

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (1994)

**Heft:** 3

**Artikel:** "Ja mach nur einen Plan..."

**Autor:** Michel, Suzanne / Stefan Strohschneider, Stefan / Badke-Schaub, Petra

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957071>

#### **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:** 24.01.2026

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

DIE FORSCHUNGSGRUPPE UM PROFESSOR DÖRNER, INHABER DES LEHRSTUHLS FÜR PSYCHOLOGIE AN DER UNIVERSITÄT BAMBERG, HAT EIN BUCH ZUR PSYCHOLOGIE DES PLANENS HERAUSGEGEBEN. IM MAI 1994 FAND ZU DIESEM THEMA EIN SEMINAR AM ORL-INSTITUT IN ZÜRICH STATT. COLLAGE NAHM DIES ZUM ANLASS, UM MIT DR. STEPHAN STROHSCHNEIDER UND DR. PETRA BADKE-SCHAUB EIN GESPRÄCH ZU PSYCHOLOGISCHEN MECHANISMEN IN DER RAUMPLANUNG ZU FÜHREN. *L'ÉQUIPE DE RECHERCHE DU PROFESSOR DOERNER DE L'UNIVERSITÉ DE BAMBERG A ÉDITÉ UN LIVRE SUR LA PSYCHOLOGIE DE LA PLANIFICATION. EN MAI 1994 UN SEMINAIRE A EU LIEU SUR CE SUJET À L'INSTITUT ORL À ZUERICH. COLLAGE A SAISI CETTE OCCASION POUR UN ENTRETIEN AVEC LE DR. STÉPHAN STROHSCHNEIDER ET MME DR. PETRA BADKE-SCHAUB SUR LES MÉCANISMES PSYCHOLOGIQUES EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE.*

## “Ja mach nur einen Plan...”

► Suzanne Michel

**collage:** In ihrem Buch und am heutigen Planungsseminar ist oft von “törichter Planung” die Rede. Sind die PlanerInnen töricht und dumm oder sind Fehler in der Planung sozusagen systemimmanent?

Strohschneider: “Törichte Planungen” sind in der Regel weniger darin begründet, dass die PlanerInnen töricht wären, sondern oft ist die Planungskonstellation so, dass viele Fallgruben ganz einfach nicht gesehen werden. Für die Dynamik “törichter Planung” sind die Planungskonstellationen also von grosser Bedeutung. Sie wird bestimmt durch die Eigenschaften des Sachproblems, durch organisatorische Rahmenbedingungen, aber auch durch bestimmte Eigenschaften der Planenden selber. Es ist diese Konstellation insgesamt, die zu Fehlern führt.

**collage:** In Ihrem Buch setzen Sie sich ja nicht nur mit der Raumplanung, sondern auch mit dem Planen in der Maschinenkonstruktion und in der Betriebswirtschaft auseinander. Worin unterscheidet sich das Planen in der Raumplanung vom Planen in diesen Bereichen?

Strohschneider: Für die Raumplanung scheint mir die grosse Wahrscheinlichkeit von Fern- und Nebenwirkungen besonders typisch zu sein. Raumplanung verändert ganz einfach Räume und sie tut dies mit einer Langfristigkeit, die praktisch nicht kontrollierbar ist. Das haben Sie etwa in der

industriellen Planung viel weniger. Wenn Sie ein Produkt bauen, dann hat das einen bestimmten Lebenszyklus und danach ist der Fall sozusagen erledigt. Ein zweiter wichtiger Unterschied scheint mir die relative Machtlosigkeit der PlanerInnen im Rahmen ihrer Planungskonstellation zu sein. PlanerInnen sind ja eigentlich nur Beauftragte, die von bestimmten politischen Gremien oder Körperschaften abhängig sind. Mit ihren Planungsvorstellungen treffen sie nun ständig auf irgendwelche politischen oder andere Widerstände. Dabei fehlt ihnen oft die Macht oder die Rückendeckung, um ihre Vorstellungen durchzusetzen. Als verantwortliche Person im Vorstandsgremium einer Firma ist das natürlich ganz anders, da hat man die Macht, Planung durchzusetzen. Für die Psychologie ist die Raumplanung deshalb besonders interessant, weil hier auch alle anderen Faktoren, die bei der Lösung von Problemen besonders schwierig sein können, geballt vorkommen. In der Raumplanung haben wir in der Regel offene Zielvorstellungen, dann sind viele Einflussfaktoren einem ständigen Wandel unterzogen: Die Zusammensetzung von Planungskommissionen kann sich kurzfristig ändern, langfristig ändern sich Bewertungskriterien und Einstellungen. Wir haben eine grosse Anzahl von Beteiligten und Interessengruppen, die Einfluss auf Planungsprozesse nehmen. Wir haben darüber hinaus ganz unüberschaubare Interessenverhältnisse und Machtverhältnisse und wir haben die Situation, dass es sehr wenig klare, fest-

