

Leitfaden ko-evolutive Innenentwicklungs- Prozesse

Zurfluh Jolanda
Sturm Ulrike
Schneider Andreas
Näther Caroline
Jordi Tamara
Bodammer Alexa

FH Zentralschweiz

Leitfaden ko-evolutive Innenentwicklungs-Prozesse

Gefördert durch

Ostschweizer Fachhochschule – Departement ABLR und Hochschule Luzern – Interdisziplinärer Themencluster Raum & Gesellschaft

Zitiervorschlag

Zurfluh, Jolanda; Sturm, Ulrike; Schneider, Andreas; Näther, Caroline; Jordi, Tamara & Bodammer, Alexa (2023). Leitfaden ko-evolutive Innenentwicklungs-Prozesse Luzern, Rapperswil: Hochschule Luzern; Ostschweizer Fachhochschule.

Illustrationen

Paul, Fabienne; Zurfluh, Jolanda; Schumacher, Jörg

Umschlag Abbildungen

Oben: Bundesmodellvorhaben Netzwerk kooperative Umsetzung der Innenentwicklung ©HSLU, Teilprojekt Aesch (BL), Allgemeine Eigentümerveranstaltung, Modell Handlungsraum 2, Eigentümerveranstaltung II

Mitte: Bundesmodellvorhaben Netzwerk kooperative Umsetzung der Innenentwicklung ©HSLU, Teilprojekt Ballwil, Ergebnisse Workshop I und II und Teilprojekt Ufhusen, Teilprojekt Emmen, Begehung

Unten: Entwicklungsstrategie Bahnhofsgebiet Arth-Goldau, digitales Modell, Bundesmodellvorhaben Netzwerk kooperative Umsetzung der Innenentwicklung ©HSLU, Teilprojekt Oberwil (BL), Begehung, Teilprojekt Entlebuch, Mitwirkungsveranstaltung

Kontakte

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Institut für soziokulturelle Entwicklung (ISE)
Werftstrasse 1
6002 Luzern

sozialearbeit@hslu.ch
hslu.ch/ise

Ostschweizer Fachhochschule

Institut für Raumentwicklung (IRAP)
Oberseestrasse 10
8640 Rapperswil

irap@ost.ch
ost.ch/irap

Impressum

ISBN: 978-3-906036-53-3
DOI: 10.5281/zenodo.7569440

Erscheinungsdatum

März 2023

Zusammenfassung

Die Siedlungsentwicklung nach innen stellt andere und deutlich höhere Ansprüche an das Projektmanagement und den Partizipationsprozess als die Siedlungsentwicklung auf der grünen Wiese in der Vergangenheit. Die bei der Umnutzung von Industrie-, Bahn- und Militärbrachen seit den 1990er-Jahren entwickelten Methoden stellen dabei lediglich einen Zwischenschritt dar. Denn zunehmend geht es bei der Innenentwicklung um die sukzessive Transformation und Verdichtung bestehender Wohn- und Mischgebiete mit einer Vielzahl unterschiedlichster Stakeholder. Damit erhöht sich auch die Komplexität und das Risiko des Scheiterns solcher Innenentwicklungs-Projekte deutlich.

Als Reaktion darauf betrachtet die Planungspraxis oft jedes Verdichtungsprojekt als Einzelfall, für welchen ein massgeschneidertes Projektdesign von Grund auf entwickelt werden muss. Aufgrund einer systematischen Analyse verschiedenster eigener und anderer Fallbeispiele erkennen die Autor*innen dieses Leitfadens hingegen gewisse Muster. Der Leitfaden skizziert, welches die konstituierenden Elemente von solchen «Best Practice Innenentwicklungs-Prozessen» sind. Dies mit dem Ziel, mit den knappen Ressourcen mehr und erfolgreichere Siedlungsverdichtungs-Projekte zu realisieren, sodass die prognostizierten 20 Prozent Bevölkerungswachstum bis 2050 effektiv in den bestehenden Bauzonen untergebracht werden können. Das wesentliche neue Element des Ansatzes ist der ko-evolutive Planungsprozess, welcher – von der Problemanalyse über die Lösungsfindung bis hin zur Strategiebildung – auf einem strukturierten und gleichberechtigten Dialog zwischen qualifizierten Planungsfachleuten und den relevanten Stakeholdern basiert.

Kapitel 2 umreißt die konstituierenden sieben Leitlinien des ko-evolutiven Planungsprozesses:

1. Die ortsspezifische Analyse muss auch Stakeholder und Governance umfassen.
2. Je mehr Sichtweisen in den Prozess einbezogen werden, desto lebensfähiger dürfte die gefundene Lösung sein.
3. Eine einfache Kernorganisation und aktive Wahrnehmung der jeweiligen Rolle ist wichtig.
4. Die ko-evolutive Verfahrenslogik bringt Planungsfachleute und Stakeholder in einen konstruktiven Lösungsentwicklungs-Prozess.
5. Dieser Austausch braucht Moderation, Übersetzungsleistungen und Dokumentation.
6. In ko-evolutiven Planungsprozessen zeigen die Planungsfachleute mit verschiedenen Szenarien das Spektrum des Machbaren auf; die Diskussion und Auswahl der optimierten Lösung ist hingegen Aufgabe der relevanten Stakeholder.
7. Das konkrete Prozessdesign wird, je nach Komplexität der Ausgangslage, aus dem vorkonfektionierten Musterprozess S, M, L oder gar XL entwickelt.

Kapitel 3 beschreibt die wichtigsten Akteursgruppen und deren Rollen respektive die generelle Aufbauorganisation eines ko-evolutiven Innenentwicklungs-Projekts. Hierbei wird die Kernorganisation, bestehend aus Auftraggeber-schaft, Steuerungsgruppe, Projektleitung und Projektteam, bezüglich ihrer Rollen, der Zusammensetzung, dem Einbezug und ihrer Aufgaben näher umschrieben. Als Besonderheiten des ko-evolutiven Ansatzes sind vor allem zwei Punkte hervorzuheben: Die Projektleitung besteht in aller Regel aus mindestens zwei Personen (fachliche Projektleitung und neutrale Moderation). Zudem wird eine «erweiterte Projektgruppe» gebildet, welche die relevanten Stakeholder versammelt, die aktiv in die Diskussion und Auswahl der optimierten Lösung einbezogen werden.

Kapitel 4 stellt das Kernstück des Leitfadens dar. Nach kurzer Rekapitulation der Leitlinien und Rollen folgen die vorkonfektionierten Musterprozess-Beschriebe für wenig komplexe (S), etwas komplexere (M), komplexe (L) und sehr komplexe (XL) Innenentwicklungs-Prozesse. Die Ausführungen befassen sich jeweils mit Aufbauorganisation, Prozess und Durchführung. Die Basis bildet der Musterprozess S (wenig komplex); für komplexere (M) und komplexe (L)

Projekte zusätzlich empfohlene Prozesselemente sind in den jeweiligen Musterprozessen M und L farblich kenntlich gemacht. Für seltene, sehr grosse und komplexe Projekte (XL) wird ein auf den prinzipiellen Überlegungen des Leitfadens aufbauendes, massgeschneidertes Prozessdesign vorgeschlagen.

Das Schlusskapitel 5 reflektiert die Möglichkeiten und Grenzen des ko-evolutiven Ansatzes. Der Anhang dokumentiert die 14 analysierten Fallbeispiele und zeigt auf, wie die Musterprozesse S, M und L in spezifischen Fällen individuell angepasst werden können.

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	4
1.1	Herausforderung	4
1.2	Anlass zum Leitfaden	4
1.3	Was ist ko-evolutiv?	5
1.4	Datengrundlage und methodisches Vorgehen	6
2.	Leitlinien für ko-evolutive Innenentwicklungs-Prozesse	7
	Leitlinie 1: Ortsspezifische Analysen	8
	Leitlinie 2: Kernelement Multiperspektive	9
	Leitlinie 3: Kernorganisation und Rollen	11
	Leitlinie 4: Ko-evolutive Verfahrenslogik	12
	Leitlinie 5: Übersetzung	13
	Leitlinie 6: Verschiedene Szenarien	14
	Leitlinie 7: Prozessdesign in vorkonfektionierten Grössen	15
3.	Projektaufbau, Akteursgruppen und Rollen	16
3.1	Projektaufbau	16
3.2	Auftraggeberschaft	17
3.3	Steuerungsgruppe	18
3.4	Projektleitung	19
3.5	Projektteam	20
3.6	Erweiterte Projektgruppe	20
4.	Musterprozesse	22
4.1	Musterprozess S	24
4.2	Musterprozess M	29
4.3	Musterprozess L	34
4.4	Prozess XL	40
5.	Fazit	42
	Abbildungsverzeichnis	43
	Literaturverzeichnis	44
	Anhang	45
	Anhang A: S-Prozesse	46
	Anhang B: M-Prozesse	62
	Anhang C: L-Prozesse	91
	Anhang D: XL-Prozesse	99

1. Ausgangslage

1.1 Herausforderung

In der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (BV) ist festgehalten, dass die Raumplanung einer zweckmässigen und haushälterischen Nutzung des Bodens dient (Art. 75). Um trotz wachsender Bevölkerungszahl haushälterisch mit dem Boden umzugehen, gewinnt Innenentwicklung an Bedeutung. Seit 2014 ist die Siedlungsentwicklung nach innen explizit im eidgenössischen Raumplanungsgesetz festgelegt, nachdem das Schweizer Stimmvolk die erste Revision des Raumplanungsgesetzes mit über 62 Prozent Ja-Stimmen angenommen hat (Bundeskanzlei 2021). Ziel der Revision ist es, die fortschreitende Zersiedelung zu bremsen und die Landschaft besser zu schützen.

In den letzten Jahrzehnten wurden bereits viele «einfachere» Baulücken gefüllt sowie Industrie-, Bahn- und Militärbrachen umstrukturiert. Um weiterhin neuen Wohn- und Arbeitsraum für die bis 2050 um etwa ein Fünftel wachsende Bevölkerung zu schaffen, müssen mehr und mehr Areale mit komplexerer Ausgangslage entwickelt werden. Auf der einen Seite betrifft dies bereits bebauten Gebiete mit einer komplexen Zusammensetzung der Eigentümerschaft, auf der anderen Seite aber auch Areale, bei welchen eine Vielzahl von Stakeholdern ihre Interessen tangiert sehen. Für die Entwicklung solcher Gebiete stossen herkömmliche Planungen mit dem gesetzlich festgelegten Mitwirkungsverfahren immer öfter an ihre Grenzen. Immer wieder werden Bauprojekte bei kommunalen Abstimmungen abgelehnt. Beispiele dafür sind die 2022 mit 50.18 Prozent respektive 2021 mit zehn Nein-Stimmen an der Urne gescheiterten Planungen Zentrum Birsfelden oder Überbauung Van Baerle in Münchenstein, der 2019 abgelehnte Bebauungsplan Weichle in Ebikon, bei dem die Migros noch keine Nachfolgenutzung für den Mparc realisieren darf, oder die Wohnüberbauung Ringling in Zürich, bei welcher das Bundesgericht 2016 einem Rekurs beipflichtete (Bundesgericht 2016; Ecklin 26. September 2021; Hodel 10. Februar 2019). Um Gebiete entwicklungsfähig zu machen und dafür die Akzeptanz der Bevölkerung zu gewinnen, verlangt die Innenentwicklung mehr und mehr nach neuen, breiter abgestützten Planungsprozessen.

1.2 Anlass zum Leitfaden

Anlass zu diesem Leitfaden bildet die bei Planungspraktiker*innen weit verbreitete Auffassung, jedes Siedlungsverdichtungs-Projekt sei einmalig, dies gerade auch im Hinblick auf die Form der Mitwirkung. Deshalb müsse das jeweilige Prozessdesign aufwändig auf das spezifische Vorhaben und seinen Kontext massgeschneidert werden. Aus angewandt-wissenschaftlicher Warte und als reflektierende Praktiker*innen haben die Autor*innen anderweitige Erfahrungen gemacht, die dazu ermutigen, einen Leitfaden für das Prozessdesign bei Siedlungsverdichtungs-Projekten zusammenzustellen:

- Erstens stellt in der Praxis das, was als «massgeschneidert» benannt wird, nicht selten ein «copy-paste and adapt» bisheriger Projekte dar. Häufig als «Best Practice» tituliert, handelt es sich oft um das am ehesten vergleichbare Projekt, welches der*die jeweilige Planer*in kennt. Denn eine echte «Best Practice» würde eine systematische Projektauswertung und -reflexion der gemachten Erfahrungen sowie eine Re-Abstraktion der daraus auf andere Projekte übertragbaren Erkenntnisse bedingen. Dazu fehlt Planungspraktiker*innen am Projektabschluss aber meist die Zeit, das Geld und die Energie.
- Zweitens sind die scheinbar «massgeschneiderten Prozesse» anfällig dafür, dass sich in verschiedenen Siedlungsverdichtungs-Projekten immer wieder ähnliche Fehler in Prozessdesign und -durchführung wiederholen. Wer jedes Mal einen grundlegend neuen Prototyp entwickelt, statt auf einer wirklichen «Best Practice» aufzubauen, ist zwangsläufig mit einer Vielzahl von möglichen Fehlerquellen konfrontiert. Zwar lernen die jeweils verantwortlichen Projektleitenden aufgrund selbst oder von Kolleg*innen gemachter Fehler von Projekt zu Projekt hinzu. Doch nur vereinzelte grosse Planungsfirmen und -behörden wären in der Lage, die selbst gemachten Erfahrungen in einem Projektleitfaden oder -handbuch zu formalisieren und Fehler systematisch zu vermeiden. Das erhöhte

Fehlerpotenzial «massgeschneiderter» Innenentwicklungs-Prozesse führt dazu, dass die Fehler- und Störungsbehebung häufig erhebliche Projektressourcen (z. B. Geld, Zeit) verbraucht und sich das Risiko eines Scheiterns deutlich erhöht. Diese Ressourcen fehlen dann, um mit weiteren Projekten die Innenentwicklung in der notwendigen Breite umzusetzen.

- Und drittens haben die Autor*innen in eigenen Projekten die Erfahrung gemacht, dass bei der Siedlungsverdichtung von Arealen und Quartieren gewisse sich unabhängig vom jeweiligen Einzelfall wiederholende Prozessmuster erkennbar sind. Dass also nicht jeder Einzelfall grundlegend anders ist, sondern sich bei einem systematischen Vergleich vieler erfolgreicher und aber auch gescheiterter Einzelprojekte so etwas wie «grundsätzlich lauffähige Prototypen» beschreiben lassen, welche nur noch in einzelnen Punkten auf die jeweilige spezifische Situation angepasst werden müssen. Also eine «vorbereitete Masskonfektion S, M, L, XL statt einzelfallweise Massschneiderei» für Siedlungsverdichtungs-Projekte. Dies mit dem Ziel, mit gleich vielen Ressourcen mehr erfolgreiche Innenentwicklung zu ermöglichen.

Der hier vorliegende Leitfaden für die Planungspraxis ist eine handlungsbezogene Zusammenfassung der Erkenntnisse, welche in einem Forschungsprojekt der Hochschule Luzern (HSLU) und der Ostschweizer Fachhochschule (OST) durch den Vergleich von gut einem Dutzend unterschiedlich erfolgreicher Innenentwicklungs-Projekte gezogen werden und zu Empfehlungen verdichtet werden konnten. Dabei liess sich als grundlegender Erfolgsfaktor eine bestimmte Arbeitsweise erkennen: Eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz von Planungs- und Bauprojekten spielt die **ko-evolutive Erarbeitung** der jeweiligen Entwicklungsstrategie.

1.3 Was ist ko-evolutiv?

Bei partizipativen Verfahren wird in der Literatur und der Planungspraxis oft unterschieden zwischen formeller und informeller Partizipation. Formelle Partizipation umfasst rechtlich verfasste, das heisst reguläre, legale Verfahren der Einflussnahme und Entscheidungsfindung (gesetzlich festgeschriebene Mitwirkung). Informelle Partizipation, die im Rahmen des Leitfadens als frühzeitige beziehungsweise umfassende Partizipation verstanden wird, ist ein wichtiges Instrument, um – über das Minimum der formellen Partizipation hinaus – durch Einbezug weiterer Akteursgruppen eine breite konsensuale Basis für das weitere Vorgehen zu schaffen. In der Schweiz, die sich durch ein direktdemokratisches System auszeichnet, sind einerseits Einflussmöglichkeiten durch formelle Partizipation relativ stark ausgebaut. Andererseits beschränkt sich die Gesetzgebung weitgehend darauf, Mitwirkung vorzuschreiben, lässt die geeignete Form aber den jeweiligen Planungsbehörden weitgehend offen (Bundesgesetz über die Raumplanung vom 22. Juni 1979, Art. 4). Insofern kann in der Schweiz nicht trennscharf zwischen formeller und informeller Mitwirkung differenziert werden. Vielmehr lässt sich unterscheiden zwischen minimaler Gesetzeserfüllung, in Form einer Anhörung der Öffentlichkeit zu weitgehend fertig vorbereiteten Planwerken, einerseits sowie einem frühzeitigen und breiten Einbezug aller relevanten Stakeholder ab dem Start der jeweiligen Planung andererseits.

Als Begriffe für einen frühzeitigen Einbezug eines breiteren Kreises von Stakeholdern werden dabei oft kooperative Planung, ko-kreative Planung und ko-evolutive Planung verwendet:

- **Kooperative Planung** bedeutet im bundesdeutschen Kontext ganz im Wortsinne, dass die hoheitliche Planungsbehörde in der Stadt- und Raumentwicklung aktiv die Zusammenarbeit und den Austausch mit der Zivilgesellschaft auf Augenhöhe sucht, zwecks Interessensausgleich und Kompromiss (Knieling 2018, 1229ff.). Im schweizerischen Kontext hat sich aufgrund der Stadtzürcher Praxis ab den späten 1990er-Jahren allerdings eine wesentlich engere Interpretation von kooperativer Planung etabliert, nämlich eine fast ausschliessliche Kooperation zwischen Planungsbehörde und betroffener Grundeigentümerschaft.
- **Ko-kreative Planung** öffnet im Gegensatz dazu den Kreis der involvierten Stakeholder bewusst und lädt praktisch alle interessierten Stakeholder zum Mittag ein. Gemeint ist mit ko-kreativ zudem, dass Planungslai*innen in einem moderierten Prozess in mehreren Schritten selbst praktikable Lösungen für ein Problem entwickeln, zum Beispiel nach der «Urban Design Thinking-Methode» (Pahl-Weber et al. 2022). Was auf Ebene einzelner Quartierprobleme bei fachverständiger Moderation und Begleitung funktioniert und auch Kräfte für die Umsetzung mobilisieren

kann, dürfte allerdings bei komplexeren Planungsaufgaben wie Innenentwicklungs-Projekten inhaltlich wie kapazitätsmässig rasch in Überforderung und Enttäuschung münden.

- Unter **ko-evolutiver Planung** wird ebenfalls eine gemeinsame Lösungsentwicklung unter Einbezug aller massgeblichen (!) Stakeholder verstanden. Dies allerdings in einem Wechselspiel von Inputs und Diskussionsvorschlägen aus fachlicher Sicht sowie Erörterung und Feedback durch die Stakeholder. Kommunikativ erfolgt dies in moderierten, workshopartigen Austauschrunden von Planungsfachleuten und Planungslai*innen, beginnend mit der Problemwahrnehmung, über Lösungsmöglichkeiten bis hin zur Umsetzungsstrategie (Terry et al. 2016). Der Schwerpunkt eines ko-evolutiven Vorgehens in Innenentwicklungs-Projekten liegt dabei meist in der Formulierung einer breit abgestützten und lai*innenverständlichen Entwicklungsvorstellung, deren instrumentelle Umsetzung im Detail die Planungslai*innen meist gerne den Fachleuten überlassen. Das Charrette-Verfahren, in welchem fachlich bereits weitgehend entwickelte Analysen und Vorschläge in einem oder mehreren Schritten mit den massgeblichen Stakeholder-Gruppen gespiegelt und verbessert werden, kann als Light-Version ko-evolutiver Planung verstanden werden.

Innenentwicklungs-Projekte (Umnutzung von Brachen, Quartierverdichtung, Arealentwicklung) sind, vor allem wenn es um einen Umbau im Bestand geht, vielfältigen und komplexen Ansprüchen und Anforderungen von verschiedensten Seiten ausgesetzt. Eine widerspruchsfreie Lösung, welche alle Stakeholder vollumfänglich zufriedenstellt, ist praktisch unmöglich. Umso wichtiger ist es, für die unterschiedlichen Haltungen Verständnis zu entwickeln und die möglichen Lösungsspielräume auszuloten und auszuhandeln. Aufgrund der vorgenommenen Fallbeispiel-Analysen sowie obenstehender Überlegungen bietet bei Innenentwicklungs-Projekten ein ko-evolutiver Planungsprozess hierfür eindeutig die besten Erfolgsaussichten. Um die nachfolgend geschilderten Prozesse von anders gearteten Interpretationen von Partizipation abzugrenzen, werden diese als ko-evolutiv bezeichnet.

1.4 Datengrundlage und methodisches Vorgehen

Für den vorliegenden Leitfaden wurden 14 verschiedene Beispiele zur Innenentwicklung auf ihre Prozessgestaltung hin analysiert. Die Beispiele decken verschiedene Planungsstände, Ausgangslagen und Prozessaufwände ab. Auch wurden die Prozesse von verschiedenen Projektleiter*innen designt. Grundlage bildeten die von der Hochschule Luzern durchgeführten Aushandlungsprozesse im Rahmen des Modellvorhabens Nachhaltige Raumentwicklung «Netzwerk kooperative Umsetzung der Innenentwicklung» von 2014 bis 2018. Angereichert wurde die Beispielsammlung mit weiteren grösseren und kleineren Projekten der Innenentwicklung, welche die Ostschweizer Fachhochschule einbrachte, um ein breiteres Bild zu erhalten und umfassendere Vergleiche anstellen zu können.

Die Analyse fand in der Retrospektive zu bereits abgeschlossenen Projektphasen statt. So unterschiedlich die Projekte auch sind, es handelt sich bei den untersuchten Projektphasen immer um die Phase der Analyse, Lösungsfindung und Strategiebildung, bevor das rechtliche Planungsverfahren mit der gesetzlich festgeschriebenen öffentlichen Mitwirkung stattfindet.

Die Projektdesigner*innen der 14 Prozesse wurden nach Abschluss der Prozesse zu den Gründen für das gewählte Prozessdesign, die einbezogenen Stakeholder und Methoden der Durchführung interviewt. Zudem wurden einige Gemeinden befragt, wie sie das durchgeführte Verfahren erlebt haben und bewerten, um eine weitere Perspektive miteinzubeziehen. Mit diesen Informationen wurden die einzelnen Fallbeispiele in Projektsteckbriefen beschrieben, welche im Anhang beigefügt sind.

Durch die Analyse der Fallbeispiele konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Prozessgestaltung ausdifferenziert werden, welche zum Kern des vorliegenden Leitfadens führten:

- Leitlinien zur Prozessgestaltung und -führung (Kapitel 2),
- Zusammensetzung von Projektorganisationen (Kapitel 3) sowie
- Musterbausteine für erfolgreiche Prozessabläufe (Kapitel 4).

2. Leitlinien für ko-evolutive Innenentwicklungs-Prozesse

Einleitung

Ziel ko-evolutiver Innenentwicklungs-Prozesse ist es, für bestimmte Parzellen, Areale oder Quartiere **ein fachlich und gesellschaftlich trag- und mehrheitsfähiges Entwicklungskonzept** zu schaffen, das als Grundlage für die konkrete Gebietsentwicklung dient und bereits selbst der erste Schritt der Planung ist.

Eine breit angelegte Partizipation in der Konzeptentwicklung bietet langfristig einen Mehrwert. Durch den frühzeitigen, mehrfachen Einbezug relevanter Akteursgruppen (vgl. Kapitel 3) in Analyse, Lösungsfindung und Strategiebildung können Widerstände gegen oder Widersprüche in Planungsvorhaben frühzeitig erkannt und dadurch robustere Konzepte geschaffen werden, welche der komplexen Realität besser gerecht werden. Durch den ko-evolutiven Entwicklungsprozess kann Vertrauen in die entwickelten Massnahmen sowie die Verbindlichkeit, diese umzusetzen, gesteigert werden und ein tragfähiges Ergebnis entstehen.

Zwar ist das ko-evolutive Vorgehen aufwändiger als eine rein von Fachpersonen getriebene Konzeptphase. Zugleich ist es aber politisch wie finanziell deutlich vorteilhafter als die Wiederholung eines in der Schlussphase am Widerstand der Betroffenen gescheiterten Planungsprozesses. Doch auch ein aufwändiges Verfahren kann keine Garantie für das Gelingen sein. Die Herausforderung besteht darin, ein der Situation angemessenes Vorgehen für die ko-evolutive Konzeptentwicklung zu verfolgen, das sich auf wesentliche Aspekte und Stakeholder fokussiert und letztere aktiv in das Projekt einbezieht. Das Vorgehen folgt bestimmten Leitlinien, die im Folgenden als Leitlinien der ko-evolutiven Innenentwicklung geschildert werden.

Leitlinien

1. Ortsspezifische Analysen
2. Kernelement Multiperspektive
3. Kernorganisation und Rollen
4. Ko-evolutive Verfahrenslogik
5. Übersetzung
6. Verschiedene Szenarien
7. Prozessdesign in vorkonfektionierten Grössen

Leitlinie 1: Ortsspezifische Analysen

Ko-evolutive Innenentwicklung strebt eine ortsspezifische, situationsangemessene Unterstützung bei Planungsprozessen an. Innenentwicklung ist wesentlich komplexer als das Planen auf der grünen Wiese, da auf den zu entwickelnden Flächen (Parzellen, Arealen oder ganzen Quartieren) immer schon räumlich-bauliche und soziale Strukturen existieren, die oftmals heterogen zusammengesetzt sind. Damit gehen komplexe Eigentumsverhältnisse einher (Mix aus institutionellen und privaten Eigentümerschaften). Die gesetzlichen Vorgaben sowie übergeordnete Planungsinstrumente (Richt- und Nutzungspläne) bilden den Rahmen, der entweder wie vorgegeben berücksichtigt oder mittels weiterer Verfahren ergänzt und angepasst werden muss.

Die **Ortsabhängigkeit** der Innenentwicklung ist somit eine Konstante in der Raumplanung und die ortsspezifische Analyse zentral für deren Prozessdesign. Diese Analyse leitet die Auswahl geeigneter Methoden und am Prozess beteiligter Akteursgruppen und Fachpersonen an. Eine ortsspezifische Vorgehensweise umfasst eine baulich-materielle Analyse, die Analyse der relevanten Stakeholder, die Erfassung ihrer Perspektiven und Interessen sowie eine Zusammenstellung aller relevanten allgemeinen und lokalspezifischen politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und Planungsinstrumente (Richt- und Nutzungspläne).

Die **baulich-materielle Analyse** ortsspezifischer Gegebenheiten zeigt für das Quartier oder Areal und seine Umgebung die bestehenden baulichen Strukturen und Freiraumstrukturen in ihrer geschichtlichen Entwicklung auf, gibt Auskunft über Nutzung, Erschließung, Baualter, bauliche Dichte und bezeichnet Elemente mit identitätsstiftendem Charakter. Sie zeigt Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken auf.

Für die Akzeptanz oder den Verlauf von räumlichen Entwicklungskonzepten sowie deren konkrete Umsetzung in formelle Planungsvorgaben oder Bauvorhaben spielen die subjektiven Bewertungen, Interessen und Handlungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf das Entwicklungsgebiet eine zentrale Rolle. Verschiedene Personen verbinden mit dem zu entwickelnden Raum etwas sehr Unterschiedliches, je nachdem in welchem Verhältnis sie zu dem Raum stehen, wie sie ihn wahrnehmen und nutzen oder in Zukunft nutzen möchten (Sturm et al. 2018, 30–31).

Eine Stakeholder-Analyse dient dazu, Entscheidungsträger*innen und Betroffene zu identifizieren, Interessierte, Unterstützer*innen, treibende Kräfte für ein Projekt zu finden, Gegner*innen und Hindernisse wahrzunehmen, die Beziehungen und Konflikte zwischen Stakeholdern zu erkennen sowie Ziele und Interessen verschiedener Personen(-Gruppen) zu umreißen. Neben bereits bekannten Stakeholdern werden weitere relevante – insbesondere lokale – Stakeholder benannt und in ihrer Bedeutung für den weiteren Prozess gewichtet. Auf dieser Basis wird der Entscheid getroffen, wer in welcher Form in den Prozess einbezogen werden sollte (vgl. Leitlinie 2).

Die Gestaltung des Entwicklungsprozesses hängt auch von **politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen**, den **Governance-Strukturen** und der **politischen Kultur** einer Gemeinde ab. Zu beachten sind etwa Vorgaben und Empfehlungen durch Planungsinstrumente wie kantonale und kommunale Richtpläne, Entwicklungs- und Nutzungspläne sowie -konzepte oder auch Leitfäden. Ferner zeigt sich eine lokalspezifische politische Kultur im Vertrauen respektive Misstrauen in die Exekutive oder in das Gemeindeparlament. Es kann notwendig sein, zunächst Vertrauen in das Anliegen der Gemeinde und in den gemeinsam anzugehenden Prozess zu schaffen.

Durch eine solche ortsspezifische Analyse entsteht bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Prozess ein differenziertes Bild des Raums, in das baulich-materielle, politische, rechtliche, wirtschaftliche und soziale Komponenten gleichermaßen einfließen. Kennzeichen der ortsspezifischen Analyse ist nicht das Denken in Einzelaspekten (Grundstück, Zone, Gesetzestext oder spezifische Gruppe), sondern ein Ansatz, der diese **in Relation zueinander setzt und zusammendenkt**.

Leitlinie 2: Kernelement Multiperspektive

Kernelemente ko-evolutiver Prozesse in Raumplanungsprojekten sind die Zusammensetzung und die Rollen der Projektbeteiligten. Die Sichtweisen und Anliegen von Eigentümerschaften, Bewohnerschaft, Personen, die im Gebiet/Perimeter arbeiten, zivilgesellschaftlichen Organisationen usw. unterscheiden sich oft erheblich. Relevante (betroffene, einflussbesitzende, wissenstragende) Stakeholder aus dem erweiterten Umfeld in verschiedenen Rollen von Anfang an in einen Planungsprozess einzubeziehen, ermöglicht es, frühzeitig Interessenlagen und gegebenenfalls Widersprüche in oder Widerstände gegen Planungsvorhaben zu erkennen. Auch entsteht im Ergebnis ein tragfähigeres Vorhaben, wenn vielfältige Interessen berücksichtigt, divergierende Interessen ausgeglichen oder zumindest das gegenseitige Verständnis gefördert werden können. Grundsätzlich beziehen sich Fachperspektiven stärker auf technische und gestalterische Inhalte von städtebaulichen Strukturen oder Versorgungsinfrastruktur, während sich die Perspektive der Betroffenen meist auf die Effekte bezieht, welche diese Strukturen haben. Die Unterschiedlichkeit dieser Perspektiven ist ein wesentlicher Aspekt, der bei der Partizipation berücksichtigt werden muss.

Einerseits sollten diejenigen **Stakeholder** einbezogen werden, welche die Entwicklung und Planung (mit-)steuern und gestalten, neben Gemeindepolitik und Gemeindeverwaltungen insbesondere Eigentümerschaften und Entwickler*innen. Erreicht werden sollten aber auch Stakeholder, die in direkter oder indirekter Weise von der Entwicklung betroffen sind, darunter ebenso Personen, die wenig Einfluss oder direkte Entscheidungsbefugnisse in Entwicklungsprozessen haben, z. B. Personen ohne Eigentum oder ohne Stimmrecht. Diese können indirekt betroffen sein, z. B., weil die Mieten steigen oder die Verkehrsbelastung wächst. Zivilgesellschaftliche Institutionen können die Interessen bestimmter Gruppen vertreten (wie z. B. Jugend, Kinder, Migrant*innen, Senior*innen, Gewerbetreibende, Religionsgemeinschaften).

Zentral ist eine **Gewichtung der Interessen je nach Einflussmöglichkeit und Grad der Betroffenheit** der Stakeholder. Um den Einfluss der Stakeholder auf ein Vorhaben einzuschätzen, werden die rechtlichen, finanziellen, medialen oder politischen Mittel betrachtet, die ihnen zur Verfügung stehen, beispielsweise die Investitionsbereitschaft von Eigentümerschaften in einem Gebiet. Die Auftraggeberschaft muss sich bewusst machen, welche Verantwortung und welchen Einfluss sie auf welcher Ebene selbst wahrnehmen muss und möchte, wo sie in Verhandlungen beziehungsweise in Austausch treten möchte und auch, wo die Grenzen ihres Einflusses liegen.

Auf der Basis der Analyse wird darüber entschieden, welche Stakeholder in den Prozess einbezogen werden sollen und können und welche Rolle ihnen jeweils zukommt. Hilfreich ist eine **Stakeholder-Matrix**, mithilfe derer Interesse und Einflussmöglichkeit der Stakeholder bewertet werden (vgl. Abbildung 1).

Während der Planungsprozesse werden spezifische Anliegen und Bedürfnisse und die konkrete Betroffenheit mit den verschiedenen Stakeholdern gemeinsam ermittelt und verdichtet. Für den Einbezug selbst gilt es zu überlegen, welche verschiedenen Methoden zum Einsatz kommen sollen (Einzelinterviews, Workshops mit Fokusgruppen oder Spurguppen mit Vertretenden und Multiplikator*innen). Für den **Gesamtprozess** wird eine **Abfolge von Partizipationsschritten** konzipiert (vgl. Kapitel 4).

Zu beachten ist, dass die Bestimmung der Stakeholder nicht allein der Auftraggeberschaft überlassen werden sollte. Hier ist die Unterstützung der Projektleitung (Moderationsfunktion) als **aussenstehende Instanz** nützlich. Eine neutrale Perspektive ist wichtig, da Stakeholder bereits vor dem Projektstart miteinander in einer sozialen Beziehung stehen und eine gemeinsame Geschichte haben. Vor Ort können Konflikte bestehen, die in der Analyse als Zielkonflikte zu Tage treten und im Prozessdesign und -ablauf berücksichtigt werden müssen. Es braucht eine professionelle Einschätzung, wie diese Hürden genommen und alle relevanten Personen erreicht werden können. Während des Projektablaufs kann es dazu kommen, dass weitere Gruppen einbezogen werden müssen, weil sich die Interessenlagen oder auch das Projekt selbst verändert haben.

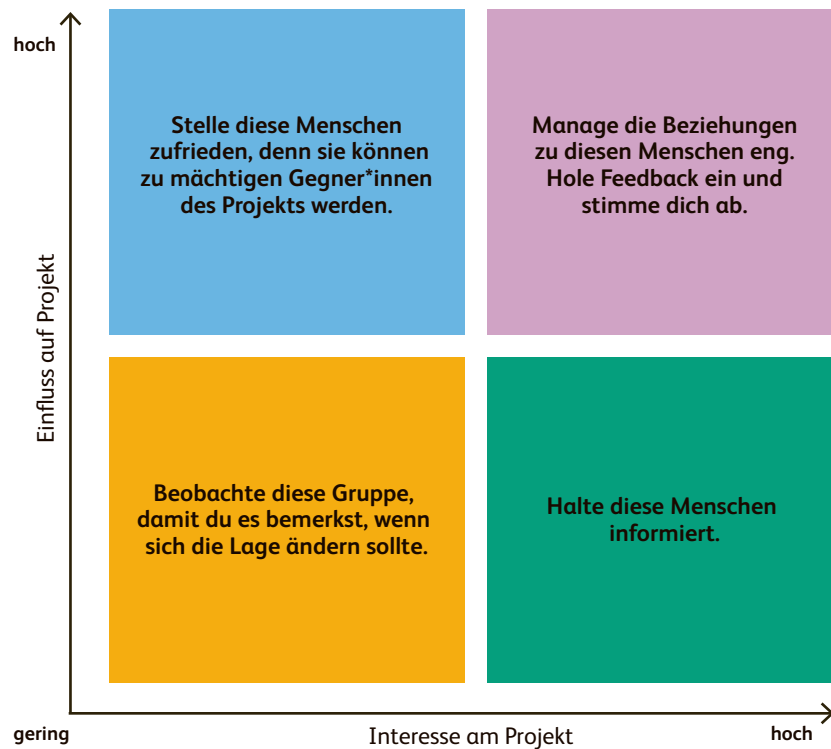


Abbildung 1: Stakeholder-Matrix (leicht modifiziert nach ICS Intelligent Change Solutions GmbH 2021)

Schliesslich werden **Erreichbarkeit und die Ansprache der Stakeholder** eingeschätzt. Diese Einschätzung prägt den Ablauf des Prozesses stark, weil hier Zeit und Mittel für die Kontaktaufnahme ermittelt und eingeplant werden müssen. Es muss z. B. entschieden werden, ob der Einbezug persönlich oder stellvertretend stattfinden soll und ob die Ansprache indirekt über die Medien oder direkt per Anschreiben oder Telefon erfolgt.

Leitlinie 3: Kernorganisation und Rollen

Aufbauend auf der ortsspezifischen Analyse und der Stakeholderanalyse erfolgt deren Einbezug in den Prozess der Projektentwicklung. Mittels vorab definierter Rollen wird ihnen ein spezifischer Beteiligungsstatus zugewiesen, den sie über den Prozess hinweg einnehmen und der Art und Umfang ihrer Beteiligung festlegt. Dadurch können falsche Erwartungen an den ko-evolutiven Prozess vermieden werden. Eine besondere Rolle kommt hierbei den Personen zu, die das Projekt definieren, steuern und laufend bearbeiten. Dabei sind folgende Rollenbestimmungen zentral:

Die **Auftraggeberschaft** definiert durch ihren Auftrag an die Projektleitung die Rahmenbedingungen des ko-evolutiven Prozesses und trägt die Hauptverantwortung für das Projekt.

Ist der*die **Entwickler*in/Grundeigentümerschaft** die Auftraggeberschaft, kann sie die Hauptleitung des Projekts an Dritte delegieren (vgl. Kapitel 3). Ist die **Gemeindeexekutive** die Auftraggeberin, rahmt der*die zuständige Gemeinde- oder Stadtrat*in den Prozess und ist Ansprechperson für die Eigentümerschaft sowie die Bevölkerung. Diese politische Aufgabe kann nicht an die Verwaltung delegiert werden. Dies kann bedeuten, dass sich die Gemeinde zunächst darüber klar werden muss, welche Ziele sie verfolgt und welche Entwicklungsprozesse sie anstossen muss. Die Rolle der Gemeinde muss klar festgelegt und durch die Projektleitung aktiv eingefordert werden.

Die Gemeinde kann in dem Prozess verschiedene Rollen einnehmen, je nachdem, ob sie oder eine andere Partei den Prozess angestossen hat (vgl. Abbildung 2). In beiden Fällen obliegt der Gemeinde in einem weiteren Verfahrensschritt die Prüfung der Bewilligungsfähigkeit eines vorliegenden Projekts.

Handlungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungshemmnisse und -blockaden abbauen – Aktive Bodenpolitik – Animation der Grundeigentümer*innen 	Übergeordnete Interessen einfordern, z. B. <ul style="list-style-type: none"> – Grün- und Freiraum – Qualität – ÖV-Erschliessung
Rolle Gemeinde	Lead (Prozessanstoss durch Gemeinde)	Begleitung (Prozessanstoss durch andere)

Abbildung 2: Rollen und Aufgaben der Gemeinde (stark modifiziert nach Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi 2022)

Im Rahmen der Informations- und Partizipationsveranstaltungen muss sich die **Auftraggeberschaft** auf Anliegen der einbezogenen Stakeholder einlassen und dabei immer wieder die ungewohnte Rolle der Zuhörerschaft einnehmen.

Die **Steuerungsgruppe** umfasst die Leitung des Projektteams, die Vertretung von Auftraggeberschaft (und Gemeinde). In ihr werden, in Abhängigkeit vom Projektauftrag, Entscheide über das Vorgehen, die Inhalte und Ziele des Projekts präzisiert und gefällt. Der Steuerungsgruppe kommt in ko-evolutiven Prozessen eine wichtige Rolle zu, da sie umfassende Steuerungskompetenzen im Sinne eines Aushandlungsgremiums hat.

Das **Projektteam** setzt sich, den Aufgaben entsprechend, in der Regel aus verschiedenen Fachpersonen zusammen (z. B. Partizipation/Moderation, Raumplanung, Städtebau, Verkehrsplanung, Umweltschutz, Kommunikation). Ist ein Planungsgegenstand komplexer, kann der fokussierte Einbezug weiterer Fachpersonen notwendig werden.

Im Grundsatz gilt eine **personelle Trennung von Gesamtprojektleitung, fachlicher Projektleitung und Moderation partizipativer Prozesse** (vgl. Kapitel 3). Je nach Prozessgrösse können die Funktionen teils einer Person übertragen werden, kaum je aber alle drei Rollen. Die **Gesamtprojektleitung** obliegt meist einer einzelnen Fachperson (plus einer Stellvertretung). Diese stellt das Bindeglied zwischen Projektteam und Steuerungsgruppe dar. Ihre Kernaufgaben sind die Prozessführung, Koordination der Beteiligten sowie die Umfeldanalyse.

