

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Presseausschnitte zum Kanzleramts-Projekt

1971

über Sammler „Minister“ 514

Rundschau am Sonntag
28.3.1971

Superbaracke als Start des „neuen Stils“

Gemischte Gefühle für Ehmkes Zentrale

VON K. RÜDIGER DURTH

Bonn. Werden die Deutschen mit „rheinischem Spitzweg-Charme“ regiert? Muß sich Bundeskanzler Willy Brandt im Jet-Zeitalter mit einem „gehobenen Privatsekretariat“ begnügen? In seinem Fernsehfilm „Bonn 71 — Abschied vom Provisorium“ bejahte Gert von Paczensky diese Frage. Begründung: „Bei uns gilt Regieren als romantisch.“ Doch Kanzleramts-Minister Professor Horst Ehmké will der Bundesrepublik eine modern funktionierende Macht- und Schaltzentrale bauen. Kosten: 100 Millionen DM, die der Steuerzahler bis 1975 aufbringen soll.

Arger hat es inzwischen um das neue Kanzleramt genug gegeben. Man weiß, daß Ehmké am liebsten das Palais Schaumburg abgerissen hätte. Doch an Willy Brandts Machtwort kam auch er nicht vorbei: „Das Palais bleibt stehen. Die bundesrepublikanische Demokratie hat kaum Tradition.“

In der Nachbarschaft

Ließ sich also das alte herrschaftliche Haus schon nicht abreißen, so wurde der Neubau in unmittelbarer Nachbarschaft geplant. Die zwischen Palais und Bundespresseamt liegende Grünwiese — inzwischen Materiallager für die U-Bahn — bot sich geradezu an.

Zunächst bestellte sich Ehmké das „Quickborner Team“ in seinen Keller. Für rund 150 000 DM, aus dem Etat Gutachtermittel bezahlt, dachten die „Quickborner“ mehrere Monate lang über Funktionen eines deutschen Kanzleramtes nach. Die Leitung hat der frühere Industriekaufmann Wolfgang Schnelle, der inzwischen auch mit Bundestag und Bundesrat ins Geschäft kam.

Doch das „Expertenkolloquium Bundesbauten Bonn“ war von Ehmkés Bauplänen nicht entzückt. Fand zwar ein Experte, das Kanzleramt müsse zur „Kathedrale der Bonner Ministerien“ werden, so war man sich doch einig, einen Ideenwettbewerb für die künftige Gestaltung des gesamten Regierungsdistriktes von Adenauerallee bis Bad Godesberg-Nord abzuwarten, der im Sommer anläuft. Das aber dauerte Ehmké zu lange, und so forcierte er den Wettbewerb „Neubau Bundeskanzleramt“.

Sehr aufgeschlossen

Die Ratsherren der Stadt Bonn wurden in den Kanzler-Bungalow eingeladen: Ehmké braucht von der Stadt die Baugenehmigung, außerdem die Zustimmung, daß die zum Bundeshaus führende Gorfesstraße aufgehoben wird. Man sperrte sich nicht.

Überhaupt zeigte sich das Kanzleramt in dieser Frage sehr aufgeschlossen — was die Öffentlichkeit anbetrifft. Man lud Deutschlands Bauexperten zu einem Kolloquium. Über 250 Architekten forderten die Wettbewerbs-Vorunterlagen an. Als dann der Wettbewerb, immerhin mit Gesamtpreisen von 220 000 DM ausgestattet, offiziell ausgeschrieben wurde, schrumpfte die Zahl der Interessierten erheblich. 100 Architekten forderten die Unterlagen an. Bis zum 31. März müssen die Wettbewerbsarbeiten abgegeben werden. Im Kanzleramt rechnet man mit 60 Entwürfen. Die Enttäuschung ist nicht gering.

Doch Ehmké wartete die Wettbewerbspläne der Architekten nicht erst ab, denen laut Wettbewerbsbedingung Seite 16 vorgeschrieben ist: „Das neue Haus des Bundeskanzlers wird in enger Nachbarschaft zu den Gebäuden der anderen Staatsorgane stehen. Es soll diesen Gebäuden gegenüber nicht dominieren.“ Vielmehr ließ er

vorbereitend im Park des Palais Schaumburg eine Planungsbaracke aufstellen, deren Mittelpunkt ein 808 Quadratmeter großes Großraumbüro bildet.

In Fertigbauweise erstellt sind die Kosten auf 1,5 Millionen DM berechnet, dürften aber in der Endabrechnung etwas niedriger liegen. Bis zum Beginn der Bauarbeiten am neuen Kanzleramt, dann soll sie die Bauleitung aufnehmen, werden in der Baracke die Kanzleramts-Bediensteten (gegenwärtig 400) Teamwork probieren. Das ist notwendig, weil Ehmké im neuen Haus auch einen neuen Arbeitsstil einführen will.

Doch diese Planungsbaracke hat viel Diskussionen ausgelöst, und so wurde sie denn auch klammheimlich gerichtet. Mitte April ist sie fertig. Die 20 000 Bundesbediensteten werden diese wohl teuerste Bonner Baracke neidisch beargwöhnen: Sie wird eine Klimaanlage erhalten. Nach Fertigstellung des neuen Kanzleramtes wird die Baracke von der Bundesbaudirektion für andere Aufgaben gebraucht.

Mit dem Haushaltsausschuß des Bundestages gab es auch öfters Querelen wegen der hohen Kosten, von denen im Herbst des Vorjahres ein Kanzleramts-Beamter großmütig vor dem Experten-Kolloquium Bundesbauten sagte: „Ich denke, wir werden trotz Baukostensteigerungen von den 100 Millionen DM noch etwas sparen können.“

Für das laufende Jahr 1971 bewilligte der Haushaltsausschuß für die Neubaupläne ganze drei Millionen DM und nach Auskunft des Kanzleramtes für die restlichen 97 Millionen DM „Bindungsmächte“.



Klimaanlage in der Baracke: Minister Horst Ehmké. Foto: dpa

tigungen“. Die mittelfristige Finanzplanung sieht vor, daß Ehmké 1972 15, 1973 32, 1974 35 und 1975 15 Millionen DM verbauen darf.

Im Kanzleramt hofft man, die neue Machtzentrale — die zumeist aus Standardzimmern zu je 18 Quadratmetern besteht — in vier Jahren beziehen zu können, um endlich aus dem „gehobenen Privatsekretariat“ in ein Management-Büro mit Computern einziehen zu können.

