interpretation der Daten dargestellt.

Die Bestätigung, Verwerfung oder Modifizierung der formulierten Thesen werden abschliessend im fünften Kapitel vorgenommen. Unter Berücksichtigung der gewonnenen Erfahrung aus den Experteninterviews werden die wichtigsten Erkenntnisse in einem Fazit dargestellt und Handlungsempfehlungen abgegeben; die Arbeit schliesst mit einer Zusammenfassung.

1.3 Abgrenzung

INSEKs werden sowohl in Deutschland wie auch in anderen europäischen Ländern angewendet und weiterentwickelt. Die vorliegende Arbeit nimmt jedoch lediglich auf das deutsche Modell Bezug und findet in der Betrachtung der Landes Brandenburg eine weitere Eingrenzung. Damit wird die wesentliche Strukturierung des INSEK erfasst. Eine Erweiterung des Orientierungsrahmens auf andere Länder würde in den Grundzügen zu Wiederholungen und deckungsgleichen Ergebnissen führen.

Die hauptsächlich verwendete Literatur ist die von Frau Jun.-Prof. Dr. Ing. Silke Weidner ausführlich verfasste Dissertation über die Situation der Stadtentwicklung unter Schrumpfbedingungen in Ostdeutschland und die Arbeitshilfe zur Erstellung von INSEKs des Landes Brandenburg. Nicht näher in die Arbeit einbezogen wird die Thematik der Monitorings im Rahmen von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten. Teilweise sind sie im entsprechenden Zusammenhang erwähnt, haben aber hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes keine Relevanz.

Die Arbeit wird unter dem Blickwinkel des Teilnehmenden im betrachteten Beobachtungsfeld verfasst.² Dabei wird das Beobachtungsfeld durch die physische und gelebte Stadt repräsentiert.

² Vgl. Atteslander 2006, S. 73.

2 Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK)

Im folgenden Kapitel werden das Wesen von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten und die damit zusammenhängenden wichtigsten Begriffe erfasst und dargestellt. Im Anschluss werden die nötigen Arbeitsschritte mit den dazugehörigen Rahmenbedingungen betrachtet. Das Kapitel schliesst mit der Kurzfassung des INSEK.

2.1 Ausgangslage

Stark prägende Veränderungen wie die der demografischen Entwicklung bestimmen die Zukunft der Städte. Ebenso fordern neue Lebensformen und Lebenskonzepte flexible Raum- und Infrastrukturen. Die Globalisierungstendenz der Märkte beeinflusst Unternehmen in ihrer Standortwahl, welche zusehends vom Ort unabhängig getroffen wird. Unsere Gesellschaft hat sich in eine Wissensgesellschaft verwandelt und legt immer mehr Wert auf «weiche» Standortqualitäten, wie die des Kulturangebotes und Grünraumes. Für Unternehmen sind Qualitäten des Rohstoffvorkommens und der Wissensressourcen wichtige Entscheidungsfaktoren für ihren Unternehmensstandort.

Im Weiteren werden Themen wie die Nachhaltigkeit und der Abbau von Umweltbelastungen zum Schutze unserer Lebensgrundlagen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern bilden wichtige Merkmale für eine zukunftsorientierte Entwicklung der Städte.³

Diese Ausgangslage und die Darstellung des Handlungsbedarfs zeigen auf, dass ein neues Verständnis für Planung und Steuerung von Stadtentwicklungen erarbeitet werden muss. Eine Möglichkeit, diese Aufgabe anzugehen, bilden Integrierte Stadtentwicklungskonzepte. Sie unterscheiden sich von den bestehenden Stadtentwicklungskonzepten in ihrer komplexen Leistungsanforderung. War es bisher hauptsächlich die Betrachtung der planerisch-baulichen Bedingungen, schliesst der integrierende Ansatz wichtige Faktoren wie die der Ökonomie, Politik, sozialen Organisation, Kultur und Ökologie, Technologie und Wissensökonomie mit ein. Die Einflussfaktoren der Stadtentwicklung haben sich erweitert und die Einbindung der Akteure ist unumgänglich. Die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Wirtschaft mit ihrer unternehmerischen Verantwortung und die Mitwirkung der Bürger bilden zusammen eine Grundbedingung für eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik.

³ Vgl. Vorlesungsskript Weidner, S. 5-7.

2.2 Begriffe

Nachfolgend werden zum besseren Verständnis die wichtigsten Begriffe erklärt, welche in engem Zusammenhang mit den formulierten Thesen stehen. Dabei werden die Begriffe übergeordnet erläutert, das heisst, sie gelten für beide betrachteten Länder – für Deutschland als Ausgangslage ebenso wie für die Schweiz, in der die Untersuchung vorgenommen wird. Explizite Unterschiede zwischen den Nationen werden ausdrücklich bemerkt.

2.2.1 Urban Management

Der Gegenstand Stadt ist heute als komplexes Gefüge zu verstehen, welches von allen raumwirksamen Handlungsfeldern und -ebenen beeinflusst und geprägt wird. Städte als Räume wahrzunehmen, deren Relevanz als Nervenzentren der Wirtschaft in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat, bedeutet ein Umdenken im Verständnis für Stadtentwicklungsplanung. Insbesondere in Deutschland, wo sich in den östlichen Teilen die Wachstumsbedingungen in Schrumpfungsbereichen gewandelt haben, ist ein interdisziplinäres Vorgehen bei umfangreichen Stadtumbauten notwendig. Stadtverwaltungen und Stadtpolitik sind gleichermaßen in ihrer Aufgabe als verantwortliche Instanzen gefordert, nach übergeordneten und strategischen Gesamtansätzen zu suchen. Vor diesem Hintergrund haben Managementaufgaben in Stadtentwicklungsprozessen an Bedeutung gewonnen und erweitern den Kompetenzbereich von Verwaltungen um eine weitere, wichtige Dimension: Neben der Entwicklung von planerischen Konzepten rückt nämlich die Dialogplanung unter der Berücksichtigung von verschiedenen Interessenlagen in den Vordergrund.⁴ Dabei wird partnerschaftlich und in Abstimmung mit allen relevanten Akteuren ergebnisorientiert nach Lösungen gesucht und der Entwicklungsprozess von der Stadtverwaltung geführt, gelenkt und geleitet. Im Zentrum steht die kongruente Gestaltung der Zukunft im Sinne der «Maximierung des gesellschaftlichen Wohlstands»⁵.

2.2.2 Stadtentwicklungsplanung

Die Stadtentwicklungsplanung als Tätigkeitsfeld bezieht übergeordnet alle raumwirksamen Disziplinen mit ein: Raumordnung, Verkehrs- und Siedlungsplanung, Wirtschaft und Ökologie, um einige zu nennen. Sie gewährleistet die Funktionsfähigkeit von Städten. Untergeordnet kann die Stadtentwicklungsplanung in drei Teilbereiche unterteilt werden. Der Städtebau ist objektorientiert und bezieht sich stark auf die Architektur. Die Stadtplanung und Stadterweiterung beschäftigen sich in der

⁴ Vgl. Goldschmidt 2005.

⁵ Vgl. Bahn, Loepfe 2007, S. 6.

Hauptsache mit der Frage, wie Neues entstehen kann und Stadtsanierung oder Stadterneuerung setzt sich mit der Veränderung im Bestand auseinander.⁶ Dass Stadtentwicklung in sich schon als integrativer Vorgang zu verstehen ist, zeigt die Vielfalt an Aktionsfeldern und unterschiedlichen Ansprüchen an die Teildisziplinen. Die Stadtentwicklungspolitik als politischer Verlauf setzt die beschriebenen Absichten der Stadtentwicklungsplanung durch.

Die aktuelle Herausforderung in Schweizer Städten besteht in der Stadtsanierung und der Auseinandersetzung mit den zusehends verstärkten Agglomerationen. In Westdeutschland können ähnliche Entwicklungen mit Schrumpfungstendenzen in den Kernstädten festgestellt werden, in Ostdeutschland stellen die Brennpunkte hauptsächlich Stadtumbauten dar.

2.2.3 Prozess und Prozessmanagement

Der Prozess wird gemäss Duden als das Fortschreiten, der Fortgang und Verlauf beschrieben und kommt vom lateinischen *processus*. Die Prozessorientierung ist eine unverzichtbare Maxime in der Unternehmensgestaltung und hat in den letzten zwei Jahrzehnten zur Initiierung von Massnahmen mit vermehrter Ausrichtung an den Geschäftsprozessen eines Unternehmens geführt. Dabei spielt das Prozessmanagement, das sich mit der Erarbeitung von Vorgehensmodellen beschäftigt, eine wichtige Rolle. Diese Auseinandersetzung rührt von der wirtschaftlichen Veränderung her und zwingt Unternehmen, ihre Positionierung im Wettbewerbsmarkt ständig zu überprüfen und nach Wettbewerbsvorteilen zu suchen. Andererseits muss eine maximale Effizienz in der Durchführung aller Aktivitäten innerhalb des Unternehmens erreicht werden.⁷

Denselben Anforderungen hat auch die Stadtverwaltung zu genügen und ist herausgefordert, die Stadtentwicklung so zu gestalten und zu steuern, damit auf den herrschenden Veränderungsdruck mit nachhaltigem Erfolg reagiert werden kann. Dabei liegt der Kern der Strategie nicht in der Struktur der Stadtverwaltung, vielmehr ist die Dynamik ihres Verhaltens entscheidend.⁸ Dabei ist es von elementarer Bedeutung, die Entwicklung in ihrer Gesamtheit zu betrachten und zu stärken, um bestehende Schnittstellen minimieren zu können. Deshalb ist die Fokussierung auf die Prozesse mit den entsprechenden Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten notwendig.⁹ Generell bringen prozessorientierte Organisationen Verschiebungen von Befugnissen mit sich. Dabei werden die Verantwortungsbereiche sowie die Entscheidungsfreiräume horizontal breiter gelagert und durch die Erarbeitung von Leitbildern und Erzeugung

⁶ Vgl. Vorlesungsskript Weidner 2008, S. 8.

⁷ Vgl. Becker et al. 2000, S. 2.

⁸ Vgl. Stalk et al. 1992, S. 62.

⁹ Nordsieck (1934) wies in den 30er Jahren auf die Wichtigkeit der an Prozessen ausgerichteten Unternehmensgestaltung hin.

von Anreizen zur vermehrten Übernahme von Verantwortung gefördert. Diese Basis setzt den Willen zur Gebundenheit aller Akteure voraus und erzeugt im besten Falle die Bereitschaft aller Beteiligten für eine Zusammenarbeit im Sinne des Allgemeinwohles.

2.3 Relevante Akteure bei Stadtentwicklungsplanungen

Jeder Akteur verfolgt mit Vorzug seine eigenen Interessen und Ziele und entscheidet hauptsächlich zu seinen Gunsten. Im Zusammenhang von Stadtentwicklungen fehlt oftmals der adäquate Miteinbezug des Umfeldes und deren Betroffener in die Entscheidungsfindung. Kooperationen und Partizipation bilden eine wichtige Voraussetzung, damit nachhaltige Lösungen gefunden werden können.

Im Folgenden werden relevante Akteure wie die Verwaltung, Planer und Berater sowie die Wirtschaft umschrieben. Die Politik wird nur marginal beleuchtet, weitere Beteiligte¹⁰ sind als Vertreter der Stadtgesellschaft wichtig für die Zielfindung, werden aber im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer berücksichtigt, da sie keine Hauptentscheidungsträger darstellen.

2.3.1 Stadtverwaltung

Die Stadtentwicklungsplanung wird in der Schweiz unterschiedlich betrieben. Dabei muss grundsätzlich zwischen Gemeinden und Städten differenziert werden. Je nach Grösse der Kommunen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen wird die Planung anders angegangen.¹¹ Kleinere Gemeinden verfügen beispielsweise nicht über das nötige Know-how und sind dadurch auf externe Fachspezialisten wie Raumplanungsbüros angewiesen. Durch die Exekutivbehörde in Auftrag gegeben, unterstützen und begleiten diese die Gemeinden¹² bei der Planung und Umsetzung von räumlichen Gesamtkonzepten und Ortsplanungsrevisionen.

Im Kontrast dazu stehen grössere Städte, die ihre Stadtentwicklungsplanung selbst tätigen können. Sie verfügen beispielsweise über Fachpersonal in den Bereichen Ökonomie, Raumplanung, Statistik, Geographie, Architektur und Ethnologie. Sie sind in einem eigenen oder als integrierte Abteilung in einem Departement eingeordnet und im Organigramm der Stadtverwaltung unter dem Stadtpräsidium eingegliedert.

¹⁰ Beteiligte wie Promotoren, Vermittler, Vereine, Umsetzer und Bürger.

¹¹ Zu Gemeinsamkeiten siehe Kapitel 3.2.5.

¹² Vertreten durch die vom Gemeinderat bzw. Stadtrat delegierten Mitglieder in die Planungskommission.

2.3.2 Raumplaner und Berater

Raum- und Standortentwickler beeinflussen das Mass und die Intensität des integrierten Vorgehens entscheidend. Mit ihrer Sach- und Fachkompetenz in Zusammenarbeit als Beratende, Planende oder Koordinierende mit Gemeinden, Kantonen oder mit dem Bund tragen sie eine umfassende Verantwortung für den Verlauf des Entwicklungsprozesses. Im Auftrag von Gemeinden und Städten übernehmen sie innerhalb der Planungsgruppen¹³, abhängig vom vereinbarten Leistungsumfang, Aufgaben in den Bereichen Stadtentwicklung, Prozesssteuerung und Verfahrensbegleitung und die Rolle des Experten.¹⁴

Ferner erstellen Planungsfachleute städtebauliche Studien sowie Leitbilder und Konzepte. Im umfassenderen Kontext werden aber auch ganze Agglomerations- oder Standortentwicklungen erarbeitet.

2.3.3 Wirtschaft

Unter den Wirtschaftsvertretern werden in der vorliegenden Arbeit mehrere Akteure zusammengefasst. In ihrer Funktion als Kapitalanleger, Hersteller und Financier von Wohnraum und Arbeitsplätzen beeinflussen Unternehmungen, öffentliche und private Investoren beziehungsweise Grundeigentümer im grossen Masse die Stadtentwicklung mit. Im Grunde bilden die Wirtschaftsakteure die wahren Kräfte, welche die Entwicklung von Städten bestimmen. Ohne ihre Investitionswilligkeit sind Stadtentwicklungsplanungen nicht umsetzbar und werden wertlos. Ihre Beteiligung an der Stadtentwicklungsplanung findet in der Schweiz auf der Ebene von Teilprojekten¹⁵ Eingang.

2.4 Zusammenführung der Begriffe und relevanten Akteure

Es ist eine besonders grosse Herausforderungen, bei der Stadtentwicklung die Zuständigkeiten und Aufgaben so zu klären, damit massgebliche Akteure und unmittelbar Betroffene gemeinsam und ihren Möglichkeiten entsprechend Verantwortung übernehmen. Die Qualität und der Grad der Professionalisierung des Urban Management einer Stadt oder Gemeinde entscheiden darüber, wie integriert eine Stadtentwicklungsplanung betrieben wird.

Das Prozessmanagement mit dem Anspruch des gesamtheitlichen Denkens, des Führens, Lenkens und Leitens von Gesamtentwicklungen bildet eine wichtige

¹³ Beispielsweise innerhalb einer Planungskommission.

¹⁴ Vgl. Gilgen 2005, S. 67.

¹⁵ Beispielsweise bei Umnutzungsvorhaben von Industriearealen und Brachen.

Grundlage. Dies geschieht unter Berücksichtigung der mannigfaltigen Interessenlagen verschiedener Disziplinen und Akteure und der Übernahme der aktiven Schnittstellenfunktion. Diesen komplexen Aufgabenumfang versuchen Integrierte Stadtentwicklungskonzepte in einem Instrument für das Urban Management zusammenzuführen.

2.5 Inhalt, Form und Ziele von INSEK

INSEKs zeichnen sich hauptsächlich durch ihre Flexibilität aus. Als Grundgerüst in Stadtentwicklungsplanungen in Deutschland verwendet, sind sie charakterisierbar durch ihren offenen Zielbezug, erfassen die räumlichen Mehrschichtigkeiten auf verschiedenen Ebenen und beinhalten gezielte Schwerpunktsetzungen, die bei der Umsetzung erste Priorität besitzen.

Die umfassenden Veränderungen in unseren städtischen Lebensräumen, welche hauptsächlich vom wirtschaftlichen Wandel herrühren, beeinflussen alle Aspekte der Stadtentwicklungsplanung¹⁶ und fordern Anpassungen des Aufgabenbereichs und der Tätigkeitsfelder von sämtlichen Akteuren.

Ein INSEK ist ein strategisches Steuerungsinstrumentarium, welches sich mit einem formatierten Verfahren umsetzen lässt. Es wird auf der Ebene der Stadt angewendet.

Die übergeordneten Arbeitsschritte¹⁷ bei der Erstellung eines INSEK bilden erstens die Bestandsaufnahme/Situationsanalyse, zweitens die Vorausschau auf die zukünftigen Entwicklungen und drittens die Schwerpunktsetzung und Prioritätenfestlegung. In der folgenden Abbildung des INSEK «Luckenwalde 2020» werden die Verfahrensstufen in drei Modulen dargestellt.

¹⁶ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁷ Bestehend aus Analyse und Konzeption.

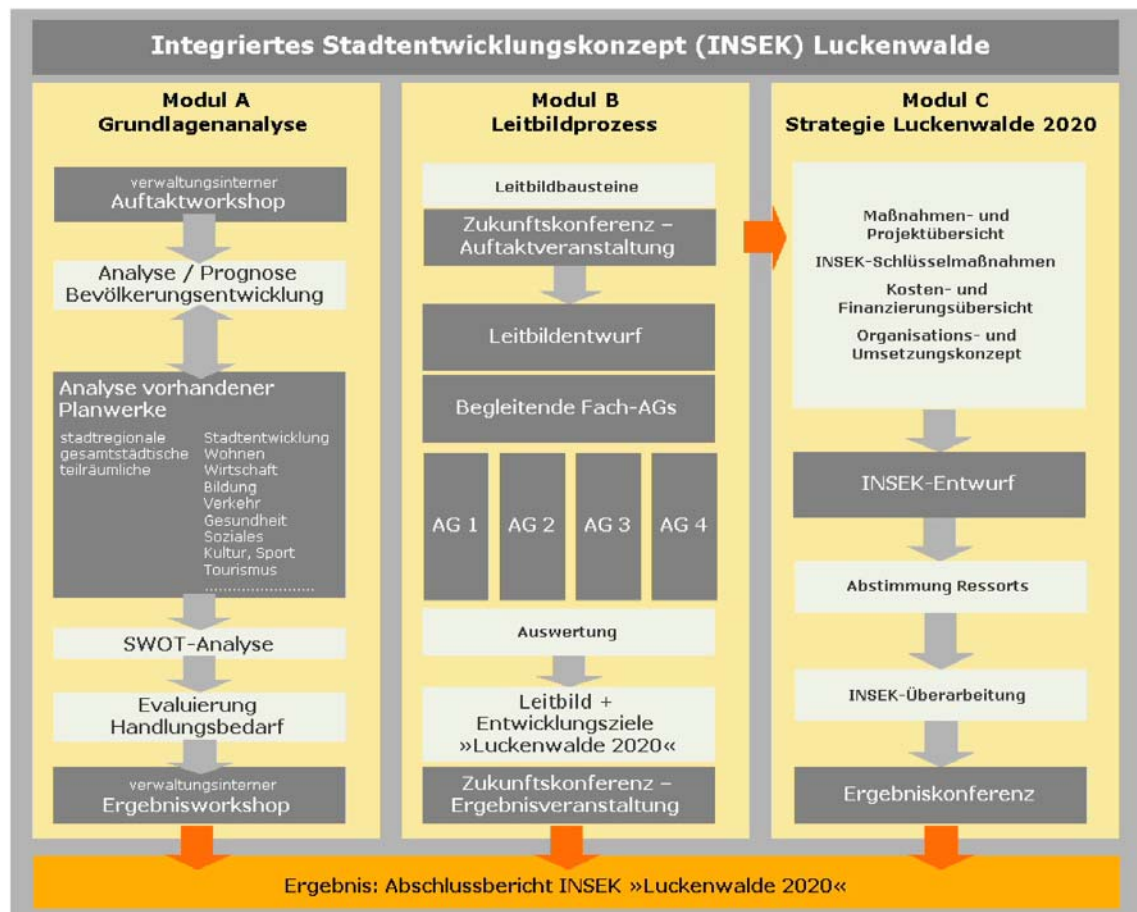


Abbildung 1: Modularer Aufbau des INSEK «Luckenwalde 2020» (Deutschland)
Quelle: Stadt Luckenwalde 2007

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte stehen unter einem ständigen Anpassungs- und Konkretisierungsprozess und bedürfen einer besonders sorgfältig geplanten Prozessbegleitung¹⁸. Sie bieten viel Handlungsspielraum bezüglich der Nutzung der in der betreffenden Stadt vorhandenen Potentiale. Dabei hat sich das Verständnis des regulatorischen Instrumentes hin zu einem prozess- und verfahrensorientierten gewandelt.

