

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 34 (2021)  
**Heft:** 9

**Artikel:** "Inzwischen kann ich sehr direkt sein"  
**Autor:** Huber, Werner / Lüscher, Regula  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-965805>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

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

# «Inzwischen kann ich sehr direkt sein»

**Nach vierzehn Jahren hört Regula Lüscher als Senatsbaudirektorin von Berlin auf. Im Gespräch zieht sie Bilanz über Höhe- und Tiefpunkte und über unterschiedliche Diskussionskulturen.**

Text: Werner Huber, Foto: Nora Blum

## **Die Meldung über Ihren Amtrücktritt kam überraschend. Warum genau jetzt?**

**Regula Lüscher:** Zum einen sind es inhaltliche Gründe. Nach vierzehn Jahren habe ich ein rundes Bild; ich konnte vieles von dem erreichen, was ich erreichen wollte. Zudem waren die letzten fünf Jahre eindeutig die besten. Ich arbeite in einem fantastischen Team und konnte mit der rot-rot-grünen Koalition auf einer hohen Professionalitätsstufe die Themen bearbeiten, die mich von Anfang an getrieben haben: die gemeinwohlorientierte und die klimagerechte Stadtentwicklung, die Beteiligungs- und Partizipationsprozesse. Das Baukollegium und die Architekturqualität sind auch im politischen Raum ein wichtiges Thema geworden. Ich war 45, als ich im Amt anfang - jetzt ist es für mich ein runder Abschluss.

## **«Als ich nach Berlin kam, befand sich die Stadt in einer grossen Stagnation.»**

Regula Lüscher

Zum anderen sind es persönliche Gründe. Ich habe mit meinem Mann vierzehn Jahre lang in einer Fernbeziehung gelebt. Jetzt möchte ich mehr Zeit haben, auch für meine Familie in der Schweiz.

## **Die Formulierung, dass der Senat Sie in den «einstweiligen Ruhestand» versetzt, klingt in Schweizer Ohren kryptisch. Was bedeutet das?**

Es ist etwas kompliziert. Eine Staatssekretärin - und das war meine formelle Stellung - ist dem Senat verpflichtet und kann nicht einfach so zurücktreten. Eigentlich kann man in unserem Sprachgebrauch nur «gekündigt» werden, wenn es politische oder sonstige Differenzen gibt. Da dies bei mir nicht der Fall war, brauchte es diplomatisches Geschick, und es musste eben so formuliert sein: Der Senat versetzt mich in den einstweiligen Ruhestand.

## **Welche Pläne schmieden Sie?**

## **Werden Sie in die Schweiz zurückkehren?**

Ich werde meine Wohnung in Berlin behalten; ich bin ja auch Berlinerin, die Stadt ist meine zweite Heimat. Aber ich werde sicher öfter in der Schweiz sein. Im nächsten halben Jahr werde ich mich vom anstrengenden Job regenerieren, dann schaue ich weiter. Natürlich werde ich meine Verbindungen in Berlin und mein grosses Wissen nutzen, das ich über Berlin, über Deutschland und die Schweiz gesammelt habe, und meine Erfahrungen in Bezug auf die kulturellen und politischen Unterschiede zwischen den beiden Ländern. Aber ich möchte auch meine Führungs- und Managementenerfahrung und die politstrategischen Erkenntnisse an jüngere Leute weitergeben, vor allem auch an Frauen. Die Frauenförderung ist mir sehr wichtig.

## **Wie hat sich die Stadt Berlin in den vergangenen vierzehn Jahren verändert?**

Als ich nach Berlin kam, befand sich die Stadt in einer grossen Stagnation. Es gab kaum Wirtschaftsentwicklung, und man musste jedes Pflänzchen pflegen, das ein bisschen spriesste. Auf politischer Ebene waren die Türen für Investoren weit offen. Aber alles Regulierende - etwa die Forderung nach Architekturqualität oder nach sozialem Wohnungsbau - liess sich nur sehr schwer einbringen. Viele Jahre waren gekennzeichnet von massiven Sparanstrengungen. Noch 2016 mussten wir 25 Prozent des Personals einsparen. Dann kam der grosse Aufschwung - und das Schöne ist, dass ich das erlebt habe. Doch die Aufbruchstimmung ist verbunden mit einer permanenten Überforderung des Systems. Die Wohnungsbaugesellschaften etwa waren es gewohnt, zu verwalten, zu sanieren und rückzubauen - vom Neubauen hatten sie keine Ahnung. Die permanente Berg-und-Tal-Fahrt ist berlinspezifisch aufgrund der sehr bewegten Geschichte dieser Stadt.

