Zeitschrift: Bauen + Wohnen = Construction + habitation = Building + home : internationale Zeitschrift

Herausgeber: Bauen + Wohnen

Band: 17 (1963)

Heft: 2: Kultur- und Freizeitzentren = Centres culturels et de loisir = Cultural and recreation centres

Artikel: Die Planung der Planung

Autor: Gleichmann, P.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-331558

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: 12.07.2025

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

Eternit

Eternit AG, Niederurnen GL

Dachschiefer, leicht und dauerhaft, das zuverlässige Material für eine sturmsichere und wetterfeste Bedachung. — Drei Farben: naturgrau, braun, schwarz und verschiedene Eindeckungsarten bieten die Möglichkeit, stets das Dach zu wählen, welches dem Charakter des Hauses und der umliegenden Landschaft entspricht.

Gibt es ein besseres Mittel gegen Schund und Schmutz als die gute Bibliothek? Auch sie gehört zur Freizeitanlage. Und zwar wenn immer möglich eine Bibliothek für jung und alt, eine Kinder- und Erwachsenenbibliothek. Nur sie bietet Gewähr dafür, daß die kleinen Leseratten, wenn sie erst größer werden, genau wissen, wo sie ihre Bücher zu Unterhaltung oder Wissen beziehen können. Einige unserer Bibliotheken leihen aber nicht nur Bücher, sondern auch Bilder aus. Diese Bilderausleihe führt zu ernsthaften, tiefschürfenden Diskussionen über Kunst, die in jedem Fall das Ihre zur Geschmacksbildung beitragen oder mindestens lehren, die Augen zu öffnen.

Wo Kinder sind, sollten auch Tiere sein. Immer mehr entfremdet sich das Stadtkind, durch die äußeren Umstände bedingt, von der Kreatur. Selbst Hunde und Katzen werden aus den modernen Wohnsiedlungen verbannt, die in ihrer elektrifizierten Hygiene nichts mehr dulden können, was nicht in die Norm paßt. Auch die Kinder passen nicht in die Norm, aber sie können sich nicht dagegen wehren. Was bleibt ihnen anderes, als ihre geliebten Tiere auf den Spielplatz mitzubringen und ihnen hier eine Behausung zu schaffen? Hier aber bleibt es nicht beim Kaninchen. Eine Schildkröte oder Meerschweinchen, Schafe und Ziegen wünschen sie sich, ja sogar einen Esel, ein Lama oder ein richtiges Pferd. Kleine Gruppen unter Leitung eines Tierfreundes pflegen und hegen diese vierbeinigen oder gefiederten Schützlinge. Welche Freude, wenn die kleinen Entchen ausschlüpfen oder die Eselin ein Junges zur Welt bringt! Da gibt es noch Wunder, wirkliche Wunder – denn Autos und Düsenflugzeuge, die uns ja näher stehen als die vierbeinigen Mitbewohner unserer Erde, schlüpfen nicht aus einem Ei und bringen kein Junges zur Welt.

Noch manches gäbe es zu erzählen vom täglichen Leben in einer Freizeitanlage. So manches, wie es Tage gibt im Jahr, denn jeder Tag bringt etwas Neues, Unerwartetes. All dies Geschehen reiht sich ein in das eine Ziel, das sich dieser Arbeit stellt. Mit Pestalozzi möchte ich es nennen: Menschenbildung oder Bildung zur Menschlichkeit. Darin ist alles eingeschlossen: die gestaltende, aufbauende, schöpferische Phantasie, die Liebe zur Kreatur und das Verständnis für den Nächsten, der anders ist, als wir selber sind.

Der Verfasser, der im Sozialwissenschaftlichen Seminar der Technischen Hochschule Hannover tätig ist, schlägt ein unabhängiges Erkundungs- und Beratungsorgan vor, das allen entscheidenden Stellen beizugeben wäre. Wir haben uns daraufhin ein wenig in der Wirklichkeit umgesehen. So sagte man uns, daß zum Beispiel in Zürich zwei Organe mit «Stabs»-Aufgaben betraut seien: die Stadtplanungskommission, der auch private Architekten und Ingenieure angehören, und der kürzlich für drei Jahre gewählte Delegierte für Stadtplanung.

In seiner Antrittsrede, die wir im Heft 12/62 brachten, teilte dieser einiges über seine Kompetenzen mit.

Die Redaktion

Dr. ing. P. Gleichmann

Die Planung der Planung

Die Planungstätigkeit selbst erst einmal planen zu müssen, dieses Problem stellt sich heute zahlreichen Organisationen. Daher haben die folgenden Gedanken über die Planung der Stadtplanung hinaus Gültigkeit, soweit sie die Arbeitsweise eines Planungsstabes betreffen. Diese Gedanken sollen daran erinnern, wie nötig die Stadtplanung heute selbst einer eigenen Planung bedarf, nachdem sie als institutionalisierter bürokratischer Großbetrieb zahlreiche Eigenschaften verloren hat, die einst das Spezifische des «Planens», nämlich die Offenheit aller Pläne, ausmachten. Das erneute Einrichten eines Planungsstabes in der Stadtplanung ist aber nicht nur ein betriebsorganisatorisches Unternehmen; es wird zwangsläufig eine Reihe scheinbar eherner beruflicher Grundsätze kritisch prüfen müssen.

Der Stab

Was der Planung fehlt, ist die Planung; vielleicht auch die Forschung. Im weiteren Sinne ist Planen an sich Bedingung der Möglichkeit jeden menschlichen Tuns. Planung im engeren Sinne wird hier verstanden als gesellschaftlich organisiertes Ordnungsgebilde, als ein auf Planen ausgerichteter Betrieb. Es hatte einst als Modell und Vorbild den Stab. Die alten Armeen entwickelten ihn zuerst als Generalstab. Der Stab oder die Stabsstelle ist heute in jeder größeren industriellen Unternehmung anzutreffen, dem alten Vorbild des «Stabes» mehr oder weniger ähnelnd. Die Planungstätigkeit des Stabes gilt der Entscheidungsvorbereitung. Er hat – ein Idealfall des Modells – keinerlei Entscheidungsbefugnis. In der Praxis vermischen sich diese Funktionen häufig so weit, daß eines Tages die Planung selbst über umfangreiche Entscheidungsbefugnisse verfügt; zumal dann, wenn ihre Spezialistentätigkeit nur noch von ähnlichen Experten kontrolliert werden könnte, bei einem Expertenmangel also nur noch von ihnen selbst. Auch die Stadtplanung hatte viel von dem Urbild des Stabes. Sie unterbreitete den politischen, zu Entscheidungen befugten Gremien einer Gemeinde Planungsmöglichkeiten. Mittlerweile ist allenorts die Planung ein so großes Gebilde geworden und unter solchen Arbeits- und Entscheidungsdruck geraten, daß man von Entscheidungsvorbereitungen allein kaum noch reden kann. Meistens ist die Entscheidung über «Richtigkeit» und Annahme des zu Planenden bereits getroffen mit der Entscheidung über das Planen selbst.