INSEKs dienen auch der Verständigung zwischen den beteiligten Akteuren. Um frühzeitig Probleme festzustellen und die Zielerreichung sowie Wirkung und Wirksamkeit zu überprüfen, werden Stadtentwicklungsmonitorings eingesetzt. Die Aspekte und Dimensionen, welche das INSEK konzeptionell beschreiben, hat das Bundesland Brandenburg zusammenfassend in vier Teilbereiche formuliert:

¹⁸ Vgl. Kapitel 2.9.

- Unterschiedliche Betrachtungsräume wie Region, Gesamtstadt und Stadtteile
- Unterschiedliche Betrachtungsebenen wie baulich-räumliche, wirtschaftliche, umweltrelevante, soziale, kulturelle und imageprägende Aspekte
- Unterschiedliche Akteure wie Verwaltung, Kommunalpolitik, Unternehmen, Vereine und Organisationen, Bürger
- Zeitliche Entwicklungshorizonte wie die Koordination des Ablaufes aller Planungs- und Umsetzungsphasen¹⁹

2.6 Arbeitsschritte und inhaltliche Bausteine

In der Arbeitshilfe²⁰ zur Erstellung von INSEKs des Landes Brandenburg werden der Aufbau und die Struktur von INSEKs gemäss Abbildung 1 in mehrere aufeinander aufbauende Bearbeitungsebenen gegliedert. Die folgende Erläuterung des mehrstufigen Vorgehens basiert auf genannter Arbeitshilfe:

Aufbau und Struktur von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten

- Bestandsaufnahme/Situationsanalyse
- Leitbild und Entwicklungsziele
- Handlungsstrategien und Massnahmenübersicht
- Ableitung und Darstellung von INSEK-Schlüsselmassnahmen
- Umsetzung von INSEK-Schlüsselmassnahmen

2.6.1 Bestandsaufnahme und Situationsanalyse

In der Bestandsaufnahme werden die geänderten Rahmenbedingungen, die Anzeichen und Folgen für die Stadtentwicklung und die Anforderungen zum Umgang mit den neuen Einflussfaktoren auf die Raum- und Stadtentwicklung dargestellt und festgehalten.

Dazu gehört die Bestimmung der Lage der Stadt im Raum inklusive ihrer regionalen Ausstrahlungseffekte. Ferner werden Abhängigkeiten und Konkurrenzsituationen zu Nachbargemeinden festgemacht und daraus Entwicklungsperspektiven abgeleitet.

Des Weiteren wird gefordert, Aussagen über Einwohner- und Haushaltsentwicklungen zu machen sowie Schlussfolgerungen aus der demografischen Entwicklung zu ziehen.

¹⁹ Vgl. MIR Land Brandenburg 2008.

²⁰ Vgl. MIR Land Brandenburg 2006, S. 13-26.

Die Bestimmung der Ausgangslage wird mit einer SWOT-Analyse²¹ vorgenommen, für deren Machbarkeit Datenquellen und Informationsträger über Einzelindikatoren mit unterschiedlichen Einheiten Voraussetzung sind.²² Damit können die Handlungsfelder der Stadtentwicklung bestimmt werden, welche im Zusammenhang zur Bedeutung und Funktion der Stadt stehen. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass jede Stadt andere Problemstellungen und Zielsetzungen besitzt und dadurch die Systematik individuell auf die jeweilige Stadt angepasst werden muss. Handlungsfelder sind Stadtstruktur und Wohnen, Wirtschaft und Beschäftigung, Bildung und Wissenschaft, Infrastrukturen (verkehrliche und soziale), Kultur und Freizeit, Umwelt und Energie, Stadtmarketing, interkommunale Kooperationen und Finanzen. Aber auch weiche Indikatoren wie die individuelle Zufriedenheit der Bürger werden mitberücksichtigt.

Auf Basis der SWOT-Analyse werden Potentiale herausgeschält und Handlungserfordernisse in den jeweiligen Handlungsfeldern formuliert.²³ Daraus bildet sich die Grundlage für das Leitbild und die Entwicklungsziele.²⁴

2.6.2 Leitbild und Entwicklungsziele

Auf Basis der oftmals in irgendeiner Form vorhandenen Leitbildvorstellungen einer Stadt baut das weitere Vorgehen auf. Das heisst, Leitbilder aus vergangenen Planungsprozessen werden mitberücksichtigt. Entwicklungsziele weisen sowohl inhaltliche wie auch räumliche Schwerpunkte auf und nehmen einen grossen Einfluss auf die in Bezug auf die EU-Schwerpunkte und Querschnittsthemen entwickelte Prioritätensetzung.

Prognosen und mögliche Szenarien bilden sich heraus und führen zu konkreten Leitbildern und Leitzielen mit Erfolgskriterien. Die Entwicklungsziele werden zur Veranschaulichung in einem räumlichen Leitbild zusammengeführt und bilden zusammen mit dem Leitbild die wichtige Grundlage für die Ableitung von Handlungsansätzen und langfristigen sowie tragfähigen Handlungsrahmen.²⁵

2.6.3 Handlungsstrategien und Massnahmenübersicht

Handlungsstrategien geben Auskunft über das Umsetzungsvorgehen der städtischen Entwicklungsziele und damit zusammenhängend werden die zentralen Handlungsfelder

²¹ Umfasst eine Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken-Analyse.

²² Vgl. Weidner 2005, S. 141.

²³ Dabei bilden nach Weidner die Erfassung, Gewichtung, Wertung, Prüfung und inhaltliche Verflechtungskomplexität der Einzelindikatoren wichtige Zwischenschritte für die Formulierung von Handlungsempfehlungen (vgl. Weidner 2005, S. 142.).

²⁴ Vgl. Land Brandenburg 2006, S. 14-19.

²⁵ Vgl. Land Brandenburg 2006, S. 20.

und wichtigsten Massnahmen im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes aufgezeigt. Ein wesentlicher Vorgang bildet die Verbindung der räumlichen und fachlichen Entwicklungsziele, denn dabei erfolgt die Sicherstellung des integrierten Ansatzes. Der Fokus dieser Handlungsstrategien fällt auf die Ergreifung von Massnahmen für die Stärkung von Innenstädten und damit erfolgt im INSEK-Prozess eine kommunalpolitische Prioritätensetzung zum Vorteil der Zentrenentwicklung.²⁶ Die Handlungsstrategie hat im Wesentlichen drei Bestandteile vorzuweisen. Bestehende Gebietskulissen²⁷ sollen hinsichtlich ihrer Entwicklungsabsichten in Bezug auf Finanzen, Fachgebiete und Zeithorizonte dargestellt werden. Für die Wohnraumförderung durch das MIR²⁸ wird die Ausscheidung von Vorranggebieten (innerstädtische Sanierungs- und Entwicklungsgebiete) verlangt.

Massnahmen, welche die Stadtentwicklung direkt beeinflussen und über ungleiche Verfahren und Prozesse verfügen, müssen kartographisch und textlich in einer Massnahmenübersicht dargestellt und im INSEK integriert werden. Dazu gehören beispielsweise Projekte für das Standortentwicklungskonzept.²⁹

2.6.4 Schlüsselmassnahmen der Integrierten Stadtentwicklung

INSEK-Schlüsselmassnahmen werden auf Basis der Handlungsstrategie und Massnahmenübersicht abgeleitet und bestimmt. Sie besitzen eine besondere Bedeutung für die städtische Gesamtentwicklung und unterscheiden sich von denjenigen Massnahmen³⁰, die durch Regelprogramme unterstützt werden. In der Regel können pro Stadt drei ausgewählte Schlüsselmassnahmen durch das MIR gefördert werden. Die Kriterien für eine Auswahl bilden die strukturpolitische Wirksamkeit, der Einfluss auf die Nachhaltigkeit der städtischen Gesamtentwicklung und die herausragenden Qualitäten³¹ der Schlüsselmassnahmen.

Für die Ausarbeitung und Realisierung von Schlüsselmassnahmen sind Umsetzungsstrategien sowie integrierte Kosten- und Finanzierungsübersichten anzufertigen und ist ein Bedarfsnachweis zu erstellen. Die ressortübergreifende Kooperation ist eine grundlegende Voraussetzung für eine Auswahl von Schlüsselmassnahmen, ebenso die Suche nach geeigneten Investoren, mit welchen das

²⁶ Da die Innenstadt als der bedeutendste Stadtraum verstanden wird und für die Stabilisierung der Gesamtstadt sorgt.

²⁷ Beispielsweise Sanierungsgebiete, Entwicklungsgebiete, Stadtumbaukulissen und Handlungsräume Soziale Stadt.

²⁸ Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung.

²⁹ Vgl. Land Brandenburg 2006, S. 22, 23.

³⁰ Beispielsweise Stadterneuerungs- und Stadtumbauprogramme, Wohnbauförderungen.

³¹ Beispielsweise Synergieeffekte oder Innovation und Aktivierung ungleicher Akteure sind bezeichnend für anspruchsvolle Schlüsselmassnahmen.

effektive Zusammenwirken der öffentlichen Hand mit der Privatwirtschaft³² erreicht werden kann. Damit sind die Städte aufgerufen, in einem frühen Stadium des INSEK-Prozesses nach Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmungen und Privatpersonen zu suchen und diese in einer entsprechenden Organisation zu regeln. Es bedarf der Notwendigkeit, die Vertreter der relevanten Akteursgruppen früh in den Realisierungsprozess der Schlüsselmassnahmen einzubinden und in den Prozess der Konkretisierung der Umsetzungsschritte zu integrieren.³³

2.7 Prozess der Integrierten Stadtentwicklung

Ein Prozess wird als sich ständig in der Weiterentwicklung befindender Vorgang verstanden, bei dem Modifizierungen, Rückkoppelungen und Abstimmungen erfolgen, damit das übergeordnete Ziel der Anziehungskraft und Funktionsfähigkeit von Städten erreicht werden kann.³⁴ Mit Hilfe von aufeinander aufbauenden Teilschritten und Zwischenresultaten wird ein notwendiges strukturiertes Vorgehen möglich. Die Prozessplanung gestaltet sich sehr komplex.³⁵

Die Prozessbegleitung ist aus strategischer und operativer Sicht ein wichtiger Aspekt. Neben der komplexeren Darstellung der Problemfelder und der Vielschichtigkeit der Interessenlagen der Akteure werden auch die damit zusammenhängende Aufgaben- und Lastenverteilung³⁶ anspruchsvoller. Es bedingt interdisziplinäre Vorgehensweisen, damit sich Mitwirkungs- und Kooperationsgemeinschaften bilden, um Potentiale ausschöpfen zu können. Auf strategischer Ebene hat die Kommunikations-, Partizipations- und Kooperationssteuerung grosse Bedeutung.³⁷ Die Sensibilisierung und Einbindung der Öffentlichkeit³⁸ zeigen sich als elementar.

Sie verfügen über wertvolles Wissen über die Stadt und deren Stadtteile und sorgen mit ihrer Mitarbeit für eine breite Akzeptanz in der Gesellschaft. Akteure wie die Stadtverwaltung, Grosseigentümer oder Grossunternehmen, Vertreter einzelner Gesellschaften und Verbände³⁹ können sich in gebildeten Gremien einbringen. Dabei werden Interessen und Konflikte geäussert, diskutiert und geregelt und führen somit zu verbesserten Lösungsansätzen.

³² Damit die Realisierung von Projekten nicht vornehmlich von Fördermitteln abhängt.

³³ Vgl. Land Brandenburg 2006, S. 26, 27.

³⁴ Vgl. Weidner 2005, S. 199.

³⁵ Vgl. Weidner 2008, S. 55.

³⁶ Vgl. Weidner 2005, S. 200.

³⁷ Vgl. Weidner 2005, S. 199.

³⁸ Damit sind indirekte Akteure wie beispielsweise Bürger gemeint (vgl. Weidner 2005, S. 182.).

³⁹ Diese Beteiligten werden nach Weidner indirekte Akteure genannt (vgl. Weidner 2005, S. 182.).

Durch die hohe Konzentration von Interessen und Konfliktpotentialen wird der Einsatz von Moderation und Mediation oft unumgänglich. Daraus resultieren Interessen- und Lastenausgleiche zwischen den Beteiligten. Im Vordergrund steht die Vermittlung von gemeinsamen Zielen und Vorteilen.⁴⁰ Auf Quartiersebene ist der Einbau eines Qualitätsmanagements nutzbringend. Ein im INSEK eingebautes Qualitätsmanagement hat die Aufgabe umsetzungsorientiert und strategisch zu begleiten und lenkt auf Basis des Gesamtprozesses die für das Quartier formulierten Massnahmen und übernimmt die Schnittstellenfunktion zwischen allen Akteuren.⁴¹

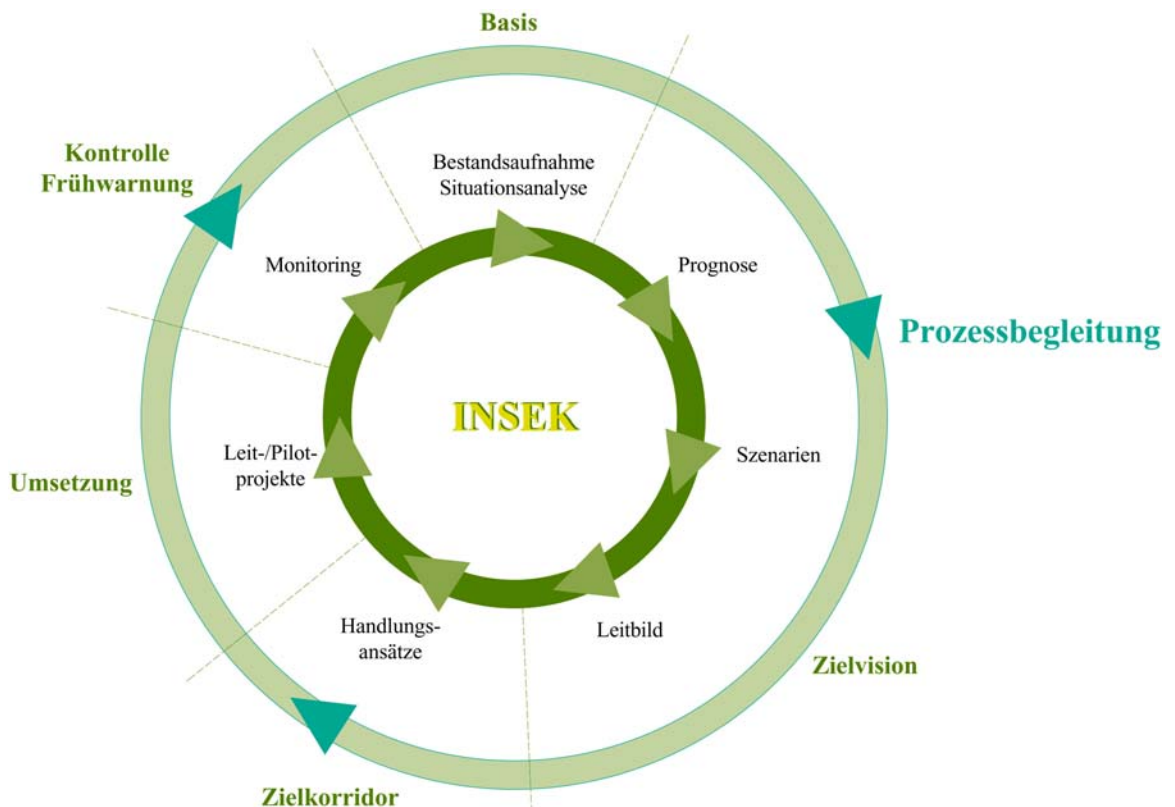


Abbildung 2: Kontinuierlicher Ablauf des INSEK-Prozesses mit Arbeitsschritten und Prozessbegleitung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weidner 2005, S. 238

2.8 Rechtliche Grundlagen

Mit der Veränderung der Gesellschaft und ihren damit zusammenhängenden Auswirkungen muss auch die Gesetzgebung Anpassungen vornehmen. Die Stadtpolitik ist aufgrund ihrer Verflechtung mit Land und Bund im Rahmen ihrer Planungshoheiten in ihrem Handeln gefordert.

⁴⁰ Vgl. Weidner 2005, S. 200.

⁴¹ Vgl. Weidner 2005, S. 194-218.

Das öffentliche Baurecht in Deutschland ist in mehrere Teilbereiche aufgeteilt. Die wichtigsten sind das «Städtebaurecht», bei welchem die Gesetzgebungskompetenz beim Bund liegt und das inhaltlich das Planungsrecht regelt. Das «Bauordnungsrecht» befindet sich auf Landesebene und beinhaltet sämtliche Anforderungen an Bauwerke und Baustoffe.

Das «Baugesetzbuch» ist Bestandteil des Städtebaurechtes und bildet im Rahmen von Stadtentwicklungen das wichtigste Gesetz. Die relevanten Inhalte sind:

- Vorschriften zum Recht der städtebaulichen Planung⁴²
- Sicherung und Verwirklichung der Enteignung zu städtebaulichen Zwecken⁴³
- Erschliessung sowie städtebauliche Entwicklungs- und Sanierungsmassnahmen⁴⁴

Auch INSEKs sind im Baugesetzbuch verankert; § 171b Abs. 2 enthält dazu folgende Aussage: «*Grundlage für den Beschluß [...] ist ein von der Gemeinde aufzustellendes städtebauliches Entwicklungskonzept, in dem die Ziele und Massnahmen [...] im Stadtumbaugebiet schriftlich darzustellen sind.*»⁴⁵

Des Weiteren gibt das Baugesetzbuch den Gemeinden die Berechtigung, auf kommunaler Ebene örtliches Baurecht zu schaffen, beispielsweise in Form von für Teile des Gemeindegebietes erarbeiteten Bebauungsplänen und Flächennutzungsplänen, welche die Art der Bodennutzung in einer Gemeinde definieren.⁴⁶

2.9 Förderpolitik

Auf Landesebene, bei der die Verwaltungsbehörde das MIR⁴⁷ ist, werden Masterpläne erarbeitet, welche die Neuorientierung der Landesförderpolitik des MIR betreffend Stadtentwicklung und Wohnungswesen beinhalten. Mit den strategischen Ansatzpunkten der Masterpläne reagieren die Länder auf die veränderten Rahmenbedingungen.⁴⁸ Damit werden künftig Städte, Standorte und Branchen gefördert, welche die höchsten Potentiale in der wirtschaftlichen Dynamik und Ausstrahlungseffekte versprechen.⁴⁹

⁴² Vgl. Baugesetzbuch (BauGB), Erstes Kapitel, Erster bis Vierter Teil.

⁴³ Vgl. Baugesetzbuch (BauGB), Erstes Kapitel, Fünfter Teil.

⁴⁴ Vgl. Baugesetzbuch (BauGB), Erstes Kapitel, Sechster Teil und Zweites Kapitel.

⁴⁵ Vgl. Bundesministerium der Justiz, Baugesetzbuch 2008.

⁴⁶ Vgl. MIR Land Brandenburg 2006.

⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.6.3.

⁴⁸ Wie beispielsweise wirtschaftliche Schwäche, finanzielle Notlage der öffentlichen Hand und die Folgen des demografischen Wandels.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.6.4.