Freilich, viele Bonner sehen dem „schönen Horst“ — Brandt bleibt im alten Palais — im Schatten des „Langen Eugen“ mit gemischten Gefühlen entgegen. Nachdem Gert von Paczensky in seinem Fernsehstreifen über Bonn die technischen und räumlichen Mismen des Kanzleramtes (in dem man einst John F. Kennedy nicht einmal ein warmes Bad bereiten konnte und das Wasser mit Tauchsiedern erwärmen mußte) berichtet hatte, rief eine Bonnerin empört in der „Rundschau“-Redaktion an: „Den Streifen hat Ehmké aber geschickt gemacht.“

Mittelteil
vernünftig

KANZLERAMT

Rebellion gegen die Planungsideo-logie

Kritik, verbrämt mit Ironie

Im Bundeskanzleramt rebelliert das Personal gegen die irrationale Planungsideo-logie seines Chefs, dessen ungezügelter Reform-fanatismus die Funktionsfähigkeit der Staatsführung zu beeinträchtigen droht. Horst Ehmke ist jetzt vom Personalrat ein-dringlich vor der Übernahme des vom "Quickborner Team" empfohlenen Füh-rungs- und Organisationsmodells zur Re-organisation des Bundeskanzleramtes ge-warnt worden. Diese von Ehmke geförderten Studien haben, wie es in einer einstimmig angenommenen Entschließung der Reprä-sentanten der Belegschaft heißt, im Kan-zleramt "beträchtliche Unruhe und Verdrös-senheit ausgelöst, die den Betriebsfrieden gefährdet und stört".

In der zehn Schreibmaschinenseiten umfas-senden Entschließung, bei deren Lektüre der burschikose Bürovorsteher Willy Brandts in Wut geriet, wird das von den fixen jungen Leuten aus Quickborn empfohlene Organi-sationsmodell als "für die Planungskapazität des Bundeskanzleramtes bedeutungslos" und "qualitativ unzureichend" verworfen. Dieses Urteil kommt einer Ohrfeige für Ehmke gleich, der das von einem ehemaligen Möbel-verkäufer geleitete Team zur Beratung an-geheuert hatte.

Besonders lesenswert sind die ironisch ge-färbten Anmerkungen des Personalrates über den wirklichkeitsfremden dogmatischen Charakter der unter Ehmkes Verantwortung betriebenen Planungspraktik. Zu den Bestre-bungen, für Gestaltungsziele der "inneren Reformen" nur ein "für alle schlechthin und überall verbindliches Konzept zu erkennen und hierauf eine Planungskonzeption auf-zubauen", heißt es: "Eine Planungskonzep-

tion, die von dem Gedanken des einzig mög-lichen Weges für 'innere Reformen' ausgeht, hätte ihren Ursprung in der Idee eines zu-nächst göttlichen und dann profanen Heils-planes. Sie wäre ihrem Wesen nach nichts anderes als die Säkularisierung eines escha-tologischen Vorbildes, die Umkehr eines göttlichen Heilsplanes in positive Planung."

Nach Auffassung des Personalrates ist aber ein der gesellschaftlichen Situation entspre-chendes Planungssystem erforderlich, "mit dem die Richtung der gesellschaftlichen Wandlungen erkannt werden und ein ge-zielter Eingriff unter möglichst optimalen Einsatz der Ressourcen ermöglicht wird". Das vom Quickborner Team empfohlene "Brain-Storming-Verfahren" sei zur ratio-nalen Lösung der Planungsprobleme nicht in der Lage. "Aber auch dann", bemerkt der Personalrat, "wenn die Planungskonzeption der inneren Reformen an dem Gedanken eines göttlichen Heilsplans orientiert wäre, wären die dann entstehenden Erkenntnis-probleme ebenfalls nicht mit dem Brain-Storming-Verfahren des 'Quickborner Teams' zu lösen, es sei denn, die Arbeitsgruppen der integrierten Abteilungen bestünden aus lauter Propheten".

Der Personalrat, der nach dem Gesetz stell-vertretend für die Belegschaft des Kanzler-amtes bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden mitwirkt, unterzog die Pläne, die die Quickborner im Auftrag Ehm-kes entwickelt haben, einer scharfen Kritik. Aus den Darlegungen geht hervor, daß mit dem Brain-Storming-Verfahren weder eine klare Aufgabenstellung noch eine klare Ziel- und Mittelkombination für die politi-sche Planung erzielt werden kann.

Bei dem Brain-Storming-Verfahren wird eine Ideensammlung durch Festhalten jeder Idee auf einem farbigen Papptäfelchen an einer Wand durchgeführt, von der jedes Teammitglied den Sachstand der Überlegun-gen ablesen kann. Der Konsens des Teams führt dann zu einer Skizzierung und groben Strukturierung des Problems.

Dieses Verfahren, so urteilt der Personalrat, versage bei vielschichtigen und komplizier-ten Problemen mit einer Vielzahl von ver-änderlichen Größen. Das den Geschäftsgang der Verwaltung beherrschende Prinzip der Aktenmäßigkeit könne nicht durch das Brain-Storming-Verfahren abgelöst oder er-setzt werden.

Die Entschließung enthält in der nicht-er-schöpfenden Verwaltungspraktiker die reformerischen Irrwege, die seit dem Einzug Brandts in das Palais Schaumburg beschrit-teten worden sind und zu einer Desorganisati-on des Amtes geführt haben. Die Feststel-lungen, die in diesem Dokument getroffen werden, müssen als Aufforderung verstan-den werden, dem planerischen Dilettantis-mus Ehmkes Einhalt zu gebieten.

Bei der Beratung der Reorganisationspläne kam der Personalrat zu folgendem Ergebnis:

1. Das vom "Quickborner Team" empfohlene Modell sei, gemessen an dem erforderlichen Aufwand und den zu stellenden Anforderun-gen, "unproduktiv" seine Einführung "würde mit einem erheblichen Risiko einer weiteren Desorganisation des Bundeskanzleramtes be-lastet sein".

2. Als Alternative wird vorgeschlagen, das von der Akademie für Führungskräfte ent-wickelte "Harzburger Modell" der "Führung im Mitarbeiterverhältnis durch Delegation von Verantwortung" auf seine Eignung zur Einführung im Kanzleramt zu prüfen.

