

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

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2000)

Heft: 3

Artikel: Randnotizen

Autor: Gilgen, Kurt

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-957322>

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>

Qualitätsmanagement, was löst dieser Begriff bei Ihnen aus? Wenn ich unverhältnismässig über meinen Ärger mit der Zertifizierung unseres Planungsbetriebes Luft mache, stösse ich bei einigen Kolleginnen und Kollegen auf verständnisvolles Schmunzeln. Wenige stimmen mir lautstark zu, andere halten sich zurück. Ambivalenz ist offenbar die verbreitetste Haltung. Wer kann schon gegen Verbesserung und Sicherung von Qualität sein? Erst recht nicht, wenn es sich um Management handelt. In einem Prozess geht es schliesslich darum, die Qualität der eigenen Arbeit, der Leistung und der Produkte zu optimieren und die Abläufe entsprechend zu kontrollieren. Gegen solche Ziele lässt sich ernstlich kaum etwas einwenden. Doch stehen Aufwand und Ertrag, stehen Massnahmen und Resultate in einem angemessenen Verhältnis zueinander? Was mich noch mehr verunsichert ist der Verdacht, dass wir mit all den QM-Massnahmen lediglich administrative Verbesserungen erreichen können und kontrollierbarer werden. Die Qualität unserer Planungsleistungen aber hat sich kaum verändert, die Produkte sind dagegen eher teurer geworden. Bezahlt haben wir die Einführung des QM mit unserem Betriebskapital und bezahlt haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Gratifikationen in den letzten beiden Jahren etwas geringer ausgefallen waren als andere Jahre. Consultingbetriebe, die uns bei der Einführung des Qualitätsmanagements beraten haben, verdienen dabei recht gut.

Ein zweites Thema: New Public Management. Hier möchte ich mir nicht die Finger mit Argumentieren verbrennen. Ich verlasse mich vielmehr auf meine Intuition, die ohnehin wesentlich besser mit Komplexität fertig wird als all mein Nachdenken. Auch bei diesem Thema werde ich den Eindruck nicht los, dass Aufwand und Ertrag vielerorts in unglücklichem Verhältnis zueinander stehen. Dabei ginge es ja gerade darum, effizienter und effektiver verwalten, d.h. kundengerechtere Dienstleistungen erbringen zu können. Meinem Zweifeln wird man mühelos mit Zahlen begegnen können. Das ungute Gefühl in der Magengegend scheint also unberechtigt zu sein. Doch wie steht es mit der Freizeitarbeit, die im Zusammenhang mit all den Umstellungen in den Verwaltungen geleistet wird? Auch darauf gibt es die passende Antwort: Den Beamten soll es nicht besser gehen, wie seit Jahren dem Angestellten und dem Kader in Privatbetrieben. Wohin führt dies aber unsere Arbeitswelt? Anlässlich meiner letzte Sitzung vor der Sommerferienzeit stellte ich die Frage: «Wann und wie, ist wer, während dieser Zeit erreichbar?» Alle Sitzungsteilnehmer werden während der «Ferienzeit» über E-Mails erreichbar sein und sind bereit, Arbeit auch vom Ferienort aus zu leisten. Es zeigt sich, dass viele diese Zeit benutzen, um zu Hause oder im Ferienhaus ungestörter arbeiten zu können. Es geht mir, wie gesagt, nicht um Argumente gegen irgend eine Massnahme des NPM, sondern viel genereller um den Verdacht, dass hier Lebensqualitäten verloren gehen, dass die Qualität des Arbeitens als eine unserer wichtigen Tätigkeiten im Leben, neuen Gefahren ausgesetzt ist. Analog zum ersten Beispiel, sind es auch im Fall der Auswirkungen von Massnahmen im Zusammenhang mit New Public Management Menschen, die einiges an Opfer bringen und Ärger ertragen müssen und es gibt auch hier Berater, die viel Geld damit verdienen.

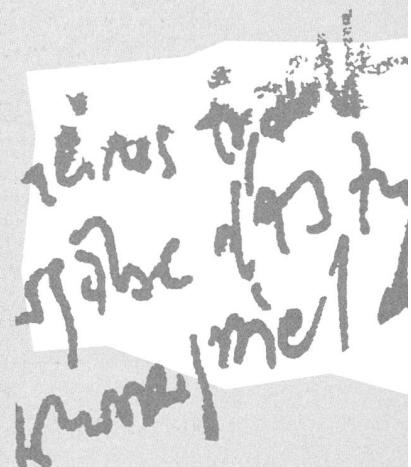
Bei meinem dritten Beispiel laufe ich Gefahr, definitiv nicht mehr ernst genommen zu werden. Doch ich kündige bereits jetzt an, dass ich im letzten Abschnitt wieder versöhnlichere Töne anschlagen werde. Das Eindringen der EDV in beinahe alle Lebensbereiche hat in weit grösserer Dimension, als bei den vorangehenden Beispielen, etwas gemeinsam mit dem bisher aufgezeigten. Im Unterschied allerdings zum QM und zu NPM sind bei der EDV (ohne weiter auf die Kultur der Abkürzungen eingehen zu wollen) globale Abhängigkeiten in einem Mass entstanden, die – auch wenn man das könnte und wollte – ohne Katastrophen wohl kaum mehr rückgängig zu machen wären. Ich