Im Jahre 2005 hat die Landesregierung Brandenburg 15 regionale Wachstumskerne mit differierenden Branchenschwerpunkten festgelegt. Diese wurden aufgefordert, Standortentwicklungskonzepte (SEK) zu erarbeiten. Basierend auf einer SWOT-Analyse wurden Schlüsselprojekte für eine spezifische Standortstärkung hervorbracht.⁵⁰ Damit können die Förderverfahren und Programme unterschiedlicher Ressorts im Rahmen der INSEK aufeinander abgestimmt und notfalls verändert werden. Mit diesen Massnahmen ist Deutschland unter anderem auf dem Weg, die in Lissabon⁵¹ von den Mitgliedstaaten der Europäischen Union formulierten Ziele zu realisieren. Dabei streben die Mitgliedstaaten an, bis zum Jahre 2010 *«zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden»*.⁵²

In der «Leipzig Charta» findet der «Lissabon-Gipfel» seine Fortschreibung und konkretisiert die Absicht, die Mitgliedstaaten zu einem gemeinsamen Verständnis für die «Europäische Stadt» zu bringen. Dabei werden Grundlagen für eine neue europäische Stadtpolitik geschaffen und wird zur Selbstverpflichtung aufgefordert, Strategien der integrierten Stadtentwicklung zu verfolgen.⁵³

Um das hochgesteckte Ziel realisieren zu können, werden auf Landesstufe «Arbeitshilfen zur Erstellung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten» verfasst. Diese helfen den Gemeinden bei der Anfertigung ihrer individuellen INSEKs. Die begrenzten Fördermittel des Landes zwingen zu strengen Qualitätskriterien der von Kommunen erstellten INSEKs. Das Land Brandenburg hält diesbezüglich Folgendes in seiner Arbeitshilfe fest:

*«Gleichzeitig sei [...] darauf hingewiesen, daß [...] die Qualität der INSEK, d.h. die plausible Ableitung der Maßnahmen aus den Entwicklungszielen der Stadt, die konsequente Prioritätensetzung auf wenige ausgewählte Schlüsselmaßnahmen und die nachvollziehbare Darstellung der Umsetzbarkeit der jeweiligen Maßnahmen entscheidend für eine Förderung der jeweiligen Maßnahmen sein werden.»*⁵⁴

Dabei unterscheidet man zwischen EU-Förderungen (beschränkt auf Stadtumbaustädte) und nationalen Förderungen (Regelprogramme der Städtebauförderung).

⁵⁰ Dies sei deshalb erwähnt, weil im Jahre 2006 vom MIR Brandenburg 40 Städte aufgefordert wurden, INSEKs zu erarbeiten. Die INSEKs werden im Abgleich und zur Ergänzung zu den SEK-Schlüsselmassnahmen erstellt. Damit wird die Stadt- wie auch die Wirtschaftsentwicklung mit dem Zeithorizont bis 2020 verdeutlicht.

⁵¹ Auf dem Lissabon-Gipfel 2000 gaben Staats- und Regierungschefs der EU bekannt, Europa zu modernisieren.

⁵² Vgl. Europäische Kommission 2008.

⁵³ Vgl. Deutschland 2007, 2007, S. 1.

⁵⁴ Vgl. Land Brandenburg 2006, S. 6-7.

2.10 Zusammenfassung INSEK

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte wurden vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen für das staatliche Handeln in Deutschland erarbeitet. Die schwache wirtschaftliche Lage Ostdeutschlands, die eingeschränkten finanziellen Mittel der öffentlichen Hand und die Folgen des sozialen Wandels führten zu einer Drucksituation, die umfängliche Umgestaltungsprozesse auslöste.

Ein INSEK ist ein strategisches Steuerungsinstrumentarium, welches sich mit einem formatierten Verfahren umsetzen lässt. Es bildet das Grundgerüst für die Stadtentwicklungsplanung in deutschen Kommunen, ist prozess- und verfahrensorientiert und besteht aus Gesamt- und Teilkonzepten. Der integrale Ansatz verfolgt ein neues Verständnis von Planung und Steuerung, fördert die Bildung von Allianzen auf allen Akteursebenen und die Zusammenarbeit untereinander. Sie verfügen über einen offenen Zielbezug, da sie unter einem ständigen Anpassungs- und Konkretisierungsprozess stehen.

Die Kommunen sind gezwungen, ihre Stadtentwicklung im regionalen Kontext zu betrachten und inhaltlich die Wirtschaft, soziale Bereiche und Ökologie gemeinsam und in Abhängigkeit voneinander mit der Stadtplanungsbehörde und den Fachstellen der Verwaltung zu entwickeln. Damit sind alle Behörden und Fachstellen aufgefordert, sich Überlegungen über gemeinsame Ziele und Massnahmen zu machen und die Bürger in den Prozess der Eruiierung von Handlungsansätzen einzubinden.

Die Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes lässt sich in drei Module unterteilen. Im Modul A werden eine umfängliche Bestandsaufnahme und Bewertung der Stadtentwicklung bis zur Gegenwart vorgenommen und Prognosen über die Entwicklung in den nächsten 15 Jahren gemacht, die auf einer SWOT-Analyse basieren. Im Modul B ist das Wesentliche der Leitbildprozess, welcher die Einigung über die inhaltlichen und räumlichen Entwicklungsziele in den Handlungsfeldern der Stadtentwicklung hervorbringt.

Im Modul C werden gesamtstädtische Ziele und Strategien für die nächsten 15 Jahre entwickelt, die in der Formulierung von Schlüsselmassnahmen, Organisations- und Umsetzungskonzepten sowie in der Darstellung einer Kosten- und Finanzierungsübersicht münden.

3 Gegenstand der Untersuchung

In diesem Kapitel werden auf Basis der Grundlagenermittlung und des gewonnenen Erkenntniszuwachses die Thesen und die dazugehörigen Leitfragen formuliert. Mittels Literatur folgt die theoretische Beantwortung der Vermutungen. Der Gegenstand der Untersuchung stellt die Überprüfung der Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten in der Schweiz dar. Als Beobachtungseinheit dient die Ebene der Stadt. Die Beobachteten werden durch die im Kapitel 2.3 beschriebenen Akteure repräsentiert. Im Zentrum der Untersuchung steht die Prozessbetrachtung.

3.1 Thesen und Leitfragen

Die Anwendung eines INSEK hat in Deutschland gezeigt, dass dieses Instrument hilft, den Transformationsprozess bei Stadtumbauten proaktiv anzupacken, damit Weichen neu gestellt werden können. Auch in der Schweiz sind Drucksituationen spürbar, auch wenn sie nicht so hervorstechen und die Folgen nicht so einschneidend und weitreichend sind wie in Deutschland. Schrumpfungstendenzen können hierzulande beispielsweise im Jura beobachtet werden; die Wohnungsnot in Zürich und die Macht- und Druckausübung von Immobiliengesellschaften auf die öffentliche Hand können durchaus als Gegebenheiten eingestuft werden, die mit einem integrierten Vorgehen angegangen werden könnten. Ausserdem bilden Problemfelder von in der Schweiz stark verbreiteten Agglomerationen ausreichend Anlass, mit integrierten Ansätzen Stadtentwicklung zu betreiben. Vor diesem Hintergrund stelle ich folgende Vermutungen auf:

These 1: *Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEKs) und deren Potentiale bei einer Anwendung sind Vertretern von Stadtverwaltungen in Schweizer Städten und externen Fachspezialisten sowie Kritikern bekannt.*

Leitfragen zu These 1 sind: Werden diese durch die Stadtplaner oder externe Fachspezialisten genutzt? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Werden sie im Rahmen der Stadtentwicklung diskutiert? Wenn ja, welche Potentiale sind erkannt und werden auch umgesetzt? Welche Schwierigkeiten und Interessenkonflikte müssten überwunden und gelöst werden? Wie ausgeprägt ist die Bereitschaft von den relevanten Akteuren?

These 2: *Einige Ansätze des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes werden in den unterschiedlichen Schweizer Stadtentwicklungskulturen bereits angewendet.*

Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass dabei

- nicht das Gleichgeschaltete und Gesamtheitliche des Instrumentes verfolgt wird
- nur einzelne Elemente davon zur Anwendung gelangen und
- kein übergeordnetes Ziel verfolgt wird.

Mögliche Gründe dafür sind:

- die traditionellen, kulturellen und politischen Grundsätze und Konstellationen
- die Organisation der entsprechenden Verwaltungsstrukturen
- der hauptsächliche Fokus auf die räumlichen und inhaltlichen Problemstellungen

Leitfragen zu These 2 sind: Worin unterscheiden sich die Stadtentwicklungskulturen in der Schweiz? Wie laufen die Stadtentwicklungsprozesse ab? Wo und wie ist die Stadtentwicklungsplanung der Schweiz rechtlich verankert? Welche Ansätze und Elemente des INSEK werden angewendet?

These 3: *Der aktuelle Veränderungsdruck auf europäische Städte ist vielschichtig und ungleich wie die Städte selbst. In Deutschland helfen Integrierte Stadtentwicklungskonzepte den Transformationsprozess von Stadtumbauten zu überwinden. Es besteht die Vermutung, dass eine Anwendung in Schweizer Druckgefügen ebenfalls sinnvoll ist.*

Leitfragen zu These 3 sind: Was setzt eine generelle Anwendbarkeit voraus? Was müsste in der Schweiz politisch geändert werden? Wäre es sinnvoll? Wie stark ist der Treiber Fördermittel in der Bereitschaft INSEKs zu erarbeiten? Wie viel von was kann man in der Schweiz vom INSEK übernehmen und warum, warum nicht?

3.2 Rahmenbedingungen in der Schweiz

Die Beantwortung der zu den Thesen gestellten Fragen führt über die Erfassung der Rahmenbedingungen in der Schweiz. Dazu gehört im Wesentlichen die Betrachtung der Schweizer Raumentwicklungsstruktur. Die dafür beigezogene Literatur und die Internetrecherche haben ergeben, dass der im Jahre 2005 vom Bund veröffentlichte «Raumplanungsbericht 2005» eine wesentliche Grundlage für die künftige Raumentwicklung unserer Nation bildet. Sein Zweck, die Absichten und deren Folgen haben Auswirkungen politischer Art, fordern Gesetzesänderungen auf Bundesebene und verlangen von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden eine Reform ihrer Denk- und Verhaltensweise.

3.2.1 Ausgangslage in der Schweiz

Die Schweiz hat in den letzten Jahrzehnten keine bedeutenden, in die politische Struktur eingreifenden Veränderungen erfahren, ist aber auch von Veränderung der Lebensweisen und Siedlungsformen betroffen. 75% der Bevölkerung leben heute in Agglomerationen⁵⁵, wo sich die wirtschaftliche Tätigkeit mit 82% aller Arbeitsplätze konzentriert. Die Ursache für die Verstädterung ist die Entwicklung von der Industrie hin zur Dienstleistungsgesellschaft.⁵⁶

In den Metropolitanräumen Genf-Lausanne, Basel und Zürich findet die Schweiz ihre grösste Konzentration. Dies rührt von der hervorragenden Erschliessung her. Das Ergebnis ist die nun in den Agglomerationen sichtbare unkoordinierte Entwicklung der Siedlungs- und Verkehrsplanung. Vor diesem Hintergrund betreibt der Bund seit 2001 eine aktivere Agglomerationspolitik und fördert im Bereich «Siedlung und Verkehr» eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Agglomerationen.⁵⁷

Der Raumentwicklungsbericht 2005 ist insofern ein bedeutendes Dokument, als bis anhin keine übersichtliche Darstellung der sich stellenden Herausforderung in der Raumplanung existierte. Das Bundesamt für Raumentwicklung will damit eine öffentliche Debatte auslösen, um eine nachhaltige nationale Entwicklung⁵⁸ zu erzielen. Aus dem Bericht geht das «Raumkonzept Schweiz» hervor, welches Massnahmen über Rahmenstrategien beschreibt.⁵⁹

Der Bund hat mit dem Raumentwicklungsbericht 2005 im Besonderen festgehalten, dass nur mit der Bereitstellung von öffentlichen Mitteln die Ziele erreicht werden können. Diese sind im Wesentlichen:

- Intensivierung der Zusammenarbeit auf allen Ebenen
- Erhöhung der Kohärenz zwischen den Sektoralpolitiken
- Einsatz marktwirtschaftlicher und finanzieller Instrumente
- Gesetzesänderungen⁶⁰

⁵⁵ «Agglomerationen» sind zusammenhängende Gebiete mehrerer Gemeinden mit insgesamt min. 20'000 Einwohnern. Sie besitzen eine Kerngemeinde mit umliegenden Gemeinden (vgl. Flückiger, Frey, 2001, S. 23).

⁵⁶ Vgl. Raumplanungsbericht, Zusammenfassung, 2005, S. 3.

⁵⁷ In Form von Agglomerationsprogrammen. Siehe Kapitel 3.2.2.

⁵⁸ «Nachhaltige Entwicklung» ist im Art. 2 der Bundesverfassung als Ziel des öffentlichen Handelns verankert.

⁵⁹ Der Bericht macht Vorschläge hinsichtlich der räumlichen Einbindung in Europa, die Wirtschaftsentwicklung und Bodennutzung und die Koordination von Siedlungs- und Verkehrsentwicklung.

⁶⁰ Städte sind Gemeinden mit mindestens 10'000 Einwohnern (vgl. Flückiger, Frey, 2001, S. 23).

Besonders die Behörden werden im Bericht dazu aufgerufen, die Problemstellungen aktiver anzugehen. Der Bund schafft Anreize und gibt Impulse, sieht sich in der Rolle des Einleitenden von umfangreichen Anpassungsprozessen, gemeinsam mit den Kantonen, den Städten⁶¹ und Gemeinden. Ferner bietet der Bund in diesem Rahmen seine Unterstützung und Beratung in raumordnungspolitischen Angelegenheiten an.⁶²

3.2.2 Aktuelle Tätigkeiten von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden

Der Bund schliesst mit dem Raumplanungsbericht jene Lücken, welche durch mangelnde zentrale institutionelle Strukturgefüge zu einer unkoordinierten Siedlungsentwicklung geführt haben. Letztlich übermittelt der Bericht die Botschaft, ein umfängliches, integriertes Vorgehen aufzunehmen.

Es wurde auf Bundesebene erkannt und festgehalten, dass in den letzten Jahrzehnten die Bestrebung, öffentliche und private Interessen gegeneinander abzuwägen, versäumt wurde und in der Zukunft ein Hauptanliegen der Raumentwicklung darstellt. Damit kann festgehalten werden, dass durch den Bund die Grundlage für Kanton, Stadt und Gemeinde gegeben ist, einen vermehrt integrierten Ansatz der Entwicklung räumlicher Strukturen zu verfolgen.

Kantone, Städte und Gemeinden sind aufgefordert, initiativ Lösungen zu finden und die Vorschläge der Massnahmen aus dem Raumkonzept umzusetzen. Die Vorgehensweise ist freigestellt und wird nicht beabsichtigt, auf Bundesebene zu verankern. Vielmehr soll auf den Staatsebenen die Freiheit herrschen, wie mit der Herausforderung umgegangen wird. Daraus resultieren vielschichtige Ansätze, Initiativen und Zusammenarbeiten. Auf unterschiedlichen Ebenen sind sie ungleich organisiert. Nachfolgend sind die wesentlichen Aktivitäten in zeitlicher Abfolge dargestellt:

Arbeitsgemeinschaft Kantone-Städte-Agglomerationen (AG KSA): Gegründet im Jahre 1998 von der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) mit dem Schweizerischen Städteverband (SSV). Das Gremium suchte zusammen Lösungsansätze für die spezifischen Problemstellungen von Städten und Agglomerationen. Damit begann die Zusammenarbeit für eine gemeinsame Agglomerationspolitik.⁶³

Tripartiten Agglomerationskonferenz (TAK): Gegründet im Jahre 2001, ist sie das Ergebnis aus den von der AG KSA gemachten Erfahrungen. Die erkannte Wichtigkeit

⁶¹ Vgl. Raumplanungsbericht, Zusammenfassung 2005, S. 17.

⁶² Vgl. Raumplanungsbericht, Zusammenfassung 2005, S. 17.

⁶³ Vgl. are forum 1/2001, S. 19.

der vertikalen Zusammenarbeit⁶⁴ führte zu Erarbeitungen von gesamtkantonalen, bereichsübergreifenden Instrumenten für Entwicklungsstrategien⁶⁵ in Form von Agglomerationsprogrammen.⁶⁶

Die Zusammenwirkung aller Staatsstufen verfestigt sich mit der im Jahre 2006 unterzeichneten Vereinbarung. Dabei werden ländlichen Räume miteinbezogen und gestalten den Transformationsprozess mit. Das Vorhaben hat Prozesscharakter und mündet in einer Überarbeitung der Grundzüge der Schweizer Raumordnung. Bis dato wurden 30 Programme⁶⁷ eingereicht. Auf inhaltlicher Ebene wurde noch nie in der Tiefe zusammengearbeitet. Erste Berichte werden dieses Jahr erwartet. Dabei wird eine künftige Institutionalisierung des Projektes in Aussicht gestellt.⁶⁸

«*Städteposition Schweiz*»: Durch die Aktivität von Stadtplanern entstanden Initiativen wie die «*Städteposition Schweiz*», bei welcher sich 12 grössere Schweizer Städte⁶⁹ im Jahre 2006 zusammenschlossen und eine Arbeitsplattform bilden. Selbst definieren sie sich wie folgt: «Gründung der Städteposition Schweiz ist eine innovative und erfolgreiche Form der Selbstorganisation».⁷⁰ Sie diskutieren Entwicklungsziele, grossräumige Veränderungen, wirken bei Entwicklungskonzepten für Gesetzesreformen mit und pflegen den Erfahrungsaustausch mit benachbarten Ländern. Die Bereitwilligkeit zur Selbstverpflichtung und Aufhebung von normativen Konzepten sowie der Wille zu verbindlichen Vereinbarungen sind dabei von zentraler Bedeutung.

3.2.3 Staatliche Fördermittel

Der Bund spricht sich im Raumplanungsbericht 2005 gegen Subventionierungen für Kantone und Gemeinden aus, weist aber auf die Notwendigkeit der Schaffung von finanziellen Instrumenten hin, damit die Schweiz einer möglichen Einbusse an Attraktivität entgegenwirken kann. In Frage kommende Finanzquellen stellen das ordentliche Budget, Mehrwertabschöpfungen oder eine Einführung von Lenkungsabgaben dar.⁷¹ Der Bund unterstützt Gesamtprogramme wie die Agglomerationsprogramme.⁷² Erstellende solcher Programme sind Kantone und

⁶⁴ Von Bund, Kantone, Kernstädte und Agglomerationsgemeinden.

⁶⁵ Vgl. *are forum* 1/2001, S. 19.

⁶⁶ Vgl. ARE 2003.

⁶⁷ Eingereicht von Kantonen und Agglomerationen.

⁶⁸ Vgl. ARE 2006.

⁶⁹ Basel, Bern, Biel, Chur, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Solothurn, St. Gallen, Winterthur und Zürich.

⁷⁰ Vgl. Stadt Winterthur, *Rolle und Bedeutung der Städte 2007*.

⁷¹ Vgl. Raumplanungsbericht, Zusammenfassung 2005, S. 27.

⁷² Agglomerationsprogramme sind periodisch erneuerte, langfristige Planungsinstrumente, welche die Lenkung von Siedlungsentwicklungsmassnahmen und Verkehrsinfrastrukturen ganzer Agglomerationsräume umschliessen.

Gemeinden, welche gleichzeitig die Trägerschaft bilden und durch Erfüllung von Grundanforderungen Vereinbarungen mit dem Bund abschliessen. Die Voraussetzung der Bundesförderung ist im Infrastrukturfondsgesetz (IFG) verankert.⁷³

3.2.4 Tradition und Föderalismus

Die Initiative «Städteposition Schweiz» zeigt deutlich, dass die Bereitschaft und das Bewusstsein gegeben sind, integrierte Ansätze auch in der Schweiz anzuwenden. Mit konkreten Projekten von Mitgliedstädten wie Basel, Genf und Lugano werden nicht nur regionale, sondern auch landesgrenzenübergreifende Koordinationen von Planungsinstrumenten angestrebt und damit traditionelle Strukturen durchbrochen. Neben der Zielbestrebung wie dem Definieren von funktionalen Grossräumen werden auch kantonsübergreifende Sachpläne angesteuert.⁷⁴

Damit kann eindeutig festgehalten werden, dass die Entwicklung integrierte Wege beschreitet und neue Formen der Zusammenarbeit einleitet. Die Kleinräumigkeit der Schweiz, welche sich einerseits durch die naturräumliche Kammerung und andererseits durch über Jahrhunderte währende politische und konfessionelle Zersplitterung bildete, ist gezwungen, ihre regionale Geborgenheit aufzugeben. So spricht man an dieser Stelle vom «Stadtland Schweiz».⁷⁵ Die modernen funktionalen Räume wie beispielsweise die Arbeitsmarkt- oder Pendlereinzugsgebiete gehen nicht mehr mit den traditionellen Kleinräumen einher. Die Verfestigung des veralteten Verständnisses für Raum zeigt sich auch in einem kleinräumigen Wahrnehmungsmuster der Politik, was letztlich überregionale Lösungen erschwert.⁷⁶

Vor diesem Hintergrund sind alle Staatsebenen zu verstärkten organisatorischen Zusammenarbeiten gefordert. Dabei werden in «Schweiz – eine moderne Geographie» die wesentlichen Aufgaben wie folgt erläutert: *«Der Bund setzt rechtliche Rahmenbedingungen fest oder formuliert Leitbilder. Die unteren Ebenen gestalten die Politik aktiv aus, indem sie Ausführungsbestimmungen zu den Gesetzen erlassen.»*⁷⁷ Dabei stellen die Kantone und Gemeinden nicht ausgelagerte Verwaltungsstellen des Bundes dar, wie bei zentralistischen Staaten. Deshalb wird die Schweiz als föderalistischer Staat verstanden.

