

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 27 (2014)  
**Heft:** [8]: Stadtregionen planen = Stadsregio's plannen

**Artikel:** "Wir sind Managerinnen und gleichzeitig Entwerfer"  
**Autor:** Bokern, Anneke  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583467>

### **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**

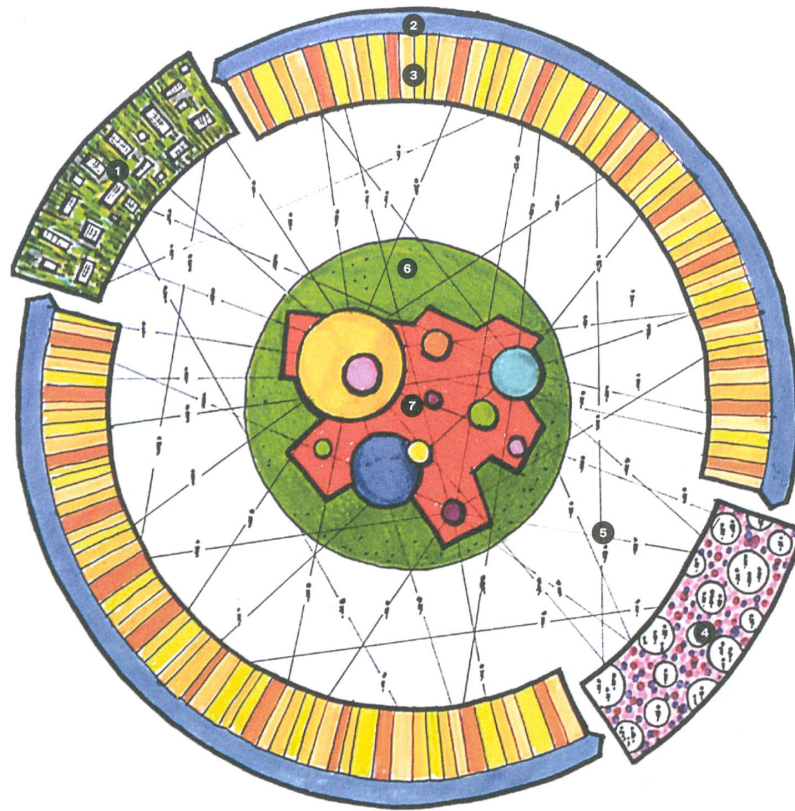
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 04.04.2026

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



Entwurf für das künftige Organigramm des DRO | *Ontwerp voor het toekomstige organogram van de DRO*

- 1 Daten und Wissen | *Data en Kennis*
  - 2 Bewirtschaftung des Fachwissens | *Management van kennis en kunde*
  - 3 Bevölkerung und Fachleute | *Mensen & vakmanschap*
  - 4 Gemeinden und Institutionen | *Gemeenschappen en Platforms*
  - 5 Teams je nach Aufgabe | *Teams per uitdaging/taak*
  - 6 Metropolitanraum Amsterdam | *Metropool Amsterdam*
  - 7 Räumliche Aufgaben im Metropolitanraum | *Ruimtelijke taken in stad en regio*
- Schema: DRO

# «Wir sind Managerinnen und gleichzeitig Entwerfer»

**Der Amsterdamer Dienst für Raumordnung DRO hat wenig mit einem verstaubten Amt zu tun. Die Hierarchien sind flach und die Büroräume transparent. Zurzeit befindet er sich jedoch im Umbruch: Die einst strenge Planung wird immer offener, und das Amt fusioniert mit dem Wirtschaftsamt.**

Text: Anneke Bokern, Fotos: Allard van der Hoek

Der Dienst für Raumordnung (DRO) der Stadt Amsterdam sitzt in einem düsteren Büroblock aus den Sechzigerjahren. Von aussen sieht das Gebäude nicht sehr einladend aus. Umso überraschender ist sein Inneres, denn dort liegen helle, offene Bürolandschaften, da und dort unterbrochen von einer Sitzzecke mit knallroten Sofas. Nur die Konferenzräume sind mit Glaswänden vom Grossraum abgetrennt, und wer in Ruhe telefonieren will, kann sich in eine filzgepolsterte Telefonzelle stellen. Schliessfachblöcke verraten, dass hier nach dem Desk-Sharing-Prinzip gearbeitet wird. Jede Mitarbeiterin darf die Tür ihres Schliessfachs selbst mit Filzmarkern beschriften und bekritzeln, was – ebenso wie die überall herumliegenden Styrodur-Modelle – sympathische Unordnung in die ohnehin schon ziemlich informelle Arbeitslandschaft bringt.

