



Siedlungsentwicklung nach Innen

Hinweise zum Vorgehen

Innenentwicklung

Zur Innenentwicklung gibt es keine Patentrezepte. Es braucht eine auf die Situation zugeschnittene Prozessgestaltung, bei der die Anliegen der Beteiligten und die spezifischen Themen der Innenentwicklung auf geschickte Weise berücksichtigt werden.

Beteiligte

Die besondere Herausforderung von Innenentwicklungen liegt in der Vielzahl von direkt Betroffenen / Beteiligten mit sehr unterschiedlichen Interessen. Es gilt, die relevanten Akteure zu definieren und zum richtigen Zeitpunkt in angemessener Form zu beteiligen.

Grundstückeigentümer

Ohne sie bewegt sich gar nichts. Sie müssen für die Idee einer parzellenübergreifenden Planung gewonnen werden, bei der auf ihre unterschiedlichen Interessen und Situationen eingegangen werden kann.

Nachbarn / Quartierbewohner

Nachbarn und Quartierbewohner sind Innenentwicklungen gegenüber aufgrund von Befürchtungen zum Mehrverkehr eher ablehnend. Es gilt, übertriebene Befürchtungen auf ein realistisches Mass zu dämpfen und aufzuzeigen, wie durch geschickte Verkehrsführung und Strassenraumgestaltung ein Mehrwert für das ganze Quartier geschaffen werden kann.

Einwohnerinnen und Einwohner

Formell wird die Stimmbevölkerung über Kredite wie über allfällige Umzonungen bei Innenentwicklungs-Projekten mitentscheiden. Für die Zustimmung der Bevölkerung zu diesen Geschäften braucht es eine kontinuierliche und transparente Kommunikation, sowie eine geeignete Einbindung im Sinne der Mitwirkung.

Denkmalpflege

Geschützte, schützenswerte oder erhaltenswerte Bauten und Ortsbilder sind ein Faktum. Der Spielraum für bauliche Veränderungen an solchen Objekten vergrößert sich, wenn die einzelnen Bauten nicht isoliert betrachtet werden, sondern – unter Einbezug der Denkmalpflege – in eine Gesamtplanung integriert sind.

Meinungsmacher

Jede Gemeinde hat ihre «versteckten» Meinungsmacher. Sie gilt es zu (er)kennen und vom Projekt zu überzeugen. Gelingt dies, lassen sich viele Hürden umgehen.



Themen

Kommunikation

Kommunikation ist das Schmiermittel, welches das Zusammenspiel der verschiedenen beteiligten Akteure erleichtert oder harzig gestaltet. Sie muss planvoll und aktiv gestaltet werden.

Mobilität / Parkierung

Innenentwicklung schafft Mehrverkehr. Die Beeinträchtigung durch den Verkehr hängt aber nicht einzig von der Anzahl der Fahrten, sondern in hohem Masse von der Verkehrsführung und der Gestaltung des Strassenraumes ab. In diesen Punkten müssen im Rahmen von Innenentwicklungsprojekten gute Lösungen gefunden werden.

Planungsinstrumente

Bei Innenentwicklungsprojekten drängen sich qualifizierte Verfahren auf. Nur so kann die erforderliche Qualität und Akzeptanz erreicht werden. Sie sind darüber hinaus auch hilfreiche Vehikel, die unterschiedlichen Interessen der betroffenen Personen und Institutionen zu thematisieren und aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

Mitwirkungsverfahren

Mitwirkungsverfahren fördern Akzeptanz und Legitimation und tragen zur Qualität der getroffenen Lösungen bei. Sie sind zeitintensiv und können die Abläufe komplizieren. Es gilt für jede Akteursgruppe das dem Gesamtprozess dienende «richtige Mass und richtige Form» der Mitwirkung zu finden.

Prozessgestaltung

Prozesse der Innenentwicklung sind geprägt durch eine Vielzahl individueller Entscheide der beteiligten Personen und Instanzen. Da diese nicht vorhersehbar sind, muss die Prozessgestaltung agil auf die ändernden Situationen reagieren können, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Parterrenutzungen / Leben im Dorf

Bei Ortskernentwicklung (als häufiger Fall der Innenentwicklung) liegt die grösste Herausforderung und Aufgabe darin, gesellschaftliches Leben in die Ortskerne zu bringen. Hierzu gilt es u.a. auch zukunftsgerichtete Nutzungen der Erdgeschosse zu finden. Die Aufwertung des Ortskerns als belebtes Zentrum und die bauliche Entwicklung müssen Hand in Hand gehen.

Grundstückeigentümer

Bei Prozessen der Siedlungsentwicklung nach Innen sind oftmals mehrere Grundstückeigentümer involviert, welche trotz sehr unterschiedlichen Interessen, Wissensständen, finanzieller Möglichkeiten, Entscheidungskompetenzen usw. zu einer Zusammenarbeit finden müssen. Für die Moderation dieser Zusammenarbeit sind nachstehend einige Hinweise zusammengestellt.

