

## Visionäre Realität oder reale Vision?

1. Eine ideale Planung sollte ein fortlaufender Prozeß sein, in dem Probleme identifiziert und alternativ Strategien und Handlungsfolgen gefunden werden. Außerdem sollten möglichst viele unkontrollierbare Kontextänderungen sowie Konsequenzen der Entscheidungen vorhergesehen und bewertet werden. Schließlich sollten in einem ständigen Überprüfungsprozeß Irrtümer rechtzeitig korrigiert und die jeweils beste Lösungsstrategie ausgewählt werden.

2. Ein derartiges „klassisches“ Planungsmodell kann nie erreicht werden, denn soziale Probleme besitzen keine richtigen oder falschen Lösungen. Sogar die Unterscheidung zwischen einer guten und einer schlechten Lösung erscheint bei sozialen Problemen schwierig: Eine Planung, die den einen zufriedenstellt, kann für den anderen neue Probleme erzeugen.

3. Ein herkömmlicher Planungsprozeß wird auch meist in verschiedene Phasen untergliedert:

- Problem erkennen, verstehen und formulieren;
- Informationen sammeln;
- Informationen analysieren;
- Lösungsstrategien erarbeiten;
- die beste Lösung auswählen.

Eine derartige Strukturierung des Planungsprozesses existiert aber nicht! Beispielsweise hängt in der Stadtplanung die Definition der Probleme eng mit der Erarbeitung von Lösungsstrategien zusammen: Die Definition von Wohnungsnot schließt mögliche Maßnahmen zu ihrer Beseitigung mit ein.

4. Der Planungsprozeß kann demnach nicht in große Phasen unterteilt werden, sondern muß als schrittweises Herantasten an Probleme betrachtet werden, wobei sich ständig zwei Prozesse abwechseln:

- Entwickeln von Lösungsvorschlägen
- Ausscheiden von Lösungsvorschlägen

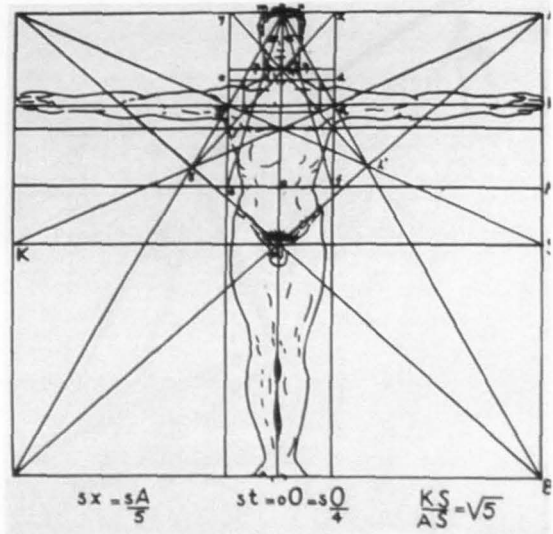
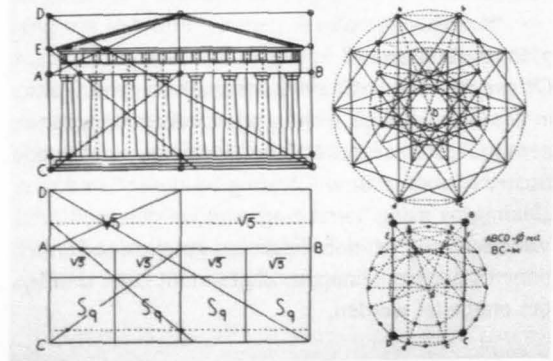
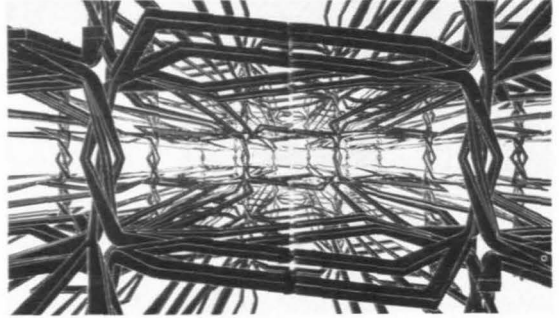
5. In einer derartigen Planung müssen bisherige „Planungstugenden“ aufgegeben werden:

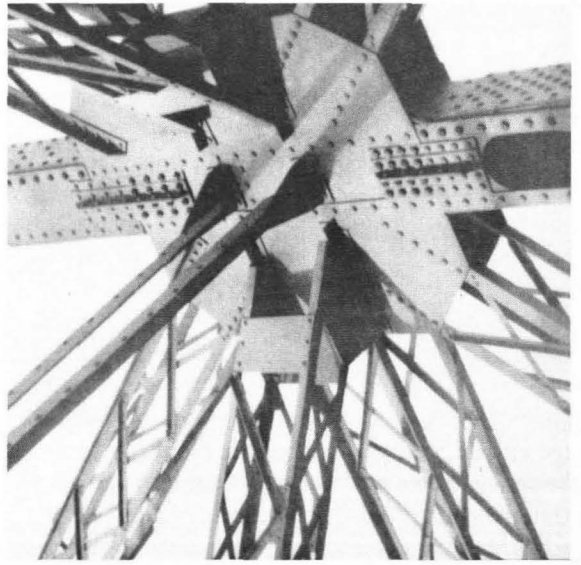
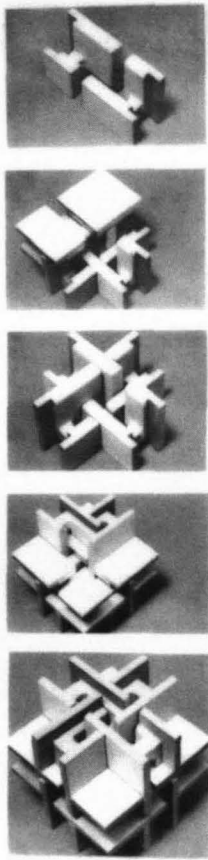
- Es wird nicht Linearität angestrebt, sondern die Fähigkeit, mit *Kreisläufen* umzugehen.
- Es wird nicht Objektivität angestrebt, sondern die Fähigkeit, mit *Subjektivität* umzugehen.
- Es wird nicht Sicherheit angestrebt, sondern die Fähigkeit mit *Unsicherheit* umzugehen.
- Es wird nicht das *Umfassende* angestrebt, sondern die Fähigkeit mit *Selektivität* umzugehen.

## 6. Planungstechnik

Ein derartiger Planungsprozeß macht veränderte sowie neue Planungstechniken und Planungsmittel erforderlich. Da es keine bewährten Strategien der

Lösungsfindung gibt, kann es keine Experten geben. Aus diesem Grund ist der Planungsprozeß für alle offen, die etwas beitragen können. Dadurch fließen verschiedene, fachübergreifende und zum Teil auch kontroverse Vorschläge ein. Diese werden gemeinsam erarbeitet, um die herkömmlichen Grenzen der Verantwortlichkeit und des Expertenwissens zu durchbrechen. Dabei müssen sich alle bewußt sein, daß die Resultate einer solchen Planung nur Vorstellungsbilder sind und nie genau so realisiert werden können.