geschriebene Regeln gibt. Das ist ein wichtiger Unterschied zur technischen Planung.

**collage:** Wie wirkt sich die Langfristigkeit der Planung auf die Kritik- und Lernfähigkeit der PlanerInnen aus?

Strohschneider: Für die Planung ist es tatsächlich eine Schwierigkeit, dass Feedback, wenn überhaupt, dann sehr verspätet kommt. Denn in der Psychologie geht man davon aus, dass der Mensch am besten lernt, wenn er gleich sieht, welche Verhaltensweise welche Effekte hat, und sein Verhalten dann auch entsprechend anpassen kann. Wenn die Konsequenzen einer Planung hingegen erst nach 20 Jahren ersichtlich werden, dann können sehr viele Einflussgrößen für ein mögliches Scheitern der Planung verantwortlich gemacht werden. Nicht selten ist es dann so, dass es die PolitikerInnen sind, die die Erfolge verbuchen, die PlanerInnen hingegen für die Misserfolge verantwortlich gemacht werden. Seitens der PlanerInnen kann das natürlich zu gehörigen Frustrationen führen. Sicher haben auch die PlanerInnen selbst eine gewisse Tendenz Planungsfehler zu verdrängen. Aber ich würde schon davon ausgehen, dass die PlanerInnen eigentlich ihre Planungen verbessern möchten und lernbereit sind. Aber die oben beschriebenen Umstände machen es tatsächlich sehr schwer.

Badke-Schaub: Man muss aber auch bedenken, dass viele Planungsergebnisse, die auf den ersten Blick wie ein Erfolg aussehen, nach 15 Jahren ganz anders bewertet werden, weil sich inzwischen die Bewertungskriterien geändert haben. Die Gesellschaft macht ja einen permanenten Wandel durch. Die Produkte der PlanerInnen dagegen haben oft länger Bestand.

**collage:** In Ihrer Erklärung von "törichten" Planungsprozessen spielt der Begriff des "Kompetenzschutzes" eine wichtige Rolle. Sie gehen davon aus, dass neben rein sachlichen Motiven das Motiv des Kompetenzschutzes für viele Handlungen wichtig ist. Was ist damit genau gemeint?

Strohschneider: In der Psychologie geht man davon aus, dass es für unser psychisches Funktionieren außerordentlich wichtig ist, das Gefühl zu haben, nicht nur ein Bauer auf dem Schachbrett zu sein, der von fremden Kräften herumgeschoben wird, sondern jemand zu sein, der selbst etwas bewegen kann. Man ist kompetent, wenn man in der Lage ist, Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Fühlt man sich dagegen in seiner Kompetenz bedroht und hat das Gefühl, im jetzigen Moment nichts bewegen zu können, so weckt dies die Befürchtung, auch in Zukunft handlungsunfähig zu sein. Das ist im Grunde genommen der

Kern dieser ganzen Prozesse, wenn Menschen plötzlich anfangen, sich gar nicht mehr um die Entwicklung des Sachproblems zu kümmern, sondern ihre Energie darauf verwenden, dieses Gefühl der Handlungsfähigkeit wieder herzustellen.

**collage:** Nun sind PlanerInnen in einem Gremium ja meist in der Rolle von ExpertInnen. Kompetenzverlust dürfte für sie ein besonders schweres Problem sein. Was hat das zur Folge?