Leitlinie 4: Ko-evolutive Verfahrenslogik

Die verschiedenen beteiligten Stakeholder bringen spezifische **Wissensbestände** und **Sichtweisen** auf die Herausforderung lokaler Innenentwicklung in den Prozess ein. Die Wissensbestände einzelner Stakeholder können als stellvertretend für die Wissensbestände einer Gruppe von Stakeholdern verstanden werden. Es sind verschiedene Wissensbestände und Sichtweisen im Prozess zu berücksichtigen und im Hinblick auf mehrere machbare Planungsszenarien (vgl. Leitlinie 6) zu bündeln und zu übersetzen (vgl. Leitlinie 5). Somit wird ein möglichst ganzheitliches Bild des Sachverhalts als eine auf verschiedene Personen **verteilte Leistung** erarbeitet (Hutchins 1985).

Dieses Vorgehen entspricht der ko-evolutiven Verfahrenslogik: Sie zielt darauf ab, nebst Planungsfachpersonen verschiedene relevante Stakeholder (Gemeindevertretenden, Eigentümerschaft, Anwohnende, Stimmbürger*innen, weitere Fachpersonen) mit ihren Wissensbeständen und Interessen in den Prozess einzubinden, um ein gemeinsames Konzept im Sinne eines **optimierten Szenarios** zu erarbeiten. Durch die dialogische Erarbeitung soll das optimierte Szenario möglichst breit abgestützt und realisierbar sein (vgl. Leitlinie 6). Auch soll für dies zugleich Akzeptanz geschaffen werden. Der ko-evolutive Prozess wird in den Kapiteln 3 und 4 genauer erläutert.

Durch die dialogische Entwicklung sollen Widersprüche sowie Übereinstimmungen der Ansprüche und Vorstellungen verschiedener Stakeholder ermittelt werden, um eine möglichst breite **Basis für das weitere Vorgehen** zu schaffen. Ein vollständiger Konsens kann dabei selten erlangt werden. Eine breite Zustimmung zu dem Entwicklungskonzept ist jedoch zentral, sodass die Konsensbildung als Leitidee für das Voranschreiten der Erarbeitung eines Innenentwicklungs-Projekts relevant ist. Wurden mittels der ortsspezifischen Analyse bestehende Konflikte zutage gefördert, kann es notwendig sein, dass das Projektteam zunächst verhärtete Fronten aufbricht, um eine für das Vorhaben funktionale Ausgangssituation zu schaffen (Konfliktintervention).

Der breite Einbezug von Stakeholdern baut Vertrauenskapital auf, das auch über die Konzeptentwicklung hinaus genutzt werden sollte. Stakeholder sollten auch nach Abschluss der Konzeptentwicklung periodisch an ihre Rolle erinnert und über den Stand des Planungs- respektive Entwicklungsprozesses informiert werden. Dies kann erfolgen, indem man sie prioritär mit Nachrichten zu der weiteren Projektentwicklung bedient oder indem man sie erneut zusammenruft, sollten grössere Änderungen am ursprünglichen Entwicklungskonzept notwendig werden.

Ist die Konzeptentwicklung erfolgreich, kann sich auch in der Anschlussphase die Notwendigkeit ergeben, die Partizipation fortzusetzen. Die im Projektanschluss vorgesehenen Massnahmen zur Umsetzung können entsprechend in einer ersten Partizipationsveranstaltung zum Projektanschluss den am Prozess beteiligten Personen vorgestellt und mit diesen diskutiert werden. Dabei ist erneut eine professionelle und neutrale Moderation notwendig. Hier empfiehlt sich die Wahl eines anderen Formates wie z. B. eines runden Tisches, also einer Verhandlungsrunde, die ein Commitment der Teilnehmenden zum Verhandlungsergebnis zum Ziel hat. Nach der Einarbeitung der verhandelten Punkte, werden bei einer abschliessenden Partizipationsveranstaltung zum Projektanschluss die konsolidierten Umsetzungsmassnahmen vorgestellt und das Commitment der beteiligten Stakeholder abgeholt. Für die Bevölkerung sollte bei diesem Vorgehen eine separate Informationsveranstaltung durchgeführt werden.

Wird die Fortsetzung des Kontakts nicht über die Entwicklungsphase hinaus mitgedacht, birgt dies die Gefahr, dass sich ehemals beteiligte Stakeholder nicht mehr mit der gemeinsam beschlossenen, optimierten Lösung identifizieren können oder sogar zu Gegner*innen dieser oder einer weiterentwickelten, optimierten Lösung werden. Stösst man einen ko-evolutiven Prozess an, ist deshalb bereits von Beginn an zu planen, wie man über die Entwicklung des Planungsprozesses hinaus mit den Stakeholdern umgehen und Kontakt halten möchte.

Leitlinie 5: Übersetzung

Die bei verschiedenen Akteursgruppen vorliegenden spezifischen Wissensbestände müssen für die anderen beteiligten Personen zugänglich gemacht und für diese gewissermassen **übersetzt** werden. Durch kontinuierliche Übersetzungsarbeit wird eine gemeinsame Sprache gefunden und ein gemeinsames Ziel definiert. Dies betrifft einerseits die Übersetzung der fachlichen in die alltagspraktische Dimension, aber auch die Übersetzung zwischen verschiedenen Sichtweisen der Fachpersonen oder zwischen beteiligten Stakeholdern. Mittels des Austauschs, der Diskussion und der gegenseitigen Spiegelung unterschiedlicher Wahrnehmungen und Sichtweisen soll konstruktiv nach verschiedenen möglichen Szenarien gesucht werden.

Übersetzung ist bereits im interdisziplinären Projektteam nötig, das sich aus verschiedenen Fachpersonen zusammensetzt. Innerhalb des Projektteams muss eine gemeinsame Sprache und ein für alle verfolgbares Ziel entwickelt werden. Dies bedeutet, dass sich Fachpersonen auf ihre Kernkompetenzen besinnen, sich aber zugleich auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit einlassen. Um das Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, müssen Vorstellungen einzelner Fachdisziplinen einander vermittelt werden und können mitunter nicht gleichermaßen verfolgt werden. Das bedeutet, dass im Projektteam disziplinäre Ansprüche teilweise angepasst werden müssen.

Notwendig ist auch die Übersetzung zwischen der fachlichen und der alltagspraktischen Dimension und umgekehrt. Etwa ist es im Rahmen von Workshops und Informationsveranstaltungen notwendig, planerische Sachverhalte für Personen ohne Vorverständnisse greifbar zu machen, etwa mittels der Aufarbeitung von Planungsunterlagen in Form von Visualisierungen, die ein intuitiveres Verständnis ermöglichen als Pläne. Mittels verschiedener Formen dreidimensionaler Darstellung kann zum Beispiel am Objekt demonstriert werden, welche Szenarien möglich sind und wie sich diese Szenarien optisch im Raum sowie auf einzelne Parzellen auswirken (vgl. Leitlinie 6). Die Visualisierungen müssen hinreichend abstrakt bleiben und sollen kein fertig entwickeltes Projekt abbilden. Gleichzeitig müssen sie hinreichend genau sein, dass eine gewisse Verbindlichkeit sichergestellt werden kann, etwa für die Gemeinde oder Eigentümerschaften.

Darüber hinaus müssen die im Rahmen von Interviews oder Veranstaltungen gesammelten Informationen verdichtet und in planerisches Wissen übersetzt werden. Dies erfolgt durch die Dokumentation der Interviews und Workshops für das Projektteam und die Steuerungsgruppe (Protokolle). Mittels Dokumentation wird der Sachverhalt in disziplinäre Begrifflichkeiten übersetzt. Daran anknüpfend erfolgt die Übersetzung in Pläne und Planungsinstrumente. Festzuhalten ist, dass es sich bei der Übersetzung um eine während des gesamten Prozesses kontinuierlich erfolgende Leistung handelt.

Zum Abschluss des Projekts gilt es, die Errungenschaften des partizipativen Prozesses zu fixieren und die Übersetzung in die nächsten Schritte nach Abschluss des Projekts vorzubereiten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Errungenschaften des informellen Prozesses nicht ins Leere laufen, sondern anschlussfähig sind und auch zukünftig weiterverfolgt werden können.

Leitlinie 6: Verschiedene Szenarien

Um das Entwicklungsprojekt umsetzen zu können, muss bereits im Entwicklungsprozess auf die Plausibilität und Erreichbarkeit des angestrebten Soll-Zustands geachtet werden. Baurechtliches und politisches Potenzial und dessen Grenzen müssen von Anfang an mitgedacht und gegebenenfalls eine Änderung derselben in Betracht gezogen werden. Zwar können die mitwirkenden (lokalen) Stakeholder ihre Interessen vor dem Hintergrund fachlicher Analysen und Vorschläge spiegeln, sie können allerdings in der Regel die technische und finanzielle Machbarkeit weniger gut beurteilen. Es ist deshalb Aufgabe der Planer*innen und Architekt*innen, das Feld realistischer Lösungsmöglichkeiten zu eruieren und zu kommunizieren. Werden unrealistische Zukunftsbilder entworfen, können die Erwartungen beteiligter Stakeholder schlussendlich nicht erfüllt werden. Dies kann zu Frustrationen führen, wodurch das Ziel der Steigerung lokaler Akzeptanz verfehlt wird. Zu der realistischen Lösungsdiskussion gehört die Verknüpfung mit formalen Entscheidungsprozessen und eine organisatorische (personelle und finanzielle) Zuspitzung auf das Ziel.

Grundgedanke des ko-evolutiven Vorgehens ist es, dass diejenigen über das zu realisierende Konzept und die entsprechenden Umsetzungsmassnahmen entscheiden sollen, welche mit dem Projekt leben müssen – und nicht Fachpersonen, welche sich nach dem Projekt wieder zurückziehen. Um den Entwicklungsprozess grundsätzlich ergebnisoffen anzulegen und dadurch eine echte Partizipation zu ermöglichen, sollten **drei bis fünf Szenarien** konzipiert werden, die bestehendes Wissen und verschiedene Interessen integrieren und grundsätzlich fachlich plausibel und umsetzbar sind. Die erarbeiteten Szenarien werden vom Projektteam nachvollziehbar aufbereitet und in dieser Form an einem Workshop zur Diskussion gestellt. Die verschiedenen Szenarien werden den Stakeholdern präsentiert, um deren Sichtweisen darauf und Meinungen dazu abzuholen und einen Dialog anzustossen. Dadurch soll ein für möglichst viele Personen tragbares optimiertes Szenario geschaffen werden, über das ein grundlegender Konsens besteht. Besonders wichtig ist hierbei, für die direkt betroffenen Personen eine Lösung zu finden, mit der sie sich auf lange Sicht arrangieren können. Dies allerdings mit Einschränkungen, da nie zwischen allen Stakeholdern ein Konsens hergestellt werden kann. Resultat des Diskurses verschiedener Szenarien kann sein, dass das optimierte Szenario eine Kombination von Elementen verschiedener Szenarien darstellt.

Damit der Miteinbezug verschiedener Stakeholder zu einer optimierten planerischen Lösung und mehr Akzeptanz vor Ort führt, braucht es eine grundsätzliche Offenheit der beteiligten Fachplanenden für unterschiedliche, fachlich machbare Lösungen, die als Szenarien diskutiert werden. Ideen der verschiedenen Stakeholder sollen in den Entwurf einfließen, sofern sie realistisch umsetzbar sind und zu einem Mehrwert für die Gesamtheit führen können. Bei inhaltlich offenen Prozessen wird die Auswahl des optimierten Szenarios stark von den beteiligten Stakeholdern mitbestimmt. Inhaltliche Qualität muss jedoch von Fachplanenden – und in gewissem Grad auch von der Auftraggeberschaft und der gesamten Steuerungsgruppe – sichergestellt werden. Dies muss zu Beginn des Prozesses klar definiert und von den Planenden akzeptiert werden (vgl. Leitlinie 3). Dies stellt für alle Beteiligten eine Herausforderung dar, da es von gewohnten Rollen abweicht, beinhaltet aber auch eine Chance, da das Ergebnis eine deutlich höhere Realisierungswahrscheinlichkeit aufweist.

Leitlinie 7: Prozessdesign in vorkonfektionierten Grössen

Entsprechend der Erkenntnisse der ortsspezifischen Analyse inklusive der Stakeholder-Analyse (vgl. Leitlinie 1 und 2) wird die Vorgehensweise auf die jeweilige Gemeinde und die anstehende Aufgabe zugeschnitten. Davon ausgehend wird bestimmt, wie breit und tief der ko-evolutive Innenentwicklungs-Prozess designt und ob ein Prozess der Grösse S, M, L oder gar XL entwickelt wird.

Durch ein **Prozessdesign in vorkonfektionierten Grössen** soll der Prozess möglichst kosten- und personaleffizient und ressourcenschonend geführt werden, während die Akteursgruppen angemessen mitwirken können, um breite Akzeptanz zu erreichen. Durch ein der Komplexität entsprechendes Prozessdesign soll ein der Ausgangssituation angemessener, schlanker und kostengünstiger Prozess möglich werden.

Je nach Ausgangslage braucht die ko-evolutive Konzeptphase ein einfaches oder komplexeres Prozessdesign. Faktoren, die dies beeinflussen, können beispielsweise folgende sein:

- Anzahl direkt Betroffener
- Vorgeschichte
- Vertrauenskapital der Bevölkerung in die Auftraggeberschaft
- Bedeutung und Lage des Entwicklungsgebiets in der Gemeinde
- Inhaltliche, fachliche Ausgangslage
- Konkretisierungsgrad (des Prozessziels)
- Politischer Auftrag

In Kapitel 4 werden verschieden dimensionierte Musterprozesse vorgestellt, welche unterschiedlich komplexen Ausgangslagen Rechnung tragen und eine Vorlage bieten, wie Prozesse sinnvoll aufgebaut werden können.

Das Prozessdesign in vorbereiteten, im Detail anpassbaren Grössen ist nicht nur hinsichtlich der ökonomischen Ressourcen, die für das Projekt aufzuwenden sind, relevant, sondern auch im Hinblick auf den Zeithorizont. Angestrebt wird ein möglichst **schlankes Prozessdesign** mit einem überschaubaren zeitlichen Ablauf, da dies eine **speditive Vorgehensweise** erlaubt. Damit kann der Prozess der Konzeptentwicklung kohärent verfolgt und begleitet sowie **in einen anschliessenden Umsetzungsprozess überführt** werden. Der Zeithorizont ist angesichts der politischen Realität in einer Gemeinde relevant, die etwa vom Wechsel der Personen in einem politischen Amt entsprechend der Legislaturperiode oder vom Wandel politischer und/oder rechtlicher Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist.

Die sieben Leitlinien, die aus den analysierten Prozessen gewonnen wurden, geben einen Anhaltspunkt, welche Grundhaltungen und prinzipiellen Herangehensweisen für die erfolgreiche Partizipation in Innenentwicklungs-Prozessen von entscheidender Bedeutung sind. Die beiden folgenden Kapitel umfassen eine detaillierte Beschreibung der in einem Innenentwicklungs-Prozess beteiligten Akteursgruppen mit ihren jeweiligen Rollen (Kapitel 3) und des Designs prototypischer Innenentwicklungs-Prozesse in den vorkonfektionierten Grössen S, M, L und XL (Kapitel 4).

3. Projektaufbau, Akteursgruppen und Rollen

3.1 Projektaufbau

Die Analyse der Fallbeispiele zeigt, dass sich Muster in der Projektorganisation ergeben, die unabhängig von der konkreten Planungssituation auftreten. Die folgende Abbildung zeigt einen generischen Projektaufbau beziehungsweise Akteurskonstellationen in einem Prozess. Die Auftraggeberschaft liegt entweder bei der Gemeinde oder bei einem*r Entwickler*in/Grundeigentümerschaft. Die Grafik ist nicht als Organigramm zu verstehen, da keine Hierarchien oder Führungsverantwortungen abzuleiten sind. Vielmehr lassen sich eine Kernorganisation, die einen Prozess trägt und die Inhalte sowie Entscheide verantwortet (Auftraggeberschaft, Steuerungsgruppe und Projektteam), sowie ein typisches Umfeld (weiss hinterlegte Stakeholder-Gruppen), welches den Prozess beeinflusst und in diesen einbezogen werden kann, ablesen. Die erweiterte Projektgruppe wird je nach Ergebnis der Stakeholderanalyse aus verschiedenen Gruppen des Umfelds zusammengestellt (unter anderem der Grundeigentümerschaft).

Projektaufbau generisch

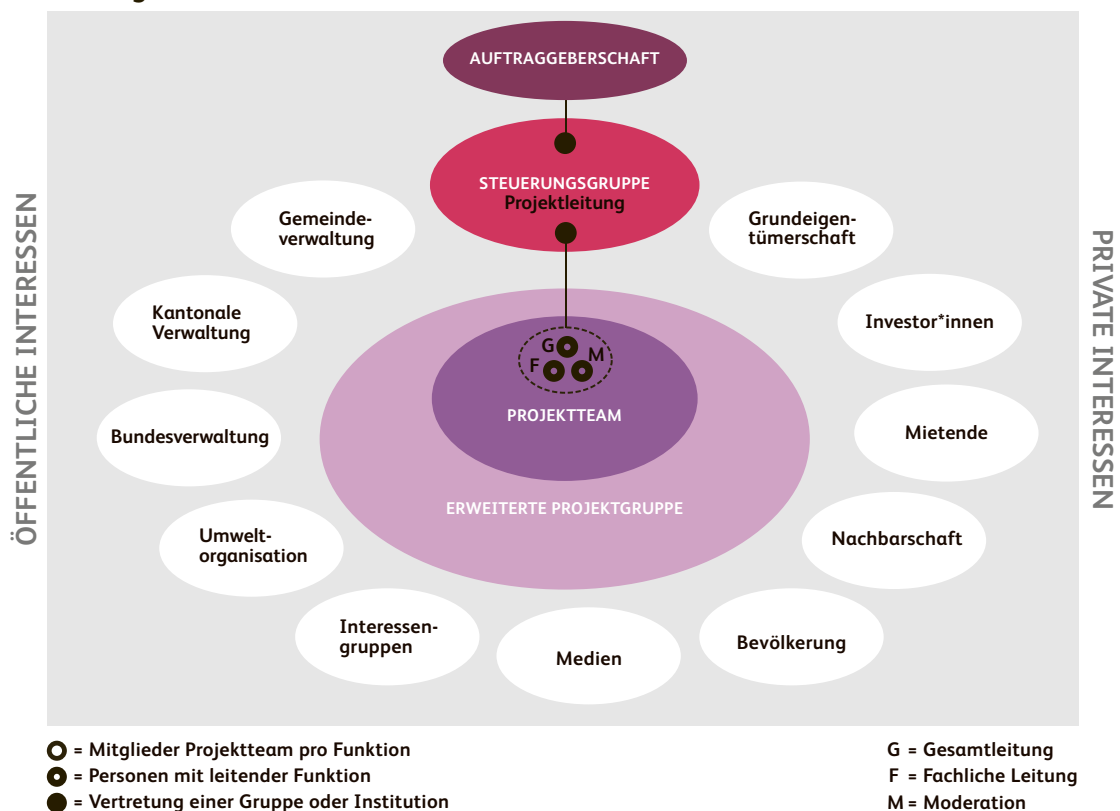


Abbildung 3: Generischer Projektaufbau möglicher Akteurskonstellationen

Die Kernorganisation besteht erstens aus der **Auftraggeberschaft**, welche das Innenentwicklungs-Projekt initiiert und finanziert. Zweitens kommt der **Steuerungsgruppe** die Rolle zu, das Projekt zu lenken und – im direkten Austausch zwischen Auftraggebenden-Vertretung und Projektleitung – organisatorisch-inhaltliche Zwischenentscheide

zu fällen. Zur Kernorganisation gehören drittens und viertens das durch die **Projektleitung** geführte **Projektteam**. Das Umfeld des Projekts und die verschiedenen tangierten Interessen sind ab der ersten Minute des Projektvorhabens durch die Steuerungsgruppe mit Hilfe der Projektleitung zu analysieren und zu beobachten, um die relevanten Stakeholder (Interessenvertretungen, Stakeholder-Gruppen) in den Prozess miteinzubeziehen. Die Gesamtheit derer, die aus eigenen Interessen oder stellvertretend für andere Interessen am Prozess beteiligt werden, agieren in einer sogenannten **erweiterten Projektgruppe**, in dem sie eine mitgestaltende Rolle übernehmen.

Je nach Ausgangslage, Ziel und Grösse des Prozesses sind die Projektorgane mehr oder weniger aufwändig ausgestaltet. Nachfolgend werden die Projektorgane und ihre Ausprägungen aufgrund der Erfahrungen in den Fallbeispielen beschrieben.

3.2 Auftraggeberschaft

Rolle

Ko-evolutive Planungsprojekte unterscheiden sich in ihrem Aufbau und ihrem Ablauf leicht, je nachdem, ob die Auftraggeberschaft die öffentliche Hand oder Private sind. Beiden gemeinsam ist aber, dass die Auftraggeberschaft als Initiatorin und Hauptfinanziererin die **Rahmenbedingungen** für einen ko-evolutiven Prozess (Auftragsbeschreibung, Partizipationsrahmen) **zusammen mit der Projektleitung definiert** – idealerweise bereits unter Beizug der Fachperson Moderation. Gemeinsam wird zu Beginn ein auf die Aufgaben und den Partizipationsrahmen abgestimmtes Prozessdesign und die Methodik für Kommunikation und Partizipation entwickelt. Ist dieses Commitment für einen ko-evolutiven Prozess erfolgt, muss die Auftraggeberschaft während des Prozesses personell nach aussen sichtbar vertreten sein (Leadership zeigen).

Zusammensetzung

Ist die **Auftraggeberschaft die öffentliche Hand** – namentlich die Gemeindeexekutive –, ist zentral, dass die politische Ebene der Gemeinde (Gemeinde- oder Stadtrat) die Hauptakteurin darstellt. Die Gemeindeexekutive muss (als Ganzes oder als Delegation) eine aktive Rolle einnehmen und sich dem Prozess verbindlich verpflichten. Sie muss den Prozess sichtbar nach aussen vertreten und kommunizieren und trägt die Verantwortung für das gesamte Projekt. Idealerweise ist sie für die Eigentümerschaft und Bevölkerung direkt ansprechbar, um Vertrauen zu schaffen. Lediglich in Teilen kann diese Aufgabe an die Gemeindeverwaltung delegiert werden.

Sind **Private die Auftraggeberschaft** – dies können Liegenschaftseigentümerschaften, Entwicklungsunternehmen oder auch Institutionen wie Verbände oder Genossenschaften sein –, sind zusätzlich zu der prozesstragenden Rolle der Austausch und die politische Abstimmung mit der Gemeinde eminent wichtig. Die Gemeinde (Verwaltung oder Ressortverantwortliche*r) sollte in diesem Fall in der Steuerungsgruppe vertreten sein und eine direkte Kommunikation über den Prozess in die Exekutive gewährleisten. Gelingt es nicht, die Gemeindeexekutive vom Prozess zu überzeugen, sind die weiteren Schritte bis zur Realisierung nicht Erfolg versprechend.

Aufgaben Auftraggeberschaft

- Prozess tragen
- Rahmen setzen
- Leadership zeigen
- Informieren
- Einladen
- Finanzieren

3.3 Steuerungsgruppe

Rolle

Die Steuerungsgruppe ist das **Bindeglied zwischen Auftraggeberschaft und dem Projektteam**, welches die Inhalte fachlich bearbeitet. In der Steuerungsgruppe sind die Projektleitung aus dem Projektteam, der Gemeinde und Auftraggeberschaft vertreten (siehe Zusammensetzung unten). Je nach Ausgestaltung und Auftrag treffen die Steuerungsgruppenmitglieder zusammen mehr oder weniger delegierte Entscheide oder Vorentscheide über das Projektvorgehen und dessen Inhalte. Dies unterscheidet sie von einer reinen Begleitgruppe, welche in manchen Verfahren eingesetzt wird und deren Aufgabe lediglich darin besteht, die Entwicklung des Projekts zu beobachten und Empfehlungen an die Entscheidungsträger*innen zu geben.

Für das Gelingen von Innenentwicklungs-Prozessen ist die Installation einer **entscheidungsfähigen Steuerungsgruppe** zentral. Es genügt nicht, einen Aussenauftrag an ein Planungsbüro und/oder Partizipationsbüro zu geben, denn Innenentwicklungs-Prozesse erfordern es, laufend strategische sowie operative Entscheide zu fällen und auf Hindernisse reagieren zu können, um Umwege zu vermeiden oder gangbare Wege in Richtung Realisation zu eröffnen.

Zusammensetzung

Die Steuerungsgruppe ist eine **Schnittmenge zwischen dem bearbeitenden Projektteam und der Auftraggeberschaft**. Die Projektleitung ist zwingend in der Steuerungsgruppe vertreten. Je schlanker die Steuerungsgruppe aufgestellt ist, desto entscheidungsfreudiger und effizienter ist diese normalerweise. Trotzdem ist es wichtig, dass in der Steuerungsgruppe die relevantesten Entscheidungsträger*innen und Kompetenzen vertreten sind, damit diese ihre Funktion wahrnehmen kann.

Bei rein **öffentlichen Projekten** sind in der kleinstmöglichen Zusammensetzung die Politik als Auftraggebende Mitglied der Steuerungsgruppe, eine Vertretung aus der Verwaltung sowie die Projektleitung als Vertretung der Projektteams. Bei **privaten Projekten** ist nebst Auftraggebenden und Projektleitung mindestens eine Vertretung der Gemeinde (Exekutive, evtl. Verwaltungsleitung) in die Steuerungsgruppe aufzunehmen.

Es ist wichtig, dass **Fachpersonen** punktuell hinzugezogen werden, wenn ihre Meinung benötigt wird. Allerdings sollte kritisch hinterfragt werden, ob eine permanente Vertretung in der Steuerungsgruppe für das Projekt sinnvoll ist und dadurch deren Flexibilität und Tatkräftigkeit nicht unnötig eingeschränkt wird.

Arbeitsweise

Die Steuerungsgruppe ist verantwortlich für einen kontinuierlichen und transparenten **Informationsfluss zwischen Auftraggeberschaft und Projektteam**. Auch bereitet sie die **Kommunikation in die breitere Öffentlichkeit** vor. Entscheidend dabei ist, dass die Aufgaben und Kompetenzen der Steuerungsgruppe jeweils sehr klar definiert sind und wahrgenommen werden.

Regelmässige Koordinationstermine in der Steuerungsgruppe begleiten die Planungsprozesse. In ihnen werden jeweils die nächsten Etappen eines Prozesses definiert, operative Entscheide zu nächsten Verfahrensschritten gemacht und über den gesamten Prozess die Ergebnissicherung beziehungsweise Einarbeitung der Inhalte gewährleistet.

Während des Prozesses hat sie, nebst der Kommunikation zwischen Auftraggeberschaft und Projektteam, die Aufgabe einer **Vermittlung zwischen dem bearbeitenden Planungsteam und der erweiterten Projektgruppe** als Partizipierende. Hier wird entschieden, welche Informationen in die Partizipation gegeben werden und welche Inputs aus der Partizipation wieder in die fachliche Weiterbearbeitung einfließen sollen. Aufgrund dieser eminent wichtigen Aufgabe gilt es, die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe umsichtig zu bestimmen. Die Vermittlungsfunktion der Steuerungsgruppe führt dazu, dass dort inhaltliche Entscheide diskutiert und bewusst getroffen werden, welche

in ungesteuerten Planungsprozessen stillschweigend den Fachpersonen von Projektleitung und Planungsteam überlassen und allein aufgrund deren Fachmeinung getroffen werden.

Wesentlich zielführender und effizienter als die bei grossen Projekten manchmal praktizierte Einfügung eines zusätzlichen, hierarchisch übergeordneten «strategischen Gremiums» zwischen Auftraggeberschaft und Steuerungsgruppe ist es, sofern wirklich nötig, stattdessen eine engere (operative) und eine weitere (strategische) Steuerungsgruppe zu bilden.

Aufgaben Steuerungsgruppe

- Bindeglied Auftraggeberschaft und bearbeitendes Projektteam
- Inhaltliche Vorentscheide
- Entscheide zu den Verfahrensschritten
- Operative und inhaltliche Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen

3.4 Projektleitung

Rolle

Der Projektleitung kommt die eigentliche **Schlüsselfunktion** im Projekt zu. Sie **konzipiert, koordiniert und lenkt den Planungsprozess als Ganzes**. Sie funktioniert vertikal als **Bindeglied zwischen Projektteam und Steuerungsgruppe/Auftraggeberschaft**. Horizontal wirkt sie, indem sie die Entwicklung des Umfelds beobachtet und den **Austausch mit der erweiterten Projektgruppe** gestaltet. Sie kümmert sich um die Rahmenbedingungen ebenso wie um die laufende Klärung von Zielen, Rollen, Aufgaben und um die Kommunikation. Dies setzt nicht nur einen soliden fachlichen Hintergrund voraus, sondern ebenso ausgewiesene Moderations- und Konfliktlösungsfähigkeiten.

Zusammensetzung

Bei Innenentwicklungs-Projekten kann deshalb **zwischen den drei (Teil-)Rollen «Gesamtprojektleitung» (G), «Moderation» (M) und «fachliche Projektleitung» (F) unterschieden** werden. Wobei die Moderation von Veranstaltungen (mit Steuerungsgruppe/erweiterter Projektgruppe/breiter Öffentlichkeit) nicht durch die gleiche Person erfolgen kann wie die fachlich-inhaltliche Projektleitung. Ausser bei kleinen Projekten drängt es sich deshalb auf, die verschiedenen Projektleitungs-Rollen auf zwei (G & F + M, evtl. G & M + F) oder gar drei dafür qualifizierte Personen (G + M + F) aufzuteilen.

Um die **Gesamtprojektleitungs-Rolle** gut ausfüllen zu können, sind hierbei nebst guten Kommunikationsfähigkeiten ein erhebliches Mass an Wissen über Moderationsprozesse wie auch über räumliche Planung unabdingbar, idealerweise kombiniert mit praktischer Erfahrung in einem der beiden Bereiche. Denn selbst wenn die Verantwortung für das ganze Projekt letztendlich bei der Gemeinde respektive der privaten Auftraggeberschaft liegt, bietet die Projektleitung Gewähr für die Qualität und Konsistenz der einzelnen Teilbeiträge.

Auch die **Moderations-Rolle** kann nur sinnvoll ausgeübt werden, wenn ein minimales Grundverständnis über Raumplanung und ihre Verfahren vorhanden ist. Ebenso ist bei der fachlichen Projektleitung ein elementares Verständnis für und Interesse an Partizipation und Moderation notwendig.

Aufgaben Projektleitung

- Konzeption, Koordination **und operative** Lenkung Planungsprozess
- Bindeglied zwischen Steuerungsgruppe und bearbeitendem Projektteam
- **Gestaltung von Umfeldbeobachtung und Austausch mit erweiterter Projektgruppe**
- Gesamtprojektleitung (benötigt Raumplanungs- wie auch Moderations-Fähigkeiten)
- Fachliche **Projektleitung und Moderation** von Veranstaltungen (**≠ eine Person**)

3.5 Projektteam

Rolle

Hauptaufgabe des Projektteams ist die **qualifizierte fachliche Bearbeitung** des Auftrags. Für den ko-evolutiven Prozess ist die Fähigkeit des Projektteams wichtig, in Szenarien zu denken und parallel **unterschiedliche denkbare Lösungen aufzuzeigen**. Dies setzt – im Interesse einer optimalen Lösung – eine gewisse **Ergebnisoffenheit und Interesse für disziplinenübergreifende Arbeit und auch Aufgeschlossenheit** für die Interessen (lokaler) Stakeholder voraus.

Zusammensetzung

Das Projektteam umfasst nebst der **Projektleitung** weitere **Fachpersonen** aus den Bereichen Partizipation beziehungsweise Moderation und vor allem räumliche Planung (Raumplanung, Städtebau, Verkehrsplanung, Freiraumplanung, Umweltschutz usw.). Koordiniert durch die Projektleitung ist das Projektteam für die **Erarbeitung der verschiedenen erforderlichen Projektbestandteile** zuständig. Die Grösse und fachliche Zusammensetzung des Projektteams ist von der Komplexität des Planungsgegenstandes abhängig. Das Projektteam und die Projektleitung fungieren als fachlich kompetente Ideengeber*innen und Übersetzer*innen entlang des Arbeits- und Informationsprozesses, indem sie die inhaltliche Auf-, Vor- und Nachbereitung der Prozessschritte be- und verarbeiten. Je nach Projektgrösse und -komplexität kann das fachliche Projektteam aus nur wenigen Sachbearbeitenden oder auch aus über einem Dutzend Teilprojekten mit Mitarbeitenden verschiedener spezialisierter Firmen bestehen.

Von herkömmlichen Projekten unterscheidet sich die Zusammensetzung von Projektleitung und -team vor allem dadurch, dass die Fachperson Partizipation beziehungsweise Moderation stark in den Erarbeitungsprozess integriert wird. Dieser **Moderation obliegt die strukturierte Vorbereitung und neutrale Leitung der Partizipationsveranstaltungen** sowie die **anwaltschaftliche Vertretung** der dort herausgeschälten Ideen, Interessen und Erkenntnisse bei der weiteren planerischen Facharbeit. Die Moderation leistet damit eine wichtige Übersetzungsarbeit zwischen Lai*innen und Planungsfachpersonen. Allenfalls kann sie zudem auch die Gesamtprojektleitung bei deren Moderations- und Kommunikationsaufgaben (Steuerungsgruppe, Projektteam) unterstützen.

Die **neutrale Moderation** ist notwendig, da die Gemeinde/Auftraggeberschaft wie auch beauftragte Planungsfachleute eigene Rollen mit eigenen Interessen einnehmen und zwischen den Anliegen der erweiterten Projektgruppe nicht neutral vermitteln können. Einer neutralen Moderation ist es hingegen möglich, auch heikle beziehungsweise weniger opportun erscheinende Positionen aufzunehmen, ohne in einen Rollenkonflikt zu geraten.

Aufgaben Projektteam

- Interesse und Offenheit für andere Sichtweisen
- Fachliche Planung (z. B. Entwurf Szenarien)
- Neutrale Moderation

3.6 Erweiterte Projektgruppe

Rolle

Die erweiterte Projektgruppe ist das Besondere der ko-evolutiven Planung. Ziel ist, den Austausch und die Kommunikation mit den Beteiligten aus der Kernorganisation auf Augenhöhe zu ermöglichen. Die erweiterte Projektgruppe bringt **zusätzlich Wissensbeiträge** ins Vorhaben ein, welche die Realisierbarkeit des Projekts erhöhen. Je nach Auftrag, Ziel und Rahmen der Planungsprozesse ist die Zusammensetzung der Projektgruppe anders und hat mehr oder weniger Einfluss auf die Planung. Je nach Prozessdesign kommt er öfters oder weniger oft zum Einsatz. Die Information und der Einbezug der Mitglieder der erweiterten Projektgruppe erfolgt nicht kontinuierlich, sondern

fokussiert zu bestimmten Zeitpunkten im Prozess und unter gezieltem Einsatz verschiedener Partizipationsformate (vgl. Kapitel 4).

Die Zusammensetzung der erweiterten Projektgruppe ist ein richtungweisender Schritt im Prozessdesign und wird zu Projektbeginn durch eine sorgfältige Stakeholder-Analyse mit der Auftraggeberschaft und dem Projektteam erarbeitet. In der Steuerungsgruppe wird schlussendlich die Zusammensetzung der erweiterten Projektgruppe definiert. Wichtig ist, dass der **Rahmen der Partizipation sowie Einfluss und Zusammensetzung** der Projektgruppe von Beginn an **transparent** allen Beteiligten dargelegt werden.

Grundsätzlich ist es die Aufgabe der Mitglieder der erweiterten Projektgruppe, sich in Vertretung für die eigene Stakeholder-Gruppe in die Planung einzubringen und so zur Weiterentwicklung des Projekts beizutragen. Entscheidend dabei ist, dass die erweiterte Projektgruppe von Anfang an, das heisst **bereits bei Analyse und Problemdefinition des Projekts**, aktiv mit einbezogen wird.

Zusammensetzung

In jedem Falle sind die direkt betroffenen **Grundeigentümerschaften** in die Ausarbeitung des Entwicklungskonzepts einzubeziehen. Je nach Komplexität der Ausgangslage sind **zusätzliche Stakeholder** wie Anliegende, Nachbarschaft, Bewohnerschaft, Nutzende, Organisationen und weitere Interessengruppen in den Partizipationsprozess einzubeziehen. All diese Stakeholder werden im Partizipationsprozess, wenn immer möglich, durch eine oder höchstens zwei Personen vertreten, da der Einbezug aller Beteiligten oftmals nicht möglich ist. Die Vertretenden übernehmen damit eine **Botschafter*innenrolle**. Die Teilnehmenden der erweiterten Projektgruppe sind aufgefordert, innerhalb ihrer jeweiligen Interessengruppe den Informations- und Meinungsaustausch zum Projektstand zu pflegen.

Formen

Die Form, in welcher verschiedene Stakeholder aus der erweiterten Projektgruppe in den Planungsprozess einbezogen werden, kann variieren. Je grösser der Personenkreis allerdings ist, desto weniger ist ein genuin ko-evolutiver Prozess mit vertretbarem Aufwand möglich, ohne die Beteiligten zeitlich überzustrapazieren.

Im Normalfall ist für einen Planungsprozess am zielführendsten und effektivsten, mit einem ausgewählten Kreis von gut einem Dutzend Vertretenden der relevantesten Stakeholder-Gruppen einen intensiven Prozess mit einer Serie von Workshops durchzuführen.

Dies selbst, wenn es einzelne Vorbilder sehr aufwändiger Prozesse gibt, in welchen mehrere thematische Arbeits-/Fokusgruppen gebildet und anschliessend die Teilerkenntnisse in sich wiederholenden «Kupplungen» zusammengeführt wurden. Grundsätzlich sind die in Raumplanungskreisen weit verbreiteten **Grossgruppenveranstaltungen für einen ko-evolutiven Prozess weniger geeignet, da kein intensiver Dialog** zwischen Fachleuten und Stakeholdern möglich ist.

Die formelle Legitimierung der Planungsinhalte durch vorhandene politische Gremien, wie ein Parlament, Einwohnerrat oder eine Bau- und Planungskommission, kann durch die erweiterte Projektgruppe allerdings nicht ersetzt werden. Deshalb ist es wichtig, diese inhaltlich und ablaufmässig über den informellen Planungsprozess und ihre Interventionsmöglichkeiten zu informieren.

Aufgaben erweiterte Projektgruppe

- Spiegelung von planerischer Facharbeit vor dem Hintergrund des ortsspezifischen Wissens
- Iterative Annäherung (**Facharbeit und Stakeholder-Dialog im Wechselspiel**)
- beginnend mit Bedürfnisformulierung
- über Einbringen von lokalspezifischem Wissen
- bis **hin zur Mitgestaltung** von Konzept und Umsetzungsplan

4. Musterprozesse

Die Beschreibung der Musterprozesse baut auf den folgenden, in Kapitel 2 beschriebenen Leitlinien für Innenentwicklungs-Prozesse auf:

1. Ortsspezifische Analysen
2. Kernelement Multiperspektive
3. Kernorganisation und Rollen
4. Ko-evolutive Verfahrenslogik
5. Übersetzung
6. Verschiedene Szenarien
7. Prozessdesign in vorkonfektionierten Grössen

Die Vorgehensweise der ko-evolutiven Innenentwicklung ermöglicht eine ortsspezifische, der Situation angemessene Unterstützung unterschiedlicher Gemeindetypen bei der Entwicklung von Innenentwicklungs-Prozessen. Die Auswahl geeigneter Fachpersonen, Stakeholder und Methoden erfolgt entsprechend der identifizierten Problematik und dem Sachverhalt vor Ort. Die verschiedenen beteiligten Akteursgruppen nehmen im ko-evolutiven Prozess in der Konzeptphase eines Innenentwicklungs-Projekts jeweils eine spezifische Rolle ein, die mitsamt den damit einhergehenden Verantwortlichkeiten vorab für alle beteiligten Akteursgruppen geklärt werden muss. Grundsätzlich gibt es Akteursgruppen einer Kernorganisation, die einen Prozess tragen und die Inhalte sowie Entscheide verantworten – Auftraggeberschaft, Steuerungsgruppe und das Projektteam – sowie ein typisches Umfeld, welches den Prozess beeinflussen und in diesen einbezogen werden kann: Erweiterte Projektgruppe mit z. B. Grundeigentümerschaften und weiteren Stakeholdern, die unterschiedliche Interessen einbringen (vgl. Kapitel 3).

Die wesentlichen Aufgaben der unterschiedlichen Akteursgruppen seien hier nochmals im Überblick zusammengestellt:

Die **Auftraggeberschaft** trägt den Prozess und setzt den Rahmen. Während des gesamten Prozesses obliegt es ihr, Leadership zu zeigen, um so die verschiedenen Prozessphasen miteinander zu verbinden und den Prozess auch in kritischen Phasen weiterzubringen. Die Auftraggeberschaft informiert und lädt zu den verschiedenen Aktivitäten ein. Grundsätzlich wird der Prozess seitens Auftraggeberschaft finanziert.

