

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 27 (2014)  
**Heft:** 11

**Artikel:** "Es gibt kein Ende"  
**Autor:** Marti, Rahel / Van Weemael, Joris / Silberberger, Jan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583551>

### **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**

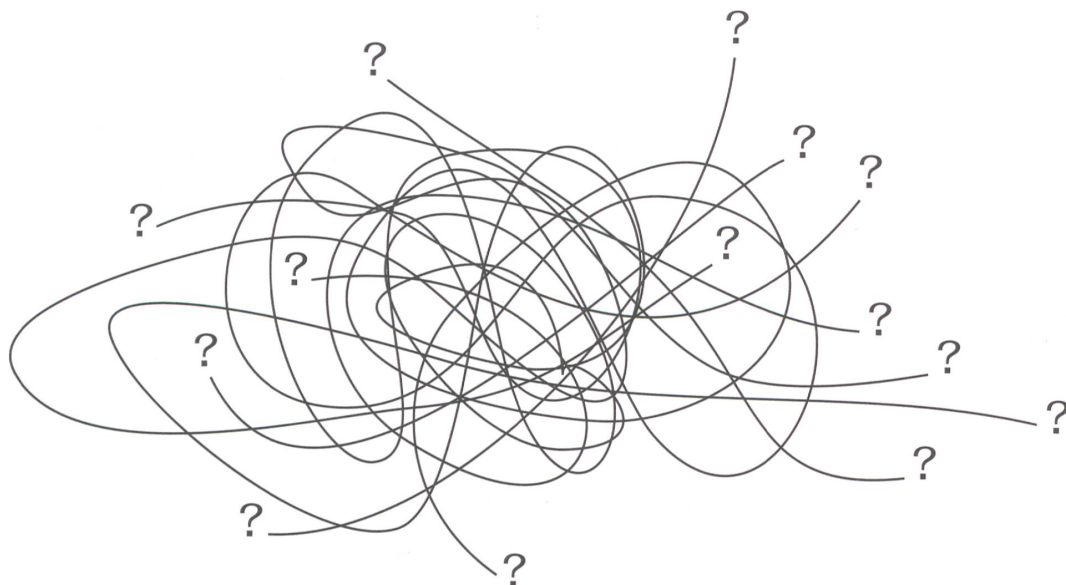
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 18.01.2026

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



# «Es gibt kein Ende»

**Planerinnen und Planer müssen kreativer werden und breit recherchieren, fordern zwei Planungstheoretiker. Denn die Zeit der linearen Planung ist vorbei.**

Interview:  
Rahel Marti  
Illustration:  
Antje Reineck

**Planung werde immer komplexer, höre ich Planerinnen und Planer seufzen. Was ist dran an dieser Klage?**

**Joris Van Wezemael:** Alles und nichts. Da herrscht ein Missverständnis vor: Planung war und ist komplex, immer. Die Frage ist, wie wir damit umgehen.

**Definieren Sie bitte «Komplexität».**

**Joris Van Wezemael:** Es gibt einfache, komplizierte und komplexe Systeme. Einfach ist es, einen Kuchen zu backen: Ich führe ein Rezept aus und erhalte stets mehr oder weniger dasselbe Ergebnis. Kompliziert ist, eine Rakete zum Mond zu fliegen. Viel Material und viele Computer sind nötig, und ich muss Unmengen an Parametern beachten. Komplex dagegen ist es, ein Kind zu erziehen. Ich muss ein responsives, lebendiges System steuern. Massnahme und Wirkung hängen nicht linear zusammen, ein starker Eingriff kann wenig, ein Detail viel bewirken. Dieselbe Massnahme führt immer wieder zu anderen Reaktionen.

**Warum ist Planung komplex?**

**Joris Van Wezemael:** Weil sie unabhängig funktionierende Systeme koppeln muss. Das ist wie das Experiment mit Feder und Pendel: Jedes für sich ist ein einfaches, lineares Gleichgewichtsmodell. Kopple ich sie, indem ich das Pendel an die Feder hänge, entsteht eine Art Chaosexperiment. Die Bewegungen sind nicht mehr voraussagbar.