Aufmerksam zuhören: Um die Eigentümer zielführend in den Prozess einbinden zu können, ist es wichtig, ihre Interessen, Situation und Einstellungen zu kennen. Hierzu gehört beispielsweise auch die Bedeutung, welche die Baute für sie hat (Elternhaus, Produkt und Erfolg der eigenen beruflichen Tätigkeit, Investitionsobjekt usw.) sowie die zeitlichen und finanziellen Handlungsspielräume und Begrenztheiten der Eigentümer. Erfahrungsgemäss schätzen es die Grundeigentümer, wenn sie in einem Vieraugen-Gespräch frei berichten können. Es kommen dabei viele wichtige Informationen für den weiteren Prozess auf den Tisch.

Eigentümer nicht unter Druck setzen aber zeigen, dass der Zug am Fahren ist: Bei Fragen der Ortskernentwicklung spricht man die Eigentümer an ihrem grössten Vermögensbestandteil an und stellt diesen durch die beabsichtigte Veränderung ein Stück weit in Frage. Dies kann schnell eine Abwehrhaltung erzeugen. Es ist deshalb wichtig zu betonen (und zu wiederholen), dass Entscheide einzig bei ihnen (den Eigentümern selber) liegen und dass diese Entscheidungshoheit zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellt wird. Es darf und soll aber deutlich gemacht werden, dass der Prozess der Ortskernentwicklung (unumkehrbar) am Laufen ist und damit für den Einzelnen Chancen entstehen, die so schnell nicht mehr gegeben sein werden.

Hintergründige Aspekte der Eigentumsverhältnisse kennen: Das Eigentum ist oftmals nicht so frei verfügbar, wie es vordergründig scheint. Es gibt Situationen, wo Geschwister ausbezahlt werden müssen, wo es sich um einen Erbvorbezug handelt, wo Vorsorgeleistungen damit verbunden sind usw. Derartige private Aspekte werden an Besprechungen mit mehreren Beteiligten in der Regel nicht ausgesprochen, sie beeinflussen aber die Argumentation und die Handlungsweise der entsprechenden Personen.

Vertrauensverhältnis aufbauen: Bei einer Gruppe von mehreren beteiligten Eigentümern wird es praktisch immer die Situation geben, dass einige mehr und an-

dere weniger Fachwissen zu Planungs- und Baufragen haben. In dieser Situation sind diejenigen Parteien, welchen das Bauwesen wenig vertraut ist, einem gemeinsamen Prozess gegenüber eher misstrauisch eingestellt, weil sie Nachteile befürchten. Da ist es Aufgabe der Prozesssteuerung, ihnen die Sicherheit zu geben, dass ihre Anliegen genauso ernst genommen werden, wie die Anliegen und Interessen der anderen Eigentümer und dass man sich als Projektleitung hierfür einsetzen wird. Dies kann und soll in der Gruppe auch transparent gemacht werden.

Gesprächsform bewusst wählen: Viele Leute sind sich nicht gewohnt, ihre Anliegen und Meinungen in einer formalen Sitzung mit einem grösseren Teilnehmerkreis einzubringen. Da kann es hilfreich sein, mit den einen oder anderen Grundeigentümern zwischen den Sitzungen auch das bilaterale Gespräch zu suchen und ihnen so die Möglichkeit zu geben, sich auf die ihnen gewohnte Weise auszudrücken.

Perspektiven aufzeigen, in welcher (Rechts-) Form sie sich in ein Gesamtprojekt einbringen können: Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten und Rechtsformen wie eine gemeinsame Planung oder eine gemeinsame Neuüberbauung organisiert werden kann. In dieser komplexen Materie kennen sich aber die Wenigsten der an einem Ortskern-Entwicklungsprozess beteiligten Eigentümer aus. Es ist Aufgabe der Projektleitung, zum richtigen Zeitpunkt entsprechende Perspektiven aufzuzeigen. In der Praxis hat sich die Option, die eigene Altliegenschaft gegen eine Attika-Eigentumswohnung in der Neuüberbauung «einzutauschen» (mit entsprechendem Wertausgleich) wiederholt als Türöffner erwiesen.

Zeitachse präsent halten: «In den nächsten Jahren stellt sich für uns die Frage einer Veränderung oder einer baulichen Investition noch nicht». Diese Antwort hört man häufig, wenn mit den Eigentümern Kontakt aufgenommen wird. Was den Eigentümern dabei wenig bewusst ist, ist die Länge der Vorlaufzeit für Investitionen im Sinne einer Ortskernentwicklung. Gelingt es, die zeitlichen Perspektiven plausibel aufzuzeigen, steigt die Bereitschaft, sich «doch jetzt schon» auf dieses Thema einzulassen.

Weitere Hinweise, welcher für die Zusammenarbeit mit den Grundeigentümern hilfreich sind, finden sich in den Ausführungen zur **Prozessgestaltung**.