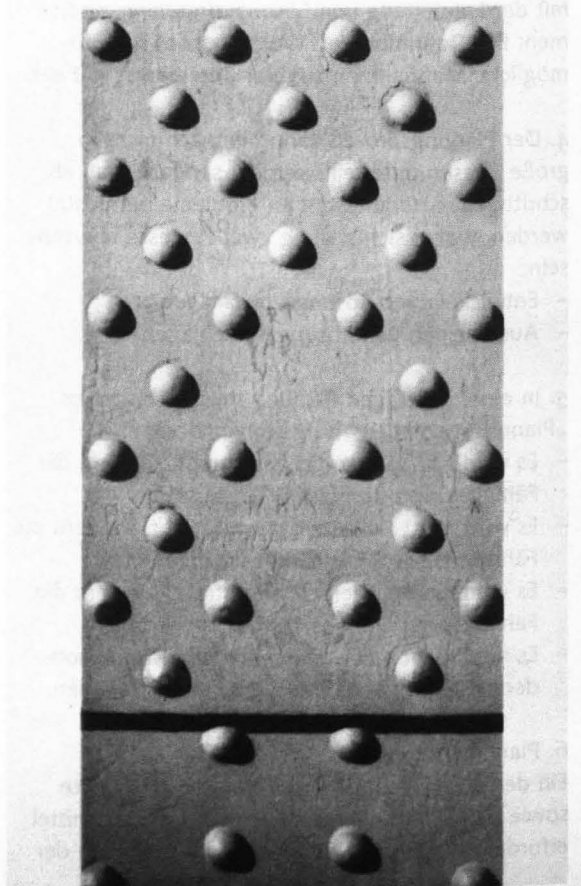


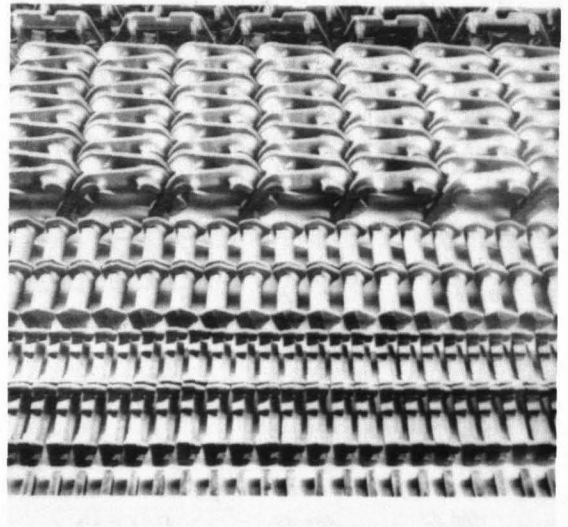
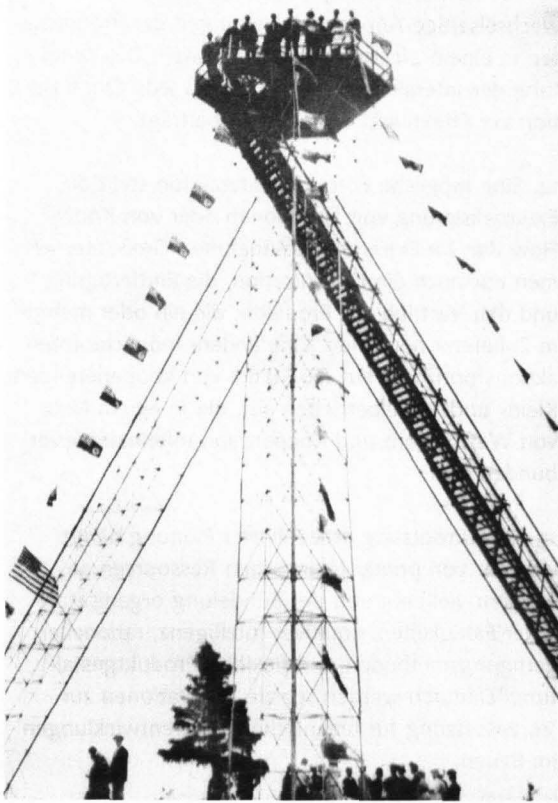
### 8. Organisationsform

Es ist eine Organisationsform erforderlich, die eine interaktive Teilnahme aller ermöglicht. Es stellt sich nicht so sehr die Frage, ob alte durch neue Organisationsformen ersetzt werden sollten, sondern wie sie um die Möglichkeiten einer solchen Planungstechnik ergänzt werden können. Es sind Kommunikationsstrukturen erforderlich, in denen nicht Weisungen und Entscheidungen vermittelt werden, sondern Informationen und Ratschläge.

### 7. Innovationsprozeß

Offene Planung stellt einen innovativen Prozeß dar, in dem das Ergebnis nicht a priori bekannt ist, sondern mittels wissenschaftlicher Forschung und praktischer Erfahrung (bzw. „lernig-by-doing“ und „lernig-by using“) erst erarbeitet werden muß. Voraussetzung ist, daß die bisher getrennten Funktionen stärker miteinander abgestimmt bzw. simultan erarbeitet werden.