Der Vorgang des Planens etwa einer Universitätsklinik, eines innerstädtischen Verkehrsknotenpunktes oder einer Stadterweiterung..., das alles ist so zeit- und geldraubend, so langwierig, daß «Planen» bereits die Entscheidung über das Ausführen in sich birgt, selbst dann, wenn sich erst während der Planung deren Unzweckmäßigkeit herausstellt. Die Entscheidung über die Zweckmäßig-

Vorhangschienen, die man weder hört noch sieht?

Beinahe – wenn Sie die Marke SILENT GLISS gewählt haben. Selbst die schwersten Vorhänge gleiten in den Vorhangschienen SILENT GLISS samtweich und leise. Diese erstaunlich zierlichen Vorhangschienen fügen sich unauffällig, sozusagen unsichtbar, in jedes Interieur ein.

SILENT GLISS, seit einem Jahrzehnt in aller Welt bewährt und verlangt, bietet Ihnen vom einfachsten Schleuderzug bis zum doppelten Schnurzug eine Auswahl von Schienen und Zubehör, die jedes Vorhanginstallationsproblem löst.

SILENT GLISS

F. J. Keller + Co.
Metallwarenfabrik
Lyss/Bern
✆ 032/85742-43

keit soll ja eigentlich erst an Hand des Resultates einer oder mehrerer Planungen getroffen werden. Je größer nun der Arbeitsdruck ist, je höher die Zahl unerledigter Planungsaufträge, desto mehr Entscheidungen werden ohne eigentliche Übersicht gefällt. Bis schließlich das Planen nur noch im Handeln nach Vorschriften, ein kopfloses Von-Fall-zu-Fall-Stolpern geworden ist oder der «Apparat» entscheidet und der Chef gerade noch die nötigen Unterschriften gibt. Solides Wissen wird ersetzt durch Leitbilder, unerkannte Chancen eben durch Altbewährtes. Und vor vielleicht schwerwiegenden Folgen – etwa einer verkorksten Universitätsplanung, einer viel zu umständlich und daher zu teuer gewordenen Verkehrserschließung oder Energieversorgung eines neuen Stadtteiles – verschließt man die Augen. Man war überlastet! Was anders sollte schon nützen können als bessere Organisation oder Arbeitszeitverteilung? Etwa weltfremde Forschung oder gar Gutachten und Tagungen?

Kann Forschung die Planung entlasten?

Grundsätzlich vermag keine Forschung diesem Überlastungszustand einer Planungsorganisation Erleichterung zu verschaffen; handle es sich dabei um in Auftrag gegebene oder um betriebseigene Forschung. Betriebsinterne Forschung kostet Zeit, Geld und Nerven und – was ihr weitverbreitetes Fehlen wohl am besten begründet – Vertrautsein mit den jeweils modernsten Forschungstechniken und Methoden einzelner Wissenschaften. Was nützt beispielsweise eine großangelegte Erforschung des Ziel- und Quellverkehrs, unterschieden nach Verkehrsarten und -zwecken usw., in einer Großstadt, wenn vielleicht 50 oder 80% aller Befragten die Zählkarten fortwerfen? Die Fragetexte waren für sie viel zu kompliziert abgefaßt.

Natürlich kann man behaupten, auch solche ein wenig verzerrten Ergebnisse seien «sicher besser als gar nichts». Das ist vor allem dann wahr, wenn man offen oder insgeheim auf dem Standpunkt beharrt, wer behaupte, des modernen Straßenverkehrs Herr zu werden, sei sowieso ein Hochstapler. Dann ist selbst Methodenwissen oder solid vorgehende Akribie nicht vonnöten. Und selbstverständlich ist die vorherige Konsultation eines Statistikers, Psychologen oder Fachmannes der empirischen Sozialforschungstechniken verschwendete Zeit. Wer sollte mit denen auch reden? Die verstehen unsere Probleme doch nicht; und wenn schon, dann verstehen wir ihre Sprache kaum.

Doch selbst Auftragsforschung hat ihre Tücken, sosehr man seinen Betrieb zunächst davon entlastet. Auch sie will nämlich noch gelesen sein. Das kostet ebenfalls Zeit. Und es kann besonders ärgerlich sein, bekommt man dabei zu hören, was man gar nicht zu hören wünscht. Nun ist das Ergebnis gegebenenfalls nicht einmal mehr politisch nutzbar. Und beim nächsten Mal legt man vielleicht den Auftrag, die «terms of reference», genauer fest. Das genauere Einengen des Auftrages an Wissenschafter erfordert jedoch einige Kenntnis der jeweiligen Wissenschaft selbst.

Betriebsinterne Forschung ist da vorteilhafter. Der politischen Konsequenz seiner Forschungsergebnisse ist man sich von vornherein bewußt, ein äußerst moderner Zug unserer Forschung. Betriebseigene Forschung ist viel öfter dem Trend unterworfen, beweisen zu müssen oder zu wollen, was sein soll, was richtig sein muß oder eintreffen wird. Allzuoft erscheinen die Ergebnisse in einer Mischung zwischen Gutachten und wissenschaftlichen Traktätchen. In der Politik ist die Stellungnahme dazu von vorneherein klar. Man kann es benutzen oder verwerfen. Und das Licht echter öffentlicher Fachkritik braucht die Arbeit nicht zu scheuen; besonders nicht in Bereichen, denen wissenschaftliche, das heißt eben auch öffentliche Kritik fast unbekannt ist. Oder warum sonst findet man im Lande mit der größten Wohnungsbauleistung der Welt keine Fachzeitschrift für Städtebau?

Sicherlich hilft der Besuch von Tagungen

Tagungen, Kongresse oder Fortbildungskurse dienen dem Meinungs- und Erfahrungsaustausch. Man sollte doch meinen, daß im Austausch Erfahrene eines Tages etwas anderes meinen sollten. Wo der Erfahrungsaustausch Forschungsergebnisse betrifft, wird Forschung oft verstanden als Vorträgehalten. Die Zahl der Tagungen – selbstverständlich nur im Baufach – wächst mit dem Grade gegenseitigen Mißverstehens. Weil man das gerade spürt, muß man wiederum zusammenkommen. Solange eine wissenschaftlich begründete Diskussion nur als ein von rastlosem Reformeifer getriebenes Tagungsveranstalten verstanden wird – alle Vorträge werden selbstverständlich sofort danach gedruckt ins Haus geschickt oder bereits zuvor gedruckt verteilt –, so lange gibt es in diesem Bereich keine Forschung. Erkenntnismethodik bleibt Rhetorik, Forschungsergebnisse sind Anliegen oder verlesene Botschaft. Missionarisches Sendungsbewußtsein – so häufig es auch außerhalb des Berufsstandes stadtplanender Architekten anzutreffen sein mag – kann Erkenntnisprozesse nicht ersetzen. Sie sind eben genau so kompliziert wie die Erscheinungen selbst, die man in den Griff bekommen will. Die Tagungen und Kongresse einschließlich solch gigantischer Organisationsleistungen wie beispielsweise des 26. Weltkongresses für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung in Paris, September 1962, dienen nicht der Erkenntnisgewinnung oder -bildung, ja nicht einmal dem Austausch von Methoden oder barem Wissen; sie sind – wie ein bekannter Planer es ausdrückte – Orte, an denen immer dieselben, immer denselben immer dasselbe sagen, sie dienen der Popularisierung von Gestalten, nicht von Wissen und kaum einmal dem kritischen Meinungsaustausch. Im Gegenteil, krampfhaft bemüht man sich tagelang, einer Meinung zu sein, Resolutionen zustande zu bringen und damit «wirksam an die Öffentlichkeit zu treten». Ist ein Fachkongreß eine Parteisitzung mit Fraktionszwang? Meinungen, die ständig im Raume herumstanden, dann in die Debatten geworfen wurden, kommen schließlich in Form verwässerter Grundsätze oder Resolutionen heraus. Jetzt

