

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 110 (1992)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Das Unternehmen "Stadt" - kann oder soll es gemanagt werden?: zur Tagung "Urban Management - Interessenskonflikte und Lösungsansätze für eine zukunftsorientierte Stadt"  
**Autor:** Lischner, Karin R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-77857>

#### **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:** 14.01.2026

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

sind Fühler eingebaut, welche ausser der gewünschten absoluten und relativen Feuchtigkeit die Lufttemperatur während der «Badezeit» um 1 °C über der Wassertemperatur hält. In der Winterzeit bleibt die Lufttemperatur – praktisch unabhängig von der Wassertemperatur – bei 12 °C. Bei einer relativen Feuchtigkeit im Glashaus von über 40% muss diese im Verhältnis zur Raumtemperatur der Wohnräume gesteuert werden, da bekanntlich bei einer höheren Lufttemperatur im Glashaus als im Wohnbereich Kondensationsschäden eintreten können. Umgekehrt aber im Winterbetrieb kann eine höhere relative Luftfeuchtigkeit als Befeuchtung der trockenen Luft im Wohnbereich dienen. Die Wärmepumpenanlage ist daher so gesteuert, dass bei über 16 °C die relative Feuchte 55% beträgt, bei unter 16 °C die absolute Feuchte 6,5 g/kg, die Luft also einen Taupunkt von 7 °C hat. Die Wärmepumpenanlage ist im weiteren so gesteuert, dass die Lufttemperatur 1 °C über der Wassertemperatur liegt.

Zusätzliche Wärmegewinnung erhält man – und kann nachgewiesen werden –, wenn die Vorlauftemperatur bei der Luftheritzungsgruppe tiefer als diejenige des Rücklaufes ist. Eine ähnliche Beobachtung konnte bei Sonneneinstrahlung auf den Fussboden und aus dem Temperaturvergleich zwischen Vor- und Rücklauf der Heizung gemacht werden, wenn also direkt Wärme an den Heizungskreislauf abgegeben wird. Beim Verdunsten an der Wasseroberfläche wird dem Wasser die Verdunstungswärme entzogen. Beim (elektrischen?) Trocknen der Luft mit der Wärmepumpe wird bei neutraler Umgebung die zum Wasserabscheiden abgekühlte Luft wieder auf die gleiche Temperatur gebracht und die anfallende Kondensationswärme dem Wasser wieder zurückgegeben. Von aussen gesehen wird also im Endeffekt die zur Rückgängigmachung des Verdunstungsprozesses aufgewandte elektrische Energie dem Wasser zugeführt. Zur zusätzlichen Einsparung kann ein unnötiges Verdunsten

durch Abdecken der Wasseroberfläche mit Plastikfolie eingeschränkt werden.

### Schlussfolgerung

Dies ist der Beschrieb einer alternativen Heizung speziell für ein Einfamilienhaus, bei der objektiv Heizöl eingespart wird. Wie gross der Mehrverbrauch an Elektrizität ist, kann hier nicht quantitativ ausgewiesen werden, da ein gewisser Teil ohnehin für die Zusatznutzung des Schwimmbades verbraucht wird. Um den absoluten Sinn für eine solche Gewinnung von aktiver und passiver Energie zu beurteilen, müssten der Energieaufwand zur Herstellung des Glases etc. (graue Energie) auch aufgerechnet werden; ähnlich verhält es sich mit jedem Isoliermaterial, um die energetische Amortisation berechnen zu können.

Adresse des Verfassers: *A. Bär, dipl. Arch. ETH/SIA, Freiestrasse 150, 8032 Zürich; A. Keller, dipl. Ing. ETH/SIA, Büro A. Keller AG, Butzenstrasse 2, 8038 Zürich.*

## Das Unternehmen «Stadt» – kann oder soll es gemanagt werden?

Zur Tagung «Urban Management – Interessenskonflikte und Lösungsansätze für eine zukunftsorientierte Stadt»

