



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Arealentwicklungsprozesse aus Sicht des Change Managements

Prüfung der Übertragbarkeit von John Kotters

Acht-Stufen-Modell auf Arealentwicklungen

Verfasser: Karl Wruck
karl.wruck@raumeinheit.ch

Eingereicht bei: Nicolas Jauslin (EBP Schweiz AG)

Abgabedatum: 05.09.2022

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary.....	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellungen.....	2
1.3 Abgrenzung des Themas.....	2
1.4 Methodisches Vorgehen	3
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Wandelprozesse bei John Kotter.....	4
2.1.1 Das 8-Stufen-Modell des organisatorischen Wandels.....	4
2.1.2 Rezeption des Kotter-Modells	10
2.2 Definitionen und Modelle der Projektentwicklung.....	11
2.2.1 Grundlagen-Modelle der Projektentwicklung	11
2.2.2 Modelle für Projektentwicklungsprozesse.....	13
2.2.3 Phasenmodelle: Systematik und Inhalt der Phasen	14
2.2.4 Von Projekt- zu Arealentwicklungen	18
2.2.5 Arealentwicklungsmodelle aus der Praxis.....	19
2.3 Gesetzliche Grundlagen für Arealentwicklungen.....	20
2.3.1 Zwischen Ausnützungsbonus und erhöhten Ansprüchen.....	21
2.3.2 Berührungspunkte von Sondernutzungsplanung und regulärem Baubewilligungsverfahren.....	22
2.3.3 Ausgewählte Instrumente der Sondernutzungsplanung	23
3. Empirische Untersuchung.....	24
3.1 Auswahl und Charakterisierung der acht Experteninterviews.....	24
3.2 Methodik der Recherche und Befragung	26

3.3	Anonymisierung der Ergebnisse und Klärung der Begrifflichkeiten	27
3.4	Auswertung der Case Studies	27
3.4.1	Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen.....	28
3.4.2	Bilden einer Führungskoalition	31
3.4.3	Eine Vision und Strategie entwickeln	33
3.4.4	Die Vision kommunizieren.....	36
3.4.5	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	39
3.4.6	Schnelle Erfolge erzielen.....	41
3.4.7	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	43
3.4.8	Neue Ansätze in der Kultur verankern	44
3.4.9	Übertragbarkeit sequenzieller Aspekte.....	49
3.4.10	Vergleich der Bezugsrahmen.....	50
3.5	Zusammenfassung: Übertragbarkeit des Kotter-Modells	50
4.	Gedanken zu Arealentwicklungsmodellen	51
4.1	Arealentwicklung als Management-Prozess	51
4.2	Versuch eines Management-Modells für Arealentwicklungen	51
4.3	Diskussion der Ergebnisse	57
4.4	Ausblick	59
	Literaturverzeichnis	60
	Anhang	63

Abkürzungsverzeichnis

BauG	Baugesetz Kanton Bern
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BZO	Bau- und Zonenordnung
BNO	Bau- und Nutzungsordnung
EBP	EBP Schweiz AG
ENHK	Eidgenössische Natur- und Heimatschutzkommission
ebd.	ebenda
GP	Gestaltungsplan
GU	Generalunternehmer
PBG, LU	Planungs- und Baugesetz Kanton Luzern
PBG, SG	Planungs- und Baugesetz Kanton St. Gallen
PBG, TG	Planungs- und Baugesetz Kanton Thurgau
PBG, ZH	Planungs- und Baugesetz Kanton Zürich
PE i. e. S.	Projektentwicklung im engeren Sinne
PE i. w. S.	Projektentwicklung im weiteren Sinne
PP	Parkplatz
QP	Quartierplanung, bzw. Quartierplan
RBG	Raumplanungs- und Baugesetz Kanton Basel-Landschaft
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SIA 112	Norm Nr. 112 «Modell Bauplanung» des SIA
SNP	Sondernutzungsplanung, bzw. Sondernutzungsplan
TU	Totalunternehmer
UeO	Überbauungsordnung im Kanton Bern
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wandel in Systemen mit unterschiedlichen Abhängigkeitsgraden	9
Abbildung 2: Bausteine der Projektentwicklung	13
Abbildung 3: Projektentwicklungsprozess nach Schulte.....	15
Abbildung 4: Phasen nach Naef	17
Abbildung 5: Gedanken zur Arealentwicklung als Management-Prozess	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der grössten acht Fehler bei Change Prozessen nach Kotter 4
Tabelle 2: Unterschiede zwischen Management und Leadership 5

Executive Summary

Der Einbezug von Stakeholdern und der Öffentlichkeit, das Schaffen von Mehrheiten und der Umgang mit Widerständen werden mehr und mehr zu Kernaufgaben einer Arealentwicklung. Diese Herausforderungen gehen über die prozessrechtlichen Erfordernisse einer Sondernutzungsplanung weit hinaus. Sie werden zudem von vielen Phasen- und Leistungsmodellen nur teilweise abgedeckt. Aus dieser Situation entsteht das Bedürfnis, den Arealentwicklungsprozess nicht nur aus technischer, ökonomischer und juristischer Perspektive anzuschauen, sondern auch durch die Augen eines Management-Modells. Die Arbeit wählt hierfür das wegweisende Acht-Schritte-Modell von Prof. John Kotter für Organisationstransformationen aus. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird dessen Übertragbarkeit auf Arealentwicklungsprozesse überprüft.

Es werden acht grosse, aktuelle Arealentwicklungen in verschiedenen Kantonen einbezogen: Neben der Aufarbeitung der projektspezifischen Dokumentationen wurden Experteninterviews mit den Bereichs- und Projektleiter*innen der jeweiligen Entwicklerin geführt. Bei drei Projekten wurden ausgearbeitete Sondernutzungsplanungen nach teils intensiven, partizipativen Verfahren in Abstimmungen abgelehnt. Zusammen zeigen die Projekte eine breite Auswahl unterschiedlicher Herangehensweisen auf, anhand derer die Übertragbarkeit des Kotter-Modells überprüft wird. Die Untersuchung weist detailliert nach, dass die acht Schritte für Organisationstransformationen auch auf Arealentwicklungsprozesse übertragbar sind. Sie evaluiert zudem auch die Übertragbarkeit der Reihenfolge der Schritte, sowie Anpassungen am Bezugsrahmen des Modells. Gestützt auf die Untersuchung werden schliesslich mögliche Anpassungen des Kotter-Modells aufgezeigt, um den spezifischen Rahmenbedingungen von Arealentwicklungen besser gerecht zu werden.

Als Grundlage der empirischen Untersuchung wird eingangs das Kotter-Modell vorgestellt und kritisch reflektiert. Anschliessend werden grundlegende Begriffe und Prozessmodelle der Projekt- und Arealentwicklung vergleichend aufgearbeitet. Schliesslich werden auch ausgewählte juristische Rahmenbedingungen von Arealentwicklungen vorgestellt, mit einem Fokus auf den Besonderheiten der Sondernutzungsplanung.

Die Arbeit schliesst mit dem Entwurf eines Management-Modells für Arealentwicklungen, welches die Erkenntnisse der Untersuchung synthetisiert und übersichtshalber darstellt.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Arealentwicklungen unterschiedlicher Grösse gehören zum Alltag des Schweizer Baugeschehens. Sie bieten die Chance, verdichtete Quartiere mit funktionierenden gemischten Nutzungen vergleichsweise effizient zu realisieren. Aus der Sicht der Entwicklerin ermöglichen Arealentwicklungen eine Verbesserung der Standortqualität eines Ortes – ein entscheidender Vorteil gegenüber einzelnen Entwicklungsprojekten, die den Faktor Standort in der Regel kaum beeinflussen können. Aus Sicht der öffentlichen Hand kann über Arealentwicklungsprozesse ein viel direkterer Einfluss auf die Bebauung genommen werden, einschliesslich Prozessgestaltung, Mindeststandards für Energieeffizienz, Verkehrserschliessung, Mietniveaus und vieles mehr.

Dabei haben sich Entwicklungsprozesse stark gewandelt. Die Komplexität der Verfahren hat zugenommen und neue Themen sind entstanden: «Die erste Projektentwicklung der SBB verlief vor 20 Jahren ohne Mitwirkung, das war damals kein Thema. Heute gehört es für uns dazu» (Marti, 2022). Dies ist symptomatisch für viele Arealentwicklungen, die heute nicht nur mit einer hohen Zahl von Stakeholdern erarbeitet werden, sondern auch unter wachsendem Einbezug der Öffentlichkeit. Die Umzonung einer Industriebrache oder das Vergeben einer höheren Ausnützung ist nicht mehr nur Verwaltungsakt, sondern immer stärker ein politischer und gesellschaftlicher Aushandlungsprozess. Die Auseinandersetzungen darüber werden zusehends intensiver geführt; dem Umgang mit Widerständen kommt eine immer grössere Bedeutung zu.

Angesichts dieser Entwicklung bestehen in Fachkreisen bereits Ideen, das 8-Stufen-Modell von John Kotter aus dem Change Management auf Arealentwicklungsprozesse zu übertragen. Ein Vergleich liegt insofern nahe, als beide Arten von Transformationsprozessen (organisatorische und arealbezogene) grundlegende gemeinsame Charakteristika aufweisen. Sie sind komplex, finden über jahrelange Zeithorizonte statt, erfordern ein schrittweises Vorgehen, das Schaffen von Mehrheiten, das Arbeiten mit Visionen, zweckmässige Kommunikation, den Abbau von Hürden und die Auseinandersetzung mit Widerständen.

Für die Untersuchung der Übertragbarkeit wurde in dieser Arbeit das Kotter-Modell aus folgenden Gründen ausgewählt: Es ist eines der ersten Change-Management Modelle, das seit seiner Entwicklung Anfang der 1990er Jahre tausende von Folgepublikationen ausgelöst und entscheidend dazu beigetragen hat, das Feld 'Change Management' mit

spezialisierten Untersuchungen, Publikationen und Kursen zu etablieren (Aiken & Keller, 2009, S. 101). Es ist aus der Sicht der Praxis geschrieben und richtet sich an die Aufmerksamkeit einer in der Praxis tätigen Leserschaft. Damit scheint es für eine empirische Überprüfung anhand von realisierten Arealentwicklungen besonders gut geeignet.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, das Kotter-Modell grundsätzlich vorzustellen, sowie Immobilien-Entwicklungsprozesse aus zwei Blickwinkeln zu beleuchten: Erstens aus der Perspektive verschiedener Prozessmodelle; zweitens aus rechtlicher Sicht mittels einer kurzen Einführung in ausgewählte juristische Rahmenbedingungen. Zudem sollen fertiggestellte und laufende Arealentwicklungen analysiert werden, um ein möglichst realitätsnahes und aktuelles Bild von Arealentwicklungsprozessen zu erhalten und die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können.

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet: Sind die acht Schritte von Kotters Modell anwendbar auf Arealentwicklungsprozesse? Diese Frage wird ergänzt durch den Zusatz, ob und welche Ergänzungen und Abänderungen am Modell Kotters bei einer Übertragung vorzunehmen sind.

1.3 Abgrenzung des Themas

Im Vordergrund dieser Arbeit steht die Untersuchung der Übertragbarkeit des Kotter-Modells. Es wurde auf Schweizer Arealentwicklungen fokussiert, mit einem besonderen Fokus auf sogenannte «Trader Developers», die eine Entwicklung im eigenen Risiko durchführen (Köster, 2021, S. 8-9). Themen des Städtebaus, der Architektur, der Betriebswirtschaft und rechtlicher Natur wurden jeweils nur insofern einbezogen, als sie der Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Ebenso werden Fragen der Mitwirkung nur insofern betrachtet, als sie für die Beantwortung der Forschungsfrage nützlich erscheinen. Eine vergleichende Analyse von Vor- und Nachteilen verschiedener Mitwirkungsverfahren ist nicht das Thema dieser Arbeit.

Das Kotter-Modell wird kritisch reflektiert werden, indem seine Rezeption in der Fachliteratur knapp nachgezeichnet wird. Dem Verfasser geht es dabei weder um eine wissenschaftliche Bestätigung oder Widerlegung des Kotter-Modells selbst noch um eine Aufarbeitung wissenschaftlicher Change-Management-Theorien. Im Hinblick auf eine möglichst effiziente Beantwortung der Forschungsfrage wurde entschieden, das Modell Kotters als breit anerkanntes, sehr praxisnahes Instrument zur Grundlage der eigenen

Untersuchung zu nehmen. Dessen kritische Reflektion dient vor allem dazu, dem Leser eine Einordnung inklusive bekannter Stärken und Schwächen des Modells zu ermöglichen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile: Ein erster theoretischer Teil führt wichtige Rahmenbedingungen für die Untersuchung dieser Arbeit ein: Einerseits das 8-Stufen-Modell selbst, andererseits ein Überblick über Prozessmodelle von Immobilien- und Arealentwicklungen, sowie grundlegende juristische Besonderheiten. Die Erarbeitungen des theoretischen Teils dienen dazu, den Stand der Forschung bezüglich Arealentwicklungsprozessen abzubilden. Sie schaffen damit die Grundlage für ein vertieftes Verständnis dieser Prozesse, inklusive einiger wichtiger Abhängigkeiten, Teilprozesse und Voraussetzungen.

Es schliesst sich der zweite Teil an, die empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews. Die Forschungsfrage dreht sich um prozessuale Aspekte von Immobilien-Entwicklungen, die oft deutlich mehr als zehn Jahre in Anspruch nehmen und einen entsprechend hohen Komplexitätsgrad aufweisen. Sinnvolle Aussagen über die Anwendbarkeit des Kotter-Modells setzen dabei einen tiefen Einstieg in die jeweiligen Projekte voraus. Neben dem Studium von öffentlich zugänglichen Projektunterlagen, wie Verträgen, planungsrechtlichen Dokumenten, parlamentarischen Protokollen etc. wurden Experteninterviews als am besten geeignet eingeschätzt, um die notwendige Informationstiefe zu erhalten. Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt acht Fallstudien inklusive Interviews mit den jeweiligen Projekt- oder Abteilungsleitenden durchgeführt. Diese Anzahl Studien begründet eine grundsätzlich qualitativ durchgeführte empirische Untersuchung.

Ein dritter Teil dient der Synthese der Untersuchungsergebnisse mit dem Ziel, die Erkenntnisse der Übertragung des Kotter-Modells anschaulich aufzuzeigen. Abschliessend werden die Untersuchungsergebnisse diskutiert und eingeordnet.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Wandelprozesse bei John Kotter

2.1.1 Das 8-Stufen-Modell des organisatorischen Wandels

Als ‘Konosuke Matsushita Professor of Leadership’ in Harvard hat Kotter von 1988 bis 1995 über einhundert Unternehmenstransformationen analysiert. Von all diesen Transformationen waren nach seinen Angaben die wenigsten erfolgreich. Die meisten blieben entweder hinter den Erwartungen zurück oder scheiterten komplett (Kotter, 1995). Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung hat Kotter in einem Artikel für die Harvard Business Review 1995 die grössten acht Fehler bei Unternehmenstransformationen aus seiner Sicht zusammengefasst:

Englisch	Deutsch
1) Not Establishing a Great Enough Sense of Urgency	Kein ausreichendes Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2) Not Creating a Powerful Enough Guiding Coalition	Keine ausreichend kompetente Führungskoalition etablieren
3) Lacking Vision	Mangel an Visionen
4) Undercommunicating the Vision by a Factor of Ten	Die Vision um den Faktor zehn unterkommunizieren
5) Not Removing Obstacles to the New Vision	Hürden auf dem Weg zur Vision nicht ausräumen
6) Not Systematically Planning for, and Creating, Short-Term Wins	Zwischenziele weder einplanen noch realisieren
7) Declaring Victory Too Soon	Sich zu früh am Ziel wähen
8) Not Anchoring Changes in the Corporation’s Culture	Den Wandel nicht in der Firmenkultur verankern

Tabelle 1: Übersicht der grössten acht Fehler bei Change Prozessen nach Kotter(eigene Darstellung)

Diese acht Kardinalfehler bilden das Negativ, welches Kotter 1996 zu einem detaillierten Bild in Buchform ausgestalten wird: Er beschreibt einen achtstufigen Prozess für erfolgreiche Unternehmenstransformationen, der im Folgenden kurz vorgestellt wird.

Schritt 1: Establish a Sense of Urgency

Dt.: Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen

Im erste Schritt müssen alle Beteiligten nach Kotter dazu gebracht werden, die Notwendigkeit von Veränderungen klar zu erkennen. Der Grund hierfür ist, «to make the status quo seem more dangerous than launching into the unknown» (Kotter, 1995). Dies erfordert in der Regel mutige Schritte der Führungsebene: Beispielsweise die Ausgabe sehr ambitionierter – aber plausibler – Ziele oder gar die Provokation einer deutlich sichtbaren Krise.

Der Dringlichkeit entgegen steht nach Kotter die «Complacency» (dt. Selbstgefälligkeit, Trägheit), die in den meisten Organisationen präsent ist. Sie muss auf allen Ebenen, vom CEO bis zur Mitarbeiterschaft überwunden werden. Wird der Transformationsprozess mit einer halbherzigen Dringlichkeit gestartet, fällt dies später auf alle Beteiligten zurück und führt in der Regel zum Scheitern des Prozesses.

Schritt 2: Creating the Guiding Coalition

Dt.: Eine Führungskoalition aufbauen

Sofern die Dringlichkeit allgemein bewusst ist, soll nach Kotter eine Führungskoalition gebildet werden, die den Transformationsprozess steuert. Dieses Gremium muss die relevanten Informationen in Echtzeit erhalten und verarbeiten können, sowie umfassend befugt sein, auf die gesamte Organisation direkt durchzugreifen.

Die Zusammensetzung der Führungskoalition ist in mehrerer Hinsicht bedeutsam: Es müssen genug Entscheidungsträger der obersten Ebene vertreten sein; dabei sowohl «Managers» als auch «Leaders». Der Unterschied zwischen Leadership und Management ist fundamental für Kotters Verständnis von Unternehmensführung:

Management

- Planung und Budgetierung
- Organisation und Personalwesen
- Controlling und Problemlösung



*Schafft Berechenbarkeit und Ordnung;
Hat das Potential, kurzfristig stabile
Resultate zu erzielen (bspw.
Pünktlichkeit und Verfügbarkeit von
Produkten, Zahlungen)*

Leadership

- Vision und Stossrichtung etablieren
- Mitstreiter versammeln
- Motivieren und inspirieren



*Schafft Wandel, oft dramatischen; Hat
das Potential gewinnbringende
Veränderungen auszulösen (bspw. neue
Produkte, neue Ansätze der
Unternehmensführung)*

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Management und Leadership (in Anlehnung an Kotter, 1990, S. 6)

Deutlich wird, dass beim Fehlen von «Leadership» keine Ideen für Wandel entstehen können – und dass beim Fehlen von «Management» keine Umsetzung des Wandels möglich ist. Damit sich die Beteiligten in konstruktiver Weise ergänzen können müssen sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufbauen. Dieser Prozess braucht Zeit – es handelt sich um ein klassisches ‘Team-Building’.

Schritt 3: Developing a Vision and Strategy

Dt.: Eine Vision und Strategie entwickeln

Nach John Kotter erfüllt die Vision drei wichtige Aufgaben:

- a. Vereinfachen und verständlich machen komplexer Prozesse
- b. Motivieren auch in einem beschwerlichen Change-Umfeld
- c. Koordinieren vieler Individuen effizient und schnell

Was zeichnet eine gute Vision nach Kotter aus?

1. Vorstellbar: Vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussehen wird
2. Erstrebenswert: Richtet sich an die langfristigen Interessen aller Stakeholder
3. Machbar: Enthält realistische, erreichbare Ziele
4. Fokussiert: Ist so präzise, dass sie als Entscheidungsgrundlage dienen kann
5. Flexibel: Lässt Raum für Eigeninitiative und Weiterentwicklungen
6. Kommunizierbar: Kann in 5 Minuten erklärt werden

Das Entstehen einer Vision ist ein iterativen Prozess, den die Führungskoalition gemeinsam durcharbeitet, indem sie Entwürfe aufbringt, verwirft, abändert und schliesslich zu einem Resultat gelangt. Diese Arbeit wird oft als lästig empfunden; sie ist zudem aufwändig. Jedoch wird nach Kotter nur eine gute Vision die eingangs genannten drei Aufgaben effektiv übernehmen und ein Pfeiler der Transformation sein können.

Schritt 4: Communicating the Change Vision

Dt.: Die Vision des Wandels kommunizieren

Auch gute Visionen werden laut Kotter oft um den «Faktor 10 (oder 100 oder sogar 1000)» unterkommuniziert (Kotter, 2012, S. 9): Einzelne Veranstaltungen, Newsletter und dergleichen dringen bei weitem nicht in der heutigen Informationsfülle durch, egal wie gut sie gemacht sind.

Für eine erfolgreiche Kommunikation muss die Vision in die eigenen DNA integriert werden: Die Vision durchdringt alle Gespräche, Antworten, Entscheidungen und Taten –

sie nutzt alle zur Verfügung stehenden Kanäle und Foren. Die Kommunikation ist dabei einfach und verständlich formuliert. Sie verzichtet auf unnötige technische- oder fachliche Formulierungen und benutzt stattdessen Metaphern, Analogien und Beispiele.

Zur erfolgreichen Kommunikation gehört laut Kotter auch, scheinbaren Widersprüchen aktiv und mit Empathie zu begegnen: Ausgiebige Geschäftsreisen von CEOs bei laufendem Kostensenkungsprogramm können unter Umständen notwendig sein – sollten dann jedoch nicht totgeschwiegen werden, sondern offen und mit Rücksicht auf die Situation erklärt werden.

Schritt 5: Empowering Employees for Broad-Based Action

Dt.: Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

In einer veränderungswilligen Organisation müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Angestellte befähigen, Veränderungen umzusetzen.

Dies betrifft nach Kotter zunächst Organisatorisches wie Arbeitsabläufe und betriebliche Systeme, die nach Bedarf restrukturiert werden müssen. Sodann schliesst es auch neue Kompetenzen der Mitarbeiter*innen ein, die in Schulungen und Trainings vermittelt werden müssen. Und schlussendlich betrifft dieser Schritt auch die Führungskultur: «Nothing disempowers people the way a bad boss can» (Kotter, 2012, S. 119). Die Belegschaft sollen befähigt und ermutigt werden; Verantwortung muss verteilt und delegiert werden, damit Veränderungen umgesetzt werden können.

Zwar können meist nicht bereits zu Anfang alle Rahmenbedingungen angepasst werden – wichtig ist jedoch nach Kotter, dass diejenigen Hürden rasch und gezielt ausgeräumt werden, die einer Befähigung der Mitarbeiter*innen entgegenstehen. Dies schliesst explizit auch Führungspersonen ein, die bspw. als Abteilungsleiter*in dem Wandelprozess kritisch gegenüberstehen. Je früher diese Personen im Wandelprozess direkt konfrontiert werden, desto besser: Dies ermöglicht entweder einen Dialog und Unterstützung durch diese Personen – oder kann eine Grundlage für eine Ablösung schaffen.

Schritt 6: Generating Short-Term Wins

Dt.: Schnelle Erfolge erzielen

Transformationsprozesse nehmen in der Regel mehrere Jahre in Anspruch. Die eigentlichen Resultate der Veränderungen sind meist erst gegen Ende des Prozesses ersichtlich. Dies führt dazu, dass nach dem Abklingen der anfänglichen Euphorie oft

Ermüdung einsetzt. Zweifel am Transformationsprozess können sich Bahn brechen und die Veränderungsbemühungen zum Erliegen bringen.

Aus diesem Grunde ist es nach Kotter unerlässlich, aktiv schnelle Erfolge einzuplanen. Nach zwölf bis achtzehn Monaten sollte es deutliche Evidenz geben, dass die Veränderungsprozesse in die richtige Richtung führen, beispielsweise in Form von Verkaufszahlen, Kundenzufriedenheiten oder dergleichen. In der Regel passieren diese Erfolge jedoch nicht 'einfach so', sondern sie müssen von der Führungskoalition bewusst gesucht und herbeigeführt werden.

Derartige Zwischenergebnisse motivieren die Mitarbeiter, da sie zeigen, dass man auf dem richtigen Weg ist. Sie dienen darüber hinaus auch dazu, Vision und Strategie weiter zu schärfen, sowie internen Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen. Zudem helfen Zwischenergebnisse, die Dringlichkeit aufrecht zu erhalten, da sie neben dem bereits erreichten auch offenbaren, wo noch gravierende Defizite sind.

Schritt 7: Consolidating Gains and Producing More Change

Dt.: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Alle Organisationen bestehen laut Kotter aus interdependenten Teilen: Unterschiedliche Departemente, Abteilungen, Abläufe. Eine Veränderung in einem Teil kann zumeist nur geschehen, wenn zugleich viele andere Teile mitverändert werden. Der Gesamtprozess wird in der Regel aufwändiger und komplexer, als es am Anfang den Anschein hatte.

Wie kann ein Wandel innerhalb eines solchen Systems gelingen? Drei Faktoren sind für Kotter entscheidend: Erstens ist ein vertieftes Verständnis eines Systems mit starken Abhängigkeitsgraden («A System with much interdependence», siehe Abbildung 1) notwendig. Zweitens wird ein solcher Wandel nach Kotter nur gelingen, wenn Verantwortung an untere Führungsebenen und Mitarbeiter für die einzelnen Teilprojekte delegiert werden. Drittens braucht es aktive Bemühungen, Abhängigkeiten zu reduzieren, indem bspw. Entscheidungswege verkürzt werden, sowie Hilfestellungen, damit Mitarbeiter*innen ihre neuen Rollen kompetent ausfüllen können.

Wichtiges Resümee dieser Phase ist, dass der zusätzliche Aufwand unbedingt geleistet werden muss: Im Zweifelsfall braucht es nach Kotter immer mehr Veränderung, und nicht weniger.