Formlos geht es auch zu, wenn sich morgens die Mitarbeiter einfinden, denn dann muss erst einmal jeder sein Arbeitsmaterial aus Schliessfach und Projektschrank holen und sich einen Platz suchen. Die Direktoren und Direktorinnen haben zwar eine eigene Zone, dort sitzen sie aber ebenfalls zwischen den Mitarbeitenden. Das ist sinnbildlich für die Organisation des DRO, der mit minimaler Hierarchie auskommt. So mag etwa der langjährige DRO-Mitarbeiter Ton Schaap eine Autorität in der Amsterdamer Planungswelt sein, aber auf seiner Visitenkarte steht dennoch schlicht Senior Head Designer. Wobei man nicht vergessen sollte, dass das in den Niederlanden nicht ungewöhnlich ist und keinesfalls bedeutet, dass tatsächlich keine Hierarchien existieren: Sie sind meist nur wenig formalisiert und deshalb eher unterschwellig vorhanden.

#### Selbst akquirieren

Etwa 250 Mitarbeitende hat der Dienst Ruimtelijke Ordening (DRO), darunter Stadtplanerinnen und Städtebauer, Landschaftsarchitekten, Managerinnen, Juristinnen und Ökologen. Sie entwickeln Städtebaupläne und beraten die Gemeinde in allen Fragen der Raumordnung, der Einrichtung des öffentlichen Raums und des Grünraums. Erstaunlich ist, dass der DRO alle Aufträge akquirieren muss, da die Stadt, der die Grundstücke in Amsterdam zu etwa achtzig Prozent gehören, sie sonst an kommerzielle Projektentwickler gibt. Daher wird sehr projektgerichtet gearbeitet, und es werden für die Mitarbeiterinnen Stundentarife berechnet, obwohl sie alle Beamte sind. Bei Bedarf werden auch schon mal Mitarbeiter an andere Gemeinden ausgeliehen, berichtet etwa Mirjana Milanovic, die seit 15 Jahren als Städtebauerin beim DRO arbeitet: «Ich arbeitete einmal eine Weile an einem Projekt in Leiden – eine aufschlussreiche Abwechslung.»

In der Regel wird beim DRO in Teams gearbeitet, deren Zusammenstellung von der Komplexität des Auftrags abhängt und zu denen auch häufig Externe gehören. Bei aufwendigen Projekten ist das DRO-Team Teil eines Projektbüros der Gemeinde, an dem verschiedene Dienste beteiligt sind. Daneben betätigen sich die Mitarbeiterinnen auch als Berater oder Supervisors für Projekte, die ausserhalb des DRO liegen, und es gibt Arbeitsgruppen, die sich mit übergeordneten Raumplanungsthemen wie Uferbebauung oder «Klima und Energie» auseinandersetzen. «Wenn man signalisiert, dass man sich für ein Thema interessiert, darf man mitmachen. Es gibt hier wenige Regeln. Manche Dinge werden von oben entschieden, andere entstehen von allein», sagt Patricia Bijvoet, die ursprünglich Landschaftsarchitektin ist und beim DRO als Head Designer arbeitet. So können teils auch exotisch anmutende Eigeninitiativen realisiert werden, wie etwa vor Kurzem eine Studie über Fledermäuse in der Stadt. «Wieso soll das seltsam sein?», fragt Chief Urban Planner Koos

van Zanen. «Fledermäuse sind schliesslich ein ökologisches Thema, das hat mit Grünraum zu tun, und Grünraum hat einen direkten Einfluss auf die Wohnqualität.»