**Vom 27.-28. November fand im Gottlieb-Duttweiler-Institut in Rüschlikon ZH eine internationale Tagung statt. Das eigenartige Wesen «Stadt» war der Tagungsgegenstand, ihre Nöte, ihre Chancen und die Methoden oder Strategien, diese Chancen zu erkennen und zu nutzen. Das In- und Ausland war vertreten. Wege wurden aufgezeigt, wie das Einbringen städtischer Probleme in den nationalen und internationalen Kontext oder der Einbezug der Bürgerinnen und Bürger in die Auseinandersetzung durch Partizipation und Kommunikation. Eine Patentlösung wurde natürlich nicht gefunden.**

Das Thema ist zurzeit brennend heiß. Die Lage unserer Städte hat sich – nach den Diskussionen aus der zweiten Hälf-

Probleme der Gesellschaft zuerst sichtbar, hier werden sie akzentuiert. Sollten deshalb nicht auch hier, in den Städten, innovative Wege für die Problembewältigung gefunden werden?

Einfache Schlagworte wie «Vernetzung» helfen kaum weiter. Die Verknüpfung aller Systeme, die in einer Stadt spielen, erschweren eher das Handeln als dass sie es vereinfachen. Das viel zitierte «ganzheitliche Denken» bringt zwar interessante Erkenntnisse. So z.B., dass jeder Steuerungsversuch etwas im System verändert, aber auch

**VON KARIN R. LISCHNER,  
ZÜRICH**

te der 60er Jahre über die «Unregierbarkeit der Städte» – eher verschärft, sicher nicht entschärft. Die Zeitbombe tickt.

Städte sind widersprüchliche, komplexe Systeme, Streitfelder unterschiedlichster Interessen. Hier werden die

eine Eigendynamik entwickelt, deren Konsequenzen nicht vorhersehbar sind. Dies hilft aber auch nicht viel weiter.

Gefragt war an der Tagung Konkretes. Geboten wurde im Gottlieb-Duttweiler-Institut ein Bouquet von Meinungen, Ratschlägen, Strategien, Trendanalysen und Problemstrukturierungen in der üblichen Form von Referaten. Ergänzt wurden diese Vorträge durch Workshops, in denen an Fallbeispielen Lösungsansätze diskutiert werden sollten. Allerdings entfielen diese Diskussionen, die sich gemäss Tagungsausschreibung «wie ein roter Faden durch die Tagung ziehen und das gegenseitige Verständnis fördern sollten», weitgehend. Die Workshopleiter, denen ich begegnete, benötigten die zur Verfügung stehende Zeit nur schon für die Präsentation ihrer Beispiele oder waren Diskussionen abgeneigt. In den Kaffeepausen wurde das Gespräch dann informell nachgeholt.

### Die Referate

Ich kann hier nur einen kurzen Überblick über die Themenfülle geben. Falls

#### Tagungsdokumentation:

«Urban Management», GDI-Schrift Nr. 76, 1991, erhältlich beim Gottlieb-Duttweiler-Institut, 8803 Rüschlikon ZH