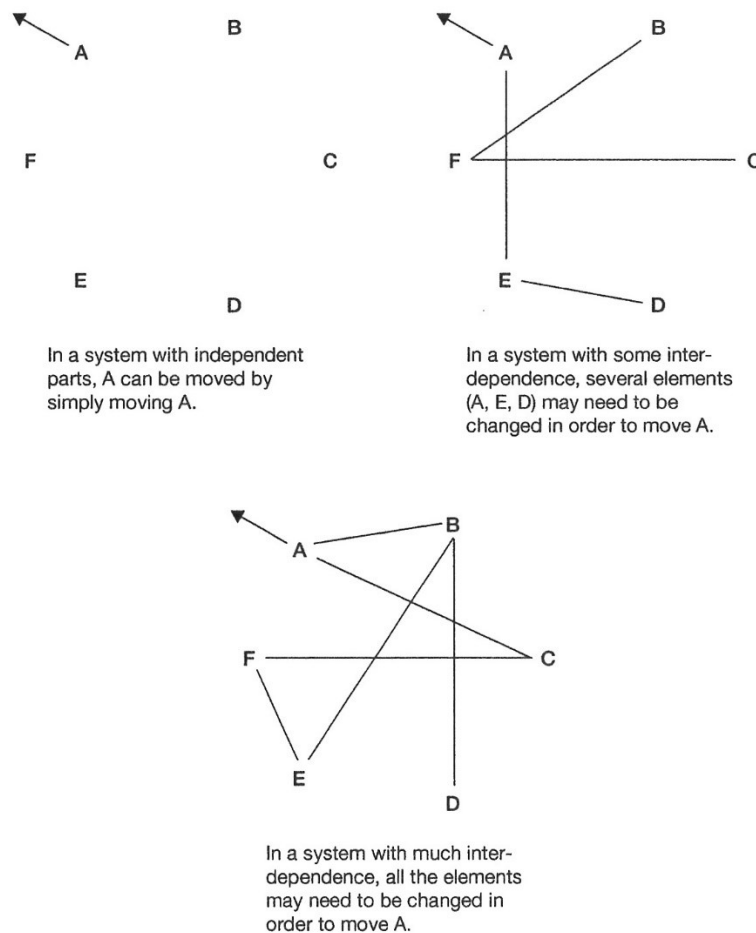


Abbildung 1: Wandel in Systemen mit unterschiedlichen Abhängigkeitsgraden (Kotter, 2012, S. 143)

Schritt 8: Anchoring New Approaches in the Culture

Dt.: Neue Ansätze in der Kultur verankern

Ein tiefgreifender Wandel benötigt in der Regel auch Veränderungen der sogenannten Unternehmenskultur. Kotter unterscheidet hierbei kulturelle Verhaltensnormen und gemeinsame Werte. Beide können sowohl positive als auch negative Effekte haben. Während kulturelle Verhaltensnormen noch teilweise beobachtet werden können, sind gemeinsame Werte quasi unsichtbar. Beiden gemeinsam ist, dass sie nur sehr schwierig verändert werden können – und dass in aller Regel rationale top-down Ansätze scheitern.

Dies ist der Grund, warum kultureller Wandel nach Kotter im letzten Schritt des Change-Prozesses kommen muss. In der Regel braucht es viele Jahre eines aktiven Transformationsprozesses, inklusive Visionsbildung, Abbau von Hürden, und vielen Teilprozessen etc., die endlich den gewünschten Erfolg zeigen – bis eine Arbeit an der Unternehmenskultur überhaupt möglich wird.

Der siebenstufige Prozess ist die Grundlage, auf der im achten Schritt ein kultureller Wandel geschehen kann: Es braucht nach Kotter eine aktive, sensible Thematisierung des Wandels, und meistens eine Vielzahl von Gesprächen und Austausch. Wichtig ist ebenfalls, dass aktuelle Personalentscheidungen den Wandel ebenfalls reflektieren. Sollten einzelne Entscheidungsträger diesen Prozess sabotieren, sind auch Freistellungen unter Umständen notwendig.

2.1.2 Rezeption des Kotter-Modells

Eine der erste Rezensionen streicht das augenfälligste Merkmal von Kotters Buch heraus: Sein schlanker Umfang und leichtgängiger Erzählstil (McGonagle, 1997, S. 96-97). McGonagle sieht hierbei das Risiko, dass Kotters «thought-provoking» Theorien nicht in vollem Umfang verstanden und überlesen werden (ebd., S. 97). Er macht darauf aufmerksam, dass die unzähligen Beispiele, die Kotter in seinem Buch gibt, einen wesentlicher Teil des Verständnisses von Kotters Theorie ausmachen. In der Tat scheint dies ein wesentlicher Aspekt von Kotters Werk zu sein: Zwar hat Kotter selbst sein Modell bis auf eine Tabellenform reduziert – ein vertieftes Verständnis der Zusammenhänge jedoch erfordert erst ein Eindringen in die Kontexte der Beispiele, sowie davon ausgehend die Abstraktion der wirkenden Mechanismen.

Etwas mehr als zehn Jahre später bezeichnen Aiken & Keller (2009, S. 101) das Buch als «the seminal work in the field of change management». Augenfällig bleibt für sie jedoch, dass trotz der starken Expansion des Forschungsgebiets ‘Change Management’ auch eine McKinsey-Studie 2008 aufzeigte, dass wiederum nur einer von drei Transformationsprozessen in Organisationen erfolgreich verläuft. In der Folge kritisieren sie, dass viele Gedanken Kotters allein die Sicht des obersten Managements im Auge haben, wohingegen zeitgemässe Management-Prozesse den Wechsel des Blickwinkels auch aus Sicht der Mitarbeiterschaft und des mittleren Managements konsequent mitdenken sollten. Vor allem Erkenntnisse aus der Psychologie seien geeignet, um die grundlegend irrationalen Eigenschaften vieler Transformationsprozesse besser zu verstehen und beeinflussen zu können.

Die erste umfassende wissenschaftstheoretische Einordnung des Kotter-Modells wurde durch Appelbaum et al. (2012) durchgeführt. Sie unterziehen alle acht Schritte einer Überprüfung anhand der Resultate vergleichbarer wissenschaftlicher Publikationen. Sie weisen zudem auf den bemerkenswerten Umstand hin, dass Kotters Buch keine einzige wissenschaftliche Quelle zitiert. Eine individuelle Gültigkeit der acht Prozessschritte wird hierbei nachgewiesen; wobei keine unabhängige, vollständige Untersuchung der

Gesamtsequenz vorlag. Die Gültigkeit derselben konnte daher nicht wissenschaftlich nachgewiesen werden. Die Autoren resümieren, dass Kotters Buch weniger an eine wissenschaftliche Leserschaft gerichtet war, sondern an «Endnutzer, die Transformationen managen» (ebd., S. 776). Wissenschaftliche Autor*innen wiederum haben Kotters Modell rezipiert, als seien die Ergebnisse unabhängig getestet und verifiziert worden. Ähnlich wie Aiken & Keller sehen sie die grösste inhaltliche Limitation von Kotters Modell im mangelnden Einbezug psychologischer Prinzipien, da Schwierigkeiten praktisch nie bei der Implementierung von Strategien oder Systemen auftreten, sondern vor allem dort, wo Menschen sich ändern sollen (ebd., S. 777).

Für die Untersuchung dieser Arbeit können hieraus zwei Lehren gezogen werden: Zum einen sollte das Kotter-Modell weniger als wissenschaftlich verifiziertes Prinzip, sondern mehr als empirisches Modell angesehen werden. Entsprechend ergebnisoffen sollte die empirische Überprüfung einer möglichen Adaption auf Arealentwicklungsprozesse geführt werden. Zum anderen soll der grösste inhaltliche Kritikpunkt an Kotters Modell – der mangelnde Einbezug psychologischer Erkenntnisse – nicht von der geplanten Untersuchung abhalten. Der Fokus von Arealentwicklungen liegt schliesslich weit weniger darauf, Verhaltensänderungen herbeizuführen, als es im Fall von Unternehmenstransformationen der Fall ist.

2.2 Definitionen und Modelle der Projektentwicklung

2.2.1 Grundlagen-Modelle der Projektentwicklung

Um Arealentwicklungsprozesse umfassend einordnen zu können, wird zu Anfang auf die Definition und Prozessgestaltung von Projektentwicklungen allgemein eingegangen. Eine bis heute aktuelle Definition von Projektentwicklung im deutschsprachigen Raum stammt aus dem Jahr 1994 und lautet (Diederichs, 1994, S. 43; zit. in: Diederichs, 2006, S. 5):

„Durch Projektentwicklungen (im weiteren Sinne) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“

Diederichs merkt an, dass mit der vorstehenden Definition Projektentwicklung im weiteren Sinne (PE i. w. S.) gemeint ist, wozu alle Aspekte von der Projektidee bis hin zur dauerhaften Nutzung gehören. Davon grenzt er die «Projektentwicklung im engeren

Sinne (PE i. e. S.)» ab, welche «die Phase vom Projektanstoß bis zur Entscheidung entweder über die weitere Verfolgung der Projektidee durch Erteilung von Planungsaufträgen oder über die Einstellung aller weiteren Aktivitäten aufgrund zu hoher Projektrisiken [umfasst].» (Diederichs, 2006, S. 6). Der Begriff ‘Projektentwicklung’ wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit vereinfachend für alle Prozessschritte vom Beginn eines Projektes bis zur Vergabe der Werkverträge für die Realisation des Objektes gebraucht, da diese Phasen im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen.

In der obenstehenden Definition werden zudem die drei grundlegende Voraussetzungen eingeführt, die für das Zustandekommen eines Entwicklungsprojektes aufeinander treffen müssen: Standort, Projektidee und Kapital. In der Regel ist von dieser Trias anfangs nur ein Teil vorhanden und die anderen beiden müssen gesucht werden. In den häufigsten Fällen geht eine Projektentwicklung vom Grundstück aus (Diederichs, 2006, S. 7), was gleichzeitig auch den schwierigsten Fall darstellt, da die nachteiligen Eigenschaften eines Grundstücks oftmals in Kauf genommen werden müssen. Schulte und Bone-Winkel haben diese Trias um den Faktor Zeit erweitert, da das Zustandekommen von erfolgreichen Projekten entscheidend vom Zeithorizont des Projektes, des eingesetzten Kapitals, sowie der übergeordneten Markt-Zyklen und anderen zeitlichen Faktoren abhängt (Bone-Winkel & Schulte, 2008, S. 27-28).

Damit wird deutlich, dass die vorgenannte Definition vor allem den Moment beschreibt, der am Anfang einer Projektentwicklung steht – sie wird daher oft als «statischer Ansatz» bezeichnet. Bone-Winkel et al. haben ergänzend den dynamischen Ansatz der Projektentwicklung definiert (Bone-Winkel et al., 2016, S. 178):

„Immobilien-Projektentwicklung umfasst das interdisziplinäre Management von planungs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozessen im Lebenszyklus der Immobilie. Dazu gehören die Bausteine Akquisition, Nutzungskonzeption und Machbarkeitsanalyse, Baurechtschaffung, Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung, Marketing und Vermietung, Projektmanagement sowie die Verwertung der Immobilie.“

Diese Definition stellt auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie ab und formuliert acht Bausteine, die den Projekt-Entwicklungsprozess tragen (s. Abbildung 2). Allerdings sind sie bewusst als Bausteine, und nicht als Schritt-Abfolge formuliert. In der Praxis verlaufen viele dieser Bausteine mindestens teilweise parallel – das Marketing etwa wird in der Regel bereits zu frühen Projektphasen eingebunden. Entsprechend fehlen auch

Aussagen zu unterschiedlichen Detaillierungsgraden oder Entscheidungs- und Exit-Punkten einer Projektentwicklung. Es sollen daher im nächsten Kapitel Modelle des Projektentwicklungsprozesses vorgestellt werden.

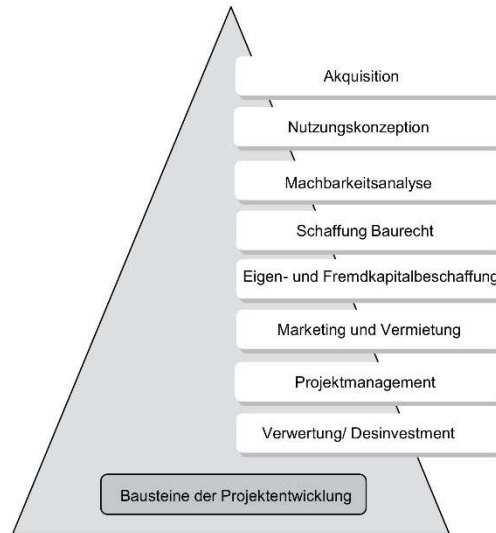


Abbildung 2: Bausteine der Projektentwicklung (Bone-Winkel et al., 2016, S. 179)

2.2.2 Modelle für Projektentwicklungsprozesse

Healey entwickelte 1991 eine Systematik über Modelle von Entwicklungsprozessen. Sie zeigte dabei vier grundlegende Modell-Typen auf (Healey, 1991, S. 221):

1) Equilibrium Models

Entwicklungsaktivitäten werden primär im Kontext eines Markt-Gleichgewichts verstanden: Sie sind direkte Reaktionen auf Schwankungen der Nachfrage, welche sich in ändernden Mieten, Renditen etc. ausdrückt.

2) Event-Sequence Models

Entwicklungsaktivitäten werden aus der Akteurs-Perspektive als gestalteter Prozess mit detaillierten und komplexen Schrittfolgen verstanden.

3) Agency Models

Entwicklungsaktivitäten werden anhand von Abhängigkeiten, Beziehungen und Motivationen zwischen Akteuren nachvollzogen.

4) Structure Models

Entwicklungsaktivitäten werden als Ausdruck von stadt- und regional-ökonomischen Kräften verstanden, welche den Entwicklungsprozess aktivieren, behindern, umlenken etc.

Interessanterweise wurde diese Systematik in der jüngeren Literatur oft auf die ersten drei Modelle reduziert. Healey selbst schreibt, dass die Structure Models ursprünglich «primarily from Marxist sources» stammen. Sie fährt fort: «The challenge has been to move beyond an early emphasis on the struggles between landowners and capitalist producers [...], in order to locate the processes of production of the built environment within a general model of a capitalist economy.» (Healey, 1991, S. 232). Aus einem heutigen Verständnis heraus wirkt die Unterscheidung marxistischer und kapitalistischer Modelle nicht mehr zeitgemäss. Der Einbezug stadt- und regionalökonomischer Ansätze scheint jedoch mehr denn je eine sinnvolle Ergänzung zu den Modellen aus makroökonomischer, Prozess- und Akteurs-Sicht.

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die Übertragbarkeit eines Phasenmodells aus dem Change Management auf Arealentwicklungen. Es wird daher im Folgenden ein Fokus auf bestehende Phasenmodelle der Immobilienentwicklung gelegt («event-sequence models» bei Healey, nach der Übersetzung von Kinatender, 2011, S. 514).

2.2.3 Phasenmodelle: Systematik und Inhalt der Phasen

Eine grundlegende Eigenschaft von Projektentwicklungen besteht darin, dass der Gesamtprozess eine Vielzahl spezifischer und sehr unterschiedlicher Aufgaben über einen längere Zeitperiode umfasst. Ein nutzbares Phasenmodell sollte sie strukturieren, zu übergeordneten Prozessen zusammenfassen und darüber hinaus zeigen, wo Abhängigkeiten zwischen Teilprozessen bestehen. Aus der grossen Menge von Phasenmodellen für Projektentwicklungen, die in Theorie und Praxis kursieren, sollen drei exemplarische Modelle herausgegriffen und vorgestellt werden, welche die Phasenbildung jeweils aus einer unterschiedlichen Perspektive nachzeichnen.

Das Phasenmodell nach Schulte, 2002

Grundlage dieses Modell ist das bereits 1994 entwickelte einfache Phasenmodell von Bone-Winkel, welches die Projektentwicklung in die sechs Phasen Strategie, Initiierung, Konzeption, Konkretisierung, Realisierung und Marketing/Verwertung gliedert (siehe Anhang A, Bone-Winkel, 1994, S. 56-62). Im Verlauf des Phasenablaufs nimmt hierbei die Konkretisierung des Projektes zu und die Beeinflussbarkeit des Projektes ab.

Diese grundsätzliche Aufteilung wurde von Schulte et al. teilweise aufgegriffen: Die Phasen (I) Initiierung , (II) Konzeption, (III) Konkretisierung und (IV) Realisierung wurden zu einem komplexeren Schema inklusive Teilprozessen weiterentwickelt (siehe Abbildung 3, Bone-Winkel & Schulte, 2008, S. 36).

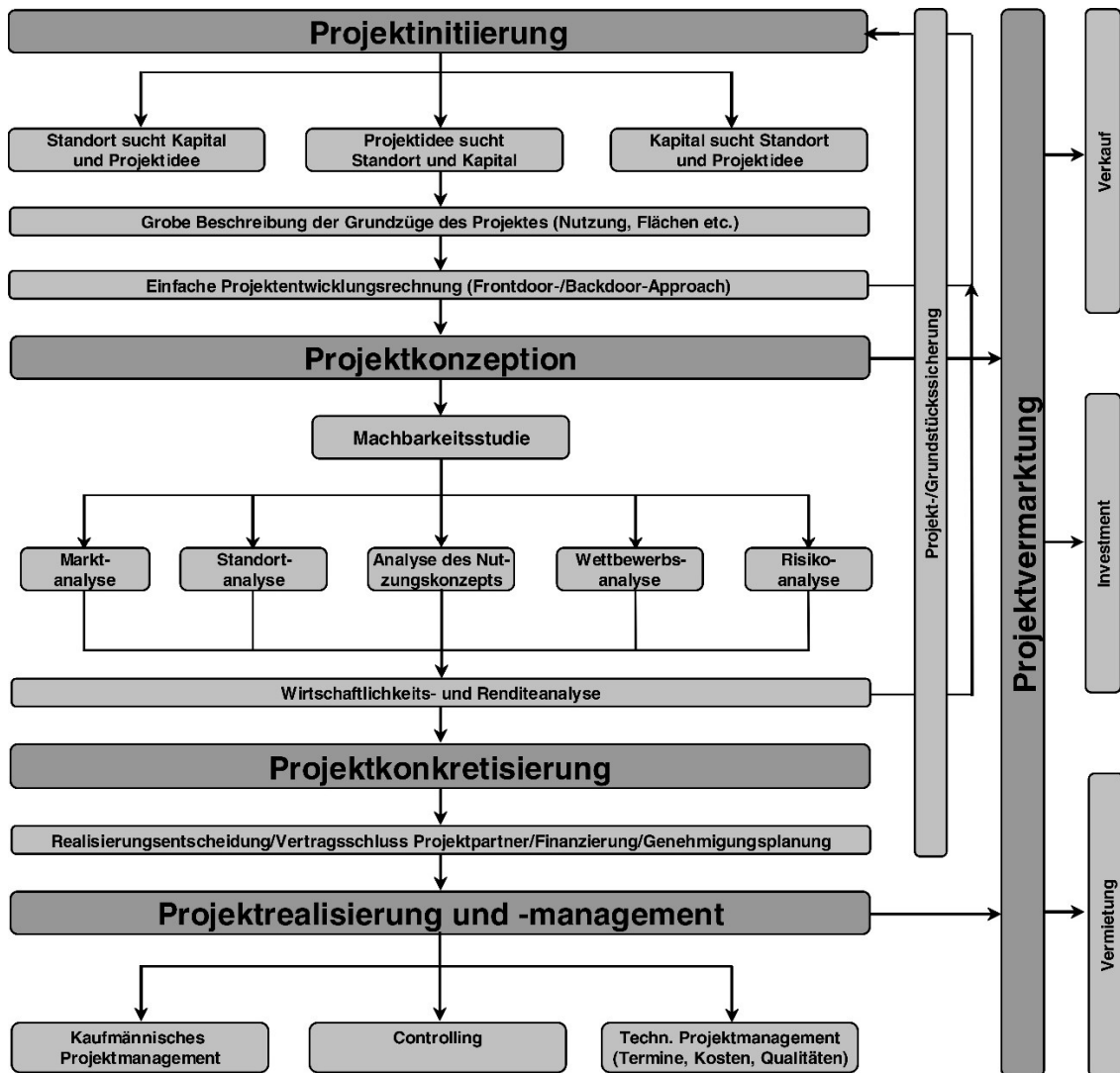


Abbildung 3: Projektentwicklungsprozess nach Schulte et al. (Bone-Winkel & Schulte, 2008, S. 36)

In der Phase (I) Initiierung soll die Grobkonzeption des Projektes mit der Triade Standort, Kapital und Idee aufgestellt und mit einer einfachen Projektentwicklungsrechnung verifiziert werden. Phase (II) Konzeption sieht eine Machbarkeitsstudie inkl. genauerer Teilanalysen des Marktes, des Standorts, des Nutzungskonzepts, der Wettbewerber und des Risikos. Diese Phase schliesst mit einer fundierteren Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse ab. Sie ist damit die Basis für Phase (III) Konkretisierung, in welcher die Finanzierung sichergestellt, allfällige Partner vertraglich eingebunden und Genehmigungen eingeholt werden. Phase (IV) Realisierung beinhaltet das effiziente Projekt-Management zur baulichen Umsetzung des Projektes.

In Abänderung zum ursprünglichen Modell von Bone-Winkel findet die Projektvermarktung seit der Phase (II) Konzeption parallel fortlaufend statt. Ebenso geschieht die Grundstückssicherung zu einem variablen Zeitpunkt bis Vertragsabschluss. Aus Sicht der Entwicklerin sollen die Kostenfolgen eines Landerwerbs so spät wie

möglich anfallen – idealer Weise nachdem die Konkretisierung des Projektes weit fortgeschritten und eine Realisierung absehbar erscheint, wie auch Diederichs & Preuß (2020, S. 211) anmerken. Für die Wahrnehmung von Opportunitäten am Markt kann es jedoch notwendig sein, diesen Schritt bereits in einer früheren Phase zu tätigen, ggf. auch mit Kaufs -oder Vorkaufsrechten. Dieser Sachverhalt wird im Modell entsprechend gut wiedergegeben.

Das Phasenmodell nach SIA 112, 2014

Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) hat mit der Norm 112 «Modell Bauplanung» («SIA 112») ein Phasenmodell etabliert, welches in der Schweizerischen Bauwirtschaft weitreichende Verbreitung gefunden hat. In der Projektentwicklung werden vor allem die Phasen (1) Strategische Planung, (2) Vorstudien, (3) Projektierung und (4) Ausschreibung und (5) Realisierung angewandt (siehe Anhang B).

Ebenso wie die vorher betrachteten Modelle geht die Norm SIA 112 von einer sukzessive zunehmenden Genauigkeit und Konkretisierung des Projektes aus. So sieht die erste Phase (1) Strategische Planung das Formulieren der Bedürfnisse und Rahmenbedingungen. Auf deren Grundlagen werden unterschiedliche, grobe Projektvarianten erarbeitet inkl. überschlagsmässiger Evaluation der Wirtschaftlichkeit und Festsetzung einer Lösungsstrategie.

Die Phase (2) Vorstudien entwickelt einerseits die Erkenntnisse weiter in Richtung einer ausformulierten Projektdefinition, sowie erster konkreter Lösungsansätze für grundsätzliche Problemstellungen in Form von Machbarkeitsstudien. Andererseits wird das Auswahlverfahren der Projektbeteiligten festgelegt, bspw. durch Erarbeitung eines Wettbewerbsprogramms inklusive Projektpflichtenheft. Die nachfolgende Phase (3) Projektierung beinhaltet das Erarbeiten von Projektvarianten, die Ausarbeitung der gewählten Variante, sowie das Bewilligungsverfahren/Auflageprojekt, in welchem die baurechtlichen Genehmigungen für das Projekt eingeholt werden. Nachfolgend schliesst sich die Phase (4) Ausschreibung an, in welcher die Ausführung geplant und vertraglich gesichert wird, sowie die Phase (5) Realisierung bis hin zur Fertigstellung und Übergabe des Objektes.

Zwar inkludiert die SIA 112 Betrachtungen der Wirtschaftlichkeit, welche für Immobilienentwicklungen im Vordergrund stehen, zu einem gewissen Grade. Es wird jedoch deutlich, dass dieses Phasenmodell ursprünglich aus dem Blickwinkel der

planenden Architekten und Ingenieuren konzipiert wurde, da Prozessschritte wie Analyse von Marktumfeld, Zielgruppen etc. nicht explizit vorkommen.

Phasenmodell nach Naef, 2021

In Anbindung und Weiterentwicklung der SIA Phasen schlägt Naef (Naef, 2021, 31-35) ein dreigeteiltes Phasenmodell vor, welches im Vorfeld von Strategischen Überlegungen eingeleitet wird und die Immobilie nach Abschluss der Entwicklung an die Nutzung übergibt (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Phasen nach Naef (Mit freundlicher Genehmigung durch den Autor. Naef, 2021, S. 32)

Die erste Phase, Initiierung, besteht aus den drei Bausteinen Potenziale, Szenarien und Strategie (siehe Anhang C). Sie entspricht gesamthaft der SIA Phase (1): Es werden die grundlegenden Rahmenbedingungen geklärt und anschliessend Szenarien inklusive Sensitivitäten erstellt und verglichen. Abschliessend wird eine Projektstrategie definiert inklusive Chancen und Risiken, sowie Zielvorgaben zu Kosten, Erträgen und Gewinn. Damit ist diese Phase nach Naef deutlich umfangreicher als die namensgleiche Phase «Initiierung» des Schulte-Modells, welche hier eine einfache Projektrechnung, bspw. nach Frontdoor-/Backdoor-Approach vorsieht.

Die zweite Phase, Konzeption, kombiniert die SIA Phasen (2) und (3). Sie ist wiederum in drei Bausteine «Machbarkeit», «Auswahlverfahren» und «Projektierung» gegliedert. Sie beinhaltet unter anderem die Auswahl und Konkretisierung der optimalen Projektvariante, sowie das Sichern der Finanzierung und Bewilligungen. Diese Phase nach Naef zeigt Analogien zu den Phasen «Konzeption» und «Konkretisierung» nach Schulte, weist jedoch eine detailliertere Gliederung auf. Am Ende steht das bewilligte Projekt, welches in die Ausführungsplanung und Submission gehen kann. Dies ist nach Naef Teil der vierten Phase «Realisierung», welche die SIA Phasen (4) Ausschreibung und (5) Realisierung umfasst und mit der Inbetriebnahme und Übergabe des fertiggestellten Objekts abschliesst.