«Im Grunde sind wir eine Mischung aus Managerinnen und Designern», charakterisiert Bijvoet die Aufgabe der DRO-Mitarbeitenden. «Wir entwerfen selbst, häufig in Zusammenarbeit mit externen Architektinnen oder Landschaftsarchitekten. Auch unsere Modelle bauen wir hier im Haus selbst. Wird ein Projekt einmal komplett an eine externe Masterplanerin abgegeben, dann nur unter der Bedingung, dass der DRO es theoretisch zu jedem Zeitpunkt wieder übernehmen kann. Das heisst, dass wir eigentlich immer involviert bleiben – und sei es nur in Form von Supervision.»

#### Immer weniger Regeln

Allerdings hat sich die Definition von Entwerfen und Planen in den Niederlanden in letzter Zeit grundlegend verändert. Vorbei sind die Zeiten der starken staatlichen Steuerung und Planung, für die die Niederlande bekannt sind. «Tendenziell legen wir immer weniger im Voraus fest, sondern schaffen eher Rahmenbedingungen», sagt Bijvoet. Dazu gehört auch die 2011 veröffentlichte Strukturvision 2040, die derzeit die Grundlage aller Planungen in Amsterdam bildet. In dem 320 Seiten starken Dokument werden die raumplanerischen Ambitionen der Gemeinde auf vier Kernbereiche fokussiert: Wachstum des Stadtzentrums, Transformation der Uferzonen, die zunehmende Bedeutung von Grünraum und die Internationalisierung der Südflanke der Stadt, wo ein neues Businesszentrum und ein Hochgeschwindigkeitsbahnhof entstehen.

«Der grosse Unterschied zu früher ist, dass wir in der Strukturvision das Warum anstelle des Was und des Wo definieren», erklärt Koos van Zanen. «Ich vergleiche uns deshalb gerne mit den Wischern beim Curling: Die Scheibe rutscht langsam, aber sicher vorwärts. Wir ermöglichen, dass sie in die richtige Richtung rutscht.» Im Klartext heisst das, dass die Strukturvision das Potenzial von Orten und die erwartete demografische Entwicklung aufzeigt sowie die daraus resultierenden planerischen Aufgaben und ein Instrumentarium definiert. Sie dient als Grundlage und Kontrollrahmen für die Erstellung von Flächennutzungsplänen und Städtebauplänen, legt aber selbst noch keine Bauhöhen, -dichten oder Ähnliches fest. «Die Strukturvision ist ein Dokument, das bei allen möglichen Gelegenheiten aus der Schublade gezogen wird, um den Kontext zu klären», sagt van Zanen.

Eine der treibenden Kräfte hinter diesem Paradigmenwechsel ist Zef Hemel, seit 2004 Mitglied des dreiköpfigen Direktoriums des DRO und Inhaber eines Sonderlehrstuhls für Stadt- und Raumplanung an der Universität von Amsterdam. «Früher machte der DRO einen Plan, präsentierte ihn dem Stadtrat, und die Wohnungsbaugesellschaften führten ihn aus», sagt er. «Aber so linear funktioniert das nicht mehr. Als ich hier anfang, bekamen wir nicht mehr genug Aufträge, dauerte die Ausführung immer länger und wurde gegen fast jedes neue Projekt Einspruch von Bürgern erhoben. Die Stadtplanung musste adaptiver, sozialer und kommunikativer werden.» In diesem Sinne twittert Hemel eifrig und führt ausserdem ein Weblog mit dem vielsagenden Titel «Vrijstaat Amsterdam», in dem er seine Ideen veröffentlicht.

«No planner has ever created a successful neighbourhood. Never», twitterte er vor einer Weile, und kurz darauf: «Selbst gebackenes Brot? Wie das duftet! Selbstbau ist vergleichbar.» Selbstbau, «Bottom-up» und «open planning» sind dabei wichtige Stichworte. Hemel hat auch einen neuen Praxislehrgang ins Leben gerufen, in dessen →