Nachbarn / Quartierbewohner

Die direkten Nachbarn und die Quartierbevölkerung haben oft Vorbehalte gegenüber Innenentwicklungen. Dies betrifft die Mehrnutzung, welche Freiräume verringert, Aussicht verbaut und zusätzlichen Verkehr erzeugt. Zum Teil wird auch ein Wertverlust der eigenen Liegenschaft befürchtet. Hinweise wie der Mehrverkehr verträglich gestaltet werden kann, finden sich im Abschnitt «Mobilität / Parkierung».

In der Kommunikation resp. dem Einbezug der Nachbarn und Quartierbevölkerung geht es primär darum, übersteigerte Befürchtungen zu dämpfen und auf eine sachliche Diskussion hinzuführen. Mögliche Vorgehensweisen hierzu sind:

- **Quartierkonferenzen:** Die Quartierbewohnerinnen und -bewohner werden aus erster Hand über das Projekt und dessen Auswirkungen informiert und ihre Befürchtungen können fachkundig diskutiert werden.
- **Quartierworkshops:** Die Bewohner haben die Möglichkeit, ihre «Expertensicht» als Quartierbewohner darzulegen. Diese wird mit der Analyse von Fachexperten abgeglichen und so mögliche Lösungsansätze diskutiert.
- **Quartierrundgänge:** Präsentation und Erläuterungen zum Projekt vor Ort: Was sich anfassen und verorten lässt «macht weniger Angst» als was abstrakt auf Plänen und Konzepten beschrieben wird.
- **Besichtigungen:** Besichtigung von bereits realisierten, vergleichbaren Projekten mit einem vergleichbaren Verkehrsaufkommen. Dabei kann gezeigt werden, wie die Immissionen durch den Verkehr mit geschickter Verkehrsführung tief gehalten werden und eine geschickte Freiraum- und Strassenraumgestaltung die Attraktivität des Quartiers steigern können. Die Auswirkungen der Verdichtung des Quartiers können mit plangrafischen Darstellungen aufgezeigt werden.
- **Sprechstunden:** Es ist sinnvoll Zeitfenster anzubieten, in welchen der Planer und Gemeindevertreter auf individuelle Fragen der Interessierten eingehen können.

Einwohnerinnen und Einwohner

Bei Anpassungen der Nutzungsplanung hat die Bevölkerung formell die Möglichkeit an den Gemeindeversammlungen und über die im Baugesetz vorgesehenen Mitwirkungs- und Einsprachemöglichkeiten Einfluss zu nehmen. Auf dieser Ebene empfiehlt es sich, die Bevölkerung regelmässig über die Fortschritte (oder Stillstände!) von grösseren Innenentwicklungsprojekten zu informieren. Instrumente hierzu sind die Gemeindenachrichten sowie die Gemeinde- und Orientierungsversammlungen. Bei wichtigen Meilensteinen kann der Bevölkerung beispielsweise auch eine gesonderte Orientierung oder eine Sprechstunde angeboten werden.

Handelt es sich um Innenentwicklungsprojekt mit einem starken öffentlichen Interesse wie beispielsweise einer Zentrumsentwicklung oder einer Dorfkerngestaltung, sind weiterführende Mitwirkungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Die Mitwirkung der Bevölkerung in Form von Zukunftskonferenzen, World-Cafés oder anderer Form von direkter Mitwirkung ist meist in einer frühen Phase zweckmässig, wenn über die Anliegen und Zielsetzungen diskutiert werden kann. Bei der weiteren Konkretisierung kann als Begleitung des Planungsprozesses durch Fachpersonen (Planer und Architekten) allenfalls eine Begleitgruppe mit Vertretern der Bevölkerung eingesetzt werden. Ihnen kommt die Aufgabe zu, die Anliegen der Bevölkerung und / oder Interessenvertreter während des gesamten, langjährigen Prozesses einzubringen, das Projekt mitzugestalten, Entscheide mitzutragen als Multiplikatoren zu wirken und nach aussen zu tragen.

Denkmalpflege

Arten des Schutzes

Bezogen auf die kantonale gesetzliche Grundlage gibt es drei «Stufen» des Schutzes:

- **denkmalgeschützte Bauten:** Dies ist die stärkste Art des Schutzes, bei welcher der Entscheid für allfällige bauliche Veränderungen bei der Denkmalpflege liegt. Es ist zwingend, die Denkmalpflege bereits zu Beginn des Planungsprozesses beizuziehen.
- **schützenswerte Bauten:** Bei diesen Bauten braucht es für die Erteilung einer Baubewilligung die Zustimmung der kant. Denkmalpflege. Es ist sinnvoll, die Denkmalpflege bereits zu Beginn des Planungsprozesses beizuziehen.
- **erhaltenswerte Bauten:** Bei diesen Bauten liegt die Kompetenz zur Erteilung von Baubewilligungen bei der Gemeinde. Ist die erhaltenswerte Bauteil einer Baugruppe (im ISOS oder im Bauinventar des Kantons eingetragen), ist die Denkmalpflege in die Interessensabwägung mit einzubeziehen. Der Entscheid liegt gleichwohl bei der Gemeinde.