⁷³ Vgl. ARE: Agglomerationsprogramme Verkehr und Siedlung.

⁷⁴ Vgl. Stadt Winterthur, Grundsatzpapier 2006, S. 47.

⁷⁵ Vgl. Eisinger 2005.

⁷⁶ Vgl. Odermatt, Wachter 2004, S. 29.

⁷⁷ Vgl. Odermatt, Wachter 2004, S. 31.

26 verschiedene Planungs- und Baugesetze (PBG) auf Kantonsstufe sind das Resultat und jede Gemeinde definiert zusätzlich seine eigene Bau- und Zonenordnung (BZO). Dadurch wird die Effizienz geschmälert und ein erhöhter Koordinationsaufwand in Kauf genommen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich verschiedene Entwicklungstendenzen festmachen. In der «Städteposition Schweiz» kann ein fortschrittliches Verhalten erkannt werden. Andererseits gibt es Städte und Gemeinden, die sich nach wie vor mit dem Veränderungsdruck und seinen Erfordernissen schwertun. René L. Frey prognostiziert in «Eine neue Raumordnungspolitik für neue Räume», dass nicht anpassungsfähige Gemeinwesen künftig schleichende Funktionsverluste erleiden werden.⁷⁸

3.2.5 Gesetzgebung

Die Raumplanung ist gemäss Bundesverfassung Sache der Kantone.⁷⁹ Der Bund hat die Berechtigung der Grundsatzgesetzgebung. Die Veränderungsvorgänge zwingen den Bund zu einer Gesamtrevision des Bundesgesetzes über die Raumplanung (RPG). Die Revision ermöglicht Rechtsgrundlagen, damit eine verbesserte Entwicklungspolitik von Städten und Metropolräumen geschaffen werden kann. Folgende Vorschläge liegen vor:

- Begriffe wie «Stadt», «Agglomeration» und «Metropolräume» müssen im RPG aufgenommen und definiert werden⁸⁰
- Gesetzesverankerung von grenzüberschreitenden Zusammenarbeiten vornehmen
- Absenten Instrumenten von Projektunterstützungen entgegenwirken

Die Darstellung stadtentwicklungsrelevanter Einflüsse und Grundlagen zeigt auf, dass sich auf verschiedenen Ebenen Aktivitäten in Richtung gemeinsamer Entwicklungsstrategien abzeichnen. In vielerlei Hinsicht die Schweiz aber noch in der Analyse- und Projektphase. Aus föderalistischen Gründen ist der Entwicklungsstand in der Schweiz diskrepant und es muss auf kantonaler sowie kommunaler Ebene viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Deshalb kann von einer staatlichen Verordnung integrierter Entwicklungskonzepte abgesehen werden.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, dass auch unterschiedliche Strukturen in Stadtverwaltungen, deren Zuständigkeiten und Vorgehensweisen auffindbar sind; wie oben so unten. Massgeblich dabei ist ihre örtliche, wirtschaftliche und kulturelle

⁷⁸ Vgl. Flückiger, Frey 2001, S. 19.

⁷⁹ Ein Kanton hat Organisationshoheit/Freiheit, das Verhältnis zwischen ihm und den Gemeinden zu regeln.

⁸⁰ Vgl. Stadt Winterthur, Vorschläge zur Revision des RPG 2007, S. 2.

Position in der kleinräumigen Schweiz. Auch die Grösse der Städte und deren finanziellen Mittel haben Einfluss auf die Besetzung und Ausstattung der Verwaltungspositionen.

Das Verständnis und die Merkmale von Stadt⁸¹ sind mannigfaltig. Die Vorstellung von Stadtentwicklung, dessen Inhalt, Intensität und Zielsetzung ist in jeder Stadt verschieden. Ebenso variantenreich zeigen sich die Umsetzungsmethoden, die in Abhängigkeit zu den vorhandenen Ressourcen stehen.

Gemeinsamkeiten können in grösseren Kommunen hinsichtlich ihrer Verwaltungsstruktur festgestellt werden. Gemeindebehörden stellen, gebildet in Planungskommissionen, die Hauptträger der kommunalen Planung dar. Ihnen obliegt als Bewilligungsinstanz ein wesentlicher Teil der Umsetzung von Planungsergebnissen.⁸²

⁸¹ Stadt wird in der geltenden Gesetzgebung bis dato als Gemeinde verstanden.

⁸² Vgl. Gilgen 2005, S. 63.

4 Untersuchungsanlage

Im folgenden Kapitel wird erläutert, mit welcher Methode und welchen Mitteln der Untersuchungsgegenstand überprüft wird und nach welchen Auswahlkriterien die Selektion der für die Untersuchung geeigneten Beispielstädte und Befragungsteilnehmer erfolgte. Die Gestaltung, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews werden aufgezeigt und die Ergebnisse teilweise tabellarisch dargestellt.

4.1 Untersuchungsmethode

Die geeignete Methode für die Untersuchung stellt ein qualitatives Verfahren dar. Die dazugehörigen Methoden sind mannigfaltig. Ein zentrales Merkmal von qualitativen Verfahren ist die eindeutige Formulierung der Forschungsfragen und deren Strukturierung zu Beginn der Untersuchung.⁸³ Zusammengefasst in einem Interviewleitfaden werden im Anschluss – nach erfolgter Voranfrage⁸⁴ – persönliche, teilstrukturierte Befragungen in Form von Experteninterviews geführt. Angereichert mit einem telefonischen Hintergrundgespräch können noch weitere Aspekte des Untersuchungsgegenstandes beleuchtet werden. Die Auswertung und die Interpretation der Daten entsprechen der Systematik, wie sie der Interviewleitfaden aufweist. Die Ergebnisse werden über die Beispielstädte dargestellt und letztlich die Thesen bestätigt, verworfen oder modifiziert.

4.2 Bestimmung der Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur

Jede Stadt hat andere Schwerpunkte in ihrer Stadtentwicklungsplanung zu berücksichtigen, besitzt andere Ausgangslagen und unterschiedliche Faktoren, welche die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen. Besonders in der kleinräumigen Schweiz wechseln das Wesen und der Charakter der Städte aufgrund ihrer Geographie und Topographie, aber auch ihrer wirtschaftlichen Position und Vernetzung im näheren und weiteren Kontext mit deutlichen Unterschieden. Es wurde auf zu massive Unterschiede des Veränderungsdruckes der Städte verzichtet. Der Sachverhalt, dass hierzulande Agglomerationen und ihre Kernstädte gegenwärtig den Brennpunkt in Raumentwicklungsfragen darstellen, war entscheidender bei der Auswahl. Nachfolgend die drei gewählten Beispielstädte mit ihren Hauptindikatoren in einer tabellarischen Übersicht.

⁸³ Vgl. Atteslander 2006, S. 135, 197.

⁸⁴ E-Mail der Voranfrage siehe Anhang S. 55.

	Basel-Stadt	Thun	Winterthur
Einwohnerzahl	165'000	43'000	100'000
Fläche in km ²	24	22	68
Makro-/Mikrolage	Trinationaler Stadtkanton Autonome Stadt Hohe Erreichbarkeit	Berg- und Seelandschaft Hohe Wohnqualität Förderung durch Bund/Kt.	Wirtschaftsraum Zürich Autonome Stadt Hohe Erreichbarkeit Hohe Wohnqualität
Marktstärken	Pharma-/Chemieindustrie Logistik-/Transportindustrie Forschung	Innenentwicklung Hightech-Industrie Tourismus	Dienstleistungsstandort Kulturstandort Wissensstandort
Veränderungsdruck	Trinationaler Nutzerdruck	Entindustrialisierung Identitätsfindung	Entindustrialisierung

Tabelle 1: Indikatoren der Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur
 Quelle: Eigene Darstellung

Die Bestimmungskriterien bilden beispielsweise die Autonomie der Stadt und die Identität im Kontext. So herrscht beispielshalber in Basel-Stadt als Stadtkanton und Zentrum der Pharmaindustrie im trinationalen Gebiet ein anderer Nutzerdruck als in Thun, welches sich – eingebettet in eine pittoreske Landschaft von Bergen und Seen – eher der Innenentwicklung widmet und nach dem Abzug des Militärs mit Identitätsfragen konfrontiert ist. Winterthur sah sich, ebenfalls wie Thun, mit der Entindustrialisierung vor neuen Aufgabenstellungen, verfolgt die «Politik der kleinen Schritte»⁸⁵, positioniert sich als eigenständige Kulturstadt mit hoher Wohnqualität und profitiert von der Nähe zum Wirtschaftszentrum Zürich. Winterthur verfügt mit rund 1'500 Einwohner/km² über eine ca. viermal geringere Bevölkerungsdichte als Basel-Stadt mit rund 7'000 Einwohner/km². Diese Gegenüberstellung verdeutlicht den intensiveren Nutzerdruck, welcher in Basel-Stadt herrscht.

4.3 Bestimmung der Umfrageteilnehmer – Stichproben

In einem nächsten Schritt gilt es, die richtigen Personen zu finden, welche über die relevanten Informationen verfügen und sich für repräsentative Stichproben eignen. Dies sind Fachexperten, die an Stadtentwicklungsplanungen direkten Einfluss nehmen. Eine Übersicht ist der untenstehenden Tabelle zu entnehmen. In drei repräsentative Gruppen teilbar sind diese in erster Linie Stadtplaner und Stadtentwickler der genannten Beispielstädten, gefolgt von verwaltungsexternen Experten wie Raumplanern und Standortentwicklern und letztlich Szenenkenner sowie Autoren und Kritiker. Auf Experteninterviews aus der Politik wurde im Rahmen dieser Arbeit bewusst verzichtet.

Mit der Wahl der Beispielstädte ergaben sich die Interviewpartner seitens der Stadtverwaltung. Auswahlkriterien bei den verwaltungsexternen Spezialisten sind der

⁸⁵ Lütscher, SonntagsZeitung, 13.07.2008, S. 11.

Praxisbezug, die Vielfalt ihrer Tätigkeitsgebiete⁸⁶ und die Ansässigkeit der Planungsunternehmen in verschiedenen Regionen der Schweiz. Um gewissermassen eine objektive Beurteilung der Vorgehensweise in Stadtentwicklungen zu erhalten und um ergänzende Aspekte zu beleuchten, werden unabhängige Fachexperten aus den Bereichen Wirtschaft, Recht, Prozessmanagement und der Lehre vorbestimmt. Nicht zuletzt aus dem Grunde, da sie befähigt sind, Kritik an dem vorherrschenden System anzubringen. Es wird angestrebt, drei bis vier Vertreter pro Gruppe für ein Interview zu gewinnen.

Gruppen	Name, Vorname	Tätigkeit, Ort
Stadtverwaltung	● Knauer, Guntram	Stadtentwicklung Thun
	● Olloz, Sebastian	Stadtentwicklung Baselstadt
	○ Wehrli-Schindler, Brigit	Stadtentwicklung Zürich
	● Würth, Mark	Stadtentwicklung Winterthur
Raumplaner und Beratende	● Grams, Anita	Architektur/Raumplanung, Panorama AG, Bern / FH Burgdorf
	● Wyss, Res	Raumplanung, Panorama AG, Bern
	● Michelin, Roger	Raumplanung, Planteam S AG, Sempach-Station
	● Natrup, Wilhelm	Raum-/Standortentwicklung, EBP, Zürich/Potsdam
	● Wolf, Peter	Raum-/Standortentwicklung, Metron AG, Brugg
Szenenkenner und Kritiker	○ Eisinger, Angelus	Professor für Geschichte und Kultur HCU Hamburg/Autor
	● Häubi, Fritz	Projektmanagement, FH Consulting, Zürich / FH Burgdorf
	● Leiser, Albert	Direktion Hauseigentümerverband, Zürich
	● Lendi, Martin	Professor für Rechtswissenschaften, ETH Zürich (emeritiert)
	● Roth, Ueli	Architektur/Autor, Zürich
	○ Scholl, Bernd	Professor für Raumentwicklung ETH Zürich
	○ Thierstein, Alain	Regionalökon./Prof. für Raumentwicklung TU München/Autor
● Weber, Dominik	Leiter Promotion und Bau, Vorsitz GL VERIT AG, Zürich	

○ Voranfrage

● Voranfrage und Interview

Tabelle 2: Umfragegruppen mit Interviewpartnern

Quelle: Eigene Darstellung

Die Voranfrage erfolgt per E-Mail mit der Beilage des INSEK Abstract⁸⁷ und der Thesenformulierung. Die Beilage soll einerseits als Information verstanden werden und andererseits zur Vorbereitung auf das Interview dienen. Die meisten der Angefragten zeigen bereits beim ersten Kontakt Interesse am INSEK und stimmen einem Expertengespräch zu.⁸⁸ Einige Vertreter aus der Lehre, kritische Autoren beziehungsweise Szenenkenner haben auf die Voranfrage, nach erneuter Kontaktaufnahme, nicht auf die Erkundigungen geantwortet oder ihre Abwesenheit bekannt.

Aus den Voranfragen gehen dreizehn definitive Interviewpartner hervor. Aus allen drei Gruppen sind mindestens drei Befragungspartner vertreten und ermöglichen durch ihre

⁸⁶ Die Planungsbüros sind auch in den Disziplinen Architektur, Verkehr, Landschaft, Umwelt, Infrastruktur und Ingenieurbau mit unterschiedlichen Schwerpunkten tätig.

⁸⁷ Abstract des INSEK mit der Formulierung der Ausgangslage, Definition, Ziel, Aspekte und Dimension und Entstehungsprozess siehe Anhang S. 54.

⁸⁸ Koordinaten der Befragungsteilnehmer siehe Anhang S. 56.

Gesprächsbereitschaft eine repräsentative Untersuchung. Obwohl drei Vertreter der kritischen Szenenkenner, welche über eine Gesamtübersicht in der Schweiz verfügen, ausbleiben, gewinnt die Untersuchung durch die sowohl deutsche wie auch Schweizer Nationalität von Raum- und Standortentwicklern und deren teilweise direkte Erfahrung mit INSEK in Deutschland. Dies ermöglicht eine direkte Vergleichbarkeit des Vorgehens in Deutschland und der Schweiz und die Darstellung deren Unterschiede in ihren Rahmenbedingung.

4.4 Gestaltung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden gliedert sich in drei Teile und weist einen Aufbau vom Allgemeinen und Grundsätzlichen zum Besonderen auf.⁸⁹ Hierfür wird dieselbe Struktur wie bei der Thesenformulierung verwendet. Im ersten Teil werden Fragen zum Wesen des strategischen Instrumentariums formuliert und die Interviewpartner befragt, was sie unter dem INSEK verstehen. Darauffolgend werden Fragen zur möglichen Anwendbarkeit des INSEK in der Schweiz diskutiert und schliesslich im dritten Teil inquiriert, welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssten, wenn es zur Anwendung eines gesamtheitlichen Instrumentariums wie des INSEK käme.

4.5 Untersuchungsdurchführung

Vor der Durchführung der Interviews wurde den Befragten vorgängig der Interviewleitfaden zur Information und Vorbereitung per E-Mail zugestellt. Die Konversationen wurden mit Ausnahme der Hintergrundgespräche persönlich geführt, die meisten konzentriert innerhalb einer Woche durchgeführt. Die Interviewdauer sämtlicher Gespräche betrug eine Stunde und fand in den Räumlichkeiten der Interviewpartner statt. Die Gespräche wurden mit der Einwilligung der Befragungsteilnehmer mit dem Digital Voice Recorder aufgezeichnet und im Anschluss schriftlich protokolliert. Obwohl allen Interviewpartnern dieselben Fragen gestellt wurden, gab es unterschiedliche Schwergewichte in der Diskussionsführung. Diese entstanden aufgrund der ungleichen Fachkompetenzen der Repräsentantengruppen. Dementsprechend konnten neben den Leitfadenfragen auch Ad-hoc-Fragen gestellt werden.

4.6 Auswertung der Interviews zur Anwendung von INSEK in der Schweiz

Analog dem Aufbau des Interviewleitfadens in drei Teile folgt auch die Auswertung der Experteninterviews zur besseren Nachvollziehbarkeit derselben Systematik. Vor den Unterkapiteln werden jeweils zum besseren Verständnis die Thesen nochmals erwähnt.

⁸⁹ Interviewleitfaden siehe Anhang S. 57.

Damit keine Missverständnisse während des Interviews entstehen und eine Weiterbearbeitung und eine Auswertung gewährleistet werden konnten, wurde einleitend vor dem Gespräch erfragt, was unter dem INSEK verstanden wird. Dieser erste Schritt in die Befragung sicherte die gemeinsame Basis und garantierte einen optimalen Verlauf des Interviews. Teilweise wirkte eine Konkretisierung des Inhaltes und deren Bedeutung des integralen Ansatzes unterstützend und hilfreich.

4.6.1 Kenntnisse und Einschätzungen der Potentiale

These 1: *Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK) und deren Potentiale bei einer Anwendung sind Vertreter von Stadtverwaltungen in Schweizer Städten und externen Fachspezialisten sowie Kritikern bekannt.*

Verständnis von INSEK und Einschätzung seiner Potentiale

Der Begriff und die Abkürzung INSEK sind mit Ausnahme von einer Person keinem der Interviewpartner bekannt. Hingegen glaubten die meisten, mit dem Inhalt vertraut zu sein. Dies trifft weitgehend zu, bis auf einen wesentlichen Grundgedanken des INSEK, welcher nicht korrekt erfasst wurde. Die meisten interpretierten das Instrument als formative Methode und verstanden den Prozess eher als einengend und starr in seiner Vorgehensweise. Trotzdem wird das INSEK als kommunikativer, von oben initiiertes Prozess begriffen, dessen Inhalte und Abläufe als «1x1 der Raumplanung» bezeichnet und auch in der Schweiz vorgenommen werden, wenn auch nicht mit einem definierten Namen beziehungsweise einer Abkürzung wie INSEK oder unter einem Mantel zusammengefasst. Ferner wird in der Schweiz lediglich die Organisation unterschiedlich geregelt und der Prozess nicht mit dieser Konsequenz durchgeführt, wie dies in der Darstellung des als Beispiel herangezogenen INSEK von Luckenwalde⁹⁰ abgebildet ist.

Die Potentiale des INSEK wurden von den meisten mit Vorsicht formuliert und können in folgendem Zitat zusammengefasst werden: *«Wenn mit dem INSEK in der Schweiz ein Weg gefunden werden kann, der sich mehr an Zielvorgaben orientiert, weniger Planungen über Umsetzungsmassnahmen aufweist und gleichzeitig einen Haufen Ballast wegplanbar würde, hätte das INSEK eine hohe Wirkungsfähigkeit.»*⁹¹

Darüber hinaus wurde das INSEK auch als Unterstützung zur Identitätsfindung für kleinere Gemeinden eingeschätzt, die nicht über ein ausgeprägtes Know-how von Stadtbeziehungsweise Ortsentwicklung zurückgreifen können. Dabei bestehe aber auch die Gefahr, darauf macht Herr Mark Würth (Leiter der Stadtentwicklung Winterthur) aufmerksam, dass bei einer konsequenten Anwendung eine Überinstrumentalisierung

⁹⁰ Siehe INSEK Abstract, Anhang S. 54.

⁹¹ Interview vom 27.06.2008 mit Fritz Häubi, FH Consultant (Projektmanagement, Lehre), Zürich.

eintreten könnte und deshalb Gemeinden mit wenig Know-how lediglich helfen könne, dass die richtigen Fragen gestellt würden. Ferner, dass das Denken nicht an der Gemeindegrenze ende und die Auseinandersetzung mit Entwicklungsfragen stattfinde.