Die **Steuerungsgruppe**, in der Auftraggeberschaft und Projektleitung sowie ggf. weitere Beteiligte vertreten sind, stellt das Bindeglied zwischen Auftraggeberschaft und bearbeitendem Projektteam dar. Im Sinne einer operativen und inhaltlichen Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen wertet die Steuerungsgruppe die Ergebnisse von Analysen und Workshops aus, bewertet die Szenarien und trifft sowohl inhaltliche Vorentscheide als auch Entscheide zu den Verfahrensschritten.

Der **Projektleitung** obliegt die Konzeption, Kooperation und operative Lenkung des Planungsprozesses. In dieser Rolle ist die Projektleitung diejenige Person der Steuerungsgruppe, welche aktiv als Bindeglied zwischen Auftraggeberschaft und Projektteam fungiert. Die Aufgaben der Projektleitung umfassen sowohl die Beobachtung des Umfelds als auch die Gestaltung des Austauschs mit der erweiterten Projektgruppe. Daher benötigt die Projektleitung sowohl Raumplanungs- wie auch Moderations-Kenntnisse und Fähigkeiten sowohl in der Raumplanung als auch in der Moderation. In Prozessen grösser S handelt es sich daher oft um zwei Personen, welche die fachliche Projektleitung einerseits und die neutrale Moderation der Veranstaltungen andererseits abdecken.

Die **fachliche Planung** (u. a. der Entwurf der Szenarien) sowie die neutrale Moderation liegen in den Händen des Projektteams, das dafür seine Arbeitsaufträge über die Projektleitung erhält. Inhaltlich sowie hinsichtlich des Verfahrens befindet die Steuerungsgruppe über die Arbeitsaufträge. Voraussetzung für die Mitglieder des Projektteams sind Interesse und Offenheit für andere Sichtweisen.

Die in der Stakeholderanalyse gezielt ausgewählten Mitglieder der **erweiterten Projektgruppe** tragen aktiv zur Bedürfnisformulierung bei, bringen lokalspezifisches Wissen ein und gestalten über die im partizipativen Prozess gewählten Formate des Einbezugs das Entwicklungskonzept mit.

Die Besonderheit der im Folgenden dargestellten Musterprozesse für Innenentwicklung liegt in der ko-evolutiven Arbeitsweise mit einer erweiterten Projektgruppe, der in der ersten Phase mittels Analyse bestimmt wird. In der Regel sind die Akteursgruppen der erweiterten Projektgruppe zumindest teilweise bereits vor dem Beginn der Begleitung der ko-evolutiven Innenentwicklung über soziale Beziehungen miteinander verbunden und haben spezifische Wissensbestände und dementsprechend eine je eigene Sichtweise auf die Problematik und den Sachverhalt der Innenentwicklung. Diese verschiedenen Wissensbestände und Sichtweisen gilt es, im Prozess zu vermitteln respektive zu übersetzen. Dies betrifft einerseits die Übersetzung der fachlichen in die alltagspraktische Dimension, aber auch eine Annäherung verschiedener Sichtweisen beispielsweise der beteiligten Eigentümerschaften. Zentral ist, dass die ko-evolutiven Konzeptvorschläge für Innenentwicklungs-Projekte realistisch und plausibel sind, der angestrebte Soll-Zustand mit dem Ist-Zustand und den zur Verfügung stehenden Ressourcen vereinbar und erreichbar ist. Die ko-evolutive Konzeptphase eines Innenentwicklungs-Projekts ist grundsätzlich ergebnisoffen. Da Planung im Zusammenspiel diverser Akteursgruppen und in Abhängigkeit vorangegangener Entscheide stattfindet, ist ihre Wirkung nicht vorhersehbar. Um verschiedene Möglichkeiten für die beteiligten Stakeholder greifbarer zu machen, werden drei bis fünf Szenarien der Innenentwicklung konzipiert, die auf das bestehende Wissen aufbauen, fachlich plausibel und umsetzbar sind. Die verschiedenen Szenarien werden der erweiterten Projektgruppe (z. B. Eigentümerschaft, Anwohnende, Bevölkerung, Wirtschaft) z. B. im Rahmen eines Workshops präsentiert und deren Sichtweisen angehört. Dies kann zur Folge haben, dass ein neues optimiertes Szenario als Kombination verschiedener Elemente der Szenarien erarbeitet wird. Auch dieses neue Szenario muss fachlich plausibel und machbar sein und mit der politischen Strategie respektive Innenentwicklungsstrategie der Gemeinde in Einklang gebracht werden. Dies kann bedeuten, dass sie erneut überprüft und verfeinert werden muss. Da die Vorgehensweise orts- beziehungsweise situationsspezifisch ist, variiert sie in der Komplexität und kann wenig komplex (S für Small), etwas komplexer (M für Medium) oder sehr komplex (L für Large) ausfallen. Die Prozessgrösse XL ist Entwicklungsprojekten mit äusserst hohem Komplexitätsgrad vorbehalten und stellt in diesem Zusammenhang einen Sonderfall dar, bei es sich oft empfiehlt, auf ein massgeschneidertes Vorgehen zurückzugreifen.

Der gesamte Prozess besteht aus **fünf Phasen**. Nach **Auftragsklärung und Projektstart** (1) folgen die **Analyse** (2) sowie die **Erarbeitung eines Zielbilds** (3). Ist dieses definiert, wird ein **Umsetzungsplan** (4) erarbeitet, in dem auch der **Projektanschluss** (5) dargelegt wird. Die Erläuterung der ko-evolutiven Musterprozesse konzentriert sich auf die ersten vier Phasen bis zur Erarbeitung des Umsetzungsplans. Diese Prozessphasen bilden insofern eine Einheit, als an ihrem Ende ein Masterplan oder ein anderweitiges Planwerk mitsamt Umsetzungsplan vorliegt, welcher oder welches ein Zielbild für die weitere Entwicklung und die dazu notwendigen weiteren Schritte aufzeigt. Die eigentliche Umsetzung erfolgt in vielen Fällen als gesondertes Projekt, mit dem gegebenenfalls auch andere Fachleute beauftragt werden. Abhängig vom jeweiligen Zielbild unterscheiden sich die Schritte, um dieses zu erreichen. Somit sieht der Projektanschluss jeweils anders aus und kann nicht in gleicher Weise «vor-konfektioniert» werden. Der Projektanschluss ist dennoch im Projektablauf dargestellt, da es sich hier um eine ganz entscheidende Schnittstelle handelt: Sofern das Projektteam wechselt, ist es ganz entscheidend, dass die Übergabe sorgfältig erfolgt. Um eine Umsetzung des erarbeiteten Zielbilds im Sinne der einbezogenen Stakeholder zu gewährleisten, ist es zwingend, bei einem Wechsel des Projektteams den Wissenstransfer zwischen dem Team «Zielbild» und dem Team «Anschlussprojekt» in einem direkten Austausch zu ermöglichen. Ein Handover von Planwerken genügt hier nicht, da sonst wesentliche Informationen, welche die Erarbeitung des Zielbilds im ko-evolutiven Prozess geprägt haben, verlorengehen. Bei den im Anhang gezeigten Beispielen lag der Projektanschluss teilweise in den Händen des gleichen Projektteams und ist daher dort mit ausgeführt. Eine solche Konstellation ist günstig, aber nicht unbedingt notwendig, um eine Umsetzung des Zielbilds im «Sinne der Erfinder*innen» zu gewährleisten.

Basis der folgenden Beschreibung bildet der Musterprozess S (wenig komplex). Die für komplexere (M) und komplexe (L) Projekte zusätzlich empfohlenen Vorkehrungen sind in den jeweiligen Musterprozessen M und L farblich kenntlich gemacht.

4.1 Musterprozess S

4.1.1 Projektaufbau

Der Musterprozess Grösse S ist dadurch gekennzeichnet, dass nur wenige Institutionen/Gruppen am Gesamtprozess beteiligt sind. Neben der Auftraggeberschaft (in der Regel die Gemeindeexekutive oder private Auftraggebende) sind dies eine Vertretung der Gemeinde (falls nicht Auftraggeberin), das Projektteam sowie die betroffene Grundeigentümerschaft. Die Auftraggeberschaft bildet zusammen mit der Projektleitung (und bei privater Auftraggeber-schaft einer Vertretung der Gemeinde) die Steuerungsgruppe. Auch das Projektteam ist bei einem Prozess der Grösse S eher klein. Mindestens muss es aus zwei Personen bestehen, welche fachlich die Seite der Planung und der Moderation vertreten. Bei einem Projekt der Grösse S ist es möglich, dass das gesamte (kleine) Projektteam der Steuerungsgruppe angehört. Die erweiterte Projektgruppe umfasst in jedem Fall die betroffene Grundeigentümerschaft (vgl. Anhang A); sofern nötig, können noch wenige Vertretende weiterer projektrelevanter Stakeholder-Gruppen einbezogen werden.

Projektaufbau S generisch

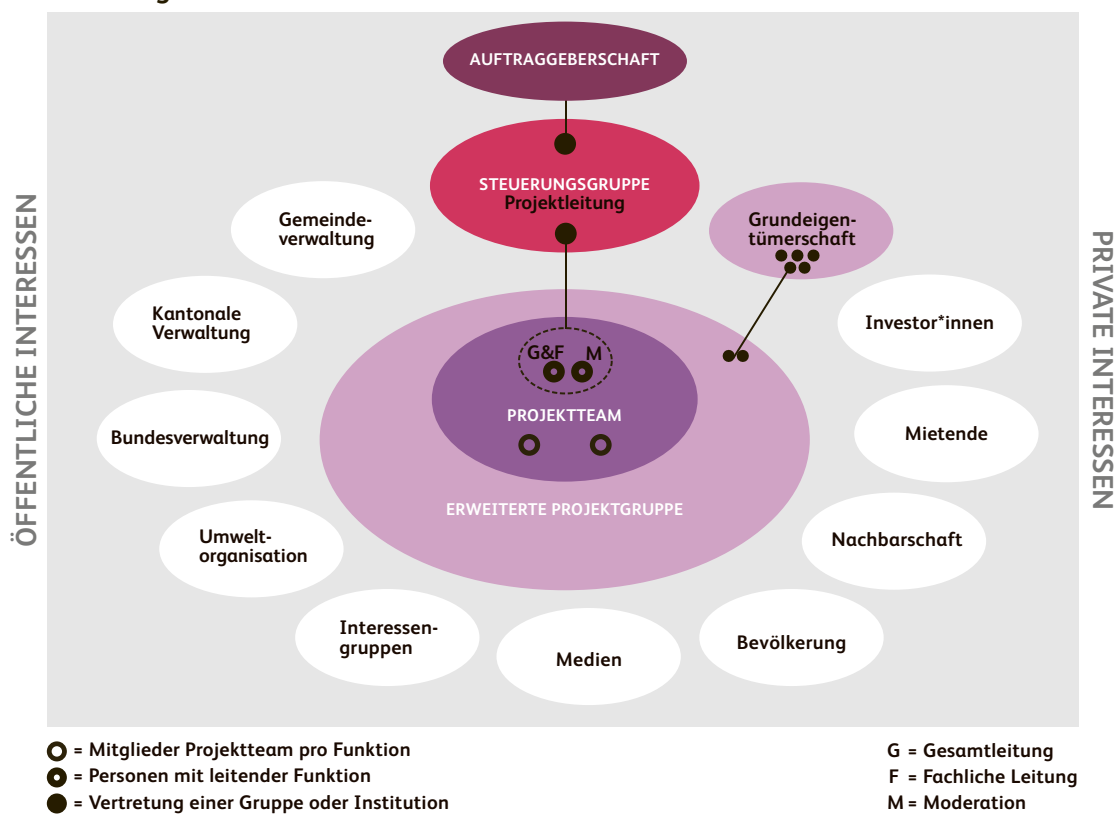


Abbildung 4: Projektaufbau Musterprozess S

4.1.2 Projektablauf

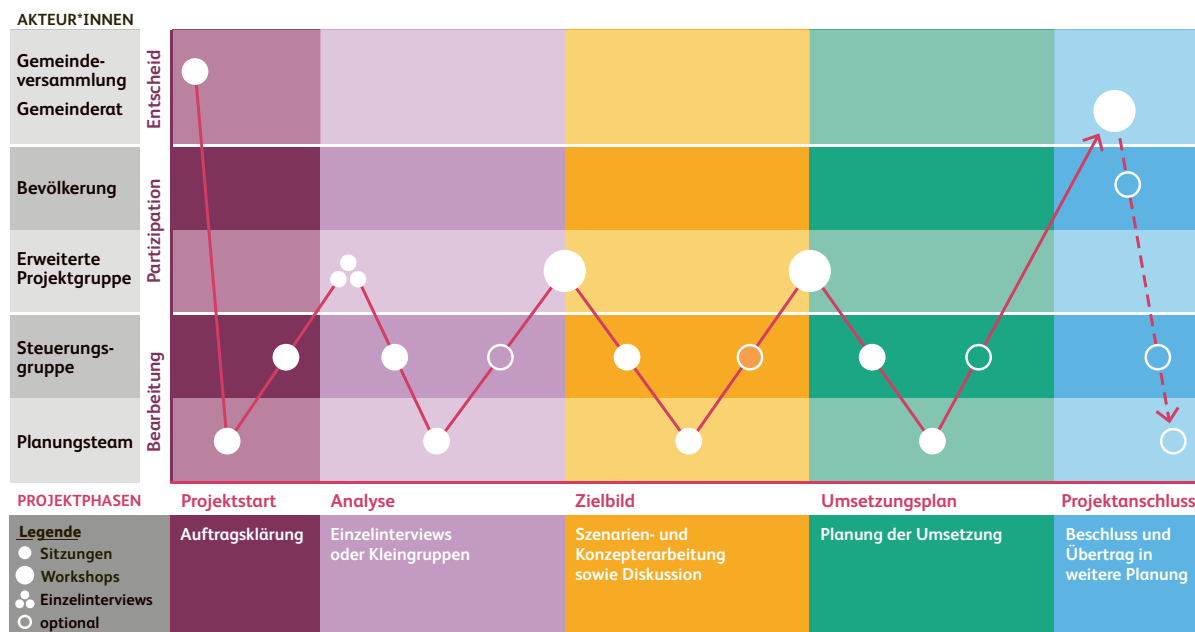


Abbildung 5: Projektablauf Musterprozess S

Die Grafik zeigt auf der x-Achse die fünf Phasen des Innenentwicklungs-Prozesses auf. Dieser durchläuft nach Auftragsklärung und Projektstart (1) mehrere Schritte in der Analysephase (2), der Phase der Konzipierung des Zielbilds (3), der Phase der Ausarbeitung des Umsetzungsplans (4) und mündet am Ende in die Phase des Projektanschlusses (5). Auf der y-Achse sind die involvierten Akteursgruppen sowie ihre Kernrollen ablesbar. Die durchgehende Linie zeigt auf, in welcher Phase welche Akteursgruppen beim Gesamtauftrag involviert sind. Sichtbar ist vor allem, wie oft die erweiterte Projektgruppe einbezogen wird. Bei einem Prozess der Grösse S handelt es sich um einen Einbezug in der Analysephase und zwei Workshops in der Phase des Zielbilds (am Anfang und am Ende).

Die Grafik kann bereits bei der Auftragsklärung eingesetzt werden, um im Überblick den Einbezug und seinen zeitlichen Ablauf darzustellen. Die Beschreibung der Prozessdurchführung erfolgt entlang der oben genannten Phasen.

4.1.3 Prozess

Auftragsklärung

Vor dem Projektstart findet zwischen der Auftraggeberschaft und dem Projektteam (in der Regel vertreten durch die Projektleitung) die **Auftragsklärung** statt. Für die Klärung des Projektauftrags ist es wichtig, die **Rahmenbedingungen** zu kennen, sich über die **Aufgabenstellung** klar zu werden sowie den erwarteten **Anschlussprozess** (gegebenenfalls mit mehreren Optionen) zu bestimmen. Wesentliches Element der Auftragsklärung ist die **grobe Bestimmung des Perimeters** in Verbindung mit einer zunächst **groben Stakeholder-Analyse**. Sind Perimeter und Stakeholder umrissen, erfolgt das **Prozessdesign** mit der **Zuweisung der jeweiligen Rollen**. Im Prozessdesign werden zudem die wesentlichen Elemente und **Schritte für die Analyse-, Zielbild- und Umsetzungsphase** festgehalten sowie ein **zeitlicher Rahmen** vereinbart.

Für den Prozess S sind folgende Rollen zu besetzen:

- Vertretung der Auftraggeberschaft (bei Gemeinden i. d. R. die Gemeindeexekutive)
- Steuerungsgruppe
- Projektleitung und Projektteam (Planung und neutrale Moderation)
- Grobbestimmung der erweiterten Projektgruppe (mindestens betroffene Eigentümerschaft)

Der eigentliche Projektstart erfolgt mit der Konkretisierung des Auftrags und der Einberufung/Installierung der Steuerungsgruppe. Auch bereits bei einem S-Prozess ist zum Projektstart eine Bestätigung von Projektaufbau, -ablauf und -prozess durch die Auftraggeberschaft (und bei privater Auftraggeberschaft zusätzlich durch das Entscheidungsgremium der Gemeinde) sinnvoll.

Projektstart

In einem ersten Schritt erfolgt im Auftrag der Steuerungsgruppe in der Regel durch das Projektteam eine **genauere Stakeholder-Analyse**, über die auch die **genaue Perimeterbestimmung** erfolgt. Dies kann im einfachsten Fall die Grundeigentümerschaft im Gültigkeitsbereich eines bestimmten Planwerks sein. Diese Gruppe kann aber auch durch inhaltliche Fragestellungen (Veränderungsdruck in bestimmten Bereichen, Betroffenheit in der Nachbarschaft) kleiner oder grösser definiert werden. Die Steuerungsgruppe legt den **genauen Perimeter** sowie die **Personen der erweiterten Projektgruppe** fest.

Anschliessend werden die **Elemente des Prozessdesigns bestimmt und zeitlich konkretisiert**. Die Termine für Analyse- und Zielbildphase werden unter Berücksichtigung des Terminkalenders der Gemeinde gesetzt. Abschliessender Entscheid über das Zielbild sowie den Umsetzungsplan sowie der Beginn der Umsetzung respektive die Überführung in einen Anschlussprozess werden grob skizziert. Auf Vorschlag der Steuerungsgruppe **informiert** die Gemeinde in geeigneter Form **allgemein über das Projekt** und die gewählte Partizipationsform (z. B. Gemeindeblatt) und **lädt die Personen der erweiterten Projektgruppe zum intensiveren Einbezug ein**. Diese Aufgabe liegt auch dann in den Händen der Gemeinde, wenn die Auftraggeberschaft privat ist.

Analyse

Für die Analyse sind **Erhebungen auf mehreren Ebenen** von Bedeutung, die von der Steuerungsgruppe beim Planungsteam (oder auch bei weiteren geeigneten Fachpersonen) in Auftrag gegeben werden:

- **Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe:** Zum einen geht es darum, das lokale Wissen über den Planungsperimeter, dessen Geschichte und allfällige Zukunftsvorstellungen dazu kennenzulernen. Zum anderen sollen Bedürfnisse, Anliegen und Interessenslagen der Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe abgeholt werden.
- Während lokales Wissen zu einer Gemeinde und zum Perimeter gut in **Workshops oder auch über Fokusgruppen** eingebracht werden kann, können die Aussagen zu eigenen Bedürfnissen, Anliegen oder gar konkreten Absichten von Grundeigentümerschaften bzgl. der eigenen Liegenschaft praktisch nur in **Einzelinterviews** erfasst werden, die von der Projektleitung durchgeführt und deren Ergebnisse nur aggregiert an die Steuerungsgruppe weitergegeben werden. Diese Einzelgespräche dienen auch dem Aufbau von Vertrauen.
- **Gebietsperimeter:** Zudem wird eine **Analyse der baulich-planerischen Situation**, der Entstehung derselben sowie der für die Entwicklung zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen für den Gebietsperimeter erstellt. Dies kann durch eine ortsbauliche Analyse seitens des Planungsteams erfolgen.

Die Steuerungsgruppe **sichtet die Ergebnisse der Analysen** und formuliert auf dieser Grundlage den **Entwurfsauftrag für drei bis vier Szenarien** und übergibt diese dem Projektteam.

Zielbild Anfang

Ausarbeitung von drei bis vier Szenarien: Auf der Grundlage des Projektauftrags und unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Analyse skizziert das Projektteam **drei bis vier Szenarien** für eine mögliche bauliche Weiterentwicklung des Gebiets. Das Projektteam entwirft zudem das **Drehbuch für die Partizipationsveranstaltung**.

Die Steuerungsgruppe trifft die **Auswahl der gewünschten zwei bis drei Szenarien für die Partizipation**. Diese sollten alle von der Steuerungsgruppe als machbar und wünschbar eingestuft worden sein. Gegebenenfalls müssen vom Projektteam für die Partizipation noch weitere Vorabklärungen (technischer oder auch politischer Natur) und Anpassungen vorgenommen werden. Zudem wird die **konkrete Gestaltung der Partizipationsveranstaltung** abgesprochen und die Rollen und Aufgaben gemäss Drehbuch verteilt.

Sowohl die Ergebnisse der Analysen (aggregiertes Wissen aus Workshops und Interviews, ortsbauliche Analyse usw.) sowie die auf deren Grundlage entwickelten und von der Steuerungsgruppe ausgewählten Szenarien werden in der **ersten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und mit diesen diskutiert. Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team sind präsent, geben kurze (!) Inputs, beantworten Fragen und hören ansonsten vor allem zu. Dabei ist eine professionelle und neutrale Moderation notwendig. Thematisiert werden die Bedeutung sowie die Chancen und Herausforderungen des jeweiligen Szenarios für die Stakeholder (hier v. a. Grundeigentümerschaften). Die Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert und bereits während der Veranstaltungen Favoriten und No-Gos festgehalten.

Im Anschluss an die Veranstaltung wertet die Steuerungsgruppe die Rückmeldungen aus und **bestimmt ein Szenario zur Weiterbearbeitung und Vertiefung**, wobei es zu Mischszenarien kommen kann, die Elemente verschiedener zur Diskussion gestellter Szenarien kombinieren. Gegebenenfalls werden erneut die Machbarkeit und Vereinbarkeit mit übergeordneten Interessen überprüft. Die Steuerungsgruppe erteilt dem Projektteam den **Auftrag zur Weiterbearbeitung und Vertiefung des gewünschten Szenarios** sowie zur **Skizzierung von Umsetzungsoptionen**.

Zielbild Abschluss

Konsolidierung Zielbild: Die Ergebnisse der ersten Partizipationsveranstaltung dienen dem Projektteam zur **Weiterbearbeitung und Vertiefung der verschiedenen Ansätze**. Es verdichtet diese zu einem Zielbild. Zudem wird das **Drehbuch der zweiten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** ausgearbeitet. Die Steuerungsgruppe **prüft und bestätigt** das auf der Grundlage des gewählten Szenarios ausgearbeitete **Zielbild** und legt fest, zu welchen **Thematiken und offenen Fragen die erweiterte Projektgruppe in der Partizipation** befragt wird. Die Steuerungsgruppe entscheidet zudem darüber, ob und falls ja, welche **Umsetzungsoptionen** in der Veranstaltung diskutiert werden sollen. Vorgehen, Rollen und Aufgaben bei der Veranstaltung werden anhand des Drehbuchs für die **zweite Partizipationsveranstaltung** besprochen und festgelegt.

Bei der zweiten Partizipationsveranstaltung wird das **konsolidierte Zielbild** der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und gemeinsam diskutiert, was bei der Fertigstellung gesamthaft beachtet werden sollte und welche Bedeutung das Zielbild für die einzelnen Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe (oder ggf. weitere Stakeholder) hat, beispielsweise in Bezug auf allfällige Kooperationen. Dies wiederum in Präsenz von Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team. Gegebenenfalls werden **Umsetzungsoptionen** aufgezeigt, diskutiert und ein Feedback entgegengenommen. Die **Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert** und bereits während der Veranstaltung wird festgehalten, wie weit der **Konsens bezüglich des Zielbilds** insgesamt und hinsichtlich einzelner Festlegungen reicht.

Die Steuerungsgruppe nimmt die Rückmeldungen aus der zweiten Partizipationsveranstaltung entgegen und entscheidet, welche davon eingearbeitet werden. Die Steuerungsgruppe bestimmt, wie die **Umsetzung des Zielbilds** erfolgen soll, beispielsweise durch Überführung in einen technischen Plan.

Umsetzungsplan

Das Projektteam erstellt die **finale Fassung des Zielbilds** und erarbeitet einen Umsetzungsplan.

Die Steuerungsgruppe prüft das **finalisierte Zielbild mit dem Umsetzungsplan** und gibt es für den Entscheid im zuständigen Gremium weiter.

Das finalisierte Zielbild durchläuft mit dem Umsetzungsplan die zuständigen Entscheidungsgremien (Gemeinderat, Gemeindeversammlung usw.). Die Entscheidung ist bei gutem Verlauf durch den vorangegangenen Prozess gut abgestützt. Rückfragen aus dem zuständigen Gremium können unter Verweis auf die vorabgestimmten Szenarien sowie die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen klar beantwortet werden.

Projektabschluss

Anschliessend wird der Folgeprozess in der Regel durch die Gemeinde an ein Planungsbüro in Auftrag gegeben. Je nach Folgeprozess ist jedoch auch hier eine private Auftraggeberschaft möglich. Die Steuerungsgruppe oder das Projektteam wirken bei der Formulierung des Auftrags mit und sorgen für eine inhaltliche Dokumentierung des entsprechenden Büros.

Die in der Analyse- und Zielbildphase geleisteten Vorarbeiten werden durch das beauftragte Planungsbüro übernommen und münden in ein Planwerk, in dem die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen ablesbar respektive auf Nachfrage klar aufzeigbar sind. Dies wird in einer **Informationsveranstaltung** der erweiterten Projektgruppe, der Bevölkerung und gegebenenfalls der Gemeindeversammlung vorgestellt.

4.2 Musterprozess M

4.2.1 Projektaufbau

Der Musterprozess Grösse M ist dadurch gekennzeichnet, dass gegenüber der Grösse S eine grössere Zahl an Institutionen/Gruppen relevante Interessen am Gesamtprozess haben. Neben der Auftraggeberschaft (Gemeindeexekutive oder Private) sind dies die Gemeindeverwaltung, das Projektteam sowie eine aus mehreren Stakeholder-Gruppen zusammengesetzte erweiterte Projektgruppe. Die Auftraggeberschaft bildet zusammen mit zusätzlichen Gemeindevertretenden, dem Projektteam und gegebenenfalls weiteren ausgewählten Fachpersonen (z. B. Ortsplanungsbüro) oder Vertretenden von (lokalen) Interessengruppen die Steuerungsgruppe. Die erweiterte Projektgruppe umfasst die betroffenen Grundeigentumschaften sowie weitere projektrelevante Stakeholder-Gruppen (Beispiele siehe Grafik, vgl. Anhang B). Zudem kommen einige neue Elemente im Prozessablauf hinzu. Ein Prozess der Grösse M kommt auch dann zum Einsatz, wenn in einer Gemeinde ein Zielbild für mehrere (zusammenhängende) Gebiete mit leicht unterschiedlicher Ausgangslage (beispielsweise hinsichtlich Grundeigentübertypus) erarbeitet werden soll.

Projektaufbau M generisch

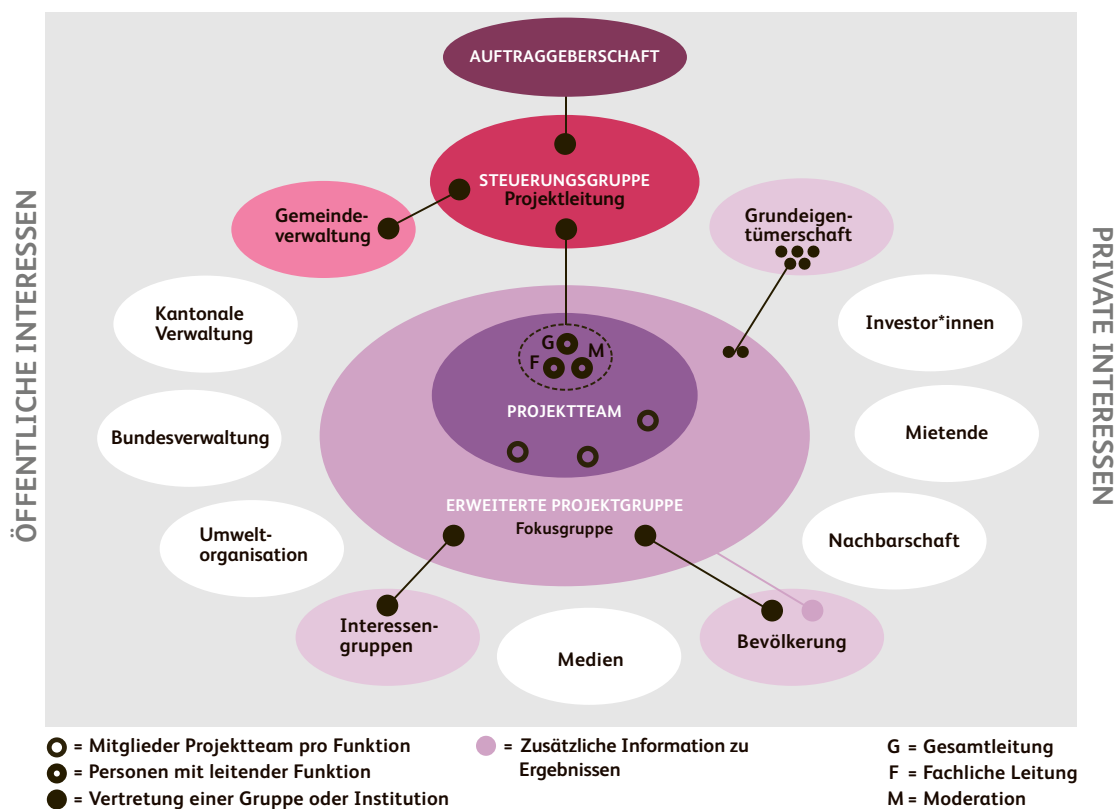


Abbildung 6: Projektaufbau Musterprozess M

4.2.2 Projektablauf

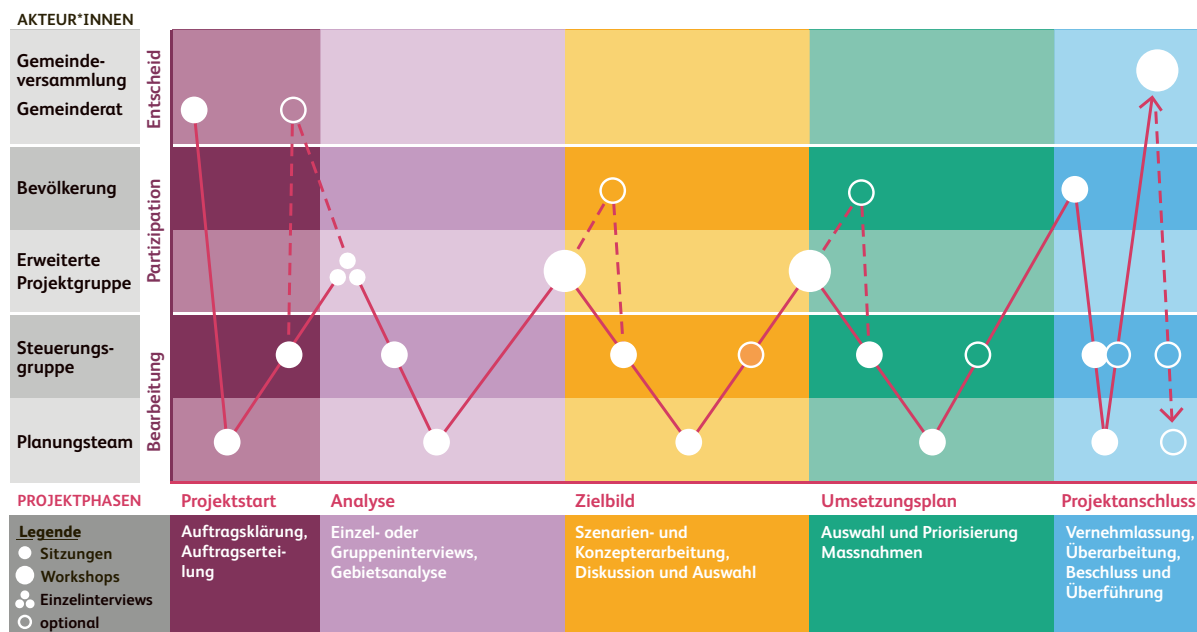


Abbildung 7: Projektablauf Musterprozess M

Die Grafik zeigt auf der x-Achse die fünf Phasen des Innenentwicklungs-Prozesses auf. Dieser durchläuft nach Auftragsklärung und Projektstart (1) mehrere Schritte in der Analysephase (2), der Phase der Konzipierung des Zielbilds (3), der Phase der Ausarbeitung des Umsetzungsplans (4) und mündet am Ende in die Phase des Projektanschlusses (5). Auf der y-Achse sind die involvierten Akteursgruppen ablesbar sowie ihre Kernrollen. Die durchgehende Linie zeigt auf, in welcher Phase welche Akteursgruppen beim Gesamtauftrag involviert sind. Sichtbar ist vor allem, wie oft die erweiterte Projektgruppe einbezogen wird. Bei einem Prozess der Grösse M handelt es sich um mindestens einen Einbezug der erweiterten Projektgruppe in der Analysephase und zwei in der Phase des Zielbilds (am Anfang und am Ende), sowie mindestens einen der breiteren Bevölkerung vor Projektabschluss.

Die Grafik kann bereits bei der Auftragsklärung eingesetzt werden, um im Überblick den Einbezug und seinen zeitlichen Ablauf darzustellen. Die Beschreibung der Prozessdurchführung erfolgt entlang der oben genannten Phasen und fokussiert insbesondere auf die Einbezugsformate für die erweiterten Projektgruppe.

4.2.3 Prozess

Auftragsklärung

Vor dem Projektstart findet zwischen der Auftraggeberschaft und dem Projektteam (in der Regel vertreten durch die Projektleitung) die **Auftragsklärung** statt. Für die Klärung des Projektauftrags ist es wichtig, die **Rahmenbedingungen** genau zu kennen, sich über die **Aufgabenstellung** klar zu werden sowie den erwarteten **Anschlussprozess** (gegebenenfalls mit mehreren Optionen) zu bestimmen. Wesentliches Element der Auftragsklärung ist die **grobe Bestimmung des Perimeters** in Verbindung mit einer zunächst **groben Stakeholder-Analyse**. Sind Perimeter und

Stakeholder umrissen, erfolgt das **Prozessdesign** mit der **Zuweisung der jeweiligen Rollen**. Im Prozessdesign werden zudem die wesentlichen **Elemente und Schritte für die Analyse-, Zielbild- und Umsetzungsphase** festgehalten sowie ein **zeitlicher Rahmen** vereinbart.

Für den Prozess M sind folgende Rollen zu besetzen:

- Vertretung der Auftraggeberschaft (bei Gemeinden idealerweise aus Politik und Verwaltung)
- Steuerungsgruppe mit zusätzlichen Vertretungen von Fachpersonen (z. B. Ortsplanungsbüro) und (lokalen) Interessengruppen
- Projektleitung und Projektteam (Planung und neutrale Moderation)
- Grobbestimmung der erweiterten Projektgruppe: Grundeigentümerschaft und weitere Gruppen/Institutionen (Beispiele siehe Grafik)

Der eigentliche Projektstart erfolgt mit der Konkretisierung des Auftrags und der Einberufung/Installierung der Steuerungsgruppe. Bei einem M-Prozess ist zum Projektstart eine Bestätigung von Projektaufbau, -ablauf und -prozess durch die Auftraggeberschaft (und bei privater Auftraggeberschaft zusätzlich durch das Entscheidungsgremium der Gemeinde) sinnvoll.

Projektstart

In einem ersten Schritt erfolgt, im Auftrag der Steuerungsgruppe, in der Regel durch das Projektteam eine **genauere Stakeholder-Analyse**, über die auch die **genaue Perimeterbestimmung** erfolgt. Dies kann im einfachsten Fall die Grundeigentümerschaft im Gültigkeitsbereich eines bestimmten Planwerks sein. Diese Gruppe kann aber auch durch inhaltliche Fragestellungen (Veränderungsdruck in bestimmten Bereichen, Betroffenheit in der Nachbarschaft) kleiner oder grösser definiert werden.

Die Steuerungsgruppe legt den **genauen Perimeter** sowie die **Personen der erweiterten Projektgruppe** fest. Wurde zu Beginn entschieden, dass die **Bevölkerung** einbezogen werden soll, so bestimmt die Steuerungsgruppe dafür ein geeignetes Vorgehen.

Anschließend werden die **Elemente des Prozessdesigns bestimmt und zeitlich konkretisiert**. Die Termine für Analyse- und Zielbildphase werden unter Berücksichtigung des Terminkalenders der Gemeinde gesetzt. Abschliessender Entscheid über das Zielbild sowie den Umsetzungsplan sowie der Beginn der Umsetzung respektive die Überführung in einen Anschlussprozess werden grob skizziert.

Auf Vorschlag der Steuerungsgruppe **informiert** die Gemeinde in geeigneter Form **allgemein über das Projekt** und die gewählte Partizipationsform (z. B. Gemeindeblatt) und **lädt die Personen der erweiterten Projektgruppe zum Einbezug ein**. Diese Aufgabe liegt auch dann in den Händen der Gemeinde, wenn die Auftraggeberschaft privat ist.

Analyse

Für die Analyse sind **Erhebungen auf mehreren Ebenen** von Bedeutung, die von der Steuerungsgruppe beim Planungsteam (oder auch bei weiteren geeigneten Fachpersonen) in Auftrag gegeben werden:

- **Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe:** Zum einen geht es darum, das lokale Wissen über den Planungsperimeter, dessen Geschichte und allfällige Zukunftsvorstellungen dazu kennenzulernen. Zum anderen sollen Bedürfnisse, Anliegen und Interessenslagen der Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe abgeholt werden. Dies gilt auch für einen M-Prozess mit unterschiedlichen Gruppierungen in der erweiterten Projektgruppe. Während lokales Wissen zu einer Gemeinde und zum Perimeter gut in **Workshops oder auch über Fokusgruppen** eingebracht werden kann, können die Aussagen zu eigenen Bedürfnissen, Anliegen oder gar konkreten Absichten von Grundeigentümerschaften bzgl. der eigenen Liegenschaft praktisch nur in **Einzelinterviews** erfasst werden,

die von der Projektleitung durchgeführt und deren Ergebnisse nur aggregiert an die Steuerungsgruppe weitergegeben werden. Diese Einzelgespräche dienen auch dem Aufbau von Vertrauen.

- **Gebietsperimeter:** Zudem wird eine **Analyse der baulich-planerischen Situation**, der Entstehung derselben sowie der für die Entwicklung zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen für den Gebietsperimeter erstellt. Dies kann durch eine ortsbauliche Analyse seitens des Planungsteams erfolgen.

Bei einem M-Prozess mit Einbezug der breiteren Bevölkerung kann man bereits in der **Analysephase einen ersten Informationsanlass** durchführen. Die Vorbereitung erfolgt jeweils durch die Steuerungsgruppe.

Die Steuerungsgruppe **sichtet die Ergebnisse der Analysen** und formuliert auf dieser Grundlage den **Entwurfsauftrag für drei bis vier Szenarien** und übergibt diese dem Projektteam.

Zielbild Anfang

Ausarbeitung von drei bis vier Szenarien: Auf der Grundlage des Projektauftrags und unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Analyse skizziert das Projektteam **drei bis vier Szenarien** für eine mögliche bauliche Weiterentwicklung des Gebiets.

Diese werden in der Steuerungsgruppe diskutiert und eine **Auswahl von zwei bis drei möglichen** (d. h. prinzipiell realisierbaren und mit den Zielen der Gemeindeentwicklung vereinbaren) **Entwicklungsszenarien** getroffen. Gegebenenfalls müssen für die Auswahl der Szenarien für die Partizipation noch Vorabklärungen (technischer oder auch politischer Natur) getroffen werden. Das Projektteam macht jeweils die notwendigen Anpassungen. Das Projektteam entwirft zudem das **Drehbuch für die erste Partizipationsveranstaltung zum Zielbild**.

Die Steuerungsgruppe trifft die **Auswahl der gewünschten zwei bis drei Szenarien für die Partizipation**. Diese sollten alle von der Steuerungsgruppe als machbar und wünschbar eingestuft worden sein. Zudem wird die **konkrete Gestaltung der ersten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** abgesprochen und die Rollen- und Aufgabenverteilung gemäss Drehbuch vorgenommen.

Sowohl die Ergebnisse der Analysen (aggregiertes Wissen aus Workshops und Interviews, ortsbauliche Analyse usw.) sowie die auf deren Grundlage entwickelten und von der Steuerungsgruppe ausgewählten Szenarien werden in der **ersten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und mit diesen diskutiert. Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team sind präsent, geben kurze (!) Inputs, beantworten Fragen und hören ansonsten vor allem zu. Dabei ist eine professionelle und neutrale Moderation notwendig. Thematisiert werden die Bedeutung sowie die Chancen und Herausforderungen des jeweiligen Szenarios für die Stakeholder (hier den Eigentümerschaften **sowie wenigen weiteren relevanten Stakeholdern**). Die Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert und bereits während der Veranstaltungen Favoriten und No-Gos festgehalten.