## **Hatten Sie als Aussenstehende Vorteile?**

Absolut. Mir ist es gelungen, Ost und West miteinander zu versöhnen. Ich konnte die architektonischen Grabenkämpfe befrieden. Nun wird auch das architektonische Erbe der Ostmoderne aus der DDR-Zeit - natürlich nicht der Unrechtsstaat - respektiert. Es ist Teil der Geschichte der Hälfte der Bürger dieser Stadt. Das ist einer der wichtigsten Aspekte, die ich einbringen durfte. Ich konnte den beiden Seiten glaubwürdig gegenüberstehen - obwohl ich auch massivst kritisiert wurde. Aber das ist normal.



**Basel, Zürich, Berlin**  
Regula Lüscher (1961) wurde in Basel geboren und studierte Architektur an der ETH Zürich. Nach Tätigkeiten bei Max Baumann & Georges Frey in Zürich und bei Adolf Krischanitz in Wien gründete sie 1989 gemeinsam mit Patrick Gmür ein Architekturbüro in Zürich. 1998 verliess sie es, um die Bereichsleitung Architektur und Städtebau im Amt für Städtebau (AfS) in Zürich zu übernehmen. Im Jahr 2000 wurde Regula Lüscher Gesamtleiterin Stadtplanung im AfS, 2001 stellvertretende Direktorin im Amt.

2007 übernahm sie das Amt der Senatsbaudirektorin und Staatssekretärin in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung in Berlin. Regula Lüscher unterrichtete von 1989 bis 2007 an der ETH Zürich und an verschiedenen Fachhochschulen in der Schweiz, 2012 wurde sie zur Honorarprofessorin der Universität der Künste in Berlin ernannt.

**Ist Kritik in Berlin härter als in der Schweiz?**

Ja, für Schweizer ist es in Berlin hart. Auch wenn nicht gestritten wird, gibt es doch klare Ansagen. Selbst irgendein Schreiben aus einer Behörde klingt für Menschen aus der Schweiz wie ein Marschbefehl. Die Diskussionskultur ist in Berlin aggressiver, zielt auf die Personen und auf die Unterschiede. In der Schweiz hingegen sind wir viel stärker darin geschult, das Gemeinsame zu finden und dort

mer, aber jetzt habe ich manchmal auch eine Portion Aggression. Man darf sich auch vor dem Thema Macht nicht scheuen. Ich musste in Berlin lernen, mich in den Machtstrukturen zu bewegen und zu unterscheiden: Geht es um ein Machtspiel oder geht es um die Sache?

**Welches sind die Vor- und Nachteile bei den unterschiedlichen Diskussionskulturen?**

In Berlin kommt man schneller auf den Punkt, die Positionen werden klarer herausgearbeitet. Für die Deutschen ist es oft schwierig zu erkennen, dass eine Schweizerin eine Ansage macht: In deutschen Ohren klingt das oft wie ein Wunsch, eine Bemerkung, ein Hinweis. Das führt zu Missverständnissen. Ein Vorteil des politischen Systems ist, dass man sich nur mit den Koalitionspartnern auseinandersetzen muss; mit der Opposition braucht man sich nicht abzustimmen. Dadurch sind die Kommunikationswege viel direkter – obwohl die Verwaltung insgesamt sehr komplex ist. Also muss man nicht bei jedem Thema zuerst die Verbündeten suchen, sondern einfach die «natürlich Verbündeten» überzeugen.