Das "Harzburger Modell", dessen Prüfung empfohlen wird, beruht auf dem Grundge-danken, den Beschäftigten eines Betriebes oder einer Behörde innerhalb ihres Arbeits-bereichs nicht nur Durchführungsaufgaben, sondern möglichst auch Entscheidungsauf-gaben zu übertragen. Hierdurch sollen die Entscheidungen dorthin verlagert werden, wo sich die wirkliche Sachkompetenz befin-det. Durch dieses Verfahren werden die Mit-gesetzten entlastet und vor allem das Mit-denken und die Initiative der Beschäftigten geweckt und mobilisiert.

HEINZ SCHÖLL

Bayernkurier
vom 25.3.1971

1. W. 2. n.

2. W. 2. n. zur Antwort (Präsident)

2. W. 2. n.

hat verfallen
14.2.613

Richtfest bei Mettwurst und Grünkohl

„Zweitbungalow“ im Kanzleramts-Park Glückliche Beamte im Großraumbüro?

„Baracke“ ist nicht zu teuer — Ist Beamten recht, was Planern billig ist? — Gefahr des Herzinfarktes

-hh- Bei westfälischer Mettwurst, Grünkohl, Schnaps und Bier wurde gestern in den Räumen der Bonner Ruder-Gesellschaft das Richtfest für eine „Baracke“ gefeiert. Das deftige Gericht ließen sich Vertreter der Bundesbaudirektion, des Kanzleramtes und die Erbauer des zweiten „Bungalows“ im Park des Palais Schaumburg schmecken. Im Eiltempo wurde das Gebäude aus Fertigbauteilen von der belgischen Firma Ramboux Fertigbau GmbH mit Niederlassung in Köln hochgezogen. Zur Geschichte und über die zukünftige Verwendung dieses jüngsten „Bundesbaues“ schreibt die Bundesbaudirektion: „Auf Anregung des Quickborner Teams wurde im Einvernehmen mit dem

Bundeskanzleramt ein Großraumbüro als Fertigteilhaus geplant, in dem die Bundesbaudirektion zusammen mit den zu beauftragenden Architekten und Ingenieuren in einer koordinierten Planung den Neubau des Bundeskanzleramtes vorbereiten soll.“ Zwischen Fertigstellung der „Baracke“ — wie man das Gebäude inzwischen getauft hat — und Beginn der Planungsarbeiten soll im Flachbau gearbeitet werden, was im neuen Kanzleramt zur schönen Gewohnheit werden soll: Teamwork über Ressortschranken hinweg. Die Bundesbauer in ihrem Klarstellungsblatt über die Zwischenphase: „... um Erfahrungen für die Arbeit der Verwaltung in einem Großraumbüro zu sammeln.“

Das Fertigteilhaus, dessen Hauptfläche ein 808 Quadratmeter messendes Großraumbüro ausfüllen wird, kostet runde 1,2 Millionen Mark. In den Gesamtkosten ist allerdings auch die aufwendige Inneneinrichtung mit eingeschlossen. Die Baracke soll eine Klimaanlage erhalten, die jedoch laut Bundesbaudirektion (BBD) „eine technische Notwendigkeit für das Funktionieren eines jeden Großraumbüros“ ist. Fritz Eichler, Leitender Regierungs-Baudirektor und Chef der BBD, der gestern vor frierenden geladenen Gästen im Metallskelett des Fertigteilhauses eine kurze Ansprache hielt, hat im Hinblick auf die Kanzleramts-Erprobungsphase Bedenken: „Ich bin nicht sicher, ob die Ministerialbeamten in ihrem Großraum sehr glücklich sein

werden.“ Seine Befürchtung untermauert er mit der statistisch festgehaltenen Tatsache, daß in einem Großraumbüro die Zahl der Herzinfarkte höher liege als in einem Büro herkömmlicher Bauart.

Eichler meinte, Ingenieuren und Technikern sei der Kontakt von Reißbrett zu Reißbrett sehr wichtig. Die Frage, ob das, was Bauplanern recht ist, Beamten billig sei, ließ er offen.

Anfängliche Bedenken ob des Preises für den „Zweitbungalow“ hat die Bundesbaudirektion inzwischen zerstreut. „Bei einer Flächennutzfläche von 808 Quadratmeter entsprechen die sich daraus ergebenden 1550 DM/qm dem heutigen Kostenstand für Bürobauten.“ Außerdem: das Gebäude ist demon-

strierbar und kann zu einem späteren Zeitpunkt an anderer Stelle aufgebaut werden, wenn es für den Neubau des Bundeskanzleramtes seinen Zweck erfüllt hat. In der „Baracke“ wird noch mancher Bundesbeamter geplant werden.

Kanzleramtsminister Horst Ehmig hat den Quickbornscher Gedankenfrage, was man bekommen. Er konnte sich im Bundesministerium lösen.



2. April 1971

Die Propheten vom Kanzleramt

Ehmkes Personalrat gegen politische Planung
auf »chinesischen Wandzeitungen«

Von Ludger Reuber

Minister Horst Ehmkes »Quickborner Team«, das Bau und Organisation des neuen Bundeskanzleramtes konzipiert, hat ein Modell der integrierten Abteilungsstruktur entwickelt. Politische Planung und Zielfindung erfolgt in diesem Modell so:

»Die für alle Brain-Storming-Verfahren typische Ideensammlung wird hier durch Festhalten jeder Idee auf einem farbigen Papptäfelchen durchgeführt. Die fertigen Papptäfelchen werden wie Schmetterlinge mittels einer Stecknadel auf einer Wand aufgespießt, so daß eine Art chinesischer Wandzeitung entsteht, auf der jedes Teammitglied den Sachstand der Überlegungen ablesen kann. Der Konsens des Teams führt dann zu einer Problemskizzierung (Scenario) und groben Strukturierung des Problems. Dabei erfolgt die Stimulation des kreativen Denkprozesses durch eine Manipulation von psychischen Erregungszuständen des Teams.«

Dieses Zitat stammt nicht aus einer Planbeschreibung des »Quickborner Teams«, sondern

aus einer Entschließung, durch die der Personalrat des Bundeskanzleramtes Amtschef Ehmke sagt, was er vom »Quickborner Modell« hält, nämlich nichts. Im Klartext heißt das: »Das vom »Quickborner Team« empfohlene Modell der integrierten Abteilungsstruktur für die Fachabteilungen erscheint dem Personalrat, gemessen an dem erforderlichen Aufwand und den zu stellenden Anforderungen, unproduktiv. Die Einführung dieses Modells würde mit einem erheblichen Risiko einer weiteren Desorganisation des Bundeskanzleramtes belastet sein.«