Phasenmodelle nach Diederichs, 2006

In Ergänzung zu den oben vorgestellten drei Modellen soll kurz auf ein Modell von Diederichs eingegangen werden, welches den Aspekt eines iterativen Vorgehens anschaulich wiedergibt. Er schlägt einen Ansatz aus gestaffelten Zyklen vor (siehe Anhang D, Diederichs, 2006, S. 8-9 und 24-135). Die Projektentwicklung (im engeren Sinne) umfasst hierbei fünfzehn Schritte und führt im Laufe der Prozesskette zu insgesamt sechs Exit-Stationen. Dort wird jeweils eine Entscheidung getroffen, entweder das Projekt weiterzuverfolgen oder abzubrechen. Im ersten Fall wird die Prozesskette weiter abgearbeitet; im zweiten Fall führt eine Schleife auf frühere Projektschritte oder den Anfang – mithin der Start einer neuen Iteration oder eines neuen Projektes. Diederichs bemerkt hierzu, «dass ein iteratives oder auch nur teilweises Durchlaufen der Prozesskette den Normalfall und keineswegs einen Sonderfall darstellt» (Diederichs, 2006, S. 8).

Zusammenfassung Phasenmodelle nach Schulte, SIA 112, Naef und Diederichs

Allen Modellen ist gemeinsam, dass die erste Phase strategisch geprägt ist. Sie umreißt Grundzüge der Aufgabenstellung und endet noch vor der Machbarkeitsstudie. Die zweite Phase beginnt in allen Modellen mit der Machbarkeitsstudie und beinhaltet genaue Detailanalysen von diversen Projektaspekten, in der Regel bezüglich Markt, Standort, Chancen und Risiken, Kosten, Nutzung, Wettbewerbern etc.

Die Modelle nach SIA 112 und Naef sehen anschliessend einen Auswahlprozess, der zur Festlegung der optimalsten Projektvariante aus allfälligen Optionen führt. Die weitere Konkretisierung dieser Variante ist bei Naef noch immer Teil der zweiten Phase «Konzeption». Beim SIA und bei Schulte liegt dieser Schritt in einer dritten Phase (Projektierung, resp. Konkretisierung).

2.2.4 Von Projekt- zu Arealentwicklungen

Angesichts der Vielzahl von Modellen und Fachliteratur zu Immobilien-Projektentwicklung im Allgemeinen mag erstaunen, dass Arealentwicklungen im Speziellen weit weniger thematisiert werden. Ein erster Ansatzpunkt besteht in dem Fall, dass für ein zu entwickelndes Projekt die planungsrechtliche Grundlage erst noch geschaffen werden muss. Diese sogenannte Baurechtsschaffung wird beispielsweise von Blecken (2020, S. 498 - 499) erläutert: In vielen Fällen sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Projektidee nicht im wünschenswerten Umfang gegeben, sodass beispielsweise die Zulassung einer neuen Nutzung oder die Erhöhung der Ausnützung angestrebt wird. Wie viele andere deutschsprachige Autoren fokussiert die Abhandlung allerdings auf die rechtliche Situation in Deutschland, sodass die für die

Schweiz speziellen Gegebenheiten der Mitwirkungsverfahren und Abstimmungen nicht reflektiert sind.

Einen weiteren Überschneidungspunkt zeigen Bone-Winkel et al. (2011, S. 771-772) auf. Sie beobachten «eine vermehrte Orientierung an mit Projekten verbundenen Aufgaben wie beispielsweise die Revitalisierung von Industriearealen, die Nachnutzung oder Umnutzung wirtschaftlich obsoleter Immobilienobjekte oder die Verdichtung und Belebung urbaner Räume.» Folgerichtig sind Prozesse der Projekt- und der Stadtentwicklung parallel zu führen und zu integrieren (siehe auch Anhang E: Integrierter Prozess von Projekt- und Stadtentwicklung).

Einen umfangreichen Überblick über Arealentwicklungen im Schweizerischen Kontext bietet Daguati (2022). Er führt den Ansatz der «Integralen Arealentwicklung» ein, der Herangehensweisen aus dem Standortmarketing mit politischen- und Bewilligungserfordernissen vereint. Auf diesem Gedanken ist das Modell der sieben Phasen der integralen Standortentwicklung aufgebaut (ebd. S. 45, siehe Anhang F). Am Beginn der Entwicklung steht demnach eine «Latenz»-Phase, in welche Akteure für Optionen und Entwicklungspotentiale sensibilisiert und im Konflikt stehende Positionen in Gesprächen angenähert werden sollen. Es schliesst sich die Phase «Zielfindung» mit den wichtigsten Akteuren an, gefolgt von der Phase «Nutzungsmix», in welche Markt- und Bedürfnisanalysen fallen. Die anschliessenden Phasen «Öffentlichkeitsarbeit» und «planerische Sicherung» drehen sich einerseits um die Kommunikation des Projektes, sowie andererseits dessen planungsrechtlicher Umsetzung. Abschliessend folgen die Phasen «Vermarktung» und «Finanzierung». Dieses Modell ist spezifisch auf die Gegebenheiten von Arealentwicklungen zugeschnitten und führt eine Vielzahl von typischen Themen und Aufgabenstellungen ein. Im Folgenden soll diese Sicht ergänzt werden mit zwei Modellen aus der Praxis.

2.2.5 Arealentwicklungsmodelle aus der Praxis

Durch EBP Schweiz AG (EBP) wurde ein Leistungs- und Phasenmodell für Arealentwicklungen aufgestellt, das die Sicht einer Entwicklungsdienstleisterin wiedergibt (siehe Anhang G). Es nimmt die Gliederung der SIA-Phasen begleitend mit auf und beginnt mit der charakteristischen ersten Phase «Zielfindung und Prozessdesign», in welcher Grundlegende Überlegungen zur Strukturierung des weiteren Prozesses, der Akteure und Verfahren angesiedelt sind. Es folgen in den anschliessenden Phasen die «Potentialermittlung» und «Räumliche Konzepte und Strategien». Diese Gliederung berücksichtigt etwas, das Daguati eine «Informationsasymmetrie zwischen den Chancen

eines Standorts im Verhältnis zu den mit einer Veränderung verbundenen Risiken» nennt (Daguati, 2022, S. 46). Die daher notwendige Aufarbeitung der Potentiale und deren Überprüfung in räumlichen Konzepten und Strategien ist im EBP-Modell anschaulich aufgezeigt.

Im Übrigen passt auch Kotters Beschreibung der «Trägheit einer Organisation» (Kotter, 2012, S. 38) auf die Ausgangslage der Informationsasymmetrie: Bei möglichen Veränderungen treten besonders zu Anfang vor allem die Risiken in den Vordergrund – was zu einem Beschönigen des Status Quo führt und lähmende Trägheit auslöst, welche sich Veränderungen widersetzt. Im Übrigen beschreiben die ersten drei Phasen eine fortlaufende Konkretisierung des Projektes ähnlich den Prozessmodellen der Projektentwicklung. Die weiteren Prozessschritte des EBP-Modells überführen die Planungen der bisherigen Schritte in rechtliche Instrumente, von Richt- und Sondernutzungsplänen bis hin zu Baubewilligungen. In diesen Phasen wird der bisherige Fokus der zunehmenden Konkretisierung auf eine Überführung geändert: Von konzeptionellen und strategischen hin zu rechtlichen Instrumenten.

Ein weiteres bekanntes Modell aus der Praxis stellt das «Halter Entwicklungsrad» der Halter AG dar (siehe Anhang H). Es vereint Phasen-, Kompetenzfeld- und Leistungsaspekte aus der Sicht einer Entwicklerin, die sowohl als Service- als auch als Trader-Developer tätig ist. Das Modell sieht vor, die acht Kompetenzfelder Grundstück, Produkt, Fertigung, Kosten, Bewilligungen, Kommunikation, Ertrag und Kapital in allen Projektphasen mitzudenken. Es beinhaltet dabei das iterative Konkretisieren eines Projektes von einer anfänglichen Strategie, über die Projektkonzeption, -realisierung und -fixierung bis hin zur Finalisierung, Realisation und Betrieb. Durch das konsequente Mitdenken alle Kompetenzfelder, inklusive Kommunikation und Bewilligungen, nimmt das Modell ebenfalls viele Aspekte auf, die bei Arealentwicklungen eine wichtige Rolle spielen.

2.3 Gesetzliche Grundlagen für Arealentwicklungen

Die oben vorgestellten Prozessmodelle für Immobilien- und Arealentwicklungen geben einen ersten Eindruck einiger Herausforderungen und Aufgaben der Projekt- und Arealentwicklung. Insbesondere die Arealentwicklungsmodelle räumen den rechtlichen Prozessen viel Platz ein. Diederichs bemerkt hierzu: «Bei jedem Projekt stellt sich die Frage der Genehmigungsfähigkeit [...], die abhängig ist vom [...] Baurecht aufgrund der Ermessens- und Entscheidungsspielräume der Bauaufsichtsbehörden, aber auch von der Akzeptanz der Projektideen bei angrenzenden Nachbarn oder auch der breiteren

Öffentlichkeit.» Dieser Aspekt kann kaum unterbewertet werden, denn «aus der grundsätzlichen Frage der Genehmigungsfähigkeit erwächst ein existenzielles Projektrisiko.» (Diederichs, 2006, S. 89). Für ein umfassendes Verständnis von Arealentwicklungsprozessen ist darum der Einbezug des rechtlichen Rahmens und der Umgang mit öffentlicher Meinungsbildung entscheidend.

2.3.1 Zwischen Ausnützungsbonus und erhöhten Ansprüchen

Im Schweizer Baugeschehen nehmen Arealentwicklungen eine besondere Stellung ein, da sie von den geltenden Bauordnungen abweichen dürfen. Dies unterscheidet sie von Projektentwicklungen, die im regulären Baubewilligungsverfahren behandelt werden. Für diese gelten die Anforderungen der Rahmennutzungsplanung der Gemeinden (Bau- und Zonenordnungen) in Bezug auf Nutzungen, Ausnützung, Geschossigkeit, Höhen etc. ohne Ausnahme.

Die Abweichung von der Rahmennutzungsplanung kann sowohl für Entwicklerin als auch für das Gemeinwesen entscheidende Vorteile bieten: Es dürfen meist höhere Ausnützungen realisiert werden, was für die Entwicklerin eine Wertsteigerung des Projektes zur Folge hat. Andererseits ist dieser Bonus an einen längeren Erarbeitungsprozess geknüpft, in welchem das Gemeinwesen weitreichendere Mitwirkungsmöglichkeiten wahrnimmt.

Die direkten gesetzlichen Grundlagen der Rahmen- und Sondernutzungsplanung werden auf kantonaler Ebene festgelegt: Kantonale Baugesetze definieren dabei meistens mehrere Instrumente der Sondernutzungsplanung, oft unterschieden nach Anwendungszweck: Bspw. für die Regelung von Infrastrukturanlagen, Erschliessungsmassnahmen oder für baulich-gestalterische Vorgaben. Dabei unterscheidet sich die Benennung dieser Planungsinstrumente ebenso wie deren konkrete inhaltliche Ausgestaltung. Die Anwendung der gesetzlichen Instrumente liegt hingegen mehrheitlich in der Hoheit der Gemeinden, welche die Planungen in der Regel aufstellen und bewilligen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde dabei auf diejenigen Instrumente fokussiert, die im Rahmen von Arealentwicklungen bedeutsam sind. Zudem wurde die Auswahl auf diejenigen Kantone beschränkt, in denen auch die Case-Studies verortet sind: Basel-Landschaft, Bern, Luzern, St. Gallen, Thurgau und Zürich. Eine tabellarische Übersicht zeigt Anhang I.

2.3.2 Berührungspunkte von Sondernutzungsplanung und regulärem Baubewilligungsverfahren

Grundsätzlich unterscheiden sich die Verfahren von Sondernutzungsplanung und regulärem Baubewilligungsverfahren nach Rahmennutzungsplanung erheblich – doch drei Ausnahmen bestätigen diese Regel: In den sechs Kantonen der Case-Studies gibt es drei Berührungspunkte.

Der Kanton Luzern kennt eine Form der Sondernutzungsplanung, den Gestaltungsplan, der dem Baubewilligungsverfahren angenähert ist, wenn er auch in sich keine Baubewilligung ersetzen kann: Die Grundeigentümerschaft hat den Gestaltungsplan aufzustellen, die öffentliche Auflagefrist beträgt 20 Tage, wie bei einem Baubewilligungsverfahren (§ 19, Abs 3 und §§ 74 - 80, Planungs- und Baugesetz Kanton Luzern (PBG, LU) vom. 01.01.2021, SRL 735).

Der Kanton Bern lässt für die sog. Überbauungsordnung (UeO) ein kombiniertes Verfahren zu, in welchem die UeO auch als Baubewilligung gilt, «soweit sie das Bauvorhaben mit der Genauigkeit der Baubewilligung festlegt» (Art. 88, Abs. 6, Baugesetz Kanton Bern (BauG) vom 01.03.2022, BSG 721.0).

Die sog. Arealüberbauung im Kanton Zürich stellt sogar in sich eine Form der Baubewilligung dar (§§ 69 - 73, Planungs- und Baugesetz Kanton Zürich (PBG, ZH) vom 01.11.2021, Ordnungs-Nr. 700.1): Grössere Areale dürfen über die Rahmennutzungsplanung hinaus verdichtet werden, sofern sie eine «besonders gute Gestaltung» (§ 71, Abs. 1 PBG, ZH) aufweisen – realisierbar prinzipiell im Rahmen eines Baubewilligungsverfahrens. In der Regel ist mindestens ein Wettbewerbsverfahren oder die Beurteilung des Projektes durch ein kommunales Gremium erforderlich, um das Erfüllen der erhöhten Anforderungen sicherzustellen.

Es hat sich allerdings auch gezeigt, dass die Beurteilung, ob eine «besonders guten Gestaltung» vorliegt, im Einzelfall stark variieren kann: So wurde bspw. der Arealüberbauung «Ringling» zweier Zürcher Genossenschaften und der Stiftung für Alterswohnungen auf einem Areal der Stadt Zürich von zwei kantonalen Instanzen eine zwar mutige, aber dennoch gute Gestaltung im Sinne von § 71 PBG, ZH attestiert (Spoerri & Maffioletti, 2016). Bemerkenswerter Weise hat sich allerdings anschliessend das Bundesgericht mit dieser Frage befasst, obschon die Verletzung kantonaler Gesetze vor Bundesgericht eigentlich nicht gerügt werden kann. Das Bundesgericht sah die Pflicht zur guten Gestaltung jedoch als derart gravierend verletzt an, dass es eine Missachtung

des eidgenössischen Willkürverbots bejahte (BGE vom 10. August 2016, 1C_313/2015, 1C_317/2015, E. 1.3) – und die Baubewilligung aufhob.

Anhand dieses Falls zeigt sich bereits die prekäre Gradwanderung zwischen der möglichst gewünschten Gewährung von Ausnutzungsprivilegien einerseits und der möglichst breiten juristischen und politischen Abstützung des Projektes andererseits.

2.3.3 Ausgewählte Instrumente der Sondernutzungsplanung

Die Kantone Basel-Landschaft, Bern, St. Gallen und Thurgau kennen jeweils ein Instrument der Sondernutzungsplanung, der Kanton Luzern deren zwei und der Kanton Zürich vier. Im Jahr 2005 scheiterte eine Revision des PBG, ZH, die anstelle der unterschiedlichen Instrumente einen vereinheitlichten «Sondernutzungsplan» etabliert hätte (Bösch, 2005, S. 16-17).

Allen Instrumenten ist gemeinsam, dass sie Änderungen vom Rahmennutzungsplan zulassen und diese an erhöhte Anforderungen an die Projekte knüpfen. Die Formulierung dieser erhöhten Anforderungen variiert von Kanton zu Kanton: In der Regel knüpfen sich diese, wie bei der Arealüberbauung in Zürich, an erhöhte Anforderungen bezüglich der Gestaltung und Qualität der Projekte.

Basel-Landschaft fordert beispielsweise eine «haushälterische Nutzung sowie eine architektonisch und erschliessungsmässig gute, der Umgebung angepasste und auf die Wohnbedürfnisse der Bevölkerung ausgerichtete Überbauung eines zusammenhängenden Teilgebietes der Bauzonenfläche.» (§ 37, Abs. 1, Raumplanungs- und Baugesetz Kanton Basel-Landschaft (RBG) vom 15.05.2022, SGS 400). Der Kanton St. Gallen verlangt eine «Überbauung von hoher städtebaulicher und architektonischer Qualität», sofern eine «höhere bauliche Nutzung» durch die Sondernutzungsplanung ermöglicht wird (Art. 25, lit. b, Planungs- und Baugesetz Kanton St. Gallen (PBG, SG) vom 01.09.2020, sGS 731.1).

Der Kanton Thurgau geht über diese Stossrichtung noch hinaus, bzw. wandelt sie ab: er verlangt ebenfalls «gesamthaft eine bessere Siedlungsgestaltung», wenn von der Regelbauweise abgewichen wird (§ 24, Abs. 2, Planungs- und Baugesetz Kanton Thurgau (PBG, TG) vom 01.01.2013, RB 700). Jedoch ist dies nur dann erlaubt, wenn es «im öffentlichen Interesse liegt» (ebd. PBG, TG).

Fast alle Instrumente, insbesondere wenn durch Sie eine Abweichung von der Regelbauweise realisiert werden soll, müssen durch die jeweilige Gemeindelegislative,

d.h. durch das Gemeindeparlament oder die Gemeindeversammlung erlassen werden. Zudem sind die jeweiligen Kantonalen Behörden teils fakultativ (Basel-Landschaft, St. Gallen, Thurgau, Zürich (Sonderbauvorschriften und Gestaltungsplan)), teils obligatorisch (Bern, Luzern, Zürich (Quartierplan)) einzubinden. In allen Fällen sind die Sondernutzungsplanungen durch den Kanton zu bewilligen.

Alle untersuchten Kantone kennen zudem die Möglichkeit, dass die Gemeinden innerhalb ihrer Rahmennutzungsplanung Zonen vorsehen können, in denen die Pflicht zur Aufstellung einer Sondernutzungsplanung besteht. Dies schafft den Gemeinden die Möglichkeit, bei der Entwicklung von Gebieten von sich aus eine grössere Mitsprache einzufordern – unabhängig, ob der Eigentümer den potentiellen Bonus der Sondernutzungsplanung hätte abschöpfen wollen oder nicht. Dies kann sowohl einzelne, grössere Areale betreffen, als auch Bestandsgebiete mit unterschiedlichen Eigentümern.

3. Empirische Untersuchung

Nach einer Vorstellung des 8-Stufen-Modells von John Kotter, einer Annäherung an Projektentwicklungen aus Sicht von Immobilien-Entwicklungsprozessen, sowie einiger bedeutender rechtlicher Aspekte, soll die empirische Untersuchung der Forschungsfrage dargelegt werden. Im Zentrum steht die Frage, ob das 8-Stufen-Modell Kotters auf Arealentwicklungen übertragbar ist und wo gegebenenfalls Anpassungen notwendig sind.

3.1 Auswahl und Charakterisierung der acht Experteninterviews

Die Überprüfung der Forschungsfrage wurden anhand der Untersuchung von acht Arealentwicklungen als Case Studies vorgenommen. Bei der Auswahl der Case Studies wurde eine Systematik und Vergleichbarkeit insofern angestrebt, als dass ein Fokus auf sechs Projekte von Trader Developers gelegt wurde. In diesen sechs Fallstudien wurden die Projektleiter*innen oder Bereichsleiter*innen der Entwicklungsfirmen für Interviews angefragt. Zwei Projekte der öffentlichen Hand wurden zusätzlich in die Arbeit aufgenommen, um das Bild abzurunden und auch alternative Blickwinkel auf das Thema Arealentwicklung einbeziehen zu können. Eines der Projekte wurde durch die entsprechende Gemeinde gesteuert, sodass in diesem Fall der/die Bereichsleiter*in für ein Interview angefragt wurde. Im anderen Fall wurde der Entwicklungsprozess massgeblich durch eine private Auftragnehmerin gesteuert. In diesem Fall wurde der/die Bereichsleiter*in der Auftragnehmerin für ein Interview angefragt.

Übersichten der Case Studies und Gesprächspartner*innen zeigt Anhang K. Alle acht angefragten Gesprächspartner*innen haben Interviews zugesagt. Die Gespräche fanden im Zeitraum zwischen dem 10. Juni und dem 5. Juli 2022 statt. Zwei Interviews wurden via Videokonferenz geführt, fünf Interviews fanden in Person statt. Ein Gespräch hat in Person begonnen und wurde aufgrund terminlicher Erfordernisse einige Tage später per Videokonferenz zu Ende geführt.

Die Situation der Arealentwicklung soll kurz wie folgt charakterisiert werden: Die Entwicklerinnen – sowohl die privaten als auch die öffentlichen – standen und stehen bei allen Projekten selbst im Risiko für ihre Investitionen im Rahmen des Entwicklungsprozesses. Die Trader Developers agieren gleichzeitig als Totalunternehmer (TU) und entwickeln nicht für das eigene Portfolio, sondern für Investoren oder Grundeigentümer. In den beiden öffentlichen Case Studies entwickeln die Gemeinden die Areale bis und mit Rechtskraft Sondernutzungsplanung.

Innerhalb dieser Kriterien wurde angestrebt, möglichst unterschiedliche Projekte zu betrachten: Sie sind in verschiedenen Standortkantonen mit ihren unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen angesiedelt, namentlich: St. Gallen, Thurgau, Zürich, Basel-Landschaft, Luzern und Bern. Ebenso wurden Projekte unterschiedlicher Akteure betrachtet, darunter unter anderem Losinger Marazzi AG, EBP Schweiz AG und andere.

Um die Arealentwicklungsprozesse und die Anwendbarkeit des Kotter-Modells vergleichend evaluieren zu können wurden Projekte ausgewählt, die im Prozess bereits so weit fortgeschritten sind, dass jeweils mindestens der Erlass der Sondernutzungsplanung oder die Anpassung der Rahmennutzungsplanung stattgefunden hat oder gescheitert ist.

Bei der Auswahl der Case Studies wurde zudem berücksichtigt, dass vier der betrachteten Projekte auf unterschiedliche, signifikante Widerstände gestossen sind: Bei drei Projekten wurde eine notwendige Anpassung der Rahmennutzungsplanung oder der Erlass der Sondernutzungsplanung von den Gemeindelegislativen abgelehnt – in allen Fällen nach bereits jahrelangen Planungsprozessen einschliesslich partizipativer Verfahren und mit enormen Kostenfolgen für die Entwicklerinnen und Standortgemeinden. Als Resultat wurde eines dieser Projekte aufgegeben, eines ist bis auf Weiteres sistiert und eines wird demnächst mit einem vollständig ergebnisoffenen Prozess von Beginn weg neu gestartet.

Im vierten Projekt liegt eine rechtskräftige Sondernutzungsplanung vor, deren Aufstellung zwar langwierig war, jedoch auf keine Widerstände in der Bevölkerung gestossen ist. Eine der anschliessenden Baueingaben jedoch stiess auf derart grosse Opposition in der Bevölkerung und in dem zuständigen fachlichen Beirat, dass diese von der Entwicklerin fallen gelassen und mit einem umgeplanten Projekt neu eingegeben wird. Dies trotz planungsrechtlicher Übereinstimmung des Projektes mit der Sondernutzungsplanung und enger Einbindung des fachlichen Beirats in die Wettbewerbsjury, welche das ursprüngliche Projekte prämiert hatte.

Die anderen vier Projekte haben ebenfalls Widerstände unterschiedlicher Stakeholder oder auch aus der Bevölkerung gesehen, welche teils auch zu enormen Zeitverzögerungen geführt haben. Jedoch ist es in diesen Projekten zu keinem Scheitern von grösseren Planungsprozessen gekommen.

3.2 Methodik der Recherche und Befragung

Im Vorfeld der Befragungen wurden die öffentlich einsehbaren Unterlagen der jeweiligen Entwicklungen studiert, um einen ersten, eigenständigen Überblick über Ablauf und Rahmenbedingungen der Projekte zu erhalten und die Interviews selbst von diesbezüglichen, grundlegenden Fragen zu entlasten. Anhand dieser Vorarbeit wurde eine erste Zeitachse für jedes Projekt aufgestellt. Die Sammlung der öffentlichen Unterlagen wurde aufgrund des grossen Umfangs nicht in den Anhang der Arbeit aufgenommen, aber in digitaler Form der Studiengangsleitung des CUREM abgegeben.

Für die Interviews wurde sodann ein Leitfaden mit neun Frage-Gruppen konzipiert (siehe Anhang L). Die erste Gruppe (Fragen 1.1 bis 1.4) diente dem Einstieg ins Gespräch, sowie je nach Bedarf der Verifikation und Ergänzung der aufgestellten Projekt-Zeitachsen. Die folgenden Frage-Gruppen 2 bis 9 orientieren sich an den acht Schritten des Kotter-Modells, mit einer Anpassung: Zu Kotters erstem Schritt (Establish a Sense of Urgency) korrespondiert Frage-Gruppe drei (Motivation und Dringlichkeit), während Kotters zweiter Schritt (Creating the Guiding Coalition) mit der zweiten Frage-Gruppe korrespondiert (Akteure und Stakeholder).

Dieser Tausch der ersten beiden Schritte im Interview wurde vorgenommen, da es sinnvoll schien, nach der Klärung des zeitlichen Ablaufs zuerst den Handlungsrahmen des Projektes in Form der beteiligten Akteure abzustecken. Anschliessend konnte die Dringlichkeit der Entwicklung abgefragt werden, und zwar insbesondere auch in Bezug auf unterschiedliche Dringlichkeiten bei den zuvor eingeführten Akteuren und

Stakeholdern. Dieses Vorgehen hat sich in den Befragungen als sinnvoll und für die Befragten nachvollziehbar erwiesen.

Die Befragungen wurden sowohl aufgezeichnet als auch in Form von Notizen festgehalten. Auf Grundlage dieser Unterlagen wurden abschliessend stichwortartige Gesprächstranskriptionen erstellt, welche jeweils den Interviewten zur Verifikation vorgelegt wurden. Es wurden von vier Gesprächspartner*innen in Einzelfällen kleinere Anpassungen vorgenommen, jedoch an den Grundaussagen nichts geändert. Auf Grundlage dieser verifizierten Notizen wurde sodann die nachfolgende Auswertung vorgenommen. Die transkribierten Interviews sind nicht in den Anhang dieser Arbeit aufgenommen worden. Eine beabsichtigte Veröffentlichung der Interviewmitschriften hätte deren redaktionelle Überarbeitung notwendig gemacht, was für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht zielführend erschien.

