

Management von Lebensräumen

Interdisziplinäres Arbeiten gefragt

Zunehmender Standortwettbewerb, soziale und wirtschaftspolitische Veränderungen und engere finanzielle Restriktionen. Diese gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen müssen bewältigt werden, um die Attraktivität unserer Lebensräume zu sichern. Gefragt sind methodisch gut ausgebildete, interdisziplinär arbeitende und denkende Fachleute.

Die schweizerischen Städte und ihre Agglomerationen sehen sich zunehmend mit hohen Herausforderungen konfrontiert: Verkehrsengpässe, hohe Lärmbelastungen oder eine zunehmend multikulturell zusammengesetzte Gesellschaft sind nur Beispiele dafür. Die hohe Attraktivität als Wohn- und Wirtschaftsstandorte aufgrund des vielfältigen Arbeitsplatzangebotes und der guten Erschliessung sind grosse Vorteile, gleichzeitig tragen sie aber tendenziell zu einer Verschärfung dieser Entwicklung bei und stellen die Verantwortlichen teilweise vor beträchtliche Probleme. Eine nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität einzelner Stadtgebiete muss auf Kooperation und Partizipation basieren. Kooperation zwischen städtischen Behörden, Quartierinstitutionen, Hauseigentümern und dem Gewerbe. Partizipation im Sinne einer frühen Einbindung der Einwohner in die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse.

Komplexe Aufgabestellungen

Die bei solchen Entwicklungsprojekten involvierten Akteure haben unterschiedliche, zum Teil entgegengesetzte Interessenlagen. Die Fragestellungen sind inhaltlich meist sehr heterogen und das Management solcher Entwicklungsprozesse ist äusserst komplex. Sie erfordern Know-how das von der Raumplanung zum Marketing, von der Architektur zur Betriebswirtschaft, von der strategischen Planung bis zur sozialen Arbeit reicht. Die Projektverantwortlichen müssen über Wissen, Instrumente und Interventionstechniken verfügen, welche einen koordinierten Einsatz von Fachexperten erlauben und daraus die notwendigen Synergien für eine gesamtheitliche, bürgernahe Lösung schaffen.

Disziplinübergreifende Interventionstechniken

Mit Methoden für Grossgruppeninterventionen können zum Beispiel durch den Einbezug der Quartierseinwohner Entwicklungsszenarien erarbeitet und die entsprechenden Massnahmen für die Realisierung festgelegt werden. Neben den klassischen Projektmanagementfähigkeiten sind wegen der meist grossen Anzahl von involvierten Akteuren auch Techniken zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen nützlich.

Die geschilderten Veränderungsprozesse finden oft in einem politisch anspruchsvollen Umfeld statt. Es gilt, auf die Interessen und Befindlichkeiten von Anspruchsgruppen und Einzelpersonen Rücksicht zu nehmen. Eine kompetente mündliche wie schriftliche Kommunikation ist unerlässlich für die Akzeptanz des Projektes bei Politikern, Geldgebern und der betroffenen Öffentlichkeit. Der geschickte Einsatz der Kommunikationsinstrumente ist daher unerlässlich für den Projekterfolg. Aber auch die Anwendung von neuen Formen der Konfliktbearbeitung und -lösung im Sinne der territorialen Mediation kann sinnvoll sein, um die Zielerreichung zu sichern.

Schliesslich sind Evaluationstechniken notwendig, um die Abwicklung und Ausrichtung eines Projektes oder eines Entwicklungsprozesses zu verbessern. Erreicht das Projekt die anvisierte Zielgruppe? Ist das Projekt bei den Verantwortlichen akzeptiert? Stimmt das Kosten-Leistungsverhältnis? Die Beantwortung solcher Fragen erfordert verschiedene Evaluationsarten und der geschickte Umgang mit Tools zur Selbst- und Fremdevaluation.

Breit anwendbare Methoden

Der Einsatz dieser Interventionstechniken ist für eine breite Anzahl von Themenfeldern geeignet. Die mittleren und kleinen Gemeinden der Schweiz kommen zunehmend wegen dem sich stetig zuspitzenden Standortwettbewerb und der schrumpfenden finanziellen innerkantonalen Umverteilung unter Druck. Sie müssen sich im Wettbewerb um gute Steuerzahler mit einer hohen Wohn- und Lebensqualität profilieren, gleichzeitig sind sie aus dem gleichen Grund auf ein ausreichendes regionales Arbeitsplatzangebot angewiesen. Die eigennützige Strategie, möglichst viele wertschöpfungsintensive Dienstleistungsfirmen anzusiedeln und Industrie sowie verkehrsentensive Detailhandelbetriebe den benachbarten Gemeinden zu überlassen kann aus Gesamtsicht nicht aufgehen.

Auch viele ländliche Räume und Berggebiete stecken in einem Teufelskreis. Der Mangel an qualifizierten Arbeitsplätzen und an entsprechenden beruflichen Perspektiven zwingt junge Leute zur Auswanderung in Richtung Ballungszentren. Dadurch wird die Standortattraktivität dieser Regionen zusätzlich reduziert und die Arbeitsmarktlage entsprechend verschlechtert. Die Folgen sind eine beschleunigten Entvölkerung und der damit verbundenen Kollaps der vorhandenen Wirtschaftsstrukturen.