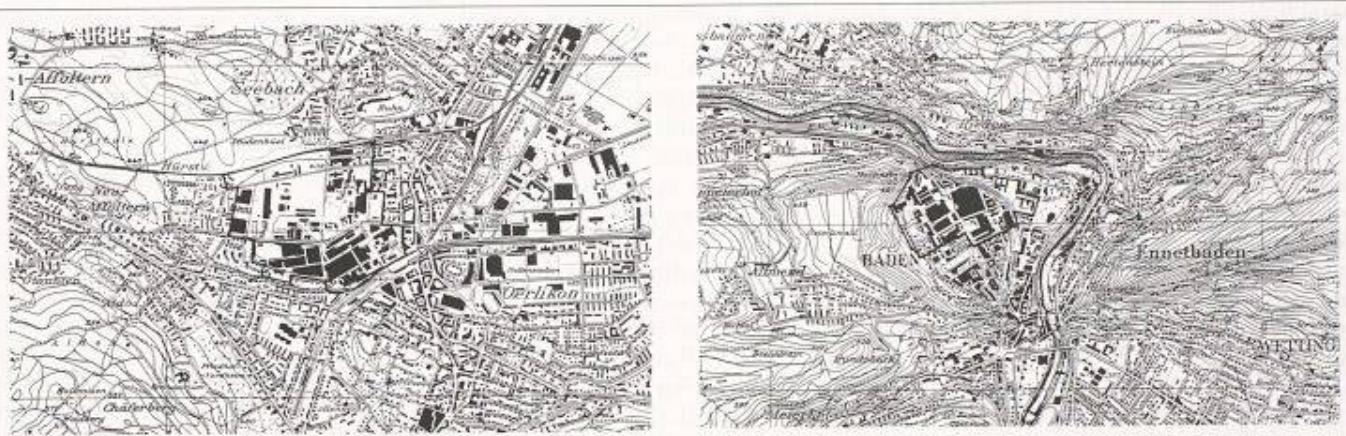


Bild 1. Industriearale Zürich-Oerlikon und Baden: städtische Umstrukturierungsgebiete. Links Areal «Chance Oerlikon 2011», rund 60 Hektaren, rechts Areal «Chance Baden 2005», rund 30 ha

jemand tiefer in die Materie eindringen möchte: alle Referate und ein Teil der Fallbeispiele aus den Workshops sind in einer Dokumentation erschienen (s. Kästchen).

Bei den Referaten bildeten sich verschiedene Gruppen heraus:

### Die Stadt in ihrem Kontext

Mit diesem Ansatz beschäftigte sich Dr. H. Flückiger, Direktor des Bundesamtes für Raumplanung, Bern. Er stellte fest, dass es ohne kommunale Massnahmen keine Stadtentwicklung geben kann, dass aber – ohne eine überkommunale und gesamtheitliche Sicht – durch isolierte Massnahmen die angestrebten Ziele für eine Stadtentwicklung auch nicht erreicht werden können. Schärfer, präziser und brillanter formulierte es Prof. Dr. M. Lendi, Rechtswissenschaftler an der ETH Zürich: «Die unzulängliche Einbindung der Städte in das politische System führt zu ihrer Isolierung. Im modernen Bundesstaat – und wohl auch in einem neu formulierten Europa – sind Städte rechtlich nicht existent. Das Anbinden an die Gemeinde ist nicht sachgerecht.» Daraus folgt er, dass die Städte sich auch in die Entscheidungsprozesse der Agglomerationsgemeinden, der Kantone, des Bundes und internationaler Organisationen einschalten müssen.

### Planungsmethodik

Von den übergreifenden Problemen und Aufgaben sprach auch Prof. Dr. J. Maurer vom ORL-Institut Zürich. Er legte das Schwergewicht aber eher auf Arbeitsmethoden, auf simultanes und nicht nur aufeinanderfolgendes Arbeiten und auf die Eigenverantwortung der Beteiligten für ihren Informationsstand. Er plädierte für klare Auseinandersetzungen mit Ungewissheiten und Risiken, legte Wert auf Effektivität (Leistungen, die für die Bürger erbracht werden) anstelle von Effizienz (Auf-

wand für das Erreichen der Resultate) und auf Belohnungen für Problemlösungen statt für Problemanalysen, für Ideen statt für Grundlagenaufbereitung.

Der Workshop «Managementprobleme komplexer Planungsprojekte» beschäftigte sich ebenfalls mit der Methodik des Vorgehens. Doch hiervon später.

### Die Menschen in der Stadt

Verschiedene Referenten erwarten Handlungsfähigkeit und mehr Steuerungsmöglichkeiten durch Kommunikation und Partizipation mit den Bürgern und Bürgerinnen.

Allerdings kamen diese Denkweisen aus ganz unterschiedlichen Ecken. Die Spannweite reichte vom Kommunikations- und Corporate-identity-Berater J. Schröder, Zürich, bis zum Philosophen und Sozialwissenschaftler Dr. H. Kleger, Zürich, vom Juristen Prof. Dr. R. Voigt, München, bis zum früheren «enfant terrible» D. Cohn-Bendit, heute Stadtrat für kulturelle Fragen der Stadt Frankfurt. (Er fehlt leider krankheitsbedingt an der Tagung. Sein Referat ist aber in der erwähnten Schrift enthalten.)

Dr. Kleger plädierte für eine Entwirrung der Probleme und für das Erntnehmen der kleinen, alltäglichen Sorgen der Stadtbewohner und -benutzer. Hier sieht er eine echte Chance zum Entstehen neuer, anderer Strukturen infolge von Partizipation und Kommunikation der Beteiligten. Strukturen, die vielleicht leistungsfähiger seien, um die Probleme der Städte zu lösen. Zuerst müssten sich aber diese neuen Strukturen bilden und verstetigen.