Im Anschluss an die Veranstaltung wertet die Steuerungsgruppe die Rückmeldungen aus und **bestimmt ein Szenario zur Weiterbearbeitung und Vertiefung**, wobei es zu Mischszenarien kommen kann, die Elemente verschiedener zur Diskussion gestellter Szenarien kombinieren. Gegebenenfalls werden erneut die Machbarkeit und Vereinbarkeit mit übergeordneten Interessen überprüft. Die Steuerungsgruppe erteilt dem Projektteam den **Auftrag zur Weiterbearbeitung und Vertiefung des gewünschten Szenarios sowie zur Skizzierung von Umsetzungsoptionen**.

Zielbild Abschluss

Konsolidierung Zielbild: Die Ergebnisse der ersten Partizipationsveranstaltung dienen dem Projektteam zur **Weiterbearbeitung und Vertiefung der verschiedenen Ansätze**. Es verdichtet diese zu einem Zielbild. Zudem wird das **Drehbuch der zweiten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** ausgearbeitet. Die Steuerungsgruppe **prüft und bestätigt** das auf der Grundlage des gewählten Szenarios ausgearbeitete Zielbild und legt fest, zu welchen

Thematiken und offenen Fragen der erweiterten Projektgruppe in der Partizipation befragt wird. Die Steuerungsgruppe entscheidet zudem darüber, ob und, falls ja, welche **Umsetzungsoptionen** in der Veranstaltung diskutiert werden sollen. Vorgehen, Rollen und Aufgaben bei der Veranstaltung werden anhand des Drehbuchs für die **zweite Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** besprochen und festgelegt.

Bei der zweiten Partizipationsveranstaltung wird das **konsolidierte Zielbild** der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und gemeinsam diskutiert, was bei der Weiterentwicklung gesamthaft beachtet werden sollte und welche Bedeutung das Zielbild für die einzelnen Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe (oder ggf. weitere Stakeholder) hat, beispielsweise in Bezug auf allfällige Kooperationen. Dies wiederum in Präsenz von Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team. Gegebenenfalls werden **Umsetzungsoptionen** aufgezeigt, diskutiert und ein Feedback entgegengenommen. **Die Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert** und bereits während der Veranstaltung festgehalten, wie weit der **Konsens bezüglich des Zielbilds** insgesamt und hinsichtlich einzelner Festlegungen reicht.

Bei Einbezug der breiteren Bevölkerung ist es angezeigt, zu diesem Zeitpunkt eine Informations- und Mitwirkungsveranstaltung zu diesem Projektstand (d. h. anzustrebendes Konzept in wesentlichen Linien bekannt) durchzuführen, um allfällige zusätzliche Aspekte «abzuholen», bevor Steuerungsgruppe (oder gar Auftraggeberschaft) über das Konzept entscheiden.

Die Steuerungsgruppe nimmt die Rückmeldungen aus erweiterter Projektgruppe und breiterer Bevölkerung entgegen und entscheidet, welche davon eingearbeitet werden. Die Steuerungsgruppe bestimmt, wie die **Umsetzung des Zielbilds** erfolgen soll, beispielsweise durch Überführung in einen technischen Plan.

Umsetzungsplan

Das Projektteam erstellt die **konsolidierte Fassung des Zielbilds** und erarbeitet einen Umsetzungsplan.

Die Steuerungsgruppe führt zum **finalisierten Zielbild mit dem Umsetzungsplan** eine **Partizipation** der breiteren Bevölkerung durch; idealerweise mit einer Informations- und Mitwirkungsveranstaltung und schriftlicher Vernehmlassungsmöglichkeit. Sie wertet die eingegangenen Rückmeldungen zusammen mit dem Planungsteam aus und entscheidet, ob und wie diese integriert werden. Das so finalisierte Zukunftsbild mit Umsetzungsplan wird zur Beschlussfassung dem zuständigen Gremium weitergeleitet.

Das finalisierte Zielbild mit Umsetzungsplan durchläuft die zuständigen Entscheidungsgremien (Gemeinderat, Gemeindeversammlung usw.). Die Entscheidung ist bei gutem Verlauf durch den vorangegangenen Prozess gut abgestützt. Rückfragen aus dem zuständigen Gremium können unter Verweis auf die vorabgestimmten Szenarien sowie die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen klar beantwortet werden.

Projektanschluss

Anschliessend wird der Folgeprozess in der Regel durch die Gemeinde an ein Planungsbüro in Auftrag gegeben. Je nach Folgeprozess ist jedoch auch hier eine private Auftraggeberschaft möglich. Die Steuerungsgruppe oder das Projektteam wirken bei der Formulierung des Auftrags mit und sorgen für eine inhaltliche Dokumentierung des entsprechenden Büros.

Die in der Analyse- und Zielbildphase geleisteten Vorarbeiten werden durch das beauftragte Planungsbüro übernommen und münden in ein Planwerk, in dem die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen ablesbar respektive auf Nachfrage klar aufzeigbar sind. Dies wird in einer **Informationsveranstaltung** der erweiterten Projektgruppe, der Bevölkerung und ggf. der Gemeindeversammlung vorgestellt.

4.3 Musterprozess L

4.3.1 Projektaufbau

Der Musterprozess Grösse L ist dadurch gekennzeichnet, dass gegenüber der Grösse M eine deutlich grössere Zahl an Institutionen/Gruppen relevante Interessen am Gesamtprozess haben. Neben der Auftraggeberschaft (Gemeinde-exekutive oder Private) sind dies die Gemeindeverwaltung, das Projektteam sowie eine aus verschiedensten projekt-relevanten Stakeholder-Gruppen zusammengesetzte, erweiterte Projektgruppe. Die Auftraggeberschaft bildet zusammen mit zusätzlichen Gemeindevertretern (gegebenenfalls aus Politik und Verwaltung), der Projektleitung und gegebenenfalls weiteren Beteiligten (z. B. Ortsplanungsbüro, wichtigen Interessenvertretern) die Steuerungsgruppe. Die erweiterte Projektgruppe umfasst die betroffenen Grundeigentümerschaften sowie eine grössere Anzahl projektrelevanter Stakeholder-Gruppen (Beispiele siehe Grafik, vgl. Anhang C). Zudem kommen einige neue Elemente im Prozessablauf hinzu, wie der mehrfache Einbezug der Bevölkerung. Das Hauptmerkmal für einen Prozess der Grösse L ist, dass er iterativ erfolgt, d. h. die Partizipationsmöglichkeiten bei der Erarbeitung des Konzepts/Leitbilds für das Innenentwicklungs-Projekt finden wiederholt statt und bauen aufeinander auf. Ein L-Prozess empfiehlt sich, wenn das Gebiet sehr komplex ist. Es kann sich als sinnvoll erweisen, die Erarbeitung des Zielbilds nach einer grundlegenden Rahmensetzung für das Gesamtgebiet auf mehrere Teilgebiete aufzugliedern. Der Anlass für einen Prozess dieser Grösse kann auch darin bestehen, dass vorhergehende Verfahren nicht erfolgreich verlaufen sind. Aufgrund der Dynamik des Prozesses ist hier eine Vorabfestlegung der einzelnen Schritte mitunter nur provisorisch möglich, da auf die entstehenden Dynamiken mit und zwischen den Stakeholdern eingegangen werden sollte. Dies erfordert gegebenenfalls eine Anpassung oder auch Ausweitung der Partizipationselemente des L-Prozesses.

Projektaufbau L generisch

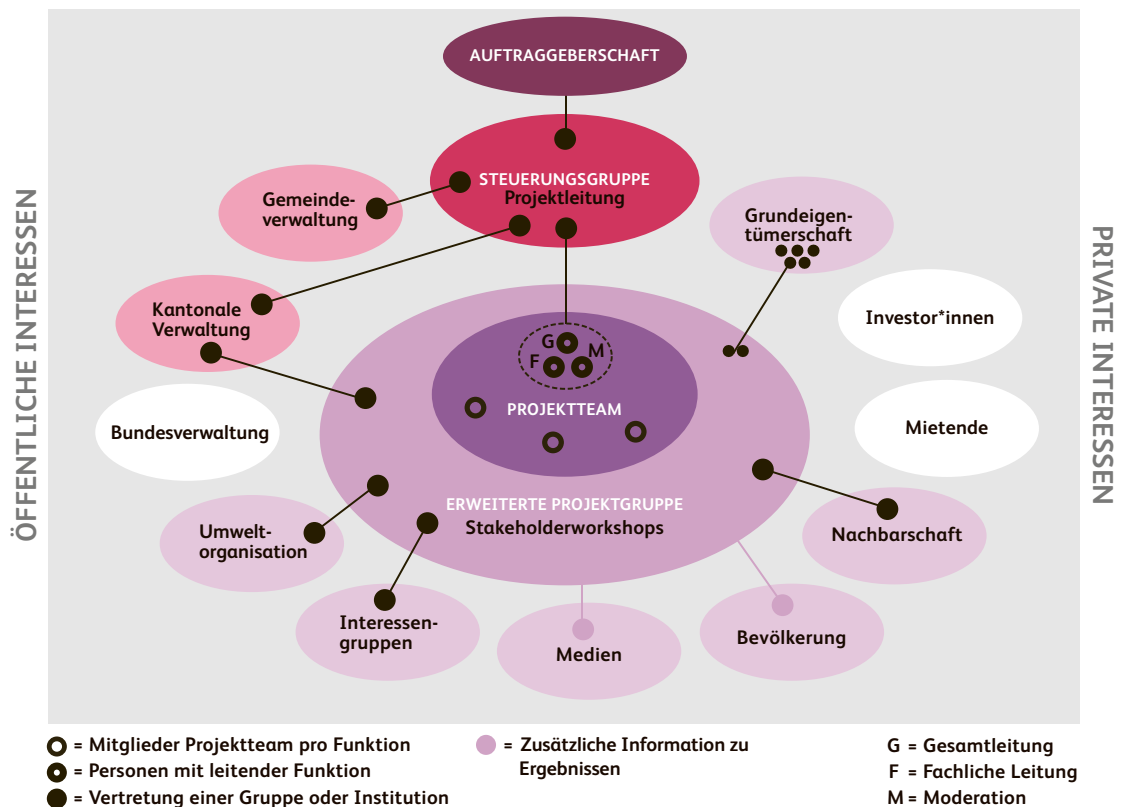


Abbildung 8: Projektaufbau Musterprozess L

4.3.2 Projektablauf

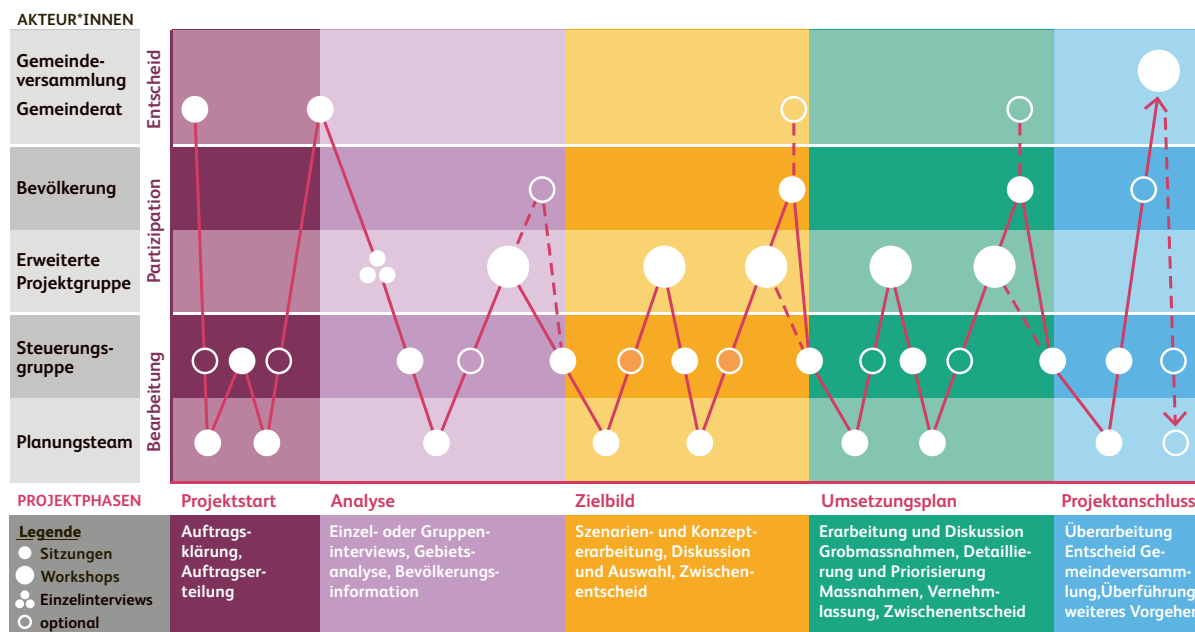


Abbildung 9: Projektablauf Musterprozess L

Die Grafik zeigt auf der x-Achse die fünf Phasen des Innenentwicklungs-Prozesses auf. Dieser durchläuft nach Auftragsklärung und Projektstart (1) mehrere Schritte in der Analysephase (2), der Phase der Konzipierung des Zielbilds (3), der Phase der Ausarbeitung des Umsetzungsplans (4) und mündet am Ende in die Phase des Projektanschlusses (5). Auf der y-Achse sind die involvierten Akteursgruppen ablesbar sowie ihre Kernrollen. Die durchgehende Linie zeigt auf, in welcher Phase welche Gruppen im Gesamtauftrag involviert sind. Sichtbar ist vor allem, wie oft die erweiterte Projektgruppe einbezogen wird. Bei einem Prozess der Grösse L handelt es sich um einen je zweifachen Einbezug der erweiterten Projektgruppe in der Analysephase, zum Zielbild und zum Umsetzungsplan. Auch die breitere Bevölkerung wird mehrfach zum Projektstand informiert und zur Mitwirkung eingeladen, bevor die Auftraggeber-schaft allfällige Zwischenentscheide fällt.

Die Grafik kann bereits bei der Auftragsklärung eingesetzt werden, um im Überblick den Einbezug und seinen zeitlichen Ablauf darzustellen. Die Beschreibung der Prozessdurchführung erfolgt entlang der oben genannten Phasen und fokussiert insbesondere auf die Einbezugsformate für die erweiterte Projektgruppe.

4.3.3 Prozess

Auftragsklärung

Vor dem Projektstart findet zwischen der Auftraggeberschaft und dem Projektteam (in der Regel vertreten durch die Projektleitung) die **Auftragsklärung** statt. Für die Klärung des Projektauftrags ist es wichtig, die **Rahmenbedingungen** genau zu kennen, sich über die **Aufgabenstellung** klar zu werden sowie den erwarteten **Anschlussprozess** (gegebenenfalls mit mehreren Optionen) zu bestimmen. Wesentliches Element der Auftragsklärung ist die **grobe Bestimmung des Perimeters** in Verbindung mit einer zunächst **groben Stakeholder-Analyse**. Sind Perimeter und

Stakeholder umrissen, erfolgt das **Prozessdesign** mit der **Zuweisung der jeweiligen Rollen**. Im Prozessdesign werden zudem die wesentlichen **Elemente und Schritte für die Analyse-, Zielbild- und Umsetzungsphase** festgehalten sowie ein **zeitlicher Rahmen** vereinbart.

Für den Prozess L sind folgende Rollen zu besetzen:

- Vertretung der Auftraggeberschaft (bei Gemeinden idealerweise aus Politik und Verwaltung)
- Steuerungsgruppe mit zusätzlichen Vertretungen von Fachpersonen (z. B. Ortsplanungsbüro) und (lokalen) Interessengruppen
- Projektleitung und Projektteam (Planung und neutrale Moderation)
- Grobbestimmung der erweiterten Projektgruppe: Grundeigentümerschaft und weitere Gruppen/Institutionen (Beispiele siehe Grafik) und Bevölkerung

Der eigentliche Projektstart erfolgt mit der Konkretisierung des Auftrags und der Einberufung/Installierung der Steuerungsgruppe.

Bei einem L-Prozess ist zum Projektstart eine Bestätigung von Projektaufbau, -ablauf und -prozess durch die Auftraggeberschaft (und bei privater Auftraggeberschaft durch das Entscheidungsgremium der Gemeinde) notwendig.

Projektstart

In einem ersten Schritt erfolgt im Auftrag der Steuerungsgruppe in der Regel durch das Projektteam eine **genauere Stakeholder-Analyse**, über die auch die **genaue Perimeterbestimmung** erfolgt. Dies kann im einfachsten Fall die Grundeigentümerschaft im Gültigkeitsbereich eines bestimmten Planwerks sein. Diese Gruppe kann aber auch durch inhaltliche Fragestellungen (Veränderungsdruck in bestimmten Bereichen, Betroffenheit in der Nachbarschaft) kleiner oder grösser definiert werden. Die Steuerungsgruppe legt den **genauen Perimeter** sowie die **Personen der erweiterten Projektgruppe** fest. Die Steuerungsgruppe bestimmt zudem ein geeignetes Vorgehen zum Einbezug der breiteren Bevölkerung.

Anschließend werden die **Elemente des Prozessdesigns bestimmt und zeitlich konkretisiert**. Die Termine für Analyse- und Zielbildphase werden unter Berücksichtigung des Terminkalenders der Gemeinde gesetzt. Abschliessender Entscheid über das Zielbild sowie den Umsetzungsplan sowie der Beginn der Umsetzung respektive die Überführung in einen Anschlussprozess werden grob skizziert.

Auf Vorschlag der Steuerungsgruppe informiert die Gemeinde in geeigneter Form **allgemein über das Projekt** und die gewählte Partizipationsform (z. B. Gemeindeblatt, Infoanlass) und lädt die Personen der **erweiterten Projektgruppe zum Einbezug ein**. Diese Aufgabe liegt auch dann in den Händen der Gemeinde, wenn die Auftraggeberschaft privat ist.

Analyse Anfang

Für die Analyse sind **Erhebungen auf mehreren Ebenen** von Bedeutung, die von der Steuerungsgruppe beim Planungsteam (oder auch weiteren geeigneten Fachpersonen) in Auftrag gegeben werden:

- **Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe:** Zum einen geht es darum, das lokale Wissen über den Planungsperimeter, dessen Geschichte und allfällige Zukunftsvorstellungen dazu kennenzulernen. Zum anderen sollen Bedürfnisse, Anliegen und Interessenslagen der Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe abgeholt werden. Dies gilt auch für einen L-Prozess mit seinen zahlreichen Gruppierungen in der erweiterten Projektgruppe. Während lokales Wissen zu einer Gemeinde und zum Perimeter gut in **Workshops oder auch über Fokusgruppen** eingebracht werden kann, können die Aussagen zu eigenen Bedürfnissen, Anliegen oder gar konkreten Absichten von Grundeigentümerschaften bzgl. der eigenen Liegenschaft praktisch nur in **Einzelinterviews** erfasst werden, die von der Projektleitung durchgeführt und deren Ergebnisse nur aggregiert an die Steuerungsgruppe weitergegeben

werden. In einem L-Prozess empfiehlt es sich, nicht nur bei der Eigentümerschaft, sondern auch bei weiteren Stakeholdern die Erwartungen, Befürchtungen und Anregungen zu Beginn in Einzelinterviews zu ermitteln. Diese Einzelgespräche dienen auch dem Vertrauensaufbau.

- **Gebietsperimeter:** Zudem wird eine **Analyse der baulich-planerischen Situation**, der Entstehung derselben sowie der für die Entwicklung zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen für den Gebietsperimeter erstellt. Dies kann durch eine ortsbauliche Analyse seitens des Planungsteams erfolgen.

Ist bei L-Prozessen ein Interesse breiterer Kreise oder der ganzen Bevölkerung am Innenentwicklungs-Projekt zu vermuten, so ist bereits zu Beginn der Analysephase ein erster **Informations- (und Mitwirkungs-)anlass** zu empfehlen. Dieser kann insbesondere helfen, die relevanten Interessen und Stakeholder-Gruppen genauer zu identifizieren. Die Vorbereitung erfolgt jeweils durch die Steuerungsgruppe, analog zum Vorgehen bei den Partizipationsveranstaltungen zum Zielbild (siehe unten).

Analyse Abschluss

Die Steuerungsgruppe beauftragt das Planungsteam, die Analysebefunde zu den baulich-planerischen Rahmenbedingungen sowie den identifizierten Interessen aufzubereiten.

Sowohl die Ergebnisse der Analysen (aggregiertes Wissen aus Workshops und Interviews, ortsbauliche Analyse usw.) werden in einer **ersten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und mit diesen diskutiert. Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team sind präsent, geben kurze (!) Inputs, beantworten Fragen und hören ansonsten vor allem zu. Dabei ist eine professionelle und neutrale Moderation notwendig. Ziel ist, ein möglichst ganzheitliches und vollständiges Abbild der Ausgangs- und Interessenlage sowie möglicher Innenentwicklungs-Stossrichtungen zu erhalten.

Allenfalls kann es bereits zum Abschluss der Analysephase sinnvoll und vertrauensbildend sein, auch breitere Kreise aus der Bevölkerung im Rahmen einer **Informations- und Mitwirkungsveranstaltung** zu involvieren; sei es um Vertrauen zu schaffen oder gar blinde Flecken in Analyse oder in der Stakeholder-Zusammensetzung aufzudecken. Statt einer einzigen grossen Plenumsdiskussion kann dies teilweise in Form kleinerer Fokusgruppen-Diskussionen (z. B. World Café, andere Grossgruppen-Formate) erfolgen. Die Vorbereitung der Veranstaltungen erfolgt jeweils durch die Steuerungsgruppe, analog zum Vorgehen bei den Partizipationsveranstaltungen zum Zielbild (siehe unten).

Die Steuerungsgruppe **sichtet die Ergebnisse der Analysen und Veranstaltungen** und formuliert auf dieser Grundlage den **Entwurfsauftrag für vier bis fünf Szenarien zum Zielbild** und übergibt diese dem Projektteam.

Zielbild Anfang

Ausarbeitung von vier bis fünf Szenarien: Auf der Grundlage des Projektauftrags und unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Analyse skizziert das Projektteam **vier bis fünf Szenarien** für eine mögliche bauliche Weiterentwicklung des Gebiets. Bei einem Prozess der Grösse L kann es sich als sinnvoll erweisen, Zielbilder für einzelne Teilgebiete auszuarbeiten und den Partizipationsprozess zum Zielbild entsprechend aufzuteilen. In diesem Fall werden die folgenden Schritte für alle Gebietsteile notwendig.

Diese werden in der Steuerungsgruppe diskutiert und eine **Auswahl von zwei bis drei möglichen** (d. h. prinzipiell realisierbaren und mit den Zielen der Gemeindeentwicklung zu vereinbaren) **Entwicklungsszenarien** getroffen. Gegebenenfalls müssen für die Auswahl der Szenarien für die Partizipation noch Vorabklärungen (technischer oder auch politischer Natur) getroffen werden. Das Projektteam führt die jeweils notwendigen Anpassungen durch. Das Projektteam entwirft zudem das **Drehbuch für die Partizipationsveranstaltung(en)**.

Die Steuerungsgruppe trifft die **Auswahl der gewünschten 2 bis 3 Szenarien für die Partizipation**. Diese sollten alle von der Steuerungsgruppe als machbar und wünschbar eingestuft worden sein. Zudem wird die konkrete Gestaltung der **Partizipationsveranstaltung(en)** abgesprochen und die Rollen- und Aufgabenverteilung gemäss Drehbuch vorgenommen.

Die von der Steuerungsgruppe ausgewählten Szenarien werden in der **ersten Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe (gegebenenfalls getrennt nach Teilgebieten oder -themen) vorgestellt und mit diesen diskutiert. Dies wiederum in Präsenz von Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team. Dabei ist eine professionelle und neutrale Moderation notwendig. Thematisiert werden die Bedeutung sowie die Chancen und Herausforderungen des jeweiligen Szenarios für die Stakeholder (hier den Eigentümerschaften sowie verschiedensten weiteren relevanten Stakeholder-Gruppen). Die Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert und bereits während der Veranstaltungen Favoriten und No-Gos festgehalten.

Im Anschluss an die Veranstaltung wertet die Steuerungsgruppe die Rückmeldungen aus und **bestimmt ein Szenario zur Weiterbearbeitung und Vertiefung**, wobei es zu Mischszenarien kommen kann, die Elemente verschiedener zur Diskussion gestellter Szenarien kombinieren. Gegebenenfalls werden erneut die Machbarkeit und Vereinbarkeit mit übergeordneten Interessen überprüft. Die Steuerungsgruppe erteilt dem Projektteam den **Auftrag zur Weiterbearbeitung und Vertiefung des gewünschten Szenarios** sowie zur **Skizzierung von Umsetzungsoptionen**.

Zielbild Abschluss

Konsolidierung Zielbild: Die Ergebnisse der ersten Partizipationsveranstaltung dienen dem Projektteam zur **Weiterbearbeitung und Vertiefung der verschiedenen Ansätze**. Es verdichtet diese zu einem Zielbild. Zudem wird das **Drehbuch der nächsten Partizipationsveranstaltung** zum Zielbild ausgearbeitet. Die Steuerungsgruppe **prüft und bestätigt** das auf der Grundlage des gewählten Szenarios ausgearbeitete **Zielbild** und legt fest, zu welchen **Thematiken und offenen Fragen die erweiterte Projektgruppe in der Partizipation** befragt wird. Die Steuerungsgruppe entscheidet zudem darüber, ob und, falls ja, welche **Umsetzungsoptionen** in der Veranstaltung diskutiert werden sollen. Vorgehen, Rollen und Aufgaben bei der Veranstaltung werden anhand des Drehbuchs für die **nächste Partizipationsveranstaltung zum Zielbild** besprochen und festgelegt.

Bei der nächsten Partizipationsveranstaltung wird das **konsolidierte Zielbild** der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und gemeinsam diskutiert, was bei der Weiterentwicklung gesamthaft beachtet werden sollte und welche Bedeutung das Zielbild für die einzelnen Stakeholder in der erweiterten Projektgruppe (oder ggf. weitere Stakeholder) hat, beispielsweise in Bezug auf allfällige Kooperationen. Dies wiederum in Präsenz von Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team. Gegebenenfalls werden **Umsetzungsoptionen** aufgezeigt, diskutiert und ein Feedback entgegen genommen. Die **Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert** und bereits während der Veranstaltung festgehalten, wie weit der **Konsens bezüglich des Zielbilds** insgesamt und hinsichtlich einzelner Festlegungen reicht.

Bei Gebietsentwicklungen mit hohem Komplexitätsgrad kann es vorkommen, dass zwei Partizipationsveranstaltungen nicht ausreichen für ein Zukunftsbild, zu welchem in der erweiterten Projektgruppe weitgehender Konsens erzielt werden kann. Im Sinne eines iterativen Vorgehens ist in diesem Fall eine zusätzliche Weiterbearbeitung durch das Projektteam und ein zusätzlicher Partizipationsworkshop (oder mehrere) in der erweiterten Projektgruppe erforderlich.

Steht das konsolidierte Zukunftsbild, ist der Einbezug der breiteren Bevölkerung in Form einer Informations- und Mitwirkungsveranstaltung sowie schriftlichen Vernehmlassungs-Möglichkeiten angezeigt. Dies, um zusätzliche Aspekte abzuholen, bevor die Steuerungsgruppe (und eventuell die Auftraggeberschaft) über das Konzept entscheiden.

Die Steuerungsgruppe nimmt die Rückmeldungen aus erweiterter Projektgruppe und breiterer Bevölkerung entgegen und entscheidet, welche davon eingearbeitet werden. Die Steuerungsgruppe bestimmt, wie die **Umsetzung des Zielbilds** erfolgen soll, beispielsweise durch Überführung in einen technischen Plan. Bei einem Prozess der Grösse L empfiehlt sich an dieser Stelle das **Entscheidungsgremium der Auftraggeberschaft** mit einzubeziehen.

Umsetzungsplan Anfang und Abschluss

Das Projektteam erstellt die **konsolidierte Fassung des Zielbilds** und erarbeitet einen Umsetzungsplan.

In einem L-Prozess erfordert die Erarbeitung des Umsetzungsplans und der dazugehörigen Massnahmen gegebenenfalls eine Partizipation der Stakeholder der erweiterten Projektgruppe sowie eine Information und Orientierung der Bevölkerung analog zur Zielbildphase.

Das konsolidierte Zielbild und der Umsetzungsplan-Entwurf mit resultierenden Massnahmen werden entsprechend in einer **ersten Partizipationsveranstaltung zum Umsetzungsplan** den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe gesamthaft vorgestellt und mit diesen diskutiert. Dabei ist erneut eine professionelle und neutrale Moderation notwendig, ebenso wie die Teilnahme von Steuerungsgruppe, Projektleitung und -team. Die Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert und bereits während der Veranstaltungen No-Gos festgehalten.

In Absprache mit der Steuerungsgruppe finalisiert das Projektteam das Zielbild und arbeitet den Umsetzungsplan weiter aus.

Bei einer zweiten **Partizipationsveranstaltung zum Umsetzungsplan** wird der **detaillierte Umsetzungsplan** der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und gemeinsam diskutiert, was bei dessen Fertigstellung gesamthaft beachtet und im Sinne der Stakeholder-Interessen und -Kooperation im Detail präzisiert werden sollte. Die **Rückmeldungen werden sorgfältig dokumentiert** und bereits während der Veranstaltung festgehalten, wie weit das Commitment **bezüglich der Umsetzung des Zielbilds** insgesamt und hinsichtlich einzelner Festlegungen reicht.

Steht das finalisierte Zukunftsbild mit detailliertem Massnahmenplan, ist der breiten Bevölkerung nochmals Gelegenheit einzuräumen, im Rahmen einer Informations- und Mitwirkungsveranstaltung und einer schriftlichen Vernehmlassung Kritik, Verbesserungsvorschläge und Bedenken zu äussern.

Die Steuerungsgruppe nimmt diese Rückmeldungen entgegen, beauftragt das Projektteam mit letzten Bereinigungen und leitet das **finalisierte Zielbild mit dem detaillierten Umsetzungsplan** dem zuständigen Gremium zur Beschlussfassung weiter.

Das konsolidierte Zielbild mit dem Umsetzungsplan durchläuft die zuständigen Entscheidungsgremien (Gemeinderat, Gemeindeversammlung usw.). Die Entscheidung ist bei gutem Verlauf durch den vorangegangenen Prozess gut abgestützt. Rückfragen aus dem zuständigen Gremium können unter Verweis auf die vorabgestimmten Szenarien sowie die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen klar beantwortet werden.

Projektanschluss

Anschliessend wird der Folgeprozess in der Regel durch die Gemeinde an ein Planungsbüro in Auftrag gegeben. Je nach Folgeprozess ist jedoch auch hier eine private Auftraggeberschaft möglich. Die Steuerungsgruppe oder das Projektteam wirken bei der Formulierung des Auftrags mit und sorgen für eine inhaltliche Dokumentierung des entsprechenden Büros.

Die in der Analyse- und Zielbildphase geleisteten Vorarbeiten werden durch das beauftragte Planungsbüro übernommen und münden in ein Planwerk, in dem die Ergebnisse der Partizipationsveranstaltungen ablesbar respektive auf Nachfrage klar aufzeigbar sind. Dies wird in einer **Informationsveranstaltung** der erweiterten Projektgruppe, der Bevölkerung und gegebenenfalls der Gemeindeversammlung vorgestellt.

4.4 Prozess XL

Einen Musterprozess der Grösse XL zu entwerfen, erweist sich als herausfordernd. In der Regel gibt es bei Prozessen der Grösse XL eine sehr komplexe Ausgangslage, viele verschiedene Interessen sowie ein grosses öffentliches Interesse. Hierfür ist aufbauend auf dem Musterprozess L jeweils ein spezifisches, massgeschneidertes Prozessdesign nötig. Um dies zu illustrieren, soll hier auf einige Spezifika des Prozesses Chance Uetikon hingewiesen werden.

Bei dem Prozess **Chance Uetikon** handelte es sich um eine geteilte Auftraggeberschaft von Kanton und Gemeinde, welche zu je 50 Prozent Grundeigentümer sind. Dies erforderte Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen. Das Vertrauen in der breiteren Öffentlichkeit war aufgrund eines gescheiterten Vorgängerprozesses beschränkt. Die Bevölkerung, die in die Partizipation einbezogen wurde, wurde in verschiedene thematische Fokusgruppen aufgeteilt. Parallel wurden Fokusgruppenveranstaltungen (Partizipationsverfahren) und Fachplanungen (Variansverfahren) durchgeführt und die Resultate in einem Masterplan zusammengeführt. Die hierfür notwendigen Abstimmungen erfolgten mit erheblichem Arbeits- und Zeitaufwand.

Chance Uetikon – Masterplan zur Arealentwicklung

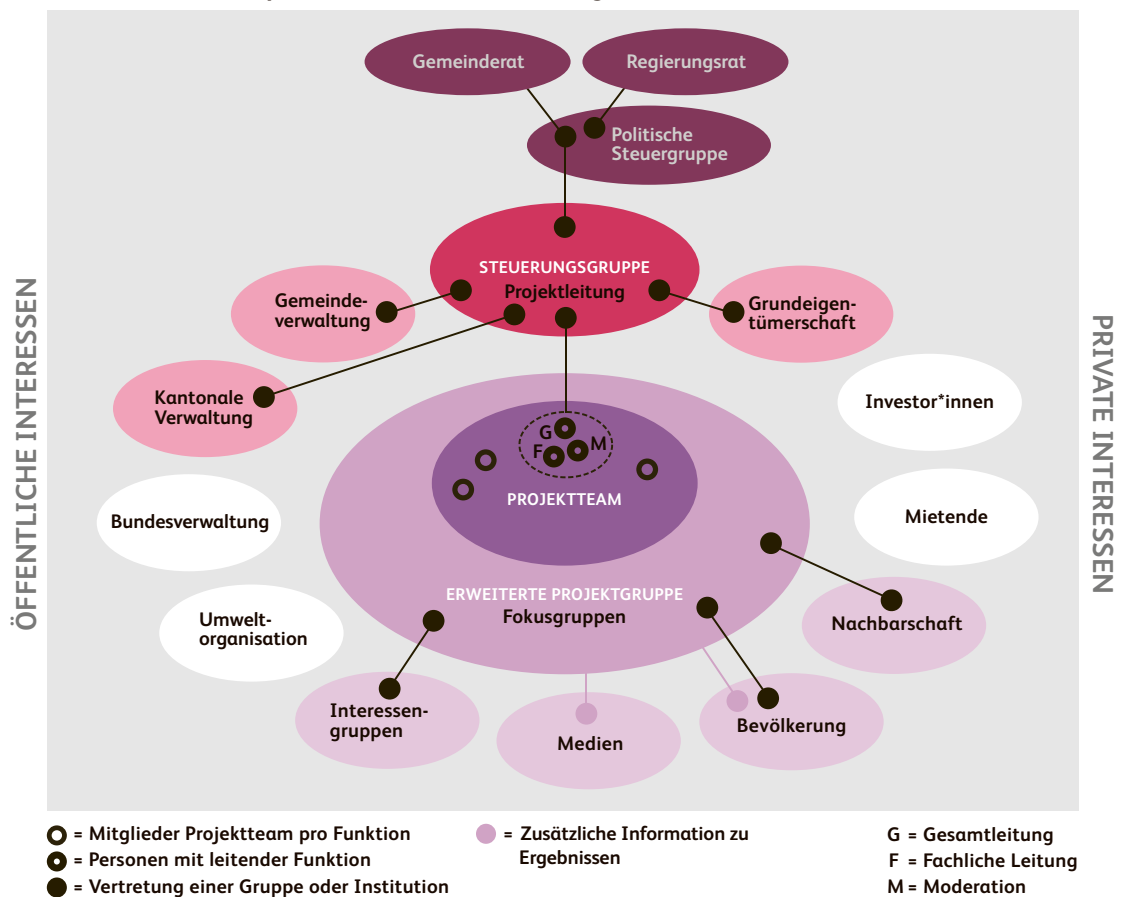


Abbildung 10: Projektaufbau Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung

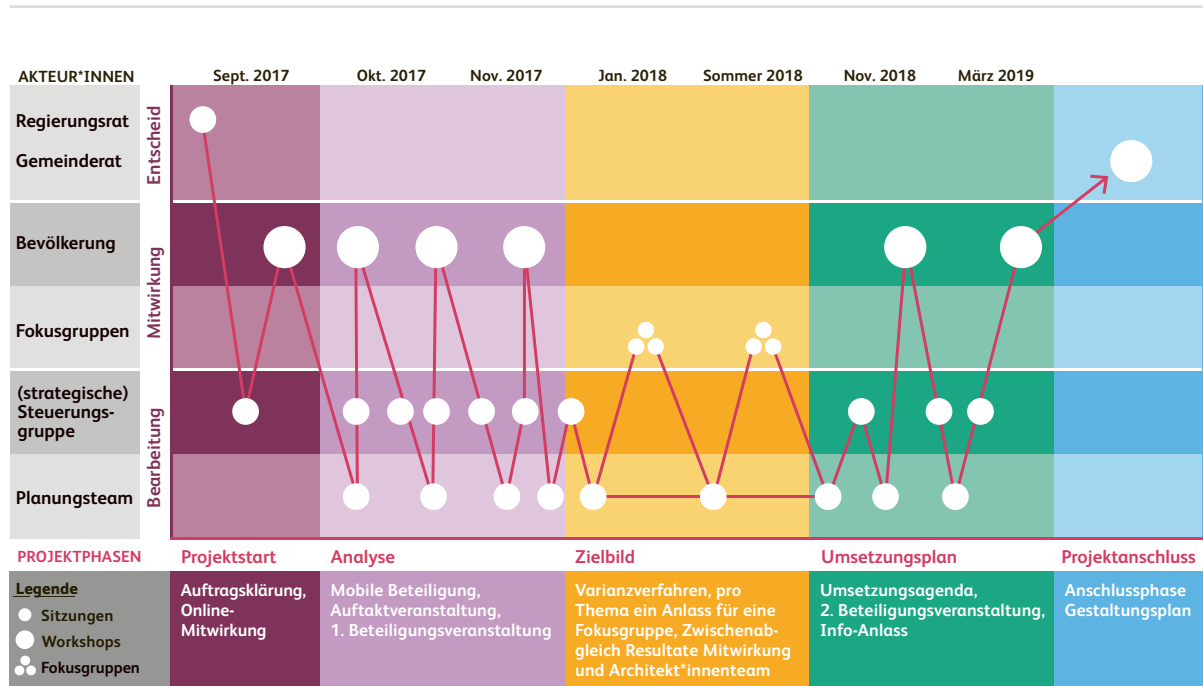


Abbildung 11: Projektablauf Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung

5. Fazit

Der im Leitfaden aufgezeigte ko-evolutive Prozess für Innenentwicklungs-Projekte ist noch neu und wenig verbreitet. Die Musterprozesse für Projekte unterschiedlicher Komplexität und Grösse skizzieren, wie das Prozessdesign und die Partizipation in Areal- und Gebietsentwicklungen (oder auf ähnliche Weise auch bei Innenentwicklungs-Strategien von Gemeinden) verbessert werden können. Dies mit dem Ziel, mehr qualitativ gut durchdachten Siedlungsverdichtungs-Projekten zum Durchbruch zu verhelfen.

Nicht verschwiegen werden soll, dass der ko-evolutive Ansatz im ersten Augenblick aufwändiger erscheint als ein konventionelles Vorgehen mit minimaler Partizipation. Gemäss den Erfahrungen der Autor*innen macht die rein planerische Facharbeit in ko-evolutiven Prozessen lediglich gut die Hälfte bis zwei Drittel des Gesamtaufwands aus. Allerdings unterschätzt der konventionelle Ansatz bei Innenentwicklungs-Projekten sehr häufig und systematisch die Komplexität der Situation. Dies führt einerseits zu angeblich «unvorhersehbaren» Zusatzaufwendungen, Verzögerungen und Prozessanpassungen, welche deutlich mehr Geld und Zeit beanspruchen als geplant. Andererseits scheitern im politischen Prozess immer öfter ganze Innenentwicklungs-Projekte, weil einzelne Interessengruppen die Stimmbürger*innen zu verunsichern vermögen. Dies hat einen Gesichtsverlust für beteiligte Politiker*innen, Initiant*innen und Fachpersonen zur Folge sowie eine «verbrannte Erde», auf welcher Siedlungsverdichtung erst nach etwa zehn Jahren wieder thematisiert werden kann. Der ko-evolutive Ansatz ist deshalb auf den ersten Blick zwar nicht günstig, auf den zweiten Blick aber wesentlich effizienter und effektiver.

Sowohl die gängigen «qualitätssichernden Konkurrenzverfahren» wie SIA-Wettbewerbe und Studienaufträge als auch der hier beschriebene ko-evolutive Ansatz bauen auf einer Ideenvielfalt auf, um die qualitativ beste Lösung zu finden. Trotzdem sind sie kaum kompatibel und kombinierbar: Denn während in Konkurrenzverfahren eine durch (externe) Fachpersonen dominierte Jury die beste Lösung definiert, ist dies im ko-evolutiven Ansatz die aus Vertretenden (lokaler) Stakeholder-Gruppen zusammengesetzte «erweiterte Projektgruppe» – hier steht moderne Expert*innengläubigkeit versus postmodernen Stakeholder-Einbezug. Zudem ist es aufgrund des erforderlichen, intensiven Dialogs zwischen Fachpersonen und Vertretenden von Stakeholder-Gruppen in der «erweiterten Projektgruppe» im ko-evolutiven Ansatz klar zielführender, mehrere denkbare Lösungen durch ein gut qualifiziertes Fachteam ausarbeiten zu lassen als dafür mehrere konkurrierende Teams einzusetzen. Nach Wissensstand der Autor*innen wurde bislang nur einmal wirklich versucht, mit grossem finanziellem und organisatorischem Aufwand beide Verfahrensarten zu kombinieren (vgl. XL-Projekt «Chance Uetikon» im Anhang).