Auf Kompetenzverlust gibt es verschiedene typische Reaktionsmuster. Das erste besteht darin, dass der Planer oder die Planerin im Grunde genommen die Durchsetzung des Expertenstatus aufgibt und sich zurückzieht. Flucht; wenn man so will. Wobei das natürlich unterschiedliche Formen annimmt. Es wird selten so sein, dass jemand die Sache einfach hinschmeist, aber es gibt so etwas wie eine innere Emigration. Beispielsweise, wenn jemand beginnt, sich nur noch mit den grossen Projekten und Visionen auseinanderzusetzen, weil einfach die Realisierung im Detail für ihn nicht mehr durchschaubar ist. Oder es gibt den Gegenprozess, dass jemand sozusagen in die "Überplanung" verfällt, sich um jedes Detail kümmert, aber eigentlich den Gesamtkontext aus den Augen verliert. Da kann man eben Experte oder Expertin bleiben und sich sagen, ich bin ja mit dem Problem beschäftigt und mache auch alles richtig. Aber in Wirklichkeit verändert man eigentlich gar nichts mehr.

Eine zweite Möglichkeit ist die grosse Klasse der aggressiven Verhaltensweisen. Das heisst nicht nur, dass man auf den Tisch haut und sagt, so wird es jetzt gemacht, denn ich bin hier die Fachperson. Es geht hier generell um Versuche, unter Absehen von intensiver Analyse, Lösungen möglichst schnell und massiv durchzudrücken, indem man beispielsweise etwas baut, das dann einfach da steht oder sonstwie dokumentiert, dass man ja tatsächlich seinen Beitrag geleistet hat. Auch hier spielt die Machtfrage eine Rolle: Eine aggressive Reaktionsweise kann ich nur zeigen, wenn ich über ein bestimmtes Machtpotential verfüge. Sonst liegt eher die Flucht nahe.

Badke-Schaub: Das adäquate Problemlösen gibt es natürlich auch noch. Das sollten wir schon nicht ganz vergessen.

**collage:** In Ihrem Buch werden solche "Kompetenzerhaltungsstrategien" ja sehr eindrücklich beschrieben. Beim Lesen kommen einem da viele selbsterlebte Situationen in den Sinn. Nur eben: Solche Mechanismen zu erkennen ist Eines. Wie aber lassen sie sich korrigieren?

Strohschneider: PlanerInnen haben eigentlich immer zwei Rollen in einem Gremium. Zum einen sind sie ExpertInnen, die versuchen, bestimmte

Lösungsvarianten zu entwickeln, sachbezogen zu diskutieren und zu bestimmten Entscheiden zu kommen. Zum zweiten müssen sie aber auch in vielerlei Gremien eine Moderationsrolle übernehmen und versuchen, Gruppenprozesse so zu steuern, dass eine sachbezogene Arbeit und rationale Entscheide möglich werden. Als Moderator spreche ich explizit Gruppenprozesse an, wenn jemand mauert, wenn jemand versucht, ständig quer zu schießen, wenn jemand also offensichtlich nur sein Kompetenzspielchen treibt und an einer sachbezogenen Arbeit nicht interessiert ist. Danach muss ich aber auch wieder umschalten in die Rolle des Planers oder der Planerin, die als Gruppenmitglieder versuchen, in einer sachbezogenen Art und Weise weiterzumachen. Man muss lernen, zwischen diesen beiden Funktionen in einem Gremium bewusst hin und her zu schalten.

**Badke-Schaub:** Es sei denn, man vertraut die Moderation von vorneherein einer aussenstehenden Person an, die sich eben nicht inhaltlich zu engagieren braucht. Denn es ist eine sehr schwierige Situation für Planungsfachleute, Gruppenprozesse zu steuern und gleichzeitig der Advokat bestimmter Interessen zu sein.

**Strohschneider:** Dann gibt es natürlich auch die Möglichkeit, solche Kompetenzspiele gar nicht anzusprechen, sondern sein Wissen um diese Mechanismen ganz einfach zu nutzen um seine eigenen Verhandlungsstrategien entsprechend anzupassen. Man versucht beispielsweise, querschiessenden Gruppenmitgliedern seine Ideen so zu verkaufen, dass sie das Gefühl kriegen, es seien ihre eigenen. Für viele PlanerInnen besteht aber das Problem, dass sie in sehr unterschiedlichen Gremien operieren müssen, die jeweils ganz unterschiedlich funktionieren.

**Badke-Schaub:** Im Umgang mit solchen Mechanismen kommt es eben auch darauf an, ob das Gremium tatsächlich an einer sachlichen Problemlösung interessiert ist. Wo dies der Fall ist, sind die Mitglieder manchmal ganz dankbar, wenn jemand mal den Mut hat, gewisse Spiele einfach so darzustellen, wie er oder sie sie sieht. Das hat für die Gruppe oft mehr Vorteile, als wenn alle versuchen das Spiel einigermaßen mitzuspielen ohne dass das, was wirklich läuft, auf den Tisch gelegt wird.

