

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2002)

**Heft:** 2

**Artikel:** Zürich mitentwickeln!

**Autor:** Bohni, Miriam

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-956947>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

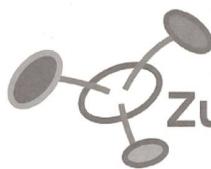
#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Zürich mitentwickeln!



**Zukunftsstädtisches Zürich**

Leute von heute denken für morgen

**Brigit Wehrli-Schindler** leitet die Fachstelle für Stadtentwicklung (FSTE) der Stadt Zürich. Seit über vier Jahren wachsen an dieser Schnittstelle zwischen Bevölkerung, Politik, Wissenschaft und Verwaltung die Erfahrungen in Kommunikation und Kooperation. Miriam Bohni hat mit Frau Wehrli darüber gesprochen.

**collage: Wie grenzen Sie die Begriffe Raum- oder Stadtplanung und Stadtentwicklung gegeneinander ab?**

**Brigit Wehrli-Schindler:** Ich selber bin ja nicht eigentlich Planerin, weder von meiner Ausbildung her, noch in meiner gegenwärtigen Tätigkeit. Für mich ist der Begriff Stadtentwicklung zentral: er zeigt auf, dass eine Stadt eben nicht einfach geplant werden kann, sondern dass es um die Steuerung von Prozessen geht, die nicht allein durch die öffentliche Hand, sondern auch durch Private initiiert werden. Die Dynamik in der Stadtentwicklung wird angekurbelt durch wirtschaftliche Strukturveränderungen, durch Innovation und private Projekte. Aufgabe der öffentlichen Hand ist es, diese privaten Initiativen im Sinne des Gemeinwohls, eines funktionsfähigen Ganzen zu steuern.

**collage: Wahr-Nehmung ist subjektiv. Wie nimmt die Öffentlichkeit Raumplanung wahr?**

**B. W.-S.:** Ich habe das Gefühl, dass Raumplanung von der Öffentlichkeit eher wenig wahrgenommen wird. Das Interesse für Planung ist in der Öffentlichkeit nicht so gross. Wenn, dann beklagt man ihre hoheitliche Verfügungsgewalt. Am ehesten wird die Verkehrsplanung wahrgenommen und diese wird ohnehin von allen Seiten kritisiert. In Verkehrsfragen ist jede und jeder Experte! Dem kann man nur entgegenwirken, wenn man versucht, mit den Leuten zusammen die strittigen Fragen zu diskutieren und sie so in die Verantwortung zu nehmen.

**collage: Könnten Sie dazu ein Beispiel liefern?**

**B. W.-S.:** Wir haben dies im Rahmen unseres Agenda-21-Projektes «Zukunftsstädtisches Zürich» versucht. Ziel des Projektes war es, nachhaltiges Handeln zu fördern. Dies sollte weniger in Form eines JeKaMi (jeder kann mitmachen) oder «Wünsche sammeln» geschehen, sondern es wurde gemeinsam nach Lösungsansätzen gesucht, die in konkrete Umsetzungs-Projekte einfließen konnten.

Zum Thema «Regionale Mobilität» z.B. haben wir zusammen mit der RZU (Regionalplanung Zürich und Umgebung) alle verschiedenen Interessengruppen (von den Verkehrsverbänden, den Planungsregionen bis zu Stadt-, Gemeinde- und KantonsvertreterInnen) zu einem Workshop eingeladen, um dort gemeinsam Lösungen für die Fragen «Durchgangsverkehr im Wohnquartier» und «Standortkoordination von verkehrsintensiven Megacenters» zu suchen. Dabei wurde deutlich, dass es regional mehr Standortkoordination braucht. In einem Pilotprojekt im Rahmen der Agglomerationspolitik des Bundes soll dieses Thema weiterverfolgt werden. Erstaunlich war der Übereinstimmungsgrad der verschiedenen Parteien, welche in Rahmen solcher Workshops anders miteinander kommunizieren können als im politischen Umfeld. Bei einer kooperativen Planung wird das Gemeinsame wichtiger als das Trennende, was eher zu einer konstruktiven Lösung führen kann. Zum Thema «Durchgangsverkehr» wurde eine Broschüre mit den Ergebnissen erstellt, welche jetzt über den Kanton an die Gemeinden verteilt wird. Es soll auch ein Projekt «Mobilitätsmanagement» in Angriff genommen werden, bei dem die Beratung im Verkehr allgemein ausgebaut werden soll.