Die Analyse der Fallbeispiele und die Entwicklung dieses Leitfadens wurden rein aus internen Forschungsmitteln der Hochschule Luzern und der Ostschweizer Fachhochschule finanziert. Ursprünglich hatten die Autor*innen vorgesehen, den hier skizzierten Leitfaden vor der Publikation an mehreren, neuen Innenentwicklungs-Projekten zu testen und dann zu einem robusten Leitfaden zu verfeinern. Leider stiessen die entsprechenden Anträge um Forschungsdrittmittel bislang noch nicht auf fruchtbaren Boden. Insofern stellt der Leitfaden einen «Freisetzungsversuch ohne ausgiebige Labortests» dar, d. h. er ist kein «Betty-Bossi-Rezept mit Geling-Garantie», sondern beschreibt eher eine neue «Grundzubereitungsart für qualifizierte Anwender*innen».

Für Rückmeldungen von und den Austausch mit Anwender*innen sind die beiden Hauptautor*innen Prof. Dr. Ulrike Sturm und Prof. Andreas Schneider in Hinblick auf eine mögliche Weiterentwicklung des Leitfadens jederzeit dankbar.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder-Matrix (leicht modifiziert nach ICS Intelligent Change Solutions GmbH 2021)	10
Abbildung 2: Rollen und Aufgaben der Gemeinde (stark modifiziert nach Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi 2022).	11
Abbildung 3: Generischer Projektaufbau möglicher Akteurskonstellationen	16
Abbildung 4: Projektaufbau Musterprozess S	24
Abbildung 5: Projektablauf Musterprozess S	25
Abbildung 6: Projektaufbau Musterprozess M	29
Abbildung 7: Projektablauf Musterprozess M	30
Abbildung 8: Projektaufbau Musterprozess L	34
Abbildung 9: Projektablauf Musterprozess L	35
Abbildung 10: Projektaufbau Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung	40
Abbildung 11: Projektablauf Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung	41
Abbildung 12: Projektaufbau Ebikon Weichle. Erstellung Bebauungsplan und Anpassung Nutzungsplanung	46
Abbildung 13: Projektablauf Ebikon Weichle. Erstellung Bebauungsplan und Anpassung Nutzungsplanung	48
Abbildung 14: Projektaufbau Emmen. Entwicklung städtebaulicher Strategieansatz Sonnenplatz/Sonnenhof	50
Abbildung 15: Projektablauf Emmen. Entwicklung städtebaulicher Strategieansatz Sonnenplatz/Sonnenhof	52
Abbildung 16: Projektaufbau Oberwil BL. Entwicklungskonzept MFH-Quartier	54
Abbildung 17: Projektablauf Oberwil BL. Entwicklungskonzept MFH-Quartier	56
Abbildung 18: Projektablauf Sempach. Konzept für Bebauungsplan EFH-Quartier	58
Abbildung 19: Projektablauf Sempach. Konzept für Bebauungsplan EFH-Quartier	60
Abbildung 20: Projektaufbau Aesch BL. Erstellung Entwicklungskonzept	62
Abbildung 21: Projektablauf Aesch BL. Handlungsraum 1. Erstellung Entwicklungskonzept	64
Abbildung 22: Projektablauf Aesch BL. Handlungsraum 2. Erstellung Entwicklungskonzept	65
Abbildung 23: Projektaufbau Arth Seeufer. Zukunftsbild zur Seeuferaufwertung	67
Abbildung 24: Projektablauf Arth Seeufer. Zukunftsbild zur Seeuferaufwertung	69
Abbildung 25: Projektaufbau Ballwil. Erstellung Masterplan Gestaltung Dorfzentrum	71
Abbildung 26: Projektablauf: Ballwil. Erstellung Masterplan Gestaltung Dorfzentrum	73
Abbildung 27: Projektaufbau Reichenburg. Erstellung Entwicklungsleitbild für Gemeinden	75
Abbildung 28: Projektablauf Reichenburg. Erstellung Entwicklungsleitbild für Gemeinden	77
Abbildung 29: Projektaufbau Schüpfheim. Handlungskonzept Nutzungsentwicklung Dorfzentrum	79
Abbildung 30: Projektablauf Schüpfheim. Handlungskonzept Nutzungsentwicklung Dorfzentrum	81
Abbildung 31: Projektaufbau Schwamendingen Altwiesen. Gebietsentwicklung, Erstellung Gestaltungsplan	83
Abbildung 32: Projektablauf Schwamendingen Altwiesen. Gebietsentwicklung, Erstellung Gestaltungsplan	85
Abbildung 33: Projektaufbau Uetikon West. Arealentwicklung Uetikon West	87
Abbildung 34: Projektablauf Uetikon West. Arealentwicklung Uetikon West	89
Abbildung 35: Projektaufbau Arth-Goldau. Erstellung Entwicklungsstrategie Bahnhofsgebiet	91
Abbildung 36: Projektablauf Projektaufbau Arth-Goldau. Erstellung Entwicklungsstrategie Bahnhofsgebiet	93
Abbildung 37: Projektaufbau Sursee. Erstellung regionale räumliche Entwicklungsstrategie	95
Abbildung 38: Projektablauf Sursee. Erstellung regionale räumliche Entwicklungsstrategie	97
Abbildung 39: Projektaufbau Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung	99
Abbildung 40: Projektablauf Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung	101

Literaturverzeichnis

Bundesgericht (2016). Baubewilligung für Siedlung «Ringling» in Zürich-Höngg aufgehoben. Urteil vom 10. August 2016 (1C_313/2015, 1C_317/2015), Pressemitteilung vom 2016. https://www.bger.ch/files/live/sites/bger/files/pdf/de/archive/1C_313_2015_2016_08_26_J_d_15_30_24.pdf (abgerufen am 10. Februar 2022).

Bundesgesetz über die Raumplanung vom 22. Juni 1979.

Bundeskanzlei (2021). Volksabstimmung vom 3. März 2013. <https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/va/20130303/index.html>.

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (BV).

Ecklin, Michel (2021). Van Baerle. Wegen zehn Stimmern: Münchenstein erhält kein neues Quartier. Basler Zeitung vom 26. September 2021. <https://www.bzbasel.ch/basel/baselland/van-baerle-wegen-zehn-stimmen-muenchenstein-erhaelt-kein-neues-quartier-ld.2193567>.

Hodel, Roman (2019). Nach dem Nein der Ebikoner – Migros-Chef enttäuscht: «Viele Emotionen im Volk, da wird es schwierig». Luzerner Zeitung vom 10. Februar 2019. <https://www.luzernerzeitung.ch/zentralschweiz/luzern/ebikoner-sagen-nein-zu-umstrittenem-mparc-quartier-mit-hochhaus-ld.1092412>.

Hutchins, Edwin (1985). Cognition in the wild. Cambridge, Massachusetts/London, England, The MIT Press.

ICS Intelligent Change Solutions GmbH (Hrsg.) (2021). Stakeholder Matrix. <https://mychange.solutions/toolbox/leading-change/stakeholder-matrix/> (abgerufen am 20. Oktober 2022).

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (2022). Realisierung von Innenentwicklung. https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Realisierung_von_Innenentwicklung (abgerufen am 17. August 2022).

Knieling, Jörg (2018). Kooperative Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL (Hg.). Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL, 1229–1236.

Pahl-Weber, Elke/Jeutner, Marcus/Flade, Kilian/Gabsch, Greta (2022). Leitfaden Ko-Kreation: Urbane Transformationen mit Urban Design Thinking. Universitätsverlag der TU Berlin.

Sturm, Ulrike/Duss, André/Bodammer, Alexa/Aeschlimann, Lea (2018). Kooperative Verfahren zur Siedlungsentwicklung nach innen. Auf dem Weg zu einer neuen Planungskultur. In: Ulrike Sturm/Melanie Lienhard (Hg.). Kooperation Bau und Raum. Neue interdisziplinäre Wege in Forschung und Praxis. Zürich, vdf Hochschulverlag, 23–42.

Terry, Els/Boelens, Luuk/Pisman, Ann (2016). Beyond the divide: evaluation in co-evolutionary spatial planning. European Planning Studies 24 (6), 1079–1097. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1154019>.

Anhang

Anhang A: S-Prozesse

Ebikon Weichle – Erstellung Bebauungsplan Weichle und Anpassung Nutzungsplanung

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Ebikon Weichle

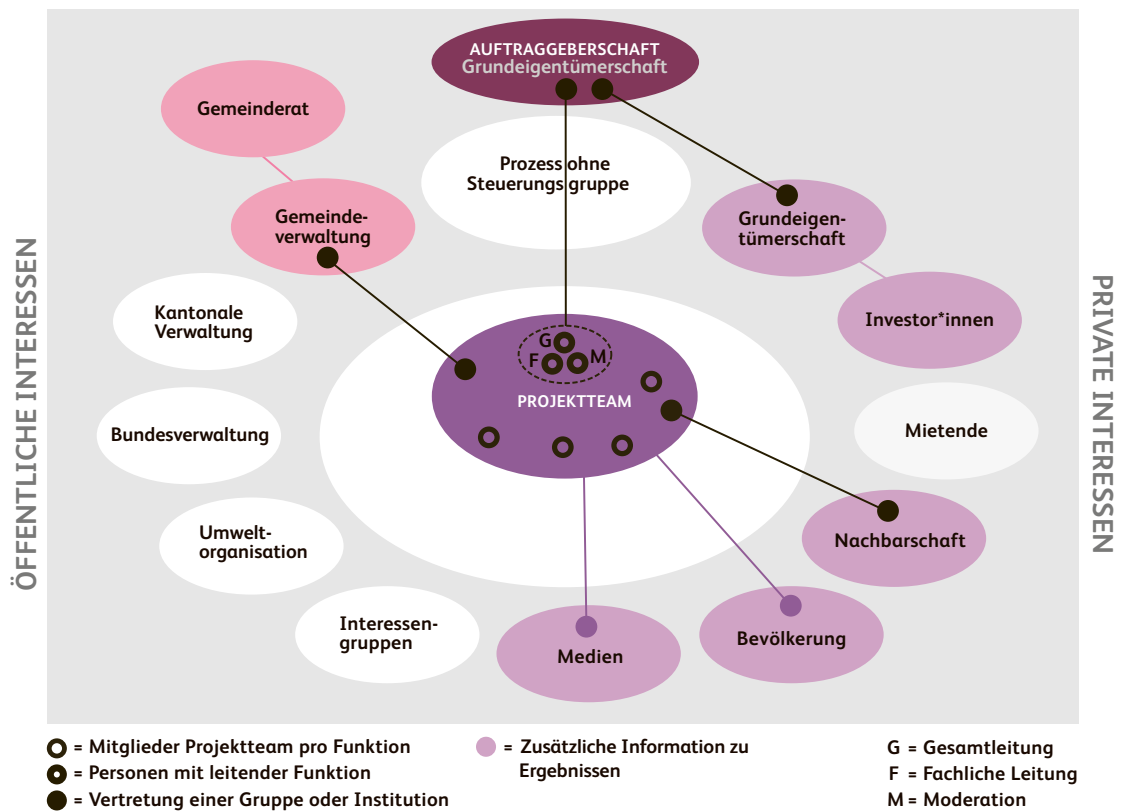


Abbildung 12: Projektaufbau Ebikon Weichle. Erstellung Bebauungsplan und Anpassung Nutzungsplanung

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Grundeigentümerschaft	Auftraggeberschaft	Migros Genossenschaft Luzern	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheide fällen
Gemeinderat	–	Gesamtgemeinderat	Information nach jedem Zwischenschritt	
Gemeindeverwaltung	Bindeglied Projektteam und Politik	Bauverwaltung	laufend	Prozess koordinieren
Projektleitung	Prozesssteuerung	KEEAS Raumkonzepte	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	KEEAS Raumkonzepte	Von Beginn weg, durchgehend (Standortanalyse – Teilrevision Nutzungsplan)	Technische Planung erstellen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Hosoya Schaefer Architects	Städtebauliches Konzept, Richtprojekt	
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Studio Vulkan Zürich (Landschaftsarchitekt*innen)	Richtprojekt	
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Quint AG Marketing & Kommunikation		Website gestalten, Marketing
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Informationsveranstaltung, Öffentliche Auflage, Abstimmung	An Informationsveranstaltung teilnehmen, sich informieren
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	–		
Nachbarschaft	Umfeld/Interessengruppe	u. a. SBB		
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	rawi	Fachplanung Kantonsstrasse, Vorprüfung, Anpassung Nutzungsplanung	Fachliche Planung der Buswendeschleife erstellen
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	–		
Medien	Umfeld/Interessengruppe	Lokalzeitungen	Berichtet wurde gegen Schluss des Projekts (während und nach Abstimmung)	Über Abstimmung und Resultate berichten

2. Projektablauf

Beschrieb

Das Areal Weichle der Migros Genossenschaft in Ebikon soll nach dem Umzug der Migros in die Mall of Switzerland umgenutzt werden. Geplant ist eine Wohnnutzung auf dem ehemaligen Migros-Gelände (MParc).

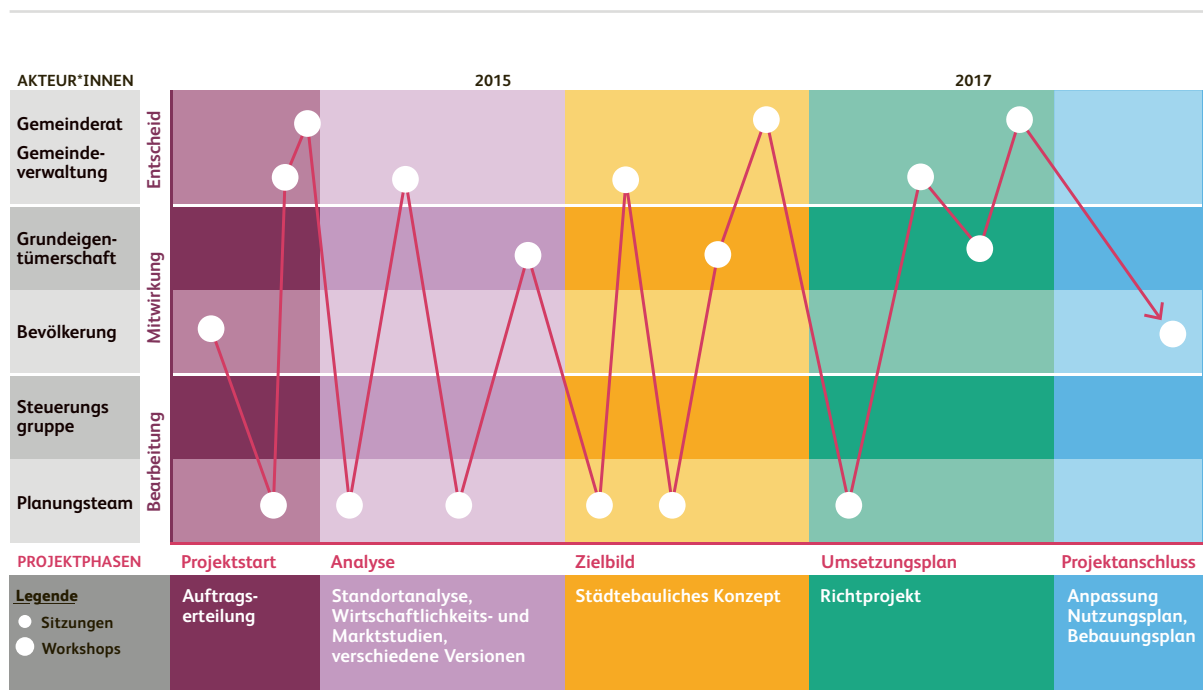


Abbildung 13: Projektablauf Ebikon Weichle. Erstellung Bebauungsplan und Anpassung Nutzungsplanung

Projektstart und Analyse

In der Vorphase wird die Auftragserteilung vom Gemeinderat von der Grundeigentümerin, der Migros AG, eingeholt. Die Gemeindeverwaltung legt das notwendige Verfahren fest. Das Raumplanungsbüro KEEAS entwickelt in der Analysephase für die Auftraggeberschaft eine Standortanalyse, Wirtschaftlichkeits- und Marktstudien sowie verschiedene Visionen.

Zielbild

Das Planungsteam wird in dieser Phase durch ein Architekturbüro, ein Landschaftsarchitekturbüro sowie eine Marketingagentur ergänzt. Dieses Planungsteam erstellt das städtebauliche Konzept. Die Gemeindeverwaltung betreut das Verfahren. Das städtebauliche Konzept wird dem Gemeinderat im Anschluss vorgestellt und für gut befunden.

Umsetzungsplan

Auf Basis des städtebaulichen Konzepts erarbeitet das Planungsteam das Richtkonzept. Der Gemeinderat verabschiedet daraufhin das Richtkonzept und reicht es dem Kanton zur Vorprüfung weiter. Nach einer Bereinigung durch das Planungsteam und in Absprache mit der Auftraggeberschaft wird das Richtkonzept durch den Kanton genehmigt.

Projektanschluss

Auf Basis des genehmigten Richtkonzepts wird ein Bebauungsplan sowie eine Anpassung des Nutzungsplans erstellt. Diese beiden Unterlagen gehen nacheinander in die öffentliche Auflage. Unter Berücksichtigung der Rückmeldungen werden die Reglemente (Bebauungsplan und Nutzungsplan) überarbeitet und die Bevölkerung über die abschliessenden Versionen an einer Veranstaltung informiert. Im Anschluss stimmt die Gemeinde über die beiden Dokumente ab und lehnt die Vorlagen ab.

Spezifika des Prozesses

- Private Auftraggeberschaft
- «Normales» Gestaltungsplanverfahren ohne Mitwirkung der Bevölkerung
- Kein Einigungsprozess der Grundeigentümerschaften notwendig

Komplexität: S

Quellen

Hosoya Schaefer Architects AG Zürich (ohne Datum). QUBE Ebikon.
<https://hosoyaschaefer.com/projects/qube-ebikon/>

Interview mit Marcel Muri, KEEAS Raumkonzepte (Projektleitung) am 13. Oktober 2021.

Emmen – Entwicklung städtebaulicher Strategieansatz Sonnenplatz/Sonnenhof

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Emmen

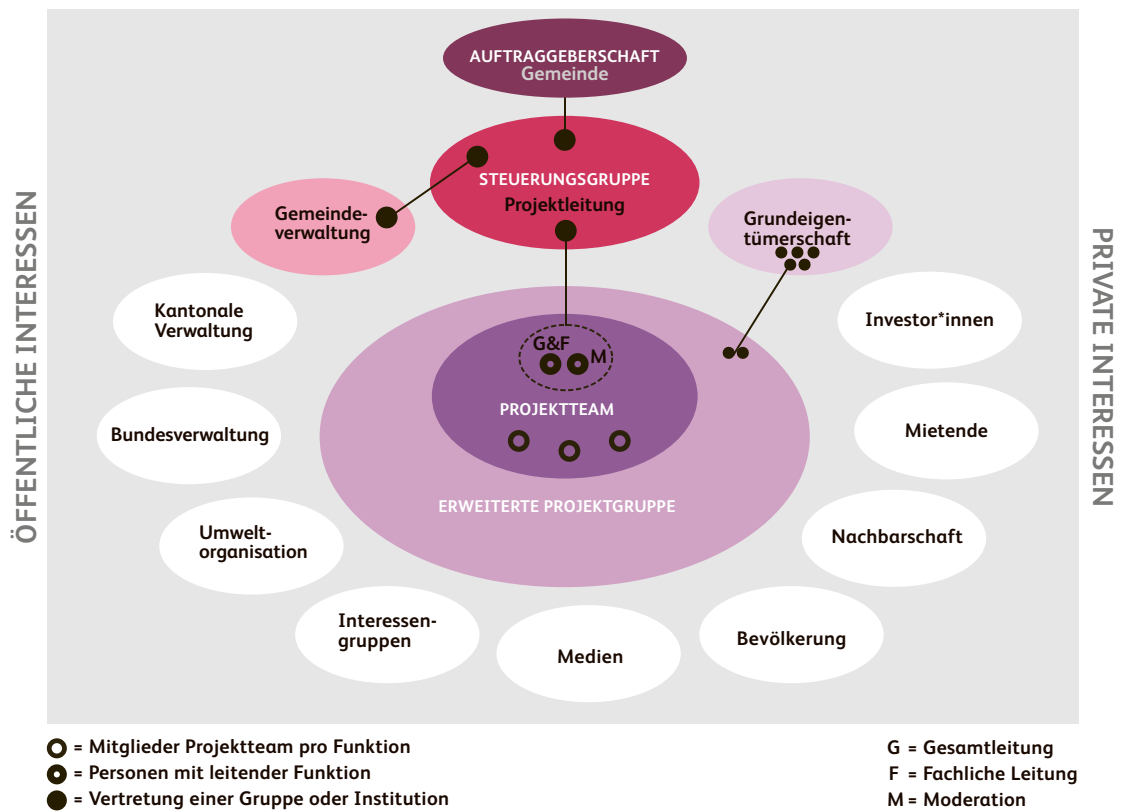


Abbildung 14: Projektaufbau Emmen. Entwicklung städtebaulicher Strategieansatz Sonnenplatz/Sonnenhof

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Tätigkeiten
Gemeindeverwaltung	Auftraggeberschaft		Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen (Vertretung von Gemeinderat)
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	HSLU, Gemeindeverwaltung	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	HSLU	Von Beginn weg durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	HSLU – Technik & Architektur (Szenarien), HSLU – Soziale Arbeit (Prozess)	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Planungsbüro	Projektteam	EBP	Externer unabhängiger Auftrag	Externe Fachberatung beisteuern
Grundeigentümerschaft	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Grundeigentümerschaft des betroffenen Perimeters	Interviews, zwei Workshops	Absichten und Erwartungen klären und einbringen
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe		Mitwirkungsgruppe	Absichten und Erwartungen klären und einbringen

2. Projektablauf

Beschrieb

Ziel des Prozesses ist die kooperative Ausarbeitung von Grundlagen für eine Planungsvereinbarung mit den betroffenen Grundeigentümerschaften.

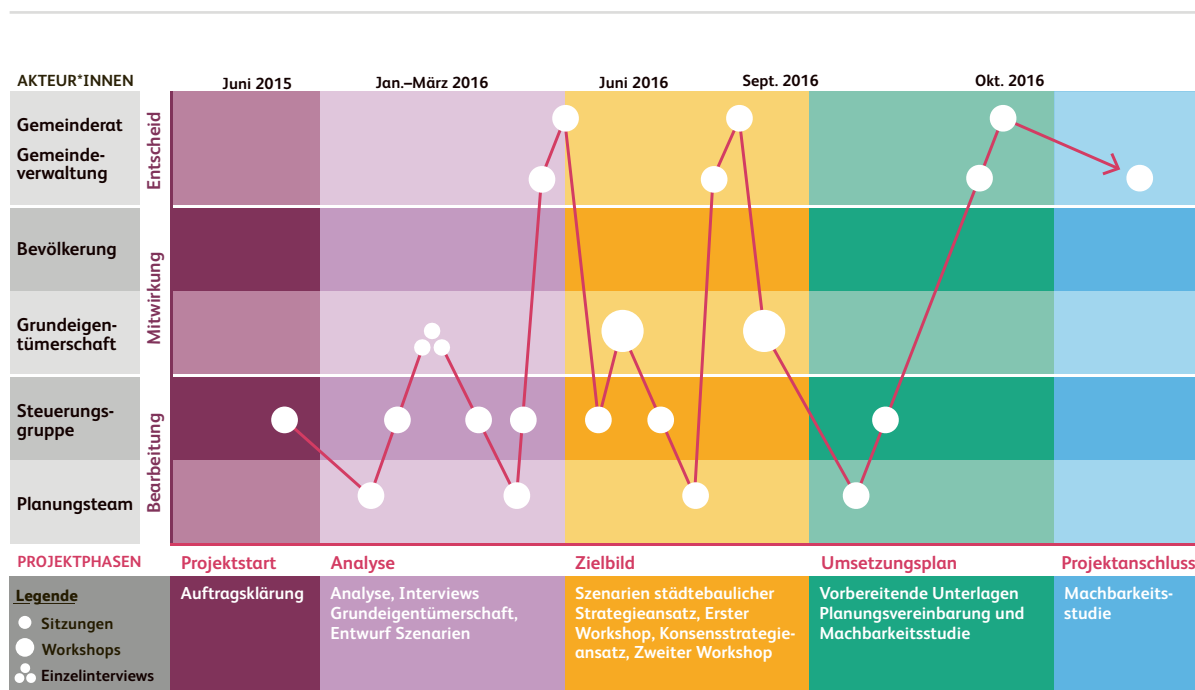


Abbildung 15: Projektablauf Emmen. Entwicklung städtebaulicher Strategieansatz Sonnenplatz/Sonnenhof

Projektstart und Analyse

Nachdem in der Vorphase die Prozessgestaltung festgelegt ist, führt das Planungsteam eine ortsbauliche Analyse durch. Ebenfalls werden Interviews mit den betroffenen Grundeigentümerschaften geführt. Die Interviews geben Aufschluss über (allfällige) Entwicklungsabsichten und Erwartungen der Grundeigentümerschaften.

Zielbild

Auf Basis der Interviews werden städtebauliche Szenarien vom Planungsteam erarbeitet. An einem Workshop werden diese mit den Eigentümerschaften diskutiert sowie deren Bedeutung für sie hervorgehoben. Dem Gemeinderat werden die Zwischenergebnisse des Prozesses zur Kenntnisnahme vorgestellt. Auf Grundlage der Workshop-Ergebnisse entwickelt das Planungsteam aus den Szenarien eine Gesamtvision. In einem zweiten Workshop können die Grundeigentümerschaften diese Vision nochmals diskutieren.

Umsetzungsplan

Der konsolidierte Strategieansatz bildet die Basis für die weitere Bearbeitung. Während der Konsolidierungsphase wird die Planungsvereinbarung für das weitere Vorgehen von einem externen Büro vorbereitet. Die Machbarkeitsstudie und die weitere Planung finden in der Folge nicht mehr im Rahmen des Modellvorhabens statt.

Spezifika des Prozesses

- Aushandlungsprozess der Grundeigentümerschaften
- Gemeinde durch Verwaltung vertreten

Komplexität: S

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Emmen (LU).
Online verfügbar unter:
https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Emmen

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 2. Juli 2021.

Oberwil BL – Entwicklungskonzept MFH-Quartier

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Oberwil

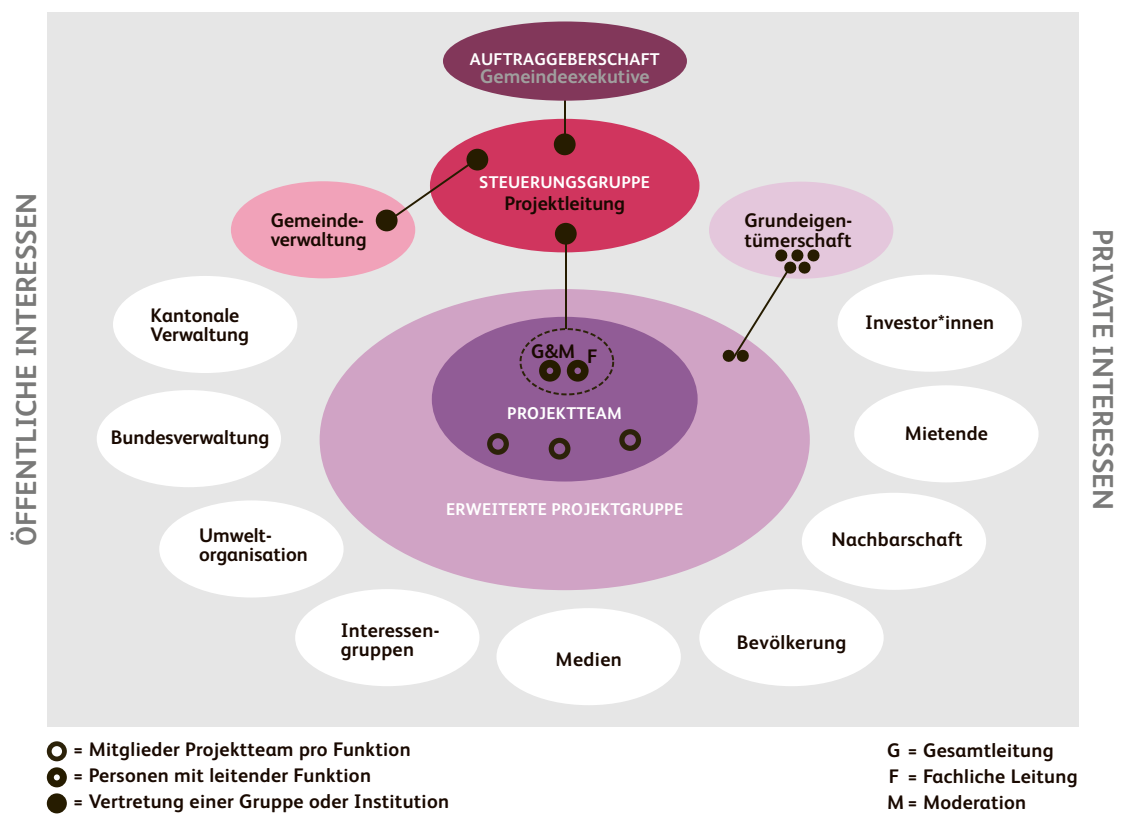


Abbildung 16: Projektaufbau Oberwil BL. Entwicklungskonzept MFH-Quartier

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgaben
Gemeinderat	Auftraggeber	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	HSLU, metron, Gemeindeverwaltung, Gemeindepräsident	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	HSLU – Soziale Arbeit	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	metron & HSLU	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Grundeigentümerschaft	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Grundeigentümerschaft im Quartier	Workshops, über den Prozess hinaus	Zu Entwicklungsmöglichkeiten und -absichten einigen
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	Grundeigentümerschaft	Interviews, zwei Workshops	Absichten und Erwartungen klären

2. Projektablauf

Beschrieb

Ziel des Prozesses ist die Ausarbeitung eines Konzepts zur Verdichtung eines Gebiets mit Mehrfamilienhäusern in der Gemeinde Oberwil BL.

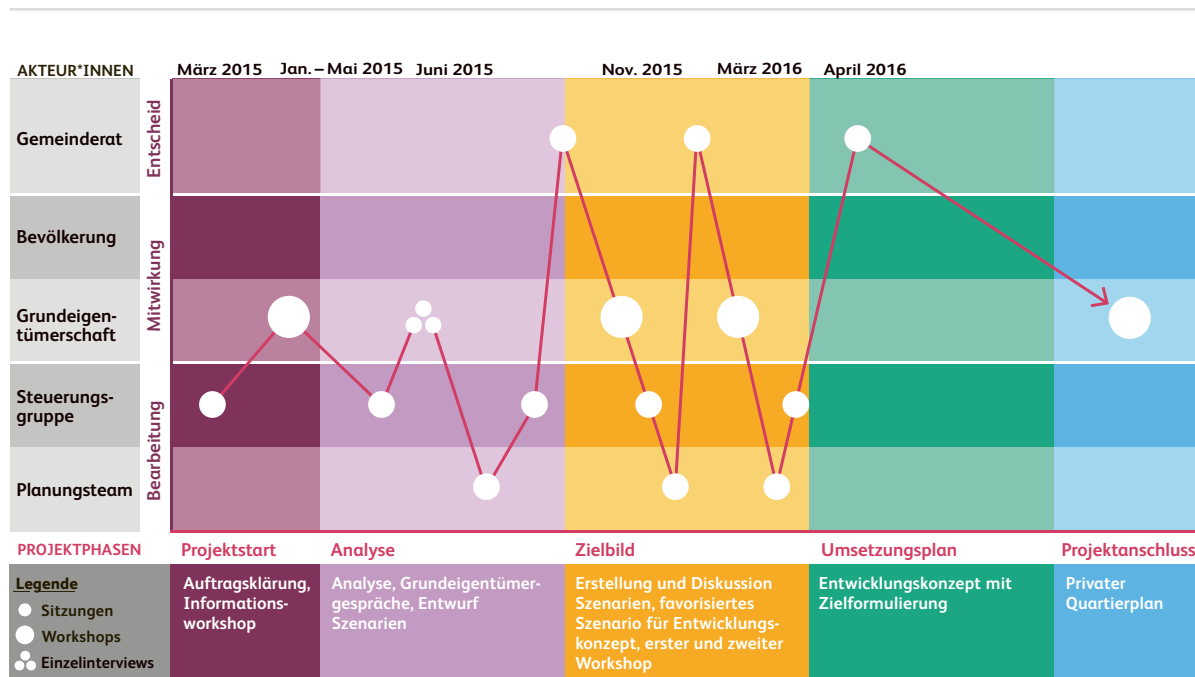


Abbildung 17: Projektablauf Oberwil BL. Entwicklungskonzept MFH-Quartier

Analyse

Zunächst erfolgt eine Informationsveranstaltung für die Grund- und Hauseigentümerschaften im Gebiet «Talstrasse, Marbachweg, Langegasse, Hallenstrasse». An der Informationsveranstaltung wird das geplante Vorgehen vorgestellt und ermittelt, welche Qualitäten und Entwicklungsmöglichkeiten die Grund- und Hauseigentümerschaften im Gebiet sehen. Anschliessend erfolgen einzelne Interviews mit Grundeigentümerschaften zu ihren Entwicklungsvorstellungen sowie eine Abklärung der ortsbaulichen Bedingungen.

Zielbild

In einem zweiten Schritt werden, ausgehend von den Ergebnissen der Informationsveranstaltung, den Interviews mit den Eigentümerschaften sowie den ortsbaulichen Analysen, drei Szenarien zur baulichen Weiterentwicklung des Gebiets erstellt. Da das Gebiet einen relativ grossen Perimeter umfasst, erfolgt die Bearbeitung separat für den nördlichen und den südlichen Handlungsraum. Die Szenarien werden bei einem Workshop den Grund- und Hauseigentümerschaften zur Diskussion gestellt. Insbesondere werden die Chancen und Herausforderungen der verschiedenen Szenarien besprochen und wichtige Elemente der Szenarien identifiziert. Ausserdem erfolgt eine Diskussion zu allgemeinen Themen (z. B. zu möglichen Gebäudehöhen, Grenzabständen oder eigenen Bauvorhaben) und dem Interesse an einer Beteiligung bei der Erarbeitung eines Quartierplans.

Die favorisierten Szenarien aus dem ersten Workshop werden durch das Projektteam weiter detailliert und ein Vorschlag für das weitere Verfahren erarbeitet. Diese Ergebnisse werden den Haus- und Grundeigentümerschaften bei einem zweiten Workshop vorgestellt und, aufgeteilt nach den beiden Handlungsräumen Nord und Süd, erneut diskutiert. Für den südlichen Handlungsraum wird Feedback zu dem weiterentwickelten Szenario hinsichtlich Chancen und Hindernissen eingeholt. Für das nördliche Handlungsfeld wird das weitere Vorgehen im Hinblick auf ein Quartierplanverfahren diskutiert. Dabei stehen Rückmeldungen zum Quartierplanverfahren, der zeitliche Rahmen und die Rolle der Eigentümerschaften und der Gemeinde im Zentrum. Zwischenzeitlich wird der Gemeinderat über den Stand der Planungen informiert.

Umsetzungsplan

Die Erkenntnisse aus dem Entwicklungskonzept werden anschliessend ins Quartierplanverfahren überführt, welches ebenfalls mit Eigentümer-Workshops weitergeführt wird.

Spezifikum des Prozesses

- Standardmässiger Eigentümerschaftsprozess

Komplexität: S

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Oberwil (BL). Online verfügbar unter:
https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Oberwil

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 28. Juni 2021.

Sempach – Konzept für Bebauungsplan EFH-Quartier

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Sempach

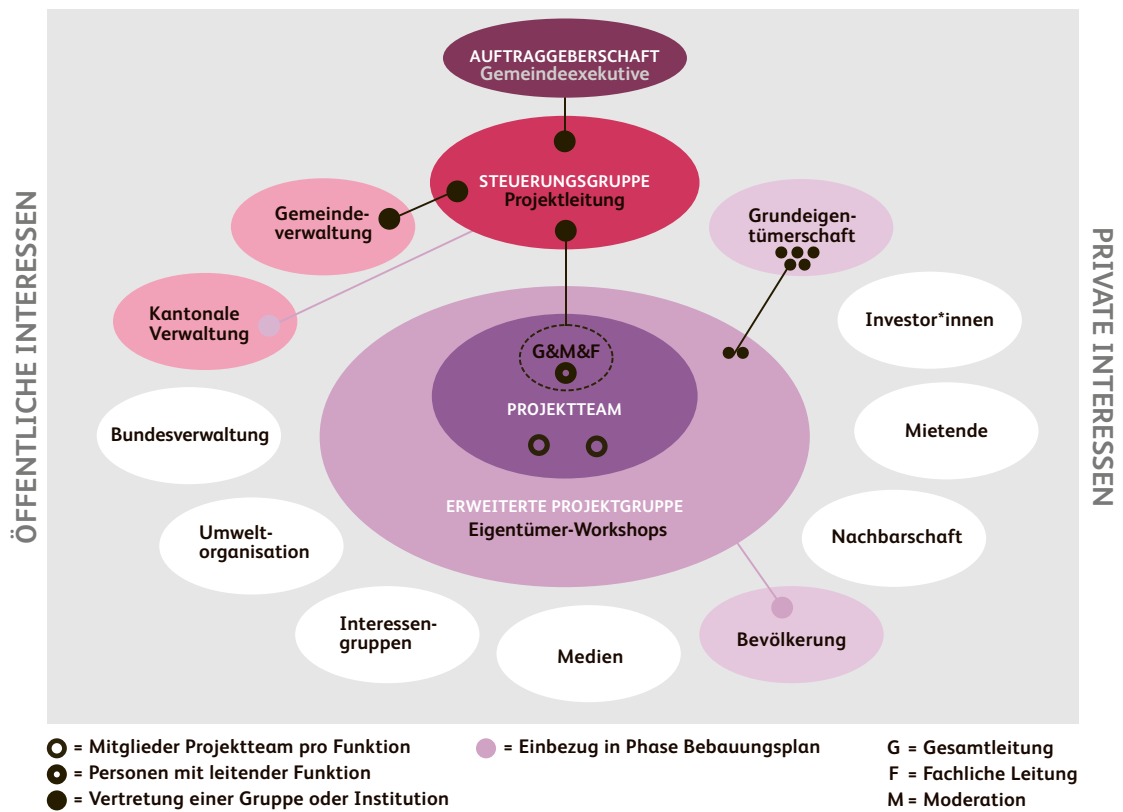


Abbildung 18: Projektablauf Sempach. Konzept für Bebauungsplan EFH-Quartier

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeindeexekutive	Auftraggeberschaft	Stadtrat Sempach	Schlussentscheid	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Hochbauvorsteherin, Bauverwaltung, HSLU (Szenarien & Prozess)	Von Beginn weg, regelmässige Treffen	Mitwirkungsveranstaltungen vorbereiten
Projektleitung	Projektleitung und -team (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	HSLU	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Planteam S	erst beim Bebauungsplan	Fachliche Bearbeitung erstellen
Grundeigentümerschaft	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Grundeigentümerschaft der Parzellen im Perimeter	Workshops	An Workshops mitentscheiden
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Information zum Bebauungsplan und Abstimmung	An Abstimmung teilnehmen
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	Grundeigentümerschaft	Workshops und Interviews	Als Teil der erweiterten Projektgruppe partizipieren

2. Projektablauf

Beschrieb

Mit der gesamtheitlichen Betrachtung des EFH-Quartiers Feld/Feldmatt in Sempach will die Gemeinde nicht wie bis anhin Einzelabweichungen vom bestehenden Gestaltungsplan genehmigen, sondern einen Ersatz der vorhandenen Gestaltungspläne durch einen Bebauungsplan erreichen.