wage die Fragen im Falle der EDV dennoch: Ist der Nutzen wirklich grösser als der Aufwand? Stehen die Verbesserungen, welche uns all die Computer gebracht haben in einem Verhältnis zu den Ressourcen, die wir dafür einsetzen? Dass im Falle der EDV eine sehr gewichtige neue Branche ein immenses Kapital umzusetzen vermag, bräuchte nicht erwähnt zu werden. Wer dafür alles bezahlt, ist unmöglich darzustellen. Ein Beispiel aus unserem Fachbereich nur, stellvertretend für unendlich viele: Bei der Änderung eines Planes war die betroffene Gemeinde bereit, die CAD-Arbeit von zwei Tagen zu bezahlen für einen Aufwand, der von Hand gezeichnet, in einer halben Stunde zu leisten gewesen wäre. Ich weiss, dass ich mit solchen Fragen und Beispielen der Komplexität dieser über uns hereingebrochenen Revolution nie gerecht werden kann. Ich weiss auch aus eigener Erfahrung um die Faszination, die diese Entwicklung auszulösen vermag.

Was sollen diese drei kurz gestreiften in Verwandtschaft zueinander gebrachten Themen in einer Zeitschrift von und für Planungsfachleute? Es sind die Parallelen zur Raumplanung! Ich erinnere mich einer Zeit, als Raumplanung so aktuell war, dass wenig gegen dieses Fachgebiet vorzubringen war. Wer gesellschaftlich nicht im Abseits stehen wollte, musste sich für diese Form der Auseinandersetzung mit der Zukunft bekennen. Es gab Politiker, deren Karriere auf der Raumplanung basierte. Fachleute verschiedener Disziplinen gaben sich als Planer aus, dilettierten auf Kosten der Gemeinwesen und entwickelten nach und nach eine fundierte Fachrichtung. Ich erinnere mich einiger weniger Kritiker, die diesen Politikbereich als überflüssig, geldverschwenderisch und hinderlich bezeichneten. Noch in den Siebzigerjahren wurden grosse Beträge für Bestandesaufnahmen und Expertisen ausgegeben, für die man heute keinen Kredit mehr bekommen würde, Planwerke wurden erstellt, über die wir uns heute lustig machen könnten. Doch vieles war notwendig, dass wir als Fachrichtung den aktuellen Stand haben erreichen können. Als Politikbereich aus der Mode gekommen, beschränken sich die Aufgaben, die uns heute gestellt werden, in der Regel auf Problemstellungen, die nach einer Lösung rufen und wo unsere Kompetenzen wirklich notwendig sind. Aufträge wurden seltener, wo wir Profiteure der ehemaligen Modeströmung Planung wären. Und dennoch sind derzeit vermutlich mehr Raumplanungsfachleute als vor 20 und 30 Jahren tätig.

Derartige Betrachtungen, so unfertig sie sind – halt eben nur Randnotizen – führen schliesslich zu einem weiteren Gedanken: Könnten solche Umwege nicht verkürzen werden? Ist es denn immer notwendig, dass neue Handlungsfelder boomartig halbprofessionelle Dienstleistungstätigkeiten auslösen und dass neue Technologien in übertriebenem Masse eingesetzt werden? Einige Jahrzehnte später, nach einer Ernüchterungsphase, scheinen sich der Markt und die Disziplinen jeweils zu konsolidieren. Dies jedenfalls ist mit der Raumplanung geschehen. Wir rümmen uns gelegentlich der Beschränkung und der Konzentration unserer Tätigkeit auf Dienstleistungen, die konkret nachgefragt werden, massnahmenorientiert und nachweisbar nutzbringend sind. Damit droht uns aber etwas verloren zu gehen, von dem junge Disziplinen ausgiebig profitieren, die Möglichkeit nämlich, mit Abwicklung eines Auftrages auch experimentieren zu dürfen. Die Weiterentwicklung eines Fachgebietes, die Schaffung von Kompetenzen und die Vertiefung von Kenntnissen machen in einem gewissen Mass Experimente erforderlich. Diese können auch scheitern, es können Leerläufe entstehen. Nur wenige sind bei einem etablierten Politikbereich, bei einer konsolidierten Fachrichtung bereit, hierfür zu bezahlen. Ist das die Situation der Raumplanung? Fortschritte lassen sich aber nicht allein aus der Erfahrung erzielen. Ich schaue etwas neidisch auf die erwähnten jüngeren Beratungsdisziplinen, die sich so viel Freiheiten im Experimentieren nehmen und sich auch wesentlich mehr Fehler leisten können.

randnotizen von Kurt Gilgen



Qu'y a-t-il de comparable entre le management de la qualité, la réorganisation des administrations, le soutien informatique et l'aménagement du territoire? C'est que les professionnels offrent plus de services et travaillent plus que ce qui leur est demandé. Les coûts dépassent la valeur des résultats. Et les clients semblent être de plus en plus dépendants d'une de ces branches professionnelles. Il y a pourtant une grande différence entre l'aménagement du territoire et les autres disciplines: En effet, l'aménagement du territoire a pris en considération la nouvelle tendance politique. On a largement redimensionné les tâches offertes en fonction des vrais besoins des autorités compétentes. Cela signifie qu'il est devenu difficile d'expérimenter tout en travaillant, ce qui implique une perte pour toute la discipline de l'aménagement du territoire.