**collage: Wie geschieht die Qualitätssicherung bei der Übermittlung von Botschaften der Stadtentwicklung Zürich?**

**B. W.-S.:** Wichtig ist das Gespräch. Wir dürfen dabei – trotz unseres Informationsvorsprungs – nicht belehrend sein, sondern müssen die Öffent-

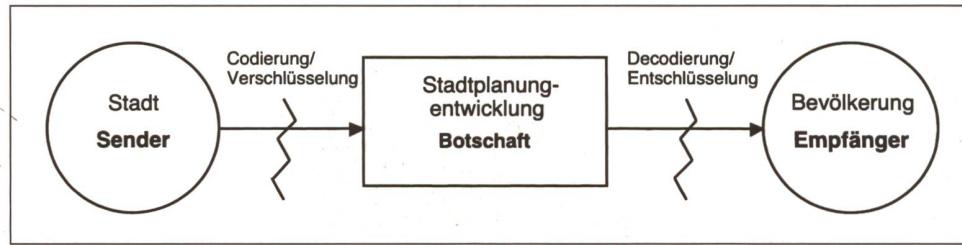
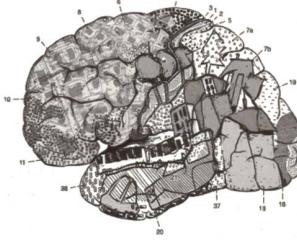


Brigit Wehrli-Schindler, lic.phil.I, studierte Sozialwissenschaften an der Universität Zürich. Nach zehnjähriger wissenschaftlicher Arbeit an der ETH und vierzehn Jahren Führen eines eigenen Büros leitet sie seit Ende 1997 die Fachstelle für Stadtentwicklung (FSTE), eine Stabsstelle im Präsidialdepartement der Stadt Zürich.

► Miriam Bohni,  
Raumplanerin, ZH

Die FSTE hat im Rahmen der Lokalen Agenda 21 in Zusammenarbeit mit dem Gesundheits- und Umweltdepartament ein Projekt «Zukunftsstädtisches Zürich – Leute von heute denken für morgen» lanciert. Drei konkrete Umsetzungsprojekte zur nachhaltigen Stadtentwicklung sind daraus hervorgegangen: das Quartierprojekt «Zukunftsstädtisches Schwamendingen», das stadtübergreifende Projekt «Regionale Mobilität» und das verwaltungsinterne Projekt «Nachhaltigkeit in der Verwaltung». Nebst diesen Kooperativen Verfahren zur Stadtentwicklung- und Quartieraufwertung nimmt die FSTE auch Aufgaben in der Grundlagenerarbeitung sowie der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation in Politik, Wissenschaft und Verwaltung wahr.

Informationen zu beziehen bei der FSTE, 01 216 36 63 oder [www.stadt-zuerich.ch/feste](http://www.stadt-zuerich.ch/feste)  
Interessant auch [www.stadt-zuerich.ch/bauen](http://www.stadt-zuerich.ch/bauen), Hochbaudep.  
Amt für Städtebau



14

**Interview :**  
**«Participer au développement de la ville de Zurich !»**  
 Brigit Wehrli-Schindler dirige le bureau du développement de la ville de Zurich (FSTE). Depuis plus de quatre ans, cet interface entre la population, les milieux politiques, les spécialistes et l'administration multiplie les expériences de communication et de collaboration. Brigit Wehrli constate que le public est devenu plus exigeant, aussi à cause des nouveaux médias. Mais en recourant à des images trop parfaites (voir page 15)

lichkeit als Partnerin ernst nehmen. Dafür braucht es Zeit. Die Planerinnen und Planer wie auch die städtische Verwaltung müssen sich die Zeit nehmen für Quartierforen und Workshops mit verschiedenen Gruppierungen und Interessenvertretungen. Etwas scheint mir dabei ganz wichtig zu sein: wir müssen den verschiedenen Gruppierungen klar machen, dass ihr subjektiver Standpunkt nicht der einzige richtige ist, sondern dass es fast zu jedem Sachverhalt verschiedene Interessen und verschiedene Ansichten gibt. Dazu kommt, dass es meist auch gesetzte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen gibt, die auch wir nicht ändern können. Kurz – wir müssen lernen, mit Konflikten umzugehen, denn Konflikte gehören zu Stadt.