3.3 Anonymisierung der Ergebnisse und Klärung der Begrifflichkeiten

Drei der Interviews wurden unter der Voraussetzung zugesagt, dass die Ergebnisse in anonymisierter Form in die Untersuchung einfließen. Zudem sollte kein Rückschluss auf die Projekte, Standortgemeinden oder befragten Personen möglich sein. Da im Fokus dieser Arbeit die Übertragbarkeit des Kotter-Modells steht, wurde entschieden, in der Auswertung der Ergebnisse grösstenteils auf eine namentliche Nennung einzelner Projekte zu verzichten. Die jeweils für den Sachverhalt wichtigen Umstände werden in anonymisierter Form beschrieben, sodass eine Nachvollziehbarkeit der Untersuchung gewährleistet ist.

Aus dem Grund der Anonymisierung werden die kantonal unterschiedlich bezeichneten Instrumente der Sondernutzungsplanung unter diesem Sammelbegriff geführt und nicht mit der jeweiligen kantonalen Bezeichnung erwähnt. Zudem soll der Ausdruck «Entwicklerin» als Sammelbegriff gebraucht werden erstens für die privaten Trader Developers, zweitens für die öffentliche Hand, die Entwicklungen durchführt und drittens für Service Developer, die zusammen mit der öffentlichen Hand eine Entwicklung planen und umsetzen.

3.4 Auswertung der Case Studies

Die Auswertung der Case Studies orientiert sich in erster Linie an der Verifikation des Kotter-Modells in der Absicht, die Forschungsfrage zu beantworten: Ist eine Übertragbarkeit des Modells auf Arealentwicklungen gegeben? Es wird daher im Folgenden für jeden der acht Schritte die Übertragbarkeit nachvollzogen, wie sie sich in

den Interviews gezeigt hat. Für jeden Schritt wird der Klarheit halber zu Beginn die Idee Kotters in wenigen Sätzen zusammengefasst. Zum Ende jedes Schrittes wird die entsprechende Untersuchung in einem Zwischenfazit resümiert.

Wie bereits die kritische Rezeption des Kotter-Modells gezeigt hat, ist eine gesamthafte Überprüfung des Modells – aller acht Schritte im Ganzen – bisher kaum unternommen worden und gestaltet sich schwierig. Ein solches Vorgehen schien auch für den Rahmen dieser Arbeit nicht zielführend. Um dennoch das ganze Modell nicht aus den Augen zu verlieren, wird im Anschluss an die Überprüfung der acht einzelnen Schritte auch eine Überprüfung der Übertragbarkeit der Reihenfolge und des Bezugsrahmens durchgeführt.

3.4.1 Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Dringlichkeit bedeutet nach Kotter, davon überzeugt zu sein, dass fundamentaler Wandel absolut essenziell ist (Kotter, 2012, S. 51). Dies bezieht explizit die Möglichkeit mit ein, dass (noch) keine existenzbedrohende Krise besteht, und beispielsweise ein Change Projekt dazu dienen soll, eine sich bietende Chance zu ergreifen. In diesem Fall genügt die Chance allein jedoch in aller Regel nicht; es muss notfalls künstlich eine starke Dringlichkeit erzeugt werden (ebd. S. 47-48).

Die Übertragbarkeit dieses Vorgehens konnte in allen acht Interviews bestätigt werden. Alle Interviewpartner*innen haben die Bedeutung einer hohen Dringlichkeit bei allen Stakeholdern bejaht – unabhängig vom privaten oder öffentlichen Charakter der Entwicklung. Herausgestrichen wurde von zwei Trader Developers zudem, dass bei privaten Entwicklungen auch die öffentliche Hand eine grosse Dringlichkeit haben muss. Dies bestätigt die Notwendigkeit, eine anfänglichen Trägheit aufgrund einer Informations-Asymmetrie' zwischen Projektrisiken (Sichtbar) und Projektchancen (versteckt) überwinden zu müssen.

Dringlichkeit Intern

Allen Projekten ist gemeinsam, dass eine interne Dringlichkeit an der Umsetzung der Projekte bestand, da die Entwicklerinnen in Vorleistung gegangen sind – sowohl die Gemeinden als auch die Trader Developers.

Dringlichkeit für Stakeholder und die Öffentlichkeit

Den vier Projekten, bei denen es zu mehr oder weniger grossen Widerständen gekommen ist, war gemeinsam, dass die Gegnerschaft oder einzelne Stakeholder der Projekte keine Dringlichkeit im Sinne Kotters gesehen haben. Es wurde zwar in allen Fällen eine Zustimmung dazu zum Ausdruck gebracht, dass sich 'generell etwas ändern muss', und

dass die Areale nicht auf Dauer im Status Quo bleiben können. Auch wurde in allen Fällen eine gewisse Chance gesehen, dass sich mit der jeweiligen Entwicklung etwas ändern kann. Im Hinblick auf das Kotter-Modell stellt dies jedoch kaum eine genügende Dringlichkeit dar.

So wurde in zwei dieser Fälle von Teilen der Öffentlichkeit angeführt, dass die Veränderungen noch nicht sofort angestossen werden sollten, sondern dass man besser zuwarten solle, u.a. weil bereits viele andere Entwicklungen in der Umgebung passieren. Beim dritten Projekt war die Dringlichkeit seitens der öffentlichen Hand nur bedingt gegeben, sodass der Planungsprozess wiederholt sistiert und zurückgewiesen wurde – zumal neben den kommunalen auch die Entscheide regionaler und nationaler Behörden massgeblich auf das Projekt eingewirkt haben. Diese haben noch weniger Dringlichkeit in Bezug auf das Projekt verspürt. Beim vierten Projekt liegt nahe, dass die zuständige Legislative die Dringlichkeit des Projektes nur bedingt gesehen hat, als sie einen zwölfjährigen und millionenteuren Planungsprozess per Abstimmungsresultat abrupt bodigte.

Dringlichkeit oder Zeitdruck?

Wo Dringlichkeit hilfreich und sogar notwendig ist, da kann andererseits Zeitdruck oft schädlich sein. Dies wurde aus den Befragungen wie folgt deutlich: Bei drei Entwicklungen bestand seitens der Grundeigentümerin, bzw. deren Gläubigerin eine sehr grosse Dringlichkeit, welche sich anfänglich auch in grossem Druck auf der Zeitachse manifestiert hat. Dies war laut Aussagen der Interviewpartner*innen tendenziell schädlich für den Prozess, da Informations- und Mitwirkungsprozesse nicht mit genügend Raum ausgestaltet werden konnten und auch die Flexibilität für Projektanpassungen, bspw. aufgrund von Rückmeldungen aus der Bevölkerung, stark reduziert war. Es konnten jedoch die Grundeigentümerinnen teilweise überzeugt werden, auch den jeweils längeren Entwicklungsprozess mitzutragen.

In eine ähnliche Richtung geht die Aussage einer Entwicklerin, wonach wichtig sei, zu «spüren, wann es weitergeht, und dann alle Tore öffnen, nichts verlangsamen und nichts verhindern, damit es weitergehen kann». Zeitdruck aufbauen ist sowohl nach Kotter (Kotter, 2012, S. 69-70) als auch nach der übereinstimmenden Aussage von vier Interviewpartner*innen kein probates Mittel, um Dringlichkeit zu ersetzen.

Wie wird Dringlichkeit erzeugt?

Bei den vier Projekten, die bisher ohne grössere Widerstände verlaufen sind, war laut Aussage der Entwicklerinnen bei allen Stakeholdern eine sehr hohe Dringlichkeit vorhanden. Diese wurde in einem Fall dadurch erzeugt, dass ein neues, grosses Schulhaus Teil der Entwicklung war. Anhand von dessen Eröffnungstermin in der Zukunft wurden die notwendigen Prozessschritte bis in die Gegenwart zurück gerechnet, sodass feste Deadlines für jeden Prozessschritt etabliert und gegenüber allen Stakeholdern festgesetzt werden konnten. In einem anderen Fall wurde die Entwicklung als Leuchtturmprojekt für 2000W-Areale konzipiert – zu einer Zeit, als die öffentliche Hand ambitionierte eigene Ziele zur Umsetzung der 2000W-Gesellschaft ausgegeben hat. Dies hat dazu geführt, dass von Seiten der öffentlichen Stakeholder eine enorm hohe Dringlichkeit entstand, diese Entwicklung rasch umzusetzen, da sie auch der Erreichung der eigenen Ziele unmittelbar diene.

Ähnlich liegt die Situation bei zwei weiteren Entwicklungen, an denen auf Seiten der Gemeinden und der Bevölkerung ein so hohes Interesse bestand, dass die Prozesse zur Aufstellung der ersten Sondernutzungsplanung massgeblich von den politischen Gemeinden vorangetrieben und aktiv getragen wurden. Beide Male waren die fraglichen Areale von grosser Bedeutung für die Entwicklung der Gemeinden. In einem Fall durch die Schaffung von signifikanten, neuen Grün- und Freiräumen, realisierbar durch den Mehrwert der Entwicklungen. Im anderen Fall war die Dringlichkeit gegeben durch das potentielle «Ausheilen» einer industriellen Brachfläche von signifikantem Ausmass, inklusive einer Verbesserung des Steuersubstrats. Die Brachfläche von zweihunderttausend Quadratmetern war durch den Rückzug des bei weitem grössten Arbeitgebers der Kleinstadt entstanden.

Fazit: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Die Anwendbarkeit des ersten Schritts des Kotter Modells auf Arealentwicklungen ist gegeben. Das Erzeugen einer hohen Dringlichkeit für alle Stakeholder kann als essenziell für Arealentwicklungen angesehen werden. Dies kann beispielsweise geschehen, indem akute Defizite, welche für Stakeholder bestehen, mit der Entwicklung ausgeräumt werden. Deutlich wurde zudem, dass jeder Stakeholder eine Dringlichkeit aus seiner eigenen Perspektive wahrnehmen muss.

Insbesondere wenn überkommunale oder sogar nationale öffentliche Stakeholder involviert sind (bspw. nationale Bewilligungsbehörden), kann dies eine grosse Herausforderung darstellen. Dies illustriert jedoch, dass der Kreis der Stakeholder aktiv

und bewusst gesetzt werden sollte. Andererseits zeigt es auch, dass Dringlichkeit umso sinnvoller und notwendiger ist, je mehr es um gestaltbare Prozesse, Ermessensentscheide und Engagement geht.

3.4.2 Bilden einer Führungskoalition

Nach dem Modell Kotters bedeutet die Bildung einer Führungskoalition, dass die Mehrheit der relevanten Entscheidungsträger unterschiedlicher Hierarchieebenen sich in einer Arbeitsgruppe zusammenschließen. Sie sind alle von der Dringlichkeit überzeugt und arbeiten konstruktiv und vertrauensvoll auf ein gemeinsames Ziel hin. Der Führungskoalition kommt die Aufgabe zu, die Vision zu erarbeiten, sowie den Change-Prozess weitsichtig zu *leiten* und kompetent zu *managen* (Kotter, 2012, S. 68).

Einbindung der öffentlichen Hand und weiterer Stakeholder

In den Interviews wurde von allen Gesprächspartner*innen betont, dass insbesondere die öffentliche Hand bei privat entwickelten Arealen eine herausragende Stellung einnimmt. Dies deckt sich mit den Untersuchungen der juristischen Rahmenbedingungen im bisherigen Verlauf dieser Arbeit: Die Standortgemeinde erteilt nicht nur eine Vielzahl der notwendigen Bewilligungen, sie ist in der Regel auch direkt verantwortlich für die Aufstellung einer Sondernutzungsplanung. In diesem Prozess koordiniert sie nach Bedarf mit Grundeigentümerin und Entwicklerin.

In allen untersuchten Fällen war der Entwicklungsprozess gekennzeichnet von einer engen Zusammenarbeit der Entwicklerin mit der Standortgemeinde: In einem Fall wurde die Entwicklung als Joint-Venture von Entwicklerin und Gemeinde aufgelegt, in zwei anderen wurde kooperative Entwicklungsverfahren angewandt. In allen untersuchten Fällen waren die Gemeinden auch in qualitätssichernde Verfahren eingebunden.

Die Intensität der Zusammenarbeit hat sich nach Auskunft einer Entwicklerin, deren Arealentwicklung um 2000 gestartet ist, in den letzten Jahren und Jahrzehnten deutlich erhöht. Der Begriff 'Führungskoalition' entspricht diese Realität, wie sie in den Gesprächen geschildert wurde, bereits sehr gut.

In allen Gesprächen wurde darüber hinaus deutlich, dass es neben einer Führungskoalition aus Entwicklerin, Grundeigentümerin und Standortgemeinde auch eine Vielzahl anderer Stakeholder gibt, die eng in das Projekt eingebunden werden sollten: Vereine, Interessengruppen, Parteien, Nutzer und andere mehr. In vier Projekten, bei denen sich herausgestellt hat, dass wichtige Stakeholder – beispielsweise

Wohnungsbaugenossenschaften oder Vereine – nicht von Anfang an eingebunden waren oder werden konnten, wurde dies im Interview als sehr nachteilig für das Projekt beurteilt.

Bei drei Entwicklungen hielten die Entwicklerinnen das Areal im eigenen Eigentum. Insbesondere im Falle einer langwierigen, sehr grossen Entwicklung wurde im Gespräch betont, dass der vollumfängliche Landbesitz entscheidend dazu diene, die Anzahl involvierter Stakeholder zu minimieren. Es überrascht daher nicht, dass in den anderen fünf Fällen, in denen die Grundeigentümerinnen oder deren Gläubigerinnen mit im Projekt involviert waren, das Zusammenspiel mit ihnen aus Sicht der Entwicklerin austariert und im Prozess optimiert werden musste.

Einbindung der Bevölkerung

Unterschiedlich fielen die Antworten in Bezug auf den Einbezug der Bevölkerung aus: Nur im Projekte Chance Uetikon wurde diese, bzw. interessierte Teile davon, sehr aktiv und von Anfang an direkt eingebunden, inklusive der direkten Beteiligung an der eigentlichen Projekterarbeitung. Dies wurde im entsprechenden Fall auch als positiv und entscheidend für den Projekterfolg beurteilt.

In weiteren drei Projekten wurde ausgesagt, dass rückblickend zumindest Teile der Öffentlichkeit nicht genug eingebunden werden konnten und dies zu entscheidenden Problemen für die Projekte geführt hat, da betreffende Bevölkerungsteile massgebliche Opposition zu den Projekten bezogen haben. In allen drei Projekten wurde eine öffentliche Mitwirkung mindestens im Rahmen der gesetzlichen Anforderungen, oder sogar weit darüber hinaus betrieben. Dies geschah beispielsweise in Form zusätzlicher Studienaufträge und Überarbeitungsrunden, die jeweils der Öffentlichkeit präsentiert wurden und Rückmeldungen aus der Bevölkerung aufnahmen.

Alle drei Gesprächspartner*innen haben allerdings übereinstimmend angemerkt, dass die jeweilige Partizipation viel zu spät im Projekt gekommen ist. Wesentliche Projektbestandteile, insbesondere die Verteilung der bauliche Dichte, die Etappierung sowie Vorhandensein und Positionierung von Hochhäusern waren bereits vor der Beteiligung unabänderlich festgelegt worden und stiessen auf grossen Widerstand in der Bevölkerung. Gerade an diesen Festlegungen konnte im Rahmen der Mitwirkung jedoch nichts mehr geändert werden – was von den drei Gesprächspartner*innen als fatal angesehen wurde.

In zwei der Projekte kam erschwerend hinzu, dass die jeweilige Entwicklerin ein bereits fortgeschrittenes Projekt nach einer Entwicklersubmission übernommen hatte. Zu diesem

Zeitpunkt waren Grundsatzentscheide schon gefällt, sodass der Handlungsspielraum der Entwicklerin beschränkt war. Eine frühere Einbindung der Entwicklerin wäre daher im Rückblick wünschenswert gewesen.

In den vier anderen Projekten waren die Erfahrungen mit den gesetzlichen Mitwirkungsverfahren positiv. Es wurden einzelne Anregungen aus der Bevölkerung aufgegriffen und in die laufenden Planungen eingearbeitet. Dies wurde von allen vier Gesprächspartner*innen nicht als nachteilig beurteilt. Die Entwicklerinnen gingen im Gespräch davon aus, dass das Interesse aus der Bevölkerung an einem weitergehenden Einbezug nicht vorhanden war.

Fazit: Bilden einer Führungskoalition

Es konnte bestätigt werden, dass die Formierung einer eigentlichen Führungskoalition im Sinne Kotters bestehend aus Entwicklerin, Grundeigentümerin und Standortgemeinde sinnvoll und zielführend sein kann. Etwas differenzierter stellt sich das Bild in Bezug auf den weiteren Kreis der Stakeholder und die Öffentlichkeit dar: ein Einbezug dieser Akteure in die Führungskoalition, mithin die Partizipation an Entscheidungs- und Erarbeitungsprozessen konnte in der Untersuchung nicht durchgängig nachgewiesen werden.

Dagegen hat die Untersuchung gezeigt, dass Arealentwicklungsprozesse sehr vielschichtige Akteurs- und Stakeholdergruppen kennen. Dies besonders im Vergleich mit organisationsinternen Strukturen, wie sie Kotter im Sinn hat. Eine Grundaussage aus Kotters Modell kann jedoch übertragen werden: relevante Stakeholder (oder bei Kotter Entscheidungsträger) sind von Anfang an einzubinden. Ein diesbezügliches Versäumnis ist im späteren Prozess kaum zu korrigieren. In Bezug auf die Einbindung der Bevölkerung lässt die Untersuchung keine abschliessende Aussage zu, da verschiedene Modelle erfolgreich verlaufen sind.

3.4.3 Eine Vision und Strategie entwickeln

Vision und Strategie werden nach Kotters Modell von der Führungskoalition entwickelt; insbesondere die Vision sollte verständlich sein und für alle Mitarbeiter und Stakeholder wünschenswerte und erreichbare Ziele enthalten (Kotter, 2012, S. 74 und 84).

Stellung der Vision

Die Befragung ergab, dass diese Stellung und Charakterisierung der Vision auch für Arealentwicklungen zutreffend und wichtig ist: In fünf Projekten hat die Vision langfristig auch grosse Bevölkerungsteile überzeugt und zu einer Konsolidierung der

Projektunterstützung beigetragen. Besonders anschaulich sind hierbei beispielsweise die Vision eines 2000W-Pilotareals für Greencity, eines öffentlichen Seezugangs für Uetikon am See (vormals grösstenteils nicht «am See» gelegen) oder die sehr behutsame und respektvolle Rekonstruktion des Saurer WerkZwei-Areals in Arbon. Alle diese Visionen haben sich als nachhaltig tragfähig erwiesen und konnten zudem gewinnbringende Antworten auf gesellschaftliche Fragen liefern.

Die an der Ausarbeitung beteiligten

Im Gegensatz zum Kotter-Modell war an der Erarbeitung der Vision in allen untersuchten Fällen nicht allein die Führungskoalition (bestehend aus Entwicklerin, Grundeigentümerin und Standortgemeinde) beteiligt. Auch weitere relevante Stakeholder wurden je nach Bedarf der Projekte einbezogen. Zudem wurden Recherchen, Abklärungen und Bevölkerungsbefragungen durchgeführt, um die Relevanz der Vision sicherzustellen. Wiederum speziell war in diesem Zusammenhang das Projekt Chance Uetikon: Die Vision wurde bereits innerhalb von partizipativen Verfahren mit der Bevölkerung entwickelt. Von Seiten der Entwicklerin hatte man vorgehend die Rahmenbedingungen für diesen Prozess festgelegt. In den anderen sieben Case-Studies war die Bevölkerung an der Erarbeitung der Vision nicht direkt beteiligt. Die Erfahrungen hier waren gemischt; In vier Fällen hat sich dies nicht als nachteilig erwiesen. Im Gegenteil: Die Projekte haben und hatten sehr starke, tragfähige Visionen.

In den vorher erwähnten drei Fällen, in denen die Bevölkerung nach Aussage der Entwicklerinnen zu spät eingebunden wurde, hat sich gezeigt, dass auch die Vision nicht restlos überzeugt hat: Zwar gab es in allen Projekten wesentlichen Zuspruch aus der Politik, von Fachkreisen und Planern, sowie von substantiellen Bevölkerungsteilen. Jedoch konnten andere grosse Bevölkerungsteile nicht von allen Teilen der Vision überzeugt werden. Hieraus hat sich in Abstimmungen substantieller Widerstand gegen die Projekte entwickelt.

Der Prozess der Visionsbildung

Kotter bezeichnet den Prozess zur Aufstellung einer Vision als iterativ und nicht gradlinig: «Vision creation is usually a process of two steps forward and one back, movement to the left and then to the right.» (Kotter, 2012, S. 84). Innerhalb dieses Prozesses tauchen Zielkonflikte, Animositäten und 'heilige Kühe' auf – ein Aushandeln dieser Konflikte ist zentral und Abkürzungen rächen sich in der Regel in Form von unbrauchbaren Visionen.

Diese Charakteristika der Visionsbildung wurden durch die Interviews bestätigt: Sechs Gesprächspartner*innen haben hervorgehoben, dass Flexibilität in der Erarbeitung und Anpassung der Vision auch über die Dauer des Prozesses notwendig ist: Die langen, prinzipiell sehr ergebnisoffenen Planungsverfahren von Arealentwicklungen sind kreative Schaffensprozesse: Etwas Neues entsteht, das am Anfang noch nicht bekannt ist und iterativ, über die gesamte Dauer des Prozesses immer weiter gestaltet und konkretisiert wird.

Besonders angesichts teils jahrelanger planungsrechtlicher Vorgaben und Verfahren ist dies unter Umständen eine grosse Herausforderung: In einem Fall sah die ursprüngliche Vision aus der ersten Dekade der Zweitausender Jahre vor, einen Naherholungsraum für die Gemeinde baulich und urban zu erschliessen und damit auch besser erlebbar und zugänglich zu machen. Dies wurde von der Bevölkerung prinzipiell unterstützt, bis nach einem sehr langen, komplexen Planungsverfahren in den letzten Jahren deutlich wurde, was dies konkret bedeutet in Bezug auf Zugänglichkeiten, bauliche Dichte etc. – wogegen sich dann eine sehr deutliche Opposition formiert hat, welche zum Scheitern des Projektes führte.

Von zwei anderen Gesprächspartner*innen wurde zudem angegeben, dass architektonische Überlegungen zentrale Teile der Vision bestimmten: In einem Fall war dies eine Hochhausplanung, bewusst gestaltet in Abstimmung zu bestehenden Hochhäusern. Im anderen Fall sah das Projekt ein sehr behutsam gesetztes Städtebauliches Ensemble vor, welches öffentliche und Grünräume modellierte. Beide Projekte hatten eine hohe gestalterische Qualität und waren in Wettbewerben von Expertenjurys prämiert worden. In beiden Fällen haben die Gesprächspartner*innen jedoch ausgesagt, dass signifikante Teile der Bevölkerung mit wesentlichen Aspekten der Projekte nicht einverstanden waren: Im ersten Fall mit der Höhe der Hochhäuser, und im zweiten Fall mit der Dichte des Ensembles. Beide Projekte sind ebenfalls in Abstimmungen nach jahrelangen Planungsverfahren gescheitert.

In beiden Interviews wurde betont, dass in beiden – öffentlich viel diskutierten – Projekten das Festhalten an einer architektonisch zwar überzeugenden, jedoch für die Bevölkerung nicht wünschenswerten Vision fatal war: «Grundsätzlich sollte die Architektur auf der Vision, einschliesslich der Positionierung des Areals, der Nutzung und was dort passiert, basieren, nicht umgekehrt».

Fazit: Eine Vision und Strategie entwickeln

Die Kernaussagen Kotters bezüglich Aufstellung und Inhalt einer Vision sind auf Arealentwicklungsprozesse prinzipiell übertragbar. Für Arealentwicklungen bestehen Herausforderungen insbesondere darin, die konkreten Implikationen von anfangs abstrakten Zielvorstellungen bereits frühzeitig im Auge zu behalten, sowie insbesondere inhärente Zielkonflikte (Bspw. allgemeine Notwendigkeit baulicher Dichte – ‘aber nicht bei uns’) frühzeitig auszuhandeln und nicht aufzuschieben. Die Frage, wer an der Ausarbeitung der Vision konkret beteiligt sein sollte, tritt bei Arealentwicklungen in den Hintergrund. Viel bedeutsamer hat sich der iterative Prozess, das Aushandeln von Interessen und frühe Anhören aller relevanter Stakeholder erwiesen. Dies steht im Einklang mit Kotters Verständnis der Visionsbildung.

3.4.4 Die Vision kommunizieren

Entscheidend für eine gute Kommunikation der Vision ist nach Kotter, dass transparent, einfach und viel kommuniziert wird – die Vision sollte die DNA der Handlungen und aller Äusserungen durchdringen.

Charakterisierung der Kommunikation

Dies konnte mindestens teilweise in den Interviews bestätigt werden wie folgt: In allen Interviews wurde insbesondere die Bedeutung von transparenter Kommunikation betont. Vier Interviewpartner*innen gaben zudem an, dass transparente, intensive Öffentlichkeitsarbeit noch vor zehn Jahren kein verbreiteter Standard bei Entwicklungsprojekten gewesen ist. Hier hat nach Angabe der Entwicklerinnen im Rahmen der Projekte ein Umdenken stattgefunden, was als notwendig und durchwegs positiv bewertet wird.

In allen Projekten wurden zudem auch innovative, zielgerichtete Kanäle für die Kommunikation gesucht: Für ein Projekt wurden beispielsweise Fachwissen und Beiträge über Energie-Themen intensiv an Redakteur*innen aller Zeitungen ausgegeben mit dem Ziel, wöchentlich mindestens einen Artikel hierzu in einer Zeitung zu platzieren. Dieses Vorgehen hat sich als grosser Erfolg erwiesen. Es hat ein bis dato abgelegenes Areal im öffentlichen Bewusstsein verankert, mittels der zur damaligen Zeit sehr aktiv diskutierten Themen der 2000W-Gesellschaft. Im Fall der Entwicklung Saurer WerkZwei in Arbon wurden nebst intensiver Kommunikation über Presse, Blogs und Veranstaltungen später auch Baustellenführungen durchgeführt, um das grosse Interesse der Bevölkerung an der Entwicklung dieses wichtigen Areals abholen zu können. Auf diese Weise wurden

Interessierte auf den Weg der Umgestaltung mitgenommen – inklusive der Hürden, Erfolge und Abhängigkeiten, welche auf einer Baustelle deutlich sichtbar werden.