Sinnvoll, nutzbringend und adäquat

Ob die Anwendung eines integrierten Ansatzes in der Schweiz sinnvoll ist, wurde von keinem der Interviewpartner in Abrede gestellt. Hinterfragt wurden jedoch die akribische Sorgfalt, Form und das Schema des Instrumentes, nach dem in Deutschland vorgegangen wird. Dafür gibt es verschiedenen Ursachen, welche die Sinnfrage klären. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies auch in Deutschland nicht so in der Konsequenz betrieben werden würde, wenn die Städte sich selbst finanzieren könnten und der Veränderungsdruck nicht so ausgeprägt spürbar wäre.⁹² Die finanzielle Abhängigkeit von Bund sowie Land und die Notwendigkeit der straffen Durchführung stellen einen wesentlichen Unterschied zur Ausgangslage in der Schweiz dar. Im Weiteren ist der Planungsglauben in Deutschland ausgeprägter, als dieser in der Schweiz vorzufinden ist. Ferner ist die Entscheidungsfreiheit in der Schweiz auf der Ebene der Städte und Gemeinden grösser als in Deutschland.

Bezüglich der Stiftung von Nutzen im Zusammenhang des Anwendungsmassstabs und der Adäquanzen konnten verschiedene Meinungen in Erfahrung gebracht werden.

Die Agglomerationsprogramme, welche auf Anreiz des Bundes gestartet wurden, zeigen den integrierten Ansatz, wie er in der Schweiz angegangen wird.⁹³ Damit besitzt das Vorgehen auch in der Schweiz bereits einen Namen, wird aber nicht als zwingend für ein prozessorientiertes Vorgehen eingeschätzt. Der zweite mögliche und in der Schweiz gängigere Weg beschreibt denjenigen der eigenständigen Problemerkennung von Städten und Gemeinden, welche massgeschneiderte Stadtentwicklungsdiskurse und Projekte parallel entwickeln.⁹⁴ Des Weiteren ein Zitat des Raum- und Standortentwicklers Wilhelm Natrup: *«Aufgrund der Kleinteiligkeit in der Schweiz ist die Dimension des INSEK auf Agglomerationsebene sinnvoll anwendbar und generiert den grössten Nutzen für alle beteiligten Gemeinden.»*

Dieser Aussage gegenüber steht die Haltung, welche von der Stadtentwicklung in Winterthur aufgrund der gemachten Erfahrungen eingenommen wird. Herr Mark Würth (Leiter der Stadtentwicklung Winterthur) schätzt zu umfassende Instrumente mit vielen Elementen und Stellen als nicht mehr handhabbar ein. Auch würden damit zu grosse Erwartungen und Kosten verknüpft. Integrierte Vorgehen seien extrem

⁹² Dabei sind grössere Städte in Deutschland in der Lage, sich selbst zu finanzieren.

⁹³ Vgl. Kapitel 3.2.2.

⁹⁴ Vgl. Basel-Stadt, Baudepartement, auf dem Weg zur IBA Basel 2020, 2008.

ressourcenaufwendig für die Stadtentwicklung und in der Regel sei die Politik nicht bereit, für aufwendige Instrumente aufzukommen.⁹⁵ Ressourcen werden erst eingesetzt, wenn Notlagen, wie sie beispielsweise in Töss herrschten, entstehen. Planungen⁹⁶ kämen naturgemäss von oben, die Problemfelder aber entstünden unten, für die es unterschiedliche Ursachen und demnach auch entsprechend verschiedene Lösungen gebe und unterschiedliche Instrumente zielführend seien.⁹⁷ Das heisst nichts anderes, als dass aufgrund des Kostenbewusstseins in jeder Massstabtiefe das eigene, richtige Verfahren gefunden werden muss. Ausserdem verliere man in der Praxis etwas den Instrumentenglauben, und deshalb sei es fraglich, ob sich in der föderalistisch strukturierten Schweiz eine so konsequente Anwendung, welche auch einen massiven Eingriff in die Verwaltungs- und Führungsstruktur (in grösseren Gemeinden und Städten) bedeuten würde, lohnt.

Bei grundsätzlichen Fragestellungen wie beispielsweise der Überlegungen zu Gemeindefusionen wird eine umfassende Anwendung des INSEK-Prozesses als adäquat eingeschätzt, nicht aber für den täglichen Gebrauch in der Stadtentwicklung. Dort sei eher eine Offenheit gegenüber unterschiedlichen Methoden angebracht.⁹⁸ Auf der Ebene des Quartiers (Thema Soziale Stadt) wäre die Anwendung von INSEK denkbar, da bei ihr die Partizipation überschaubar und das Prozessmanagement machbar wäre. Hingegen würde das Vorgehen in kleineren Gemeinden eine Überinstrumentarisierung bedeuten.

Hindernisse und Konfliktpotentiale bei einer Anwendung von INSEK

«Die Schweiz steht sich für eine integrierte Stadtentwicklungsprozesse oftmals selbst im Wege. Dabei muss zwischen Gemeinden, Klein-, Mittel- und Grossstädten, welche fortschrittlich vorgehen, unterschieden werden. Die vorherrschende Kultur in Gemeinden, Klein- und Mittelstädten verhaftet in ihrer Denke meist bis zur Gemeindegrenze. Das fehlende Umsetzungsbewusstsein und der vorhandene Wohlstand auf allen Ebenen geben zu wenig Anlass für gewollte, regionale Zusammenarbeiten, obwohl realisiert wird, dass es alleine nicht mehr geht.»⁹⁹ Die Angst des Verlustes an Selbständigkeit, vor der Schwächung der Gemeindehoheit und der feste Wille keine Zwänge zuzulassen seien stärker, so führt Herr Wolf von der Metron AG weiter aus.

Dieses Zitat vermittelt eine Vorstellung, wie anspruchsvoll eine flächendeckende Anwendung von INSEK sich gestalten würde. Gerade kleinere Gemeinden lassen sich

⁹⁵ Gemäss Interview vom 26.06.2008 mit Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung Winterthur.

⁹⁶ Planung kann lediglich als Hilfestellung zur Umsetzung und Erreichung der Ziele betrachtet werden, denn Planbarkeit garantiert keine Machbarkeit.

⁹⁷ Zitat Interview vom 26.06.2008 mit Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung Winterthur.

⁹⁸ Winterthur verwendet verschiedene Verfahren in Form von Pilotprojekten und Testplanungen.

⁹⁹ Zitat Interview vom 23.06.2008 mit Peter Wolf, Raum- und Standortentwicklung Metron AG, Brugg.

ungern in die Karten schauen und planen im Geheimen. Dies rührt – neben den oben erwähnten Gründen – vom unterschiedlichen Verhältnis zur staatlichen Bürokratie her, aber auch von der in der Schweiz herrschenden Planungskultur und dem fehlenden Verständnis für umfassende Planungsschritte. Ausserdem ist in der Schweiz kein Instrumentarium oder Hilfskonstrukt vorhanden, welche verbindliche Vereinbarungen ermöglichen.

Auf der Stadtebene stellt sich die Problematik, dass sich besonders Klein- und Mittelstädte selbst gar nicht als Stadt wahrnehmen. Dieses unbewusste Selbstverständnis birgt die Gefahr in sich, den Handlungsbedarf gar nicht vernehmen zu können, um Fehlentwicklungen aufzuhalten. Dieser Sachverhalt zeigt, dass auch ein mangelndes Bewusstsein gegenüber Stadthierarchien und den funktionalen Beziehungen vorhanden ist.

Des Weiteren ist Stadtentwicklung stark von der Politik abhängig und demnach auch vom Erfolgsfaktor Mensch. Deshalb bilden die Legislaturdauer und die damit zusammenhängende immer wieder erneut zu leistende Überzeugungsarbeit von frisch gewählten Politikern eine besondere Herausforderung. Sie haben eigene Ideen und wollen diese auch einbringen. Diese Vorstellungen gehen oftmals nicht mit dem kontinuierlichen Stadtentwicklungsprozess einher und hindern dessen Effizienz.

In technischer Hinsicht stellt die Datenerhebung eine grosse Herausforderung dar. Diese ist vornehmlich in grösseren Städten wie Zürich, Basel, Luzern etc. vorhanden. In kleineren Städten und Gemeinden sind die statistischen Grundlagen unterschiedlich, zumal beispielsweise der Kanton Schwyz bis dato kein Amt für Statistik geschaffen hat.

Schwierig in ein Instrument zu packen ist die Rollentrennung während des Prozesses, beispielsweise das Monitoring durch die Verwaltung, die Zieldefinierung und Bedürfnisermittlung mit den Bürgern. Dabei erweist sich die Umsetzung durch die Verwaltung mithilfe der Bürger als besonders schwierig. Regierungsräte haben Angst vor kooperativen Verfahren, denn allzu schnell können beispielsweise Workshops entgleiten und damit auch den Prozessablauf in seiner Effizienz stören.

Deshalb ist es von besonderer Wichtigkeit festzulegen, wer die Prozesse leitet, und von Beginn an zu bestimmen, wo die Bürger mitwirken können und wo nicht. Folgendes Zitat von Stadtplaner Guntram Knauer in Thun zeigt aber auch, dass Hindernisse nur dann Hindernisse darstellen, wenn man sie als solche verstehen will:

«Bei uns in Thun zeigen sich Probleme beim prozessorientierten Verfahren am ehesten in der Weiterschreibung des Ansatzes. Dazu kommen finanzielle Hindernisse. Interessenkonflikte und die Lösung derer über die Diskussion sehen wir nicht als Hindernis, sondern bilden den Gegenstand des Prozesses.»

Ausmass des integrierten Vorgehens

Auf Gemeindeebene fällt die Vorstellung oft schwer, gerade bezüglich Infrastrukturen, über die Gemeindegrenze hinwegzudenken. Auf dieser Stufe ist noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um beispielsweise Spezialanliegen (gemeinsame Finanzierung und Nutzung von Infrastrukturen) zu erkennen und auch umzusetzen.

Es gibt aber auch Gemeinden und Kleinstädte, die unter einem Entwicklungsdruck stehen – wie beispielsweise Freienbach oder Rapperswil-Jona¹⁰⁰, welches eben fusioniert hat – und gemessen am INSEK den Entwicklungsprozess in derselben Intensität durchlaufen haben. Das Resultat ist eine neue Bau- und Zonenordnung welche die neue Rechtsordnung darstellt. Ähnliches passierte auch in Ermerswil, welches mit 700 Einwohnern aufgrund einer BZO-Änderung ein Leitbild mit professioneller Planungshilfe erstellte.

Auch ein Monitoring ist im Falle von Freienbach und Rapperswil-Jona im Aufbau, dessen Umsetzung erfolgt in Teilschritten. Ein gleichermassen gutes Exempel bildet die Vorgehensweise in Luzern, welches ebenfalls einen für die Schweiz zugeschnittenen INSEK-Prozess durchlaufen hat.

4.6.2 Anwendbarkeit an den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur

These 2: *Einige Ansätze des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes werden in den unterschiedlichen Schweizer Stadtentwicklungskulturen bereits angewendet.*

Die Notwendigkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten auf der Ebene von Städten ist erkannt. An den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur soll aufgezeigt werden, in welchem Masse.

Basel-Stadt

Besonders aktiv ist der Stadtkanton mit der integralen Arbeitsweise in der Aufwertung des Gebietes Kleinbasel. Im Wechsel von einem Industrie- und Produktionsstandort zu einem Forschungs- und Dienstleistungsstandort überführte der Regierungsrat das Projekt in die Stadtentwicklung «Basel Nord». Von Beginn an wurde die Bestrebung, die Entwicklung als partnerschaftlichen Prozess zu verstehen, in der Namensgebung «Integrale Aufwertung Basel» deutlich gemacht.¹⁰¹ Mit dieser Teilgebietsanwendung stehen die Koordination zwischen den Fachstellen und die Verbindung der Teilprojekte sowie die Erzeugung von Synergien im Vordergrund.

¹⁰⁰ Beide Mitglieder in «Agglo Obersee», die ein Agglomerationsprogramm beim Bund eingereicht haben.

¹⁰¹ Vgl. Offizielles Basel-Portal 2008.

Auf diesem Wege soll mit der Mitwirkung der Quartiersbevölkerung und der Interessenbündelung Mehrwert für alle geschaffen werden, selbst ein Monitoring ist in Arbeit.

Mit diesem Projekt folgt Basel-Stadt der Haltung, dass Kleinprojekte möglicherweise erfolgreicher und zielführender sind als ganze Stadtumbauten. Dabei betont Herr Sebastian Olloz (Stadtentwicklung Basel-Stadt), dass «Basel Nord» kein Selbstläufer darstelle, grosse politische Unterstützung genieße und somit finanzielle Mittel zur Verfügung stünden. Dies sei wichtig, damit der Prozess auch weitergeführt werden könne.

Ab dem Jahre 2009 erfolgt eine Umstrukturierung in der Stadtverwaltung. Die Einführung eines Präsidentialdepartementes Stadtentwicklung wird vollzogen und die Fachstelle Stadtplanung darin integriert.¹⁰² Damit soll eine verbesserte behördenübergreifende Stadtentwicklungsplanung betrieben und die Gesamtsicht gewährleistet werden können. Diese Neugestaltung hat jedoch keinen direkten Zusammenhang mit dem Projekt «Basel Nord», sondern ist ein Gedanke, der schon lange vorhanden war und aus finanziellen Gründen erst heute realisiert werden konnte. Des Weiteren werden in Basel-Stadt Aktionsprogramme Stadtentwicklung (APS) geführt. Sie haben das Ziel, die Stabilisierung der Bevölkerungsentwicklung zu erreichen und Massnahmen gegen die Abwanderungstendenz von der Stadt ins regionale Umland zu ergreifen. Ein weiterer Schwerpunkt bildet die Sicherung der Steuerertragskraft.

Mit Fokus auf die räumliche Entwicklung im Dreiländereck existiert die Arbeitsgruppe «Trinationaler Eurodistrict Basel (TBA)», welche sich in den letzten Jahren mit der Koordination der Raumplanung und Mobilität über die Grenzen hinaus beschäftigt. Neu hinzu kommen aktuell die Bereiche Gesundheit, Kultur, Bildung, Tourismus und Wirtschaftsförderung.¹⁰³ Ferner lanciert Basel gegenwärtig die internationale Bauausstellung «IBA Basel».¹⁰⁴ Damit ist Basel-Stadt ein gutes Beispiel, welches auf hohem Niveau integrale Arbeitsweisen praktiziert, kontinuierlich weiterentwickelt und ausbaut.

Thun

Aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels suchte die Stadt Thun im Jahre 1999 nach einem gesamtheitlichen Ansatz, der die bestehenden Instrumente wie

¹⁰² Dabei wird sich die Zusammenarbeit als neue Herausforderung darstellen und werden in Zukunft zwei verschiedene Denkweisen, die projektorientierte, planerische und regulierende mit der konzeptionellen und strategischen, zusammentreffen.

¹⁰³ Vgl. Basel-Stadt, Baudepartement, Trinationaler Eurodistrict Basel, 2008.

¹⁰⁴ Vgl. Basel-Stadt, Baudepartement, Auf dem Weg zur IBA Basel 2020, 2008.

Legislaturziele, Finanzplan und Rechtsetzungsprogramm ergänzen sollte. Dabei war wichtig, dass alle Entwicklungsbestrebungen miteinbezogen und miteinander koordiniert werden können. Daraus entstand der «Richtplan Stadtentwicklung», der als ein Gemeinschaftswerk von Stadt, Kanton, des VBS¹⁰⁵ und der Burgergemeinde Thun im Dialog mit der Bevölkerung entstanden ist. Der «Richtplan Stadtentwicklung» ist ein Koordinations- und Führungsinstrument für den Gemeinderat, welcher Aussagen macht über Massnahmen, deren Kosten, den Zeitpunkt der Durchführung und die Wirkungsziele. Während des Entstehungsprozesses wurden nach dem Darstellungsschema «INSEK Luckenwalde» alle Phasen durchlaufen.

Die Erstellung eines Monitorings ist in Thun nicht vorgesehen, dazu fehlen die Ressourcen. Die vorhandenen Basisdaten würden nur gezielt aufgearbeitet, mit Hilfe von Erfahrungswerten und Analogieschlüssen. Dieser Weg sei für Thun zielführender und effizienter, wenn aufgabenbezogene Aufarbeitungen mit informellen Möglichkeiten vorgenommen würden.¹⁰⁶

Thun ist gefordert, den Verwaltungsapparat schlank zu halten. Die Weiterführung des «Richtplans Stadtentwicklung» wird vom Gemeinderat getätigt. Dabei wird diskutiert und in einem Arbeitspapier festgehalten, mit welcher Strategie sich Thun weiterentwickeln soll. Partizipationen sind nur bei Teilprojekten und speziellem Themenbezug vorgesehen, nicht in der Gesamtentwicklung. Der Gesamtbezug nimmt ca. alle fünf Jahre politischen Charakter an.

Die Stadtentwicklung ist heute der Stadtplanung zugehörig, künftig aber durch die Bildung eines Gremiums bestehend aus drei Direktionen und drei Verwaltungsabteilungen¹⁰⁷ organisiert. Sie sind zuständig für die Stadtentwicklung und bilden zusammen eine ständige Grundgruppe. Diese Organisation fordert keine Umstrukturierung in der bestehenden Verwaltung.

Auch die Stadt Thun hat wie Basel-Stadt und Winterthur an einem Agglomerationsprogramm mitgearbeitet und mit Zukunftsstätten und Stadtmarketing einen weiteren Prozess eingeführt, welcher mit der Stadtentwicklung eng verbunden ist. Die Stetigkeit, traditionelle Qualitäten wie Höflichkeit und die Zufriedenheit der Bewohner sind bewusste Erfolgsfaktoren und werden im Marketing nach innen als wichtiger erachtet als die Reaktion auf und die Zusammenwirkung mit den Metropolregionen. So antwortet denn auch Thuns Stadtplaner auf die Frage der Positionierung im regionalen und nationalen Kontext mit «Thun ist einfach schön» und

¹⁰⁵ VBS: Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport.

¹⁰⁶ Gemäss Interview vom 01.07.2008 mit Guntram Knauer, Stadtplaner Thun.

¹⁰⁷ Exekutive: Ämter für Stadtliegenschaften, Stadtmarketing und Stadtplanung. Verwaltung: Stadtpräsident (Stadtmarketing), Vorsteherin Bau (Liegenschaften) und Bildung + Entwicklung (Planung).

setzt damit auf örtliche und geographische Qualitäten und die Sicherstellung der Attraktivität für die einheimische Bevölkerung.

Winterthur

Winterthur als zugehörige Stadt des Wirtschaftsraumes Zürich, aber mit eigenem deutlichen Profil betreibt seine Stadtentwicklung mit verschiedenen, den unterschiedlichen Massstäben und Problemfelder entsprechenden Instrumenten. Dabei werden auch hier alle relevanten Elemente des INSEK berücksichtigt. Ist es in Thun der «Richtplan Stadtentwicklung», wurden in der Stadt Winterthur 13 Erfolgsfaktoren zusammen mit der Standortförderung Region Winterthur und Winterthur Tourismus festgelegt und unter dem Namen «Stadt-Marke Winterthur» zusammengefasst. Es wird damit ein für die Gesamtstadt geltendes strategisches Führungsinstrument mit Ausstrahlung in die Region geschaffen.

Bei der Innenentwicklung wird anders vorgegangen. Je nach betrachtetem Raum müsse ein anderes Verfahren angewendet werden, da sich die Problemfelder in Quartieren anders zusammensetzen würden als auf Stadtebene.¹⁰⁸ Hier werden bewusst Partizipationsprozesse mit dazugehörigen Ergebnis- und Zukunftskonferenzen geführt. In Winterthur wird die Stadtentwicklung mit der Philosophie der thematischen Herangehensweise verfolgt, damit mit den vorhandenen Ressourcen haushälterisch umgegangen werden kann.

Obwohl sich die Stadtentwicklung bis anhin als Stabsstelle des Stadtpräsidenten im Organigramm der Stadtverwaltung eingliederte, wird sie gegenwärtig neu im Departement Kultur und Wohnen zusammen mit der Stadtplanung eingeordnet und versucht, sich möglichst schlank zu halten. Neben der Stadtentwicklung existiert die Stadtentwicklungskommission,¹⁰⁹ welche sich in kurzen Abständen mit der Stadtentwicklung trifft und so einen integrativen Weg pflegt. Die Stadt Winterthur setzt in ihrer Stadtentwicklung auf organisatorische Instrumente, Pilotprojekte und Testplanungen.