Ein erfolgreiches Konfliktmanagement hängt nebst der theoretischen Ausbildung von der Erfahrung im Zusammenarbeiten mit Laien ab. Für die ExpertInnen ist die direkte Konfrontation mit Fragen von Laien sehr wichtig, damit sie gezwungen sind, sich auch mit der Situation und der Sicht der Betroffenen auseinanderzusetzen.

**collage: Welche Rolle kommt bei der Wahrnehmung der Planung Bildern und welche den NIKT (Neue Informations- und Kommunikationstechnologien) zu?**

**B. W.-S.:** In der Architektur ist die photorealistische Darstellung sehr hilfreich und faszinierend. Man sollte dieses Hilfsmittel auch in der Planung

vermehrt einsetzen. Vielleicht impliziert ein zu perfektes Bild oder ein Modell eine ungewollte Scheingenaugigkeit. Wenn ein Areal, z.B. das Maag-Areal, in der Projektphase anders aussieht als auf Ideenstufe präsentiert, kann dies die Öffentlichkeit irritieren. Ein heikler Punkt stellt auch die Tatsache dar, dass eine Amtsstelle einen anderen Status innehat als ein Privatbüro: sie wird als Teil der Stadt wahrgenommen, deren veröffentlichte Bilder man leicht als definitiv erachtet. Bei Testplanungen oder Visionen, welche der FSTE als Bereicherung dienen, ist es wichtig, dass der provisorische Charakter vermittelt und wahrgenommen wird. Der Bezug von externen privaten Firmen kann da sehr hilfreich sein.

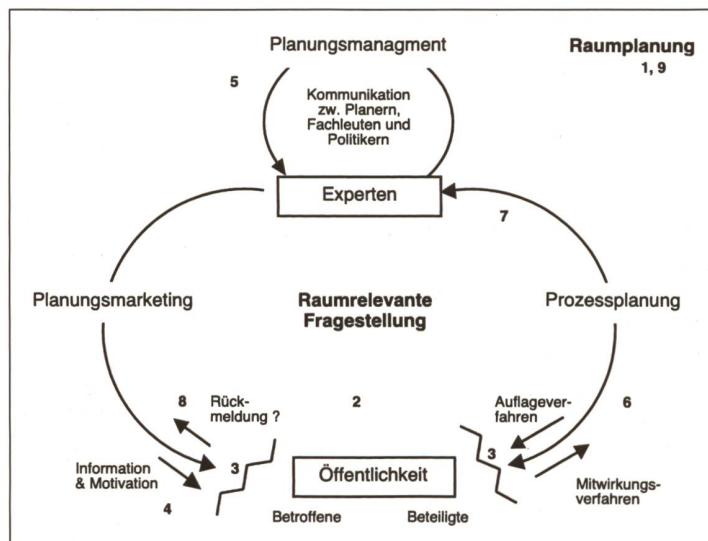
Dem Internet kommt bei der Transparentmachung der Planung eine immer wichtigere Rolle zu, da die Information laufend aktualisiert werden kann und allen zur Verfügung steht. So ist es möglich, sich auch ohne direkten Amtskontakt unverbindlich einen Überblick zu verschaffen. Die Ansprüche der Öffentlichkeit an die Information und die Transparenz bei Planungsprozessen sind damit aber auch gestiegen. Die ist eine Herausforderung, die wir gerne annehmen.