Ebenso deutlich sagt der Personalrat seine Meinung dazu, daß das »Quickborner Team« offensichtlich sein Modell für das einzige mögliche hält und nicht bereit ist, Alternativen zu diskutieren. »Eine Planungskonzeption«, heißt es in der Stellungnahme, »die von dem Gedanken des einzig möglichen Weges für innere Reformen« ausginge, hätte ihren Ursprung in der Idee eines zunächst göttlichen und dann profanen Heilsplanes. Sie wäre ihrem Wesen

nach nichts anderes als die Säkularisierung eines eschatologischen Vorbildes, die Umkehr eines göttlichen Heilsplans in positive Planung.«

Demgegenüber möchte sich der Personalrat an schlichte gesellschaftliche Wirklichkeiten halten, deren Wandlungen und Verflechtungen systematisch analysiert werden müßten, bevor der gezielte Eingriff unter möglichst optimalem Einsatz der Ressourcen erfolge. Ein solches systematisch-analytisches Vorgehen bildet nach Ansicht der Kanzleramts-Personalvertretung genau den Gegensatz zum Brain-Storming-Verfahren. Für eine Orientierung an den Gedanken eines »göttlichen Heilsplanes« nennt sie denn auch die Voraussetzung, nämlich: die Arbeitsgruppen der integrierten Abteilungen müßten »aus lauter Propheten« bestehen.

Nun ist es nicht so, als halte der Personalrat nichts von Planung im Team. Aber: »Wenn Team als Organisationsform einen Sinn haben soll, dann muß sein Einsatz auf die Fälle be-



Kritik Personalrat am Konzept des QT



2. April 1971

schränkt werden, in denen es durch seine besondere Struktur Leistungen erbringen kann, die auf andere Weise nicht zu erreichen wären.« Teamarbeit als Selbstzweck wird als »Planungs- und Organisationsideologie« bezeichnet. Als wirklich sinnvollen Weg sieht der Personalrat eine Mischform zwischen funktionsfähiger hierarchischer Ordnung und zielgerichteter Projekt- und Teamarbeit.

Er verkneift sich nicht den Hinweis, daß er eine solche organisatorische Mischform schon am 17. Februar 1968 unter dem damaligen Amtschef Prof. Carstens vorschlug, offenbar ohne Erfolg. Er verkneift sich ebenfalls den Hinweis nicht, daß sich das Kanzleramt der interdisziplinären Zusammenarbeit zur Entwicklung alternativer Ziel- und Mittelkombinationen »freilich noch nicht bedient«. Und schließlich weist er darauf hin, daß sich die politische Planung der Kanzleramts-Planungsabteilung bis heute »in einer bloßen Erfassung der Ressortvorhaben (reine Karteiarbeit) und Konferenz der Planungsbeauftragten der Ressorts (bloße Zuständigkeitsregelung) erschöpft«.

Der Personalrat erschöpft sich nicht in Ablehnung und Kritik, sondern schlägt als Alternative zum Modell der integrierten Abteilungsstruktur des »Quickborner Teams« eine Prüfung des »Harzburger Modells« vor. Dieses von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg entwickelte Modell beinhaltet eine »Führung im Mitarbeiterverhältnis durch Delegation von Verantwortung« und ist nach Ansicht des Personalrates genügend ausgereift, um seine Übernahme in den behördlichen Prozeß zu prüfen.

Diese Prüfung kann, daran läßt die Entscheidung keinen Zweifel, jedoch nicht in der bestehenden Arbeitsgruppe Organisation erfolgen, die sich — vom »Quickborner Team« programmiert — selbst »des für eine solche sachliche Prüfung ungeeigneten Brain-Storming-Verfahrens bedient«. Der Personalrat schlägt dazu statt dessen die Bildung einer neuen Projektgruppe aus »erfahrenen Beamten des Bundeskanzleramtes« vor.

Diese Stellungnahme dürfte in der Diskussion um die endgültige Neuorganisation des Kanzleramtes eine bedeutende Rolle spielen. Sie wurde allen Amtsangehörigen zur Kenntnis gegeben. Der Personalrat, dessen Vorsitzender Dr. Seemann unter CDU-Carstens ebenso unbekümmert agierte wie unter SPD-Ehmke, scheint sich der Zustimmung der Kanzleramts-Bediensteten sicher zu sein. Heißt es doch in der zehnsseitigen Entschliebung: »Die Ankündigung des Modells und der Erprobung der integrierten Abteilungsstruktur, die nicht aus den Bedürfnissen der Arbeit unserer Amtsangehörigen erwachsen ist, hat im Bundeskanzleramt eine beträchtliche Unruhe und Verdrossenheit ausgelöst, die den Betriebsfrieden gefährdet und stört.«



Ein modernes Management ist
in alten Hüllen nicht möglich!

Nach Jahren der Planung erhält das Kanzleramt endlich den Maßanzug für die siebziger Jahre



Horst Ehmke

Im Keller des Palais Schaumburg sitzt bereits die Studiengruppe

Von Erich Hauer

Bonn. Das Bundeskanzleramt in Bonn, zentrale Schaltstelle der Bundesregierung, wird dieser Aufgabe nur schwer gerecht. In fünf verschiedenen Häusern, an drei von einander entfernten Plätzen untergebracht, verhindern räumliche Enge und mangelhafte Ausstattung, den steigenden Anforderungen der kommenden Jahre zu entsprechen. Seit Jahren sind Anläufe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unternommen, Pläne für Erweiterungsbauten bis zu Modellen vorangetrieben worden, die Schnelligkeit der Zeit hat sie überrollt. Die neue Bundesregierung steht vor dem Zwang zu handeln.

Wurden früher derartige Staatsbauten nach ästhetischen und repräsentativen Gesichtspunkten konzipiert, fordert die heutige Zeit und unser Verständnis vom demokratischen Staat, andere Überlegungen. Schon rein äußerlich soll ein solches Haus sachliche Arbeitsatmosphäre vermitteln und erkennen lassen, daß demokratisches Regieren ein offener und transparenter Prozeß ist. Für die jetzige Bundesregierung gilt: ein Kanzleramt hat die Absicht zu symbolisieren, „mehr Demokratie wagen“.