Ob und wie intensiv in Schweizer Städten integrierte Entwicklungen betrieben werden, steht in Abhängigkeit vom Ort, von den finanziellen Möglichkeiten, der Bereitwilligkeit der Beteiligten und dem Selbstverständnis für die betroffene Gemeinde oder Stadt. Dabei lässt sich festhalten, dass sich Monitorings nur diejenigen Städte leisten können und wollen, welche einleuchtenderweise auf eine dafür nötige Datenbank zurückgreifen und diese entsprechend betreiben und weiterentwickeln können. Dafür sind finanzielle Mittel erforderlich, welche mit dem erwünschten Ergebnis und Nutzen abgewogen werden müssen.

¹⁰⁸ Gemäss Interview vom 26.06.2008 mit Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung Winterthur.

¹⁰⁹ Bestehend aus drei Stadtratvertretern und den Chefangestellten der sieben Departementen.

Bereitschaft der Stadtverwaltungen und relevanten Akteure bei integrierten Prozessen mitzuarbeiten

Hierzu betonen hauptsächlich die im planenden und beratenden Bereich tätigen Interviewpartner, dass es meistens eine Initialzündung brauche und diese oft von nicht institutionalisierten Organisationen ausgeht und weniger von Verwaltungen. Die Exekutive reagiere auf die Initiative und somit könne der Prozess in Gang gesetzt und zum laufenden Motor gebracht werden.¹¹⁰

Die übereinstimmende Schilderung zeigt, dass die Bereitschaft der relevanten Akteure vorhanden ist. Investoren sprechen sich für eine offene Zusammenarbeit aus, signalisieren ihre Bereitwilligkeit Vorurteile abzubauen. Im Gegenzug zählen sie auf von der Verwaltung schlank gestaltete und effizient koordinierte Prozessabläufe und darauf so wenig administrative Elemente wie möglich als Umsetzungshilfe beizuziehen. Weiter bemerkt Herr Dominik Weber (Leiter Promotion und Bau VERIT AG, Zürich), dass die Kooperationsbereitschaft stark von den Persönlichkeiten abhängt, für die nicht ausnahmslos die Förderung des Gemeinwohles, welches das übergeordnete Ziel darstelle, im Vordergrund stehe.

Das Beispiel Zürich Nord¹¹¹ zeigt, wie auf Initiative von privaten Industrieunternehmen Projekte mit Pioniercharakter möglich werden. Der von den Grundeigentümern beauftragte Koordinator dieses Umnutzungsprojektes, Herr Ueli Roth (Architekt und Autor), meint denn auch: *«Die grundlegende Voraussetzung bildet die hohe Bereitwilligkeit aller Beteiligten. Mit Innovation und der Schaffung von eigenen, dem optimalen Prozess dienenden Instrumenten werden innerhalb der gegebenen, baulich-planerisch ausgerichteten Planungsinstrumente wegweisende Projekte realisierbar»*. Dabei ist mit «eigenen Instrumenten» im Zitat der «Entwicklungsrichtplan» mit den zugehörigen Rahmenverträgen unter den Beteiligten gemeint. An dieser Stelle sei auf den Artikel in der NZZ vom 16. Mai 2008 hingewiesen, wo die Erfolgsfaktoren des Projektes genauer erläutert werden. Die Vorgehensweise folgt den Grundzügen des INSEK.

Gesetzliche Voraussetzungen für die Anwendung eines INSEK

Das eben erwähnte Beispiel in Zürich verdeutlicht, dass für eine Anwendung von INSEK in der Schweiz keine Veränderungen in der Gesetzgebung notwendig sind. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Aussagen aller Befragten. Eine Überführung der gemeinsamen Richtvorstellungen mit Berücksichtigung von kulturellen,

¹¹⁰ Gemäss Interview vom 23.06.2008 mit Peter Wolf, Raum- und Standortentwickler Metron AG, Brugg.

¹¹¹ Ein umgesetztes Stadterneuerungsprojekt auf einem ehemaligen Industrieareal von 60 Hektar Fläche.

wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten in bestehende Instrumente ist ausreichend. Die Stadtentwicklung wird einstimmig als dynamischer Prozess verstanden und geht als Vorgang der Gesetzgebung immer voraus.

Gesetzliche Verordnung eines INSEK

Von allen Interviewpartnern wird einstimmig beurteilt, dass eine Anwendung von INSEK nicht erlassbar ist, weder vom Bund, der keine Problemlösungen für Städte definieren kann, noch von den Kantonen, die sich vordergründig mehr mit rechtlichen Fragestellungen konfrontiert sehen. Denn Modelle und Methoden müssen frei sein. Politisch rechtliche Verordnungen und Fixierungen bedeuten Einengungen und wirken sich kontraproduktiv aus. Nimmt man den Städten und Gemeinden die Methodenfreiheit, mündet das Veränderungsbestreben der Kommunen im Prinzip der Gebundenheit und lässt wenig Spielräume offen.¹¹² Damit können integrierte Verfahren ihren Zweck verlieren, schlechte Qualitäten aufweisen und zu Pflichtübungen verkommen.

Es muss vermehrt zur Initiative der Stadtverwaltungen kommen, die lernen müssen zu realisieren, dass das vorhandene Instrumentarium nicht mehr zielführend ist. Dies wird erst bemerkt, wenn Notlagen und Druck entstehen und die nicht erfolgreichen Entwicklungen der letzten Jahre sichtbar werden. Dies zeigt das Bewusstsein, dass es einen Auslöser benötigt wie beispielsweise bevorstehende BZO-Änderungen oder virulente Situationen, damit integrierte Prozesse zum Tragen kommen und Ressourcen frei gemacht werden. *«Die Voraussetzung für eine Handlung ist ein Problemdruck oder Impuls. Es kann festgestellt werden, dass die Anwendung von integrierten Prozessen in starken Krisenzeiten oder Fusionen für die Identitätsfindung eine wertvolle Hilfe darstellt und zu einem neuen Selbstverständnis von Gemeinden und Städten beiträgt.»*¹¹³

Potentiale in der Lehre und Ausbildung

Vielmehr wird von allen Befragten darauf hingewiesen, integrierte Ansätze im Rahmen der Ausbildung verstärkt einzubinden, zu lehren und in der Denkweise von verschiedenen Disziplinen fest zu verankern, statt sie zu verordnen. Diesbezüglich zeigt sich Deutschland fortgeschrittener als die Schweiz, bietet sie beispielsweise in Leipzig den Studiengang zum «Master of Science in Urban Management» an der Wirtschaftsfakultät an, während hierzulande nach der Abschaffung von entsprechenden Studiengängen über Jahre Stadtplanung von Architekten betrieben wurde und erst

¹¹² Zitat Interview vom 25.06.2008 mit Prof. Dr. jur. h.c. Rechtsanwalt Martin Lendi, Zürich.

¹¹³ Zitat Interview vom 26.06.2008 mit Wilhelm Natrup, Raum- und Standortentwicklung Ernst Basler+Partner Zürich/Potsdam.

gegenwärtig wieder Ausbildungen verstärkt angeboten werden.¹¹⁴ In diesem Zusammenhang könnte sich der Bund stärker einsetzen, damit spezifische Studiengänge für Urban Management geschaffen werden.

Ein INSEK in aller Konsequenz in der Schweiz durchführen zu können ist kaum umsetzbar. Aber das Konzept in der Lehre und Ausbildung fest einzubinden, darüber herrscht Einigkeit. Es soll als Impuls für die freie Planungstätigkeit im freien Raum als Denkmöglichkeit unterstützend wirken und die Kreativität in der iterativen Auseinandersetzung mit der Problemstellung fördern.¹¹⁵

Daraus erwächst eine erhöhte Anforderung an die Stadtverwaltungen und Raumplaner. Sie müssen künftig in der Lage sein, feine Prozesse wahrzunehmen, Kommunikationsfähigkeiten besitzen, Vertrauen schaffen können und vernetzen – das Prozessmanagement nimmt also eine wichtige Rolle ein.

Mit diesem Anspruch wächst aber auch die Gefahr der Beliebigkeit, die des Opportunismus und letztlich die Möglichkeit, dass die Umsetzung im Verwaltungsapparat versickert. Die Herausforderung liegt in der Vehemenz der Durchführung.¹¹⁶ Diese wiederum kann nach Einschätzung sämtlicher Interviewpartner besser mit Pilotprojekten gewährleistet sein als mit einer Verordnung. *«Ein grosses Potential steckt in der Realisierung von Pilotprojekten, an einem plakativen Ort, mit den richtigen Leuten und starkem Ziel. Dann laut darüber sprechen und publik machen. Dies ist die Wirkung des guten Vorbildes. Gerade in der Schweiz wird erst nach Vorbildern gefragt, dann folgt der Herdeneffekt. [...] Man müsste Unternehmen sowie Planer haben, die bereit sind den Prozess auszulösen und zu begleiten, und einen Kanton, der das unterstützt und will.»*¹¹⁷

4.6.3 Zu erfüllende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

These 3: *Der gegenwärtige Veränderungsdruck auf europäische Städte ist vielschichtig und unterschiedlich wie die Städte selbst. In Deutschland helfen Integrierte Stadtentwicklungskonzepte den Transformationsprozess von Stadtumbauten zu überwinden. Es besteht die Vermutung, dass eine Anwendung in Druckgefügen, wie sie beispielsweise in der Schweiz zu finden sind, auch sinnvoll ist.*

¹¹⁴ Beispielsweise an der ETH Zürich, Masterstudiengänge in «Raumentwicklung und Infrastruktur» und MAS in «Raumplanung und Raumentwicklung».

¹¹⁵ Gemäss Interview vom 25.06.2008 mit Prof. Dr. jur. h.c. Rechtsanwalt Martin Lendi, Zürich.

¹¹⁶ Gemäss Interview vom 18.06.2008 mit Anita Grams, Architektin und cand. Raumplanerin, Panorama AG, Bern.

¹¹⁷ Zitat Interview vom 27.07.2008 mit Fritz Häubi, FH Consulting Zürich, FH Burgdorf.

Zu erfüllende Rahmenbedingungen bei einer Anwendung von INSEK

Als erste Rahmenbedingung für eine erfolgreiche Anwendung von INSEK bedürfte es eines grundlegenden Verständniswechsels von Raum als sozioökonomischem Raum, das heisst, dass der ökonomische Prozess die eigentliche Triebfeder mit räumlicher Wirkung ist und dies von allen an einer Stadtentwicklung beteiligten Akteuren erkannt und verstanden wird. Hinzu kommt das verbesserte Verständnis der Stadtentwicklung als Vorgang und Prozess und dessen Ablauf in vier Dimensionen.

Die Exekutive der Stadt müsste INSEK in die Legislatur aufnehmen und entsprechende Massnahmen ergreifen, damit der Prozess über das Legislativende hinaus wirklich weitergeführt und vermehrt mit der Standortförderung verknüpft wird. Die Unterstützung und die Motivation der Politik sind demnach ein sehr wichtiger Faktor. Jemand müsste das sowohl der Politik wie auch anderen relevanten Akteuren wie beispielsweise Investoren und Grossgrundbesitzern bewusst machen.

Diese Aufgaben könnten Raumplaner in der Umsetzungsphase übernehmen und mit der nötigen Objektivität die erforderliche Kontinuität schaffen. Es braucht die politische Willensäusserung und die Beharrlichkeit von Persönlichkeiten, die den Prozess mit Überzeugung betreiben, sachlich agieren und das Übergeordnete sehen. Dazu gehören auch die Bereitschaft und der Mut, administrative Grenzen überschreiten zu können.

An dieser Stelle ist zu bemerken, dass generell der Erfolgsfaktor Mensch von allen Befragten als sehr hoch eingeschätzt wird. Zeigen sich die Schwierigkeiten doch mehr bei strukturellen und personellen Fragen als bei inhaltlichen, sei es aus Angst vor oder Widerstand gegen Veränderungen und dem Beharren auf Machtpositionen. Gerade bei kleineren Gemeinden, wo diverse Funktionen an eine Person gebunden sein können, kann diese Konstellation eine Hürde für die Verfolgung eines integrierten Ansatzes bilden.

Des Weiteren ist die Intensität unseres Wohlstandes mitbestimmend dafür, ob die Grundlage für integrierte Ansätze gegeben ist. In diesem Status gestaltet sich ein Umdenken als schwierig und die präventive Idee kaum realisierbar. *«Die Bewegung findet erst statt, wenn es einen selber trifft. Uns geht es schlecht auf hohem Niveau.»*¹¹⁸

Die vermehrte und zwingende Einbindung der Wirtschaft und somit der Investitionswilligen und Grundeigentümer wurde als wichtige und bislang zu wenig praktizierte Rahmenbedingung eingeschätzt. Mit dem Abbau von Vorurteilen und der Untersuchung der wahren Kräfte der Entwicklung wird die rein planerische

¹¹⁸ Zitat Interview vom 24.06.2008 mit Albert Leiser, Direktor Hauseigentümergebiet HEV, Zürich.

Betrachtung¹¹⁹ nicht zielführend eingestuft und geht an der Realität vorbei. Dabei ist zu erwähnen, dass dies auf Projektebene in Mittel- und Grossstädten in der Schweiz praktiziert wird. Nur unter der Voraussetzung konstruktiver Arbeit an gemeinsamen Zielen und Win-Win-Situationen werden integrierte Ansätze möglich.

In technischer Hinsicht hätten Kantone die Möglichkeit, wie dies beispielsweise im Kanton Solothurn der Fall ist, auf der Ebene des Richtplanes festzulegen, dass die Gemeinden eine strategische Planung und ein Leitbild über die künftigen Entwicklungen erstellen müssen. Dabei sind sich die Befragten einig, dass bei Ergreifung dieser Massnahme die Methoden und das Vorgehen frei bleiben sollten.

Fördermittel als treibende Kraft

Deutschland hat eine ausgeprägte und ausgebaute Planungsbürokratie, die auf die Förderung ausgerichtet ist. Dies würde in der Schweiz als systemwidrig gelten. Der Auslöser hierzulande ist im Problemdruck zu finden, nicht im Abholen von Fördermitteln. Dies würde letztlich die Formalisierung des Instrumentes bedeuten und entspricht der Einschätzung von allen Interviewpartnern. Ebenso übereinstimmend wurde die Förderung von Städten und Gemeinden als positiv beurteilt, die Handlungsbedarf haben, den Prozess aber finanziell selbst nicht tragen können.

Finanzstärkere Gemeinden und Städte benötigen keine Fördergelder und gehen mit ihren Mitteln entsprechend haushälterisch um. Trotzdem machen sie bei Projekten wie «Project Urban» mit. Das Nationalfondsprojekt bewirkt den verstärkten Austausch zwischen den Städten. Dieser wird parallel auf Plattformen wie «Städteposition Schweiz» von grösseren Städten gepflegt.

Die Förderung durch die Erstellung von Agglomerationsprogrammen¹²⁰ wurde in ihren Grundzügen und Absichten zur Begünstigung von integrierten Vorgehensweisen durchwegs als positiv eingestuft. Ebenfalls die Anreize, die dadurch geschaffen werden, und das Ergebnis, mit der Arbeit Bewusstsein zu erzeugen. Auf diese Weise werden Schneeballeffekte ausgelöst.

Die Entstehung wird von den Planungsfachleuten, die mit der Erarbeitung von Agglomerationsprogrammen beauftragt wurden, unterschiedlich beurteilt. Die Programme wurden innert Jahresfrist unter enormem Druck und chaotischen

¹¹⁹ Planung bedeutet die Auseinandersetzung mit der Zukunft, die Zukunft birgt Unsicherheit und die Unsicherheit ist nicht planbar – Planbarkeit vs. Machbarkeit.

¹²⁰ Vgl. Kapitel 3.2.2.

Bedingungen erstellt. Da lässt es sich vermuten, dass der Prozess nicht integriert genug hat ablaufen können und mit der Gefahr der fehlenden Ernsthaftigkeit.¹²¹

Die andere Einschätzung ist, dass die Agglomerationsprogramme gute Qualitäten vorweisen, auch wenn in der Bearbeitung nur die Entwicklung von Siedlung und Verkehr berücksichtigt wird.¹²² Agglomerationsprogramme werden enger geführt und übergreifender koordiniert als beim INSEK-Prozess in Deutschland. Das heisst, die interkommunale Zusammenarbeit ist durch Teilkonzepte und lokale Massnahmen mit übergeordneter Einbettung vernetzter und mit operativem Fokus gestaltet. Die Gemeinden profitieren für ihre kommunale Entwicklung, Konkurrenzsituationen können abgebaut werden und die Arbeit läuft ressourcenoptimiert ab.

Im Ausland wird das Modell des Agglomerationsprogramms interessiert beobachtet, so bildet das INSEK in Deutschland gemäss Herrn Wilhelm Natrup (Raum- und Standortentwicklung Ernst Basler+Partner Zürich/Potsdam) ein mehr projektbezogenes und strategisches Programm, auf welchem weitere Projekte generiert werden und damit Objektförderungen beantragt werden können.

«Fördermittel werden immer von jemandem bezahlt, meist von Steuergeldern. Im Allgemeinen ist es aber besser Steueranreize zu schaffen.»¹²³ Diesen Grundgedanken auf die Ebene von Stadtentwicklungskonzepten zu übertragen wäre interessant weiterzuverfolgen. Ob dieses Anreizsystem eine tragfähige Konzeption darstellt, funktionieren könnte und in welcher Form, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

4.7 Ergebnisse

Die Tabellen 3 bis 5 zeigen die wesentlichen Ergebnisse aus den Expertengesprächen hinsichtlich Integrierter Stadtentwicklungskonzepte im Allgemeinen. Sie beantworten die Frage zur Anwendbarkeit von INSEK anhand der Beispielstädte und weisen auf die für eine Anwendung in der Schweiz nötigen Anpassungen der Rahmenbedingungen hin.¹²⁴

Tabelle 3 gibt Aufschluss über die Kenntnis der Befragten über INSEK und dessen Inhalte. Unter dem Namen INSEK nicht bekannt, verstanden die meisten der Befragten das Instrument als eher einengend, aber in den Grundzügen als kommunikativen, partizipativen, von oben initiierten Prozess. Ferner ermöglicht die Übersicht eine Vorstellung darüber, ob die Potentiale erkannt sind und mit welchen Schwierigkeiten eine Anwendung von INSEK in der Schweiz verbunden wäre.

¹²¹ Interview vom 27.06.2008 mit Roger Michelon, Geschäftsführer Planteam S AG, Sempach-Station.

¹²² Die Fördergelder werden vom SECO (Hebel der Raumentwicklung) verwaltet.

¹²³ Gemäss Interview vom 24.06.2008 mit Albert Leiser, Direktor Hauseigentümergebiet HEV, Zürich.

¹²⁴ Detaillierte Auswertungen der Untersuchung siehe Anhang S. 58, 59.