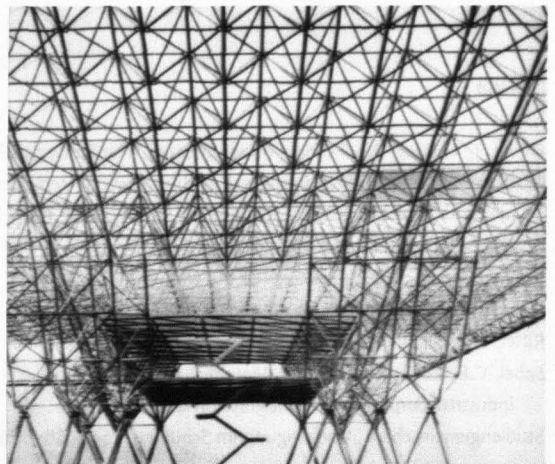
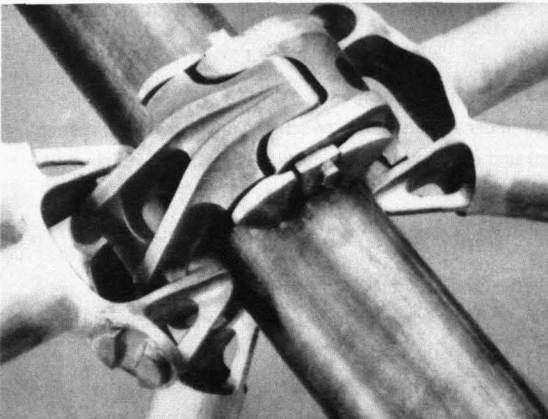
- kontinuierliche Weiterentwicklung der Bauproduktion;
- kontinuierliche Kooperation;
- kontinuierliche Produktion;
- aber flexible Kombinations- und Nutzungsmöglichkeiten.

#### 9. Lernprozeß

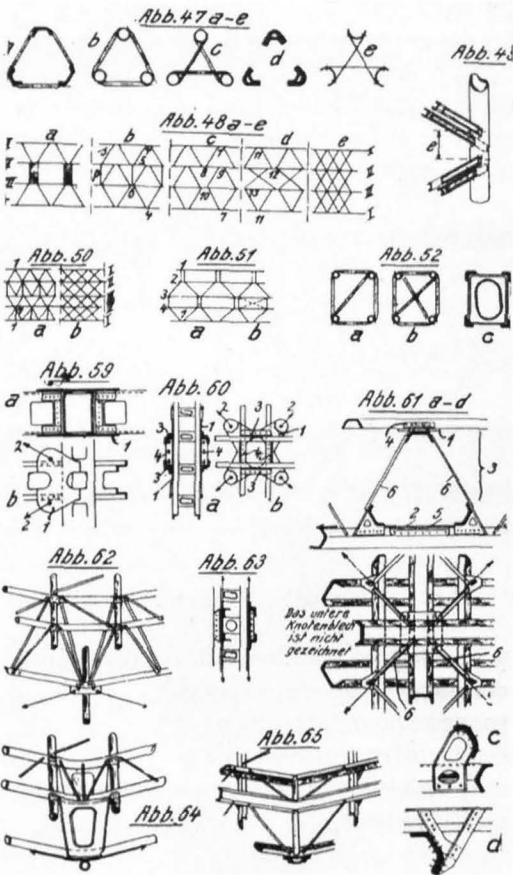
Anstatt Routineprozeduren mit bekannten Parametern durchzuführen, erfolgt ein Lernprozeß. Es gibt viele Themen, die niemand allein vollkommen verstehen kann. Um deshalb komplexe Problemstellungen erarbeiten zu können, müssen die Beteiligten voneinander lernen, daß es eine Vielzahl von komplementären Erfahrungen und Einsichten gibt, die in eine Vielzahl von möglichen Entscheidungen führen können.