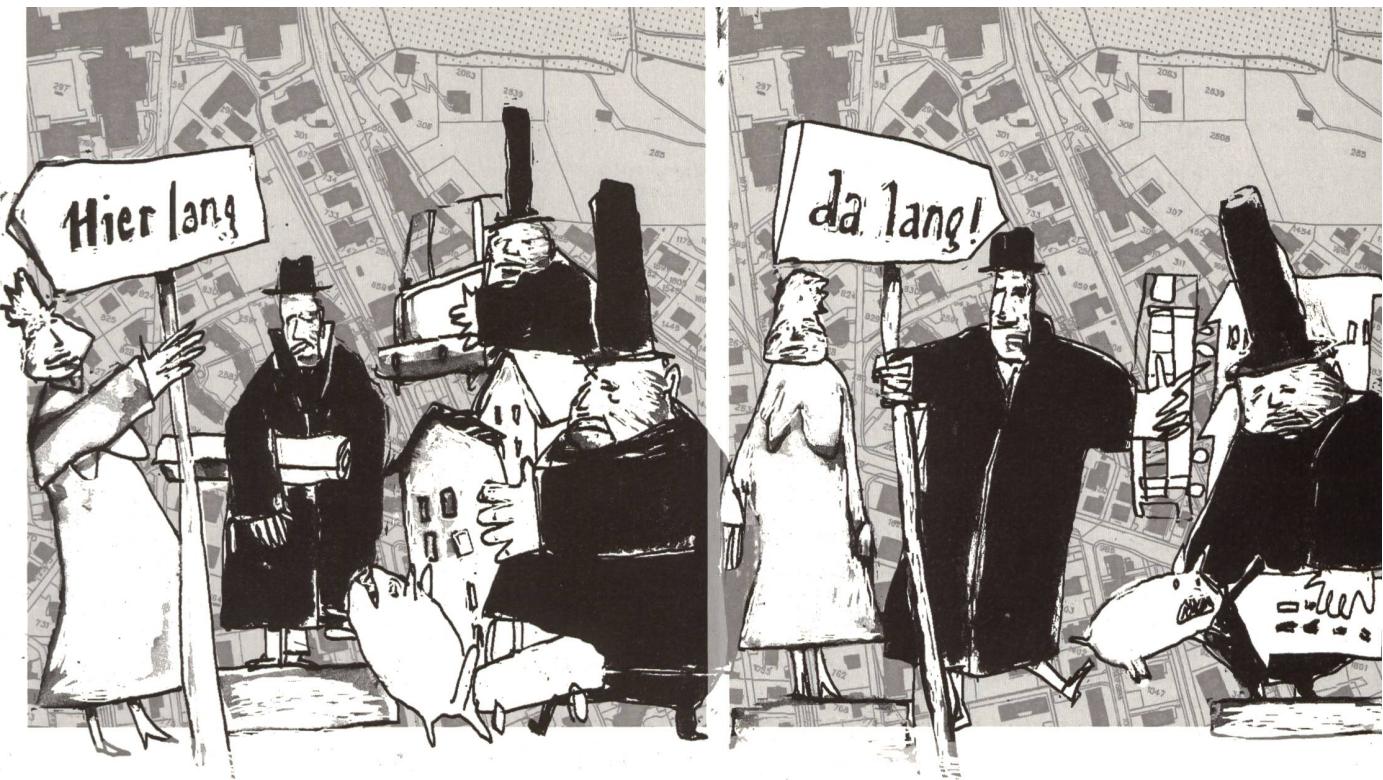
**collage: Der eigentliche Prozess der Planung, das «Planungsmanagement» kann nur von den Experten und den bei kooperativen Planungen Beteiligten wahrgenommen werden. Wie könnte man diese Wahrnehmungslücke füllen?**

**B. W.-S.:** Ich finde es wichtig, dass Betroffene in dieses Management Einblick nehmen können. Die interessierte Öffentlichkeit ist deshalb frühzeitig in solche Prozesse einzubeziehen, zumindest muss sie darüber informiert werden. In kooperativen Planungen werden nebst den Experten möglichst viele Vertreter von Interessengruppen, Grundeigentümern und der Bevölkerung usw. einbezogen. Diese können sich mit der Zeit ein grosses Know-How erarbeiten, sodass anfängliches Misstrauen gegenüber Verwaltung und Experten schwindet. Für diese Legitimierten besteht nun die Schwierigkeit, ihr neu erarbeitetes Wissen ihren eigenen Leuten weiterzuvermitteln. Sie müssen so zusätzlich eine Rolle als Meinungsbildner und Vermittler wahrnehmen.