Bei allen drei Stufen ist eine intensive Auseinandersetzung und sorgfältiger Umgang mit der Baukultur und Baugeschichte zwingend. Es empfiehlt sich für die Umbauten, wie auch für die Neubauten ausgewiesene Fachleute (Architekten) beizuziehen.

Auf nationaler Ebene gibt es das ISOS, das nationale Inventar schützenswerter Ortsbilder der Schweiz. Das ISOS ist für die Behörden verbindlich.

Meinungsmacher

Für die Meinungsbildung in der Bevölkerung sind informelle Kanäle als Ergänzung zu den formellen Informationen (Gemeindenachrichten, Infos an Gemeindeversammlungen usw.) oft wirkungsvoller. Die informellen Kanäle lassen sich aber nicht oder nur schlecht steuern. An den Schalthebeln dieser Art von Meinungsbildung sind Personen des gesellschaftlichen Lebens mit grossem Einflussbereich. Typischerweise sind dies beispielsweise ehemalige Gemeindepräsidenten, Redaktoren der Regionalzeitungen, Vorstandmitglieder grösserer

Handlungsspielräume und Herausforderungen für die Gemeinden

- Bei den geschützten Bauten besteht sehr wenig Handlungsspielraum. Bei schützens- und erhaltenswerten Bauten vergrössert er sich, wenn die einzelnen Bauten nicht isoliert betrachtet werden, sondern – unter Einbezug der Denkmalpflege – in eine Gesamtplanung integriert sind.
- Einen beträchtlichen Ermessensspielraum haben die Gemeinden bei den erhaltenswerten Bauten. Es gilt, die privaten Interessen der Eigentümer gegen das öffentliche Interesse der Erhaltung von Kulturgut abzuwägen. Hierbei kann es hilfreich sein, wenn die Gemeinde losgelöst von eingereichten Baugesuchen im Sinne eines Leitbildes festlegt, welche Haltung sie bei den einzelnen erhaltenswerten Gebäuden einnehmen will. Diese Haltung wird idealerweise den Eigentümern gegenüber kommuniziert, bevor diese mit der Planung beginnen. Auf jeden Fall hat sie damit gut abgestützte Argumente für die oftmals schwierigen Diskussionen mit den Eigentümern.
- Die Erhaltenswürdigkeit einer Baute und damit das öffentliche Interesse kann in der Ortsgeschichte, im architektonischen Wert der Baute, im Ortsbild oder auch in der ehemaligen Funktion der Baute liegen.
- Erhaltenswürdigkeit schliesst nicht generell aus, dass Anbauten oder ergänzende Bauten auf dem gleichen Grundstück realisiert werden können, was den Interessen der Grundeigentümer stark entgegenkommen kann.
- Wenn sich ein Eigentümer konsequent gegen die Erhaltung wehrt und seine Liegenschaft verlottern lässt, kann wenig dagegen unternommen werden. In diesem Fall wäre ein Verkauf wohl für alle Beteiligten die bessere Lösung.

erer Vereine oder Institutionen wie einer Korporation oder eines Gewerbeverbandes oder auch Einzelpersonen.

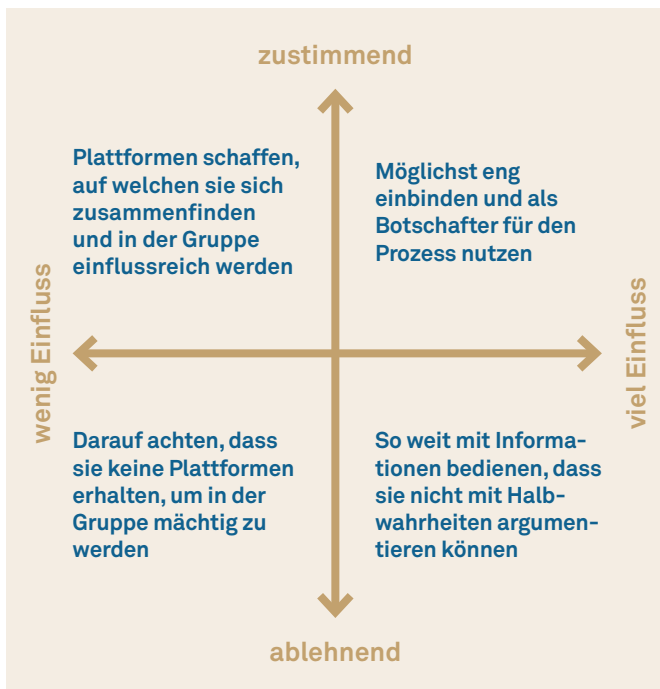
Gelingt es, diese Personen für das Projekt zu gewinnen, verfügt man über einen grossen Hebelarm, welcher die Zustimmung zum Projekt erhöht. Dies kann gelingen, indem man sie, z.B. in persönlichen Gesprächen mit Informationen bedient, welche sie als Multiplikatoren nach aussen tragen (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Thema Kommunikation).