Von Kommunikation zur Mitwirkung

Arealentwicklungen kennen zwei wesentliche, öffentlich-rechtliche Instrumente, die in Kotters Management-Modell nicht vorhanden sind: Einerseits die gesetzlich fixierten Mitwirkungsverfahren für die breite Öffentlichkeit im Zusammenhang mit gewünschten Anpassungen der Rahmennutzungsplanung oder dem Erlass einer Sondernutzungsplanung. Andererseits die Möglichkeit der Urnenabstimmung über die öffentlich-rechtlichen Planungsinstrumente.

Während der Vorbereitung der Interviews wurde vom Verfasser entschieden, das Instrument der Mitwirkung im Rahmen der Frage-Gruppe Kommunikation zu behandeln. Dies scheint der Natur der Instrumente am ehesten zu entsprechen: Eine in der Regel bereits ausgearbeitete Planung wird der allgemeinen Öffentlichkeit in Plänen und Berichten kommuniziert. Die Allgemeinheit hat daraufhin innerhalb einer gesetzlich geregelten Frist die Möglichkeit, sich zu äussern und Änderungswünsche anzugeben – auch dies ein kommunikativer Akt. Das Thema Mitwirkung ist auch in der Fachliteratur bereits umfassend und kontrovers diskutiert; eine umfassende Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen – zumal der Fokus der Untersuchung auf dem Kotter-Modell liegt. Andererseits jedoch wäre eine Überprüfung der Übertragbarkeit des Kotter-Modells auf Arealentwicklungen mit Sicherheit unbrauchbar, wenn das Thema Mitwirkung ausgeklammert wäre.

In den Interviews zeigte sich folgendes Bild: In zwei Projekten war das Interesse der Öffentlichkeit an einer Mitwirkung nicht gegeben, sodass die gesetzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten angeboten, aber nicht wahrgenommen wurden. In zwei weiteren Projekten wurden die gesetzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten von der Bevölkerung rege in Anspruch genommen, was zu einem intensiven, rationalen Austausch über zielgerichtete Sachfragen geführt hat: Ob beispielsweise bestimmte Nutzungen an dem Ort Sinn ergeben, wie die Beeinflussung des Grundwassers geregelt wird und dergleichen mehr. Diese Fragen konnten im Rahmen der gesetzlichen Instrumente zufriedenstellend geklärt werden.

Im fünften Projekt hat sich gezeigt, dass die Mitwirkung zu spät im Prozess gekommen ist: Wesentliche Weichen waren bereits gestellt. Im Rückblick auf die vorhergehende Frage-Gruppe «Vision» lässt sich zudem konstatieren, dass die Vision dieses Projektes

noch nicht durch alle Konflikte hindurch ausformuliert war (bspw. in Bezug auf Implikationen der baulichen Dichte) – und dass die gesetzlichen Mitwirkungsverfahren einen ungeeigneten Rahmen darstellten, um dies nachzuholen; das Projekt ist in der Legislative gescheitert.

In zwei weiteren Projekten wurde über die gesetzliche Mitwirkung teils deutlich hinaus gegangen, in Form von zusätzlichen Workshops, Befragungen und Feedback-Runden. Bei diesen Projekten lässt sich jedoch ebenso vermuten, dass der Prozess der Visionsbildung noch nicht abgeschlossen war, da die Öffentlichkeit wesentliche Teile der (architektonischen) Vision jeweils nicht unterstützt hat. In den anschliessenden, sehr aufwändigen Mitwirkungsverfahren wurden zwar wesentliche Aspekte der Projekte diskutiert: Von Freiraumgestaltung, Erdgeschossnutzungen über Durchwegung und Erschliessung bis hin zu Verteilungen von konkreten öffentlichen Nutzungen in den Volumen. Allerdings wurde die jeweils vorgeschlagene Vision (in Form architektonischer Ensembles mit gewissen baulichen Dichten) von wesentlichen Teilen der Bevölkerung prinzipiell in Frage gestellt, konnte aber nicht mehr angepasst werden. Wiederum waren auch intensivierete Mitwirkungsverfahren kein geeignetes Mittel, um die Aufstellung der Vision nachzuholen; beide Projekte sind an Abstimmungen gescheitert.

Das Projekt Chance Uetikon ist bezüglich der Mitwirkung dahingehend ein Sonderfall, als dass fast alle Planungsphasen mit einer gleichzeitigen öffentlichen Mitwirkung erarbeitet wurden. Es hat sich im Interview gezeigt, dass die Mitwirkung in diesem Fall über reine Kommunikation weit hinaus geht; die Öffentlichkeit, bzw. interessierte Teile derselben, sind zu einem eigentlichen Stakeholder geworden.

Die Betrachtung aller acht Case Studies spannen ein Spektrum auf: Von de facto nicht vorhandener Mitwirkung aufgrund mangelnden Interesses bis hin zum Einbezug der Öffentlichkeit als Stakeholder. Wo sich eine Entwicklung darin positioniert ist die entscheidende Frage auch angesichts der enormen Kosten, welche Mitwirkungsverfahren auslösen. Mit Sicherheit kann aus den Interviews geschlossen werden, dass umso mehr Mitwirkung erforderlich ist, je grösser das öffentliche Interesse am Areal ist. Dies jedoch am Anfang einer Entwicklung abzuschätzen, ist alles andere als trivial.

Aus den Ergebnissen der Interviews wurde ein Umstand allerdings mehrfach bestätigt: Je mehr die Mitwirkungsverfahren als Kommunikation durchgeführt werden (d.h. je später im Projekt und je direkter an den gesetzlichen Grundlagen orientiert), desto weniger sind sie geeignet, um eine Visionsbildung nachzuholen. Insbesondere für langwierige,

aufwändige Planungsprozesse ergibt sich hieraus ein grosses Risiko, das umgekehrt die Bedeutung der Visionsbildung unterstreicht.

Fazit: Die Vision kommunizieren

Die Ergebnisse der Befragung haben die Hinweise des Kotter-Modells bezüglich Intensität und Transparenz der Kommunikation vollumfänglich bestätigt. Sie haben zudem bestätigt, dass eine – im Sinne Kotters – unvollständige Durcharbeitung der Visionsbildung zu gravierenden Problemen später im Prozess führen kann, welche durch kommunikative Mitwirkungsverfahren kaum noch korrigiert werden können.

3.4.5 Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

In Kotters Modell fokussiert der fünfte Schritt auf dem Abbau strukturelle Hürden mit dem Ziel, dass alle Angestellten der Organisation befähigt sind, selbstständig und zielgerichtet auf die Transformation hinzuarbeiten.

Wandel ermöglichen durch Abbau von Hürden

Bei Arealentwicklungen ist die Ausgangssituation insofern unterschiedlich, als dass keine klar abgegrenzte Mitarbeiterschaft vorhanden ist, wie in einer Organisation nach dem Modell Kotters. Der fünfte Schritt des Change-Modells ist dennoch interessant, wenn der grundlegende Fehler, den Kotter im fünften Schritt ausmacht, genauer angeschaut wird: «Renewal also requires the removal of obstacles. Too often, an employee understands the new vision and wants to help make it happen, but an elephant appears to be blocking the path» (Kotter, 1995, S. 7). Das Abbauen von Hürden steht im Zentrum; die Plausibilität und Anwendbarkeit dieses Schrittes für Arealentwicklungen wurde überprüft.

Alle untersuchten Projekte sind – nicht völlig überraschend – im Laufe ihrer Entstehung signifikanten Hürden begegnet. Kotters Vorsatz, mit dem Abbau von Hürden ein «Empowerment» (Kotter, 2012, S. 105-106) der Mitarbeiter anzustreben lässt sich vielleicht am ehesten wie folgt auf Arealentwicklungen übersetzen: Die meisten geschilderten Ansätze zur Auflösung von Problemen wurden auf der Grundlage neuer, unkonventioneller Ansätze gefunden.

So zeigte sich in einem Projekt, dass mehr und mehr die Anforderungen des Ortsbildschutzes und die Wünsche der Freiraumgestaltung, welche aus breit abgestützten Mitwirkungsverfahren stammten, in einem Zielkonflikt standen: Eine weiträumige, schützenswerte industrielle Anlage sollte erhalten werden, blockierte aber gleichzeitig den von der Öffentlichkeit gewünschten Zugang zu einem Naherholungsgebiet. Hier lag die Lösung in einer architektonisch kreativen Integration der industriellen Bauten. Die

Planung konnte sehr detailliert ausbalancieren, welche Strukturen erhalten wurden und wo Öffnungen und Umwandlungen möglich waren, ohne die Erkennbarkeit der industriellen Baudenkmäler zu schmälern.

Im Falle Greencity war der private Gestaltungsplan 2008 bereit für den Beschluss durch den Gemeinderat – nach einer intensiven kooperativen Planung mit der öffentlichen Hand während der vorausgegangenen Jahre. Hier zeigte sich jedoch, dass grosse Teil des Gemeinderats die Planung als zu wenig nachhaltig ansahen, und sich zudem einen Mindestanteil mietvergünstigter Wohnungen wünschten. Diese Forderungen wurden von der anderen Seite des Rats als «Nötigung» (Seiler, 2010) der Investoren zurück gewiesen. Die politischen Mehrheitsverhältnisse führten dennoch zur Zurückweisung der Vorlage. Die Entwicklerin ist auf die Forderung schliesslich eingestiegen und hat sie, insbesondere in Bezug auf die Nachhaltigkeitsaspekte, zum Aushängeschild des Projektes gemacht; der Gestaltungsplan erlangte 2010 Rechtskraft. Im Gespräch für diese Arbeit wurde deutlich, dass derlei Anforderungen und Verhandlungen heute in vielen Arealüberbauungen Standard sind, damals jedoch ein unkonventionelles Vorgehen darstellten.

In vielen Gesprächen wurde zudem geäussert, dass im Laufe der Entwicklungsprozesse immer wieder Feinjustierungen an den personellen und partnerschaftlichen Konstellationen vorgenommen wurden: So hat in drei Fällen ein personeller Wandel bei bedeutenden Stakeholdern dazu beigetragen, dass diejenigen Personen die Projektverantwortung übernahmen, die ein grösseres Verständnis für den jeweiligen Prozess mit seinen Anforderungen gezeigt haben. Dies hat jeweils grosse Erleichterung gebracht, ist aber selbstverständlich aus der Perspektive der Entwicklerin nicht steuerbar. Demgegenüber besser beeinflussbar ist die optimierte Auswahl von Auftragnehmer*innen, was in einem Gespräch erwähnt wurde. Ebenso bedeutsam ist die Gestaltung und Evaluierung des Prozesses selbst, der in der Regel im Laufe der Zeit angepasst werden muss. Die Bedeutung der Flexibilität innerhalb dieses Prozesses wurde von vier Gesprächspartner*innen herausgestrichen.

Fazit: Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

In den Interviews hat sich gezeigt, dass Kotters fünfter Schritt zwar nicht eins zu eins anwendbar ist, jedoch in zwei übertragenen Formen auch für Arealentwicklungen wichtig sein kann: Einerseits als Bereitschaft, auch kreative und unkonventionelle Lösungen zu suchen, und andererseits als Bereitschaft zur Flexibilität im gesamten Entwicklungsprozess.

3.4.6 Schnelle Erfolge erzielen

Angesichts komplexer Change-Prozess, die oft Jahre in Anspruch nehmen, sieht Kotter die Notwendigkeit, aktiv kurzfristige Erfolge einzuplanen («Short Term Wins») und zu realisieren. Diese zeigen, dass der Wandelprozess auf dem richtigen Pfad unterwegs ist, stellen eine erste Belohnung für unternommene Anstrengungen da, nehmen Kritikern den Wind aus den Segeln und helfen, Momentum für weitere Prozessschritte aufzubauen (Kotter, 2012, S. 127).

Grundsätzliche Übertragbarkeit

In den Gesprächen mit den Interviewpartnern hat sich gezeigt, dass das Konzept der «Short-Term Wins» auf Arealentwicklungen übertragbar ist. Es kann auf dreierlei Arten angewandt werden: Erstens in Form von sinnvollen Etappierungen des Gesamtprojektes, zweitens in Form von Zwischennutzungen oder kurzfristig einfach realisierbaren Aktionen und drittens in Form von Meilensteinen bereits im Entwicklungsprozess.

Etappierungen

Der erste Fall, Etappierungen, lag in drei der untersuchten Case Studies vor: Projektteile, welche für die Öffentlichkeit besonders wünschenswert waren, sollten möglichst früh im Projekt realisiert werden. In einem dieser Fälle wurde das Mittel der Etappierung zudem genutzt, um das Erhalten von bestehenden Nutzungen auf dem Areal zu ermöglichen. Anschaulich ist das Beispiel das Areals Saurer WerkZwei, bei dem die Renovation und Umnutzung des historisch wertvollen Hamel-Gebäudes, sowie die Erstellung des Saurer WerkZwei Parks zu Beginn der gesamten Entwicklung realisiert wurden. Beide Teilprojekte haben seither wesentlich zur Identitätsstiftung des neuen Stadtteils beigetragen und werttreibend auf die Entwicklung der umliegenden neuen Wohn- und Geschäftsprojekte gewirkt.

Umgekehrt war in einem anderen Fall ein grosszügiger Park als Teil einer Entwicklung zwar vorgesehen, wäre jedoch nur am Schluss des Gesamtprojektes realisiert worden. Dies war laut dem geführten Interview leider nicht anders machbar, da das entsprechende Grundstück im Eigentum der Gemeinde stand und diese den Park erst nachgängig, aus den Mehrwertabschöpfungen der Bauten finanzieren wollte. Dass damit vielleicht eine Chance auf einen Short-Term Win verpasst wurde, zeigen eine Reihe von Rückmeldungen aus dem Partizipationsverfahren, in welchen eine rasche Umsetzung des Parks angefragt wurde.

In einem Projekt wurde explizit auf die Etappierung verzichtet, da von Seiten der Gläubiger der Grundeigentümerschaft eine Veräusserung des gesamten Areals zu einem Zeitpunkt gefordert wurde. In zwei weiteren Gesprächen wurden zudem auch mögliche Nachteile von Etappierungen erwähnt: Es kann zu einer weiteren Streckung eines sowieso langen Bauprozesses kommen. Je nach Lage und Ausgestaltung der Etappen kann dies dazu führen, dass benachbarte Anwohner über zehn Jahre neben einer Baustelle wohnen – was in der Regel die Unterstützung für ein Projekt nicht stärkt. Damit Etappierungen als Short-Term Wins wirken können, müssen sie dazu führen, dass wünschenswerte Projektteile rasch fertig gestellt sind und die Bautätigkeit auf andere Bereiche eingedämmt werden kann.

Zwischennutzungen und schnelle Verbesserungen

Die zweite Art, Short-Term Wins zu realisieren, stellen kurzfristig durchführbare Eingriffe dar, wie bspw. Zwischennutzungen, das Öffnen vormals geschlossener Areale, Erstellen von Zuwegungen und dergleichen. Insbesondere Zwischennutzungen wurden in zwei Projekten umgesetzt; drei weitere Gesprächspartner*innen haben angegeben, dass Zwischennutzungen bei dem besprochenen Projekt zwar nicht umgesetzt wurden, bei anderen Arealentwicklungen jedoch eine hohe Bedeutung geniessen.

Im Fall der Entwicklung Chance Uetikon konnten schnelle Verbesserungen erzielt werden, indem das Areal rasch teilweise geöffnet wurde. Einfache Massnahmen, wie bspw. die Installation einer Badeleiter haben zudem eine neue Erreichbarkeit des Sees hergestellt. Diese Massnahmen haben einerseits das Vertrauen in den Entwicklungsprozess gestärkt und andererseits auch zur positiven Wahrnehmung der Akteure beigetragen.

Meilensteine

Vier Interviewpartner*innen haben im Gespräch die Bedeutung von Meilensteine während der oft langen Entwicklungszeiten betont. In allen untersuchten Projekten gab es langwierige Phasen und Rückschläge, teils über mehrere Jahre, bis ein Projekt in die Ausführung startet. Während dieser Zeit können klar definierte Meilensteine, bzw. deren Erreichung ein geeignetes Mittel sein, um Short-Term Wins zu realisieren.

Anschliessend wurde in einem Interview die Frage aufgebracht, wie umgekehrt mit ‘Durststrecken’ umzugehen sei. Im entsprechenden Projekt wurden von den öffentlichen Stakeholders gefordert, zwei konkrete Aspekte des Ortsbildschutzes abschliessend abzuklären, inklusive der Verteilung der Kostenlasten. Dieser Prozess hat neben den

kommunalen Stakeholdern auch Behörden auf Kantons- und Bundesebene involviert, sodass die Abklärungen, Verhandlungen und Projektanpassungen zwei Jahre gedauert haben. Während dieser Zeit war eine Kommunikation über das Projekt schwierig, was dem Prozess viel von seinem Schwung genommen hat. Im Gespräch wurde deutlich, dass man aus Entwicklerin-Sicht angesichts solcher Szenarien überlegen muss, wie man dennoch gezielt und sinnvoll kommunizieren und einen Schwung im Projekt aufrechterhalten kann. Gerade hierfür scheint die projektspezifische Realisierung von Short-Term Wins nach dem Konzept Kotters gut geeignet zu sein.

Fazit: Schnelle Erfolge erzielen

Die Untersuchung der Case Studies hat ergeben, dass Short-Term Wins aus dem Konzept des 8-Stufen-Modells für Arealentwicklungen gerade angesichts langer Entwicklungszeiträume eine wichtige Rolle spielen können. Sie können in Form von Etappierungen, schnellen Verbesserungen und Milestones realisiert werden.

3.4.7 Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Grundlegend für Kotters Wandelmodell ist ein Verständnis von Organisationen als „Highly Interdependent Systems“: Für die Erreichung einer konkreten Veränderung in einem Teil des Systems müssen sich sehr viele andere Teile ebenfalls anpassen, da alle Teile in grossen Abhängigkeiten zueinanderstehen (Kotter, 2012, S. 142-146). Auf Stufe sieben des Change-Modells wird das gesamte Ausmass des Transformationsprozesses deutlich: Immer mehr Wandel wird angestossen und der Gesamtprozess benötigt zahlreiche ‘Sub-Projekte’. Diese können nach Kotter unmöglich zentral gemanagt werden – Delegation und Ermöglichung sind die Schlüsselfaktoren, um ein komplexes System erfolgreich zu verändern (ebd. S. 146-151).

Mehr Wandel und mehr Sub-Projekte

In fünf der analysierten Case Studies war der Aufwand der Arealentwicklung im Rückblick grösser, als ursprünglich angenommen, was auf eine Bestätigung der Kotter-Aussage hindeutet, wonach im Laufe eines Transformationsprozesses schrittweise immer mehr Wandel ausgelöst wird. Bei allen untersuchten Arealentwicklungen war zudem das Gesamtprojekt in Sub-Projekte oder ‘Workstreams’ unterteilt.

Im Rahmen der jeweils zur Verfügung stehenden Interview-Zeit konnte nicht für jede Case Study gleich detailliert auf das interne Projekt-Organigramm eingegangen werden. Die Befragung hat aber dennoch typische Arten von Sub-Projekten für Arealentwicklungen aufgezeigt: Vier Gesprächspartner*innen haben angegeben, dass die

Projektorganisation thematisch gegliedert war, bspw. zu Wirtschaftlichkeit, technische Erarbeitung, Beziehungen zu Stakeholdern, Öffentlichkeitsarbeit, Mobilitätskonzept, Vermarktung, digitale Applikationen oder Quartier-Animation. Die Bearbeitung dieser Themenschwerpunkte wurde oft auch durch oder zusammen mit externen Dienstleister*innen erarbeitet. In einem anderen Projekt wurden auch Baufelder als Sub-Projekte organisiert, da diese sehr langfristige und gestaffelt entwickelt wurden.

In allen Fällen wurde von den Gesprächspartner*innen bestätigt, dass zwischen Projektteilen grosse Abhängigkeiten bestanden, teils auch in Form von Zielkonflikten oder Synergien. Ebenso wurde in sechs Interviews bestätigt, dass Aufgaben und Entscheidungen so weit als möglich in die Teilprojekte hinein delegiert wurden und die Gesamtprojektleitung vor allem Führungsaufgaben übernommen hat. Dies wurde in allen Gesprächen als wesentlich für das Funktionieren der Zusammenarbeit angesehen. Es entspricht damit dem Modell Kotters im siebten Schritt.

Lediglich in zwei Fällen wurde dies nicht eindeutig ausgesagt; in einem davon war das Projektteam sehr klein, sodass nicht viel Delegation vorgenommen werden konnte.

Fazit: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Kotters Ansatz zum Umgang mit Abhängigkeiten, Sub-Projekten und Komplexität innerhalb eines Transformationsprozesses auch auf Arealentwicklungen angewendet werden kann und bereits angewendet wird. Nicht direkt übertragbar ist der organisatorische Rahmen einer Firma, den Kotter als Voraussetzung annimmt. Die Definition des Entwicklungsprozesses inklusive notwendiger Teilprozesse und ihrer Abhängigkeiten muss daher je nach Projekt individuell erfolgen.

3.4.8 Neue Ansätze in der Kultur verankern

Für Dauerhaften Wandel ist es nach Kotter essentiell, dass die neuen Abläufe, Projekte und Arbeitsweisen Teil der Firmenkultur werden. Dies kann auf signifikanten Widerstand stossen, ausgelöst durch geltende Normen und Werten, die nicht allein rational konfrontiert werden können. Die Lösung liegt nach Kotter darin, den kulturellen Wandel am Schluss einer *erfolgreichen* Transformation anzugehen – mit Geduld, Feingefühl und meistens vielen Gesprächen. Wenn einzelne, wichtige Kräfte dennoch nicht umzustimmen sind, können auch personelle Wechsel sinnvoll sein (Kotter, 2012, S. 166).

Aufteilung in drei Untersuchungsschwerpunkte

Um die Übertragbarkeit auf Arealentwicklungen zu überprüfen, wurde die Untersuchung in drei Schwerpunkt aufgeteilt: Erstens das Vorhandensein kultureller Normen und deren Einfluss auf Entwicklungsprojekte, zweitens der Umgang damit, sowie drittens die Frage, ob durch eine Entwicklung dauerhaft neue kulturelle Normen etabliert werden konnten.

Vorhandensein kultureller Normen und Wertvorstellungen

In den Gesprächen wurde deutlich, dass kulturelle Normen auf allen Ebenen einer Projektentwicklung zum Ausdruck kommen: Innerhalb der eigenen Organisation, bei Stakeholdern und der interessierten Öffentlichkeit. So wurde von drei Entwicklerinnen angemerkt, dass es innerhalb der eigenen Firma bis vor einigen Jahren grosse Vorbehalte gegenüber transparenter und intensiver Kommunikation auch in den Medien gegeben hatte: Verschwiegenheit wurde grossgeschrieben. «Ein Budget von einer halben Million Franken für Kommunikation? Das ging anfangs nicht. Du brauchst eine Million Franken für Bagger? Kein Problem». In einem anderen Gespräch wurde angegeben, dass involvierte öffentliche Stakeholdern zu Beginn des Projektes wenig Verständnis für die Bedürfnisse des jeweils anderen gezeigt haben.

Alle Projekte waren zudem mit sehr spezifischen kulturellen Wertvorstellungen von Seiten der Öffentlichkeit konfrontiert. Bei fünf Projekten waren Hochhäuser vorgesehen; in vier der Projekte hat dies zu starken negativen Reaktionen geführt. Häufig wurde angeführt, das Hochhaus passe nicht an den Ort und verstärke den Lärm. Zudem würden in Hochhäusern keine kaufkräftigen Mieterschaften wohnen und die sozialen Ausgaben der Gemeinde dadurch steigen.

In drei Gemeinden mit mehr als zehntausend Einwohnern wurde die eigene Gemeinde von Teilen der Bevölkerung als ‘Dorf’ und ‘ländlicher Ort’ wahrgenommen. Entsprechend negativ konnotiert waren weitere Überbauungs- und Entwicklungsabsichten, die in den Augen einiger Anwohner zur weiteren Störung der bedrohten Idylle beitrugen. Alle drei Gemeinden sind Teil der grössten Agglomerationsräume der Schweiz. Diese ‘Entwicklungsmüdigkeit’ wurde nicht nur in den drei kleineren Gemeinden beobachtet, sondern auch bei einer Entwicklung in einer mittelgrossen Schweizer Agglomeration. Sie ist damit in der Hälfte der Case Studies unterschiedlich stark zum Ausdruck gekommen.

Diese Tour d'Horizon zeigt beispielhaft einige implizite kulturelle Verhaltensnormen und Wertvorstellungen im Sinne Kotters auf (Kotter, 2012, S. 156-159). Er betont in seiner

Untersuchung, dass Verhaltensnormen und Wertvorstellungen tief in sozialen Gruppen verankert sind: Viele bleiben meistens unausgesprochen, aber ihre Wirkung und ihr Fortbestand ist umfassend. Diese Charakterisierung wurde von den Case Studies bestätigt: «Die Werte sind vergleichbar mit einem Eisberg, von dem das meiste unter der Oberfläche liegt. [...] Oftmals ist das, was unter der Oberfläche liegt, viel entscheidender für den Erfolg oder das Scheitern eines Projektes als das, was offensichtlich ist».

Umgang mit Wertvorstellungen und Verhaltensnormen

Kotter betont (2012, S. 164-166) dass der erfolgreiche Umgang mit impliziten Werten und Normen auf dem Zusammentreffen zweier Faktoren basiert: Erstens auf der Durchführung eines erfolgreichen Change-Prozesses: Sichtbare, eindeutige, langfristige Erfolge sind die unabdingbare Grundlage, um eine dauerhafte Änderung einer Firmenkultur zu erwirken. Zweitens ist die Aufmerksamkeit für kulturelle Werte und Normen notwendig: Damit verbundene Themen müssen in Gesprächen erstgenommen, adressiert und durchgearbeitet werden – meist über einen längeren Zeitraum wieder und wieder.

Der zweite Faktor – das Ernstnehmen kultureller Werte und Normen – war in allen untersuchten Case Studies gegeben. Dieser Aspekt von Kotters Modell ist vollumfänglich anwendbar. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern der erste Faktor – die sichtbaren Erfolge – auf Arealentwicklungen übertragbar sind. Die Auseinandersetzung über Werte und Normen, insbesondere mit kritischen Stimmen, muss ja in der Regel weit vor der Fertigstellung eines Areals geschehen.

Die Befragungen haben Anhaltspunkte geliefert, die für das Vorhandensein und die Bedeutung von ‘sichtbaren Erfolgen’ bereits in der Planungsphase sprechen und damit für die Übertragbarkeit auch dieses Punktes aus dem Kotter-Modell.