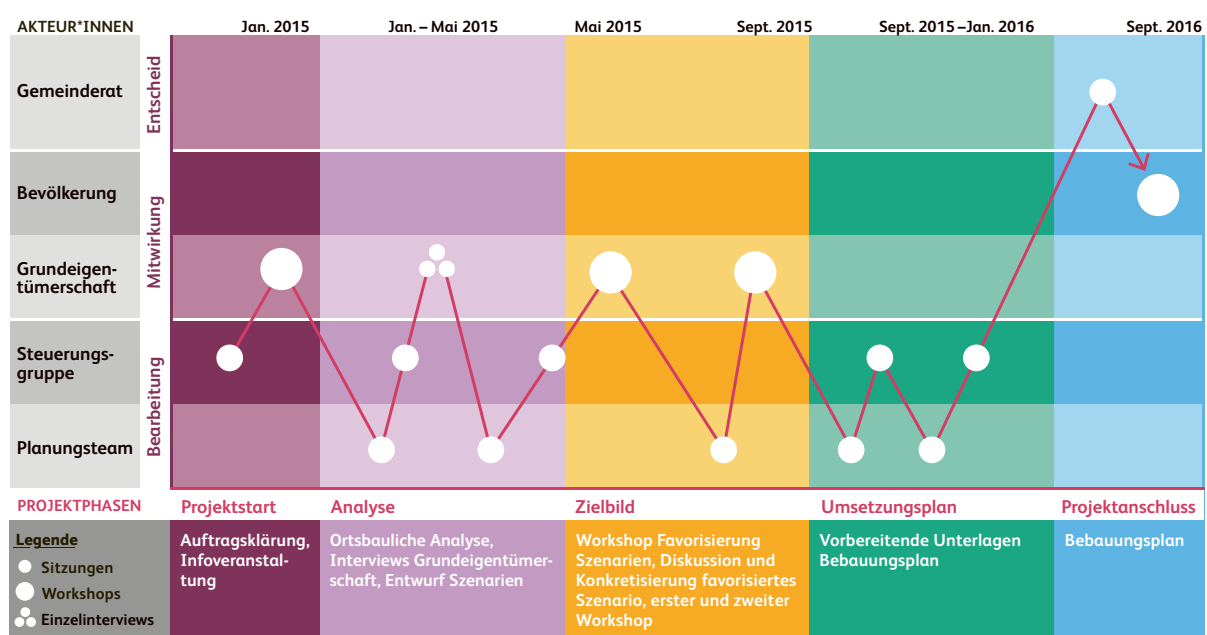


Abbildung 19: Projektablauf Sempach. Konzept für Bebauungsplan EFH-Quartier

Projektstart und Analyse

Zu Beginn des Prozesses wird eine Informationsveranstaltung für die Grundeigentümerschaft aus dem Perimeter des Gebiets «Feld/Feldmatt» durchgeführt. An dieser Veranstaltung wird darüber informiert, mit welchem Ziel das Projekt gestartet ist. Es erfolgt eine Diskussion mit den Grundeigentümerschaften zu den Qualitäten und Entwicklungsmöglichkeiten des Quartiers, welche in die Entwicklung der Szenarien einfließt. Im Anschluss an die Informationsveranstaltung erfolgen Interviews mit den Grundeigentümerschaften sowie eine ortsbauliche Analyse.

Zielbild

Im Rahmen des ersten Workshops mit den Grundeigentümerschaften aus dem Quartier werden drei verschiedene Szenarien zur baulichen Weiterentwicklung des Quartiers präsentiert und mit der Grundeigentümerschaft diskutiert. Für die weitere Bearbeitung werden die Grundeigentümerschaften gebeten, ihr favorisiertes Szenario anzugeben. Mit den Feedbacks aus dem ersten Workshop wird das favorisierte Szenario konkretisiert. Unter anderem wird ausgearbeitet, wie die Umsetzung des Szenarios über konkrete planungsrechtliche Regelungen (wie z. B. die Festlegung von Grünkorridoren) realisiert werden kann.

Im zweiten Workshop mit den Grundeigentümerschaften werden die ausgearbeiteten baulichen Regelungen für das gewählte Szenario den Grundeigentümerschaften präsentiert und mit ihnen diskutiert. Dabei wird gefragt, ob die Grundeigentümerschaften mit den Regelvorschlägen einverstanden sind und welche Vor- und Nachteile sie darin sehen. Diese Rückmeldungen bilden die Grundlage für die Ausarbeitung des Bebauungsplans im Anschluss an das Modellvorhaben.

Umsetzungsplan

Es ist von Beginn weg klar, dass ein herkömmlicher Bebauungsplan den nächsten Schritt darstellt, weshalb die Umsetzungsplanung nicht explizit gemacht wird.

Spezifikum des Prozesses

- Herkömmlicher Grundeigentümerworkshop mit drei Veranstaltungen (und Interviews)

Komplexität: S

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Sempach (LU). Online verfügbar unter:
https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Sempach

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 15. Juni 2021.

Anhang B: M-Prozesse

Aesch BL – Erstellung Entwicklungskonzept für Machbarkeitsstudie und Quartierplan

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Aesch

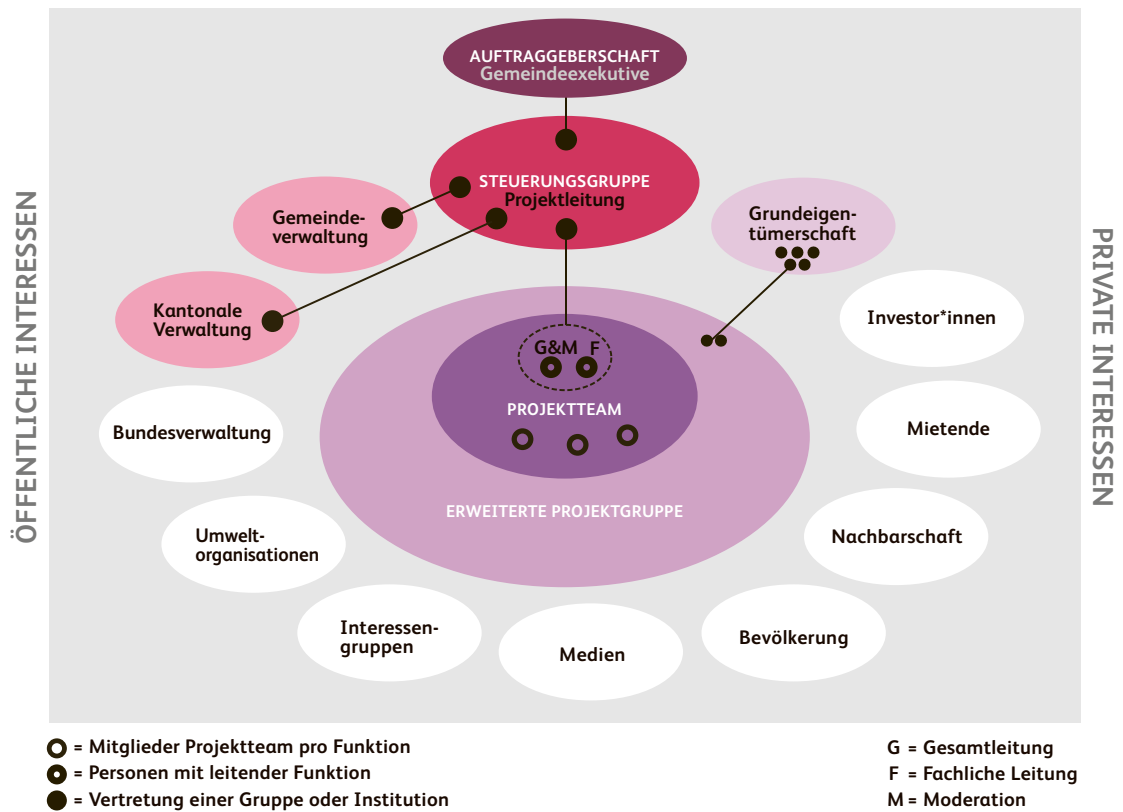


Abbildung 20: Projektaufbau Aesch BL. Erstellung Entwicklungskonzept

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeberschaft	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Kanton (zwei Personen), Gemeinde (drei Personen; Verwaltung, Gemeinderat, Gemeinbeschreiber), Ortsplanungsbüro (zwei Personen), HSLU (eine Person), Protokollantin	Durchgehend	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	HSLU	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Ortsplanungsbüro (Stierli + Ruggli), HSLU	Von Beginn weg durchgehend	Technische Planung erstellen
Grundeigentümerschaft	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Grundeigentümerschaft der Parzellen	Mitwirkungs-Workshops	Absichten und Wünsche einbringen, Szenarien mitgestalten, Prozess weitertragen
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	–		Sich informieren
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	Grundeigentümerschaft		Als Teil der erweiterten Projektgruppe partizipieren

2. Projektablauf

Beschrieb

Für beide Handlungsräume erfolgen insgesamt vier Veranstaltungen mit den Grundeigentümerschaften, Interviews zu Beginn und eine Abschlussveranstaltung für die Grundeigentümerschaft beider Handlungsräume (sowie des nicht weiter bearbeiteten Handlungsraums 3).

Handlungsraum 1 (Mehrfamilienhausquartier)

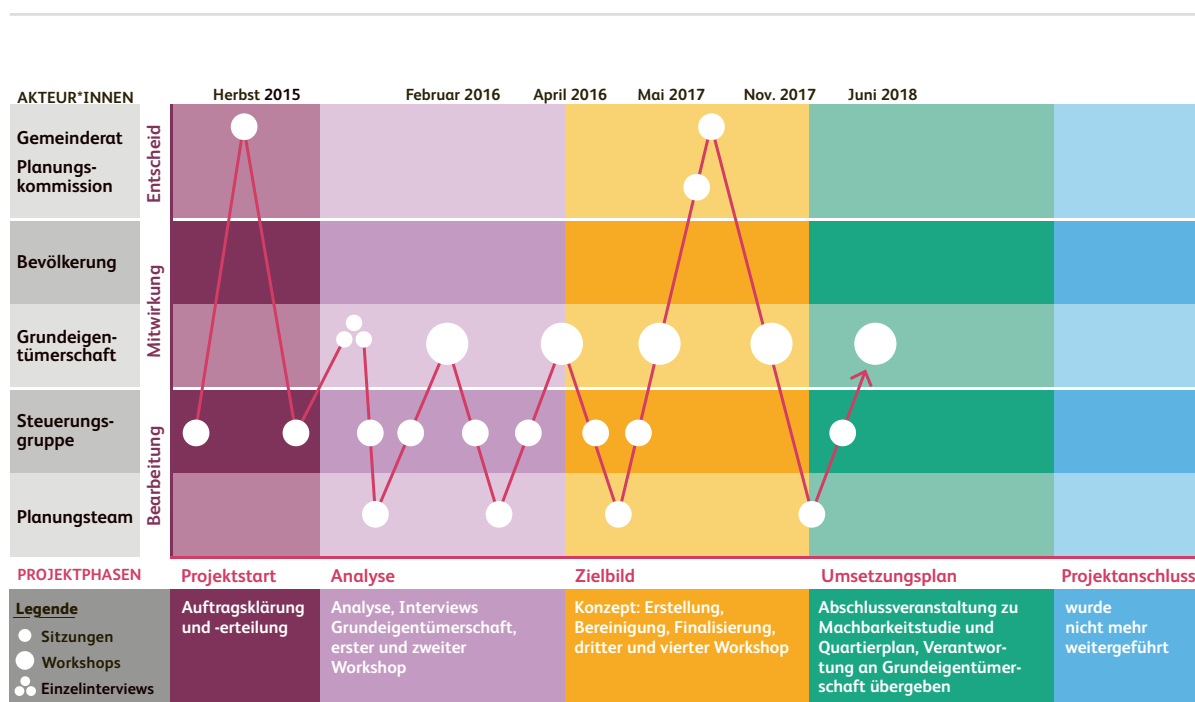


Abbildung 21: Projektablauf Aesch BL, Handlungsraum 1. Erstellung Entwicklungskonzept

Projektstart und Analyse

In einem ersten Schritt erfolgen Interviews mit den Grundeigentümerschaften aus dem Quartierplangebiet sowie eine ortsbauliche Analyse. Auf dieser Basis werden die Grundeigentümerschaften eingeladen, ihre Vorstellungen der künftigen Entwicklung zu diskutieren und die weiteren Schritte hinsichtlich einer Änderung des Quartierplans zu besprechen. An einem ersten Workshop können die Eigentümerschaften ihre Meinung äussern und Anmerkungen zur städtebaulichen Analyse machen.

Zielbild

Im Anschluss werden drei Szenarien für die bauliche Weiterentwicklung skizziert. Diese werden an einem weiteren Workshop mit der Grundeigentümerschaft diskutiert und modifiziert. Die favorisierten Szenarien werden anschliessend weiterbearbeitet. Aufgrund eines Prozessunterbruchs (Ausfall der Vertretung eines wichtigen institutionellen

Grundeigentümers) wird der zweite Workshop in einem dritten Workshop rekapituliert. In einem vierten Workshop mit der Grundeigentümerschaft wird der konzeptuelle Entwurf des favorisierten Szenarios diskutiert.

Umsetzungsplan

Es findet eine Abendveranstaltung statt, um alle Grundeigentümerschaften des Quartierplans «Im Egg» über die Ergebnisse und die weiteren Schritte in den Handlungsräumen 1 und 2 zu informieren. Die anwesenden Grundeigentümerschaften nehmen die Ergebnisse positiv an und äussern teilweise Interesse an Änderungsmöglichkeiten für ihre eigenen Liegenschaften. Der Prozess im Handlungsraum 1 wird aber aufgrund eines gescheiterten ähnlichen Vorhabens an anderer Stelle in der Gemeinde nicht weiterverfolgt. Man befürchtet, dass das gleiche in diesem Gebiet passieren könnte.

Handlungsraum 2

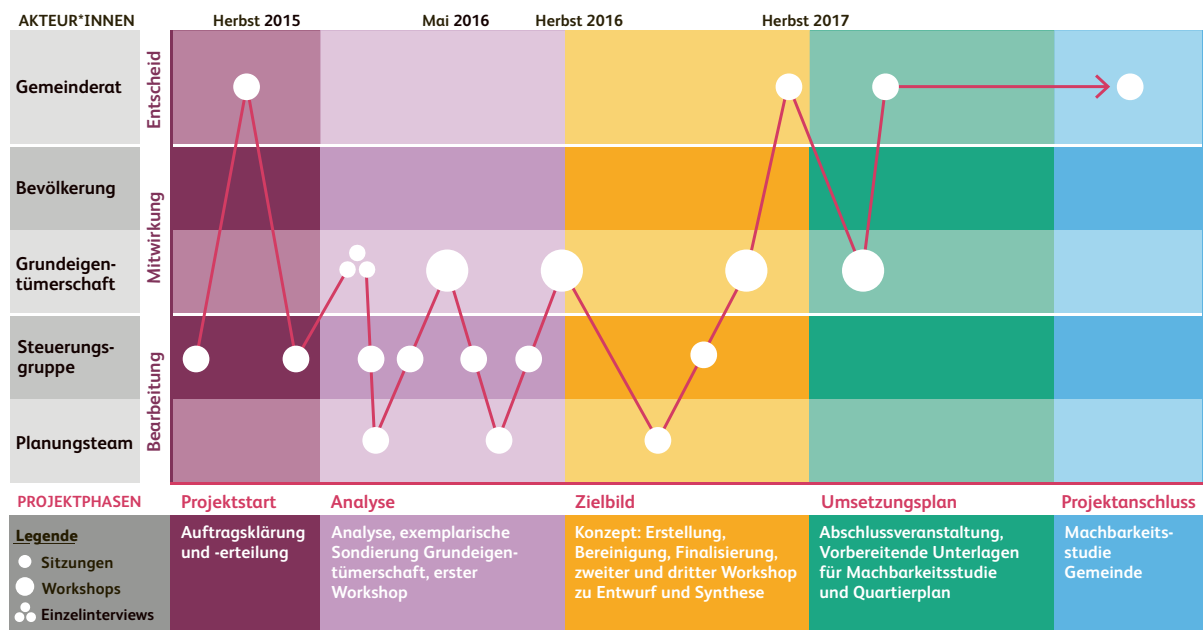


Abbildung 22: Projektablauf Aesch BL, Handlungsraum 2. Erstellung Entwicklungskonzept

Projektstart und Analyse

Im Handlungsraum 2 können nach Sondierungsinterviews die Grundeigentümerschaften im Rahmen der ersten Eigentümerveranstaltung ihre Wünsche und Vorstellungen bezüglich baulicher Veränderungen frei äussern und anhand von Modellen visualisieren. Bei diesem heterogenen Bild erweisen sich die Aspekte Aufbau, Anbau und Gestaltung als gemeinsames Anliegen der Grundeigentümerschaften.

Zielbild

Aus den Anliegen der Grundeigentümerschaften werden in einem nächsten Schritt Prinzipien für die mögliche bauliche Erweiterung, respektive Umgestaltung im Handlungsraum 2 entwickelt, die bei den weiteren drei Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und aufgrund der Rückmeldungen konsolidiert werden. Die dokumentierten Abstimmungen bilden das Grundgerüst für die zukünftige Gestaltung der baulichen Veränderungen im Quartier. Die entwickelten Prinzipien helfen, die baulich-gestalterischen Merkmale des Quartiers als Einheit zu erhalten und Veränderung zu ermöglichen.

Umsetzungsplan

An einer Abschlussveranstaltung mit den Grundeigentümerschaften des gesamten Quartierplanperimeters (ausser Handlungsraum 4) wird über die Ergebnisse informiert und das weitere Vorgehen zum Handlungsraum 2 bekanntgegeben.

Spezifika des Prozesses

- Zwei Prozesse gleichzeitig an zwei unterschiedlichen Orten innerhalb der Gemeinde
- Kantonsverwaltung stark miteinbezogen, da Pilotprojekt zur Änderung der starren Quartierspläne in BL
- Grundeigentümerschafts-bezogen

Komplexität: M

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Aesch (BL). Online verfügbar unter:

https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Aesch

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 21. Juni 2021.

Arth Seeufer – Zukunftsbild zur Seeuferaufwertung

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Arth Seeufer

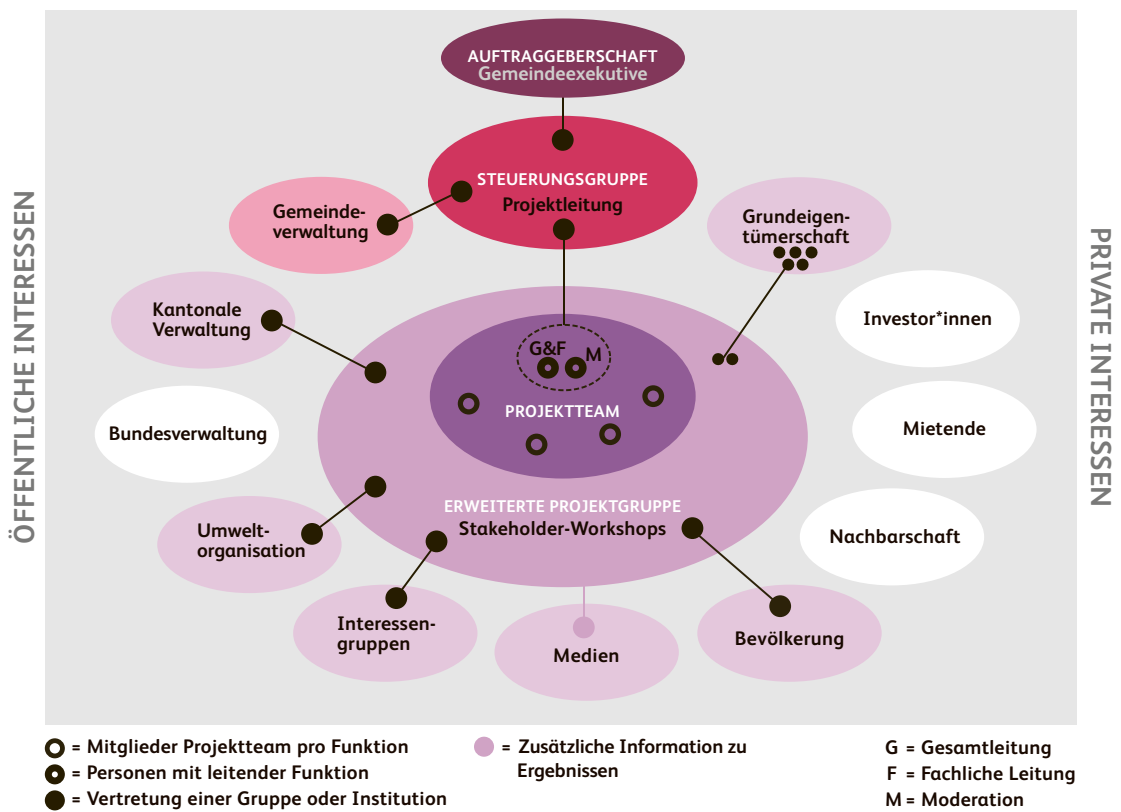


Abbildung 23: Projektaufbau Arth Seeufer. Zukunftsbild zur Seeuferaufwertung

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeber	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Gemeinderat (Gemeindepräsident, Finanzen, Planung-Tiefbau); Gemeindeschreiber; zwei Mitarbeiter*innen der Planung (Abteilungsleiter und ein*e Mitarbeiter*in MA fürs Protokoll); Co-Projektleitung	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	ARGE Seiler & Schneider	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten; Szenarien erstellen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Appert Zwahlen Partner Landschaftsarchitekten	Zukunftsbild	Technische Planung erstellen (je nach Einzelprojekt)
Fachpersonen	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Gewässerökologe, Verkehrsplaner, Architekt	Spiegelung Szenarien und Bestkonzept	
Stakeholder	Projektgruppe (erweiterter Kreis situativ/Workshops mit sechsköpfiger Fokusgruppe)	Vertretung Theatergesellschaft, 3 Grundeigentümerschaften West, 2 Grundeigentümerschaften Ost, Schwyzer Umweltrat, Wuhrkorporationen Rigiaa und Rigi Nordlehne, kant. Fischereiverband, Schwyzer Heimatschutz, Schifffahrtsgesellschaft, Abteilungsleiter Umwelt Bezirk Schwyz, Tiefbauamt Schwyz, Amt für Raumentwicklung Schwyz, Hochbauamt Schwyz	Siehe unten	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Vertretung der Bevölkerung	Zwei Personen an Stakeholder-Workshops	
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	GE = Gemeinde	Eine Person an Stakeholder-Workshops	
Nachbarschaft	Umfeld/Interessengruppe	–	Zwei Grundeigentümerschaften an Stakeholder-Workshops	
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Tiefbauamt, Hochbauamt, Amt für Raumentwicklung	Eine Person an Stakeholder-Workshops	
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	Schwyzer Umweltrat	Situativer Einbezug	
Lokale Interessengruppen	Umfeld/Interessengruppe	Wuhrkorporationen, Fischereiverband, Schifffahrtsgesellschaft, Theatergesellschaft	Situativer Einbezug	
Medien	Umfeld/Interessengruppe	–	Periodische Medienmitteilungen	

2. Projektablauf

Beschrieb

Ziel des Projektes ist die Erarbeitung eines Zukunftsbildes für die künftige Gestaltung des Seeufers in Arth.

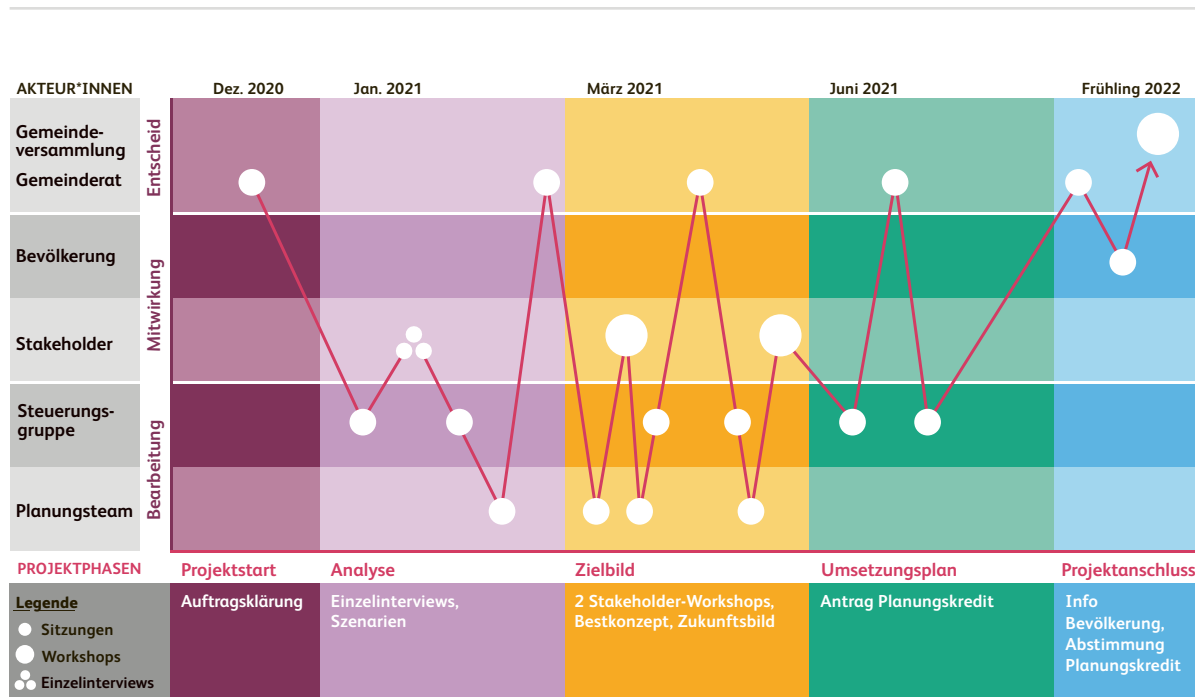


Abbildung 24: Projektablauf Arth Seeufer. Zukunftsbild zur Seeuferaufwertung

Projektstart und Analyse

Sieben Jahre vor Projektstart wurde im Rahmen eines Projekts die Aufschüttung des Seeufers geplant. Dieses Vorhaben scheiterte jedoch an der Gemeindeversammlung aufgrund der hohen Kosten. Ziel des hier beschriebenen Prozesses ist es, die Machbarkeit eines ähnlichen Projekts abzuschätzen und auszuloten, was für das Seeufer gewünscht wird. Dementsprechend wird ein Planungskredit beantragt, um die Planung zu beginnen.

In der Analysephase werden in Einzelinterviews die Interessen und Bedürfnisse von ausgewählten Stakeholdern abgeholt. Eine erweiterte Gruppe von Stakeholdern wird regelmässig informiert. Mit den Informationen aus den Interviews wird ein Grobkonzept mit verschiedenen Szenarien erstellt und dem Gemeinderat präsentiert, um die Wünschbarkeit abzuholen. Auch wird es mit den Fachpersonen gespiegelt, um die generelle Machbarkeit abzuholen. In der Steuerungsgruppe wird entschieden, dass die Option der Seeaufschüttung (Vorgängerprojekt) zu teuer für die Gemeinde wäre.

Zielbild

Im ersten Stakeholder-Workshop werden die Szenarien präsentiert und aus den verschiedenen Bausteinen ein Bestszenario zusammengestellt. Das Planungsteam (Landschaftsarchitekt*innen) arbeitet dieses Bestkonzept aus und

spiegelt es mit der Steuerungsgruppe, dem Gemeinderat und den restlichen Fachpersonen. Darauffolgend wird es wieder zu einem kommunizierbaren Zukunftsbild abstrahiert, das in einem zweiten Workshop den Stakeholdern der erweiterten Projektgruppe vorgestellt und von ihnen bestätigt wird.

Umsetzungsplan

Aufgrund des bestätigten Zukunftsbildes arbeitet die Steuerungsgruppe den Antrag für den Planungskredit aus.

Projektanschluss

Die Bevölkerung wird zu Beginn des politischen Prozesses über das Vorhaben informiert und stimmt an der Gemeindeversammlung darüber ab. Der Projektanschluss hat sich jedoch aufgrund von vertieften technischen Abklärungen, welche überraschende Zusatzkosten zum Vorschein bringen, verzögert. Daraus resultieren zusätzliche Beratungen im Gemeinderat und die Konsultation von Ortsparteien, Kommissionen und Verwaltungsabteilungen. Die Abstimmung über den Projektkredit erfolgt daher erst ein Jahr später.

Spezifika des Prozesses

- Standardmässiger Stakeholder-Prozess mit drei Mitwirkungsmöglichkeiten
- Sehr früher Einbezug diverser Stakeholder

Komplexität: M

Quellen

Annen, Daniel (2021). Machbarkeitsstudie für das Arther Seeufer ist angelaufen. Arth-online. Die Website für Arth, Oberarth, Goldau und Umgebung.

<https://www.arth-online.ch/machbarkeitsstudie-fuer-das-arther-seeufer-ist-angelaufen/>

Interview mit Roman Seiler (Projektleitung) am 10. August 2021.

Ballwil – Erstellung Masterplan Gestaltung Dorfzentrum

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Ballwil

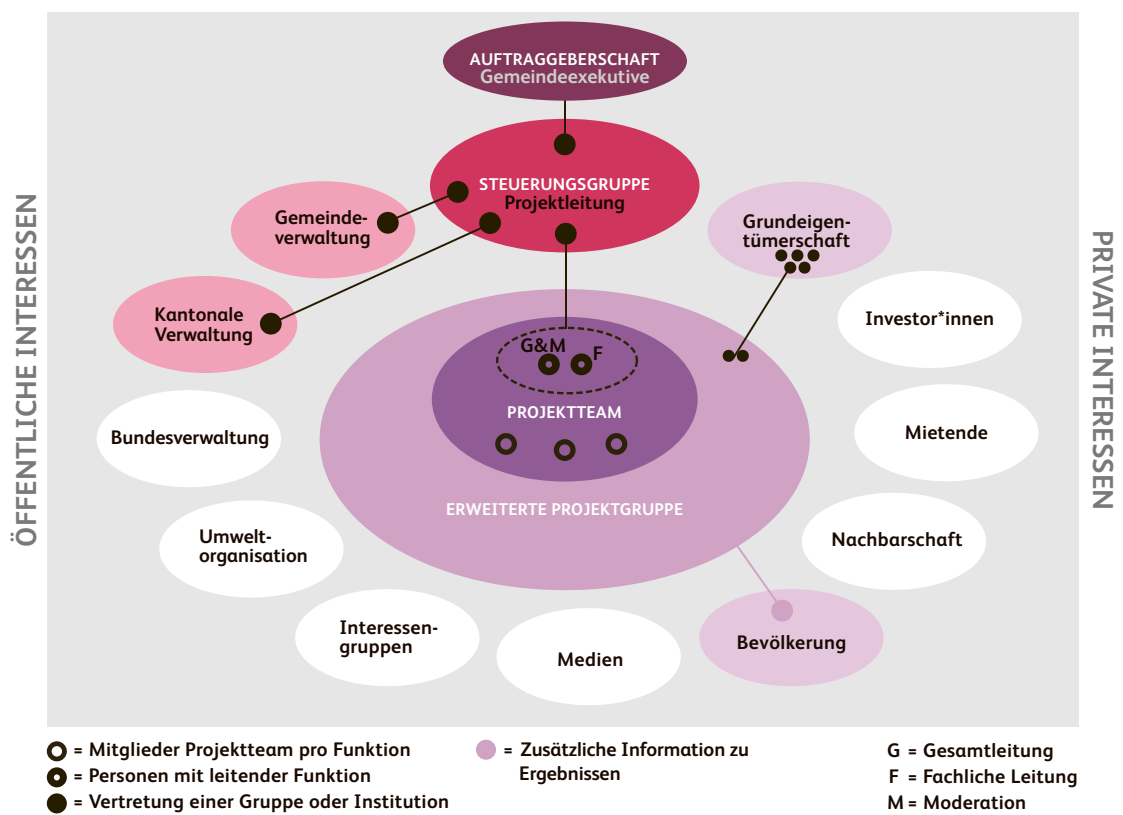


Abbildung 25: Projektaufbau Ballwil. Erstellung Masterplan Gestaltung Dorfzentrum

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeberschaft	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Gemeinderätin Bau, Gemeinderat Finanzen, Bauverwalter, HSLU (Prozess), Architekturbüro, Planungsbüro, Kanton (rawi)	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	HSLU	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Planteam S	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Architekturbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Lengacher Emmenegger Partner AG	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Prozessbegleitung	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	HSLU	Von Beginn weg durchgehend	Prozess gestalten
Grundeigentümerschaft	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Grundeigentümerschaft der Parzellen im def. Perimeter	Zwei Mitwirkungsveranstaltungen	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe		Informationsveranstaltung zum fertigen Masterplan	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe			In erweiterter Projektgruppe

2. Projektablauf

Beschrieb

Zur Erarbeitung des Masterplans wird ein informelles Partizipationsverfahren mit den Grundeigentümerschaften aus dem Perimeter des Dorfkerns gestartet. Mit der Eigentümerschaft der Zentrumsparzellen werden insgesamt drei dialogische Veranstaltungen im Zeitraum von einem Jahr durchgeführt. Die Ausarbeitung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit einem Planungsbüro und einem Architekturbüro.

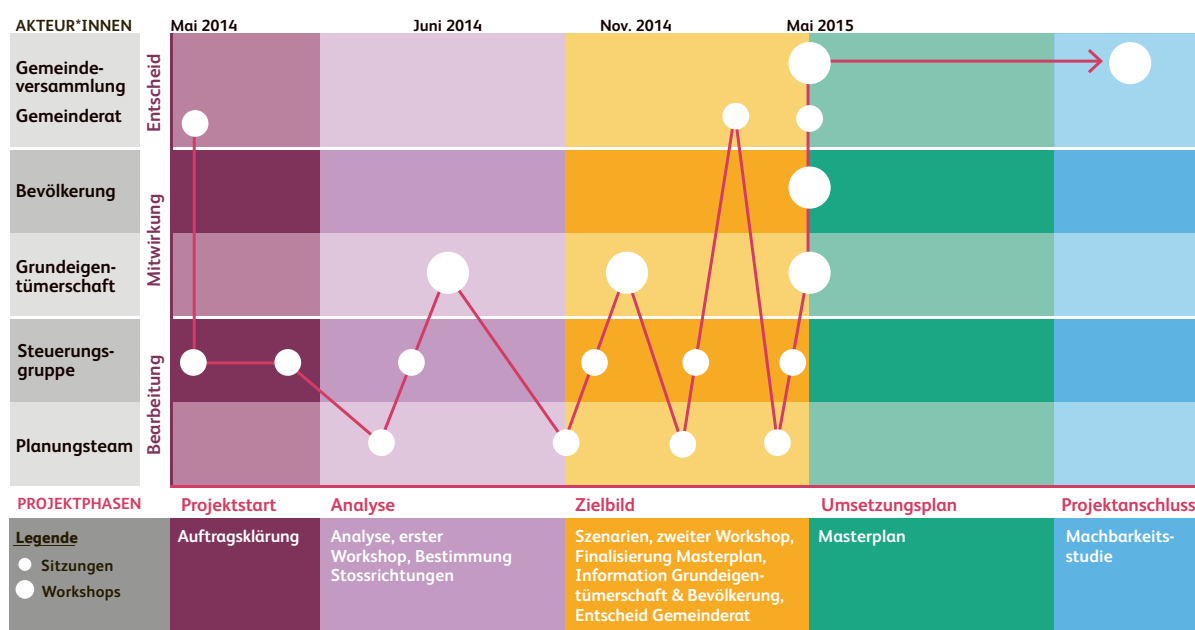


Abbildung 26: Projektablauf: Ballwil. Erstellung Masterplan Gestaltung Dorfzentrum

Projektstart und Analyse

Nach ersten ortsbaulichen Analysen des Dorfzentrums folgt ein Workshop mit den Grundeigentümerschaften, an dem die Qualitäten und Entwicklungsmöglichkeiten des Dorfzentrums aus Sicht der Eigentümerschaften ermittelt werden. Es werden gemeinsame Vorstellungen zur künftigen Entwicklung des Dorfkerns diskutiert.

Zielbild

Im Rahmen der Aufarbeitung der Inputs aus dem ersten Workshop werden Entwicklungsszenarien für das Dorfzentrum erarbeitet und an einem zweiten Workshop mit den Eigentümerschaften erneut zur Diskussion gestellt. Der Gemeinderat wird nach der Überarbeitung dieser Szenarien davon in Kenntnis gesetzt. Nach dem Feedback der zweiten Mitwirkungsveranstaltung wird der Masterplan finalisiert und an einer doppelten Informationsveranstaltung den Grundeigentümerschaften und der weiteren Bevölkerung von Ballwil präsentiert. Zuerst werden die Grundeigentümerschaften informiert und direkt im Anschluss die Bevölkerung. Der Informationsanlass dient als Vorbereitung für die Gemeindeversammlung, obwohl die Gemeinde nicht über den Masterplan abzustimmen hat.

Umsetzungsplan

Der Folgeprozess ist nicht mehr Teil des Modellvorhabens.

Spezifika des Prozesses

- Standardmässiger Grundeigentümerprozess mit drei Workshops
- Kantonale Verwaltung in Steuerungsgruppe wegen Modellvorhaben
- Bevölkerungsinformation direkt anschliessend an Grundeigentümerversammlung

Komplexität: M

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Ballwil (LU). https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Ballwil

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 10. Mai 2021.

Reichenburg – Erstellung Entwicklungsleitbild für Gemeinden

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Reichenburg

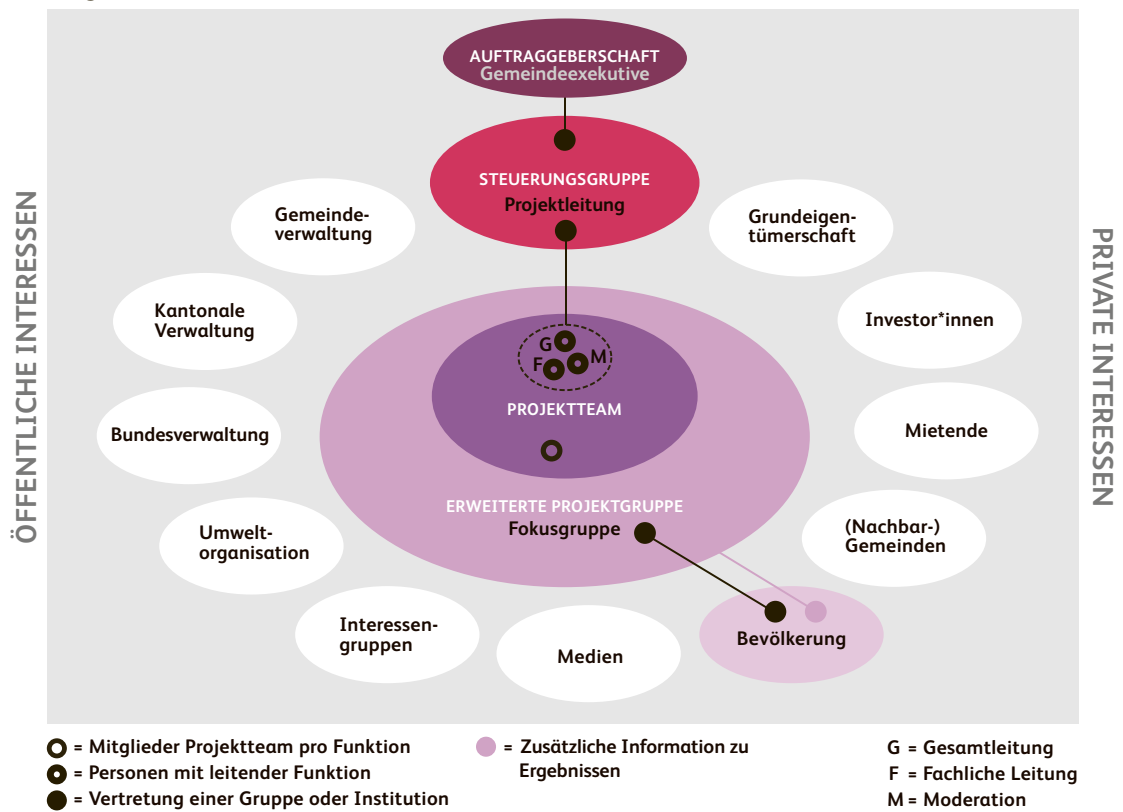


Abbildung 27: Projektaufbau Reichenburg. Erstellung Entwicklungsleitbild für Gemeinden

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle/Person	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeberschaft	Gemeindepräsident	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen (Lead in der Fokusgruppe im Hintergrund, bei der Zukunftskonferenz im Vordergrund)
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Bauvorstand, Gemeindepräsident, Ortsplaner, Gesamtprojektleiter	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	Gesamtprojektleiter, Moderatorin, fachlicher Projektleiter	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Remund + Kuster	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Moderation	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Rihm kommunikation gmbh	An den Workshops	Workshops moderieren
Fokusgruppe	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Zwölf ausgewählte Personen aus der Bevölkerung	Phase 1 (Festlegung Themen und Bereinigung Rohfassung) + Phase 3 (Bereinigung Schlussfassung)	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe		Zukunftskonferenz (Projektstart), Ergebniskonferenz (Phase 2), schriftl. Vernehmlassung	Bedürfnisse bekanntgeben, Übernahme der Bedürfnisse prüfen

2. Projektablauf

Beschrieb

Für die Erarbeitung eines Entwicklungsleitbilds für die Gemeinde Reichenburg wird ein kooperativer Prozess durchgeführt. Für die Mitwirkung wird einerseits eine Fokusgruppe gebildet und andererseits die Bevölkerung als Ganzes miteinbezogen.