**Heisst das, dass ein Wechsel auf politischer Ebene sich auch in der Verwaltung auswirkt?**

Ja, darum werden bei jedem politischen Wechsel die Staatssekretärinnen ausgetauscht. Denn sie sind die politische Verlängerung der Senatoren. Auch wenn das Rathaus dreimal unter SPD-Führung stand, kam dreimal eine andere Senatorin, und jede hat die Staatssekretäre ausgetauscht – ausser mich. Darum bin ich seit Langem →

**«Ich musste lernen, mich in den Machtstrukturen zu bewegen.»** Regula Lüscher

anzusetzen. In Berlin ist der Ton auch im Parlament, im Abgeordnetenhaus, rauer. Und natürlich ist er auch in der Presse aggressiver. Man braucht einen Schutzmantel, darf das nicht persönlich nehmen.

**Hat das viel Kraft gekostet?**

Ich konnte recht schnell umstellen. Nach zwei, drei Wochen merkte ich, dass ich alles vergessen muss, was ich in der Schweiz gemacht habe und wie ich es gemacht habe. Ich musste in die Kultur eintauchen. Inzwischen kann ich sehr bissig, sehr direkt sein. Bestimmt war ich wohl im-

→ die dienstälteste Staatssekretärin. Dass mich auch noch zwei Senatoren der Linkspartei übernommen haben – das gibt es eigentlich gar nicht.

#### **Woran liegt das?**

Das hat sicher mit meiner Sachlichkeit zu tun, aber auch damit, dass ich immer die Kontakte zur Opposition weitergepflegt habe. Ich bin eben so sozialisiert worden. Zudem bin ich parteilos, was natürlich ein Vorteil ist. Ich habe mit meiner Fachkompetenz – nicht aus parteipolitischer Sicht – argumentiert. Das spürten die Leute, und ich hatte auch im Abgeordnetenhaus das Vertrauen.

#### **Welches sind die Highlights Ihrer Berliner Jahre?**

Ein Höhepunkt besteht für mich mit Sicherheit darin, eine andere Dialogkultur und eine professionelle Beteiligungskultur entwickelt zu haben. Diese Beteiligungskultur geht weit über das hinaus, was wir in Zürich gemacht haben. Berlin ist das Mekka der Beteiligung – mit komplexesten Beteiligungsprozessen. Ein Beispiel dafür ist die Umnutzung des ehemaligen Hauses der Statistik

## «Wir haben ein Stück Stadt entwickelt.»

Regula Lüscher

zugunsten unterschiedlichster Nutzungszwecke. Das haben wir von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung koordiniert, und wir hatten vier weitere Kooperationspartner – vom Bezirk über die Wohnungsbaugesellschaft bis hin zur zivilgesellschaftlichen Initiative. Da haben wir zusammen mit der Stadtgesellschaft wirklich ein Stück Stadt entwickelt.

#### **Und die weiteren Höhepunkte?**

Ein zweites Highlight sind die Kultur- und Bildungsbauten. Bei den Kulturbauten ging es darum, den Bestand weiterzuentwickeln, auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Von der Staatsoper über das Bauhausarchiv bis zur Komischen Oper. Hinzu kommt die Schulbauoffensive mit sehr viel Holzbau und Clusterschulen gemäss neuen pädagogischen Erkenntnissen. Allein in den letzten fünf Jahren haben wir dreissig neue Schulen gebaut, jede zehnmal so gross wie eine Schweizer Schule. Und schliesslich die Nachnutzung des Flughafens Tegel: Die habe ich so aufgegleist, dass dort ein reines Holzbauquartier entsteht. Und gleich nebenan wächst auf dem Gewerbeareal die Bauhütte 4.0, ein Produktions- und Innovationszentrum für Holzbau. Solche Grossprojekte, die auch eine Skalierung in die Region haben, sind der Start in eine neue Ära.