hydraulischer Kalk
ist wärmeisolierend,
ausgiebig
und leicht zu verarbeiten

kann man sein Anliegen endlich höheren Orts unterbreiten. Auch kann eigentlich jeder Tagungsteilnehmer, sei er Architekt, Landrat, Wohnungswirtschafter, Stadtbaurat oder Spezialist in Fragen des Bodenrechts, den Resolutionen ohne Bedenken zustimmen; denn im Kampf gegen Lärm, Staub, Häßlichkeit, gegen finstere Mietskasernen, enge Baufluchtlinien oder Bauordnungen – und für mehr Sonne, weniger Autoverkehr, für mehr Schönheit und Grün –, wer wüßte sich in diesem Kampf nicht einig mit öffentlich vertretbaren Interessen? Selbstverständlich möchte man niemanden verletzen. Und gegen Grundbesitzer, Gewerbetreibende, Industrielle, gegen Parlamente, Minister, Gemeinderäte, Behördenchefs... hat man ja nichts gesagt. Das könnte am Ende ja der eigene Auftraggeber oder Chef sein. Das wäre auch..., das spräche ja gegen jede berufsständische Solidarität. Am Ende wäre man das selbst? Unmöglich!

So vergeht eine Tagung nach der anderen, auf der sich die Leute – übermüdet und satt vom Spesenkonsum – langweilen. Das fundamental demokratische Recht der freien Meinungsäußerung ist im Amt auf den Dienstweg verwiesen. Auf dem Kongreß findet es sein Ventil. Im übereifrigen Bemühen um reibungsloses Funktionieren solcher Tagungen ergibt sich so die «Paradoxie, daß, je mehr die Menschen von der fundamentalen Freiheit der Meinungsäußerung Gebrauch machen, sich also zu ihrem Subjektivismus bekennen, um so weniger echter Kontakt herauskommt. Wenn man in Kontakt bleiben will, muß man die Diskussion auf Nebenfragen abschieben. Kommunikation entsteht da, wo sie am Wesentlichen vorbeigeführt wird, und eben deswegen scheitert sie auch wieder.» (A. Gehlen, Frankfurt am Main, 1961.) Man spricht beispielsweise über die Einflüsse der Schulreform, deren Auswirkungen den Stadtplaner angehen müssen. Oder es stehen volkswirtschaftliche Fragen zur Debatte; der tertiäre Sektor als «Städtebildner», ein ungeheuer aktuelles Problem. Bald herrscht einhellige Übereinstimmung im Beurteilen der zu erwartenden Folgen. Schulmänner oder Wirtschaftstheoretiker waren ja nicht da. Sie hätten vielleicht sagen müssen: Auch die Schulreform in Permanenz basiert auf einander widerstrebenden Tendenzen und Meinungen; oder: Die Thesen Fourastiés sind Thesen, für deren Richtigkeit es manche Anhaltspunkte gibt – aber Thesen, nicht faktisch begründete Prognosen. Wenn so jede Tagung Enttäuschung bereitet und Unbehagen zurückläßt, was könnte man denn tun?

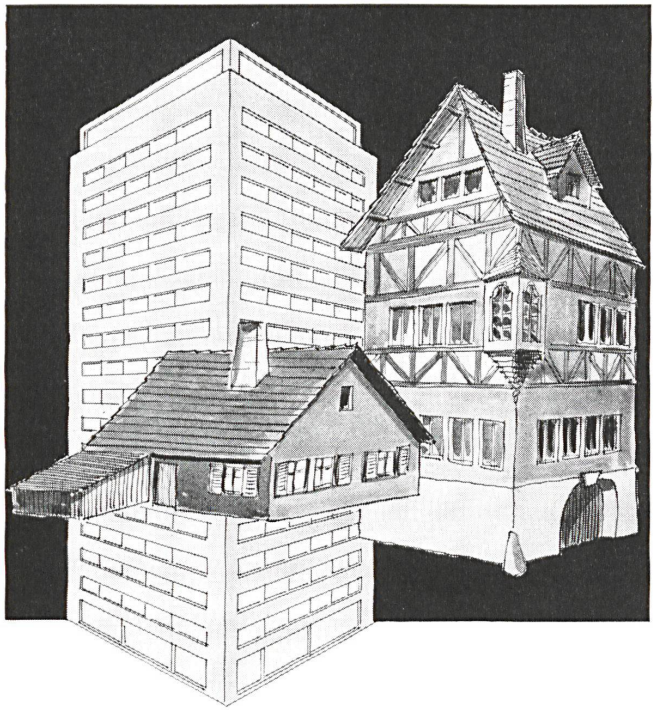
Wo ist die Wissenschaft vom Städtebau?

Dem unbefangenen Beobachter solcher Städtebaukongresse fällt die bunte berufliche Mischung der Teilnehmer auf. Da gibt es Kommunal- und Landespolitiker, Kreisdirektoren, Bürgermeister und Landräte, Wohnungswirtschafter und -juristen, freie und kommunal beamtete Architekten, bisweilen auch Sozialfürsorger und -politiker, Soziologen, Soziographen und Bevölkerungswissenschafter. Richtiger Städtebauer jedoch ist nur der Architekt. Wenn jedenfalls im deutschen Sprachraum über Städtebau ein Vortrag gehalten wird, ist das Aufgabe eines Professors für Städtebau. Man zeigt schöne Bilder von schönen Siedlungen und spricht dazu über die Gesellschaft; natürlich über die von morgen; denn die Gesellschaft von heute, ach Gott, wissen Sie... Übrigens ist der Städtebauer ein Architekt und hat es auch in Zukunft zu sein; auch wenn er nie ein Haus gebaut hat oder sich als Vollblutpolitiker fühlt. Was nur die anderen Berufe alle auf einem Städtebaukongreß suchen?

Wer sich mit der Wissenschaft vom Städtebau befaßt, hält sich natürlich fern von schmutziger Tagespolitik. Man ist eben wissenschaftlicher Experte. Als solcher ist man natürlich überbeschäftigt, selbst wenn für die Wissenschaft dabei nur wenig Zeit bleibt. Wettbewerbe, Preisgerichte und gutachtliche Stellungnahmen und Berichte lassen dazu kaum Raum. Und vielfach werden Vorlesungen verstanden als Vorlesen, etwa der Schriften Rudolf Eberstadts und seiner Zeitgenossen; denn die gegenwärtige Wissenschaft vom Städtebau hat im deutschen Sprachgebiet nicht einmal ein einziges Lehrbuch hervorgebracht. Was sollte näher liegen, als wenigstens dem Geiste Eberstadts oder Martin Wagners in der englischsprachigen Literatur zu folgen? Dort könnte man auch die Planungstheorien verfolgen, die sich aus der Kombination von Stadtplanung, Volkswirtschaft und den political oder social sciences herangebildet haben. Zumindest erweisen sich zahlreiche Methoden aus anderen Disziplinen als übertragbar und nützlich. Wer macht das? Gegenwärtig wird die Wissenschaft vom Städtebau durch das Gutachten beherrscht. Ein wenig Karten, Struktur- und Bebauungspläne mit Musik, das Honorar nach Hektaren, und fertig ist... Nein, so einfach ist es doch nicht. Die Gutachtertätigkeit ist fraglos wichtig. Sie wird in Kürze sogar ungeheuer zunehmen. Nur darf man die Gutachtertätigkeit mit Forschung nicht verwechseln. Begutachten und Forschen sind zweierlei.