Kommunikation

Die nachfolgenden stichwortartigen Aussagen sind als Hinweise für den bewussten Umgang mit Kommunikation zu verstehen und können der Projektleitung als Gedankenstütze / Auffrischung zu Fragen der Kommunikation dienen. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zielgruppen und Differenzierung der Zielgruppen

- Schriftliche Auflistung aller Personen, Gruppierungen und Organisationen machen, welche in der Kommunikation berücksichtigt werden müssen.
- Gruppierung der Zielgruppen in den beiden Dimensionen: «zustimmende / ablehnende Haltung» und «einflussreich / wenig Einfluss». Wenn diese beiden Dimensionen in einem Fadenkreuz aufgezeichnet werden, können die einzelnen Zielgruppen darin verortet werden.
- Für jeden Quadranten, der mit einem solchen Fadenkreuz entsteht, kann bezeichnet werden, wie man mit dieser Zielgruppe umgehen resp. wie man sie ins Projekt einbinden will, z.B.:



Grundsätze der Kommunikation

- agierend kommunizieren, nicht reagierend (verteidigend)
- Prozesse am Ergebnis orientiert vermitteln
- der Sinn und Nutzen des ganzen Prozesses und das Ziel des Projektes muss immer sichtbar bleiben und immer wieder aufgezeigt werden.
- die grossen Ziele im Auge behalten und trotzdem Verständnis zeigen für Partikularinteressen
- der gewählte Politiker ist das Gesicht der Botschaft, nicht die Verwaltung
- maximal 3 Kernbotschaften, die in jeder Kommunikation wieder zu finden sind
- zeitliche Reihenfolge der Information beachten: von Innen nach Aussen (Direktbeteiligte zuerst)
- Faktenteppich für politische Diskussionen legen
- Kommunikationsplanung als integraler Teil der Vorgehensplanung und Kommunikation als fixes Traktandum der Projektleitungs-Sitzungen
- Information ist eine Bringschuld der Projektleitung

Medien zur Kommunikation

- Persönliche Kontakte (Telefon, Besprechung) für zentral wichtige Anliegen
- Informationsveranstaltungen für zielgruppenspezifische Informationen
- Printmedien für kurze und allgemeinverständliche Information an eine breite Zielgruppe
- Digitale Medien zur Abtiefung von Informationen für Interessierte
- Visualisierungen, um den abstrakten Planungen ein Gesicht zu geben und mit positiven Emotionen zu verknüpfen (Hinweis: es gibt auch eine optische Deutungshoheit.)

Mobilität / Parkierung

Innenentwicklung schafft in der Regel Mehrverkehr. Die Beeinträchtigung durch den Verkehr hängt aber nicht einzig von der Anzahl der Fahrten, sondern in hohem Masse von der Verkehrsführung und der Gestaltung des Strassenraumes ab. In diesen Punkten müssen im Rahmen von Innenentwicklungsprojekten gute Lösungen gefunden werden.

Befürchteter versus wahrnehmbarer Verkehr

Als Argumente für die Diskussion um Mehrverkehr, welcher durch Innenentwicklungen entsteht, können folgende Punkte aufgeführt werden:

- störend wird einzig der motorisierte Individualverkehr wahrgenommen, nicht aber Fahrrad- und Fussgängerverkehr;
- ob der durch eine Neuüberbauung erzeugte Mehrverkehr wahrnehmbar ist, hängt von der bereits bestehenden Verkehrsdichte ab. Besteht bereits eine vergleichsweise hohe Grundbelastung, sind 100 zusätzliche Fahrzeuge nicht wahrnehmbar;
- Mehrverkehr ist faktisch nur in den kurzen Zeitspannen am Morgen und am Abend spürbar;
- sichtbar und allenfalls zum Problem wird der Mehrverkehr an Knoten und Einmündungen;
- für das subjektive Verkehrsempfinden sind die Verkehrsführung und die Strassengestaltung mindestens ebenso entscheidend wie die Anzahl der Fahrzeuge;
- das subjektive Empfinden des Verkehrs hängt auch von der Geschwindigkeit und der Grösse der Fahrzeuge ab;
- entscheidend für die subjektive Wahrnehmung sind die Spitzenzeiten, nicht der durchschnittliche Verkehr.