Dr. R. Voigt begründete eine ähnliche Auffassung aus der Sicht der sozialwissenschaftlichen Steuerungstheorie, wobei er sich von allen möglichen Steuerungsmöglichkeiten – wie Macht, Moral, Information, Überredung, Geld und Recht – vor allem mit dem Recht

beschäftigte. Er vertrat die Meinung, dass hierarische Steuerungsmassnahmen durch Regulierungen und «Verrechtlichung» einem Staat, der auf der Gleichheit seiner Bürger aufgebaut ist, nicht adäquat sind. Hier sei eher ein Steuerungstyp – er nennt ihn «Strukturierung» –, der von einer Gleichrangigkeit der Akteure ausgehe, passend. «Mit Hilfe von rechtlich geregelten Verfahren sollen Entscheidungen unter Beteiligung aller Betroffenen gefunden werden, die theoretisch allen Interessen gerecht werden.»

Allerdings sieht Dr. Voigt auch Probleme: die Zahl der am Verfahren Teilnehmenden sei begrenzt, die Machtpositionen unterschiedlich stark, so dass bei belastenden Massnahmen immer einseitige Entscheide zugunsten der «Mächtigen» zu erwarten sind (Vetorecht). Die Verwaltung sei häufig geneigt, auf informelle Verfahren auszuweichen, indem sie zugunsten der Aufgabe des Widerstands mächtiger Akteure politisch und rechtlich oft zweifelhafte Zugeständnisse eintausche.

### Die multikulturelle Stadt

Das an der Tagung nicht gehaltene Referat von D. Cohn-Bendit skizziert Tatsachen, mit denen wir in nächster Zukunft rechnen müssen. Kurzgefasst bringt er sie auf einen Nenner: «Wenn der Reichtum nicht zu den Benachteiligten kommt, kommen sie zum Reichtum.» Diese soziale, aber auch kulturelle Migration findet überall statt. Das treffendste Beispiel dafür ist New York, das Einwanderungsströme aus der ganzen Welt an sich zog. Mit den daraus entstandenen Problemen beschäftigte sich das Referat von F. Macchiarola, Dekan an der Yeshiva University, New York City.

Carl Fingerhuth, Kantonsbaumeister, Basel, ist der Meinung, dass die heutigen und die zukünftigen Probleme der Stadt nur zu lösen seien durch eine Neu-

beurteilung der Werte, einer veränderten Ethik. «Diese Neubeurteilung wird wesentlich durch diejenigen Menschen erfolgen, deren Denken nicht einseitig vom männlichen Prinzip geprägt sind. So wird eine der Hauptaufgaben der postmodernen Politik oder des Urban Management sein, die sich rapid ändernden Werthaltungen der einzelnen in kreative und nicht zerstörerische Prozesse in unsere postmodernen Städte einfließen zu lassen.»

Was damit gemeint ist, hat *Antoine de Saint-Exupéry* einmal poetisch formuliert: «Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem Meer.»

### Promotion der Stadt

Ein von allen diesen Überlegungen gänzlich unterschiedlicher Umgang mit der Stadt kam in einem «PR-Vortrag» für ein eher fragwürdiges Vorgehen zur Sprache: die Sanierung der Docklands von London und das Management eines Mega-Projektes behandelte Frau *S. Crouch*, Director Public Affairs LDDC, London.

### Die Workshops

Die Wahl aus einem Angebot von Workshops ist an solchen Tagungen immer ein wenig eine Lotterie. Da sie gleichzeitig abgehalten werden, bleibt nur eine Auswahl (diesmal unter 12 angeboten) nach Thema, eventuell nach Referenten.

Ich besuchte zwei Workshops aus verschiedenen Gebieten: «Management komplexer Planungsprojekte anhand der Fallbeispiele Industriegebiete Oerlikon und Baden» sowie «Braucht die Stadt ein Corporate-identity-Konzept?» (Fallbeispiele aus: Grevenbroich, BRD; Rheinfelden, BRD/Schweiz; Oulu, Finnland; Biel/Lyss, Schweiz).