Ein Projekt wurde in Abstimmungen bestätigt, allerdings anschliessend von einzelnen, vehementen Kritikern mittels Einsprachen gestoppt. Nach Aussage der Entwicklerin war entscheidend, dass die Gerichte dem Projekt in allen Fragen Angemessenheit und Rechtskonformität bestätigten und dass im vorangegangenen Entwicklungsprozess sowohl die Regierung als auch die Bevölkerung schlussendlich sehr breit hinter dem Projekt gestanden sind. Die wesentlichen Elemente der geplanten Überbauung wurden breit unterstützt und als ausgewogen und positiv beurteilt. Erst dies hat den Austausch mit den vehementen Kritikern ermöglicht, infolgedessen ihre Themen ernstgenommen wurden, eine Einigung erzielt und ein Instanzenzug vermieden werden konnte.

Ähnlich stellt es sich bei zwei weiteren Projekte dar, als sie mit impliziten Werten und Normen seitens der Öffentlichkeit konfrontiert wurden. Die Auseinandersetzung konnte in beiden Fällen auf der Grundlage von Projekten geführt werden, die im Grundsatz von einer Mehrheit als positiv und gewinnbringend beurteilt wurden. In einem der Fälle waren bereits Teile des Areals realisiert worden und stellten sehr sichtbare Erfolge dar. Im anderen Fall konnte ein sehr komplexes und teils widersprüchliches Anspruchsgemeinde seitens der Bevölkerung in einem direkten Mitwirkungsprozess erfolgreich katalysiert werden. Dies schuf Vertrauen ins Projekt und im Resultat einen sichtbaren Erfolg, der in Abstimmungen bestätigt wurde.

Bei drei Entwicklungen waren die Gespräche mit Kritikern hingegen sehr schwierig: Es konnte oft keine rationale Grundlage für einen Austausch gefunden werden; die Projekte wurden zwar teils als gut bezeichnet, aber der Widerstand dagegen wurde trotzdem aufrechterhalten. Diesen Projekten ist rückblickend gemeinsam, dass entscheidende Teile der Vision von signifikanten Bevölkerungsgruppen nicht geteilt wurden, was auch in anschließenden Mitwirkungsverfahren nicht korrigiert werden konnte. Aus Sicht der Gesprächspartner*innen waren die Risiken von negativen Abstimmungen gegeben, da grosse Bevölkerungsteile nicht hinter den Projekten standen.

Dieser Befund legt den Schluss nahe, dass die zwei Faktoren Kotters – Vorhandensein sichtbarer Erfolge und ein intensiver, ernstnehmender Austausch – durchaus auf Normen- und Wertediskussionen im Rahmen von Arealentwicklungen anwendbar sind.

Verankerung von neuen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen

Das Ziel einer Unternehmenstransformation nach Kotter muss es sein, neue Abläufe, Anforderungen etc. in der Unternehmenskultur zu verankern. Gibt es hier ebenfalls eine Entsprechung für Arealentwicklungen?

Die empirische Untersuchung zeigt ein vielschichtiges Bild. Eher verneinend ist das Fazit von vier Entwicklerinnen. Zwei konnten auch nach sehr ausführlichen Mitwirkungsprozessen und teils positiven Abstimmungen keine «Aufbruchstimmung» oder Änderung des Klimas in der Bevölkerung feststellen. Vielmehr wurde ein nüchternes Abwägen gesehen, welche Vorteile man im Einzelfall erhalten hatte und welche nicht. In den zwei anderen Projekten konnten zwar positive Aspekte der Entwicklungen transportiert und Befürworter motiviert werden, allerdings waren die Vorbehalte bei grossen Teilen der Bevölkerung nicht abgebaut.

Verankerungen von neuen Normen und Werten wurden hingegen von drei Projekten bejaht, in denen periphere Industrieareale an ehemals unattraktiven Lagen zu Wohnnutzungen entwickelt wurden. In allen drei Fällen wurde von der Entwicklerin angegeben, dass Wohnen am entsprechenden Standort früher nicht vorstellbar war und dieses Bewusstsein grundlegend gewandelt werden konnte. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, der direkt den wirtschaftliche Erfolg des Projektes bedingt.

In der achten Entwicklung kann diese Frage nicht abschliessend beantwortet werden, da noch nicht mit der Realisierung begonnen wurde; ob jedoch einzelne Kritiker aufgrund erreichter Einigungen einen Normen- und Wertewandel erlebt haben, muss mindestens fraglich gesehen werden.

Die Anwendbarkeit von Kotters Modell in Bezug auf die Verankerung von Normen in der Kultur ist daher kritisch zu sehen. Bei einigen Entwicklungen war dies notwendig und wurde erreicht; bei anderen wurde dies nicht erreicht. Auffallend ist, dass diejenigen Projekte, die im Kristallisationspunkt vieler Ansprüche und Interessen der Bevölkerung stehen, allesamt beim Versuch gescheitert sind, neue Werte zu etablieren. Dies betraf bspw. Projekte in Ortskernen oder in exponierten 1A-Lagen an Naherholungsräumen. Dort jedoch, wo in Bezug auf einen Ort wenig Vorstellungen und Interessen vorhanden waren – namentlich auf ehemaligen peripheren Industriebrachen – dort ist die Verankerung neuer Werte gut gelungen.

Fazit: Neue Ansätze in der Kultur verankern

Die Überprüfung der Übertragbarkeit von Kotters letztem Transformationsschritt hat ergeben, dass eine teilweise Übertragbarkeit gegeben ist und wie folgt zusammengefasst werden kann:

1. Implizite Normen und Werte, wie sie Kotter für Unternehmen identifiziert, waren auch in allen untersuchten Case Studies präsent. Sie sind oft unsichtbar, üben aber eine grosse Wirkung auf die Entwicklungen aus, vergleichbar einem Eisberg, dessen grösster Teil unter der Wasseroberfläche liegt. Massgebend für viele Arealentwicklungsprozesse sind dabei diejenigen Werte und Normen, die sich in Form von Widerständen gegen das Projekt manifestieren.
2. Kotters Aussage, dass für den erfolgreicher Zugang zu Normen und Werten zwei Voraussetzungen erfüllt sein müssen, wurde ebenfalls bestätigt: Das Vorhandensein sichtbarer Erfolge und die intensive kommunikative Durcharbeitung.

3. Die Notwendigkeit, neue Normen und Werte in einer bestehenden Kultur zu verankern, wurde nicht durchgehen bestätigt. In drei Entwicklungen ist dies gelungen; in vier nicht.

Kotters achter Schritt ist somit teilweise übertragbar, wobei insbesondere die Verankerung von neuen Werten und Normen für Arealentwicklungen adaptiert und näher betrachtet werden muss.

3.4.9 Übertragbarkeit sequenzieller Aspekte

Kotter betont, dass eine erfolgreiche Unternehmenstransformation alle acht Schritte des Modells durchlaufen muss (Kotter, 2012, S. 25-27). Zwar werden in den meisten Transformationen mehrere Schritte parallel durchgeführt, aber dennoch ist eine sequenzielle und vollständige Durcharbeitung aller Schritte notwendig. Eine Umkehr oder Auslassen von Schritten erzeugt nur die Illusion von schnellerem Fortschritt und zeitigt fundamentale Probleme im späteren Prozess.

Die Befragung deutet darauf hin, dass insbesondere die drei ersten Schritte des Kotter-Modells auch in Arealentwicklungen zu Beginn vollständig durchgearbeitet werden sollten: Das Erzeugen eines Dringlichkeitsgefühls, das Aufstellen einer Führungskoalition und aktives Stakeholder-Management, sowie die Visionsbildung. So gab es drei Projekte, in denen bspw. die Visionsbildung nicht abgeschlossen wurde, da frühzeitig für ein Leitbild entschieden wurde, das keine Unterstützung von signifikanten Bevölkerungsteilen genoss. Dies war auch später im Prozess nicht mehr zu korrigieren und hat enorme Probleme erzeugt.

Ebenso deutlich wurde, dass Schritt 8 – der Umgang mit impliziten kulturellen Normen und Werten – auch bei Arealentwicklungen zum Schluss eines bereits erfolgreichen Prozesses stattfinden sollte. Ein Vorverlegen dieser Auseinandersetzungen birgt das Risiko von leerlaufenden Diskussionen und der Konsolidierung einer Gegnerschaft. Demgegenüber haben drei Projekte einen positiven Umgang mit Widerständen gesehen. In allen Fällen waren die Projekte nach längeren Prozessen von einer breiten Mehrheit als ausgeglichen, wünschenswert und erfolgreich angesehen worden.

Bezüglich der Schritte vier bis sieben des Kotter-Modells konnte keine strenge Sequenz in den Case Studies nachgewiesen werden. So wurde die aktive Kommunikation über die gesamte Projektdauer mindestens bis Rechtskraft Sondernutzungsplanung und oft darüber hinaus geführt. Kurzfristige Erfolge und Hürden wurden in allen Projekten zu

sehr unterschiedlichen Zeitpunkten identifiziert, sodass keine eindeutige Aussage bezüglich einer notwendigen strengen Sequenz dieser Schritte gemacht werden kann.

3.4.10 Vergleich der Bezugsrahmen

In vielen der untersuchten Aspekte wurde deutlich, dass Kotters Modell das Vorhandensein einer grossen (betrieblichen) Organisation voraussetzt, innerhalb derer eine Transformation stattfindet. Eine solche Organisation ist bei Arealentwicklungen nicht vorhanden. Sie agiert vielmehr in einer komplexen Realität mit unterschiedlich stark involvierten Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

Bei einer Organisationstransformation wird das Tätigwerden der gesamten Belegschaft angestrebt. Demgegenüber bindet ein Entwicklungsprozess zwar eine Vielzahl von Experten, Fachplanern, Ämtern und mehr ein, aber er wird doch von einzelnen, meist professionellen Akteuren vorangetrieben. Zudem finden Arealentwicklungen in einem politischen und öffentlichen Umfeld statt, das grundlegend von den rechtlichen Rahmenbedingungen geregelt wird, die in Kapitel 2.3 beschrieben wurden. Das Ziel vieler Planungsverfahren ist daher nicht das Tätigwerden einer Belegschaft, sondern die möglichst breite Unterstützung der Bevölkerung für den Erlass einer Sondernutzungsplanung.

Ebenso steht den Akteuren des Kotter-Modells in letzter Konsequenz die Möglichkeit von personellen Wechseln offen – über diese Druckmittel in Bezug auf Stakeholder und die Öffentlichkeit verfügen Arealentwicklungsprozesse nicht. Die Untersuchung hat aber gezeigt, dass Kotters Grundaussagen in Bezug auf Motivation, Ermöglichung, Abbau von Hürden, Überwinden von Widerständen dennoch Gültigkeit haben.

3.5 Zusammenfassung: Übertragbarkeit des Kotter-Modells

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die acht Schritte des Kotter-Modells einzeln im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit auf Arealentwicklungsprozesse hin untersucht, sowie sequenzielle Aspekte und die Bezugsrahmen betrachtet. Für alle acht Schritte konnte eine Übertragbarkeit festgestellt und verifiziert werden. Bei einzelnen Schritten, etwa der Ermöglichung und dem Abbau von Hürden, konnte keine eins zu eins Adaption verifiziert werden, da die Bezugsrahmen des Kotter-Modells und von Arealentwicklungen unterschiedlich sind. Allerdings konnten in allen Schritten die Grundaussagen verifiziert und deren Bedeutung für Arealentwicklungsprozesse nachvollzogen werden. Die Bedeutung der Sequenz der Schrittfolge ist ebenfalls grundsätzlich gegeben, da auch Kotter in der Anwendung des Modells häufige

Überlappungen von Phasen feststellt. Die Wichtigkeit einer vollständigen Durcharbeitung aller Phasen konnte auch für Arealentwicklungen bestätigt werden.

Die Übertragbarkeit des 8-Schritte-Modells für Unternehmenstransformationen auf Arealentwicklungsprozesse ist damit grundsätzlich gegeben, sofern die unterschiedlichen Bezugsrahmen der Modelle im Auge behalten und auf die Grundaussagen der jeweiligen Schritte fokussiert wird.

4. Gedanken zu Arealentwicklungsmodellen

4.1 Arealentwicklung als Management-Prozess

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Überprüfung der Übertragbarkeit eines Change-Management-Modells auf Arealentwicklungsprozesse. Zu diesem Zweck wurden zu Beginn zwei prozesstheoretische Blickwinkel vorgestellt, die bereits breit anerkannt sind: Einerseits unterschiedliche Phasenmodelle, die den Entwicklungsprozess als Abfolge von Leistungen, Inhalten und deren Abhängigkeiten charakterisieren; andererseits die juristische Sicht, die den Entwicklungsprozess als Hinarbeiten auf den Erlass einer Sondernutzungsplanung sieht, gefolgt vom Baubewilligungsprozess.

Mit dem Nachweis der Übertragbarkeit des Kotter-Modells ergibt sich eine dritte Sichtweise: Arealentwicklung als Management-Prozess. Die Untersuchung hat gezeigt, dass diese Sichtweise insbesondere dort Antworten liefern kann, wo die anderen beiden Sichtweisen teils unvollständige Aussagen machen: In der Einbettung des Entwicklungsprozesses in spezifische politische und gesellschaftliche Kontexte. Die Anwendung des Kotter Modells kann zielgerichtet aufzeigen, wie und wann Koalitionen aufgebaut werden sollten. Es illustriert, wie eine Visionsbildung gelingen und langfristige Motivation der Akteure erreicht werden kann. Zudem zeigt es auf, wie auch impliziten Widerständen begegnet werden kann. Es stellt damit keinesfalls einen Ersatz anderer Modelle dar, sondern kann eine sinnvolle Ergänzung für die Durchführung von Arealentwicklungen liefern.

4.2 Versuch eines Management-Modells für Arealentwicklungen

Die vorangegangene Untersuchung hat die grundsätzliche Übertragbarkeit des Kotter-Modells aufgezeigt. Es stellt sich anschliessend die Frage, wie ein Management-Modell für Arealentwicklungen aussehen könnte, ausgehend von der vorangegangenen Übertragung des 8-Stufen-Modells. Im Folgenden soll der Entwurf eines solchen Modells vorgeschlagen werden (siehe Abbildung 5).

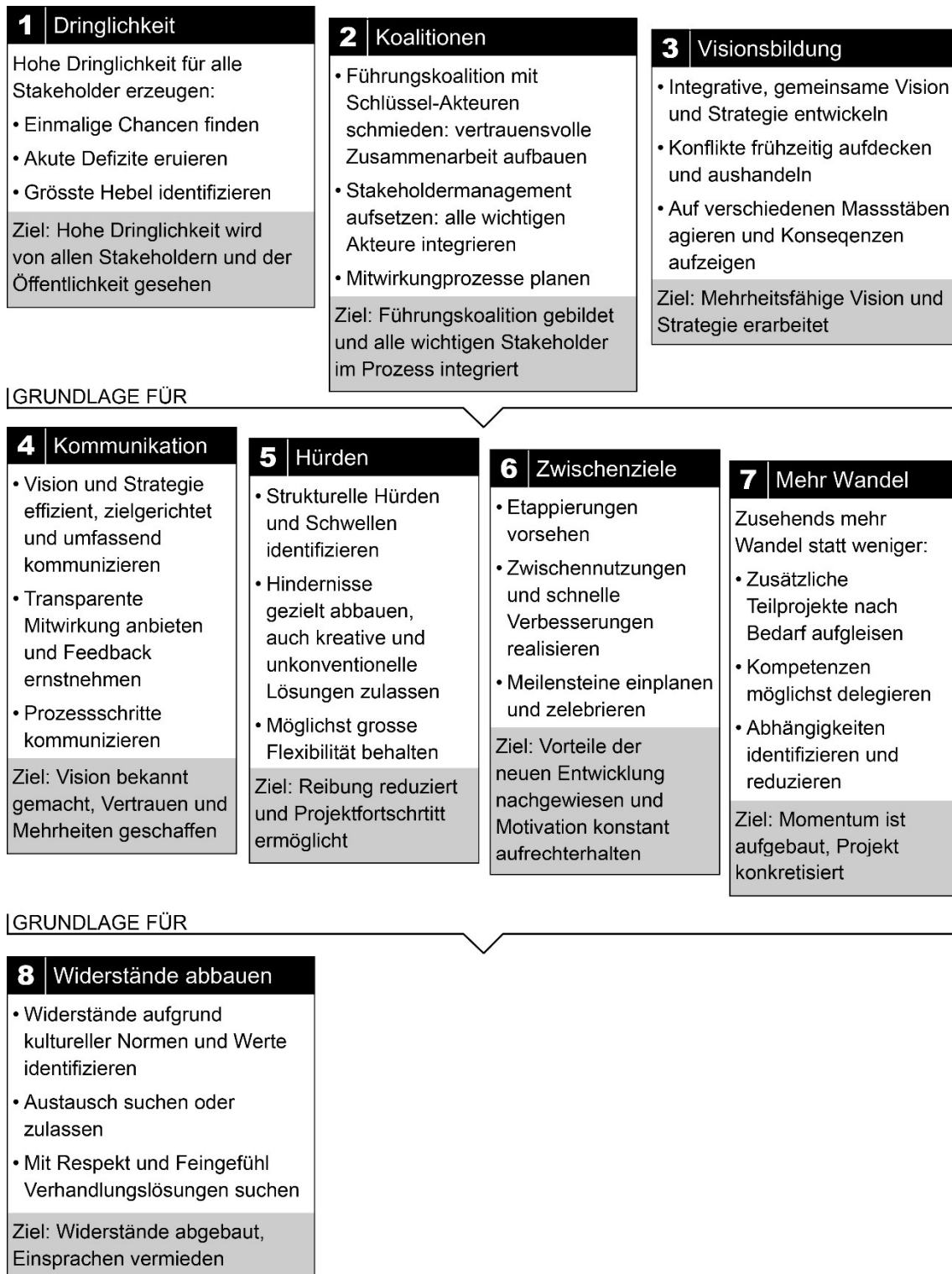


Abbildung 5: Gedanken zur Arealentwicklung als Management-Prozess (eigene Darstellung)

Sequenzielle Aspekte des Phasenmodells

Die Abfolge der acht Schritte orientiert sich am Modell Kotters. Aus der empirischen Untersuchung ist hervor gegangen, dass eine strenge Einhaltung der gesamten Schrittfolge bei Arealentwicklungen generell nicht beobachtbar ist. Kotter selbst beobachtet eine Überlappung der Phasen in der Realität, stellt aber zwei Bedingungen: Dass erstens alle Phasen vollständig durchgearbeitet werden und zweitens keine Phase ausgelassen wird.

In den Befragungen sind zwei markante 'Tipping Points' der Entwicklungsprozesse aufgefallen, von denen ein erster vor der Phase Kommunikation zu liegen scheint. Es gab drei Projekte, in denen die Dringlichkeit von vielen Akteuren nicht gesehen wurde und in denen wichtige Akteure erst spät eingebunden wurden. So wurde in zwei der Projekte die Entwicklerin erst involviert, als die Grundzüge der Projekte bereits etabliert waren. Im dritten Projekt hat man rückblickend gesehen, dass Vertreter einer lokalen Schule und Vereine erst zu spät eingebunden wurden. Alle drei Projekte sind zudem in die Kommunikation mit Visionen gestartet, hinter denen signifikante Bevölkerungsteile nicht standen.

Aus Kotters Sicht war der Prozess der Visionsbildung in diesen Fällen nicht abgeschlossen, da noch nicht alle essentiellen Zielkonflikte ausgeräumt waren. In allen drei Projekten konnte die Visionsbildung im späteren Prozess nicht mehr nachgeholt werden. Die Mitwirkungsverfahren, obschon in zwei Fällen deutlich über das gesetzliche Minimum hinausgehend, konnten nicht mehr zur Visionsbildung genutzt werden, da die Projekte bereits weit ausgearbeitet waren. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass dies eine grosse Hypotheken für Abstimmungen geschaffen hat, welche in allen drei Fällen negativ ausgegangen sind.

Bei den anderen fünf Projekten wurden in den Anfangsphasen ebenfalls im Rückblick Versäumnisse gesehen: So hat mangelnde Dringlichkeit bei wichtigen Akteuren zu enormen Verzögerungen im einen Projekt geführt. In einem anderen waren grosse Verzögerungen dadurch entstanden, dass Genossenschaften erst dann einbezogen wurden, als der politische Druck dies notwendig machte. Allen fünf Projekten ist jedoch gemeinsam, dass diese Umstände korrigiert und tragfähige Visionen etabliert waren, bevor man in die Kommunikation und Mitwirkungsverfahren gegangen ist. Es liegt daher der Schluss nahe, dass die Visionsbildung eine Art erster 'Tipping Point' darstellt, der vor dem weiteren Prozess abgeschlossen werden sollte.

Diese Lesart deckt sich auch mit Untersuchungen über Planungsprozesse. Koll-Schretzenmayr analysiert diese als «Sequences of Decisions» und «path-dependent process» (Koll-Schretzenmayr, 2000, S. 128-132). Gemäss ihrer Analyse können planerische Entscheidungen nicht unabhängig voneinander getroffen werden, sondern fallen in einer Sequenz an, wobei spätere Entscheidungen von jeweils früheren abhängig sind. Auf diese Weise tritt nach einer gewissen Zeit ein «Lock-In» ein und der Entscheidungstrichter wird zunehmend kleiner. Koll-Schretzenmayr führt aus, dass daher den ersten Entscheidungen eine ungleich wichtigere Rolle zukommen, da sie den gesamten Prozess in eine bestimmte Richtung stossen: «Die schlimmsten Fehler passieren am Anfang»; «Fehlentscheidungen, welche in dieser Phase gefällt werden, sind im Allgemeinen besonders weitreichend» (ebd., S. 132). Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass den ersten drei Phasen Dringlichkeit, Koalitionen und Visionsbildung genügend Raum gegeben werden sollte, bevor die weiteren Phasen initiiert werden.

Für die anschliessenden Phasen vier bis sieben konnte in der empirischen Untersuchung keine Notwendigkeit einer strengen Schrittfolge festgestellt werden. Ein zweiter 'Tipping Point' hat sich für den letzten Schritt ergeben, den Umgang mit kulturellen Normen und Werten. Eine trennscharfe Aussage hier ist schwierig, da jedes Projekte mit unterschiedlichen impliziten Normen und Werten konfrontiert gewesen ist. Die Gespräche deuten jedoch darauf hin, dass das Vorhandensein sichtbarer Erfolge, breit abgestütztes Vertrauen in den Prozess und ein ausgewogenes Projekt wichtige Grundlagen sind, um Gespräche über Normen und Werte zu führen. Aus diesem Grunde scheint es angebracht, dass bereits viel Fortschritt in den Phasen eins bis sieben erzielt werden sollte, bis derartige Auseinandersetzungen aufgenommen werden. Dies wird in der Praxis nicht immer möglich sein; es ist aber durchaus davon auszugehen, dass der Abbau von Widerständen umso einfacher wird, je weiter die Phasen eins bis sieben durchgearbeitet wurden.

Anpassungen einzelner Phasen

Für die Charakterisierung der einzelnen Phasen wurden dort Veränderungen vorgenommen, wo es aufgrund der empirischen Analyse der acht Case Studies angebracht schien. Im ersten Schritt, Dringlichkeit, wurden einige Möglichkeiten hinzugefügt, die aus Sicht einer Arealentwicklung Dringlichkeit erzeugen können: Akute Defizite eines Ortes oder für einen Stakeholder, sowie einmalige Chancen. Defizite und Chancen können auch als 'Hebel' gedacht werden, bei denen Angesetzt werden sollte, um ein allgemeines, starkes Gefühl von Dringlichkeit zu erzeugen.

Der zweite Schritt wurde abgewandelt zu 'Koalitionen', da Arealentwicklungsprozesse neben einer Führungskoalition nach Kotter zusätzlich weitere Kreise aus direkt involvierten Stakeholdern benötigen. Der Gedanke, verschiedene, zweckgebundene Koalitionen zu schmieden, nimmt insbesondere die politischen und gesellschaftliche Dimension dieses Prozesses auf. Ebenfalls hinzugefügt wurde in diesem Schritt die Notwendigkeit, Mitwirkungsprozesse frühzeitig zu planen. Aus der Befragung konnten keine eindeutigen Vorteile für bestimmte Intensitäten oder Zeitpunkte der Mitwirkung eruiert werden. Einige Projekte waren sehr erfolgreich, die lediglich das gesetzliche Minimum der Partizipation durchführen; das Projekt 'Chance Uetikon' wurde von Anfang an partizipativ erarbeitet und war ebenfalls erfolgreich mit diesem Vorgehen. Es liegt allerdings der Schluss nahe, dass dort ein frühzeitiger Kontakt mit der breiten Bevölkerung sinnvoll sein kann, wo viele und divergierende Interessen auf einem Areal aufeinandertreffen, beispielsweise in Ortskernen, an Seeufern und an exponierten Lagen.

Der dritte Schritt, Visionsbildung, orientiert sich stark an Kotters Modell, mit wenigen Abweichungen: Wie partizipativ die Vision entwickelt wird, sollte aufgrund der individuelle Situation entschieden werden. Angefügt wurden zwei Lehren aus der empirischen Untersuchung: Tiefgreifende Zielkonflikte sollten bereits in dieser Phase ausgehandelt werden. Zudem sollten Strategien und Visionen bereits frühzeitig auf unterschiedlichen Massstäben getestet werden, damit räumliche Konsequenzen früh erkennbar sind und grundsätzliche Fehlentscheidungen vermieden werden.

Im vierten Schritt, Kommunikation, wurden den Grundgedanken Kotters Elemente der Mitwirkung hinzugefügt. Ziel dieses Schrittes sollte sein, Vertrauen bei Stakeholdern und in der Bevölkerung aufzubauen – sowohl in den Prozess als auch in das Projekt. In den fünf Projekten, die Abstimmungen gewonnen haben, ist dies im Rahmen der Kommunikation erreicht worden. Zudem konnten politische und gesellschaftliche Mehrheiten für die Projekte gewonnen werden. In drei Gesprächen wurde zudem deutlich, dass dieser Prozess der Mehrheitsfindung in der Praxis eine Kunst darstellt: In allen drei Projekten wurde beobachtet, dass Bevölkerungsgruppen mit unterschiedlichen politischen Haltungen unterschiedlich gut erreicht werden konnten. Zudem divergierten die politischen Mehrheiten bei Mitwirkungsprozessen teils stark von denjenigen in Abstimmungsgremien. Angesichts wechselnder Mehrheitsverhältnisse wurde die Bedeutung des Vertrauens in den Prozess und eines ausgewogenen Projektes in zwei Gespräche besonders betont.