Handlungsspielräume im Rahmen eines Innenentwicklungsprojektes

- Im Rahmen eines Innenentwicklungsprojektes können Anreize geschaffen werden, für kurze Fahrten im Siedlungsgebiet auf den MiV zu verzichten. Attraktive Verkehrsanbindung für den Langsamverkehr und öV, Abstellplätze / Ladestationen für e-Bikes, Miete oder Sharing von E-bikes usw.
- Durch eine verkehrsberuhigte Gestaltung der Erschliessungsstrasse und einer entsprechenden Verkehrsführung können die Immissionen trotz Mehrverkehr gesenkt werden und so u.U. ein Mehrwert im Sinne von Wohnqualität für das Quartier geschaffen werden.

Handlungsspielräume durch Abstimmung von Siedlungsentwicklung und Mobilität

- Die grösste Wirkung zur Reduktion von Verkehrsimmissionen ergeben sich durch eine konsequente Berücksichtigung der Verkehrsfragen bei der Siedlungsentwicklung.
- Instrumente hierzu sind Mobilitätsstrategien / Mobilitätskonzepte oder auch ein Mobilitätsmanagement in der Gemeinde, die über die Inhalte eines Verkehrsrichtplan hinausreichen.

Umgang mit Kantonsstrassen in den Ortskernen

- Es gibt in der Schweiz bereits viele gute Beispiele, wie Kantonsstrassen in Ortszentren so gestaltet werden können, dass sie ihre Funktion weiterhin erfüllen, für den Ortskern aber weniger eine Zäsur darstellen.
- Es gibt hierzu keine Patentlösungen. Es braucht einen überzeugten und mutigen Gemeinderat, um sich beim Kanton eine ortsverträgliche Lösung zu erkämpfen.

Qualität schaffen mit Konkurrenzverfahren

Die Innenentwicklung bietet grosse Chancen einen Ortskern oder ein Areal räumlich und architektonisch aufzuwerten. Mit einem qualitätssichernden Verfahren können die entsprechenden Qualitätsanforderungen erreicht werden. Voraussetzung ist die Erarbeitung von möglichst klaren Zielen und Rahmenbedingungen und die Wahl des passenden Verfahrens. Für alle Verfahren ist wichtig, dass für die Ausschreibung des Programmes, die Organisation und Moderation eine neutrale, ausgewiesene Fachperson beigezogen wird.

Je nach Aufgabe eignet sich eines der folgenden Verfahren.:

Wettbewerb

Die Aufgabenstellung muss eindeutig sein und keine Zwischenbesprechung erfordern, wo die Weichen allenfalls präzisiert werden können. Die Durchführung ist anonym.

Studienauftrag

Bei komplexen Aufgabenstellungen empfiehlt sich ein

Studienauftrag durchzuführen. In einer Zwischenbesprechung, in welcher die eingeladenen Planerteams ihren Konzeptvorschlag vorstellen können, kann das Beurteilungsgremium offene Fragen klären und die Weichen in die richtige Richtung stellen.

Qualifiziertes begleitetes Verfahren

Dieses Verfahren kann sich bei relativ einfachen, klaren Aufgaben anbieten, zum Beispiel beim Umbau eines erhaltenswerten Objektes. Voraussetzung für das Gelingen der Umsetzung ist, dass für die Planung ein qualifizierter Architekt mit entsprechenden Referenzen beauftragt wird.

Testplanung

Eine Testplanung bietet sich bei Aufgabenstellungen mit komplexen städtebaulichen Fragen an, bei denen man zuerst Fragen der Nutzung, Nutzungsdichte, Erschließung, Volumetrien, Setzung der Volumina, Freiräume usw. beantwortet haben will. Das Ergebnis der Testplanung wird zum Beispiel in einem Masterplan zusammengefasst. Dieser bietet die Grundlage für den Zonenplan, für einen Wettbewerb oder Studienauftrag.

Mitwirkungsverfahren

Formelle Mitwirkung der Bevölkerung ist in den Planungsprozessen gesetzlich verankert. Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren weiterreichende Mitwirkungsverfahren wie Zukunftskonferenzen, World-Cafés usw. etabliert. Mitwirkungsverfahren erhöhen die Legitimation und Akzeptanz öffentlicher Planung. Sie sind aber aufwändig und bergen die Gefahr, Erwartungen zu wecken, die dann im weiteren Prozess doch nicht eingelöst werden können. Bei der Partizipation oder Mitwirkung sind vier Punkte aufeinander abzustimmen:

Inhalt und Zeitpunkt der Mitwirkung

- Zu welchem Zeitpunkt wird zur Mitwirkung eingeladen?
- Auf welche Themen oder Fragen des Innenentwicklung-Projektes bezieht sich die Mitwirkung?

Zielgruppe

- Welche Personen, Organisationen oder Institutionen sind für die gewählte thematische Fokussierung betroffen und damit einzubeziehen?

Zusammenspiel formeller und informeller Instrumente der Mitwirkung

- Welche formellen Instrumente der Mitwirkung gibt es in diesem Bereich?
- Wozu braucht es ergänzende, informelle Formen der Mitwirkung?
- Wie können formelle und informelle Verfahren aufeinander abgestimmt werden?
- Welche Ziele sollen mit der informellen Mitwirkung erreicht werden?