Etwas ausführlicher auseinandersetzen möchte ich mich mit dem ersten. Der zweite Workshop zeigte ziemlich deutlich auf, dass Ideen für neue Stadtstrukturen auch von ganz anderen Kreisen (Kommunikationsberatern) kommen können, als von denen, die sich dafür berufen fühlen (Planer), was natürlich Ärgernis erregen kann.

### Management komplexer Planungsprojekte

Wir haben uns in dieser Zeitschrift mehrmals mit den Umstrukturierungsversuchen der Industrieareale in Winterthur beschäftigt (s. Heft 36/1990, S. 981 und Heft 42/1990, S. 1190). Die gleiche Aufgabe soll in Zürich und in Baden

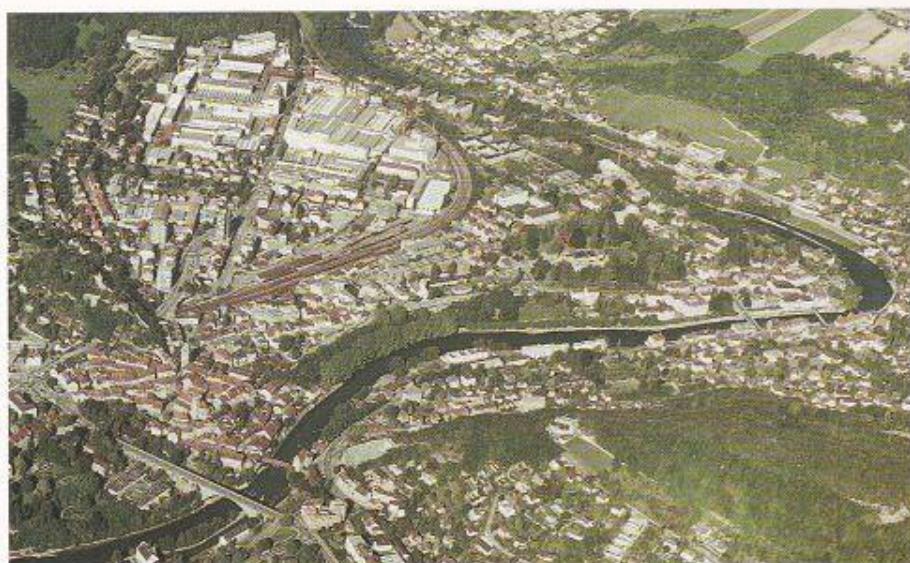


Bild 2. Am Bahnhof, angrenzend an das Zürcher Nebenzentrum Oerlikon liegt das umzunutzende Industriegebiet

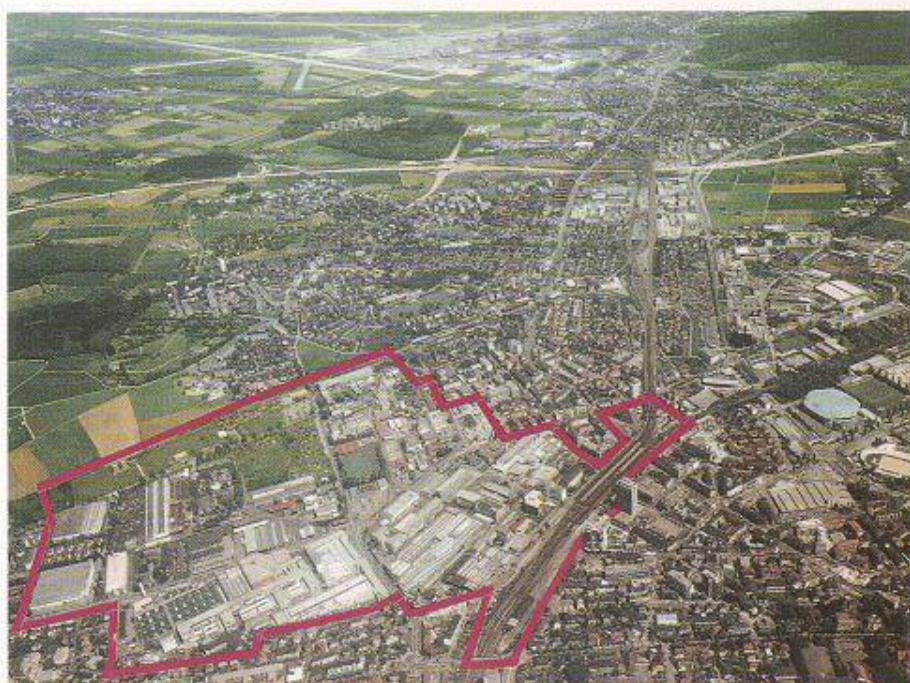


Bild 3. Das Industriegebiet von Baden liegt in unmittelbarer Nähe zur Altstadt



Bild 4. Organigramm von «Chance Oerlikon 2011» (Verfasser: U. Roth)