Der Bundesminister für das Bundeskanzleramt, Professor Ehmke, hat die Orientierungsdaten für die Planer gesetzt, die nicht auf den vorhandenen veralteten Grundlagen aufbauen sollen. Das Kanzleramt soll sein: eine Koordinierungsstelle der Bundesregierung, das Sekretariat des Bundeskabinetts und zugleich Hilfsmittel des Bundeskanzlers.

Im Keller des alten Palais Schaumburg hat sich bereits eine Planungsgruppe etabliert, an der neben Mitarbeitern des Kanzleramtes, des Bundesfinanzministeriums Fachleute aus privaten Beratungsfirmen, wie das „Quickborner Team“ und die „Studiengruppe für Systemforschung“, beteiligt sind. Sie vereinen Sachverstand auf den Gebieten Städtebau, Architektur, Organisation und Planung sowie Systemanalyse.

Pläne für ein neues Haus auf grüner Wiese

Der Neubau eines Kanzleramtes soll einen modernen Regierungsstil erleichtern

Von unserem Redaktionsmitglied Klaus Rudolf Dreher

Bonn, 27. Februar

Bundeskanzler Brandt zögerte mit der Antwort, als ihn Wolfgang Schnelle, Mitinhaber des „Quickborner Teams“, fragte, ob er seinen Amtssitz im Palais Schaumburg behalten wolle, wenn ein neues Kanzleramt gebaut wird. Nachträglich interpretiert Schnelle das Zögern Brandts als den „Beginn eines Nachdenkprozesses“, der — nach seinem Wunsch — zu der Entscheidung führen sollte, daß der Bundeskanzler das Palais „um der historischen Kontinuität willen“ zwar als Repräsentationssitz beibehält, seine Amtszimmer aber in das geplante neue Kanzleramt verlegen möge.

Das „Quickborner Team“, ein Unternehmen zur Planungsberatung, hat seit einigen Wochen eine Niederlassung in Bonn errichtet. Der Quickborner Kreis war schon in der vom Kabinett der Großen Koalition eingerichteten Planungsabteilung zur Kabinettsreform beteiligt. Jetzt ist es vordergründig mit den Planungsarbeiten für das neue Kanzleramt beschäftigt, in die auch die Überlegungen für einen anderen Organisationsstil der Regierung einfließen.

Der Terminplan der Planer, die im Keller des Kanzleramts ihr Büro zwischen Skizzen, Plänen und Schrifttafeln eingerichtet haben, sieht so aus:

- Bis zum August dieses Jahres sollte die Planungsphase, an der so viel Personen wie möglich aus vielen Bereichen hinzugezogen werden, beendet sein;
- bis Oktober sollte das Grundkonzept für das neue Kanzleramt mit den beteiligten Behörden, darunter der Stadt Bonn, abgestimmt sein;
- dann könnte der Architektenwettbewerb beginnen, und im April nächsten Jahres könnte die eigentliche Planung des Bauwerks angefangen werden;
- im Herbst 1971 soll der Grundstein für das Kanzleramt gelegt werden;
- voraussichtlicher Einzugstermin wäre das Jahr 1974.

In diesen Bundeshaushalt sollen zuerst einmal eine Million Mark für die Planungsarbeiten eingesetzt werden. Mehrere Millionen Mark wird das ganze Projekt kosten. Zur Verfügung steht eine große Wiese zwischen dem Palais Schaumburg und dem Bundespresseamt. Sie bietet sich an, da räumlich die Verbindung zwischen dem Palais und dem Presseamt, das eigene Baupläne deswegen zurückstellen mußte, hergestellt werden kann, Bundestag und Bundesrat ebenfalls nah sind. Auf grüner Wiese sozusagen können jetzt Überlegungen angestellt werden, wie ein neues Kanzleramt funktionsgerecht aussehen sollte.

Für die — wie die Quickborner das nennen — „logische Baukonzeption“ gibt es drei Typen:

1. Büroturm in Form eines Hochhauses mit einer flachen „Verfügungsfläche“ (von den meisten Befragten abgelehnt);
2. Bürokranz in Atriumform um eine Planungsfläche herum;
3. eine umbaute „Bürolandschaft“, die mit Stellwänden nach Belieben abgeändert werden

QT bereits an
Kabinettsreform
der Gr. Koalition
beteiligt



kann (sicher die am meisten faszinierende Form).

Bei der Untersuchung der Funktionsweisen haben sich ebenfalls drei Modelle herausgebildet:

1. das Kanzleramt soll in erster Linie ein Sekretariat des Kabinetts sein;
2. es soll vor allem Koordinierungsstelle der Bundesregierung sein;
3. es soll Hilfsinstrument des Bundeskanzlers zur Erfüllung seiner Führungsaufgaben sein.

Von der Entscheidung darüber wird abhängen, wo der direkte Amtssitz des Bundeskanzlers untergebracht wird. Denkbar erscheint, die Kabinetts- und Kanzlerfunktionen voneinander zu trennen, genauso aber, beide ineinander zu verschränken und alle Büros um das Sekretariat des Bundeskanzlers herum anzuordnen.

Das Quickborner Team versucht, die „Zukunft mit einzuplanen“. Die personelle Erweiterung des Kanzleramts ist nach den Worten von Ministerialdirektor Kern, dem zuständigen Abteilungsleiter, vorhersehbar: Nach einer beabsichtigten Stellenvermehrung um rund 80 Mitarbeiter werde sie nur noch prozentual zu den übrigen Ministerien geringfügig steigen (jetziger Stand: 300 Mitarbeiter). Schwieriger ist es schon, die strukturellen Veränderungen der Regierung vorherzusehen, die womöglich eine Abkehr vom rein hierarchischen Prinzip und eine Durchdringung mit Planungsgruppen mit sich bringen werden.