10. Prozeßhafte Planung erfordert Veränderungen in der Bauorganisation und Bauproduktion. Eine neue Phase der *Bauindustrialisierung* konzentriert sich zum Unterschied vom „traditionellen Bauen“ auf

- kontinuierliche Prozesse;
- kontinuierliche Bauforschung;



11. Kontinuierliche Produktion bringt die Möglichkeit langfristiger Produktforschung und Produktentwicklung mit sich und – neben der Kombinierbarkeit zueinander passender Produkte – eine Qualitätssteigerung des einzelnen Produkts. Die Veränderung der Produktionsbedingungen im Bauen verlangt aber auch eine Neuordnung des gesamten Bauprozesses vom Bedarf bis zum Gebrauch. Der erste Schritt schafft Bedingungen, unter welchen Methoden Produkte kontinuierlich von einem Projekt zum anderen weiterentwickelt werden können.



12. Eine neue Bauproduktion kennzeichnet sich dadurch aus, daß sie sowohl flexibel als auch spezialisiert ist: Flexibilität besteht in der Fähigkeit, durch die Umgruppierung der Baukomponenten den Produktionsprozeß kontinuierlich umzugestalten. Zugleich ist sie insofern spezialisiert, als die Anzahl möglicher Neuarrangements begrenzt ist, um die Kombinierbarkeit der Produkte zu erhalten.

13. Die Kombinierbarkeit der Produkte erfordert wechselseitige Anpassungsleistungen der Produzenten in einem „learning-by-interacting“. Die Bedeutung der Interaktion liegt darin, daß jede Organisation zur Effektivität der anderen beiträgt.

14. Eine mögliche Form der Interaktion stellt die Externalisierung von Funktionen oder von Know-How dar: Im Extremfall übernehmen Großunternehmen nur noch die Organisation, die Endfertigung und den Vertrieb der Produkte, die ein oder mehrere Zulieferer herstellen. Eine andere mögliche Interaktionsform baut auf die Stärke von kooperierenden Klein- und Mittelbetrieben auf, die in einem Netz von Wettbewerb und Kooperation miteinander verbunden sind.

15. Die Umsetzung prozeßhafter Planung hängt weniger von primär technischen Ressourcen ab, sondern vielmehr von der Bündelung organisatorischer Fähigkeiten, kreativer Intelligenz, rationaler Fertigungsmethoden und flexibler Produktgestaltung. Dadurch werden soziale Innovationen zur Voraussetzung für technische Weiterentwicklungen im Bauen.

16. Planungs- und Bauprodukt  
Es wird keine fertige Problemlösung, sondern ein ständiger Planungsfortschritt angestrebt. Wesentlicher Bestandteil ist die Suche nach dem richtigen Verhältnis von Flexibilität und Festlegung. Dieses Verhältnis ändert sich dauernd, wodurch Planen und Bauen nie zu Ende sein können.

Verfasser:

em. O. Univ. Prof. Mag. Arch. Ottokar Uhl  
Universität Karlsruhe/Wien

#### Literatur

- Friend, J.; Hicking, A., Planning under Pressure. The Strategic Choice Approach, Oxford 1988.
- Grabher, G., Unternehmensnetzwerke und Innovation: Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen im Zuge der Umstrukturierung der Stahlindustrie (Ruhrgebiet) und der chemischen Industrie (Rhein/Main). Berlin 1988. (WZB-Discussion Paper FS I 88-20).
- Habraken, N. J., Transformations of the Site, Cambridge 1983.
- Habraken, N.J., Supports: An Alternative to Mass Housing, London 1972.
- Riffel, H.W., Planen, Entwerfen, Design. Ausgewählte Schriften zu Theorie und Methodik, Stuttgart 1992.
- Sabel, C.F.; et al., Collaborative Manufacturing: New Supplier Relations in the Automobile Industry and the Redefinition of the Industrial Corporation. Hektograph. Manuskript 1989.
- Studiengemeinschaft „Vorfertigung im Schulbau“, Schlußbericht: Ergebnisse, Feststellungen, Empfehlungen, Wien 1971.