Forschung und Gutachten

Die gutachtliche Stellungnahme eines Wissenschafters oder Experten kennen wir in allen menschlichen Wissensbereichen. Der dazu aufgeforderte Fachmann «nimmt darin Stellung» zu ihm vorgelegten Problemen. Das geschieht beim Gebrauchtwagenverkauf ebenso wie im Mordprozeß. Er tut das auf Grund des ihm als Experten besser zu Gebote stehenden Wissens, technischen Könnens oder relativ leicht verfügbarer Kenntnisse. Nun beauftragt man zu einem Gutachten gerne einen Wissenschafter, weil man annimmt, er besitze die größte Übersicht über bestehendes Wissen. Das Urteil des aufgeforderten Gutachters kann noch aus einem weiteren Grunde nützlich sein. Es besitzt Autorität. Woher wird diese Autorität geschöpft? Aus seiner Position in der Forschung oder – etwa beim Architekten – aus seinem bisherigen Werk. So ist Inhalt des Gutachtens stets auch persönliche Meinung und individueller Stil. Die Auftraggeber wissen das zumeist. Sie kennen die Meinungen oft im voraus. Sie «bestellen» das Gutachten. Wenn es nicht paßt, finden sich Gegengutachten.



. . . in jedes Haus eine METALL ZUG Küchenkombination!

Bewährte Grundlage der METALL ZUG Küchenkombinationen ist die Norm 55 / 60 / 90.

Wichtige Besonderheit der METALL ZUG Küchenkombinationen sind die im Doppelfalz hergestellten und daher aussergewöhnlich stabilen Türen. Ihre Innenauskleidung mit Schaumstoff wirkt lärmisolierend.

Exklusiver Vorzug der METALL ZUG Küchenkombinationen ist ihre Oberfläche: ein bei hoher Temperatur eingebrannter Acrylharzlack bewirkt höchste Haft-, Kratz- und Abriebfestigkeit sowie Fett- und Laugenbeständigkeit (unempfindlich gegen synthetische Waschmittel).
Zur wohldurchdachten Ausführung gehört auch die gefällige Präsentation; sie wird durch die gediegene Linie des neuen METALL ZUG Elektroherdes mit dem extra geräumigen Backofen vorteilhaft unterstrichen.

METALL ZUG

Verlangen Sie Prospekte oder Beratung durch die

METALLWARENFABRIK ZUG
Tel. 042 / 4 01 51

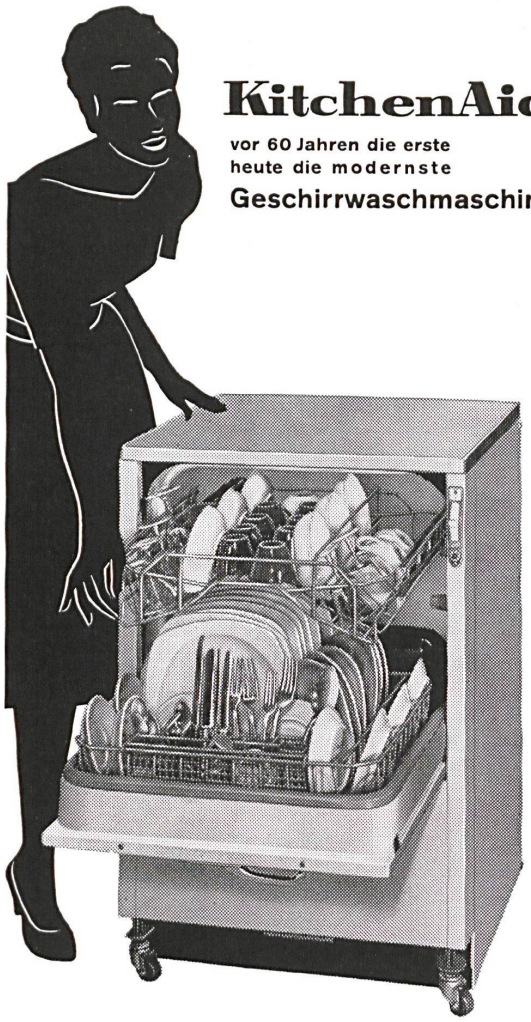
Nun wird leider zwischen Gutachten und Forschungsergebnissen nicht scharf genug unterschieden. Neben einfacher Unkenntnis liegt das noch an einer ganz typischen anderen Schwierigkeit. Die aus der Forschung hervorgehenden Resultate bedürfen besonders innerhalb der Wissenschaften vom Menschen stets einer genauen Interpretation, eines Kommentars. Sonst sind sie wertlos. Mit anderen Worten: Die Ergebnisse bedürfen einer Wertung. Sie kann oft nur vom Erforschenden selbst ausgesprochen werden. Das heißt, seine Meinung tritt auf irgendeine Weise dazu. Nehmen wir ein Beispiel. Man möchte empirisch erforscht sehen, wer eigentlich die Kleinsiedler in einer Großstadt sind. Durch umfangreiche Erhebungen wird unter anderem festgestellt, unter den Kleinsiedlern seien heute keine Armen mehr zu finden, aber auch nicht viele Familien mit Kindern. Als empirische Tatsache besagt das nichts. Erst die Interpretation macht's. Man muß etwa dazu ergründen, daß die Kleinsiedlerorganisationen ihre politischen Forderungen gerade damit begründen, sie verträten die Interessen der Minderbemittelten und ihre großen Gärten seien für die Kinder da. Natürlich bekommt das simple Forschungsergebnis nun Gewicht. Es kann sich auch als politisch ungeeignet erweisen. Aber in einem Punkt unterscheidet es sich von jedem Gutachten: Seine Ergebnisse sind mit vergleichbaren Methoden nachprüfbar. Man kann das Ganze wiederholen, vielleicht ein wenig korrigieren, jedoch kaum widerlegen, etwa durch ein Gegengutachten.
Natürlich läßt sich überall die Existenz unbrauchbarer Tatsachen leugnen. Man läßt Entscheidungen offen oder wurstelt eben so weiter. Sonst gäbe es letzten Endes kaum Leben. Nur mag man sich nicht wundern, wenn über den Daumen gepeilte Prognosen sich später als falsch erweisen, Planungsarbeiten irgendwann dem Wettlauf mit der Zeit erliegen und allzu pragmatisches Vorgehen schließlich nur noch Mißkredit einbringt.