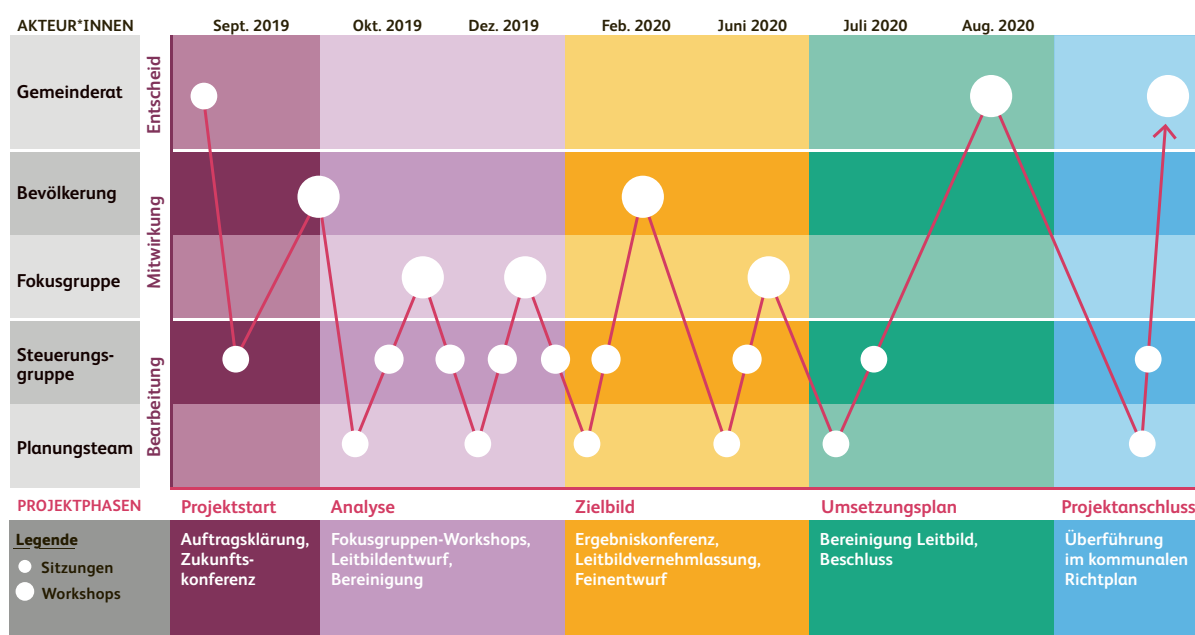


Abbildung 28: Projektablauf Reichenburg. Erstellung Entwicklungsleitbild für Gemeinden

Projektstart und Analyse

Der Gemeinderat von Reichenburg hat den Beschluss gefasst, dass in die Jahre gekommene Leitbild der Gemeinde zu überarbeiten und mit diesem Ziel ein Planungsteam für die Offertstellung angefragt. Mit der Steuerungsgruppe wird der Auftrag geklärt. Nachdem der Gemeinderat die Erarbeitung eines Entwicklungsleitbilds als Grundlage für den kommunalen Richtplan beschlossen hat, erarbeitet die Steuerungsgruppe einen Prozessablauf. Die gesamte Bevölkerung wird zu einer Zukunftskonferenz eingeladen, an welcher in Grossgruppen Ideen zu vorbereiteten Themen gesammelt werden. So können Wünsche und Anregungen aus der Bevölkerung bereits zu Beginn des Prozesses einbezogen werden. Das Planungsteam erstellt mithilfe der Inputs der Zukunftskonferenz einen ersten Entwurf des Leitbilds. Am ersten Workshop mit der Fokusgruppe werden erste inhaltliche Aussagen zu den erarbeiteten Themen entworfen und diskutiert. Das Planungsteam wertet den Workshop aus und erstellt eine Rohfassung des Leitbilds, welche an einem zweiten Workshop mit der Fokusgruppe diskutiert und korrigiert sowie daraufhin vom Planungsteam bereinigt wird. Die Steuerungsgruppe trifft sich jeweils informell im Rahmen der Workshops und bespricht, ob der Prozess wie geplant verlief oder ob Anpassungen notwendig sind.

Zielbild

In der Phase 2 wird der Leitbildentwurf der Bevölkerung in einer Ergebniskonferenz vorgestellt. Den Teilnehmenden wird der Entwurf des Leitbilds vorgängig zugestellt. Am Anlass selbst betreuten Mitglieder der Fokusgruppe vier Infostände, an welchen die teilnehmende Bevölkerung Fragen stellen und Anregungen anbringen kann. Im Nachgang wird eine schriftliche Vernehmlassung durchgeführt. Während 30 Tagen kann die Bevölkerung schriftliche Anmerkungen einsenden. Das Planungsteam arbeitet die Anmerkungen und Erkenntnisse der Ergebniskonferenz und der Vernehmlassung ein und erstellt Vorschläge zur Bereinigung. Diese werden in einem dritten Fokusgruppen-Workshop diskutiert. Gleichzeitig wird die vom Planungsteam vorgängig erarbeitete Aufgabenliste für die Richtplanung besprochen sowie ein Antrag an den Gemeinderat zur Verabschiedung verfasst.

Umsetzungsplan

Das Planungsteam wertet ein letztes Mal den Fokusgruppen-Workshop aus, bereinigt das Leitbild und erstellt ein Pflichtenheft für die kommunale Richtplanung. Der Gemeinderat verabschiedet die Schlussfassung des Leitbilds und das Pflichtenheft für die weitere Bearbeitung. Namentlich ist dies die Entwicklung eines räumlichen Konzepts, einer Siedlungsentwicklungsstrategie und eines kommunalen Richtplans.

Projektanschluss

In dieser Phase fertigt das Planungsbüro nach Auftrag des Gemeinderats eine Offerte zur Erstellung des kommunalen Richtplans an. Diese geht zur Besprechung wieder in die Steuerungsgruppe und der Gemeinderat erteilt den Auftrag für den nächsten Schritt der Nutzungsplanungsrevision.

Spezifikum des Prozesses

- Standardmässiger Prozess mit Fokusgruppen als Teil der Bevölkerung

Komplexität: M

Quellen

Gemeinde Reichenburg (2020, Rev. 2021). Leitbild 2040. Online verfügbar unter https://www.reichenburg.ch/public/upload/assets/363/Reichenburg_Leitbild_2040_Schlussfassung_Februar_2021.pdf?fp=1.

Gespräch mit Andreas Schneider (Projektleitung) am 28. Juli 2021.

Schüpfheim – Handlungskonzept Nutzungsentwicklung Dorfzentrum

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Schüpfheim

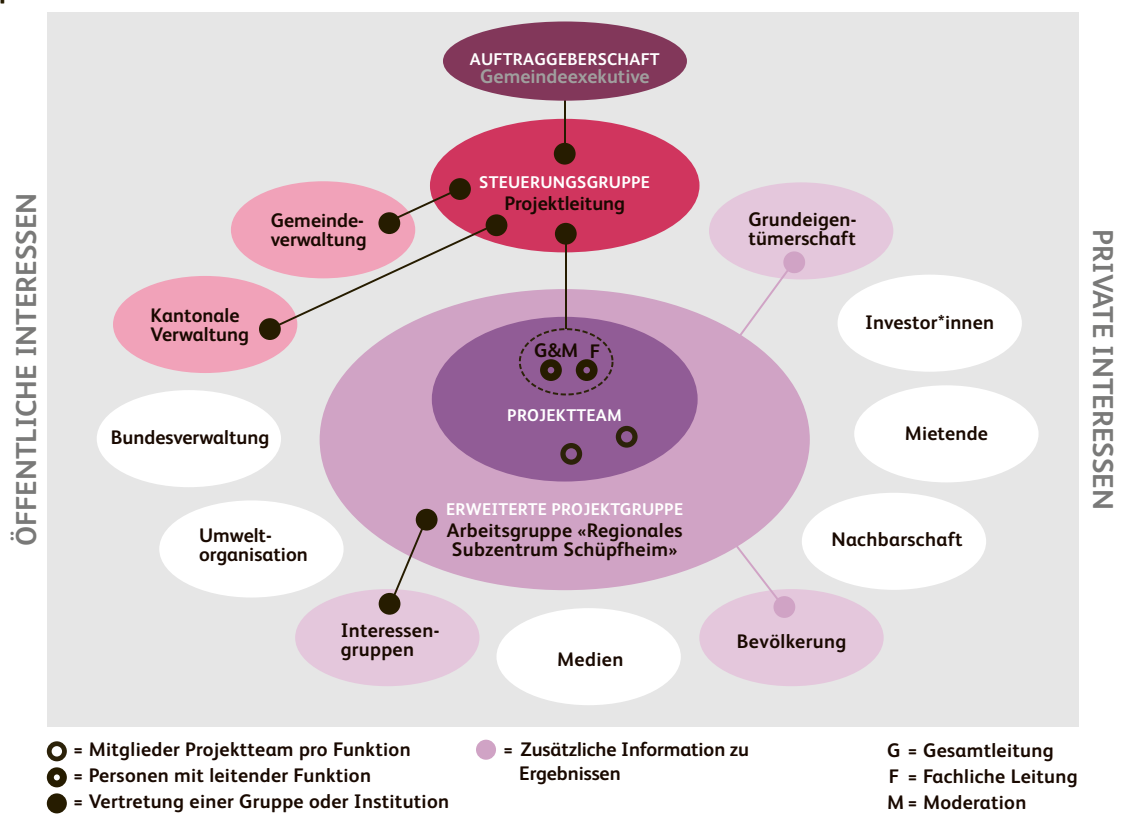


Abbildung 29: Projektaufbau Schüpfheim. Handlungskonzept Nutzungsentwicklung Dorfzentrum

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeber	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	HSLU, Gemeindepräsidentin, rawi, Bauverwalter	Projektstart	Prozess steuern, koordinieren; Arbeitsgruppe bilden
Projektleitung	Projektleitung	HSLU	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	HSLU, Burkhalt Derungs AG	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Arbeitsgruppe «Regionales Subzentrum Schöpfheim»	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum, usw.)	Vertretung Bevölkerung, Vertretung Gemeinde, Kanton, Hochschule	Sechs Arbeitstreffen	Prozess mitgestalten
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Information an der Gemeindeversammlung	Akzeptanz entwickeln
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	Grundeigentümerschaft	Eigentümerschaftsveranstaltung (Information)	Anregungen mitteilen

2. Projektablauf

Beschrieb

Mit der Zentrumsentwicklung in Schüpffheim wird die Stärkung des Subzentrums beabsichtigt. Dazu werden diverse Teilmassnahmen unter Einbezug verschiedener Stakeholder umgesetzt.

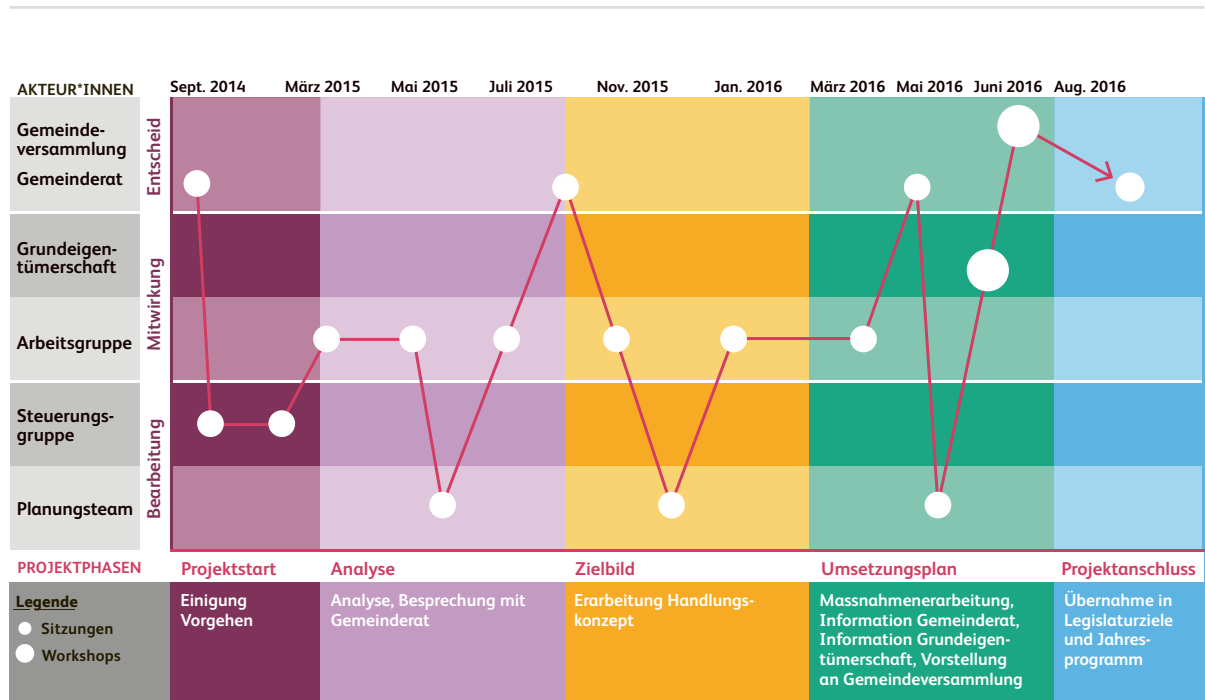


Abbildung 30: Projektablauf Schüpffheim. Handlungskonzept Nutzungsentwicklung Dorfzentrum

Projektstart und Analyse

Für die Erarbeitung des Handlungskonzepts tagt die Arbeitsgruppe «Regionales Subzentrum Schüpffheim» insgesamt sechsmal innerhalb eines Jahres. Dabei wird auf bestehende Grundlagen aufgebaut, darunter Situations- und Wahrnehmungsanalysen, Befragung der Grundeigentümerschaft, Detailhandel, Gewerbe und Gastronomie im Ortskern, Strategiepapier zur Zentrumsentwicklung und Massnahmenbündel. Parallel zur Arbeit der Arbeitsgruppe wird durch ein externes Büro eine Marktanalyse für Schüpffheim erstellt, deren Ergebnisse ebenfalls in die weitere Arbeit einfließen. Für die Diskussion der Zielvorstellungen werden unter anderem die genannten Grundlagen sowie Beispiele aus anderen Gemeinden diskutiert.

Zielbild

Die wichtigsten Themen aus der Analyse werden als Grundhaltungen in das Handlungskonzept aufgenommen und durch Massnahmen konkretisiert.

Umsetzungsplan

Anschliessend folgt die Präsentation des Handlungskonzepts vor dem Gemeinderat, welcher die wesentlichen Inhalte aus dem Konzept für seine weitere Arbeit in die Legislaturziele und in das Jahresprogramm übernimmt. Bei einer Eigentümerveranstaltung wird den Grundeigentümerschaften aus dem Dorfzentrum das Handlungskonzept vorgestellt und mit ihnen diskutiert, inwieweit das Handlungskonzept nachvollziehbar ist und zu welchen Punkten es gegebenenfalls noch Ergänzungen, Anmerkungen oder Bedenken gibt. Zudem wird erfragt, ob sie sich zur Umsetzung des Handlungskonzepts einen Zusammenschluss zwischen verschiedenen Eigentümerschaften vorstellen können und welche Form dieser annehmen könnte. Schliesslich wird das Handlungskonzept an der Gemeindeversammlung der breiteren Bevölkerung von Schüpfheim vorgestellt.

Projektanschluss

Um Behördenverbindlichkeit zu erlangen, werden die Inhalte des Handlungskonzepts in die Legislaturziele 2016 bis 2020 und das Jahresprogramm 2017 übernommen.

Spezifikum des Prozesses

- Erarbeitung des Konzepts gemeinsam mit einer lokalen Arbeitsgruppe

Komplexität: M

Quellen

Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft rawi (ohne Datum). Plattform Netzwerk Innenentwicklung. Schüpfheim (LU). Online verfügbar unter:

https://rawi.lu.ch/themen/siedlungsentwicklung/Plattform_Netzwerk_Innenentwicklung/Fallbeispiele/Schuepfheim

Interview mit Ulrike Sturm, HSLU (Projektleitung) am 28. Juni 2021.

Schwamendingen Altwiesen – Gebietsentwicklung, Erstellung Gestaltungsplan

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Schwamendingen Altwiesen

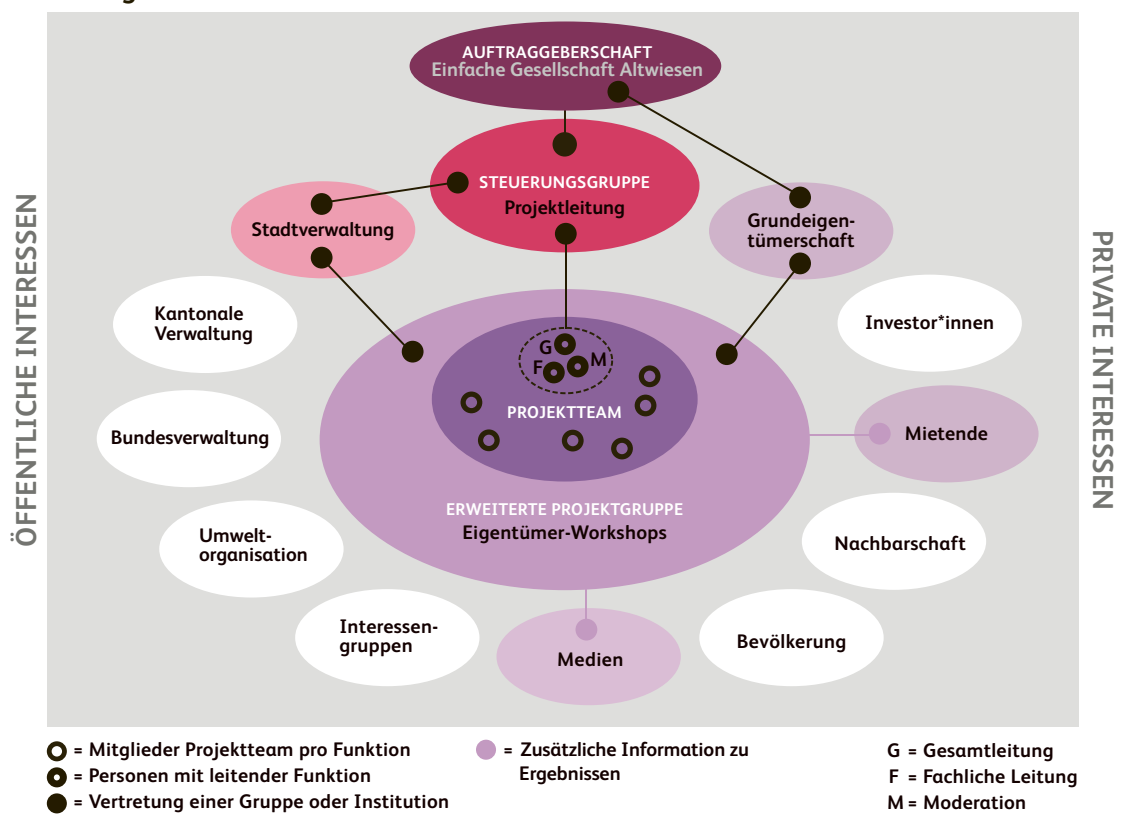


Abbildung 31: Projektaufbau Schwamendingen Altwiesen. Gebietsentwicklung, Erstellung Gestaltungsplan

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Einfache Gesellschaft Altwiesen	Auftraggeberschaft	Einfache Gesellschaft Altwiesen	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheide treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Fünf Privatpersonen, drei institutionelle und die Stadt Zürich	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Gesellschafterver- sammlung vorbereiten
Projektleitung	Projektleitung	Planwerkstadt	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Planwerkstadt	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Jurist*in	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Jurist*in	Während des gesamten Prozesses	Juristische Begleitung beistuern
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Gossweiler Ingenieure	Einzelauftrag	Landumlegung planen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Boltshauser Architekten	Richtprojekt	Richtprojekt entwerfen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Müller Illien Land- schaftsarchitekten	Richtprojekt	Richtprojekt entwerfen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Meier Kommunikation + Webentwicklung	Abschliessend für Aussenkommunikation	Website erstellen
Grundeigentümer- schaftsversammlung	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokus- gruppe, Echoraum usw.)	15 versch. Grundeigen- tümerschaften (institutionelle, gemeinnützige und private) zu Beginn (einige haben verkauft), Stadt Zürich (als Gast)	Workshops und Versammlungen	Auftragserteilung und Mitwirkung
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Formales Gestaltungs- planverfahren	
Grundeigentümer- schaft	Umfeld/Interessengruppe	Erweiterte Projektgruppe		
Nachbarschaft	Umfeld/Interessengruppe	–		
Mietende	Umfeld/Interessengruppe	Mietende der Siedlung	Information Ende der Phase 2 (städtebauliches Zielbild)	An Informations- veranstaltung teilnehmen, sich informieren
Kommunale Behörden	Umfeld/Interessengruppe	Stadtrat Zürich, Baukollegium, Amt für Städtebau	Bewilligungsinstanz Gestaltungsplan	Gestaltungsplan bewilligen
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Amt für Raumentwicklung	Kantonale Vorprüfung (Gestaltungsplan)	Gestaltungsplan prüfen
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	–		
Lokale Interessen- gruppen	Umfeld/Interessengruppe	–		
Medien	Umfeld/Interessengruppe	z. B. NZZ, Hochparterre, Zürich Nord, Immo- bilienbusiness	Medienmitteilung erst bei der öffentlichen Auflage	Über öffentliche Auflage Bericht erstatten

2. Projektablauf

Beschrieb

Ziel des Projekts ist es, einen Gestaltungsplan für die Siedlung Altwiesen zu erarbeiten. Damit werden die planungsrechtlichen Voraussetzungen geschaffen, um die vorhandene Bebauung qualitativ zu erneuern.

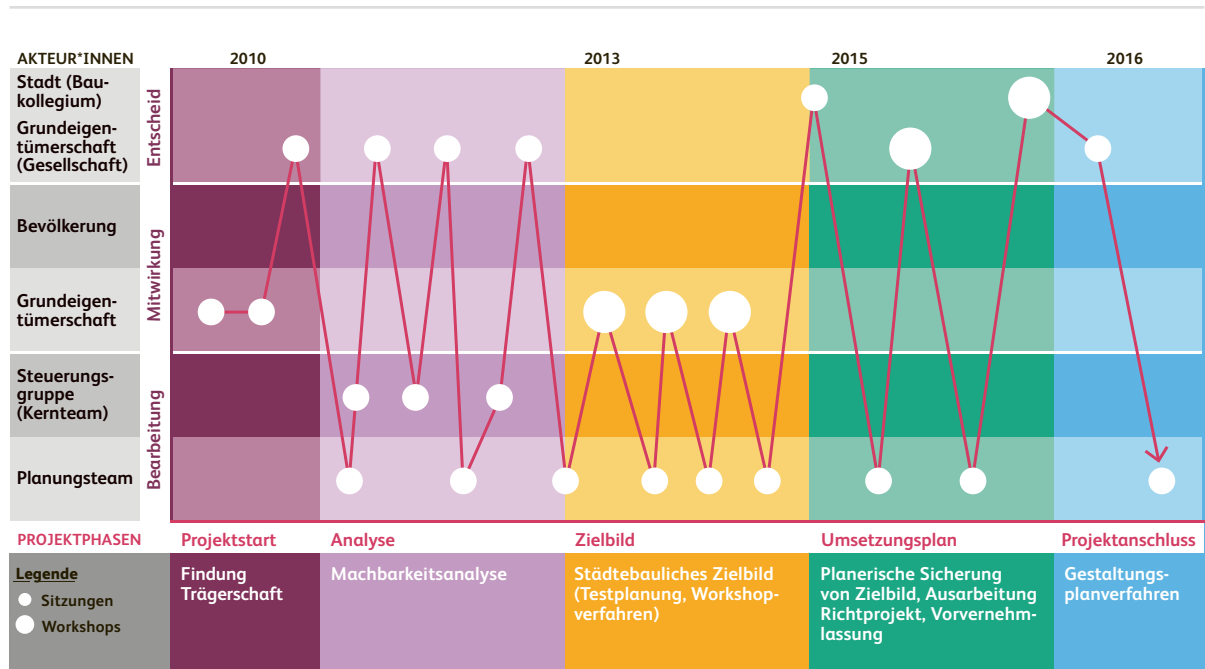


Abbildung 32: Projektablauf Schwamendingen Altwiesen. Gebietsentwicklung, Erstellung Gestaltungsplan

Projektstart und Analyse

Am Anfang steht die Überzeugung einiger Grundeigentümerschaften, dass eine gemeinsame Entwicklung der Siedlung Altwiesen für alle Grundeigentümerschaften Erfolg verspricht, da alle aufgrund der veralteten Bausubstanz ähnlichen Problemen gegenüberstehen. Sie bestimmen eine Projektleitung und es finden Sitzungen statt, in denen erste Rahmenbedingungen geklärt werden. An zwei Informationsveranstaltungen werden die Grundeigentümerschaften über die Projektpläne unterrichtet. Es geht zunächst darum, offene Fragen zu klären, Entscheidungsgrundlagen für das Vorgehen zu erarbeiten und möglichst alle Grundeigentümerschaften einzubinden. Nach einigen Monaten zeigt sich, dass eine gemeinsame Entwicklung des Areals breite Unterstützung findet. Die Grundeigentümerschaften gründen als Trägerschaft für die weitere Planung die Einfache Gesellschaft «Projektentwicklung Altwiesen-/Dübendorfstrasse». Der Gesellschaftsvertrag wird unterzeichnet und die Planenden werden hinzugezogen. Die Einfache Gesellschaft ernennt eine Kerngruppe, welche die Koordinations- und Planungsarbeiten bewältigt. In regelmässigen Besprechungen verständigt sich die Gruppe über die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Grundeigentümerschaften. An zwei- bis dreimal pro Jahr stattfindenden Gesellschafter*innenversammlungen werden wichtige Entscheidungen gefällt und die Weichen für die nächsten Arbeitsschritte gestellt. Die Einfache Gesellschaft gibt eine Machbarkeitsstudie in Auftrag. Diese zeigt auf, welche konzeptionellen Möglichkeiten es beim Neubauprojekt gibt, welche Grundeigentümerschaften die gleichen Interessen haben und wie Planungsinstrumente und Etappierung aussehen könnten. Sie umfasst ebenfalls Wirtschaftlichkeitsprüfungen für jede Grundeigentümerschaft und die Wertbestimmung der heutigen Bauten.

Zielbild

Es wird eine Testplanung mit drei Architekturbüros durchgeführt, die ihre Ideen und Konzepte für das Neubauprojekt Altwiesen einbringen. Aus den vorliegenden Ergebnissen wird eine Synthese gebildet, welche die Basis für den späteren Gestaltungsplan darstellt. Einer der Schlüssel für das erfolgreiche Projekt ist jedoch das darauffolgende Workshopverfahren. Beteiligt sind alle relevanten Stellen: Die Grundeigentümerschaften sowie das Planungsteam, das sich aus Fachpersonen für Architektur, Städtebau, Landschaftsarchitektur und Raumplanung zusammensetzt. Die wichtigsten Aufgaben sind die Entwicklung eines städtebaulichen Zielbilds als Basis für die spätere Umsetzung und die Erarbeitung einer fachlich hochstehenden und tragfähigen Lösung. Ein Meilenstein ist die erste Präsentation der Projektplanung beim Baukollegium der Stadt Zürich. Das Baukollegium ist eine Kommission, welche den Stadtrat und die Bausektion in Fragen des Städtebaus und der Architektur berät. Sie besteht aus Mitgliedern der Verwaltung und Fachpersonen. Das Projekt Altwiesen kommt beim Baukollegium gut an: Das städtebauliche Konzept überzeugt ebenso wie der als vorbildlich bewertete Planungsprozess. Für den weiteren Planungsprozess gibt das Baukollegium wertvolle Inputs.

Umsetzungsplan

In einem nächsten Schritt tritt das Projekt in die dritte Planungsphase ein, in der die planungsrechtliche Sicherung des erarbeiteten städtebaulichen Zielbilds zentral ist. Zu den wichtigsten Teilschritten gehören Abklärungen der zulässigen Gestaltungsparameter (z. B. Bauhöhe, Ausnutzungsquote, Geschossfläche) und die Weiterentwicklung des Zielbilds zu einem Richtprojekt, das wiederum als Basis für den Gestaltungsplan sowie den Quartierplan dient. Gegen Ende desselben Jahres wird beim Amt für Städtebau und bei den Grundeigentümerschaften eine Vorvernehmlassung durchgeführt, um möglichst allen Anforderungen gerecht zu werden.

Projektabschluss

2016 beginnen die Arbeiten am Gestaltungsplan. Dieser Prozess ist äusserst anspruchsvoll und nimmt mehrere Jahre in Anspruch. Ziel des Gestaltungsplans ist es, die städtebaulichen Qualitäten sowie die Bebauung, den Freiraum und die Erschliessung zu sichern. Dabei geht es beispielsweise um Fragen der Umweltverträglichkeit und um das Parkierungskonzept. Wie es beim Projekt Altwiesen von Beginn an Usus ist, sind auch in dieser Arbeitsphase immer wieder alle wichtigen Anspruchsgruppen involviert. So finden 2016 mehrere Gespräche mit Grundeigentümerschaften statt.

Spezifika des Prozesses

- Grundeigentümerschaften sind Auftraggeberschaft und Mitwirkende
- Stadt Zürich ist eine Grundeigentümerin im Areal und zugleich Bewilligungsbehörde

Komplexität: M

Quellen

Altwiesen. Alles im Grünen. (ohne Datum). Der Planungsprozess im Zeitstrahl.
<https://www.altwiesen.ch/projekt/zeitstrahl>

Fehlmann, Deborah (2022). Schwamendinger Entwicklungsepos. In: Gemeinsam Entwickeln. Themenheft Mai 2022, 4–9. Hg. v. Hochparterre.

Interview mit Men-Duri Gaudenz, Planwerkstadt (Projektleitung) am 3. September 2021

Uetikon West – Arealentwicklung Uetikon West (bis Bebauungskonzept)

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Uetikon West

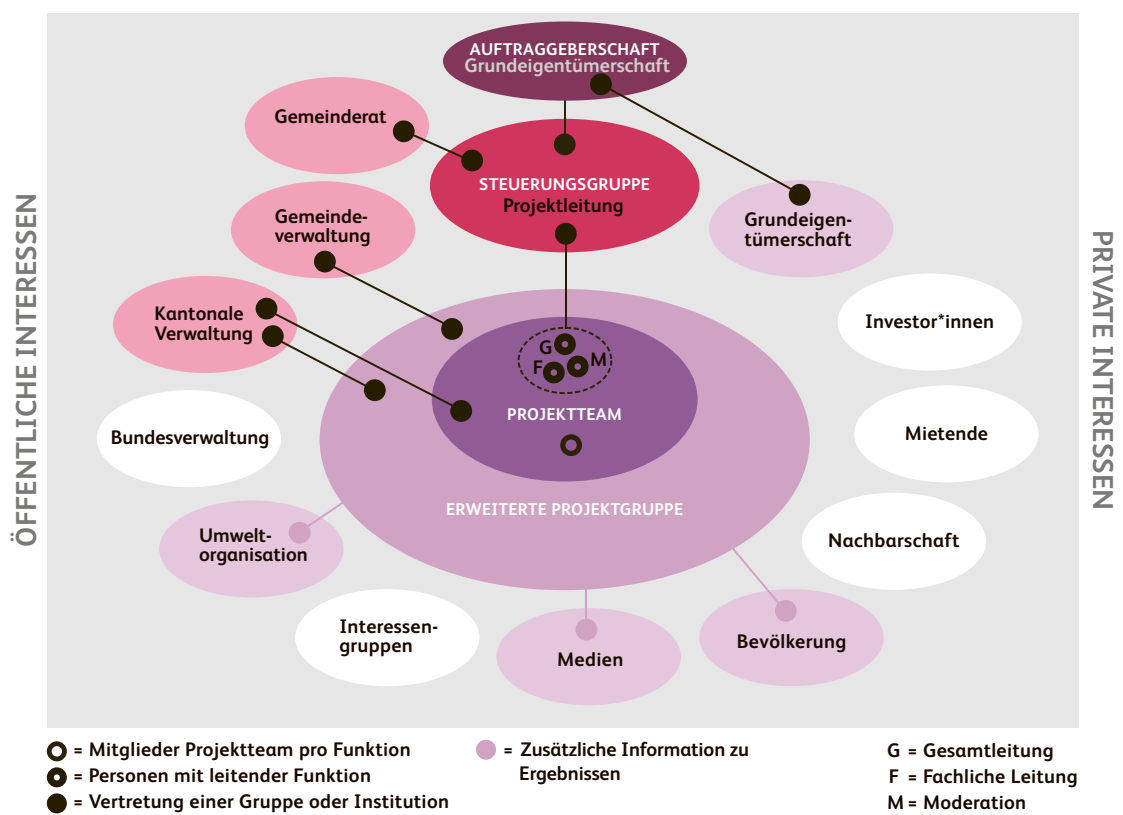


Abbildung 33: Projektaufbau Uetikon West. Arealentwicklung Uetikon West

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Grundeigentümerschaft	Auftraggeberschaft	Eigentümerschaft Chemie + Papier Holding (cph)	Auftragserteilung, Zwischenentscheide	Entscheide treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Metron, CEO cph, Gemeindepräsident Uetikon, Kantonsarchi- tekt, Bauvorstand Meilen	Regelmässige Besprechungen	Prozess koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	Planungsbüro Metron	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Metron	Von Beginn weg, durchgehend	Technische Planung erstellen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Allmann Wappner Architekten	Sieger städtebaulicher Wettbewerb	Bebauungskonzept erarbeiten
Projektgruppe (erweiterte Projekt- gruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokus- gruppe, Echoraum usw.)	Div. kant. Fachstellen	Entwicklungsleitbild, Vorprüfung Gestaltungsplan	Fachliche Expertise einbringen
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Öffentliche Ausstellung städtebaulicher Wettbewerb	An Informations- veranstaltungen teilnehmen
Gemeinde Uetikon	Umfeld/Interessengruppe	Gemeinderat Uetikon, Bauverwaltung	Steuerungsgruppe	Interessen der Gemeinde einbringen
Gemeinde Meilen	Umfeld/Interessengruppe	Gemeinderat Meilen, Bauverwaltung	Steuerungsgruppe	Interessen der Gemeinde einbringen
Nachbarschaft	Umfeld/Interessengruppe	Keine (Cordon sanitaire ums Areal im Eigentum CU)	–	–
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Baudirektion: AWEL, HBA, TBA, ALN	Machbarkeitsstudie, Bebauungskonzept	Fachliche Expertise einbringen
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	Zürichsee Landschaftsschutz ZSL	Nach Machbarkeitsstudie	Einzelgespräche führen
Medien	Umfeld/Interessengruppe	Zürichsee-Zeitung, Tages-Anzeiger, NZZ	Ab Abschluss städtebaulicher WB	Über den Prozess berichten

2. Projektablauf

Beschrieb

Auf dem Areal Uetikon West, welches ehemals von der Chemie + Papier Holding AG als Produktionsstandort für Agro-Dünger genutzt wurde, soll künftig eine Wohnnutzung stattfinden. Dazu werden im ersten Schritt eine Machbarkeitsstudie und anschliessend ein Entwicklungsleitbild erarbeitet.

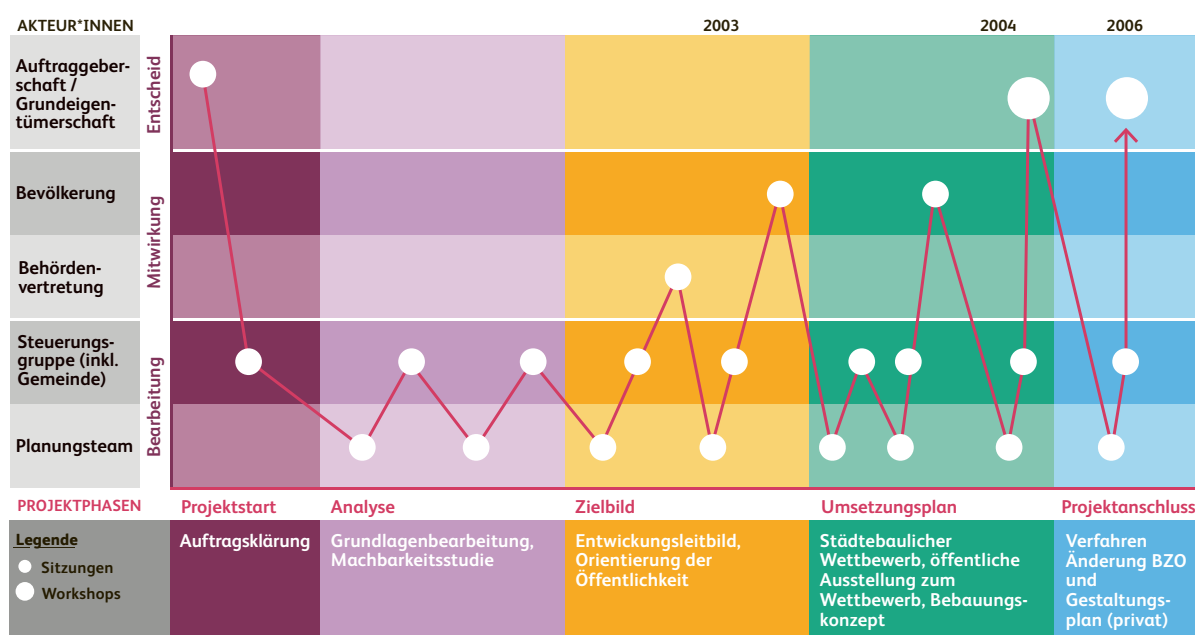


Abbildung 34: Projektablauf Uetikon West. Arealentwicklung Uetikon West

Projektstart und Analyse

Aufgrund früherer Uneinigkeit zwischen Kanton und Grundeigentümerschaften und der daraus resultierenden Skepsis einigt sich die Grundeigentümerschaft auf ein schrittweises Vorgehen und den Einbezug der Gemeinde von Beginn an.

Zielbild

Nach den ersten Schritten der Auftragsklärung und -erteilung werden die Grundlagen ausgearbeitet. Metron wird mit der Erstellung einer Machbarkeitsstudie der Arealentwicklung beauftragt. Diese lotet aus, wo die wichtigsten technischen Rahmenbedingungen für die weitere Projektierung liegen. In einem nächsten Schritt erstellt Metron das Entwicklungsleitbild für das Areal. Dieses dient dazu, die Realisierbarkeit des Vorhabens durch verschiedene öffentliche Stellen (verschiedene kantonale Abteilungen, Gemeinden und Regionen) erstmalig prüfen zu lassen. Im Anschluss daran erfolgt eine öffentliche Orientierung bezüglich der geplanten Arealentwicklung.

Umsetzungsplan

Es wird ein städtebaulicher Wettbewerb durchgeführt. Gleichzeitig werden der kantonale sowie der regionale Richtplan angepasst. Das Siegerprojekt des städtebaulichen Wettbewerbs wird in einer öffentlichen Ausstellung, zu der die Bevölkerung eingeladen ist, präsentiert. Das Bebauungskonzept wird anschliessend innerhalb des Planungsteams mit der Auftraggeberschaft ausgearbeitet. Doch stellen zu diesem Zeitpunkt die neu gegründete IG Uetikon AN DEN See sowie die Organisation Rives Publiques das Privateigentum am Areal in Frage, indem sie, statt des verdichteten Wohn-Misch-Quartiers, einen grosszügigen öffentlichen Park am See fordern.

Projektanschluss

Der erforderliche private Gestaltungsplan wird, trotz der Bemühungen der IG Uetikon AN DEN See und Rives Publiques, im normalen Verfahren des Kantons Zürich erstellt. Dieses umfasst eine Mitwirkungsauflage zum praktisch fertigen Plan. Allerdings stellen die IG Uetikon AN DEN See und Rives Publiques die gesamte Planung in Frage. Die Grundeigentümerschaft versucht, diesen Aktivitäten mit besonderer Transparenz zu begegnen. Kurz vor der geplanten Abstimmung zum Gestaltungsplan werden jedoch zwei Initiativen eingereicht, welche von der Gemeinde einen Erwerb des Areals sowie eine Umzonung in eine Grünzone fordern. Über diese Initiativen wird ein Dreivierteljahr später in der Gemeindeversammlung abgestimmt. In dieser gut besuchten Gemeindeversammlung werden die beiden Initiativen grossmehrheitlich abgelehnt; zugleich wird auch der Gestaltungsplan deutlich verworfen. Erst nach zehn Jahren, in denen u. a. eine Eigentümerschaft wechselt, erfolgt mit der Chance Uetikon ein neuer Anlauf, einen besseren Projektentwurf vorzulegen.

Spezifika des Prozesses

- Normaler Planungsprozess mit gesetzlicher öffentlicher Mitwirkung
- Keine Gestaltungsmöglichkeiten für die Bevölkerung (reine Information)
- Fachlich-technisch richtiges Vorgehen, aber gesellschaftliche Dimension unterschätzt

Komplexität: M

Quellen

Allmann Stettler Wappner Architekten GmbH & realgrün Landschaftsarchitekten (2006). Chemie Uetikon Areal West – Richtprojekt. 20. Januar 2006.

CPH Chemie und Papier Holding AG (2003). Chemie Uetikon, Areal West Entwicklungsleitbild. Metron. 10. November 2003.

CPH Chemie und Papier Holding AG (2003). Machbarkeitsstudie CU Areal West Testprojekt. Metron. 11. März 2003.

CPH Chemie und Papier Holding AG (2005). Bericht des Preisgerichts: Areal CU West Städtebaulicher Ideenwettbewerb. Redaktion und Layout: Metron.

Hornung, R. (2007). Stimmt die Chemie am See? Fabrikgelände Uetikon. Hochparterre 20 (1-2), 40–42.
<https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=hoc-001:2007:20::1189>

Konkurado Web of Design Competitions (ohne Datum). Areal CU West Uetikon 2. Stufe. Ideenwettbewerb. Stiftung Forschung Planungswettbewerbe. Konkurado Web of Design Competitions (ohne Datum). Areal CU West Uetikon 2. Stufe. Ideenwettbewerb. Stiftung Forschung Planungswettbewerbe. https://konkurado.ch/wettbewerb/areal_cu_west_uetikon_2.