**Jan Silberberger:** Ähnliches geschieht in einer Gemeinde, nennen wir sie Luegisland. Sie bestimmt als Legislaturziel «mehr Wohnungen», betreibt dafür eine aktive Bodenpolitik und stellt ein Grundstück zur Verfügung. Sie führt einen Architekturwettbewerb durch, hält dabei die SIA-



Ordnung 142 ein und erhält ein Siegerprojekt. So weit, so linear. Nun sucht die Gemeinde einen Investor. Dadurch verbindet sie ihre Nutzungsplanung und die Wettbewerbsordnung des SIA mit globalen Finanzsystemen, in die der Investor eingebettet ist. Strategisch-politische Ziele, das Planungsverfahren und wirtschaftliche Systeme überlagern sich. Mehrere Faktoren wirken so zusammen, dass neue, nicht voraussagbare Qualitäten entstehen. In dieser Situation müssen alle mit Überraschungen rechnen.

**Was Sie schildern, findet täglich statt.**

**Wenn also Planung immer komplex war, warum dann die Klage, sie werde komplexer?**

**Joris Van Wezemael:** Heute überlagern sich verschiedene Systeme auch bei eher einfachen Planungsaufgaben. Planung im sowjetischen Stil war linear, wenn auch wenig demokratisch: Man plant und setzt um. Auch Planung auf der grünen Wiese war nahe an einem einfachen System. Mit den Transformationen von Industriebranchen wurde Planung herausfordernder: Es gab alte und neue Eigentümer, Gebäude und Nutzungen. Innenentwicklung heisst nun aber, dort zu planen, wo es alles schon gibt – Menschen, Räume, Infrastruktur, Interessen, Lärm, Denkmäler. Damit erklimmen wir die nächste Stufe der Komplexität.

**Wie muss die Planung reagieren?**

**Jan Silberberger:** Indem sie ihre Verfahren anpasst. Das Problem bestimmt, wie komplex der Prozess ist – das heisst, wir müssen unsere Methodik auf die Tragweite der Aufgabe abstimmen. Ein komplexes System kann langfristig nur steuern, wer die Komplexität in seinem Vorgehen spiegelt.

**Joris Van Wezemael:** Das lässt sich mit dem Conant-Ashby-Theorem erklären: Es besagt, dass die Effektivität eines Managementprozesses nicht besser sein kann als das Modell, auf dem er aufbaut. Darum muss sich der Planer, um einen Prozess zu steuern, mehr Entscheidungs- oder Verhaltensoptionen eröffnen, als die Aufgabe zunächst anbietet.

**Zurück nach Luegisland. Ein Investor will ein Quartier verdichten. Er entwickelt ein Projekt und will so bald wie möglich bauen. Doch das Umfeld protestiert. Im zweiten Anlauf orientiert der Investor die Nachbarn und zieht mehr Experten bei, einen Verkehrsplaner, eine Landschaftsarchitektin. Aber das reicht immer noch nicht: Auch die Grünraumplanung, das Schulamt, die Denkmalpflegekommission und etliche weitere wollen mitreden. Was läuft hier ab?**

**Joris Van Wezemael:** Der Investor wollte eine komplexe Aufgabe «top down» lösen. Nun passt er sein Vorgehen schrittweise der Aufgabe an. Solche Prozesse von Versuch und Irrtum finden ständig statt. Doch wir verstehen sie nicht als Eigenschaft von Systemen, sondern sehen darin Störungen einer «linear» gedachten Welt. Aber wir können nicht frei entscheiden: Gehe ich «top down» vor oder habe ich gerade Lust und Zeit für einen Partizipationsprozess? Das Problem selbst bestimmt die Art seiner Lösung.

**Jan Silberberger:** Würde um Projekte, die auf Eis liegen, weitergerungen im Versuch-und-Irrtum-Verfahren, würde ich das begrüßen. Ich habe aber nicht den Eindruck, dass dies oft geschieht.

**Wo stehen wir in der Schweiz bei der Komplexitätsbewältigung?**

**Joris Van Wezemael:** Am Anfang. Die internationalen Fachjournale sind voller Komplexitätsansätze. An zahlreichen Hochschulen wird Komplexitätsdenken schon im Grundstudium der Planung gelehrt. In der Schweiz noch kaum.

**Der Zürcher Kantonsplaner Wilhelm Natrup organisiert für komplexe Aufgaben Gebietsplanungen mit vielen Beteiligten** siehe Hochparterre 10/14.