#### **Welches waren die Tiefpunkte?**

Mich hat am meisten betroffen, dass Stadtentwicklungssenatorin Katrin Lompscher während der laufenden Legislatur gehen musste. Mit ihr habe ich am engsten zusammengearbeitet. Ein inhaltlicher Tiefpunkt war, als 2013 die Internationale Bauausstellung wegen politischer Querelen innerhalb der SPD nicht zustande kam. Mit den Themen neues Wohnen und Innenverdichtung in Bestands-siedlungen hätte man sich vor dem grossen Bauboom innovative Gedanken darüber machen können, was Nachverdichten und Wohnen in der Zukunft bedeutet. Immerhin konnte ich in der Vorbereitung viel bewirken, weil ich viele Zielgruppen, auch jüngere, erreicht habe. Ein weiterer Tiefpunkt war zunächst auch, dass die Randbebauung des ehemaligen Flughafens Tempelhof mit einem wunderschönen Landschaftsentwurf von Gross.Max scheiterte. Die Annahme des Volksbegehrens war für mich eine grosse Enttäuschung, insbesondere deshalb, weil ich den Park nicht umsetzen konnte. Gleichzeitig war es eine Erleichterung: Das städtebauliche Konzept war nicht ausgereift, und letztlich haben die Leute das gemerkt. Insofern ist es also auch ein Segen.

#### **Geduld scheint in diesem Amt, in dieser Funktion eine wichtige Tugend zu sein ...**

Manchmal ist es auch eine Strategie, Dinge liegen zu lassen. Das hat sich beispielsweise beim Kulturforum gezeigt: Ich habe eine Grünraumplanung und einen neuen Masterplan entwickelt und dann auf die richtige Nutzung gewartet. Die ist dann mit dem Neubau des Museums des 20. Jahrhunderts von Herzog & de Meuron gekommen. Man muss in Berlin Geduld haben, strategische planerische Schritte machen und dann warten, bis etwas reif ist.

#### **Welchen letzten Pfeiler haben Sie in Ihrem Berliner Amt eingeschlagen?**

Einer der letzten Pfeiler ist das Hochhausleitbild. Ich habe in Zürich eins gemacht und nun hatte ich in den letzten fünf Jahren den Auftrag, noch eins für Berlin zu entwerfen. Eigentlich fand ich, dass es der falsche Moment für ein Hochhausleitbild sei in einer Zeit, wo die Grundstückspreise ins Unendliche steigen. Doch dann haben wir uns entschieden, ein Leitbild festzulegen, das nur qualitative und gemeinwohlorientierte Aspekte beschreibt, das beispielsweise definiert, ein Hochhaus über sechzig Meter müsse eine gemischte Nutzung aufweisen. Denn das Credo hinter dem Leitbild ist, dass ein Hochhaus der Stadtgesellschaft etwas zurückgeben muss. Das gab natürlich Widerstand aus der Immobilienwirtschaft. Doch siehe da: Es gibt jetzt Projekte, die genau so funktionieren. Dafür braucht man aber auch eine Koalition im Rücken, die das mitträgt, die Druck ausübt, eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung einfordert und durchsetzt. Darum waren die letzten fünf Jahre eindeutig die besten. ●



... plaudern, lesen, ausruhen und picknicken.

Alle Möglichkeiten entdecken von Parkmobiliar und Spielplatzgeräten in Holz, Metall sowie Kunststoff auf [www.buerliag.com](http://www.buerliag.com)

# bürli



Bürli Spiel- und Sportgeräte AG  
CH-6212 St. Erhard LU  
Telefon 041 925 14 00, [info@buerliag.com](mailto:info@buerliag.com)



KWC **BEVO**  
Klassiker in Reinkultur



Jetzt Video  
anschauen:



[www.kwc.ch](http://www.kwc.ch)

**KWC**

# ERSCHAFFEN FÜR DIE EWIGKEIT

**BOLLINGER  
SANDSTEIN**

Widerstandsfähig, klassisch  
und gut kombinierbar bietet  
der Bollinger Sandstein viele  
Gestaltungsmöglichkeiten.

**MÜLLER**  
NATURSTEIN

Steinbruchstrasse 5, CH-8732 Neuhaus  
T 055 286 30 00, F 055 282 42 50  
[info@muellernatursteinwerk.ch](mailto:info@muellernatursteinwerk.ch), [muellernatursteinwerk.ch](http://muellernatursteinwerk.ch)

Perfektes  
Licht.  
Aus der  
Schweiz.

[www.gottardo-LED.swiss](http://www.gottardo-LED.swiss)

**gottardo**  
swiss LED lighting