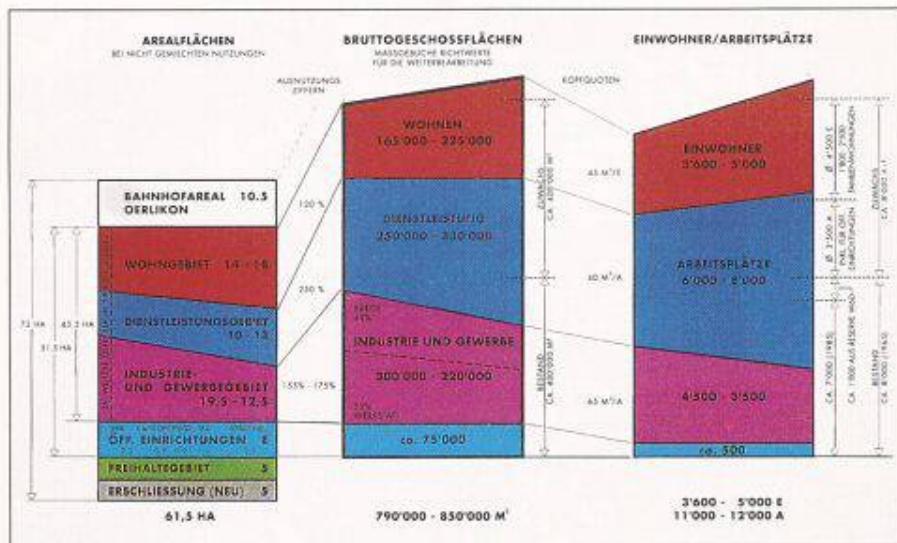


Bild 5. Strukturkonzept für einen Entwicklungs-Richtplan Industriegebiet Oerlikon (Stadtplanungsamt Zürich, Oktober 1990, rev. Februar 1991)

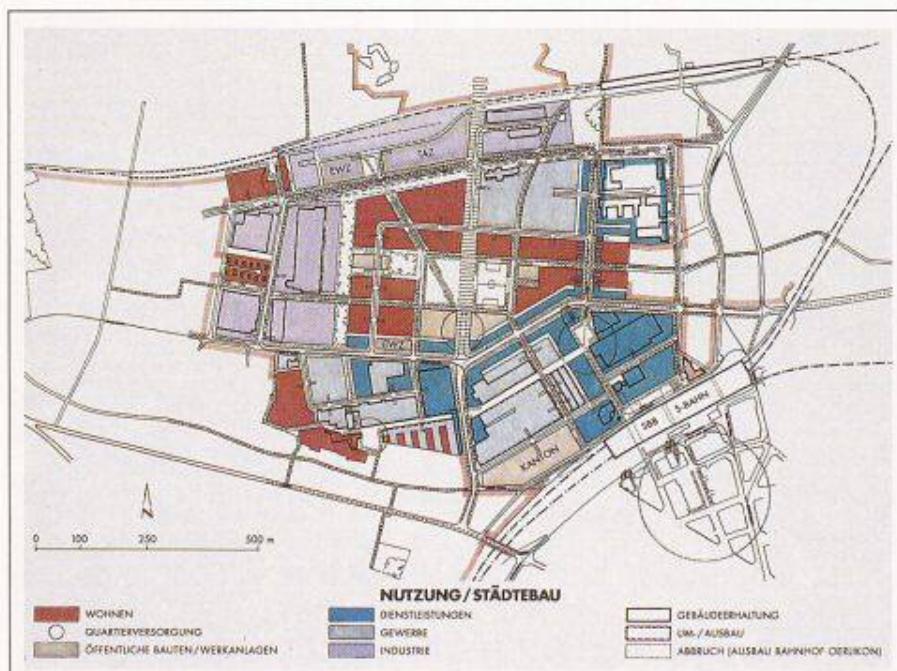


Bild 6. Machbarkeitsstudie über die Umstrukturierung des Industrieareals in Oerlikon

durch andere Planungsorganisationen gelöst werden.