Kanzleramtsminister Ehmke, der Organisationsfachmann des Regierungschefs, hat bereits einige organisatorische Veränderungen eingeleitet oder geplant. Nach seinen Vorstellungen soll

— wie Ministerialdirektor Ehrenberg sagt — das Kanzleramt von einer bestimmten Ebene abwärts keine eigenen Beamten mehr haben. Vielmehr sollen aus den Ressorts tüchtige und begabte Leute als Referenten oder Hilfsreferenten für einige Jahre ins Kanzleramt abgestellt werden und nachher wieder in jene Häuser zurückkehren, in denen sie auch bessere Aufstiegsmöglichkeiten haben. Ehmke würde damit jenes Prinzip institutionalisieren wollen, das Adenauers Staatssekretär Globke sporadisch handhabte und das es ihm nebenbei ermöglichte, in Schlüsselstellungen der Ministerien ihm ergebene Leute einzuschleusen.

Systematisiert hat Ehmke auch die Abstimmung der Planung der Ressorts mit dem Kanzleramt. Die gesamte Vorbereitung von Gesetzesvorhaben in allen Ministerien wird jetzt mit

Hilfe der Computertechnik laufend fortgeschrieben, die Liste in bestimmten Zeitabständen allen Beteiligten zugestellt. Ausgebaut wird im Kanzleramt die Innenpolitische Abteilung, um sie instand zu setzen, Anregungen aus den Häusern besser bearbeiten zu können. Damit soll ein gleichmäßiger Kommunikationsfluß zwischen den Entscheidungsträgern erreicht werden.

Alle diese Reformvorhaben dienen dazu, das Kanzleramt mit den Ministerien besser zu verzahnen. Ein neues Haus könnte auch den notwendigen Apparat dazu stellen, wozu die jetzigen Räume offensichtlich nicht geeignet sind. Sie genügten einer Zeit, in der regieren weniger kompliziert und überschaubarer war. Eine andere Sache wird es sein, daß das Kanzleramt nicht nur Anregungen aufnimmt und verarbeitet, sondern auch Impulse ausstrahlt.



Wie soll das neue Bundeskanzleramt wirken?

Gesellig - männlich - geistvoll

Ideen-Team am Werk — Drei Raummodelle entwickelt — Warum einfach, wenn's auch kompliziert geht?

Der Neubau des Bundeskanzleramts wird, wenn es nach dem Willen des gegenwärtigen Planer-Teams geht, ein Gegenstück und das Gegenteil zu Adolf Hitlers Reichskanzlei sein. Gegenstück deshalb, weil es nicht als bloße Regierungszentrale, sondern als architektonischer Ausdruck einer Staatsauffassung, als Ausdruck einer politischen Gesinnung gedacht ist. Doch das Bauwerk soll den totalen Gegensatz zum klotzig-protzigen Symbol der Willkürherrschaft manifestieren, das der weiland größte Führer aller Zeiten errichten ließ.

Das neue Bundeskanzleramt — so die Planer — darf „nicht abgeschirmt vom alltäglichen Geschehen, nicht von uniformierten Wächtern umstellt, nicht übertrieben aufwendig sein... Die verwendeten Baumaterialien sollen nicht den Eindruck von Abgeschlossenheit und Machtfülle hervorrufen. Es soll kein monumentales Hochhaus sein, das hierarchische Assoziationen fördert.“

Um ganz sicher zu gehen, daß der Teamgeist auf dieser Wellenlänge liegt, veranstaltete die Arbeitsgruppe zuvor einen Eigen-Test über das erwünschte Image des Neubaus, über seine Wirkung auf den Betrachter. Das tiefgründige Gedankenspiel wurde mit Gegensatzpaaren betrieben, die, damit es jeder-mann nachspielen kann, hier vollzählig wiedergegeben werden: „zurückgezogen — gesellig; männlich — weiblich; geistvoll — mächtig; heilig — profan; kompliziert — einfach; warm — kalt; robust — zart; einladend — beeindruckend; vergnügt — ernsthaft; großzügig — sparsam; dunkel — hell; feierlich — nüchtern; aggressiv — passiv; schwer — leicht; musisch — sachlich.“ Diese Frage, wie sie's gern hätten, beantwortete die Mehrheit der Bonner Planer so: „gesellig, männlich, geistvoll, einladend, ernstvoll, großzügig, hell, nüchtern, aggressiv, leicht, musisch.“

Daß im Keller eines Kanzleramts-Bürohauses heute derart fortschrittliche Denkprozesse stattfinden können, führen die Sprecher des Teams mit stolzem Lächeln auf den Regierungswechsel zurück. Sie rücken auch den technisch-organisatorischen Problemen eines Neubaus im Stil der neuen Zeit zu Leibe. Sie äußern in ihrem Bericht wieder und wieder ihre Abneigung gegen die überkommene hierarchische Gliederung des Kanzleramts. Sie sehen offenkundig nur die bekannten Nachteile einer Organisationsform, die jedem Beamten seinen Rang, seine Aufgabe und sein Zimmer zuweist. Sie schwören auf Gruppenarbeit, die — anders als Opas Konferenz — nicht Kompromisse sucht, sondern neue Ideen gewinnen soll. Während die Kanzleramtsbediensteten heute 70 % ihrer Zeit am Schreib- und 30 am Konferenztisch sitzen, werden sie — nach Ansicht der Fortschritts-Jünger — künftig 60 % auf Gruppentätigkeit verwenden.

Im Sinne ihrer Voraussagen über die innere Entwicklung des Kanzleramts

Von unserem Redakteur
Jürgen Lorenz, Bonn

haben die Planer drei Raummodelle entwickelt. Das erste nennen sie „Büro-turm mit einem Flachbau für Gruppentätigkeit“ und machen kein Hehl daraus, daß sie von dieser Lösung „gestapelte Einzelbüros“ nichts halten. Nummer Zwei ist ein „Bürokranz“, ein mittelhohes Gebäude mit Einzelbüros an den Außenseiten und einer „Innenzone“ für Gruppen und Konferenzen. Als dritte Möglichkeit wird schließlich eine „Bürolandschaft“ präsentiert, großflächig und niedrig, ohne Einzelbüros, nur durch Stellwände und Pflanzen aufgeteilt.

Seinen Terminplan mußte das Bau-Ideen-Team unterdessen schon einmal revidieren. Man will nun bis zum 30. Juli ein Gesamtkonzept vorlegen. Für den Architekten-Wettbewerb ist die Zeit zwischen dem 1. Oktober 70 bis 1. 3. 71 vorgemerkt. Wenn die Preisträger ermittelt sind, soll dann Willy Brandt binnen fünf Tagen einen Entschluß fassen. „Vorlage an und Entscheidung des Herrn Bundeskanzlers 9. 4. 71 bis 14. 4. 71“, heißt es im Report der Bau-gruppe. Ja, so streng sind die Planungs-bräuche.