**Das ist doch ein Schritt in die Richtung, die Sie fordern.**

**Joris Van Wezemael:** Das sehe ich auch so. Aber es ist besonders, sonst hätten Sie keinen Artikel dazu geschrieben. Natürlich gibt es Verfahren, die komplexen Problemen gerecht werden, aber sie gründen selten auf einem konzeptionellen Verständnis von Komplexität. In den Neunzigerjahren etwa erfand man für die Umwandlung von Industriebranchen «kooperative Verfahren». Jedoch nicht «freiwillig», sondern weil man in etlichen Versuchen feststellte, dass es anders nicht gehen würde. In dieser Neuerung von damals sieht man heute allenfalls «best practice», die man darum schlicht kopiert – statt sie als Teil der Wirklichkeit zu verstehen.

**Wer heute einen ungewohnten Weg einschlagen will, erntet Skepsis:**

**«Das ist nicht das normale Vorgehen.**

**Halt dich an die Regeln.» Sehen sich viele Planer noch immer als Ausführer von Regeln, die zügig Projekte abarbeiten?**

**Joris Van Wezemael:** Ja, das zeigt auch die Art, wie wir jetzt die Transformation der Agglomerationen angehen: Die Agglo ist krank und wüst. Wir reparieren sie, und danach ist sie schön. Diese Projektlogik geht von einem klaren Anfang, Ende und bestimmten Inhalten aus. Sie sieht ein technisches Problem und will es auf technische Art lösen.

**Wie sieht die Alternative aus?**

**Was muss die Schweizer Planung ändern?**

**Joris Van Wezemael:** Wir müssen anerkennen, dass etwa Städtebau kein Projekt ist, sondern ein Prozess. Mit verschiedensten Beteiligten, die sich nicht selten selbst ins Spiel bringen und die kommen und gehen. Es gibt keinen Anfang und kein Ende. Planung ist ein fortwährender Prozess mit ungewissem Ausgang. Das ruft nach neuen Rollenverständnissen in der Planung. Die «neue» Planerin akzeptiert, dass sie nicht im Vorhinein weiss, was das Problem und was die Lösung ist. Sie recherchiert, bringt Leute zusammen, verknüpft Zusammenhänge und findet so zuerst einmal heraus, was eigentlich das Problem ist.

**Jan Silberberger:** Planer sollten trainieren, Zusammenhänge zu verknüpfen. Will zum Beispiel ein Verleger mehr Bücher verkaufen, muss er vielleicht nicht dafür werben, dass die Leute mehr lesen. Sondern eher Architekten überzeugen, mehr Regale einzuplanen, die die Leute dann mit schönen Büchern füllen möchten.

**Können Sie aktuelle Planungen nennen, die solches bereits einlösen?**

**Joris Van Wezemael:** Wir können Aufgaben nennen. Zum Beispiel leidet die Region Südtessin unter starkem Grenzverkehr. Ein konkretes Planungsproblem. Man könnte nun eine breitere Strasse planen, den Zoll ausbauen. Doch mit hinein spielen Mobilitätskosten, Nationalstaatengrenzen, Arbeitsgesetze und Lohndumping, Quellensteuerabkommen und vieles mehr. Solche Fragen löst man nicht mit der Nase auf der Landeskarte. Der Planer muss das Problem erst suchen und daher «out of the box» denken. Bringt statt einer Strasse vielleicht eine Freihandelszone die Lösung? Braucht es eine Änderung im Steuersystem zwischen der Schweiz und Italien?

**Sie fordern breite Analysen.**

**Wer soll das leisten?**

**Jan Silberberger:** Die Planung braucht Recherteams wie andere Branchen. Jeder Hedgefonds beschäftigt einen hochbezahlten Research Analyst, die grösseren leisten sich ganze Abteilungen. Wenn wir schauen, wie viel Geld jährlich verbaut wird und wie lange wir mit diesen Bauwerken leben, ist es schon verwunderlich, wie wenig Mittel wir für die Grundlagenforschung in der Planung bereitstellen.

**Überfordern Sie Planerinnen und Planer mit Ihren Ansprüchen nicht?**



Joris Van Wezemael ist Privatdozent an der Architekturabteilung der ETH Zürich und arbeitet bei der Pensimo Management AG. Zuvor war er Professor für Human-geographie an der Universität Freiburg, Leiter des ETH-Wohnforums Case und Direktor der Stiftung Forschung Planungswettbewerbe. Er publiziert zu planungstheoretischen Fragen und ist Mithe-rausgeber von «Complexity and Planning», Verlag Ashgate, Farnham 2012.



Jan Silberberger forscht am ETH-Wohnforum Case zur Theorie der Entscheidungsfindung, der Vorgehensweisen und Prinzipien von Design und zu Fragen des Urbanen sowie zur Komplexitätstheorie. Er studierte Architektur und Stadtplanung sowie Visuelle Kommunikation.