Die Phase ‘Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen’ im Kotter-Modell setzt einen organisatorischen Rahmen voraus, der bei Arealentwicklungen nicht vorhanden ist. Daher wurde eine Kernaussage dieser Phase, nämlich der notwendige Abbau von Hürden, zum Fokus des fünften Schritts gemacht und auf den Kontext von Arealentwicklungen übertragen. Beispiele aus den Gesprächen haben illustriert, dass oft kreative und innovative Lösungen gesucht werden mussten, um strukturelle Hürden zu überwinden. Dazu kann das Schaffen einer ständigen Präsenz in der Region zählen, das Vereinen unterschiedlicher Ziele in innovativen Stadtplanerischen Strategien oder auch, weitreichende restriktive Auflagen zu Stärken des Projektes umzuwidmen. Insbesondere angesichts teils jahrelanger Entwicklungsprozess wurde von vier Gesprächspartner*innen herausgestrichen, dass die Entwicklerin möglichst über einen langen Zeitraum genug Flexibilität behalten sollte, um gewinnbringende Änderungen und Anpassungen realisieren zu können.

Kotters Prinzip der ‘Short-Term Wins’ konnte sehr direkt übertragen werden als sechster Schritt: Zwischenziele. Durch die Untersuchung sind drei verschiedene Wege deutlich geworden, Zwischenziele zu erreichen: Erstens durch Etappierungen, zweitens durch Zwischennutzungen und schnelle Verbesserungen, sowie drittens durch das Erreichen und Zelebrieren von Meilensteinen. Dies ist so in den sechsten Schritt des Modells eingeflossen. Das Ziel dieses Schrittes ist, auch über lange Zeiträume hohe Motivation und ein hohes Engagement aufrechterhalten zu können.

Ähnlich einem Kontrapunkt folgt in Kotters Modell der nächste Schritt, der fordert, dennoch nicht auf erreichtem auszuruhen, sondern mehr Wandel statt weniger zu realisieren. Diese Devise ist als Kern des siebten Schritts in das Modell eingegangen. Wiederum zeigen Arealentwicklungsprozesse hier sehr unterschiedliche Ausprägungen, wie mit Teilprojekten und stark interdependenten Systemen umgegangen wird. Unterschiedliche Etappen, Eigentümerschaften, Baufelder, Arbeitsgruppen und andere bilden Teilprojekte, die individuell und in Abstimmung zueinander vorangetrieben werden müssen. Durch die Gespräche wurde bestätigt, dass angesichts steigender Komplexität des Gesamtprojektes nur der ‘Weg nach vorne’ sinnvoll ist: Mehr Veränderungen anstossen, aber möglichst Abhängigkeiten reduzieren und insbesondere operative Entscheidungen so weit als möglich delegieren. Das Ziel dieser Phase ist, über alle Teilprojekte ein Momentum aufzubauen, welches eine Konkretisierung und Umsetzbarkeit des Gesamtprojektes ermöglicht.

Alle bisherigen Phasen, oder mindestens jeweils Teile davon, stellen in den Augen des Verfassers die Grundlage dar für den achten Schritt: Widerstände abbauen. Dies meint den aktiven Umgang mit impliziten Widerständen aufgrund kultureller Normen und Werte. Hier wurde Kotters Rat gefolgt: «A good rule of thumb:» Transformationsprozesse, deren erster Schritt eine Änderung der Firmenkultur beabsichtigen «might be going down the wrong path» (Kotter, 2012, S. 165). Kotter merkt im Folgenden an, dass kulturelle Werte und Normen selbstverständlich über den gesamten Prozess hinweg eine wichtige Rolle spielen, und ab dem ersten Schritt beeinflusst, hinterfragt und justiert werden. Das aktive Verankern neuer Werte in einer Kultur aber muss am Schluss passieren. In verschiedenen Interviews wurden starke Hinweise gefunden, dass dieses Vorgehen auch für Arealentwicklungen Sinn machen kann – selbst, wenn es nicht um das Verankern neuer Werte geht. Entwicklungsprojekte sind insbesondere mit Widerständen konfrontiert, die auf impliziten Normen und Werten aufbauen. Es besteht daher Grund zur Annahme, dass die aktive Auseinandersetzung mit diesen Widerständen am besten auf der Grundlage eines bereits erfolgreichen Entwicklungsprozesses stattfindet. Bestandteile können sein: Gewonnene Abstimmungen, ein Grundvertrauen grosser Bevölkerungsteile in den Prozess, allgemeine Zustimmung zu einem ausgewogenen Projekt und anderes mehr. In den untersuchten Case Studies hat dies in keinem Fall dazu geführt, dass dieser Prozess einfach wurde – aber er wurde iterativ möglich.

4.3 Diskussion der Ergebnisse

Mit den durchgeführten acht Experteninterviews ergibt sich ein breit abgestütztes Bild von aktuellen Arealentwicklungsprozessen. Zusammen mit den vorgestellten Prozessmodellen und juristischen Rahmenbedingungen lässt diese Untersuchung eine Beantwortung der Forschungsfrage zu. Es wird vom Betrachter als unwahrscheinlich angesehen, dass die Analyse weiterer Case Studies grundsätzlich andere Ergebnisse hervorbrächte. In fast allen Fällen, in denen Interviewergebnisse zur Abschätzung der Übertragbarkeit herangezogen wurden, lagen unabhängig übereinstimmende Aussagen mehrerer Gesprächsteilnehmer vor. Oft lagen die Aussagen in Form von positiv/negativ-Erfahrungen mit dem gleichen Tatbestand vor, beispielsweise betreffend der Visionserarbeitung – die von einigen Projekten abgeschlossen wurde (mit positiven Folgen) und anderen nicht (mit negativen Folgen). Dies hat jeweils die vermutete breitere Anwendbarkeit der entsprechenden Übertragungen erhärtet.

Zwei Grenzen dieser Untersuchung sind abschliessend aufzuzeigen: Erstens bewegen sich alle Aussagen auf einer vergleichsweise abstrakten Ebene. Dies wurde auch in den Interviews teilweise spürbar: Wie kann man in einem ein- bis zweistündigen Gespräch der komplexen Vielschichtigkeit einer spezifischen Arealentwicklung gerecht werden? Die Antwort lautet mir grosser Wahrscheinlichkeit: Man kann es nicht. Dies wäre im Umfang der Interviews und der Arbeit insgesamt nicht möglich. Bei der Konzeption der Arbeit wurde bewusst entschieden, den Fokus nicht auf der Vorstellung einzelner Fallstudien zu legen, da dies eine markante Reduktion der Anzahl Fallstudien notwendig gemacht hätte. Die Interviewfragen, wie auch die ganze Arbeit orientieren sich stattdessen stark am Kotter-Modell, einschliesslich dessen Detailreichtum und 'Flughöhe'. Dies hat zur Folge, dass Aussagen wie «Flexibilität sollte möglichst lange behalten werden» teilweise als sehr generisch angesehen werden könnten. Dem mag entgegengehalten werden, dass die Vorzüge des Kotter-Modells nicht in seinen Details liegen, sondern gerade in seiner generischen Natur: Es zeigt einige grundlegende Mechanismen auf, die bei Wandelprozessen aus Management-Sicht beachtet werden sollten. Die konkrete Ausgestaltung bleibt die Herausforderung einer jeden praktischen Umsetzung.

Dies führt zur zweiten Grenze der Untersuchung: Alle getroffenen Aussagen verstehen sich lediglich als Eröffnung von Möglichkeiten, Hinweisen und neuen Anregungen. Die Arbeit bleibt in dieser Hinsicht bewusst weit hinter dem Anspruch des 8-Schritte-Modells zurück. Professor John Kotter betont in seinen Publikationen, dass das Modell auf der Grundlage mehrerer hundert Studien entwickelt wurde und er eine entsprechend umfassende Gültigkeit annimmt. Der Umfang und Anspruch dieser Arbeit ist selbstredend ein ganz anderer: Aufgrund einer begrenzten, aber gewissenhaften Untersuchung aufzuzeigen, ob das Kotter-Modell auf Arealentwicklungen anwendbar ist. Weder wird daraus eine zwingende Gültigkeit postuliert, noch versucht diese Arbeit, Arealentwicklungen auf ihren 'Erfolg' hin zu überprüfen. Schwierigkeiten, Verzögerungen und negative Abstimmungsresultate sind wichtige Indizien für Anwendbarkeit gewisser Strategien und wurden jeweils in diesem Kontext eingebunden. Einzelne Entwicklungen zu beurteilen war aber nicht Zweck der Arbeit und wäre aufgrund der Untersuchungsergebnisse auch nicht möglich gewesen.

Das abschliessend vorgestellte Management-Modell für Arealentwicklungen ist vom Verfasser als Entwurf gedacht, der die Resultate dieser Arbeit in übersichtlicher Weise zusammenfasst. Abweichungen zum Kotter-Modell wurden aufgrund der Aussagen der

empirischen Untersuchung vorgenommen – damit auf der Basis der betrachteten acht Case Studies. Das Modell versteht sich daher vor allem als Versuch, und nicht als abschliessende Aussage. Arealentwicklungen finden in einem enorm komplexen Spannungsfeld ökonomischer, technischer, politischer und gesellschaftlicher Interessen statt – im besten Fall könnte das Management-Modell Hinweise und Anregungen aus Kotters Transformationsmodell für diesen Kontext aufarbeiten.

4.4 Ausblick

In den geführten Experteninterviews, wie auch in anderen Gesprächen mit Entwicklern gab es sehr unterschiedliche Ansichten bezüglich der Frage, wie viele Arealentwicklungen es in Zukunft noch gibt. Einerseits sind viele Industriebrachen inzwischen transformiert und die Innenstadt von Zürich kennt beispielsweise nur noch sehr wenige grössere Areale, die für eine ‘klassische’ Arealentwicklung in Frage kommen. Andererseits haben gerade grosse Projektentwickler Arealentwicklungen mit einigen Milliarden Franken Projektvolumen in den Pipelines, deren Fertigstellungen weit jenseits von 2030 und 2040 liegen. Angesichts des Primats der Verdichtung kann mit einiger Sicherheit davon ausgegangen werden, dass neben Arealentwicklungen weitere Projektformen an Wichtigkeit gewinnen, insbesondere die sogenannte Innenentwicklung. Kennzeichen von Projekten der Innenentwicklung sind umfassende vorhandene Bausubstanz an meist innerstädtischen Lagen mit bestehenden Bewohner- und Mieterschaften, sowie oft komplexe Eigentümerstrukturen.

Angesichts einer solchen Ausgangslage wird der Aspekt des Managements, und insbesondere des Managements von Transformationsprozessen, noch bedeutender. Es würde daher in der Zukunft lohnen, die Übertragbarkeit von Kotters Modell auf Projekte der Innenentwicklung zu untersuchen. Aber auch bei Arealentwicklungen ist eine Tendenz erkennbar, dass die politischen und gesellschaftlichen Teilprozesse stark an Bedeutung gewinnen. Dies verstärkt das Bedürfnis, den Arealentwicklungsprozess nicht nur aus technischer, ökonomischer und juristischer Sicht anzuschauen – sondern auch durch die Augen eines Management-Modells.

Literaturverzeichnis

- Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *The McKinsey Quarterly*, 2009 (2), 101–109.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future. Revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development*, 31(2012 (8)), 764–782.
- Baugesetz Kanton Bern (BauG) vom 01.03.2022, Nr. BSG 721.0.
- BGE 1C_313/2015, 1C_317/2015, (10. August 2016).
- Blecken, U. (2020). Sonderformen der Baurechtsschaffung nach BauGB § 11 und 12. In *Praxishandbuch Projektentwicklung* (2. Aufl.). Köln: Reguvis Fachmedien.
- Bone-Winkel, S. (1994). *Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien (Diss.)*. Köln: Rudolf Müller.
- Bone-Winkel, S., Blüml, A., & Gerstner, N. (2011). Projektentwicklung im stadtplanerischen Kontext. In *Immobilienökonomie. Band III Stadtplanerische Grundlagen* (2. Aufl.). München: Oldenburg Verlag.
- Bone-Winkel, S., Isenhöfer, B., Hofmann, P., & Franz, M. (2016). Projektentwicklung. In K.-W. Schulte, S. Bone-Winkel, & W. Schäfers (Hrsg.), *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (5. Aufl., S. 173–248). Oldenburg: De Gruyter.
- Bone-Winkel, S., & Schulte, K.-W. (2008). Grundkonzeption der Projektentwicklung. In S. Bone-Winkel & K.-W. Schulte (Hrsg.), *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung* (3. Aufl.). Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Bösch, P. (2005). Das neue Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich. *PBG aktuell*, 2005 (3), 5–29.
- Daguati, R. (2022). *Integrale Arealentwicklung. Praxis-Leitfaden*. Zürich: Selbstverlag.

- Diederichs, C. J. (2006). *Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*. Berlin: Springer.
- Diederichs, C. J., & Preuß, N. (2020). Projektentwicklung und Immobilienmanagement. In *Bauwirtschaft und Baubetrieb. Technik—Organisation—Wirtschaftlichkeit—Recht* (3. Aufl., S. 205–314). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Healey, P. (1991). Models of the development process. A review. *Journal of Property Research*, 8(1991 (3)), 219–238.
- Kinater, T. (2011). Projektentwicklung. In N. B. Rottke & M. Thomas (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre. Management* (S. 503–532). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koll-Schretzenmayr, M. (2000). *Strategien zur Umnutzung von Industrie- und Gewerbebrachen*. Zürich: vdf.
- Köster, G. N. (2021). *Projektentwicklung von Immobilien. Grundlagenwissen und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change. How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1995 (5). <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Marti, R. (2022, Mai 23). An uns werden zu Recht hohe Ansprüche gestellt. Interview mit Susanne Zenker, Leiterin Development SBB. *Hochparterre Themenfokus SBB Immobilien*. <https://www.hochparterre.ch/nachrichten/themenfokus/blog/post/detail/an-uns-werden-zu-recht-hohe-ansprueche->

gestellt/1654684226?tx_hochparterreblog_pi1%5Btitle%5D=16827&cHash=80
146821b510ed54a31b24cf00cde883

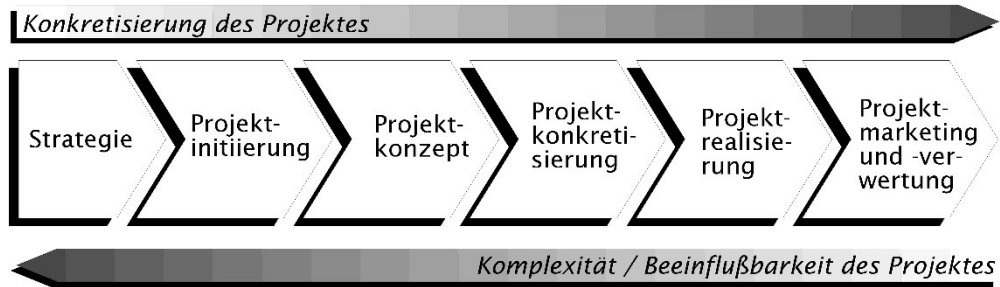
- McGonagle, J. (1997). Leading Change. Book Review. *Competitive Intelligence Review*, 8(1997 (2)), 96–97.
- Naef, D. (2021). *Einführung in die Projektentwicklung*. UZH CUREM MAS Vorlesung vom 28.09.2021, wiedergegeben mit freundlicher Genehmigung des Autors
- Planungs- und Baugesetz Kanton Luzern (PBG, LU) vom 01.01.2021, Nr. SRL 735.
- Planungs- und Baugesetz Kanton St. Gallen (PBG, SG) vom 01.09.2020, Nr. sGS 731.1.
- Planungs- und Baugesetz Kanton Thurgau (PBG, TG) vom 01.01.2013, Nr. RB 700.
- Planungs- und Baugesetz Kanton Zürich (PBG, ZH) vom 01.11.2021, Nr. Ordnungs-Nr. 700.1.
- Raumplanungs- und Baugesetz Kanton Basel-Landschaft (RBG) vom 15.05.2022, Nr. SGS 400.
- Seiler, B. (Regisseur). (2010, Februar 4). Green City Manegg: Nötigung oder klarer Positionsbezug? In *SRF Regionaljournal Zürich Schaffhausen*.
- Sihl Manegg Immobilien AG. (2014). *Geschäftsbericht 2013*.
- Spoerri, T., & Maffioletti, W. (2016). Ausnutzungsprivilegien verpflichten—Diskussion über die Rechtslage von Arealüberbauungen. *TEC21*, 2016 (48), 24–25.
- Verein «Pro Spreitenbach». (2010). *Veröffentlichung anlässlich der Gründungsversammlung*.

Anhang

A	Einfaches Phasenmodell nach Bone-Winkel	64
B	Phasenmodell nach SIA 112, Ausschnitt	65
C	Phasenmodell nach Naef	66
D	Phasenmodell nach Diederichs	68
E	Integrierter Prozess von Projekt- und Stadtentwicklung	69
F	Die sieben Phasen der Integralen Standortentwicklung	70
G	EBP Leistungsphasenmodell in der Arealentwicklung	71
H	Halter-Entwicklungsrad	72
I	Übersicht über Gesetzliche Grundlagen von Sondernutzungsplanungen	73
K	Übersicht der Case-Studies und Interviewpartner	75
L	Interview-Leitfaden	76

Anhang A: Einfaches Phasenmodell nach Bone-Winkel

(Bone-Winkel, 1994, S. 56)



Anhang B: Phasenmodell nach SIA 112, Ausschnitt

(SIA Norm 112 Modell Bauplanung, 2014, S. 9)

Phasen	Teilphasen	Ziele
1 Strategische Planung	11 Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien	Bedürfnisse, Ziele und Rahmenbedingungen definiert, Lösungsstrategie festgelegt
2 Vorstudien	21 Definition des Bauvorhabens, Machbarkeitsstudie	Vorgehen und Organisation festgelegt, Projektierungsgrundlagen definiert, Machbarkeit nachgewiesen, Projektdefinition und Projektpflichtenheft erstellt
	22 Auswahlverfahren	Anbieter/Projekt ausgewählt, welche den Anforderungen am besten entsprechen
3 Projektierung	31 Vorprojekt	Konzeption und Wirtschaftlichkeit optimiert
	32 Bauprojekt	Projekt und Kosten optimiert, Termine definiert
	33 Bewilligungsverfahren / Auflageprojekt	Projekt bewilligt, Kosten und Termine verifiziert, Baukredit genehmigt
4 Ausschreibung	41 Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabe	Kauf- und Werkverträge abgeschlossen
5 Realisierung	51 Ausführungsprojekt	Ausführungsreife erreicht
	52 Ausführung	Bauwerk gemäss Pflichtenheft und Vertrag erstellt
	53 Inbetriebnahme, Abschluss	Bauwerk übernommen und in Betrieb genommen, Schlussabrechnung abgenommen, Mängel behoben

Anhang C: Phasenmodell nach Naef

(Naef, 2021, S. 33 - 34, mit freundlicher Genehmigung des Autors)

Projektinitiierung Strategische Planung (SIA Phase 1)



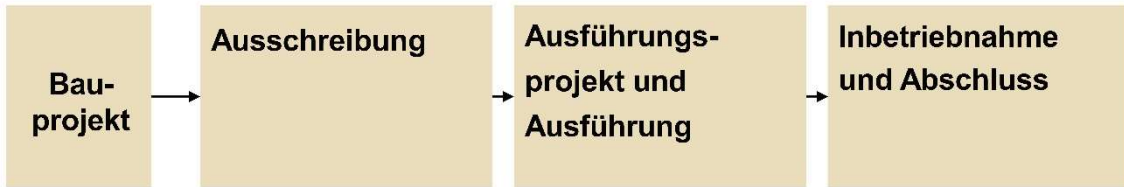
Projektkonzeption Vorstudien (SIA Phase 2) / Projektierung (SIA Phase 3)



(Anhang C, Fortsetzung)

Projektrealisierung

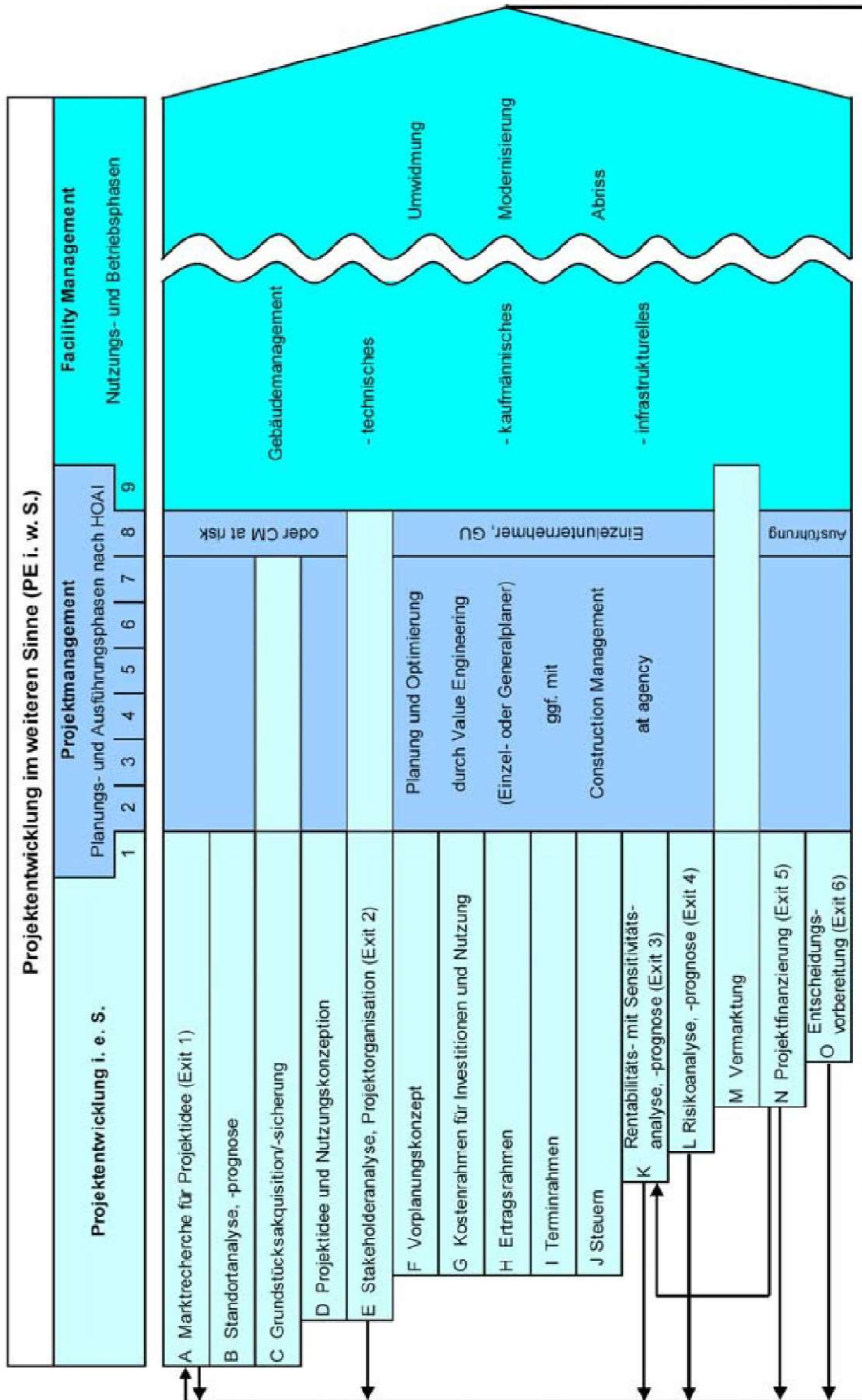
Ausschreibung und Realisierung (SIA Phasen 4 und 5)



Submission	Provisorien
Offertvergleiche	Zwischennutzung
	Vergabe
	Vertragsmonitoring
Auflagenerledigung	Qualitätssicherung
Sachenrecht	Werkverträge
	Maklerverträge
	Baustellenkommunikation
Terminplanung	Nutzerbindung
	Erstvermietung
	Nachtragswesen
	Abnahme
	Kostencontrolling
	Integrale Tests
Finanzierung	Betriebsvorbereitung
	Mängelerledigung
Versicherungen	
	Garantien
	Baudokumentation

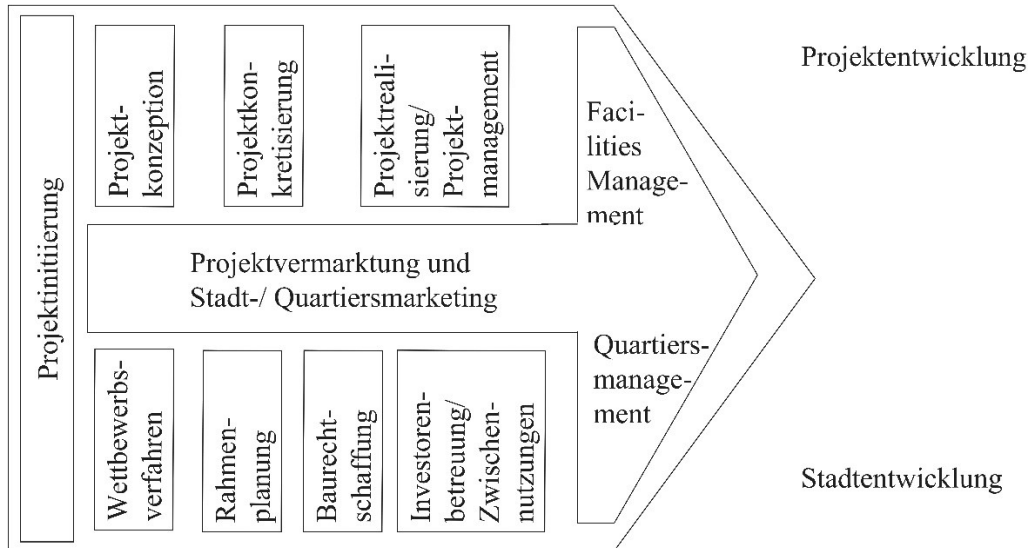
Anhang D: Phasenmodell nach Diederichs

(Diederichs, 2006, S. 8-9 und 24-135)