Fragen zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten	Ergebnisse
INSEK bekannt	einem Befragten
INSEK inhaltlich vollständig verstanden	einem Befragten
Potentiale zugemessen	Identitätsbildung Verankerung in Lehre Gefahr der Eingengung
INSEK sinnvoll, adäquat, nutzbringend	Handelbarkeit schwierig Ressourcenaufwand gross wenn Notlage/Drucksituation gegeben
Hindernisse und Konfliktpotential	Umsetzungswillen Grenzdenken Politikabhängigkeit Mensch als Erfolgsfaktor Planungskultur

Tabelle 3: Kenntnisse und Einschätzungen der Befragten über Integrierte Stadtentwicklungskonzepte
Quelle: Eigene Darstellung

Die Ausmasserfassung der integrierten Vorgehensweisen bedingt eine Differenzierung zwischen der Grösse von Städten und Gemeinden. Einen weiteren massgebenden Einflussfaktor bildet der vorhandene beziehungsweise ausbleibende Entwicklungsdruck der Kommunen. Die eigenständige Problemerkennung in Basel-Stadt, Thun und Winterthur führte zu integriert betriebenen Stadtentwicklungsprozessen. Die Untersuchungsauswertung hat ergeben, dass Schweizer Städte im Allgemeinen integrierter Stadtentwicklungsplanung betreiben, als zu Beginn angenommen.¹²⁵

Grösse und Einwohnerzahl	Agglomeration ab 100'000	Grossstädte ab 100'000	Mittelstädte 40'000-100'000	Kleinstädte / Gemeinden bis 40'000	
				mit	ohne
Entwicklungsdruck (Fusion/BZO-Revision etc.)	mit	mit	mit	mit	ohne
Auswertungskriterien		Basel-Stadt Winterthur	Thun		
Ausmass integrierten Vorgehens	●●●	●●●	●●	●●	●
Ausmass Verwendung der INSEK-Einzelbausteine	●●●	●●	●●	●●	●
Behördenübergreifende Zusammenarbeit	●●●	●●●	●●●	●●	●
Regionale Zusammenarbeit	●●●	●●●	●●	●●	●
Datenverfügbarkeit	●●●	●●●	●●	●●	●
Finanzlage der Stadt bzw. Gemeinde		●●●	● - ●●●	● - ●●●	● - ●●●
Prof. Fachpersonal in der Stadtentwicklungsplanung		●●●	●●	●●	●
Aktuelle Veränderungen in der Verwaltungsstruktur		●●●	●		
Umsetzungswillen/Umsetzungserfolg	●●●	●●●	●●●	●●	●
Adäquater Anwendungsmassstab	●●●	●●	●●	●●	●
Anwendbarkeit des INSEK-Prozesses	●●●	●●	●●	●●	●

- hoch
- mittel
- tief

Tabelle 4: Anwendbarkeit von INSEK auf Ebene der Agglomeration, Stadt und Gemeinde
Quelle: Eigene Darstellung

¹²⁵ Vgl. Thesen und Leitfragen, Kapitel 3.1.

Die meisten der Einzelbausteine des INSEK-Prozesses¹²⁶ werden in den Beispielstädten angewendet. Wie Tabelle 4 zu entnehmen ist, bestimmt ihr Ausmass und ihre Intensität die Finanzlage der einzelnen Städte. Mehrstufige Verfahren gehören zumindest in allen Mittel- und Grossstädten zum gängigen Planungsvorgehen. Dies zeigt, dass zumindest auf theoretischer Ebene eine Adaption des INSEK-Prozesses möglich ist.

Mit professionellen Verwaltungsstrukturen und der Unabhängigkeit von staatlichen Mitteln werden in Gross- und Mittelstädten Entwicklungsprozesse problemorientiert und kostenbewusst vorangetrieben. Deshalb ist eine konsequente Stadtentwicklungsplanung nach INSEK in Schweizer Städten nicht denkbar. Die Vorgehensweise benötigt zu umfassende Ressourcen und erschwert die Handhabbarkeit. Für Gemeinden bedeutet dies eine Überinstrumentalisierung des Entwicklungsprozesses.

Von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten wie INSEK unterscheidet sich das Schweizer Vorgehen lediglich im Ausbleiben einer Namensgebung, in ihrer Organisation und der nicht so umfassenden Konsequenz der Prozessdurchführung. Des Weiteren bildet das deutsche Konzept, ausgerichtet zur Erreichung von staatlichen Fördermitteln, ein mehr projektbezogenes und strategisches Programm. In Basel-Stadt, Thun und Winterthur wird aufgrund der Selbstfinanzierung umsetzungsorientiert vorgegangen.

Die Agglomerationsprogramme, direkt gemessen am INSEK-Prozess, kommen dem deutschen Modell aufgrund der Grösse des Handlungsfeldes, der Einwohneranzahl und der Bestrebung nach Fördermitteln am nächsten. Sie stellen ein auf Schweizer Verhältnisse ausgerichtetes INSEK dar. So weisen die Programme Teilkonzepte mit lokalen Massnahmen auf und sind übergeordnet eingebettet. Alle drei Beispielstädte beteiligen sich an Agglomerationsprogrammen.

Auch Gemeinden erkennen vermehrt, dass der Standortwettbewerb an Wichtigkeit gewonnen hat, und wenden mit professioneller Unterstützung von Planungsfachleuten bei Fusionen oder BZO-Revisionen mehrstufige Verfahren an. Jedoch herrscht bei Gemeinden, die keinen Veränderungsdruck verspüren, die Denkweise immer noch bis zur Gemeindegrenze vor. Der vorhandene Wohlstand und das fehlende Wahrnehmungsvermögen der Notwendigkeit von interkommunalen Zusammenarbeiten bilden mitunter die Gründe für das Beharren in alten baulich-planerischen Planungskulturen.

¹²⁶ Vgl. Arbeitsschritte und inhaltliche Bausteine, Kapitel 2.6.

In Kleinstädten sowie Gemeinden mit Entwicklungsdruck werden heute in der Schweiz überall zweistufige Verfahren angewendet und münden mindestens in einem räumlichen Leitbild. Dabei stehen Schlüsselmaßnahmen, beispielsweise in Form von Pilotprojekten, nicht in gleicher Weise im Vordergrund, wie dies in Mittel- und Grossstädten der Fall ist. Deshalb gestaltet sich die Umsetzung anspruchsvoller und weist eine stärkere Abhängigkeit vom politischen Willen wie auch der sachbezogenen Verhaltensweise der einzelnen Personen auf.

zu erfüllende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen	
notwendig	Stadtentwicklung als Prozess verstehen (Verständniswechsel) Veränderungs- und Entwicklungsdruck, Anlass, Impuls Kooperationsbereitschaft Verwaltung, Politik, Wirtschaft Sachbezogene Betrachtungsweise aller Beteiligten frühe Einbindung der Wirtschaft in den Stadtentwicklungsprozess Ressourcen der Städte und Gemeinden Förderung mittels Ausbildung (Verankerung in der Denkweise)
nicht notwendig	Staatliche Fördermittel Gesetzesänderungen Staatliche Verordnung von INSEK

Tabelle 5: Anpassungsnotwendigkeit von Rahmenbedingungen für eine INSEK-Anwendung in der Schweiz
 Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 5 zeigt, dass für eine umfassende Anwendung von INSEK theoretisch keine gesetzlichen Massnahmen nötig sind. Ebenfalls fördern staatliche Unterstützungen und Verordnungen das integrierte Vorgehen nicht. Ein Diktat evoziert Widerstand und finanzielle Unterstützung dezimiert die Eigenverantwortung sowie Gewissenhaftigkeit. Ein Erlass von INSEK würde letztlich die Qualität des Prozessverlaufes gefährden.

Die Überprüfung anhand der Beispielstädte hat ergeben, dass hierzulande die Voraussetzung für integriertes Handeln durch eine Drucksituation gegeben sein muss. Die Notwendigkeit, damit integrierte Vorgehen gelingen, liegt hauptsächlich bei menschlichen Verhaltensweisen und deren Absichten. Davon sind alle an Stadtentwicklungsplanungen beteiligten Disziplinen und Personen betroffen.

Besonders der politische Wille und die Beharrlichkeit der Vertreter müssen für einen über längere Zeit währenden Prozess gegeben sein. Im Wesentlichen aber ist die Bereitschaft auf allen Ebenen unter Einbindung von unterschiedlichen Interessen und Denkweisen im Sinne des Allgemeinwohles anzustreben. Nach diesen Grundsätzen mit Bereitwilligkeit zu handeln ist massgebend und muss auch in der Lehre gefördert werden.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Bestätigung und Modifikation der Thesen

Nachfolgend werden anhand der Ergebnisse aus den Befragungen die Thesen bestätigt oder modifiziert:

These 1: Muss in einem Punkt modifiziert werden. In der Schweiz haben integrierte, mehrstufige Verfahren keine expliziten Bezeichnungen. Deshalb ist das INSEK sowohl internen wie auch externen Fachspezialisten weitgehend nicht bekannt.

Die Inhalte und deren Potentiale sind weitgehend verstanden und in der Schweizer Planungspraxis nicht neu. In den Befragungen wurden hauptsächlich von internen Experten Vorbehalte betreffend Ressourcenaufwand, Handhabbarkeit und Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer umfänglichen Anwendung von INSEK angebracht.

These 2: Kann bestätigt werden. In Schweizer Städten werden Stadtentwicklungen in einem hohen Masse integriert betrieben. In Gemeinden ohne Entwicklungsdruck besteht Handlungsbedarf. Die finanzielle Unabhängigkeit von Schweizer Städten führt zu kostenbewusst betriebenen Entwicklungsprozessen. Vor diesem Hintergrund ist eine Anwendung von INSEK mit umfassendem Anspruch nicht gegeben. Verwaltungsstrukturen werden versucht schlank zu halten und Problemlagen werden mit ungleichen Methoden lösungsorientiert angegangen.

Agglomerationsprogramme bilden einen massgeschneiderten, auf die Schweiz zugeschnittenen INSEK-Prozess, der von Experten sogar als besser funktionierend als in Deutschland eingeschätzt wird, da das Vorgehen operative Schwerpunkte setzt.

These 3: Muss in der Frage ob sinnvoll oder nicht modifiziert werden. Für Gemeinden kann eine Anwendung von INSEK identitätsbildend wirken, aber gleichzeitig eine Überinstrumentalisierung bedeuten. Städte betreiben ihre Stadtentwicklung bereits integriert und wenden aufgrund von Kostenoptimierungen nicht alle Einzelbausteine an. Theoretisch ist eine Adaption aller Einzelbausteine gemäss INSEK möglich. Integriertes Vorgehen ist grundlegend eine Bewusstseins- und Kostenfrage und hängt vom Ausmass des Veränderungsdruckes ab.

5.2 Fazit und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine grundsätzliche Anwendbarkeit von INSEK in der Schweiz gegeben ist. Weder Gesetzesänderungen, Fördermittel noch Verordnungen durch den Bund sind notwendig. Sinnvoll ist eine Anwendung nur, wenn

der Prozess nicht gleichermassen straff geführt wird wie in Deutschland. Der Wohlstand, die damit zusammenhängende Unabhängigkeit von Fördermitteln und damit das Vermögen der Selbstbestimmung sind Gründe dafür. Die Eigenverantwortung in der Schweiz ist umfassender und deren Ausmass hinsichtlich des integrierten Vorgehens in der gebauten Umwelt sichtbar.

Auf Stadtebene und in Gemeinden mit Entwicklungsdruck werden INSEK-ähnliche Verfahren angewendet. In Gemeinden mit wenig Know-how wäre ein INSEK-Prozess identitätsbildend und in Grundsatzfragen wirkungsvoll, bedeutet aber gleichzeitig auch eine Überinstrumentalisierung.

Die Motivation zu vermehrt integriertem Vorgehen in der Schweiz kann nur aufgrund eines Veränderungsdruckes und auf freiwilliger Basis erreicht werden. Positive Effekte können mit Überzeugungsarbeit und der Förderung in der Lehre erzeugt werden. Darüber hinaus unterscheidet sich das Schweizer Planungsverständnis vom deutschen, welches explizit mit dem INSEK-Prozess die Erlangung von Fördermitteln anstrebt.

Die Schweiz betreibt auf der Ebene von Gross- und Mittelstädten auf hohem Niveau integrierte Prozesse. Trotzdem besteht Handlungsbedarf. Aus der Untersuchung gehen folgende Handlungsempfehlungen hervor:

- Die Kantone sind aufgefordert integriertes Vorgehen zu fördern. Sie können Strategien und Leitbilder von Städten und Gemeinden in Zusammenhang mit dem Richtplan fordern. Weiter können die Richtpläne selbst integral ausgerichtet werden. Die Anpassung von bestehenden Instrumenten und nicht die Schaffung von zusätzlichen Instrumenten ist anzustreben.
- Integrierte Vorgehenskonzepte müssen verstärkt in der Lehre verschiedener Disziplinen verankert werden. Die Anforderungen an Stadtverwaltungen und Planungsfachleute werden künftig steigen und fordern umfassendere Fähigkeiten in Kommunikation, Vernetzung sowie Prozessmanagement.
- Die Wirtschaft und somit die Investitionswilligen müssen vermehrt in die Stadtentwicklungsplanung miteinbezogen werden. Die Bereitwilligkeit aller relevanten Akteure wird signalisiert, damit frühzeitig Win-Win-Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können.

- Mit Agglomerationsprogrammen können Gemeinden mit wenig Know-how den Einstieg zu integrierten Vorgehensweisen finden. Sie profitieren dadurch vom Schneeballeffekt und schaffen Bewusstsein.

6 Zusammenfassung

Am Anfang der vorliegenden Masterthesis bestand die Wahrnehmung der fortschreitenden Zersiedelung und die Haltung, dass bisherige Denk- und Arbeitsweisen nicht zielführend waren und bestehende Prozesse und Instrumente neu zu definieren sind. Mit Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) werden Anpassungsprozesse in Deutschland angegangen und wird das Konzept als Ausgangslage für diese Arbeit als Best Practice beigezogen.

Mit der Arbeit soll überprüft werden, ob Elemente des INSEK-Prozesses in der aktuellen Schweizer Stadtentwicklungspraxis bereits Anwendung finden und ob im existierenden Veränderungsdruck ein INSEK ein sinnvolles Instrumentarium für Transformationsprozesse darstellt. Im Mittelpunkt steht die Prozessbetrachtung. Für die Spiegelung des Prozesses wurden die Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur gewählt.

Die Untersuchung wird mit einem qualitativen Verfahren durchgeführt. Auf Basis eines Interviewleitfadens werden persönliche, teilstrukturierte Befragungen in Form von Experteninterviews geführt. Verwaltungsinterne Experten der Beispielstädte, externe Planungsfachleute und Szenenkenner beziehungsweise Kritiker bilden die drei repräsentativen Gruppen. Die Auswertung und die Interpretation der Befragungen werden in einer tabellarischen Darstellung vorgenommen und einander gegenübergestellt.

Die Überprüfung der Anwendbarkeit des INSEK-Prozesses anhand der Beispielstädte Basel-Stadt, Thun und Winterthur zeigt auf, dass in Gross- und Mittelstädten in der Schweiz auf hohem Niveau integrierte Stadtentwicklung betrieben wird. Finanziell vom Staat unabhängig, werden die Prozesse kostenbewusst und problemorientiert angegangen.

Dabei kommen mehrstufige Vorgehen zur Anwendung und entsprechen einem auf Schweizer Verhältnisse zugeschnittenen INSEK-Prozess. Der Ansatz bildet schliesslich nichts Neues, sondern fasst lediglich anders organisiert das Schweizer Vorgehen auf Stadtebene unter einem Mantel zusammen.

Durch den hohen Selbstbestimmungsgrad ist eine umfängliche Anwendung des INSEK-Prozesses in Schweizer Städten nicht denkbar. Er ist nur dann sinnvoll, wenn er nicht so straff geführt wird wie in Deutschland. Ansonsten hätte es zu grosse Konsequenzen für die vorhandenen Ressourcen, die Handhabbarkeit und die schlank zu haltenden Verwaltungsstrukturen. Theoretisch wäre aber ein INSEK-Prozess auf Schweizer Städte

adaptierbar, ohne Anpassung der gesetzlichen Grundlagen und staatliche Förderungen. Schliesslich ist integriertes Vorgehen eine Kosten- und Bewusstseinsfrage und hängt vom Ausmass des Entwicklungsdruckes ab.

Für Kleinstädte und Gemeinden mit Veränderungsdruck kann der INSEK-Prozess identitätsbildend und bei grundlegenden Fragestellungen wirkungsvoll sein, damit das Umsetzungsbewusstsein gefördert wird und die Denkweise über die Gemeindegrenzen hinausgeht. Auf dieser Ebene besteht nach wie vor grosser Handlungsbedarf und sind Stadtverwaltungen und Planungsfachleute gleichermassen gefordert, trotz hohen Wohlstandes und scheinbar ausbleibender Notwendigkeit, Initialzündungen auszulösen.

Ein Erlass von integrierten Ansätzen ist in der Schweiz nicht denkbar. Sie benötigen einen Entwicklungsdruck und das Verständnis für die Stadt als sozioökonomischen Raum. Erfolgreiche Anpassungsprozesse hängen hauptsächlich von menschlichen Faktoren ab, der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten, der Unterstützung der Politik und Behörden sowie dem frühen Einbezug von Wirtschaftskräften. Ein grosses Potential bergen Lehre und Ausbildung. Integriertes Vorgehen muss künftig in sämtlichen die Stadtentwicklung betreffenden Disziplinen gefördert und verankert werden.

Das Ziel der Arbeit, die Anwendbarkeit von INSEK in der Schweiz zu überprüfen, konnte erreicht werden. Erfreulich im Ergebnis ist, dass Schweizer Städte grösstenteils proaktiv auf verschiedenen Ebenen ihre Prozesse vorantreiben. Zusammen mit den umliegenden Gemeinden wird die Zersiedelung flexibel angegangen und werden in Form von Agglomerationsprogrammen auf einer weiteren Stufe kooperative Planungsprozesse weiterentwickelt.

7 Anhang

INSEK Abstract	54
Voranfrage Interviewpartner	55
Interviewpartner-Koordinaten	56
Interviewleitfaden	57
Auswertung: Fragen zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten – Kapitel 4.6.1	58
Auswertung: Fragen zur Anwendbarkeit – Kapitel 4.6.2	58
Auswertung: Fragen zu Schweizer Rahmenbedingungen – Kapitel 4.6.3	59

INSEK Abstract

Ausgangslage

Das Integrierte Stadtentwicklungskonzept wurde vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen für das staatliche Handeln in Deutschland erarbeitet. Die schwache wirtschaftliche Lage Ostdeutschlands, die zusehends eingeschränkten finanziellen Mittel der öffentlichen Hand und die einschneidenden Folgen des sozialen Wandels führten zu einer Drucksituation, die umfängliche Umgestaltungsprozesse auslöste.

Was sind Integrierte Stadtentwicklungskonzepte?

Ein INSEK ist ein strategisches Steuerungsinstrumentarium, welches sich mit einem formatierten Verfahren umsetzen lässt. Es bildet das Grundgerüst für die Stadtentwicklungsplanung in deutschen Kommunen, ist prozess- und verfahrensorientiert und besteht aus Gesamt- und Teilkonzepten. Der integrale Ansatz verfolgt ein neues Verständnis von Planung und Steuerung, fördert die Bildung von Allianzen auf allen Akteursebenen und die Zusammenarbeit untereinander. Sie verfügen über einen offenen Zielbezug, da sie unter einem ständigen Anpassungs- und Konkretisierungsprozess stehen.

Welches sind die verfolgten Ziele?

Die Kommunen sind gezwungen, ihre Stadtentwicklung im regionalen Kontext zu betrachten. Inhaltlich die Wirtschaft, soziale Bereiche und Ökologie gemeinsam und in Abhängigkeit voneinander mit der Stadtplanungsbehörde und den Fachstellen der Verwaltung zu entwickeln. Damit sind alle Behörden und Fachstellen aufgefordert, sich Überlegungen über gemeinsame Ziele und Massnahmen zu machen und die Bürger in den Prozess der Eruerung von Handlungsansätzen einzubinden.

Welches sind die Aspekte und Dimensionen?

Die Zusammenführung von unterschiedlichen Betrachtungsräumen wie Region, Gesamtstadt und Stadtteile, den Betrachtungsebenen wie baulich-räumliche, wirtschaftliche, umweltrelevante, soziale, kulturelle und imageprägende Aspekte und den Akteuren wie Verwaltung, Kommunalpolitik, Unternehmen, Vereine und Organisationen und Bürger. Letztlich auch die Integrationen der zeitlichen Entwicklungshorizonte wie die Koordination des Ablaufes aller Planungs- und Umsetzungsphasen

Wie verläuft der Hauptprozess bei der Erarbeitung eines INSEK?

Die Ausbildung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes lässt sich in drei Module A, B und C unterteilen. Im Modul A werden eine umfängliche Bestandsaufnahme und Bewertung der Stadtentwicklung bis zur Gegenwart vorgenommen und Prognosen über die Entwicklung in den nächsten 15 Jahren gemacht, die auf einer SWOT-Analyse basieren. Im Modul B ist das Wesentliche der Leitbildprozess, welcher die Einigung über die inhaltlichen und räumlichen Entwicklungsziele in den Handlungsfeldern der Stadtentwicklung hervorbringt. Im Modul C werden gesamtstädtische Ziele und Strategien für die nächsten 15 Jahre entwickelt, die in der Formulierung von Schlüsselmaßnahmen, Organisations- und Umsetzungs Konzepten sowie in der Darstellung einer Kosten- und Finanzierungsübersicht münden.