Der universale Planer

In Mißkredit kann man nämlich auch dort geraten, wo man eigentlich gerade um Unterstützung nachsucht, in den Nachbardisziplinen. Der vielberedete Typ des universalen Planers, wie er manchem Fortschrittgläubigen vorschwebt, der Städtebauer als soziologischer Dirigent, wie sich etwa Fritz Schumacher wiederholt selbst bezeichnete, oder als Dirigent eines Orchesters städtebaulicher Interessenten, er ist ein Lieblingsidol des Planers. Und wer anders sollte über mehr Wissen verfügen als der universale Planer? Das ihm zur Verfügung stehende Wissen müßte gigantischen Umfang annehmen. Wer wäre aber eher auf die Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften angewiesen als er? Ein Städtebauer als Demiurg, das ist recht anspruchsvoll. Zudem scheint schon der Vergleich mit dem Dirigenten arg zu hinken. Hat der Planer Partituren vor sich, die man in jedem Fachgeschäft kaufen kann? Ist sein Hervorheben oder Unterdrücken einzelner Stimmen des Orchesters auch nur eine rein künstlerische Aufgabe? Das alles ist recht ungefährlich, solange es die Partituren in deutscher Sprache nicht zu kaufen gibt, weder als Lehrbücher der Stadtplanung noch als Handbuch mit allen «Regeln der Baukunst», Verordnungen und Gesetzen oder als Zeitschriften. Was gespielt wird, muß man hören oder sehen. Darunter sind beachtliche Leistungen. Hier interessieren zuerst die Methoden, dann das Berufsbild. So lange nämlich ist alles ungefährlich, wie die Öffentlichkeit nicht weiß, was man als Planer alles wissen könnte. Wir denken hier nicht an Dinge, die nicht realisiert werden trotz besserer Voraussicht, aus Mangel an politischer Macht, wegen fehlender Gesetze oder nötiger Einsicht kompetenter Stellen. Sondern wir denken zum Beispiel an simple Planungsfehler. Etwa der häufige Fall, daß man in einem neuen Wohngebiet vergißt, die übergroße Nachfrage nach Schulräumen in den ersten Jahren einzukalkulieren. Jedes Amt kann es sich leisten, solche Planungsfehler als Schicksalsschläge oder nötigenfalls als böse politische Machenschaften hinzustellen – dazu gibt es meist auch genügend Material –, solange der Öffentlichkeit verborgen bleibt, daß solche Dinge ganz leicht vorherzusehen waren. Man kann sich stets so lange leisten, vorzugehen, «wie es sich immer schon bewährte», wie nicht lebensbedrohliche Momente jemanden zwingen, bestimmte Dinge in die Rationalität zu heben.
Hätten beispielsweise die Ingenieure in unseren Bauämtern, Fabriken oder technischen Hochschulen auch immer bloß Bücher von Mumford, Gropius oder Le Corbusier gelesen, verdienstvollen Planern und Künstlern – aber auch Schriftstellern, die es sich leisten dürfen, über die Städte unserer Gegenwart sprechen zu können, ohne auch nur von einem einzigen ökonomischen, soziologischen, politologischen oder historisch wissenschaftlichen Faktum Notiz genommen zu haben –, hätten die Ingenieure auch stets nur lebensreformerische, konservative Kulturkritik von gestern als Kultur konsumiert und zu «Wissenschaft» verarbeitet, gäbe es manches Werkzeug der Stadtplanung nicht. Es gäbe beispielsweise keine signalgesteuerten Straßenkreuzungen, deren perfekte, leistungsfähige Schaltung unter anderem nur auf Grund immenser Zeitstudien möglich war. Es gäbe keine Schnellstraßen als Spannbetonbrücken, keine geeigneten Schnellbahnen usf.

Die Planung der Planung

Was die Planung braucht, ist die Planung. Während Planung für morgen plant, plant die Planung der Planung für übermorgen. Da es sich herausstellt, wie schwer schon ein Planen für morgen ist, plant die Planung der Planung nicht für übermorgen, sondern sie forscht zunächst. Die Planung der Planung erhält also selbst alle Qualitäten eines Stabes. Sie hat die Strategie des gesamten Systems zu entwikkeln, Motive des Handelns und alternative Möglichkeiten für die Planung aufzustellen. Als Preis des Fehlens jeder Entscheidungsbefugnis bekommt dieser Stab den Zugang zum Wissen, zu allem verfügbaren Wissen. Vor dem Stab kennt die Organisation kein Geheimnis. Der Stab muß, wie es im Jargon des Büros heißt, die Fliegen husten hören. Er bedarf des Zuganges zum Zentrum der Macht, ohne sie doch ausüben zu können. Er bedarf des Vertrauens



KitchenAid

vor 60 Jahren die erste
heute die modernste
Geschirrwaschmaschine

- Automatisch und fahrbar
- benötigt keine Extra-Installation
- Wäscht, spült **und** trocknet!
- **Wäscht nicht nur Geschirr, Gläser und Besteck, sondern auch Pfannen**

Verlangen Sie Prospekte oder Vorführung

Für das Gewerbe

Hobart-

Geschirrwaschmaschinen

Für jeden Betrieb die geeignete Maschinengröße

Über 40 Modelle

Vom Einbautyp bis zur größten Fließbandmaschine

HOBART MASCHINEN - J. Bornstein AG
Spezialist
für Haushalt- und Gewerbe-Geschirrwaschmaschinen
ZÜRICH - Stockerstrasse 45 - Tel. (051) 27 80 99
Basel Tel. (061) 34 88 10 - Bern Tel. (031) 52 29 33
St. Gallen (071) 22 70 75 - Lausanne (021) 24 49 49
Lugano (091) 2 31 08

der Chefs, ohne dabei subaltern zu werden. Und er bedarf schließlich jenes unbedingten Zuganges zum «Machthaber» des Access to key decision points, wie ihn in dieser Rolle wohl nur der Hofnarr einst hatte. Er besaß das Ohr des Königs, nahm aber nicht teil an der Macht. Der Planungsstab sollte das Gras wachsen hören. Er muß arbeiten wie eine Radarantenne; weiter sehen, als es mit bloßem Auge möglich ist. Sein Handwerkszeug ist das Wissen um Erkenntnismethoden. Diese bestehen keineswegs nur aus wissenschaftlichen, etwa statistischen oder Dokumentationsmethoden, sondern beispielsweise ebensogut aus guten Kontakten zu allen innerbetrieblichen Stellen wie Nachrichtenquellen außerhalb des Betriebes, Fachzeitschriften, Bibliotheken, Behörden oder Spezialinstituten. Die Radarantenne überblickt den ganzen Horizont. Da das Schiff aber nur in einer Richtung fahren kann, bestimmt – wenn es überhaupt fährt – der Kapitän den Kurs, selbst wenn es ein Zickzackkurs ist. Man könnte nun leicht einwenden, hier würden Qualitäten gefordert, die es kaum gibt. Und wenn wir sie einmal in einer Person vereint wissen, gibt es für sie Wichtigeres zu tun. Außerdem ist ja neben echter Überlastung gerade der Mangel an qualifizierten Personen dieser Art der Mangel der Betriebe überhaupt. So wenigstens sehen es auch die Berufsverbände, etwa die Deutsche Akademie für Städtebau. Und sie fordern sehr zu Recht zwei Neuerungen für die Stadtplanung. Eine spezifische, bessere Planerausbildung als bisher sowie eine spezielle berufliche Laufbahn, die einmal jungen Planern geregelte Berufswege in Aussicht stellt und die es andererseits einer Bürokratie, welche naturgemäß auf Kontinuität bedacht sein muß, erlaubt, in dieser geregelten und institutionalisierten Weise sich geeigneten Nachwuchs heranzubilden. Insofern sind beide Forderungen – Spezialausbildung und Laufbahneinrichtung – abgestellt auf das gleiche Ziel, allmähliche Steigerung der Effektivität einer Planungsbehörde.