Anhang C: L-Prozesse

Arth-Goldau – Erstellung Entwicklungsstrategie Bahnhofsgebiet

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Arth-Goldau

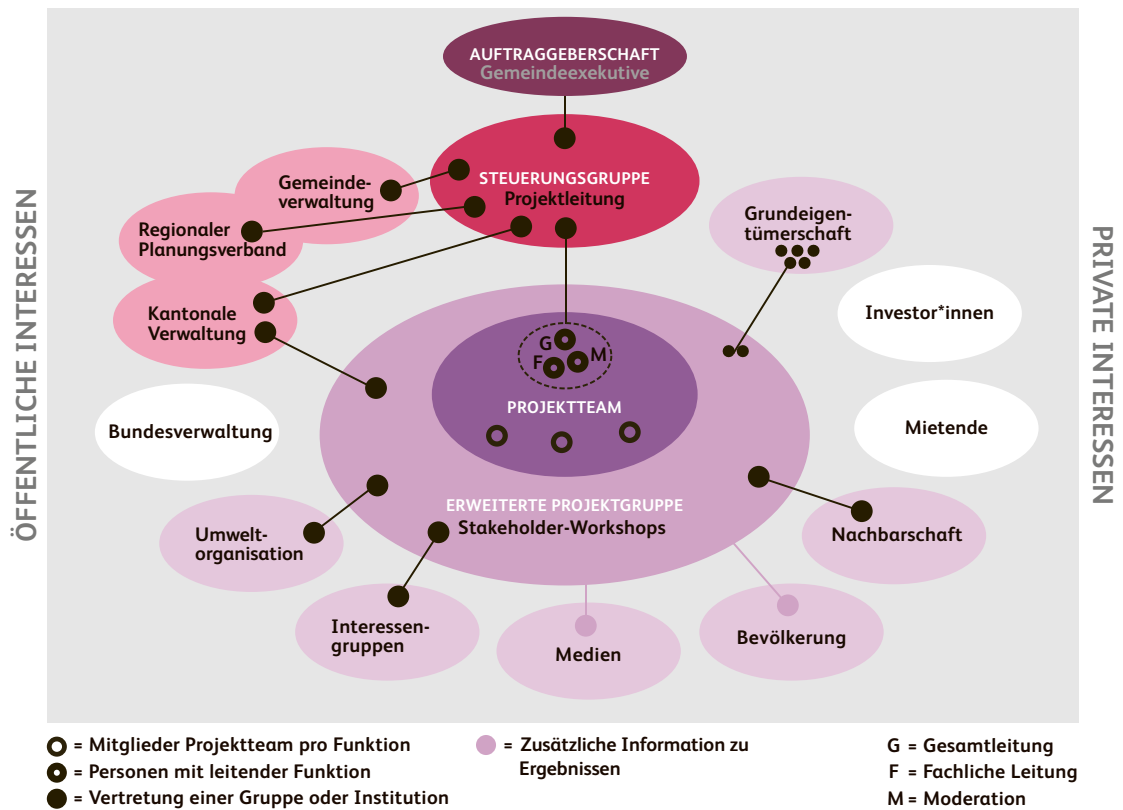


Abbildung 35: Projektaufbau Arth-Goldau. Erstellung Entwicklungsstrategie Bahnhofsgebiet

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Gemeinderat	Auftraggeberschaft	Gemeinderat	Von Beginn weg, immer wieder	Entscheidungen treffen
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Gemeindepräsident, Gemeinderat Finanzen, Gemeinderat Planung/Tiefbau, Gemeindeverwaltung, Kanton SZ, REV (reg. Planungsverband)	Zu Beginn, bei Bedarf vor und nach Workshops	Prozess steuern, koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	IRAP	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüros	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Abhängig von Themengebiet und Einzelauftrag	Je nach Einzelprojekt (z. B. Bahnhofplatz, Umfahrung usw.)	Technische Planung erstellen (je nach Einzelprojekt)
Projektkommunikation	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Rihm kommunikation gmbh	Wenn benötigt	Kommunikationsberatung
Stakeholder	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	19 ausgewählte Personen aus div. Interessengruppen	Workshops	Lokalspezifisches Wissen beisteuern
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe		Infoveranstaltungen	
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	SBB, Luxram, Bovesta, Tierpark, Rigi Bahnen	Stakeholder-Workshops	
Investoren	–			
Mietende	–			
Nachbarn	Umfeld/Interessengruppe	Vertretung drei versch. Quartieren	Stakeholder-Workshops	
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Kantonsplaner in Steuerungsgruppe, Wirtschaftsförderung als Stakeholder	Steuerungsgruppe, Stakeholder-Workshops	
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	Schwyzer Umweltrat	Stakeholder-Workshops	
Lokale Interessengruppe	Umfeld/Interessengruppe	Gewerbeverein, Wirtschaftsführer	Stakeholder-Workshops	
Medien	Umfeld/Interessengruppe	Bote der Urschweiz, Rigibote, Tele 1	Medienmitteilungen, Infoveranstaltungen	

2. Projektablauf

Beschrieb

Für die Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie für das Gebiet rund um den Bahnhof in Arth-Goldau wird ein kollaborativer Prozess durchgeführt. Die Strategie hat eine hohe Bedeutung für die Gemeinde, da der Bahnhof mit der Eröffnung der NEAT an Bedeutung und der Personen- und Güterverkehr an Umfang zunimmt.

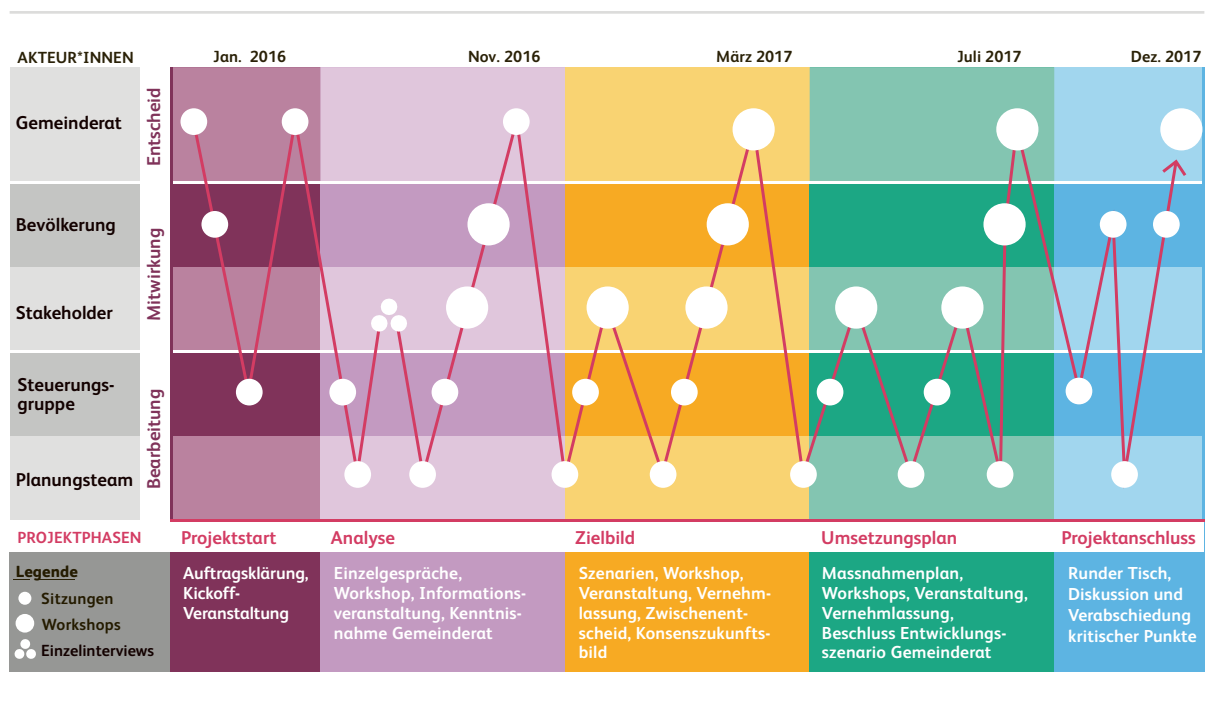


Abbildung 36: Projektablauf Projektaufbau Arth-Goldau. Erstellung Entwicklungsstrategie Bahnhofsgelände

Projektstart und Analyse

An einer Kick-off-Veranstaltung für die Bevölkerung wird darüber informiert, dass ein Studienauftrag im Sand verlaufen ist, ein Grundeigentümer konkrete Entwicklungsabsichten hat und eine neue Planung gestartet wird. Nachdem durch die Offertstellung das Auftragsverständnis von Auftragnehmerschaft und Gemeinderat als Auftraggeber geklärt ist, beginnt das Projektteam nebst einer vertieften Sachanalyse mit der Stakeholder-Analyse. Im Bahnhofsgelände sind diverse Interessen von Privatpersonen sowie Unternehmen betroffen. Der Mitwirkungsprozess startet mit Einzelgesprächen mit den Stakeholdern. Dabei werden die Erwartungen, Befürchtungen und Anregungen durch die geplanten Entwicklungen abgeholt. Diese Rückmeldungen werden durch das Planungsteam reflektiert sowie die planerischen Rahmenbedingungen und Standortpotenziale ausgearbeitet. Diese werden anschliessend in einem ersten Stakeholder-Workshop diskutiert. Es resultierten Stossrichtungen in den drei Bereichen Arbeiten/Bildung, Tourismus und Wohnen. Die breite Bevölkerung wird an einer öffentlichen Orientierung über die Resultate zu den Potenzialen und Risiken informiert. Abschliessend nimmt der Gemeinderat den Diskussionsstand zur Kenntnis.

Zielbild

Für die Teilthemen «Bahnhof Süd» und «Bahnhofplatz» arbeitet das Planungsteam aufgrund der Resultate der Phase 1 mehrere Szenarien zu verschiedenen Aspekten wie Erschliessung, Bebauungsstruktur, Gestaltung usw. aus.

Dazu findet ein zweiter Workshop mit den Stakeholdern statt, an dem diese Szenarien diskutiert und eingegrenzt werden. Die verbleibenden Szenarien werden daraufhin fachlich verfeinert und wiederum mit den Stakeholdern an einem dritten Workshop diskutiert (plus Teilthema «Verdichtung Wohnquartiere»). Die Stakeholder der erweiterten Projektgruppe entscheiden sich in einer Abstimmung, welche Szenarien sie dem Gemeinderat zur Weiterbearbeitung empfehlen. Über die von den Stakeholdern empfohlenen Szenarien wird die Bevölkerung an einer öffentlichen Orientierung informiert, an der es Raum für Fragen und Diskussionen gibt. Im Anschluss kann die Möglichkeit genutzt werden, während einer Frist von 20 Tagen schriftliche Mitwirkungsbeiträge einzureichen. Daraufhin nimmt der Gemeinderat die Empfehlungen der Stakeholder sowie die Mitwirkungsbeiträge der Bevölkerung zur Kenntnis und legt die wichtigsten Eckpunkte des Zukunftsbilds fest.

Umsetzungsplan

Das Planungsteam erstellt aufgrund der Ergebnisse der Mitwirkung und des Entscheids des Gemeinderats ein Konsens-Zukunftsbild und entwirft Umsetzungsmassnahmen. Das Konsens-Zukunftsbild wird in einem vierten Stakeholder-Workshop diskutiert und bereinigt sowie die Massnahmenpläne besprochen und priorisiert. Aufgrund der besprochenen Massnahmenpläne arbeitet das Planungsteam dafür Massnahmenblätter aus. An einem fünften Stakeholder-Workshop werden die dringendsten Massnahmen ausgewählt und detailliert diskutiert (sechs Massnahmenblätter). Zum Abschluss dieses Workshops werden die Stakeholder gebeten, als «Botschafter*innen» in der Umsetzungsphase zu fungieren. An der anschliessenden öffentlichen Orientierung zu Zukunftsbild und Massnahmenplan bekommt die Bevölkerung wiederum die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Anschliessend besteht eine 30-tägige Mitwirkungszeit für schriftliche Beiträge. Dieses Angebot wird rege genutzt und generell gibt es viel Zustimmung. Jedoch wird die geplante Umgestaltung des Bahnhofplatzes kritisiert. Der Gemeinderat verabschiedet anschliessend die Entwicklungsstrategie – vorerst ohne den Teil «Bahnhofplatz».

Projektabschluss

Aufgrund der Mitwirkungseingaben in der Phase 3 wird beschlossen, die Umgestaltung des Bahnhofplatzes nochmals zu durchdenken und zu diskutieren. Der Gemeinderat setzt deshalb die Möglichkeit eines «runden Tisches» an. Alle, die sich hierzu in Phase 3 kritisch geäussert haben, werden eingeladen. Am ersten Anlass stehen die Aussprache und die offenen Fragen im Zentrum. Nachdem diese mit dem Planungsteam abgeklärt sind, findet sich im zweiten Anlass eine Lösung, mit welcher sich die Mehrheit einverstanden zeigt. Der Gemeinderat verabschiedet daraufhin auch den Teil «Bahnhofplatz» der Entwicklungsstrategie.

Spezifika des Prozesses

- Verschiedene Teilgebiete mit unterschiedlichen Sachplanungen
- Aufwendiger Stakeholder-Einbezug
- Konzept nur teilweise mehrheitsfähig, deshalb «Zusatzrunde» im Projektabschluss

Komplexität: L

Quellen

Gemeinde Arth (ohne Datum). Zukunft Arth-Goldau: Raum für Entwicklung.
<http://www.arth.ch/de/aktuelles/aktuellesprojekte/>

Interview mit Andreas Schneider, IRAP (Projektleiter) am 24. Juni 2021.

Sursee – Erstellung regionale räumliche Entwicklungsstrategie

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Region Sursee-Mittelland

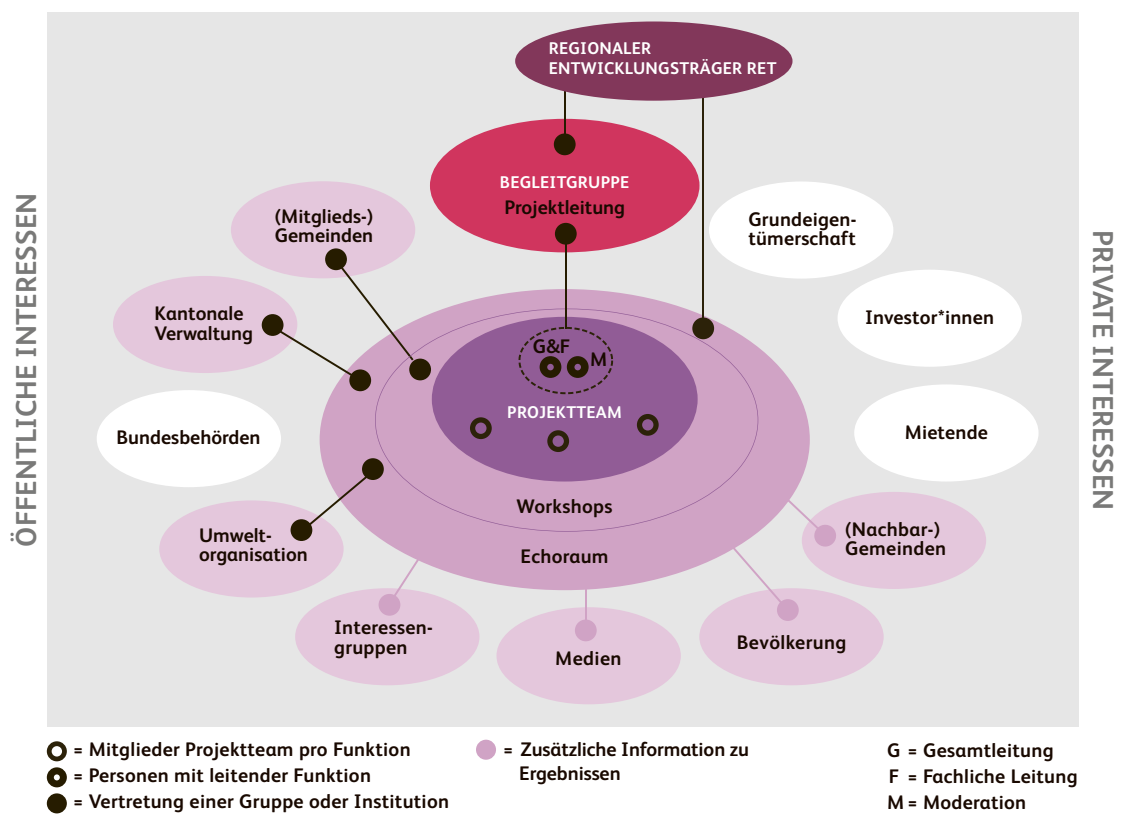


Abbildung 37: Projektaufbau Sursee. Erstellung regionale räumliche Entwicklungsstrategie

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Delegiertenversammlung RET (regionaler Entwicklungsträger)	Auftraggeberschaft	RET-Präsident, Vertretung jeder Gemeinde	Auftragserteilung, Zwischenentscheide	Konzept verabschieden
Steuerungsgruppe (Begleitgruppe)	Prozesssteuerung	Geschäftsführer RET, Regionalplaner*in, PL	Periodische Treffen	Prozess steuern und koordinieren
Projektleitung	Projektleitung	IRAP	Von Beginn weg durchgehend	Prozess designen und leiten
Planungsbüros	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Strategie: Van de Wetering, MRS, Planar Verkehrsmodell: Arendt Consulting	Durchgehend	Technische Planung erstellen
Moderation	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	BHP Hanser	Mitwirkungsanlässe	Anlässe moderieren
Echoraum	Echoraum	Lokale Fachleute (Netzwerk Raumentwicklung, Netzwerk Politik, Netzwerk Wirtschaft, Netzwerk Natur, Netzwerk Kultur, rawi, vif, VVL, VCS, TCS, Pro Sempachersee, Gmd. Rothenburg)	Periodische Begleitung	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Verbandsgemeinden	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Je zwei Verbandsgemeindevertretungen, Kantonale Verwaltung	Mitwirkungsworkshops	Politische Trägerschaft
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Einwohner der Gemeinden	Öffentliche Vernehmlassungen	Anregungen einbringen
Grundeigentümerschaft	Umfeld/Interessengruppe	–		
(Nachbar-) Gemeinden	Umfeld/Interessengruppe	–		
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Verschiedene Dienststellen (rawi, vif)	Echoraum	Bei Vernehmlassungen mitwirken
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	Verein Pro Sempachersee (in Echoraum)	Echoraum	
Medien	Umfeld/Interessengruppe	Lokalzeitung	Periodisch	Publireportagen des Prozesses publizieren

2. Projektablauf

Beschrieb

Für die Erarbeitung der regionalen räumlichen Entwicklungsstrategie für die Region Sursee-Mittelland wird ein kooperativer Prozess durchgeführt. Für die Mitwirkung wird einerseits ein Echoraum für die Spiegelung der fachlichen Erarbeitung gebildet. Andererseits können die Verbandsgemeinden des regionalen Entwicklungsträgers die Zwischenschritte diskutieren und beschliessen. An zwei öffentlichen Vernehmlassungen können die Bevölkerung und andere Interessenverbände mitwirken.

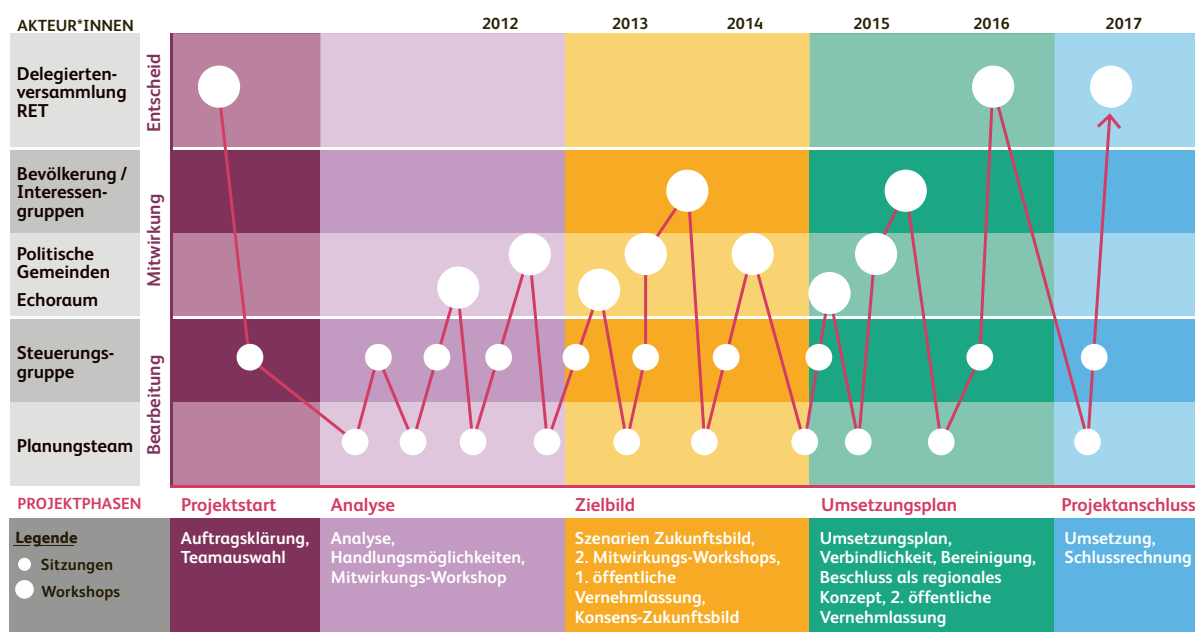


Abbildung 38: Projektablauf Sursee. Erstellung regionale räumliche Entwicklungsstrategie

Projektstart und Analyse

Da es sich bei der regionalen Entwicklungsstrategie um einen gesamt-räumlichen Kontext handelt, werden mehrere Planungsbüros mit den unterschiedlichen Schwerpunkten Raum, Verkehr oder Umwelt und Landschaft eingeladen. Nach der Auswahl arbeiten diese fachlich zusammen im Projektteam. Zu Beginn der Phase 1 analysiert das Projektteam die IST-Situation der Region Sursee-Mittelland. Die Analyse und vorgeschlagenen Handlungsoptionen werden im Echoraum diskutiert, bevor die Verbandsgemeinden und die Verbandsleitung zu einem Mitwirkungs-Workshop eingeladen werden und die Handlungsmöglichkeiten politisch billigen.

Zielbild

Sobald die Handlungsmöglichkeiten festgelegt sind, arbeitet das Projektteam fünf mögliche Entwicklungsszenarien aus. Diese werden sowohl mit den Mitgliedern des Echoraums als auch anschliessend mit den Verbandsgemeinden diskutiert. Danach können alle interessierten Privatpersonen und Interessenverbände in einer öffentlichen

Vernehmlassung zu allen fünf Entwicklungsszenarien Stellung nehmen. Auf der Basis der beiden Mitwirkungsanlässe und der Ergebnisse der Vernehmlassung erstellt das Projektteam ein Konsens-Zukunftsbild. Daraufhin beschliessen die Verbandsgemeinden des regionalen Entwicklungsträgers RET das Zukunftsbild.

Umsetzungsplan

Aufgrund des Konsens-Zukunftsbildes erarbeitet das Projektteam einen Umsetzungsplan mit verschiedenen Massnahmen. Dieser wird wiederum mit den lokalen Fachpersonen des Echoraums diskutiert. Anschliessend gibt es eine Behördenvernehmlassung von Vertretungen der Verbandsgemeinden. An dieser Mitwirkungskonferenz gibt es keine klare Mehrheit bezüglich des Grades der Verbindlichkeit. Um das Ergebnis deshalb breiter abzustützen, wird eine zweite öffentliche Vernehmlassung für die Bevölkerung und Interessenverbände durchgeführt. Aufgrund einiger Anmerkungen werden einzelne Massnahmenblätter angepasst und von der Delegiertenversammlung des RET beschlossen.

Projektanschluss

Die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen in der räumlichen Entwicklungsstrategie geschieht durch die Verbandsgemeinden abgestimmt mit dem regionalen Entwicklungsträger Sursee-Mittelland.

Spezifikum des Prozesses

- Regionalplanung: Verbandsgemeinden wie Eigentümerschaften

Komplexität: L

Quellen

Regionaler Entwicklungsträger [RET] Sursee-Mittelland (ohne Datum). Raumentwicklung und Verkehr. Netzwerk Raumentwicklung.

<https://www.sursee-mittelland.ch/regionalentwicklung/raumentwicklung/netzwerk-raumentwicklung/>

Interview mit Andreas Schneider, IRAP (Projektleitung) am 17. Juni 2021.

Anhang D: XL-Prozesse

Chance Uetikon – Masterplan zur Arealentwicklung

1. Akteursanalyse

Projektaufbau

Chance Uetikon – Masterplan zur Arealentwicklung

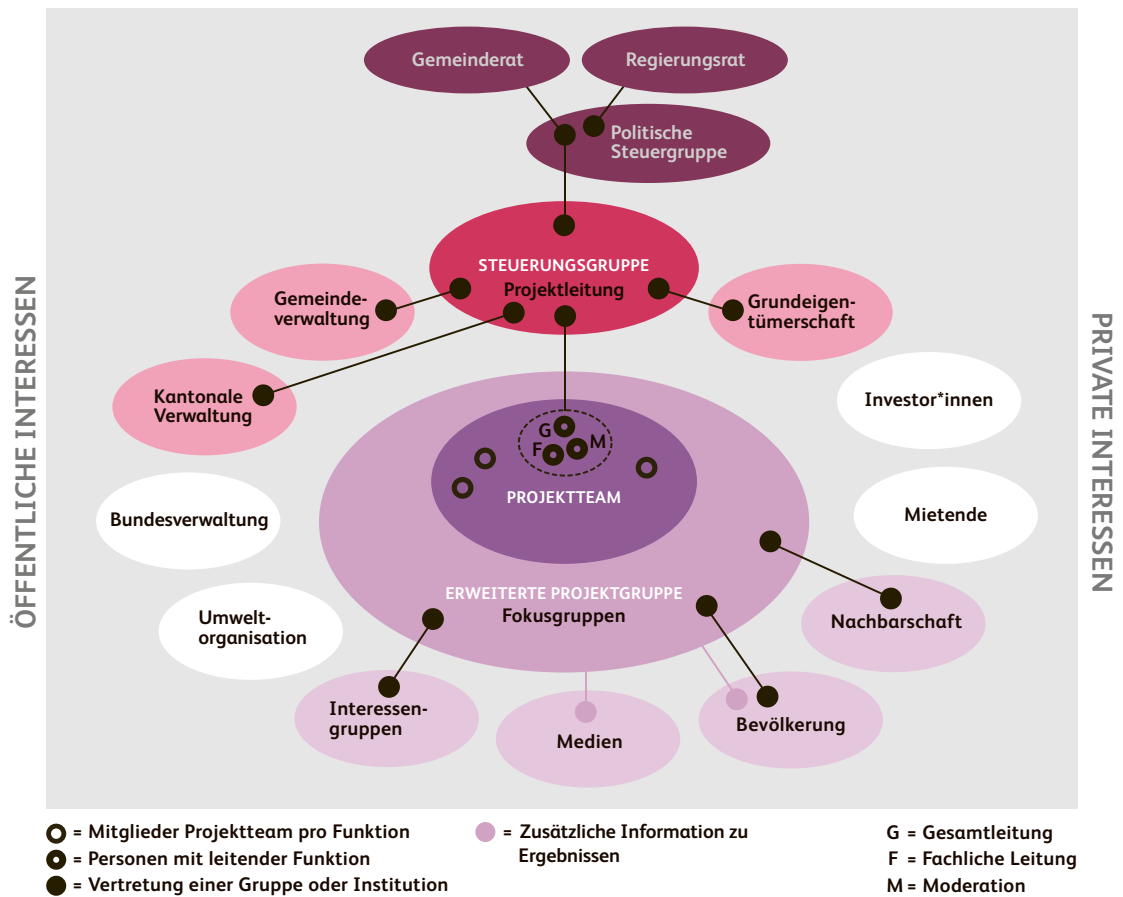


Abbildung 39: Projektaufbau Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung

Beteiligte Projektorgane und deren Rolle

Projektorgan	Rolle	Beteiligte Stelle	Wann im Prozess?	Aufgabe
Regierungsrat Kanton ZH	Auftraggeberschaft (zu 50 Prozent)	Regierungsrat Kanton ZH	Auftragserteilung, Zwischenentscheide	Schlussentscheide fällen
Gemeinderat Uetikon am See	Auftraggeberschaft (zu 50 Prozent)	Gemeinderat Uetikon am See	Auftragserteilung, Zwischenentscheide	Schlussentscheide fällen
Politische Steuerungsgruppe	Prozesssteuerung	Regierungsrat ZH, Gemeindepräsident, Vertretung Region ZPP	Treffen zwei- bis dreimal jährlich (wenn nötig)	Projektoberleitung, Fällendes Stichtentscheids, falls es zwischen Gemeinde und Kanton keine Einigung gibt
Strategische Steuerungsgruppe	Prozesssteuerung	Kanton ZH, Gemeinde Uetikon, Region ZPP	Regelmässige Treffen	Operative Entscheide zu nächsten Verfahrensschritten treffen
Projektleitung	Projektleitung	Gebietsbetreuung Abteilung Raumplanung Kanton ZH	Von Beginn weg, durchgehend	Prozess leiten
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	AGPS, KCAP, POOL, Salewski&Kretz (Architekturbüros)	Varianzverfahren	Technische Planung und Entwurf erstellen
Planungsbüro	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	EBP Schweiz AG	Durchführung Varianzverfahren	Fachliche Planung (Nutzungsplanung)
Kommunikationsstelle	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	Kanton ZH und Gemeinde Uetikon	Sitzungen der Projektleitung	Gegen aussen kommunizieren
Moderation	Projektteam (Kerngruppe, Bearbeitungsteam)	moderat GmbH	Veranstaltungen und Beteiligungsprozess	Beteiligungsdesign konzipieren und durchführen (Beteiligungs-Office)
Fokusgruppen	Projektgruppe (erweiterte Projektgruppe, Fokusgruppe, Echoraum usw.)	Personen aus der Bevölkerung, Parteien, Kommissionen, Interessengruppen, Anrainer*innen	Fokusgruppen-Veranstaltungen spezifisch zu Themen	Prozess periodisch begleiten
Bevölkerung	Umfeld/Interessengruppe	Bevölkerung	Infoanlässe (Aufaktveranstaltung, zwei Beteiligungsveranstaltungen, Info-Anlass), Online-Mitwirkung	Lokalspezifisches Wissen einbringen
Investor*innen	Umfeld/Interessengruppe	–		
Mietende	Umfeld/Interessengruppe	–		
Nachbarschaft	Umfeld/Interessengruppe	Nachbarschaft	Frühzeitig, zu Veranstaltungen	Meinung äussern, sich informieren
Kantonale Verwaltung	Umfeld/Interessengruppe	Immobilienamt, Bildungsamt, Amt für Raumentwicklung, Kommunikationsstelle	Ab Beginn, durchgehend	Vertretung des Kantons in Projektleitung und Steuergruppe
Bundesverwaltung	Umfeld/Interessengruppe	–		
Umweltorganisationen	Umfeld/Interessengruppe	–	–	
Medien	Umfeld/Interessengruppe	Zürichsee-Zeitung, SRF, Tages-Anzeiger, NZZ	Regelmässig	Regelmässige Information der Öffentlichkeit

2. Projektablauf

Beschrieb

Ziel ist es, eine gemeinsame Zukunftsvorstellung für das Areal am See in Uetikon zu erarbeiten. Dazu arbeiten die Gemeinde Uetikon und der Kanton Zürich gemeinsam an der Erstellung eines Masterplans. Um die Planung und das Ergebnis breit abzustützen, wird die Beteiligung der Bevölkerung an der Erarbeitung des Masterplans grossgeschrieben.

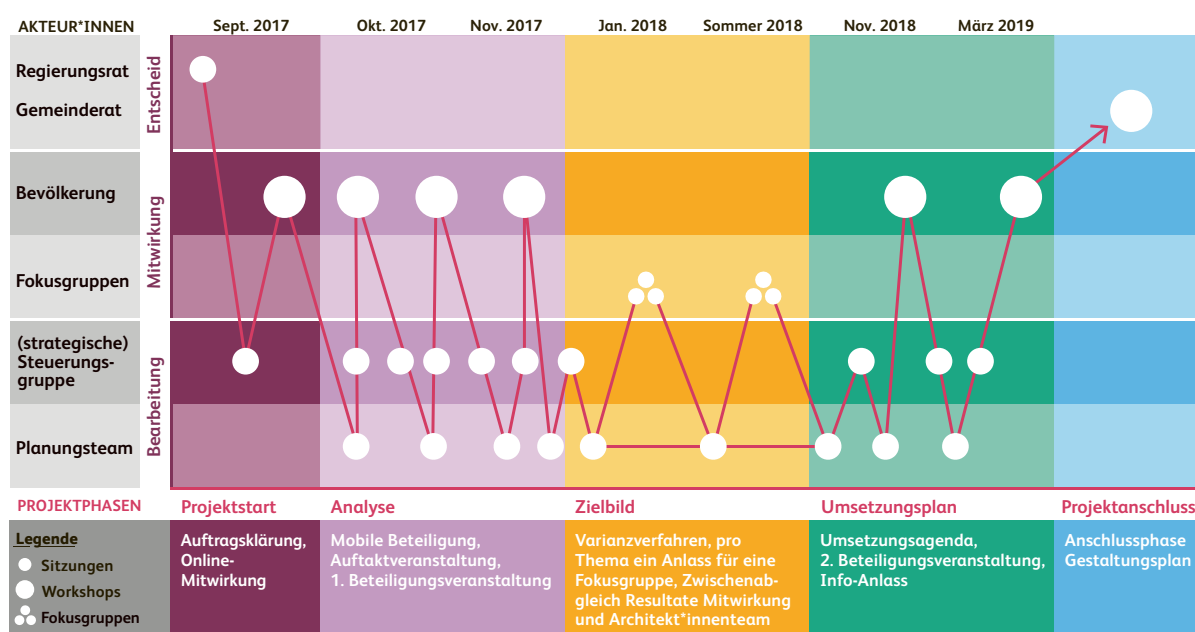


Abbildung 40: Projektablauf Chance Uetikon. Masterplan zur Arealentwicklung

Projektstart und Analyse

Nachdem der Auftrag gesprochen ist und das Planungs- und Beteiligungsteam feststeht, erstellt das verantwortliche Büro für den Mitwirkungsprozess eine Online-Mitwirkungsmöglichkeit. Das Ziel ist es, einen ersten Einblick in die Bedürfnisse der Bevölkerung zu erlangen und so zu erfahren, wie sich diese nach Bevölkerungsgruppen unterscheiden. Die Mitwirkung der Bevölkerung geht bei diesem Prozess über eine reine Befragung hinaus. An der «Chilbi» bietet sich für die Bevölkerung die Gelegenheit einer mobilen Beteiligung in Form eines Infowägelis. Dieses hat zum Ziel, für die Online-Mitwirkung und die Auftaktveranstaltung zu werben. Auch bietet es der Leitung des Beteiligungsprozesses die Möglichkeit, eine Stakeholder-Analyse vor Ort durchzuführen. Interessierte Personen kommen dabei auf das Team zu und können ihre Meinung äussern. Dadurch kann das Team Meinungen zum Projekt auf dem Areal einholen. So kann eingeschätzt werden, was der allgemeine Tenor zu einem neuen Projekt auf dem Areal ist und ob es bereits Fronten gibt. Auch gibt dieser Anlass ein Gefühl für die gelebte politische Kultur im Dorf. An der Auftaktveranstaltung werden insbesondere Informationen zur Ausgangslage zum Planungs- und Beteiligungsprozess gegeben. An der ersten Beteiligungsveranstaltung werden die Resultate der Online-Mitwirkung vorgestellt und es wird in Gruppen diskutiert, wie die Zukunft des Areals aussehen soll.

Zielbild

Zu verschiedenen Themen wird je eine Fokusgruppenveranstaltung durchgeführt. Die Spielräume zur Mitgestaltung sind allerdings nicht überall gleich gross. Die Bevölkerung kann sich melden, in welchen Fokusgruppen sie gerne mitmachen würde. In sieben Fokusgruppen werden die Entwicklungsperspektiven für die Arealentwicklung bearbeitet. Parallel zu den Fokusgruppenveranstaltungen erfolgt eine Testplanung seitens der Fachpersonen in Form eines Varianzverfahrens. Im Prozessverlauf werden die Zwischenergebnisse der Fokusgruppen mit den Ergebnissen der fachlichen Planung verglichen. Ziel ist dabei der Abgleich der beiden Planungen. Es zeigt sich jedoch, dass die beiden Gruppen komplett unterschiedliche Entwicklungsvorstellungen haben und die Bedürfnisse der Bevölkerung im Varianzverfahren nicht genügend berücksichtigt wurden. Aufgrund dessen muss das Planungsteam die fachliche Planung wieder aufrollen. Die Überarbeitung derselben erfolgte nach dem Abgleich der Zwischenergebnisse erneut parallel zur Durchführung der Fokusgruppenveranstaltungen.

Umsetzungsplan

In der Phase 3 wird die Umsetzungsagenda zum Masterplan erarbeitet. An der zweiten Beteiligungsveranstaltung wird das Richtkonzept der breiten Bevölkerung vorgestellt. Das Richtkonzept ist ein Zusammenschluss aus den Ergebnissen des Varianzverfahrens und der Fokusgruppendifkussionen. Das Richtkonzept wird zur Diskussion gestellt. Die Rückmeldungen werden daraufhin in das Richtkonzept eingearbeitet und zu einem Masterplan weiterentwickelt. Als Abschluss wird der Masterplan an einem Informationsanlass der breiten Bevölkerung vorgestellt und über das weitere Vorgehen und die Mitwirkungsmöglichkeiten informiert.

Projektabschluss

Der Masterplan wird in einem Gestaltungsplanverfahren in einen Gestaltungsplan überführt. Es wird ein kommunaler Richtplan erstellt und die Nutzungsplanung revidiert.

Spezifika des Prozesses

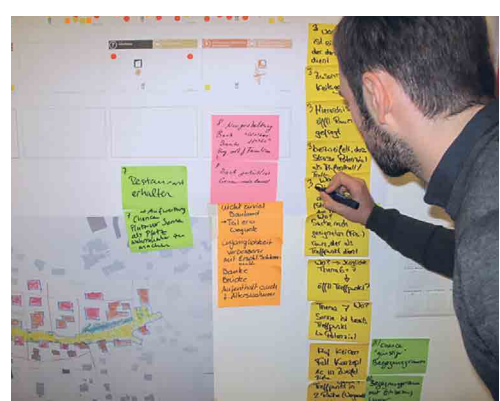
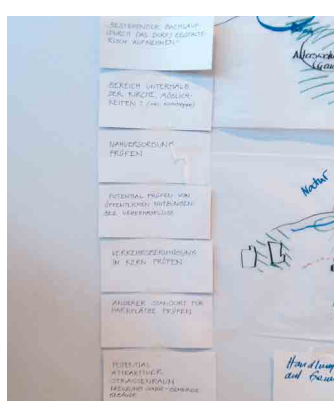
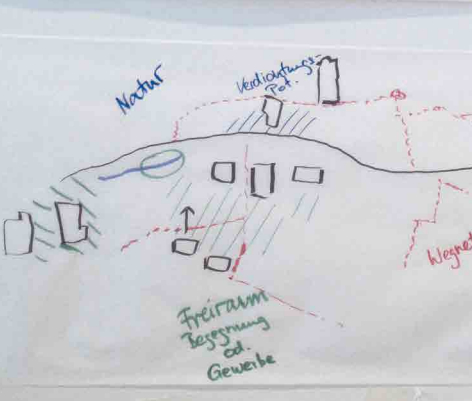
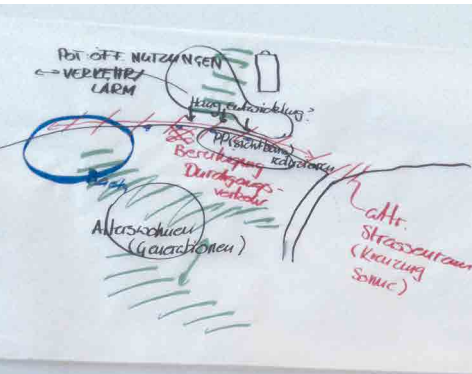
- Bevölkerung unterteilt in verschiedene thematische Fokusgruppen
- Fokusgruppenveranstaltungen und Fachplanungen gleichzeitig durchgeführt
- Geteilte Auftraggeberschaft von Auftraggeber*in mit Kanton und Gemeinde (je 50 Prozent)

Komplexität: XL

Quellen

Chance Uetikon (ohne Datum). Startseite. <https://www.chance-uetikon.ch/>

Interview mit Roman Dellsperger (Projektleitung) am 8. September 2021.



Hochschule Luzern
 Soziale Arbeit
 Werftstrasse 1
 Postfach
 6002 Luzern
 sozialearbeit@hslu.ch
 hslu.ch/ise

Ostschweizer
 Fachhochschule
 Institut für
 Raumentwicklung
 Oberseestrasse 10
 8640 Rapperswil
 irap@ost.ch
 ost.ch/irap