PlanerInnen hätten vielleicht gerne, dass man hinter ihrer Tätigkeit einen kreativen Akt oder mindestens eine konzeptionelle Tätigkeit sieht,

Abb.1: Angepasstes Schema «Akteure und Aufgabenbereiche der Kommunikation in der Raumplanung» mit Fragenpositionierung, Quelle Koschitz/Arras 1990





was es ja auch ist. Aber in der breiteren Öffentlichkeit wird dies wahrscheinlich eher anders wahrgenommen. Man sieht das Endprodukt, und das sind meist Festlegungen. Deshalb empfindet man Planung oft – je nach persönlicher Betroffenheit – als einschränkende oder auch als zu wenig einschränkende Festsetzung. Aus diesen unterschiedlichen Partikularinteressen entsteht oft Opposition gegen Planungsgesetze aller Art, obwohl man eigentlich weiß, dass es im Interesse des Gemeinwohls eine Ordnung braucht. Solange alles gut funktioniert und sich private Projekte realisieren lassen, ohne dass diese auf Opposition in der Öffentlichkeit stoßen, nimmt man die dahinterstehende Planung kaum wahr.

**collage: Wie können Sie den Einbezug und die Umsetzung der bei Partizipationsprozessen gesammelten Zielvorstellungen und Massnahmenwünsche gewährleisten?**

**B. W.-S.:** Die FSTE arbeitet ganz bewusst von zwei Seiten her: sowohl «Bottom-up<sup>1</sup>» wie «Top-down<sup>2</sup>». Primär hat unsere Fachstelle Aufgaben im Top-down-Bereich. Dies nicht im hoheitlichen Sinn, sondern eher in Form von Strategien. Diese sollen aber nicht losgelöst von der Realität entwickelt werden, um dann in Schubladen zu verschwinden. Deshalb ist uns die Verknüpfung mit der Alltagsrealität (bottom-up) ein wichtiges Prinzip.

Zu unseren Kernaufgaben gehört die Entwicklung von Grundlagen und Strategien für die Stadtentwicklung. So sind wir jetzt z.B. an der Erarbeitung von fachlich fundierten Stadtentwicklungszielen für die nächste Legislatur. Im April veranstalten wir zum Thema Gebietsaufwertung eine internationale Tagung unter Einbezug von Wissenschaftern und VertreterInnen von ande-

ren Städten, um die Grundthematik von der Strategie her zu entwickeln. Sehr wichtig ist bei unserer Arbeit aber auch, dass unsere Leute konkret als Gebietsverantwortliche in der Gebietsentwicklung im Quartier tätig sind. Sie haben einen integralen Blick fürs Ganze und koordinieren die Umsetzung einzelner Massnahmen.

**collage: Wie kann bei der Delegation des Planungsmanagements an die Behörden das Vertrauen der Betroffenen bzw. der Beteiligten in die Behörden erhöht werden?**

**B. W.-S.:** Laien haben oft das Gefühl, dass auf der lokalen Ebene alles planbar ist. Behörden-Entscheide entsprechen aber nicht immer den Wunschvorstellungen der Entscheidungsträger bzw. Baubewilligungsbehörden, sondern werden oft von bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen (Bsp. Lärmschutz- oder Luftreinhalteverordnung) oder von Planungsfestsetzungen auf kantonaler oder eidgenössischer Ebene bestimmt. Da sind die lokalen Entscheidungsspielräume oft nicht mehr sehr gross. Dies war z.B. bei der Casino-Ablehnung der Fall. Auch hier ist Transparentmachung und aktuelle Information sehr wichtig.

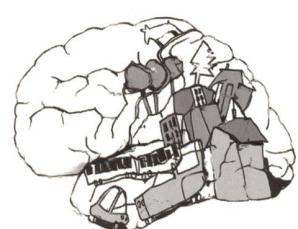
Das Zusammenspiel zwischen der FSTE und den Planungsämtern der Stadt läuft sehr gut. Die andern Ämter sind auch auf Kooperation ausgerichtet und arbeiten ebenfalls sowohl nach dem Top-down- und dem Bottom-Up-Prinzip. Die verschiedenen kooperativen Entwicklungsplanungen des Amtes für Städtebau sind ein gutes Beispiel für das neue Vorgehensprinzip der Kooperation und der Beteiligung der interessierten Öffentlichkeit. Auch das Tiefbauamt der Stadt Zürich arbeitet schon lange intensiv mit Quartiergevereinen und andern lokalen Gruppierungen zusammen.