Was haben die geschilderten Situationen gemeinsam? Sind die Probleme der Städte, bestimmt komplex aber gleichzeitig reich an Gestaltungsmöglichkeiten, mit dem auf den ersten Blick trostlosem Bild eines sich unaufhaltsam entvölkernden Tals überhaupt vergleichbar? Oder sind die Herausforderungen von untereinander um gute Steuerzahler kämpfenden Gemeinden mit dem sozialen Pulverfass in heruntergewirtschafteten Stadtquartieren ähnlich? Die Herausforderungen sind tatsächlich unterschiedlich. Die Lösungsansätze und die Anforderungen an die Verantwortlichen der jeweiligen Entwicklungsprozesse sind jedoch sehr ähnlich.

Methodisches Wissen als Voraussetzung

Das erfolgreiche Management der heute stattfindenden Veränderungsprozesse in Regionen, Städte und Gemeinden erfordert neue Qualifikationen. Das Know-How einer einzelnen Disziplin beziehungsweise einer spezifischen Berufsgattung ist aufgrund der Komplexität der Fragestellungen nicht mehr ausreichend. Gefragt sind disziplinübergreifende Ansätze, welche eine ganzheitliche Lösung anstreben. Unabdingbar sind Fachpersonen, welche die Methoden verschiedener Disziplinen kennen, verstehen und zielgerichtet einsetzen können. Nachhaltigkeit kann nur erreicht werden, wenn der wirtschaftlichen, soziokulturellen, räumlichen und ökologischen Dimension gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt wird, sei es im kommunalen, urbanen oder regionalen Raum.

Fachleute - Architekten, Raumplaner, soziale Arbeiter, Juristen, Ökonomen, Umweltwissenschaftler oder Marketingspezialisten - welche disziplinübergreifende Ansätze beherrschen und ein breites methodisches Wissen besitzen, entsprechen dem entstehenden Berufsbild im Bereich der Stadt-, Gemeinde oder Quartierentwicklung sowie im Rahmen der regionalen oder überregionalen Zusammenarbeit. Weil die nachhaltige Entwicklung unserer

Lebensräume spezifische Managementfähigkeiten und dementsprechend hohe, interdisziplinäre Qualifikationen erfordert.

Weiterbildungsmöglichkeiten

Da dieser Berufsbild erst am entstehen ist, werden in der Schweiz noch wenige spezifische Aus- und Weiterbildungen angeboten. Es kommt hinzu, dass der disziplinübergreifende Ansatz hohe Anforderungen an die Bildungsinstitution stellt. Die Hochschule für Soziale Arbeit HSA Luzern bietet in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern seit einigen Jahren das Nachdiplomstudium Gemeinde- Stadt- und Regionalentwicklung an. Dabei handelt es sich um eine praxisorientierte Ausbildung zur Vermittlung und Anwendung der notwendigen Methoden, Fachwissen und Praxiserfahrungen für die Begleitung von komplexen Stadt- Gemeinde- und Regionalentwicklungsprozessen. Beide Schulen bauen dabei auf ihre langjährige Forschungs- und Beratungserfahrung in diesen Bereichen auf.

Das Studium Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (GSR) der HSA und HSW, beide Teilschulen der Fachhochschule Zentralschweiz, umfasst 78 Kurstage und dauert drei Jahre, wenn es als komplettes Nachdiplomstudium (NDS) absolviert wird. Es kann aber auch als Nachdiplomkurs (NDK) mit ausgewählten Modulen besucht werden:

- Modul 1: Grundlagen und Handlungsbedarf
- Modul 2: Nachhaltige Entwicklung – ein Leitthema
- Modul 3: Lernwerkstatt Grossgruppenmethoden
- Modul 4: Regionalökonomie
- Modul 5: Gesellschaft im Wandel
- Modul 6: Datenerhebung und Datenaufarbeitung
- Modul 7: Verträge aushandeln und abschliessen
- Modul 8a: Soziale Arbeit in grossen Systemen
- Modul 8b: Regionalpolitik und Wirtschaftsförderung
- Modul 9: Öffentliche Finanzen
- Modul 10: Leitbildentwicklung und strategische Planung
- Modul 11: Konzepte und Methoden der Partizipation
- Modul 12: Projektmanagement
- Modul 13: Raumplanung
- Modul 14a: Globalisierung und der Wandel der sozialer Lebensräume
- Modul 15: Kommunizieren
- Modul 16: Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit
- Modul 17: Public Management
- Modul 18: Territoriale Konfliktlösung und Mediation
- Modul 19: Mit einer Gemeinde die Zukunft gestalten
- Modul 20: Moderation von Arbeitsgruppen
- Modul 21: Evaluation

Ausserhalb der Module werden fünf Kurstage zum Thema „Lernende Organisationen“ angeboten. Damit die konkrete Anschauung nicht zu kurz kommt, finden auch drei Studienaufenthalte statt.

Der nächste Kurs wird im März 2006 starten. Die Anmeldefrist läuft bis zum 10. Januar 2006. Am 8. November 2005 um 18.00 Uhr findet an der HSW eine Informationsveranstaltung dazu statt. Darüber hinaus besteht jederzeit die Möglichkeit einer individuellen Beratung. Interessenten können sich bei Ute Andree, Tel. 041 367 48 64, Mail: uandree@hsa.fhz.ch

melden oder die Kursbroschüre unter <http://www.hsa.fhz.ch/GSR/> herunterladen.

Dr. K. Delbiaggio

Leiterin des Nachdiplomstudiums Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (GSR)

Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern

Institut für Betriebswirtschaft und Regionalökonomie

kdelbiag@hsw.fhz.ch