Jedenfalls wird noch einiges Wasser den nahen Rhein herunterfließen, bis

aus den gegenwärtigen Planspielen ein realistischer Entwurf entsteht. Zunächst informiert und fragt das Team nun Minister, Abgeordnete und Journalisten, der Kanzler und seine höchsten Mitarbeiter wurden bereits ins Bild gesetzt. Alle Ansichten und Antworten Außenstehender sollen mit verarbeitet werden. Das ganze Verfahren wird „Rückkopplung“ genannt, ein Wort aus dem technisch-soziologischen Kauder-welsch, das die Planer gern benutzen. Sie schreiben denn auch selbst, der Personalrat des Kanzleramts werde in die „Sprache“ der Baugruppen eingeführt, damit er seine Gedanken wirksam einbringen könne.

Kommunikation wird eben groß geschrieben. Warum einfach, wenn's kompliziert geht? Und vor lauter Ideenproduktion scheint die Gruppe noch nicht auf den Gedanken verfallen zu sein, daß aus ihren Entwürfen am Ende ein Maßanzug für die Auftraggeber, für Brandt und Kanzleramtschef Ehmke werden könnte, ein Anzug, der ihren Nachfolgern vielleicht so wenig paßt wie dem derzeitigen Kanzler Erhards Bungalow. Immerhin, es handelt sich um den bemerkenswerten Versuch, nach den phantasielosen „Beamten- und Abgeordnetensilos“, die bisher in Bonn errichtet wurden, ein wirkliches Bauwerk zu schaffen, das technische Perfektion mit demokratischer Staatsrepräsentation vereint.



← *Arbeitsweise QT
in halbtäglicher Input
durch QT*

Profi-Denker planen im Kanzleramt

Bonn. Das Bild der Zimmerflucht ist verwirrend. An einer Wand hängt ein „Instanzenatlas“, Stellwände sind gespickt voll von blauen, weißen, gelben und roten Karten, dazwischen sind mit Heftzwecken rasch hingeworfene Skizzen befestigt: eine Ideenfabrik im Souterrain des Bundeskanzleramtes. Hier sind professionelle Denker seit zwei Monaten dabei, mit Planspielen Struktur- und Funktionsmodelle des neuen Kanzleramtes zu entwerfen, das die Regierung bauen will. Bis 1973 sollen dafür 10 Millionen Mark bereitgestellt werden, in diesem Jahr — allein für den Planungsaufwand — zunächst eine Million.

Die Art, in der diese Planspiele angestellt werden, ist ebenso unorthodox wie die Zusammensetzung der „Ideenfabrik“. Die Denker diskutieren ohne die Fessel einer starren Tagesordnung über alle Probleme, die im Gespräch auftauchen. Damit ein Gedanke nicht verlorengeht, bringt man ihn zu Papier und heftet ihn an eine der zahlreichen Stellwände. Dafür fand man ein System: Je nachdem, ob ein solcher Einfall als Frage, als Wunsch, als Tatsachenfeststellung oder als analytische Äußerung klassifiziert werden kann, werden verschiedenfarbige Karten benutzt. Auch Minister Ehmke hat schon hin und wieder das „Denkmateriale“ um seine Ideen bereichert.

Ziel der Planspiele ist es, den Bauherren zu veranlassen, sich aufgrund der gedanklichen Vorarbeit der Planungsgruppe seine Vorstellungen über das Bauprogramm zu bilden, in das ein organisatorisches Konzept (Arbeitsweise des Amtes, Stellung in der Regierung) ebenso eingehen soll wie ein technisches (Anforderungen der Organisation an die technische Ausstattung) und ein städtebauliches Konzept.

Besonders intensiv „gedacht“ wird an den ersten drei Tagen der Woche. Dann nehmen Referenten des Kanzleramtes an den Arbeiten teil, und auch der Hausherr, Bundeskanzler Brandt, hat die Kellerräume in einem Seitentrakt des Amtes schon einmal aufgesucht. Für die Bauweise des künftigen Kanzleramtes fand die Planungsgruppe drei Varianten: Sollen Willy Brandt und Horst Ehmke, Katharina Focke und Egon Bahr in einem „Büroturm“ residieren, einem Hochhaus herkömmlicher Gestalt für Büroräume mit einem angeschlossenen Flachtrakt für die Team-Tätigkeit? Oder ist ein „Bürokrantz“ ein angemessenes Domizil, ein mehrgeschossiges Gebäude für Büros mit einem allseits umbauten Innenraum, der in allen Etagen von Räumen für Konferenz- und Gruppentätigkeit ausgefüllt wird? Oder soll schließlich die Bundesrepublik von einer „Bürolandschaft“ aus regiert werden, einem Großraum in einem großflächigen, niedrigen Bau, in dem die Bereiche für die von der Planungsgruppe definierten spezifischen Tätigkeiten dieses Amtes durch bewegliche Stellwände und Pflanzen voneinander getrennt werden?

Auch die Frage, wo das neue Kanzleramt entstehen soll, tauchte auf: unmittelbar beim alten Palais Schaumburg, in der Nähe der Neubauten von Bundestag und Bundesrat oder im Baugebiet Godesberg-Nord? Wird der Bau in der Nähe des Palais errichtet — und die Planer meinen, daß die von Brandt gewünschte Fortführung der Tradition des Palais Schaumburg als Sitz des Kanzlers den Ausschlag geben wird —, hat das städtebauliche Konsequenzen: unter anderem muß die Görresstraße verschwinden, die vom Bundeshaus in einem Bogen zum Bundeskanzleramt führt.

Das alles ist vorläufig noch reine Theorie. Aber die Planer wollen ihr Konzept bis Ende Juli fertiggestellt haben und hoffen, daß bis zum Anfang Oktober dieses Jahres das Grundkonzept mit der Stadt Bonn abgestimmt sein wird. Sie projektieren — nach einem Architekten-Wettbewerb — den Baubeginn etwa auf August oder September 1971 und den frühestmöglichen Einzugstermin auf 1974. Damit hat sich die ursprüngliche Terminvorstellung bereits verschoben: Im Dezember 1969 ging man im Kanzleramt noch davon aus, daß das neue Haus Ende August 1973 bezugsfertig sein würde.