**collage:** Die Machtverteilung und das Machtgefälle spielt ja auch in Planungsgremien eine wichtige Rolle. Was haben PlanerInnen da überhaupt für Handlungsspielräume?

**Strohschneider:** PlanerInnen haben in der Regel einen Wissensvorsprung, aber einen klaren Nach-

teil in puncto Macht und Entscheidungsbefugnis. Ich glaube, diesen Machtnachteil kann man nur dadurch kompensieren, indem man seinen Wissensvorteil voll ins Spiel bringt. Aber das setzt natürlich wieder voraus, dass die Gruppe tatsächlich am Sachproblem diskutiert. Wo dies nicht der Fall ist, wird der Planer oder die Planerin Mühe haben, mit einer sachlichen Argumentation durchzudringen.

**Badke-Schaub:** Man kann tatsächlich nur probieren, den anderen die Informationen zu bieten, die ihnen ein adäquates Entscheiden ermöglichen. Nur stellt sich hier das Problem, dass viele Leute sich eben nur diejenigen Informationen heraus suchen, die das bestätigen, was sie selbst als Entscheid präferieren. Während sie diejenigen Fakten, die ihren Entscheid modifizieren oder in eine andere Richtung lenken würden, oft nicht oder nur verzerrt wahrnehmen. Von dem her ist es tatsächlich eine sehr schwierige Sache und man kann nur hoffen, dass man durch stetes Einwirken an der Situation etwas ändern kann. Immerhin weiss man ja, dass auch Minoritäten ihren Einfluss haben.

**Strohschneider:** Wichtig scheint mir in dem Zusammenhang auch zu sein, dass man sich darüber Gedanken macht, wozu man ein Gremium überhaupt braucht. Es ist ja bekannt, dass Gremien manche Sachen ganz gut können und andere Sachen weniger gut. Entscheidungen in Krisensituationen würde ich beispielsweise nicht unbedingt einem Gremium anvertrauen, das sich möglicherweise in langen Debatten erschöpft und den Entscheidungszeitpunkt schliefen lässt. Genauso weiss man, dass etwa die Ausarbeitung von Lösungsalternativen von Einzelnen viel besser geleistet wird. Zur Bewertung von Lösungsalternativen hingegen sind Gruppen besser geeignet, weil sie mehr Aspekte in die Bewertung einzubeziehen vermögen. Als Planer oder Planerin sollte man von der Möglichkeit profitieren, Varianten so vorzubereiten, dass man als Gremium gar nicht mehr auf die Ausformulierung der Variante einsteigen muss, sondern sich auf die Bewertung beschränken kann.

**collage:** In den Situationen, über die wir jetzt diskutiert haben, sind es ja eigentlich immer die anderen, die NichtplanerInnen, die auf Kompetenzerhaltung machen. Ihr Modell sagt aber, dass jeder Mensch dazu neigt. Wie lerne ich als Planer oder Planerin meine Anteile an der Geschichte zu identifizieren und damit umzugehen?

**Strohschneider:** Lernen über die eigenen Verhaltensweisen nimmt üblicherweise zwei Formen an. Das eine ist das berühmte "learning by doing", wo

man sofort die Effekte sieht und dann eben sein Handeln entsprechend anpasst. In der Raumplanung ist das wie gesagt schwierig. Hier ist der andere Lernprozess, das Lernen über die Selbstreflexion sehr viel wichtiger. Man macht sein eigenes Handeln, sein eigenes Planen zum Gegenstand der Betrachtung und fragt sich, warum man sich in dieser oder jener Situation so verhalten hat: Warum man eigentlich diese oder jene Lösung präferiert, oder warum man mit bestimmten Gruppenmitgliedern permanent Schwierigkeiten hat? Diese selbstehrliche Betrachtungsweise ist praktisch die einzige Möglichkeit, mehr über die Motive zu erfahren, die dem eigenen Handeln zu Grunde liegen; ob man etwa selber aus einer Situation des Sich-überfordert-Fühlens heraus versucht, möglichst einfache und schnelle Lösungen durchzudrücken oder ob man etwa aus einem eigenen Gefühl der Bedrängtheit heraus versucht, jemand anderen in die Ecke zu schieben, um dessen Lösungsvorschläge möglichst schnell vom Tisch zu haben.