*pour répondre à cette exigence, on risque involontairement de tomber dans une précision illusoire (voir aussi texte de Petschek p. 18).*

*Brigit Wehrli propose à ses partenaires de devenir des multiplicateurs et de transmettre plus loin les informations qui ont été échangées. C'est le seul moyen de faire savoir à la population qu'on ne peut pas tout planifier au niveau local, et que le développement de la ville ne consiste pas seulement à planifier et à prendre des décisions politiques...*

<sup>1</sup> **Bottom-up-Prinzip:** von unten nach oben – von den Bedürfnissen der Bevölkerung ausgehend zu behördlichen Massnahmen.

<sup>2</sup> **Top-down-Prinzip:** von oben nach unten – von den Zielen der Behörden hergeleitete Massnahmen.



## Evaluation eines Projektes durch die Fachstelle für Stadtentwicklung

### «Zukunftsfähiges Zürich»

Beim Projekt «Zukunftsfähiges Zürich» wurde am Beispiel Schwamendingen eine Evaluation durchgeführt, welche zur Hauptsache aus dem Vergleich der Erwartungen an ein LA 21 Projekt mit den unternommenen Prozessschritten und mit deren konkreten Ergebnissen besteht. Insbesondere die Begriffe Nachhaltigkeit, Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit mussten zuerst definiert werden. Aus dem Bericht «Evaluation 'Zukunftsfähiges Zürich', SFS Juni 2001:

#### • Partizipation:

«Partizipation ist ein Grundpfeiler, auf dem LA 21 Projekte aufgebaut werden sollen. ... Die Partizipation soll sowohl zahlenmäßig als auch von der Ausgewogenheit umfassend sein. Inhaltlich soll die Partizipation dazu führen, dass Verantwortung auf die Bevölkerung übertragen werden kann, dass Wissen und Ideen der gesamten Bevölkerung in den Prozess eingebracht werden können, und dadurch ein Gemeinschaftsgefühl verstärkt werden kann. Schliesslich soll Partizipation auf der methodischen Ebene mittels Konsensorientiertheit und in Form eines Dialogs durchgeführt werden.

**Beurteilung:** ...Die Partizipationsarbeit kann aufgrund der Aussagen der involvierten Personen als durchaus erfolgreich beurteilt werden. ...Wichtig erscheint, dass verschiedene Formen der Partizipation möglich sein sollten. ...Dies erlaubt es, dass die Bevölkerung unabhängig von ihrem Wissens- und Fähigkeitsstand dem Projekt Interesse entgegen bringen kann.»

#### • Öffentlichkeitsarbeit:

«Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ergeben sich neben dem Zweck, dass die Öffentlichkeit informiert wird, die Erwartungen, dass sowohl die Beteiligten als auch die breite Öffentlichkeit regelmässig informiert werden und dass die Öffentlichkeitsarbeit professionell und mittels verschiedener Medien durchgeführt wird.

**Beurteilung:** Die Öffentlichkeitsarbeit...wurde zwar professionell und und konsequent geleistet. Aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades könnte die Effektivität durch den Einsatz anderer Formen, einfacherer Inhalte und anderen Inhaltsträgern noch optimiert werden.»

#### • Nachhaltigkeit:

**Beurteilung:** «Das grösste Manko scheint eine Konkretisierung des Konzeptes «Nachhaltigkeit» zu sein. Dies ist bei weitem kein zürichspezifisches Manko, sondern eine Schwierigkeit, welche in der LA 21 Gemeinde seit Jahren für Diskussionen sorgt. Unserer Ansicht nach ist der Ansatz, konkrete Schritte zu unternehmen – wie das mit «Zukunftsfähiges Zürich» gemacht wurde – der richtige. ... Durch die allgemeine Formulierung der Ziele lässt man den Forenteilnehmern einen Handlungsspielraum. ...andererseits wird die Aufgabe der Definition («Nachhaltigkeit» Anm. Red.) den Forenteilnehmenden übergeben, welche sie allerdings scheinbar nicht lösen kann. Der Lösungsansatz mit der Überprüfung der Projektideen durch den Rat für nachhaltige Entwicklung ist im vorgegebenen Fall sicher eine gute gewesen. Dringend empfohlen sei aber, dass aufgrund der Projektideen und deren Beurteilungen die Definition von Nachhaltigkeit vorangetrieben wird.»