→ **Joris Van Wezemael:** Die Planerin muss diese Komplexität nicht «lösen». Aber anerkennen und berücksichtigen. Bei der Innenentwicklung von Siedlungen wird heute deutlich, dass wir mit linearen Ansätzen schon begrenzte Probleme nicht mehr lösen können. Je grösser die Projekte, desto weniger wird es funktionieren, ohne dass viele Akteure mitreden. Das ist zwar langwierig, aber es verkleinert das Risiko eines Scherbenhaufens. Man kann den Kuchen schon zuerst ohne Mehl backen – er wird aber nicht geniessbar sein.

**Ich sehe Beteiligungsprozesse landauf, landab.**

**Tut sich da nicht vieles?**

**Joris Van Wezemael:** Doch, aber auch da fehlt meist das konzeptionelle Verständnis. Städte wie Zürich geben zum Beispiel einen Leitfaden für Mitwirkungsprozesse heraus mit Musterbeispielen. Wenn die Planerinnen die Aufgabe dann nicht hinterfragen, keine Problemsuche leisten, verkommt der Leitfaden schnell zu einem Kochrezept. Insofern verkauft man ein komplexes Problem als ein simples.

**Jan Silberberger:** Beteiligung kann auch zynische Züge annehmen. Dies belegt eine Studie von Michael Sorkin zum Wettbewerb für Ground Zero in New York. Der Investor, der das Gelände für hundert Jahre least, liess seinen Hausarchitekten Entwürfe für Bürohochhäuser entwickeln. Die Bevölkerung protestierte. Daraufhin wurden Ideen-Workshops durchgeführt mit dem Versprechen, die Wünsche der Bevölkerung einfließen zu lassen. Anschliessend wurden Stararchitekten zu einem Wettbewerb eingeladen – heraus kam ein Bürohochhaus. Die Beteiligung wurde inszeniert, um der Bevölkerung etwas zu verkaufen, was sie sonst nicht akzeptiert hätte.

**Muss die Beteiligung der Bevölkerung zur Voraussetzung jeder Planung werden?**

**Joris Van Wezemael:** Sicher nicht. Wenn wir keinen Kreisel mehr zu planen wagen ohne Workshop, übertreiben wir. Manche Vorhaben verlangen Partizipation, andere Kooperation und dritte weder noch.

**Jan Silberberger:** Vielleicht können wir in der Planung auf Beteiligung im bisherigen Sinn – also möglichst alle Ideen und Wünsche abzufragen und möglichst viel davon beim Bauen umzusetzen – sogar komplett verzichten. Der Architekt Dietmar Eberle hat in Amsterdam zwei Gebäude realisiert, die eine völlig nutzungs offene Struktur bereitstellen. Das Abfragen von Wünschen und Ideen im Vorfeld wurde damit überflüssig.

**Joris Van Wezemael:** Die Planerin kann analog zum Conant-Ashby-Theorem fragen: Welchen Freiheitsgrad hat das Problem? Wie hoch muss also der Freiheitsgrad der Lösung sein? So findet sie heraus, ob ein Problem simpel, kompliziert oder komplex ist. Wer dies klug unterscheidet, wird das adäquate Verfahren wählen.

**Bringt der Generationenwechsel in der Raumplanung nicht ohnehin komplexitätsfähige junge Planerinnen?**

**Joris Van Wezemael:** Da bin ich skeptisch. Bleiben die alten Jobprofile, haben Berufsleute wenig Anlass, ihre Praxis zu ändern. Es braucht eine gemeinsame Anstrengung aller – der Aus- und Weiterbildung, der Verwaltung, der Politik, der Planerbüros. Auch der Immobilienbranche, die neben Finanzwissen eine Menge planerischer und politischer Sensibilität braucht. Es herrschen neue Bedingungen und Zusammenhänge. Mit den Ansätzen des Komplexitätsdenkens können wir einen Unterschied machen. ●

www.kaldewei.ch

**KALDEWEI**

**MEISTERSTÜCK**  
Freistehend, vollemailliert, fugenlos.

Das Meisterstück vereint die Präzision modernster Fertigungstechnologie mit dem Streben nach absoluter Perfektion bis ins Detail.  
Ein Meisterwerk der Ästhetik geschaffen aus fugenlosem KALDEWEI Stahl-Email.  
**MEISTERSTÜCK CENTRO DUO OVAL**