Die Umstrukturierung der Industrie-Areale in Zürich-Oerlikon und Baden (Bild 1) haben Parallelen:

□ Die Öffentlichkeit als Partner wurde von Anfang an mit einbezogen. In beiden Fallbeispielen wählte die Eigentümerin mit dem grössten Landbesitz, die ABB Schweiz, Ueli Roth, Architekt und Planer, Zürich, als Planungsbeauftragten. Die Initiative zum Dialog mit der Öffentlichkeit ging von den Grundeigentümern aus. Die ABB wurde durch die Firmenzusammenschlüsse von BBC und Asea neu strukturiert. Dies hatte auch Auswir-

kungen auf die Nutzung der Fabrikgelände.

□ In Zürich-Oerlikon geht es um die Neugestaltung un- und umgenutzter Industrieareale von rund 60 ha in alten Nächster Nähe des Zentrums Oerlikon, direkt hinter dem Bahnhof (Bild 2); in Baden handelt es sich um rund 30 ha in unmittelbarer Nähe der Altstadt (Bild 3).

□ Gleich ist an beiden Orten das Ziel, das erreicht werden soll: eine Änderung der Grundordnung. Heute liegen beide Standorte in der Industriezone. Mittel zur Erreichung des Ziels ist eine «Entwicklungs-Richtplanung». Darunter wird ein zielgerichtetes Koordinations-

verfahren verstanden – mit einer «inneren» Komponente (der Koordination aller beteiligten Grundeigentümer) und einer «äußeren» Komponente (der Koordination mit den benachbarten Quartieren, den Stadtbehörden und den SBB). Die Organisation arbeitet auf drei Ebenen, wie nebenstehendes Schema zeigt (Bild 4).

□ Im Fall Oerlikon wurde unter der Führung des Zürcher Stadtplanungsamtes gründliche Vorausbereitung geleistet, indem die Randbedingungen für die Planung festgelegt wurden: die externe Erschliessung, die maximale Zahl der Parkplätze, die generellen Nutzungsanteile, das Mass der baulichen Nutzungen und die öffentlichen Räume (Bilder 5 und 6). Hier prallten natürlich die unterschiedlichen Interessen aufeinander. Deshalb war es wichtig, ein Klima des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen, sowohl in den fachlichen Kompetenzen als auch in der Berechenbarkeit der Absichten.

□ Verfahrensmässig gibt es zwischen Oerlikon und Baden allerdings wichtige Unterschiede: für die «Chance Oerlikon 2011» (die 11 steht hier für den Stadtkreis) läuft ein städtebaulicher Wettbewerb mit internationaler Beteiligung. Bis 1994 sollen (unter Einschluss aller politischen Entscheidungsgremien bis hinauf zum Kanton) aufgrund des Ergebnisses Sonderbauvorschriften für das Gebiet erlassen werden.

Im gleichen Zeitraum soll in Baden im Rahmen einer Gesamtrevision der Bau- und Zonenordnung die heute gültige Ordnung geändert werden. Bei der «Chance Baden 2005» (die 5 bedeutet hier den Zeithorizont ab 2000) wird die städtebauliche Struktur durch das Stadtplanungsamt, die SBB und die von den Grundeigentümern beauftragten Planer erarbeitet. Über Teilgebiete sollen aber auch hier frühzeitig Pilotwettbewerbe durchgeführt werden, sowohl für die Planungs- als auch für die Projektionsstufe.

□ In beiden Gebieten dürfen die Grundeigentümer bereits während der Planungszeit Um- und Neubauten errichten, wenn sie das zukünftige Planungsergebnis dadurch nicht negativ präjudizieren. (In Oerlikon erfolgte beispielweise bereits die Umnutzung der ehemaligen Lokomotivhalle für die Aufführung des Musicals «Cats».)

Adresse der Verfasserin: K. R. Lischner, dipl. Arch. ETH/SIA, Planerin BSP, Allenmoosstr. 125, 8057 Zürich.