Die Qualifikation des Menschentyps, wie ihn die «Planung der Planung», die Stabs- oder Sonderstelle oder wie man sie von nun an sonst nennen mag, sucht, ist aber eine andere. Ja, es ist nicht leicht hingesagt, wenn gefordert wird, daß die Stabsstelle eine ganze Reihe von Qualifikationen nötig macht, welche den aufgestellten Wünschen der Akademie diametral entgegengesetzt zu sein scheinen. Vielleicht laufen sie aber nur den bisher öffentlich formulierten Forderungen zuwider, aber nicht den Interessen selbst. Was müssen die Qualitäten eines solchen Stabes im Planungsamt sein? Fassen wir noch einmal zusammen. Fraglos ist gutes fachliches Wissen die Grundlage. Nur das Fachwissen welchen Faches? Wenn der Architekt noch nicht ein Planer ist, die eigentliche Stadtplanerausbildung aber erst eingerichtet werden soll und Städtebau selbst schließlich – wie es immer heißt – Politik ist, welches Fachwissen ist die rechte Grundlage? Offenbar bewegen wir uns hier im Kreis. Es scheint besser, die Frage zurückzustellen, bis wir weitere Merkmale gesammelt haben. Neben das Fachwissen tritt das Methodenwissen. Wir unterscheiden wissenschaftliche Forschungs- (Erkenntnis-) Methoden sowie – sagen wir einmal – Kommunikationsmethoden. Der Stab muß, wie es im Psychologenjargon heißt, kontaktfreudig sein, dabei jedoch gleichzeitig die Fähigkeit zu Diskretion und Verschwiegenheit besitzen. Er muß Gewissenhaftigkeit im Forschen verbinden mit politischem Sinn, Anpassungsfähigkeit ohne Subalternität vereinen mit Entscheidungsfreudigkeit und unbeschränkten Wissensdurst mit taktvollem Auftreten... Wir hören schon den Widerspruch. Diesen Typ gibt es ja in den uns bekannten Ämtern, Behörden, Ministerien selten oder gar nicht. Wo soll er herkommen? Genau dies ist nun zugleich der schwerwiegendste Einwand gegen die Vorschläge der Akademie für Städtebau. Der hier beschriebene Typ ist schwerlich nur ein Laufbahnprodukt. Er bedarf nicht nur einer gewissen Freizügigkeit in seinem Amt, einer Art Narrenfreiheit. Nein, viele der geforderten Qualitäten setzen geradezu voraus, daß er, um effektiv zu werden, die Wissensschranken ständig durchstößt. Wissensschranken bestehen für ihn als die seines Berufes, seiner Behörde im ganzen, vor allem aber innerhalb seiner Behörde, das heißt zwischen einzelnen Stellen. Es ist, wie jedermann erfahren kann, in fast allen Bürokratien für einen weit Außenstehenden leichter, wichtige Informationen von einem Beamten zu erhalten, als etwa für dessen Untergebenen oder einen gleichgestellten Leiter einer konkurrierenden Stelle desselben Amtes. Die Betriebssoziologie und Organisationslehre nennen die Zusammenarbeit von Gleichgestellten horizontale Kooperation. Mag die Erscheinung nun auch noch so oft dem sogenannten vertikalen Dienstweg widersprechen, findet sie natürlich stets statt, sei es formell oder informell. Hier setzt das gegenwärtig arg strapazierte «Teamwork» eigentlich ein. Teamwork oder Gruppenarbeit ist keine moderne Umschreibung für die Tätigkeit eines Chefs mit untergebenen Angestellten, die man nun stolz Mitarbeiter nennt; sondern erst dort setzt Teamarbeit wirklich ein, wo rang- und ausbildungsmäßig gleichgestellte Personen miteinander kooperieren. Leider beginnen dort auch die Schwierigkeiten.

Die Stabsstelle muß nun in der Lage sein, sowohl mit ihr gleichgestellten Stellen als auch rangmäßig untergebenen erfolgreich zusammenzuarbeiten. Man kann sogleich einwenden: «Gut und schön, aber wegen der allzugroßen Nähe zum Chef wird die Stabsstelle nie genug erfahren. Wer das Ohr des Chefs hat, ist verdächtig leicht auch die Hand des Chefs.» Das ist natürlich so. Zugleich ist es auch der Grund, weshalb die Stabsstelle so selten ihrem Modell wirklich gleichkommt, weswegen sie bisher so selten voll eingerichtet ist. Hier liegen jedoch auch die besten Chancen für das erfolgreiche Funktionieren einer Stabsabteilung, beachtete man nämlich eine Voraussetzung. Ganz offensichtlich muß der Stab außerhalb der Hierarchie des Amtes stehen. Er muß zwar in engstem Kontakt mit allen Stellen und insbesondere mit der Spitze stehen, jedoch in keinerlei Abhängigkeit und auch mit keinerlei Weisungsbefugnis ausgestattet. Er hat gewissermaßen einen schwebenden Status. Worauf beruhen denn Schwierigkeiten, Friktionen, einer

Sie wohnen behaglicher... mit BELMAG -Leuchten!

Wie gefällt Ihnen dieses Beispiel aus einer Vielfalt von Belmag-Kreationen? Nr. J 6118-7 mit Kupferring Fr. 77.-. Was unser Gestalter erstrebte — eine vollkommene Einheit von Zweck, Konstruktion und Form — ist erreicht: absolut saubere Ausführung und seriöse handwerkliche Arbeit. Wenn Sie an schönen Leuchten Freude haben, besuchen Sie uns — es lohnt sich! Beachten Sie unsere Spezialecke mit besonders preisgünstigen Einzelstücken.

Belmag Muster- und Verkaufsräume, Tram 13 Richtung Albisgütli, Haltestelle Giesshübel, bei der neuen Unterführung. Tel. (051) 33 22 34 Belmag-Leuchten sind auch in guten Fachgeschäften erhältlich.

Belmag ist vorteilhafter!

flüssigen horizontalen Zusammenarbeit und letzthin so manche Hemmnisse im vertikalen Dienstweg? Sie beruhen nur allzuoft auf ganz natürlicher Konkurrenzangst. Welcher von drei Gleichgestellten wird morgen der Chef der übrigen beiden sein? Wann kann der Leiter der Stabsstelle vielleicht Behördenchef sein? Also ist man von vornherein wachsam und verschlossen. Wie viele Erfahrungen haben diese Umsicht schon bestätigt?