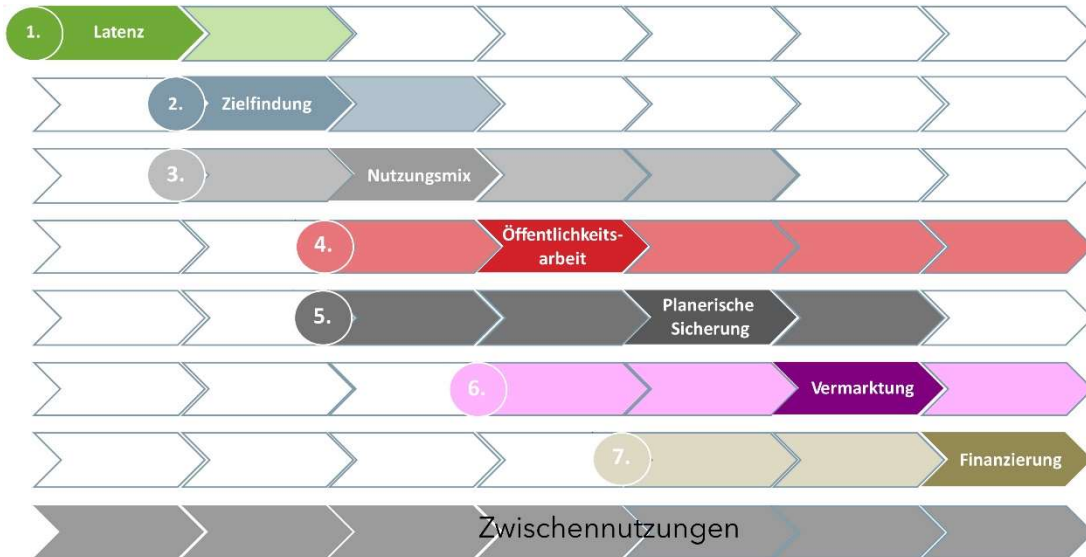
Anhang E: Integrierter Prozess von Projekt- und Stadtentwicklung

(Bone-Winkel et al., 2011, S. 776)



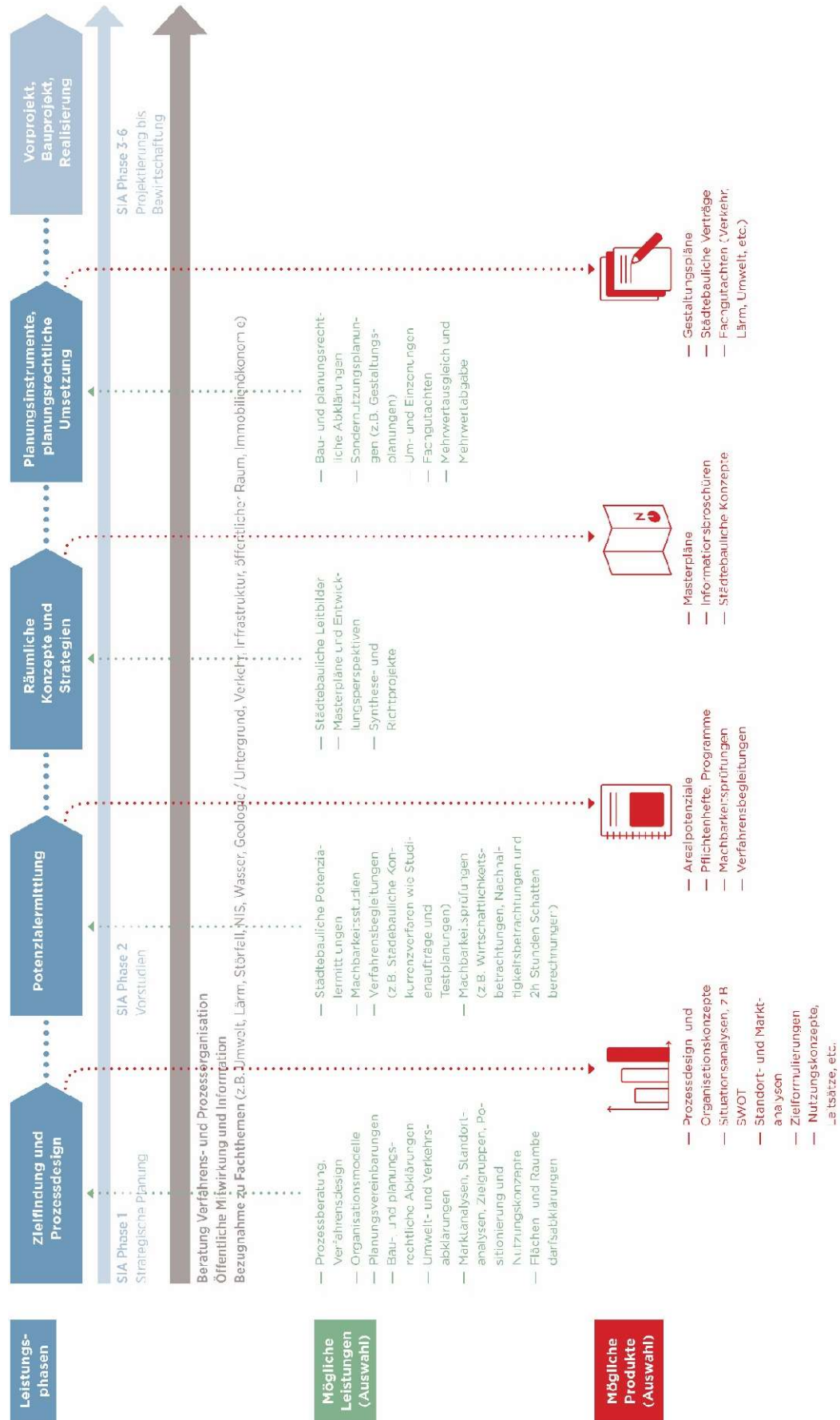
Anhang F: Die sieben Phasen der Integralen Standortentwicklung

(Daguati, 2022, S. 45)



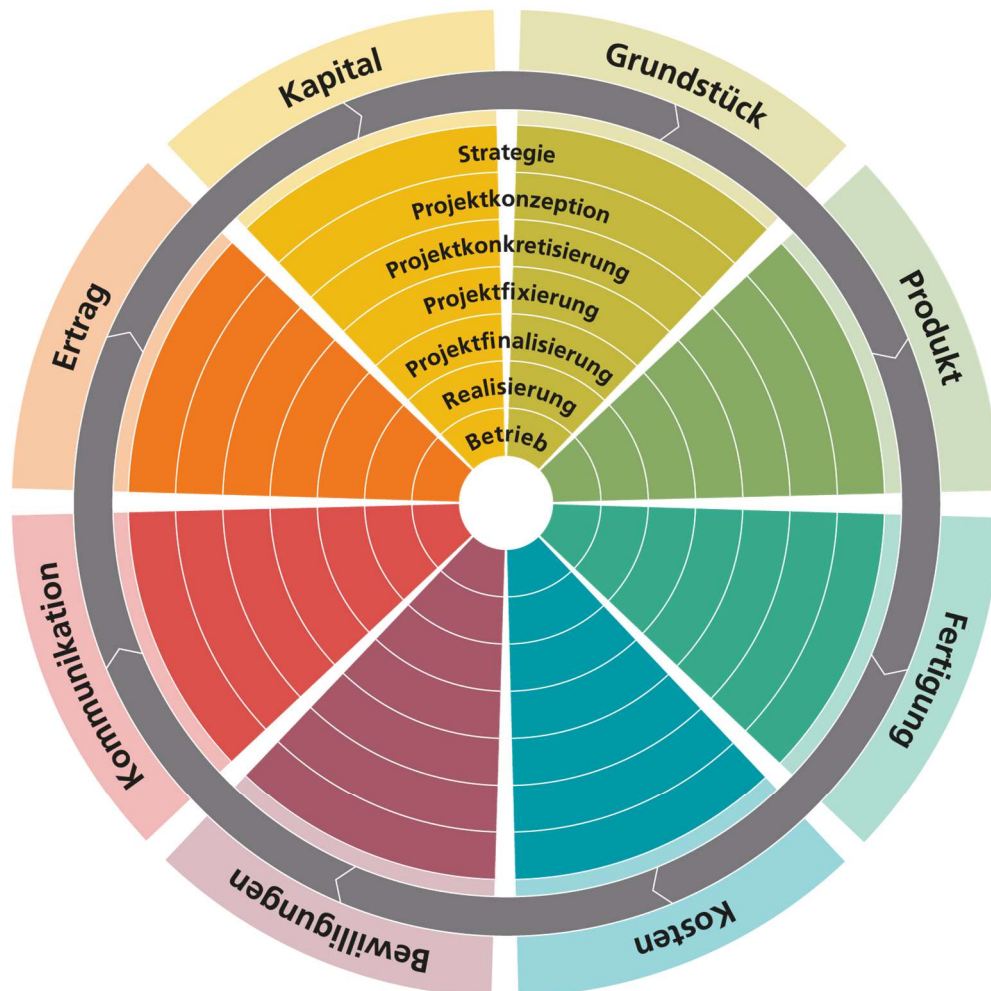
Anhang G: EBP Leistungsphasenmodell in der Arealentwicklung

(Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung durch EBP Schweiz AG)



Anhang H: Halter-Entwicklungsrad

(Ausschnitt des Gesamt-Leistungsmodells. Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung der Halter AG)



Anhang I: Übersicht über gesetzliche Grundlagen von Sondernutzungsplanungen

	Basel-Landschaft	Bern	Luzern		St. Gallen
Instrument	Quartierplan	Überbauungsordnung	Bebauungsplan	Gestaltungsplan	Sondernutzungsplan
Grundlegende Erlasse	Raumplanungs- und Baugesetz RBG, § 37 ff	Baugesetz BauG, Art. 88 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, § 68 ff, Planungs- und Bauverordnung PBV, § 7 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, § 68 ff, Planungs- und Bauverordnung PBV, § 7 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, Art. 23 ff
Umfang und Inhalt	- "Lage, Grösse, Gestaltung und Nutzung der Bauten und Freiflächen, sowie deren Einordnung (...); - Energieversorgung; - Entsorgung; - Sozialer Wohnungsbau; - Wohneigentums-förderung (§ 38)	- "Art, Anzahl, Lage und Gestaltungen von Bauten" - Freihaltungen - Verkehrsführung und Signalisation (Art. 88)	- "Massgebliche Elemente einer Überbauung und [...] Konzept für die Erschliessungs- und Gemeinschaftsanlagen"; Wichtige Fusswege, Landumlegungen (§ 65 PBG) - Erschliessung, Baulinien, Baubereiche, Zweckbestimmung der Bauten, Nutzungsziffern (§ 7 PBV)		- "Regelung einer besonderen Bauweise oder Gestaltung von Bauten und Aussenräumen" - Bauliche Dichte - Erschliessung - ggf. Baubewilligungs-unterlagen (Art. 23, 24, 25)
Abweichung von Rahmen-nutzungsplan?	Ja, Quartierpläne heben Zonenvorschriften und Erschliessungspläne auf (§ 40)	Ja, Vorlage muss auf Abweichungen hinweisen (Art. 89)	Ja, weitreichend (§ 68 PBG)	Ja, gewisse (zwingend vorgeschriebener GP) bis weniger (übrige GP) (§ 75 PBG)	Ja, "Besondere Bauweise", "höhere bauliche Nutzung" (Art. 25)
Besondere Anforderungen an die Planung?	"haushälterische Nutzung sowie eine architektonisch und erschliessungsmässig gute [...] Überbauung" (§ 37)	- "Gemeinde und Grundeigentümer [...] arbeiten zusammen" (Art. 93) - Wohnsiedlungen benötigen grössere Kinderspielflächen (Art. 15)	Siedlungsgerecht, gute Erschliessung, baulich und landschaftlich angepasst, hohe architektonische Qualität (§ 65 PBG)	Wie Bebauungsplan, aber zusätzlich: "Wesentliche Vorteile gegenüber Normalbauweise, Qualitätsvolle Überbauung, weitere Anforderungen möglich (§ 75 PBG)	Ja, "hohe städtebauliche und architektonische Qualität" (Art. 25)
Verfahren mit Baubewilligung möglich?	---	Ja, kombiniertes Verfahren (Art. 88)	---	---	Ja, Anwendung der Vorschriften über Baubewilligungen sachgemäss (Art. 24)
Verpflichtendes Verfahren möglich?	Ja (§ 25)	Ja, in Ferienhauszonen (Art. 76) und in Zonen mit Planungspflicht (Art. 92 ff)	Ja (§ 36 PBG)	Ja (§ 75 PBG)	Ja (Art. 7)
Erlass durch Gemeinde-legislative oder Gemeinde-exekutive?	Ordentliches Verfahren durch Gemeindelegislative (§ 41); Vereinfachtes Verfahren durch Gemeindeexekutive (§ 42)	Durch Gemeindeexekutive, wenn Planungszone betroffen, durch Gemeindelegislative in allen anderen Fällen (Art. 66)	Erlass durch Gemeindelegislative (§ 17 PBG)	Aufstellung durch Grundeigentümer (§ 74 PBG), Bewilligung durch Gemeinderat (§ 17 PBG)	Zuständige Behörde sorgt für geeignete Mitwirkung der Bevölkerung (Art. 34)
Kantonale Vorprüfung?	Ja, fakultativ (§ 6a)	Ja, obligatorisch (Art. 57a, 59)	Ja, obligatorisch (§ 19 PBG)	Ja, fakultativ (§ 19 PBG)	Ja, fakultativ (Art 35)
Öffentliche Auflage?	Ja (§ 7)	Ja, 30 Tage (Art. 60)	Ja, 30 Tage (§ 61 PBG gilt sinngemäss)	Ja, 20 Tage (§ 193 PBG gilt sinngemäss)	Ja, 30 Tage (Art. 41)
Genehmigung durch Kanton?	Ja (§ 46)	Ja (Art. 57a, 61)	Ja (§ 20 PBG)	Nein	Art. 38: Ja

(Anhang I, Fortsetzung)

	Thurgau	Zürich			
Instrument	Gestaltungsplan	Sonderbauvorschrift	Gestaltungsplan	Quartierplan	Arealüberbauung
Primäre Rechtsquelle	Planungs- und Baugesetz PBG, § 23 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, § 79 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, § 83 ff	Planungs- und Baugesetz PBG, § 123 ff; Quartierplanverordnung	Planungs- und Baugesetz PBG (§ 69 ff), Allgemeine Bauverordnung ABV (§ 8)
Umfang und Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Erschliessung - Lage, Grösse, Gestaltung, Nutzungsmass Bauten - Etappierung - Bauweise - Aussenräume - Anforderungen an Energie, Mingerie etc. - Schutzmassnahmen - Landumlegungen (§ 24) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ermöglicht "freiere Überbauung [...] geeigneter Gebiete nach einheitlichen Gestaltungsgrundsätzen"; - Ermöglicht "besondere Nutzungsarten" (§ 79) - Bildet keinen Zwang, nach SBV zu Bauen (ausser geschlossene Gebietsüberbauung; § 81) 	<ul style="list-style-type: none"> - Setzt Anzahl, Lage, äussere Abmessungen, Nutzungsweisen, Zweckbestimmungen von Bauten bindend fest (§ 83) - Lässt Spielraum für Projektierung - In bereits überbauten Gebieten auch Beschränkung auf einzelne Anordnungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Anordnungen (Parzellierung, Erschliessung), die Nutzung eines Gebiets ermöglichen (§ 123); - Festsetzung von Baulinien (§ 125) 	<ul style="list-style-type: none"> - Von Rahmennutzungsordnung abweichende Bewilligung möglich, inkl. Bauweise, beschränkte Nutzungsverschiebungen (§ 72)
Abweichung von Rahmen-nutzungsplan?	Ja, aber keine Änderung der Nutzungsart (§ 23)	Ja (§ 80)	Ja (§ 83)	Nein (§ 123)	Ja
Besondere Anforderungen an die Planung?	Bessere Siedlungsgestaltung und öffentliches Interesse, falls von Regelbauweise abgewichen wird (§ 24)	"Einwandfreie Einordnung, Gestaltung, Erschliessung, Ausstattung und Ausrüstung" (§ 80); - u.U. preisgünstiger Wohnraum, wenn erhöhte Dichte (§ 49b)	Nein, aber bei privatem Gestaltungsplan Zustimmung der Gemeindelegislative notwendig; Ablehnung ohne Begründung möglich und nicht anfechtbar	- Alle Grundstücke erschlossen und ohne Ausnahmen überbaubar - Während QP-Verfahren gilt Quartierplanbann (§ 150)	- "Besonders gute Gestaltung" (§ 71) - Überbauung nach Bewilligung und am Stück erforderlich: kein Unterbruch länger als 2 Jahre (§ 328)
Verfahren mit Baubewilligung möglich?	Nein, erst nach Rechtskraft Gestaltungsplan	nein, da kein verpflichtendes Instrument (§ 81)	Nein, da vorgelagertes Verfahren	Nein, da vorgelagertes Verfahren. Aber Kombination mit Sonderbauvorschrift oder Gestaltungsplan möglich.	Ja, vorgesehen im Rahmen Baubewilligung
Verpflichtendes Verfahren möglich?	Ja (§ 17, 18)	nein, da kein verpflichtendes Instrument (§ 81)	Ja (§ 48)	Ja (§ 159)	Nein
Erlass durch Gemeinde-legislative oder Gemeinde-exekutive?	Erlass durch Gemeindelegislative, wenn Abweichung von Regelbauweise und Verlangt während Auflagefrist (§ 24). Sonst durch Behörde.	Erlass durch Gemeindelegislative (§ 88).	Erlass durch Gemeindelegislative (§ 88).	Erlass durch Gemeindeexekutive (§ 158)	Ertelung im Rahmen Baubewilligungsverfahren
Kantonale Vorprüfung?	Ja, fakultativ (§ 11)	Ja, fakultativ (§ 87a)	§ 87a: Ja, fakultativ	Ja, obligatorisch (§ 149a)	Nein
Öffentliche Auflage?	Ja, 20 Tage (§ 29)	Ja, 60 Tage (§ 7)	Ja, 60 Tage (§ 7)	Ja, 30 Tage nach 1. Entwurf und 30 Tage nach Überarbeitung (§ 152)	Ja, im Rahmen kommunales Baubewilligungsverfahren
Genehmigung durch Kanton?	Ja (§ 5)	Ja (§ 89)	Ja (§ 89)	Ja für Einleitung Verfahren (§ 149) und für Abschluss (§ 159)	Nein

Anhang K: Übersicht der Case-Studies und Interviewpartner

Case Study 1:	Nidfeld
Standortgemeinde:	Kriens, Kt. Luzern
Entwickler:	Losinger Marazzi AG
Interviewpartner:	Herr Manuel Schneider Niederlassungsleiter Luzern
Case Study 2:	Saurer WerkZwei
Standortgemeinde:	Arbon, Kt. Thurgau und Steinach, Kt. St. Gallen
Entwickler:	HRS Real Estate AG
Interviewpartner:	Herr Michael Breitenmoser Leiter Immobilienentwicklung Mitte-West / Ost
Case Study 3:	Neumatt
Standortgemeinde:	Spreitenbach, Kt. Aargau
Entwickler:	Losinger Marazzi AG
Interviewpartner:	Herr Gian-Luca Di Simone Projektleiter Entwicklung (ehem.)
Case Study 4:	Uetikon
Standortgemeinde:	Uetikon am See, Kt. Zürich
Projekt:	Chance Uetikon
Entwickler:	EBP Schweiz AG für und mit Gemeinde Uetikon
Interviewpartner:	Herr Matthias Thoma CEO, ehem. Leiter Raum- und Standortentwicklung
Case Study 5:	Greencity
Standortgemeinde:	Zürich, Kt. Zürich
Entwickler:	Losinger Marazzi AG
Interviewpartner:	Herr Jürgen Friedrichs Leiter Raumentwicklung Region Nordostschweiz (ehem.)

Drei weitere Case Studies wurden anonymisiert in die Arbeit aufgenommen.

Anhang L: Interview-Leitfaden

Curem MAS Abschlussarbeit Karl Wruck

Widerstände bei Arealentwicklungen - Erfolgsfaktoren aus Sicht des Change Managements

Interview Leitfaden Juni 2022

Herzlichen Dank für Ihre Zusage eines Interviews. Die öffentlich zugänglichen Informationen des Projektes sind bekannt; die folgenden Fragen beziehen sich vor allem auf den internen Prozess der Arealentwicklung.

Datenverarbeitung:

Ihre Antworten werden unter allen Umständen vertraulich behandelt. Alle Zitate und Referenzen auf das Interview werden vorab zur Freigabe vorgelegt.

Anonymisierung:

Auf Wunsch können Informationen und Aussagen aus dem Interview, sowie Ihre Identität anonymisiert werden. Der Studiengangleitung wird die Auflistung aller Interviewpartnern in jedem Fall bekannt gegeben.

1. Allgemeines Vorgehen & Resümee

- 1.1. Was war in Ihrer Sicht die wichtigste Erkenntnis aus dem Projekt?
- 1.2. Gab es zu Beginn des Projektes ein standardisiertes Vorgehen für Arealentwicklungen, bspw. einen 'Plan of Action', Ablaufplan, etc.? Wie sah dieses aus?
- 1.3. Wurde dieses Vorgehen bei der zu besprechenden Arealentwicklung umgesetzt? Inwiefern wurde ggf. davon abgewichen und warum?
- 1.4. Wurde das allgemeine Vorgehen aufgrund von Erfahrungen aus dem Projekt angepasst? Wenn ja, welche Änderungen wurden vorgenommen?

2. Akteure & Stakeholder

- 2.1. Welche Akteure und Stakeholder waren involviert und was waren ihre Rollen?
- 2.2. Gab es Stakeholder / Akteure, die rückblickend in der Projektentwicklung stärker hätten integriert werden sollen? Wenn ja, warum wurden/waren sie nicht integriert?

3. Motivation & Dringlichkeit

- 3.1. Welche internen 'Decision Points' gab es für / gegen das Projekt vor und während der Arbeit? Welche internen Diskussionen und Abwägungen wurden jeweils getroffen (z.B. bzgl. Erfolgsaussichten, Risiken, Gewinnbeurteilung, ...)?
- 3.2. Wie schätzen Sie die Dringlichkeit der Realisierung für die eigene Firma ein (d.h. z.B. welche Risiken gingen von einer Nichtrealisierung des Projektes für die Firma aus)? Wie hat sich die Beurteilung der Dringlichkeit intern während des Projektes geändert?
- 3.3. Wie schätzen Sie die Dringlichkeit der Realisierung und Risiken eines Scheiterns für die anderen Stakeholder ein? Und für die Öffentlichkeit?

4. Vision

- 4.1. Wie lautete Ihre Vision für das Projekt? Hat sich diese im Laufe des Projektes geändert?
- 4.2. Waren für alle Akteure & die Öffentlichkeit wünschenswerte und realistische Ziele enthalten? Für wen nicht?
- 4.3. Gab es alternative Visionen für das Areal? Wie wurde damit umgegangen?
- 4.4. Wer war an der Formulierung/Ausgestaltung der Vision beteiligt?

(Anhang L, Fortsetzung)

5. Kommunikation

- 5.1. Zu welchen Zeitpunkten und wie wurde die Vision kommuniziert?
- 5.2. Welcher Strategie folgte die Kommunikation (z.B. so wenig wie möglich, oder grösstmögliche Transparenz, etc.)?
- 5.3. Wann und welche partizipativen Verfahren wurden angewandt? Welchen Einfluss hatten diese auf die Ausgestaltung des Projektes?

6. Ermöglichung & Abbau von Hürden

- 6.1. Welche strukturellen Hürden wurden im Laufe der Entwicklungsarbeit identifiziert, die den Projektfortschritt behinderten? z.B. inadäquate Strukturen / Tools, unpassende Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten / Konstellationen, mangelnde Qualifikation/Informationsfluss von Beteiligten, etc.
- 6.2. Wie wurden die Hürden jeweils angegangen und überwunden?

7. Zwischenergebnisse & Integration verschiedener Zeithorizonte

- 7.1. Gab es neben der langfristigen Entwicklungsplanung auch parallele Projekte mit kurzfristigeren Zeitschienen, z.B. Zwischennutzungen, frühe Umbauten und Verbesserungen, etc.?
- 7.2. Wann wurden die ersten allgemeinen, objektiven Verbesserungen als Resultat der Arealentwicklung sichtbar oder wann waren diese geplant? z.B. gebaute, allgemeine finanzielle, strukturelle

8. Abhängigkeiten & Sub-Projekte

- 8.1. Wie gross war der gesamten Aufwand der Projektentwicklung rückblickend im Verhältnis zum erwarteten Aufwand zu Beginn des Projektes?
- 8.2. In welche Sub-Projekte wurde das Gesamtprojekt aufgeteilt? z.B. Baufelder, aber auch Tätigkeitsbereiche wie Architektur, Freiraumplanung, Marketing, Rentabilitäts- und Finanzplanung, oder andere Aufgabenbereiche.
- 8.3. Waren die Sub-Projekte eher isoliert voneinander bearbeitbar oder von starken Abhängigkeiten geprägt? Gibt es rückblickend mehr Abhängigkeiten als ursprünglich angenommen?
- 8.4. Wie wurden die Verantwortlichkeiten delegiert - wurden alle Sub-Projekte möglichst von der Gesamtprojektleitung gesteuert, oder wurden Entscheidungen möglichst weit in die Projekte hinein delegiert?

9. Kulturelle Widerstände

- 9.1. Mit welchen (auch impliziten) kulturellen Widerständen musste sich das Projekt (oder Teilprojekte) auseinandersetzen? Von welchem Akteur oder welcher Gruppe gingen sie aus?
- 9.2. Welche Widerstände basierten eher auf Verletzung von Verhaltensnormen (z.B. 'so macht man das hier nicht', ...) und welche auf Verletzung von Wertvorstellungen (z.B. 'Hochhäuser sind schlecht', 'diese Wiese ist wertvoll', ...)?
- 9.3. Wie wurde jeweils auf diese Akteure / Gruppen reagiert?
- 9.4. Konnte das Projekt neue Aspekte in bestehenden Verhaltensnormen und/oder Wertvorstellungen verankern?

Vielen Dank für das Gespräch!

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Arealentwicklungsprozesse aus Sicht des Change Managements - Prüfung der Übertragbarkeit von John Kotters Acht-Stufen-Modell auf Arealentwicklungen“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 23.08.2022

Karl Wruck