Stufe der Mitwirkung

- Welche Stufe der Mitwirkung ist im gewählten «Setting» richtig?
- Darauf achten, dass im Rahmen der Mitwirkung keine nicht erfüllbaren Erwartungen geweckt werden?



Stufenleiter der Partizipation nach Wright et al. (2010: 42)

Prozessgestaltung

Die spezielle Herausforderung bei der Gestaltung von Innenentwicklungsprozessen liegt darin, dass eine Vielzahl von Akteuren beteiligt ist, welche unabhängig und der Logik ihrer Institution oder ihrer eigenen Interessen entsprechend entscheiden. Ihre Handlungsweisen sind nur beschränkt vorhersehbar und damit auch nicht im strengen Sinne planbar. Es braucht daher ein agiles Vorgehen, bei dem auf die sich verändernde Situation eingegangen werden kann, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Einige Hinweise zu einer agilen Prozessgestaltung wurden im Abschnitt zur Zielgruppe der Grundstückseigentümer aufgeführt. In Ergänzung hierzu sind nachstehend noch einige Hinweise zusammengestellt, welche bei der Gestaltung von Innenentwicklungsprozessen hilfreich sein können.

- **Entscheidungskompetenzen mitdenken:** In Abhängigkeit von der Rechtsform, in welche ein Partner eingebunden ist, sind die Entscheidungskompetenzen und die Entscheidungswege unterschiedlich. Private können vergleichsweise frei und kurzfristig entscheiden, bei Genossenschaften werden die wichtigen Entscheide an der Generalversammlung gefällt, bei Aktiengesellschaften im Verwaltungsrat und bei der öffentlichen Hand (Einwohnergemeinden, Kirchgemeinden) an der Gemeindeversammlung oder an der Urne. Dies ist bei der Prozessgestaltung zu berücksichtigen und die entsprechenden Vorlaufzeiten bei der Zeitplanung mitzudenken. Unter Umständen ist es auch erforderlich, gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Dynamiken und Zeithorizonte zu schaffen.
- **Sorgfalt bei der Wortwahl:** Planen und Bauen bedient sich einer technischen Fachsprache, die wenig auf Befindlichkeiten einzelner Personen Rücksicht nimmt. Es ist deshalb entscheidend, dass seitens der Projektleitung eine auch für Laien gut verständliche Sprache gewählt wird und die Wortwahl sorgfältig erfolgt. Von der Sache her kann es beispielsweise durchaus richtig sein, von einem «Restgrundstück» zu sprechen, eine solche Wortwahl kann den entsprechenden Eigentümer an einer Sitzung aber unnötig und allenfalls auch nachhaltig verärgern.
- **Kleine Schritte machen und mit Vereinbarungen absichern:** Ein mögliches Hemmnis, sich auf einen solchen Prozess einzulassen ist die Angst, sich auf einen Weg zu begeben, den man nicht kennt und auf dem man dann nicht mehr umkehren kann. In dieser Situation ist es hilfreich, wenn der Prozess in kleine Schritte aufgeteilt wird und insbesondere in den frühen Schritten jeweils die Option des «Exit» explizit angeboten wird.
- **Kommunikation aufrechterhalten:** Es gibt in Prozessen der Innenentwicklung immer wieder Phasen, in denen wenig passiert: Man wartet auf das Feedback des Kantons bei einer Vorprüfung, auf die Resultate aus einem Wettbewerbsverfahren oder der Prozess ist durch eine Einsprache verzögert. In solchen Situationen ist es wichtig, dass gleichwohl mit den Beteiligten kommuniziert wird um der negativen Einstellung zuvorzukommen, der ganze Prozess habe sich «totgelaufen».
- **Neutralität der Projektleitung:** Seitens der Projektleitung muss man Acht geben, dass man neutral bleibt, auch wenn man im Verlaufe des Projektes Präferenzen in die eine oder andere Richtung entwickelt. Weiter muss man auch Acht geben, nicht vor der einen oder anderen Seite vereinnahmt oder gar instrumentalisiert zu werden. Solche Vereinnahmungen oder Instrumentalisierungen ergeben sich meist schleichend, was die Gefahr birgt, dass man sich dessen nicht bewusst wird.

Parterrenutzungen / Leben im Dorf

Der Detailhandel steht durch ein verändertes Konsumverhalten, insbesondere durch das Internet-Shopping unter starkem Druck und es gibt eine zunehmende Anzahl von leeren Ladenlokalen. Würden diese – wie dies seitens der Liegenschaftsbesitzer oftmals gewünscht wird – im Rahmen von Sanierungen oder Ersatzneubauten in Wohnräume umgewandelt, würde das Ortszentrum seine gesellschaftliche Funktion verlieren. Es gilt somit nach Lösungen für zukunftsfähige Erdgeschoss-Nutzungen zu suchen, welche neues Leben in die Ortskerne bringen. Hierzu sind nachstehend einige Anknüpfungspunkte aufgeführt.