An diesem Punkt schließlich seien die aufgeführten Eigenschaften um die wichtigste ergänzt. Der Leiter der Stabsstelle muß weder unbedingt den obligaten Berufsweg noch die Laufbahn hinter sich gebracht haben. Er hat sie sozusagen auch gar nicht vor sich. So erweckt er innerhalb der Verwaltung weniger Konkurrenzneid. Nur wenn er in seinen Interessen nach außen hin orientiert ist, wird er dem Amt etwas nützen können. Nur dann wird er auch draußen das Gras wachsen hören. Zudem muß er das, was er hört – Tagungs- oder Forschungsberichte, politische Informationen oder Spezialistengutachten – übersetzen können in die eigene Fach- oder Amtssprache. Die Kommunikationsformen zwischen verschiedenen Fachgebieten ebenso wie zwischen verschiedenen Organisationen muß er mit entwickeln und beherrschen. Wissensvermittlung und Übersetzung in jeder Richtung gehören zu seiner Aufgabe. Er muß seinem Chef knapp mitteilen können, was er soeben – unendlich differenziert – von einem wissenschaftlichen Experten erfahren hat.

Der Leiter der Planung der Planung kann nämlich in den seltensten Fällen allein deshalb nicht die Laufbahn der Mehrzahl seiner Kollegen in der Verwaltung hinter sich bringen, weil ihm die Zeit dazu fehlt, weil er inzwischen etwas anderes tut. Ein Blick auf die Berufswege der Leiter zahlreicher Planungsbehörden bestätigt übrigens, daß sie höchst selten die ganze Laufbahn emporgeklettert sind. Sicherlich zielt die Akademie für Städtebau eben darauf ab, wenn sie vorschlägt, man möge auch für Menschen in nicht mehr ganz jugendlichem Alter feste, institutionalisierte Möglichkeiten schaffen zum Übertritt in eine Planungsbehörde. Die Chance für die vollständige Absolvierung der geplanten Laufbahn fehlt jedoch für den Leiter der Stabsstelle, weil er den wesentlichen Teil seiner Qualifikationen woandersher mitbringen muß. Darauf beruht zugleich sein Wert für die Behörde. Zwar soll er auch in der «Linie» tätig gewesen sein, aber er hat beispielsweise eine wesentlich längere wissenschaftliche Ausbildung hinter sich gebracht. Oder er hat sich bereits seine ersten Sporen in Politik oder Publizistik verdient.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

In unseren Zeiten der Vollbeschäftigung und folglich auch der Auftragsüberlastung hat sich ein merkwürdiger Slogan herausgebildet. Man spricht gern – zumal die älteren Leute – von fehlenden Begabungsreserven, mangelhaft ausgebildetem Nachwuchs usf. Wir hoffen nun, bis hierher gerade deutlich gemacht zu haben, daß vielfach die richtige Besetzung solcher Stellen von ihrer attraktiven Ausstattung mit Freiheiten abhängt, nicht nur der angemessenen Dotierung. Allerdings gibt es noch eine unerläßliche Voraussetzung. Die Amtsleiter selbst müssen fast bedingungslose Bereitwilligkeit zu interdisziplinärer Zusammenarbeit zeigen. Sonst hält es ein befähigter Stabsstellenleiter kaum lange aus. Zudem hängt seine Arbeit in der Luft. Wie viele Fragen mögen allein deshalb nicht gelöst werden, weil man nicht ahnt, daß es vielleicht längst Fachleute und ganze berufliche Disziplinen gibt, die spezialisiert sind auf solche Fragen. Wer zieht beispielsweise zu den recht mühevollen Bestandsaufnahmen vor Beginn einer Sanierung mal einen Soziographen heran? In manchen Ländern, etwa in Holland, hat diese Berufsgruppe zusammen mit Architekten bereits für solche Kartierungen eine hochentwickelte Zeichensprache entworfen. Wie manche Fragen mögen auch deshalb nicht angegangen werden, weil man gar nicht wußte, daß man sie überhaupt stellen kann, um sie – oft mit einfachsten Mitteln – beantworten zu können. Jeder Architekt, der seinen Bauherrn berät, kennt die Situation selbst. Er muß dem Bauherrn die richtigen Fragen formulieren helfen. Unter diesem Aspekt hätte der universale Planer arg zu leiden; je mehr er wüßte, desto weniger wäre er handlungsfähig. Er brauchte zum Beispiel keine Fachzeitschriften zu lesen. Und der junge Mann, der im Universitätsbauamt einer alten Universitätsstadt dafür kämpfte, daß zu den 6B-Minen und Radiergummis endlich auch einmal ein einziges Buch über Universitätsplanung vom Amt gekauft würde, dieser junge Mann brächte ihn zur Verzweiflung; denn der «universale Planer» braucht nichts genau zu wissen. Je weniger, desto besser. Er ist einfach «decision maker». Zumal Planung doch «bloß Politik ist».

Die Einrichtung einer Stabsstelle in einem großen Amt verlangt nicht nur einen intellektuellen Leiter der Stabsstelle. Sie erfordert auch einen bestimmten Typ des Chefs. Weder darf er ein autoritäter Alleskönner sein, noch darf er sich in ständiger Unsicherheit auf die Spezialisten seines Stabes verlassen wollen.

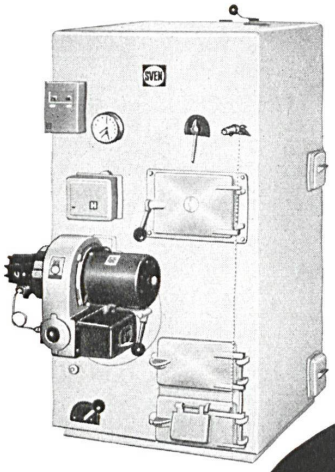
Stadtplanung Politik?

Nach einem beliebten Gleichnis ist Städtebau Politik oder angewandte Politik. Vielleicht wurde mancher gerne noch hinzufügen: Realpolitik. Diese Auffassung wird hauptsächlich deshalb so prononciert in der Fachwelt vertreten, weil es eine viel populärere gegenteilige Ansicht gibt. Städtebau hat danach grundsätzlich unabhängig vom Politischen zu sein. Städtebau hat seine eigene Gesetzmäßigkeiten und richtet sich nach den Bedürfnissen des Menschen. Dieses Selbstverständnis vom unpolitischen eigenen Tun hat seinen sichersten Stützpunkt im Elfenbeinturm der Wissenschaften. Beide grundsätzlichen Ansichten prallen verständlicherweise bei jedem gegebenen Anlaß aufeinander. Auf dem Pariser Städtebaukongreß kursierte deshalb in solchen Augenblicken die witzig salomonische Weisheit: Planning is sociology, sociology is politic, politic is planning. Es scheint, als ließe sich dieser Zirkel mühelos um mehrere Begriffe erweitern.

Zweierlei ist jedoch bemerkenswert. Die Vertreter des Städtebaus nach seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten

... und ihre Heizung auch. Was sie bewundert, imponiert dem Fachmann: einfache Bedienung — formschönes Schwedenstahlgehäuse — alle Regelungen von der Stirnseite — von Anfang an für Oelfeuerung konstruiert — hoher Wirkungsgrad für Heiz- und Warmwasserleistung — spart im Keller Platz —
5 Jahre Garantie
Verständlich, denn SVEN hat Schwedenerfahrung, erprobt in harten Wintern.