→ Rahmen Beamte in multidisziplinären Workshops an konkreten Projekten arbeiten und neue Planungsansätze entwickeln. Die Aufgaben werden von Nutzergruppen – Bewohnerinnen, Ladenbetreibern, lokalen Kulturinstitutionen – gestellt, die am Ende des Lehrgangs ein nicht bindendes Strategiepapier erhalten. So entwickelten die Teilnehmerinnen eines Workshops einen Werkzeugkasten, der die Umnutzung von Büros in Studentenwohnungen an einem Ort in der Stadt ermöglichen kann, an dem die Lärmschutzverordnung das normalerweise verhindert. Ein anderer Workshop beschäftigte sich mit der Frage, wie man den positiven Einfluss, den die Ansiedlung kreativer Firmen in einem alten Schulgebäude in Amsterdam-West auf die Nachbarschaft hatte, messbar und kommunizierbar machen kann. Im Sinne des «open planning» werden dabei Bürger, Unternehmer, Interessenvertreter von Anfang an einbezogen und alle Daten offengelegt. «Das ist viel schneller und günstiger als konventionelle Planung, und man braucht keine Projektmanager und kein Rathaus mehr», meint Hemel.

#### Kleinteiliger ist letztlich besser

Am anderen Ende des Spektrums der Planungshaltungen steht dagegen Ton Schaap. Seit 1983 beim DRO hat der Städtebauer alle grossen Planungen der letzten Jahrzehnte begleitet und teils selbst mitgestaltet, von der Transformation des östlichen Hafengebiets bis hin zum künstlichen Archipel IJburg – ein typisches Produkt der niederländischen Raumplanungstradition, das aufgrund seiner Grossmassstäblichkeit und Uniformität inzwischen viel Kritik einstecken muss (siehe Seite 42). Fast jedes Projekt, das Schaap als gelungen bezeichnet, rangiert bei Hemel als Misserfolg – und umgekehrt. Während Hemel etwa die hochverdichteten Patio-Reihen Häuser auf Borneo-Sporenburg als suburban und monoton kritisiert, hält Schaap, der an der Planung selbst beteiligt war, sie für einen der besten Städtebaupläne der letzten Jahrzehnte. Schaap glaubt an die niederländische Planungskultur und lässt sich von neuen Trends nicht aus der Ruhe bringen. «Eine Stadt ist wie ein Grosstanker: Wenn man das Ruder zu viel hin- und herreisst, bleibt er einfach stehen. Natürlich brauchen wir noch immer Grossprojekte, aber sie müssen in kleinere Teilbereiche unterteilt werden und dürfen nicht zwanzig Jahre dauern.»

Grund für den Paradigmenwechsel ist nicht nur eine veränderte Planungskultur, sondern vor allem die Wirtschaftskrise, die den Bausektor in den Niederlanden schon seit einigen Jahren lahmlegt. Seit der Wohnungsmarkt zusammengebrochen ist und die Wohnungsbaugesellschaften rote Zahlen schreiben, sind viele laufende Projekte auf unbestimmte Zeit auf Eis gelegt worden. Als Retter in der Not gelten nun Baugruppen, Selbstbau, Bottom-up-Projekte und Konversion – etwa im Gebiet Buiksloterham (siehe Seite 38, das nun statt als Grossprojekt mit vielen kleinen Stakeholdern umgesetzt werden muss. «Glamourös ist das nicht», gibt Hemel zu. «Natürlich fürchten alle die Fummelarbeit bei solchen kleinmassstäblichen Aufgaben. Es ist ja auch viel einfacher, einen städtebaulichen Teppich auf einem grossen Stück Bauland auszurollen und ihn dann ein oder zwei Wohnungsbaugesellschaften zu überlassen. Aber aus den kleinen Initiativen können auf Dauer grössere, bessere Projekte erwachsen. Davon konnte ich die Stadtplaner recht schnell überzeugen. Den Städtebauern ist diese Arbeitsweise dagegen naturgemäss ein Gräuel.»