#### Anmerkung der Redaktion:

Im Rahmen des Projektes «Zukunftsfähiges Zürich» wurde im März 2000 ein **Bericht «Nachhaltigkeit konkret»** herausgegeben. Der Bericht versteht sich als Beitrag zur aktuellen Diskussion um den Begriff der nachhaltigen Entwicklung, indem er das abstrakte Konzept mit konkreten Beispielen anschaulich macht.

Am 18. April 2002 findet zudem eine internationale **Tagung zum Thema «Nachhaltiges Handeln auf dem Prüfstand»** statt.

**collage: Gibt es eine Nachkontrolle, ob die Planungen richtig verstanden wurden bzw. die Öffentlichkeitsarbeit ihre Funktion erfüllt hat?**

**Oder gibt es nur ein Controlling, ob die in der Planung gesetzten Ziele erreicht worden sind?**

**B. W.-S.:** Eine direkte Befragung der Öffentlichkeit gibt es bis jetzt noch nicht, wir versuchen ein solches Controlling aufzubauen. Aber auch ohne eigentliche Controllinginstrumente merken wir an der Reaktion der Öffentlichkeit auf die Planungen bzw. deren Umsetzung, was diese davon hält. Interessant sind hier sowohl die «Fachöffentlichkeit», z.B. auch die gemeinderätliche Kommissionen, als auch «betroffene Öffentlichkeit». Zudem hat die Stadt Zürich eine stark ausdifferenzierte Verwaltung, in der verschiedene Interessen vertreten werden, so z.B. dasjenige der Frauen (Büro für Gleichstellung), der MigrantInnen (Fachstelle für interkulturelle Fragen), der sozial schwächeren Gruppen (Sozialdepartement), der Umwelt (Umweltschutzfachstelle) und anderes mehr. Diese Ämter haben keine planenden Aufgaben, werden aber häufig als Interessenvertretende in die Planungsprozesse involviert. So haben wir bereits innerhalb der Verwaltung ein gewisses internes Controlling. Im Moment ist eine interdepartamentale Arbeitsgruppe unter Leitung der FSTE daran, Kriterien für eine nachhaltige Gebietsentwicklung zu formulieren. Bei den Gebietsaufwertungen ist ein Controlling nicht ganz einfach. Sinnvoll wären wohl periodische Befragungen. Ansätze dazu haben wir in unserer alle zwei Jahre durchgeföhrten Bevölkerungsbefragung.

**collage: Ist Stadtmarketing ein Thema in Zürich? Was für ein Image von Zürich wollen Sie der Öffentlichkeit vermitteln?**

**B. W.-S.:** Ein eigentliches Stadtmarketing wurde in Zürich bisher nicht als nötig erachtet, da in den 90er-Jahren die Stadt boome. Die positiven Medienberichte über Zürich haben diese Tendenz noch verstärkt. Zu dieser dynamischen Entwicklung Zürichs haben verschiedene Mechanismen glücklich zusammengespielt. In Zürich West beispielsweise konnten die Entwicklungsgebiete nur umstrukturiert werden, weil die Industrie die Areale freigegeben hatte, die Nachfrage nach neuen Nutzungen gross war und investiert wurde. Man muss in der Öffentlichkeit wahrnehmen, dass Stadtentwicklung nicht nur von Politik und Planung gemacht wird.

Zürich will eine nachhaltige Stadtentwicklung betreiben. Dazu will sie das wirtschaftliche Wachstum fördern, die soziale Integration und das gute Zusammenleben der Bevölkerung unterstützen, die gute Umweltqualität halten und wo möglich noch verbessern. Diese Ziele will sie in Kooperation mit allen beteiligten Akteuren erreichen. Die Stadt Zürich als Lebensraum soll wettbewerbsfähig, vielfältig und solidarisch sein. ■