SVEN verbrennt Oel Kohle Holz Abfälle



4 Typen passen sich ihren Bedürfnissen an

4 echte Schweden

SVEN

Heizkessel und Oelbrenner

Generalvertretung und Service

Paul Kolb AG, Bern

vormals Kolb und Grimm Effingerstr. 59

Tel. 031 2 11 12

können leicht darauf hinweisen, daß man zur Regulierung der von uns angeschnittenen Fragen ja viel einfacher einen Organisationsfachmann auf Zeit in Anspruch nehmen könnte. Auch ließe sich im Grunde fast jede solcher Fragen mittels Operation research und ähnlichen angehen. Sowenig dies von der Hand zu weisen ist, so wenig dürfte es ausreichen. Zwei politische Extreme scheinen sich hier zu vereinen, die alte marxistische Idee von der ausschließlichen Sachgesetzlichkeit allen Handelns und die Behauptung von den Bemühungen, in deren Mittelpunkt stets nur der Mensch steht und seine echten Bedürfnisse. Diese Ansicht wird oft von jenen vertreten, die Politik gern mit dem Beiwort «schmutzig» versehen und über deren «Parteigezänk» erhaben sind; denn natürlich hat man längst eindeutig Partei ergriffen. Beide Richtungen ahnen kaum, wie sehr sie noch einem geschichtsphilosophischen Fortschrittsglauben des 19. Jahrhunderts anhangen, der durch das Ereignis mehrerer grauenvoller Kriege eigentlich auch hier grundsätzlich erschüttert sein sollte. Die Politik läßt sich nicht wegregeln, sagte vor kurzem der Soziologe H.P. Bahrdt. Das ist es. – Also doch Städtebau gleich Politik? Aber nein, die Gegenthese lautet ja genau, daß Städtebau angewandte Politik sei. Dann gibt es auch Anwendbares, Sachgesetzliches im Städtebau? Das Problem bestünde also nur darin, wieviel jeweils politisierbar ist. Nein, in dem Begriff der «angewandten» Politik wird Politik ebenso als eigenständiges Etwas verstanden wie in dem klassischen Selbstverständnis des Technikers, der «technisch» alles löst und das übrige «der Politik» überläßt. Das scheint paradox zu sein. Der unpolitische «Techniker» findet oft Unterstützung in der alten liberalen Vorstellung von einer Wissenschaft fern der Politik. Der Stadtplaner hingegen, der merkt, daß Städtebau wohl doch nicht nur angewandte Politik ist, erkennt plötzlich die Bedeutung der Wirtschaft für den Städtebau. Unterstellt man, daß «die Wirtschaft» eigenen Gesetzen folgt, findet man endlich einen neuen festen Punkt, der das Städtewachsen «erklärt».

Das Schwierige, um nicht zu sagen Tragische, besteht darin, daß alle diese – und manche andere – Faktoren den Städtebau beeinflussen. Weder hat «die Politik» ihre volle Eigengesetzlichkeit noch «die Wirtschaft» oder die Gesellschaft. Letzter Rettungsanker bleibt – für so viele Ausländer oft unverständlich – das Bekenntnis, man sei Architekt. Und jeder Stadtplaner müsse ebenfalls Architekt sein. Diese durchaus noch unbewiesene Behauptung wird einerseits bereits durch die englische und amerikanische Stadtplanerausbildung widerlegt. Zum anderen aber läßt sie sich gar nicht so leicht erklären. Man kann vermuten, daß hier noch alte handwerkliche Ganzheitsvorstellungen vorliegen. Die einheitliche Ganzheit der Arbeitsvorgänge und des Kunstwerkes – sei es Haus oder Stadt – kann nur durch den «Meister», den Alleskönner, bewältigt werden.

Jeder Architekt, der das Wagnis unternimmt, einen Bau mit industriellen Methoden herzustellen, bekommt die industrielle Welt der Arbeitsteilung zu spüren in Form unzähliger Fachleute, die alle mit entwerfen. Sehr rasch verlernt er, sich im alten Architektensinne für den einzigen originalen Verfasser seines Werkes zu halten. Dem Städtebauer, der als Architekt einem riesigen Bürobetrieb vorsteht, kündigen sich ähnliche Erscheinungen auf vielfache Weise an, nicht zuletzt in Form der sich industrialisierenden Büroarbeit. Alle machen die Erfahrung, daß die Planungsarbeit wächst. Mit der zunehmenden Verflechtung der Planungstätigkeiten wächst die Zahl neuartiger Aufgaben ebenso wie die Zahl der Planenden. Hier setzt die Planung der Planung ein.

Zusammenfassung

Zur besseren Information und zur sachkundigen Beratung benötigt eine Planungsbehörde großer Städte den Stab. Seine Aufgabe besteht in der Vorbereitung von Entscheidungen. Er hat innerhalb einer auf Kontinuität bedachten Verwaltung keine Entscheidungsbefugnis. Sachgemäße Entscheidungsvorbereitung ist abhängig von der Kenntnis geeigneter Forschungstechniken und Methoden der Wissensvermittlung. Wissensvermittlung bedeutet meist Umformulieren von Wissen. Aus Spezialistengutachten müssen praktische Verwaltungsanordnungen werden. Aus mangelhaften Verwaltungsvorgängen muß man gegebenenfalls ein Problem in eine wissenschaftliche Fragestellung übersetzen können. Der Stab sollte vertraut sein mit den Kommunikationsmethoden innerhalb seiner Organisation wie zwischen anderen politischen, Verwaltungs- oder Wissenschaftsorganisationen. So unerläßlich für den Leiter einer Stabsstelle daher eine gründliche fachwissenschaftliche Ausbildung im Städtebau sein mag, so bedeutsam ist seine intellektuelle Fähigkeit, das eigene Fachwissen und die eigene Lebensweise jederzeit in Frage zu stellen. Was er übernimmt oder weitergibt, tut er reflektiert. Das Vermögen, seine eigenen Ansichten in Frage zu stellen, behütet ihn vor einer Überschätzung seiner Stellung und befähigt ihn erst zur Kommunikation mit anderen Bereichen. Je kritischer der intellektuelle Stabsleiter vorgeht, um so erschwerender und führungsschädigender muß er einer Bürokratie erscheinen. Die Interessen einer bürokratischen Organisation und ihrer auf einen Lebensberuf ausgerichteten Beamtenschaft sind aber zwangsläufig auf Dauer gestellt. Je dauerhafter die Interessen sich verfestigen, um so mehr wird die Handlungsweise bestimmt von einer irgendwann einmal getroffenen Deutung der Wirklichkeit. Gerade das kontinuierliche Daran-Festhalten legitimiert die Führungsspitze in ihrem Tun. Jede Form «analytischer Neugier» erscheint aus dieser Sicht «destruktiv». Und der Stab verwandelt sich in den größten Unsicherheitsfaktor des Betriebes. Nicht die bürokratische Organisation ist aber die am dauerhaftesten orientierte, die sich der sozialen Wirklichkeit allmählich entfremdet, sondern diejenige, die sich im Stab ein Instrument selbstkritisch-analytischer Kontrolle verschafft. Er erlaubt der Führung, sich empirisch an der Wirklichkeit zu orientieren. So wird der Stab gerade zur Voraussetzung jeder stabilen Institution.