Ab Mitte 2014 wird der DRO nicht mehr existieren. In einem Zug mit der Abschaffung der Stadtteile wird auch der Raumordnungsdienst nach den Gemeinderatswahlen

in einem Cluster mit dem Wirtschaftsamt zusammengelegt werden. Was das genau bedeutet, weiss bislang noch niemand. Den Änderungen sehen die DRO-Mitarbeitenden erstaunlich gelassen entgegen, allen voran Zef Hemel: «Wir wurden 1979 schon einmal aufgelöst und haben das ganz gut überstanden. Das war damals die politische Strafe dafür, dass wir die Trabantenstadt Bijlmermeer geplant hatten.» Im Südosten Amsterdams entstand in den Sechziger- und Siebzigerjahren ein neues Wohnviertel mit gigantischen honigwabenförmigen Hochhausscheiben, das bald zum sozialen Problemfall und damit auch zum Symbol für die Hybris und Megalomanie des modernen Städtebaus wurde. Die meisten Hochhäuser wurden inzwischen abgerissen und durch kleinmassstäbliche Neubauten ersetzt. Vielleicht wird der DRO nun für IJburg bestraft? Zef Hemel lacht: «Ja, in gewissem Sinne könnte das schon sein.»

## «Wij zijn managers en tegelijkertijd ontwerpers»

*De kantoren van de Dienst Ruimtelijke Ordening (DRO) in Amsterdam zijn open en transparant. Zij weerspiegelen daarmee de horizontale organisatiestructuur van de dienst. De DRO heeft circa 270 medewerkers, onder wie stadplanners en stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten, managers, juristen en ecologen. Zij ontwikkelen stedenbouwkundige plannen en adviseren de gemeente op het gebied van ruimtelijke ordening, de inrichting van de openbare ruimte en de groenvoorzieningen. Het is verwonderlijk dat de DRO alle opdrachten moet acquireren, omdat de stad deze anders aan commerciële projectontwikkelaars gunt.*

*De definitie van ontwerpen en plannen is de laatste tijd in Nederland echter fundamenteel veranderd – ook vanwege de huidige economische crisis. Medio 2014 wordt de dienst opgeheven en gaat in een cluster met de Dienst Economische Zaken samen. De tijden van de sterke sturing en planning van staatswege, waar Nederland internationaal bekend om staat, zijn voorbij. In plaats daarvan ontwikkelt de trend zich naar een open en participatieve planning. Een van de drijvende krachten achter deze nieuwe paradigma's is Zef Hemel, sinds 2004 lid van de directie van de DRO. «Stadsplanning moet adaptiever, socialer en communicatiever worden», zo vindt hij. Er zijn echter ook tegengeluiden te horen bij de DRO, met voorop Senior Head Designer Ton Schaap, die gelooft in de Nederlandse planningcultuur oude stijl en zich door nieuwe trends of reorganisaties binnen de DRO niet uit zijn evenwicht laat brengen. ●*

#### Der DRO in Zahlen

Total Mitarbeitende: 269  
 Vollzeitstellen: 48 %  
 Frauenanteil: 45 %  
 Projekte 2013: 973  
 Die Projekte betrafen den öffentlichen Raum, Grünraum, Raumplanung, Städtebau, Verkehrsplanung, Bebauungspläne, juristische Beratung, Unternehmensberatung, Tierschutz, Klima und Energie sowie koordinierende Aktivitäten in den Gebieten Nachhaltigkeit, CO<sub>2</sub>-Subventionen und Glasfaserverkabelung.

#### De DRO in cijfers

Totaal medewerkers: 269  
 Fulltime banen: 48 %  
 Percentage vrouwen: 45 %  
 Projecten 2013: 973  
 Deze betroffen de openbare ruimte, groenvoorzieningen, ruimtelijke planning, stedenbouw, verkeersplanning, bebouwingsplannen, juridisch advies, consultancy, dierenbescherming, klimaat en energie en coördinerende activiteiten op het gebied van duurzaamheid, CO<sub>2</sub>-subsidies en glasvezelbekabeling.



Koos van Zanen, Chief Urban Planner.



Ton Schaap, Senior Head Designer.



Zef Hemel, Mitglied des DRO-Direktoriums und Professor für Raumplanung. | *directielid van de DRO en professor voor ruimtelijke planning.*



Mirjana Milanovic, Head Designer.



Im Dienst für Raumordnung gibts keine Sitzordnung. Alle suchen sich morgens einen Platz. | *Bij de Dienst Ruimtelijke Ordening zijn er geen vaste werkplekken. Iedereen zoekt's ochtend een plaats.*