Klare Fokussierung auf einen Zentrumsbereich

Im Kanton Luzern gibt es viele Strassendörfer, bei welchen die Ladenlokale und Dienstleister weit auseinanderliegen. Für die künftige Entwicklung wäre es vorteilhaft, die Angebote könnten auf einen kleineren Perimeter fokussiert und die Bauten ausserhalb dieses Perimeter dann als reine Wohngebäude genutzt werden.

Zentrumsnutzungen stärken, die sich nicht durch einen «Mausklick» ersetzen lassen

Selbst wenn ein grosser Teil des Konsums und der standardisierten Dienstleistungen über das Internet abgewickelt werden können, wird das Dorf (zentrum) nicht überflüssig. Für folgende Bedürfnisse wird man gleichwohl noch ins Zentrum gehen:

- Kauf der Güter des täglichen und wöchentlichen Bedarfs
- Gesundheitsdienstleistungen
- Dienstleistungen der Körperpflege (Coiffeur, Nail-Studios usw.)
- persönliche Dienstleistungen wie EDV-Support, Reparatur-Gewerbe, Kundenschneiderin usw.
- Bedürfnis, unter Leuten zu sein
- Haltestellen des öffentlichen Verkehrs
- öffentliche und gesellschaftliche Anlässe (z.B. Fasnacht, Feste, Riten usw.)

Weitere Nutzungen, welche Leben in den Ortskern bringen

Ein wichtiger Akteur für Nutzungen in den Ortskernen ist die öffentliche Hand mit der Gemeindeverwaltung, Schule, Spielgruppen, Tagesstätten usw. Aber auch im Bereich des Wohnens gibt es Formen, welche zur Belebung eines Dorfkerns beitragen. Neuere Beispiele hierfür sind Mehrgenerationenhäuser oder genossenschaftliche Bauten, bei welchen der Aussenraum einen «halböffentlichen» Charakter hat und entsprechend belebt oder frequentiert ist. Alterswohnungen oder ein Pflegeheim mit Café können ebenfalls zur Belebung des Ortskerns beitragen.

Mut zu neuen Formen der Nutzung von Parterre-Lokalitäten

In kleineren Gemeinden ist es in der heutigen Situation schwierig, Dauermieter für die Ladenlokale zu den üblichen Mietpreisen zu finden. Wie die Entwicklungen im Altbestand zeigen, gibt es aber eine gewisse Nachfrage nach günstigen Lokalen. Typische Nutzungen sind Ateliers, Nähstudios, Vintage-Läden, Brockenhäuser, Waschalons usw. Es sind dies Nutzungen, die Leben ins Dorf bringen. Denkbar sind auch temporäre Nutzungen für Ausstellungen, saisonale Aktivitäten usw. Co-Working-Spaces sind eine neuere Form einer Möglichkeit, verschiedene Nutzungen an einem Ort zu vereinen und dabei Synergien zu nutzen.

Bei Zentrums-Neubauten ist daher zu prüfen, ob die Überbauung so kalkuliert werden kann, dass die Erträge aus den Obergeschossen (v.a. Wohnen) den Spielraum bieten, die Erdgeschosse zu günstigen Preisen zu vermieten.

Die Chance von Zwischennutzungen wahrnehmen

Spielräume für nicht kommerzielle oder semiprofessionelle Aktivitäten bieten auch Altbauten in ihrer letzten Phase vor der Sanierung oder vor dem Abbruch. Zwischennutzungen können für einen Ortskern aus verschiedenen Überlegungen interessant sein: Befriedigung lokaler Bedürfnisse in Kultur, Bildung, Jugend usw.; Schaffung von Öffentlichkeit und Identifikation, Förderung von Innovation / Start-ups durch Bereitstellen von Räumen für Experimente und Innovation, Vorbeugen gegen Vandalismus und Littering, Standortaufwertung des Areals, allenfalls auch Wegbereitung für dauerhafte neue Nutzungen im Dorfkern.

SURSEE-MITTELLAND
LUZERN 
TACEKME
WIRTSCHAFTSREGION MIT LEBENSQUALITÄT

IDEE SEETAL
LUZERN 
TACEKME
REGIONAL- & WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

OrtsWerte
Prozessgestaltung zur Siedlungsentwicklung

Impressum

Diese Arbeitshilfe zur Siedlungsentwicklung nach Innen stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse dar, welche von den interessierten Gemeinden der beiden Regionalentwicklungsträgern Sursee-Mittelland und Idee Seetal im Rahmen von Veranstaltungen, Erfahrungsaustausch und Wissensgemeinschaften in den Jahren 2018 und 2019 erarbeitet wurden.

Die Projektleitung lag bei der OrtsWerte GmbH, Sempach. Die Arbeiten wurden in beiden Regionen durch Gelder der Neuen Regionalpolitik unterstützt.