Voranfrage Interviewpartner

CURH Masterthesis: Anfrage für ein Gespräch über Integrierte Stadtentwicklungskonzepte

Von: Marion Stirnimann (m_stirnimann@hotmail.com)

Geschickt: Montag, 18. Juni 2008 15:54:30

An: lendl@recht.gesa.ch.ethz.ch

Lebenslauf.pdf (28.0 KB), INSEK_Laba...pdf (81.6 KB), Thesen_DS...pdf (18.1 KB)

Sicherheitsüberprüfung bei Download



Sehr geehrter Herr Lendl

Ich bin Absolventin am Center for Urban & Real Estate Management (CUREM) in Zürich und im Rahmen meiner Abschlussarbeit habe ich eine Anfrage an Sie. Wären Sie bereit, in der Woche 26 ein Gespräch (ca. 1Std.) mit mir zu führen? Es geht um folgendes:

Das Thema meiner Masterthesis ist
die Untersuchung der Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) in der Schweiz.

Dabei möchte ich Interviews mit internen und externen Fachleuten (Stadtverwaltungen von 3-5 Schweizer Städten, Planungsbüros, Kritiker etc.) führen, um meine aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Das Ziel des Interviews ist es folgendes von Ihnen zu erfahren:

- a) ob Elemente des INSEK-Prozesses gegenwärtig in der Schweizer Stadtentwicklungspraxis bereits Anwendung finden und
- b) ob im existierenden Veränderungsdruck auf Schweizer Städte ein INSEK, als sinnvolles Instrumentarium für den Anpassungsprozess eingestuft wird.

Ich freue mich auf eine Antwort von Ihnen und hoffe auch in Ihnen etwas Interesse geweckt zu haben. Zu Ihrer Information sende ich Ihnen ein Abstrakt des INSEK, die Hypothesen und mein CV

Mit freundlichem Gruss
Marion Stirnimann

Interviewpartner-Koordinaten

CUREM - Center for Urban & Real Estate Management - Zürich
 «Untersuchung der Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) an den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur»
 Masterthesis Lehrgang 2007/2008
 Verfasserin: Marion Stürmimann

Nr.	Name	Vorname	Position/Tätigkeit	Unternehmen	Strasse	Ort	Telefon direkt	Telefon	E-mail	Datum	Zeit	Dauer	Art
1.	Olloz	Sebastian	Dipl. Geograph Stadtentwicklung	Stadt Basel	Rittergasse 4	4001 Basel	061 267 4374		sebastian.olloz@bs.ch	25.06.2008	10:00h	01:00h	persönlich
2.	Grams	Anita	Dipl.Arch,cand.Raumpl. Raumplaner NDS/HTL	Panorama AG Panorama AG	Münzrain 10 Münzrain 10	3005 Bern 3005 Bern		031 326 4444 031 326 4444	anita.gramsdietziker@bfh.ch	18.06.2008 18.06.2008	16:00h 16:00h	01:10h	persönlich
4.	Häubi	Fritz	Projektingt, Beratung Lehre	FH Consulting F.Häubi FH Burgdorf, CUREM	Rautistrasse 60	8048 Zürich	034 426 4118	034 426 4101	friedrich.haeubi@bfh.ch	27.06.2008	14:00h	01:10h	persönlich
5.	Knauer	Guntram	Stadtplaner	Stadt Thun	Industriestrasse 2	3602 Thun	033 225 8375	033 225 8376	guntram.knauer@thun.ch	01.07.2008	16:00h	01:00h	persönlich
6.	Leiser	Albert	Direktor HEV	Hauseigentümer- verband HEV	Albisstrasse 28	8038 Zürich	044 632 5810	044 487 1700	albert.leiser@hev-zuerich.ch	24.06.2008	14:15h	01:00h	persönlich
7.	Lendi	Martin	Prof.Dr.jur.h.c., RA Prof. für Rechtswiss.	ETH Zürich	Rämistrasse 101	8092 Zürich	044 632 5810		lendi@rechr.gess.ethz.ch	25.06.2008	16:00h	01:15h	persönlich
8.	Michelon	Roger	VR/Geschäftsführer dipl.Kulturung. Planer	Planteam S AG	Bahnhofstrasse 19a	6203 Sempach-Station		041 469 4455	roger.michelon@planteam.ch	27.06.2008	08:30h	01:15h	persönlich
9.	Natrup	Wilhelm	GL und Partner Raum-/Standortentw.	Ernst Basler+Partner	Mühlebachstrasse 11	8032 Zürich	044 395 1719	044 395 1111	wilhelmnatrup@ebp.ch	26.06.2008	13:30h	01:00h	persönlich
10.	Roth	Ueli	Architekt und Autor	Architekturbüro	Turnerstrasse 24	8006 Zürich		044 923 3457	ueli.roth@uudial.ch	23.06.2008	13:30h	01:00h	persönlich
11.	Weber	Dominik	Vorsitzender GL, Leiter Promotion und Bau	VERIT Immobilien AG	Klausstrasse 48	8034 Zürich	044 389 7740	044 389 7711	dominik.weber@verit.ch	08.07.2008	08:15h	00:30h	telefonisch
12.	Wolf	Peter	Dipl.-Ing. Landschaftspl. Raum-/Standortentw.	Metron AG	Stahlrain 2	5201 Brugg		056 460 9111	peter.wolf@metron.ch	23.06.2008	13:30h	01:00h	persönlich
13.	Würth	Mark	Leiter Stadtentwicklung	Stadt Winterthur	Obertor 32	8402 Winterthur	052 267 5277	052 267 6272	mark.wuerth@win.ch	26.06.2008	11:00h	01:00h	persönlich

Stadtverwaltung
 Raumplaner und Beratende
 Szenenkenner und Kritiker

Interviewleitfaden

Vorbemerkung:

Mit der Masterthesis wird untersucht, ob eine Anwendung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) in der Schweiz möglich ist und unter welchen Bedingungen. Dabei gilt es herauszufinden, wie integriert – verglichen mit dem deutschen Modell INSEK – Schweizer Städte in ihrer Stadtentwicklung vorgehen. Das Ziel des Interviews ist es, Folgendes von den Befragten zu erfahren:

- a) Ob Elemente des INSEK-Prozesses gegenwärtig in der Schweizer Stadtentwicklungspraxis bereits Anwendung finden und
- b) Ob im existierenden Veränderungsdruck auf Schweizer Städte ein INSEK als sinnvolles Instrumentarium für den Anpassungsprozess eingestuft wird.

Angaben zum Interviewpartner:

1. Name:
2. Unternehmen:
3. Anschrift des Unternehmens:
4. Position und Funktion:
5. Datum und Art des Interviews:
6. Angaben anonym behandeln? Ja Nein

Fragen zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten:

1. Ist Ihnen das strategische Instrumentarium INSEK bekannt, was verstehen Sie darunter und wo liegen Ihrer Meinung nach dessen Potentiale?
2. Wie nutzbringend und adäquat beurteilen Sie den integrierten Ansatz?
3. Was halten Sie von einer vom Staat verordneten Einführung des INSEK-Prozesses und erachten Sie das als sinnvoll und realisierbar?
4. Welche Hindernisse und Interessenkonflikte zeigen sich Ihrer Meinung nach bei der allfälligen Anwendung des integrierten Ansatzes in der Schweiz?
5. Wo liegt in Schweizer Städten der Fokus langfristiger Stadtentwicklungen und welches sind die verwendeten Instrumente neben den planerisch-baulichen zur Erreichung der festgelegten Ziele?
6. Wie integriert wird in der Schweiz Stadtentwicklung angegangen und welche Probleme zeigen sich dabei?

Fragen zur Anwendbarkeit

1. Welche gesetzlichen Voraussetzungen müssten für eine Anwendung des INSEK-Prozesses gegeben sein und welche politischen Veränderungen würde dies nach sich ziehen?
2. Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft der an einer Stadtentwicklung beteiligten Akteure ein, einen integrierten Ansatz zu verfolgen, und unter welchen Bedingungen?
3. In Deutschland erhalten Städte Fördermittel für die Erstellung ihrer INSEKs. Wie beurteilen Sie die Massnahme der staatlichen finanziellen Unterstützung, als treibende Kraft oder als Druckmittel auch in der Schweiz einzusetzen?

Fragen zu Schweizer Rahmenbedingungen

1. INSEK ist ein informelles Verfahren und widerspricht dem gegenwärtigen Schweizer Planungsverständnis. Hätte das INSEK-Modell trotzdem eine Chance in der Schweiz und welche Rahmenbedingungen müssten dafür geändert werden?
2. In der Schweiz bestehen unterschiedliche Stadtentwicklungskulturen. Inwieweit kann das INSEK-Modell eine Klärung hinsichtlich einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen den Städten hervorbringen?
3. Welche Ansätze und Bausteine des INSEK und in welchem Ausmass sind auf die Schweiz übertragbar und warum (warum nicht)?
4. Was würde sich mit der Anwendung von INSEK konkret in unseren Städten verbessern?

Fragen zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten – Kapitel 4.6.1

Interviewpartner nach Alphabet	INSEK bekannt		INSEK inhaltlich verstanden		Potentiale zugemessen						INSEK sinnvoll, nutzbringend, adäquat				Hindernisse und Konfliktpotential										
	ja	nein	vollständig	teilweise	ja		mit Vorbehalt				ja	mit Vorbehalt													
					Identitätsbildung	Verankerung in Lehre	Auseinandersetzung mit Entwicklungsfragen	Effizienzschwächung	Gefahr der Eingengung	fehlende Zielorientierung	Überinstrumentalisierung	Agglomerationsstufe	Quartiersebene	Handelbarkeit	Ressourcenaufwand	Notlage/ Drucksituation	Datenerhebung	Finanzhaushalt	Umsetzungswillen	Grenzdenken	Wirtschaftsmietenbezug fehlt	Politikabhängigkeit	Planungskultur	Rollentrennung	Mensch als Erfolgsfaktor
1.		x		x	x			x	x			x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	x
2.		x		x	x	x			x									x		x					x
3.		x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.		x		x	x	x		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
5.		x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x				x	x		x	x
6.		x		x	x	x					x							x	x	x	x	x		x	x
7.		x		x	x	x			x	x		x			x			x		x	x	x		x	x
8.		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
9.	x		x		x	x	x	x			x				x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
10.		x		x		x	x		x			x	x	x	x			x		x	x	x		x	x
11.		x		x		x		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x		x	x
12.		x		x	x	x	x	x			x					x		x	x	x	x	x		x	x
13.		x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x
	1	12	1	12	10	12	5	9	10	3	5	5	5	7	7	10	3	5	11	9	7	13	10	7	13

- Stadtverwaltung
- Raumplaner und Beratende
- Szenenkenner und Kritiker

Fragen zur Anwendbarkeit – Kapitel 4.6.2

Auswertungskriterien	Basel-Stadt			Thun			Winterthur		
	hoch	mittel	tief	hoch	mittel	tief	hoch	mittel	tief
Entwicklungsdruck durch veränderte Marktstärken	x				x			x	
Anwendungsebene INSEK-Prozess	Gesamtstädtisch				x		x		
	Quartiersebene			x				x	
Instrumentenvielfalt	x				x			x	
Ausmass integrierten Vorgehens - Anwendungsebene	x				x			x	
Behördenübergreifende Zusammenarbeit	x				x				x
Regionale Zusammenarbeit	x				x			x	
Bestandsaufnahme/Situationsanalyse	x				x				x
Leitbild und Entwicklungsziele	x				x			x	
Handlungsstrategien und Massnahmenübersicht	x				x			x	
Ableitung/Darstellung von Schlüsselmassnahmen		x			x			x	
Umsetzung von Schlüsselmassnahmen	x				x			x	
Finanzielle Ressourcen	x					x		x	
Prof. Fachpersonal in der Stadtentwicklungsplanung	x					x		x	
Aktuelle Veränderungen in der Verwaltungsstruktur	x					x		x	

Fragen zu Schweizer Rahmenbedingungen – Kapitel 4.6.3

zu erfüllende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen	Notwendigkeit	
	ja	nein
Stadtentwicklung als Prozess verstehen (Verständniswechsel)	x	
Veränderungs- und Entwicklungsdruck, Anlass, Impuls	x	
Kooperationsbereitschaft Verwaltung, Politik, Wirtschaft	x	
Sachbezogene Betrachtungsweise aller Beteiligten	x	
frühe Einbindung der Wirtschaft in den Stadtentwicklungsprozess	x	
Staatliche Fördermittel		x
Ressourcen der Städte und Gemeinden	x	
Gesetzesänderungen		x
Staatliche Verordnung von INSEK		x
Förderung mittels Ausbildung (Verankerung in der Denkweise)	x	

8 Literaturverzeichnis

Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin 2006

Bahn, Ch.; Loepfe, A. (2007): Urban Management – Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses, Zürich 2007

Basel-Stadt, Baudepartement (2008): Auf dem Weg zur IBA Basel 2020. Internet: <http://www.bd.bs.ch/themen-und-projekte/laufende-projekte/iba-basel-2020.htm> (Zugriff: 10.07.2008, 19:18h)

Basel-Stadt, Baudepartement (2008): Trinationaler Eurodistrict Basel. Internet: <http://www.bd.bs.ch/themen-und-projekte/laufende-projekte/iba-basel-2020.htm> (Zugriff: 10.07.2008, 19:30)

Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (2000): Prozessmanagement – ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin, Heidelberg 2000

Brandenburg, Bundesland (2006): Arbeitshilfe – zur Erstellung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten INSEK auf Grundlage des «Masterplan Starke Städte» des Landes Brandenburg (PDF-Datei, 2006). Internet: http://www.mir.brandenburg.de/cms/media.php/lbm1.a.2239.de/INSEK_Arbeitshilfe.pdf (Zugriff: 08.06.2008, 14:28)

Brake, K.; Einacker, I.; Mäding, H. (2005): Kräfte, Prozesse, Akteure – zur Empirie der Zwischenstadt. Band 3 der Schriftenreihe Zwischenstadt. Wuppertal 2005

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2003): Agglomerationsprogramme – Kurzübersicht über Zweck, Charakter und Inhalt (PDF-Datei, 2003). Internet: <http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/00626/01680/index.html?lang=de> (Zugriff: 19.06.2008, 21:45)

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2006): Bund, Kantone, Gemeinde, Städte: Miteinander für eine nachhaltige Raumentwicklung. Internet: <http://www.are.admin.ch/dokumentation/00121/00224/index.html?lang=de&msg-id=5061> (Zugriff: 19.06.2008, 21:45)

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2005): Raumentwicklungsbericht 2005 (Zusammenfassung) (PDF-Datei, 2005). Internet: <http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/00228/00275/index.html> (Zugriff: 01.05.2008, 20:43)

Bundesministerium der Justiz (2008): Baugesetzbuch (BauGB) – § 171 b Stadtumbaugebiet, städtebauliches Entwicklungskonzept. Internet: <http://www.gesetze-im-internet-de/bbaug/index.html> (Zugriff: 01.06.2008, 14:15)

Deutschland 2007 – Präsidentschaft der Europäischen Union (2007): Information zur Leipzig Charta (PDF-Datei, 2007). Internet: http://www.eu2007.de/de/News/download_docs/Mai/0524AN/070LeipzigCharta.pdf (Zugriff: 15.06.2008, 23:46)

- Duden (2007):** Herkunftswörterbuch – Etymologie der deutschen Sprache, Band 7. 3., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: Dudenverl. 2007
- Eisinger, E.; Schneider, M. (2005):** Stadtland Schweiz – Untersuchung und Fallstudien zur räumlichen Struktur und Entwicklung in der Schweiz. 2., erw. Aufl. Basel, Boston, Berlin 2005
- Europäische Kommission (2008):** Wachstum und Beschäftigung. Internet:
http://ec.europa.eu/growthandjobs/faqs/background/index_de.htm
(Zugriff: 08.06.2008, 09:15)
- Flückiger, H.; Frey, R. (2001):** Eine neue Raumordnungspolitik für neue Räume – Beiträge aus dem Forum für Raumordnung 1999/2000, Zürich 2001
- Gilgen, K. (2005):** Kommunale Raumplanung in der Schweiz. 2., durchgesehene Aufl. Zürich 2005
- Goldschmidt, J. (2005):** Urban Management (PDF-Datei, 2005). Internet:
http://www.staedtebau-recht.de/urban_management.htm
(Zugriff: 21.02.2008, 20:58)
- Lütscher, M.; Völm, S. (2008):** 100'000 können sich nicht irren – Der erfolgreiche Wandel Winterthurs zur Grossstadt, in: SonntagsZeitung, 13.07.2008, S. 11
- MIR Brandenburg (2008):** Arbeitshilfe zur Erstellung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten INSEK auf Grundlage des «Masterplan Starke Städte» des Landes Brandenburg (PDF-Datei, 2006). Internet:
http://www.mir.brandenburg.de/cms/media.php/lbm1.a.2239.de/INSEK_Arbeitshilfe.pdf
(Zugriff: 05.06.2008, 17:29)
- MIR Brandenburg (2008):** INSEK – Integrierte Stadtentwicklungskonzepte. Internet:
http://www.mir.brandenburg.de/cms/detail.php?id=bb2.c.404383.de&_siteid=25
(Zugriff: 20.01.2008, 13:20h)
- MIR Brandenburg (2006):** Recht. Internet:
http://www.mir.brandenburg.de/cms/detail.php?id=100555&_siteid=23
(Zugriff: 31.05.2008, 17:14)
- Nordsieck, F. (1934):** Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart 1934
- Offizielles Basel-Portal (2008):** Stadtentwicklung. Internet:
<http://www.basel.ch/de/basel/stadtentwicklung> (Zugriff: 12.06.2008, 19:39)
- Oswald, F.; Baccini, P.; Michaeli, M.; Frey, L. (2003):** Netzstadt – Einführung in das Stadtentwerfen. 2., überarb. Aufl. Basel 2003
- Odermatt, A.; Wachter, D. (2004):** Schweiz – eine moderne Geographie. 4., aktual. und überarb. Aufl. Zürich 2004
- Roth, U. (2008):** Lernen von «Neu-Oerlikon» und «Baden Nord» – Wie Stadterneuerung auf ehemaligen Industriearealen gelingt, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 112, 16.05.2008, S. 17

SIA (2008): SIA News – Städtebauliche Prozesse. Internet:

<http://www.sia.ch/d/aktuell/news/20080225prozesse.cfm>

(Zugriff: 12.06.2008, 16:32)

Stadt Winterthur (2006): Städteposition Schweiz – Grundsatzpapier Städteposition Schweiz (PDF-Datei, 2006). Internet:

<http://www.stadtentwicklung.winterthur.ch/default.asp?Sprache=D&Thema=0&Rubrik=0&Gruppe=33&Seite=156> (Zugriff: 17.06.2008, 10:45)

Stadt Winterthur (2007): Städteposition Schweiz – Rolle und Bedeutung der Städte (PDF-Datei, 2007). Internet:

<http://www.stadtentwicklung.winterthur.ch/default.asp?Sprache=D&Thema=0&Rubrik=0&Gruppe=33&Seite=156> (Zugriff: 17.06.2008, 11:07)

Stadt Winterthur (2007): Städteposition Schweiz – Vorschläge zur Revision des RPG (PDF-Datei, 2007) Internet:

<http://www.stadtentwicklung.winterthur.ch/default.asp?Sprache=D&Thema=0&Rubrik=0&Gruppe=33&Seite=156> (Zugriff: 17.06.2008, 09:44)

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities. In: Harvard Business Review 70, 1992, S. 62

Stadt Luckenwalde (2007): INSEK Luckenwalde 2020 – Leitbild und Schlüsselvorhaben der Stadtentwicklung (PDF-Datei, 2007). Internet:

http://www.luckenwalde.de/stadtentw/leitbild_luckenwalde_2020_entwurf.pdf (Zugriff: 04.06.2008, 17:59)

Weinrich, H. (1994): Duden – das grosse Wörterbuch der deutschen Sprache. 2., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: Dudenverl. 1994

Weidner, S. (2005): Stadtentwicklung unter Schrumpfbedingungen – Leitfaden zur Erfassung dieses veränderten Entwicklungsmodus von Stadt und zum Umgang damit in der Stadtentwicklungsplanung. Dissertation. Leipzig 2005

Weidner, S. (2008): Aktuelle Tendenzen der Stadtentwicklung – Urban Management als Steuerungsansatz. Vorlesungsskript CUREM, Zürich 2008

9 Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

**«Untersuchung der Anwendbarkeit von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten
in der Schweiz an den Beispielstädten Basel-Stadt, Thun und Winterthur»**

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Steinhausen, den 18. August 2008

Marion Stirnimann