**collage: Ist das etwas, was Planer oder Planerinnen sozusagen im dunklen Kämmerlein leisten können?**

Strohschneider: Ja, das glaube ich.

Badke-Schaub: Aber natürlich auch dadurch, dass sie ein Feed back suchen. Die wachsende Zusammenarbeit zwischen Fachleuten der Planung und der Psychologie ist ja selbst auch ein Zeichen für eine gewisse Verunsicherung, die erst durch Selbstreflexion wahrgenommen werden konnte.

**collage: Begriffe wie Kompetenzschutz, Machtausübung etc. hängen ja stark mit Leistung zusammen. Ich persönlich hatte beim Lesen Ihres Buches manchmal den Eindruck, dass diese Begriffe eigentlich recht stark auf das Verhalten von Männern in unserer westlichen Gesellschaft zugeschnitten sind. Lassen sie sich auch auf Frauen übertragen?**

Strohschneider: Ich vermute, dass diese Kontrolldynamik und das Bedürfnis, seine Handlungsfähigkeit auch in der Zukunft zu bewahren, unabhängig vom jeweiligen Geschlecht besteht. Ich denke, dass aber in puncto Deutlichkeit und Beharrlichkeit, mit der diese Kontrolldynamik im Verhalten offensichtlich wird, durchaus Unterschiede bestehen könnten. Vielleicht neigen Männer eher zu nach aussen gerichteten aggressiven oder assertiven Kompetenzbehauptungsstrategien, während Frauen möglicherweise ihre Kompetenz eher dadurch beschützen, dass sie sich zu unschlagbaren Expertinnen für bestimmte Teilgebiete entwickeln oder lieber planen als realisieren. Auf die letzliche Qualität des planerischen

Handelns lässt sich aus diesen Unterschieden aber nicht schliessen.

Badke-Schaub: Die ungleiche Macht- und Kompetenzverteilung in unserer Gesellschaft lässt es im Moment gar nicht zu, das Verhalten von Männern und Frauen in solchen Situationen zu vergleichen. Wir haben ganz einfach viel zu wenig Frauen, wo wir das überprüfen könnten. Für Männer ist es schon deshalb schwieriger, das Gesicht zu verlieren, weil sie sich in der Regel in den gehobeneren Positionen befinden als die meisten Frauen. Ich denke aber schon, dass Frauen eher bereit sind Probleme anzusprechen, und dass sie dadurch vielleicht auch eher in der Lage sind, solchen nach aussen gerichteten Kompetenzschutzmechanismen etwas entgegenzusetzen. Mir scheint, dass die Spielregeln unter Männer sehr viel festgelegter verlaufen als unter Frauen.

Strohschneider: Es könnte auch sein, dass Frauen eher bereit sind, Kompetenz an andere Personen zu delegieren. Zu den Unterschieden im Problemlösungsverhalten von Männern und Frauen muss ich sagen: In unserer Forschungsgruppe haben wir das bisher lediglich bei individuellen Problemlösungen untersucht. Dort zeigten sich weder hinsichtlich der Effektivität noch in den Verhaltensmustern Unterschiede. Interessant war dagegen die Einschätzung des eigenen Verhaltens: Die Frauen fanden sich weniger effektiv und kompetent und sie empfanden sich stärker verunsichert. Obwohl sie genauso gut oder schlecht abschnitten wie die Männer. Frauen scheinen stärker als Männer dazu zu neigen, Gründe für Probleme, Misserfolge, Schwierigkeiten bei sich selbst zu suchen, während viele Männer die Tendenz haben, Pech oder die böse Umwelt für ihre Misserfolge verantwortlich zu machen. Das Eingestehen des "Nicht-mehr-weiter-Könnens", das Bitten um Hilfe fällt vielen Männern sehr schwer, weil es sich mit dem Männlichkeitsstereotyp unserer Kultur so schlecht verträgt. Allerdings gibt es da natürlich ganz erhebliche individuelle Unterschiede, deshalb muss man mit Generalisierungen vorsichtig sein.

**collage: Herr Strohschneider, Frau Badke-Schaub, besten Dank für das Gespräch. ■**