Holger Quiring (dpa)

Sich hat
im BKA
grund-
riss
bis heute

So kann
es lange
Rede f.
rasch
entschei-
dene Fach

Arbeits-
weise QT,
ohne Fer-
keln,
spielerisch
sitzierend,
kreativ...

6. März 1970

Regierung

Planspiel im Keller

Reform des Kanzleramtes

Bonn, im März

Ist es Koketterie mit dem „einfachen Leben“ oder nur Raumnot, wenn der Planungstab für das bisher aufwendigste Bauvorhaben des Bundes in Bonn sich im Keller des Kanzleramtes niedergelassen hat und dort sogar Pressekonferenzen veranstaltet? Was die Gruppe jüngerer Leute, die da eng gedrängt zwischen Schautafeln im Souterrain hockt, an Neubauplänen aufbereiten soll, ist immerhin eine ganze „Bürolandschaft“.

Diese Ideenfabrik im Keller bietet als Ideallösung für den künftigen Sitz der Regierungschefs einen großflächigen niedrigen Gebäudekomplex an. Von einem Büroturm à la „Langer Eugen“, wo man nach der Erfahrung mit dem neuen Bonner Abgeordnetenhaus dauernd auf den Lift warten muß, ist die Arbeitsgruppe schon im Vorstadium abgerückt. Auch ein Bürokanz in Atriumsform um eine geschlossene Planungsfläche herum würde nicht die ungehinderte, unmittelbare Kommunikation zwischen drinnen und draußen verbürgen, die das Kanzleramt in spe kennzeichnen soll.

Werbender Effekt

Vom Typ der Bürolandschaft, die Einzelzimmer durch Großraumbüros mit Stellwänden ersetzt, verspricht man sich einen gleich dreifach werbenden Effekt. Der der Presse überreichte Planungsreport spricht von „Publikumsöffentlichkeit“ (keine Wachen mehr, Besichtigung für jedermann), von „Ressortöffentlichkeit“ (Verzahnung des Kanzleramtes mit allen Bundesministerien) und von „Amtsöffentlichkeit“ (keine Vorzimmer mehr, Einsicht aller Hausangehöriger in die Terminkalender der Amtsleitung rasche wechselseitige Information).

Standort der neuen Regierungszentrale ist die Wiese zwischen dem heutigen Kanzleramt und dem Bundespresseamt, auf der jetzt gelegentlich noch Schafe weiden. Dies hat den Vorteil sowohl der Nähe zum Bundeshaus wie auch der Verzahnung mit dem Presseamt, das analog dem sprunghaft sich steigernden Werbebedürfnis der Bundesregierung kräftig aufgestockt werden soll. Das nun schon hundert Jahre alte Palais Schaumburg soll auf Wunsch Willy Brandts „um der Wahrung der Tradition willen“ als Repräsentationssitz beibehalten wer-

den. Seine Amtszimmer freilich möchte der Kanzler in den auch technisch mit Computern und Nachrichtensträngen zur supermodernen Schaltstelle ausgestatteten Neubau verlegen.

Dies soll — so beschwichtigend auf Fragen aus Oppositionskreisen das Quickborner Team — nicht heißen, daß man das Großbauvorhaben nur der jetzigen Regierung als Maßanzug zuzuschneiden gedenkt. Schon die flexible Anlage mit verschiebbaren Wänden deute auf die Elastizität des Unternehmens hin. Der Zeitplan sieht den frühesten Baubeginn für Anfang 1972 und den frühesten Einzugstermin für Anfang 1974 vor. Das wäre immerhin schon in der nächsten Legislaturperiode, die politisch noch im Nebel der Zukunft liegt.

Die Zukunft, die die Arbeitsgruppe mit einzuplanen versucht, ist auf einen stetig wachsenden Raumbedarf hin vorausbedacht. Die 300 Mitarbeiter, die mitsamt Sekretärinnen und Fahrern das Kanzleramt derzeit umfaßt, sollen bereits in den nächsten Monaten um 80 weitere Stellen vermehrt werden. Als Organisationsfachmann des Regierungschefs verbindet Kanzleramtsminister Ehmke mit diesem Personalzuwachs ehrgeizige Pläne, die auf eine stromlinienförmige Regierungsstruktur zielen.

Quickborn-Ideologie

Der Neubau, der all dem ein weites Gehäuse schaffen soll, ist ein wichtiger Teil dieses Reformprogramms. Doch sollte man die Dinge auseinanderhalten und Architektur nicht mit Verfassungsstruktur verwechseln. Eben das tut der Planungsreport des Quickborner Teams, indem er in Baupläne Betrachtungen über ein künftiges Verfassungsrecht einfließt und sich über künftige Zuständigkeiten des Kanzleramtes ausläßt. „Soll es hoheitlich wirken, wie eine geheime Staatskanzlei aussehen, Macht und Reichtum repräsentieren, Würde und Ernst ausstrahlen?“ Passagen wie die sind Gedankenspielerien, über die man sich zwar intern heißreden kann, die aber in einem für die Öffentlichkeit bestimmten Aufriß verblasen wirken.

Es verrät erfreulichen Willen zu einem neuen Stil, wenn man die Lösung eines so komplizierten Problems wie den Bau einer Regierungszentrale nicht mehr als Privileg der Bürokratie betrachtet, sondern über die Presse den Disput mit der Öffentlichkeit sucht. Anders als alle bisherigen Bundesbauten spiegelt das künftige Kanzleramt den Abschied vom „Provisorium Bonn“ wider. Die Überwindung dieses durch zwanzig Jahre hingeschleppten Schwebestandes setzt freilich ein sorgsam durchdachtes Konzept voraus, das die Planungsgruppe in den knapp acht Wochen ihres Bestehens schwerlich zustandebringen konnte. Mit unausgegorenen Vorhaben ist niemandem gedient. Warum diese publizistische Hast.

WOLFGANG HÖPKER

„Anders als alle bisherigen Bundesbauten spiegelt das künftige KA den Abschied vom Provisorium Bonn wider.“

Raumnot, und
Soll not-
wendigen
Neubau
Planungs-
stellen
für Bonn
arbeiten

3 Raum-
elle. Ideal:
Bürolandschaft

in Planungs-
report für die
neue

Radikale
Vision!

53170
Bonn

Neubau
ist Teil
Reform-
programms!

Kritik an
Verzahnung
von Architektur
& Verfassungs-
reflex (Bonn) in
Planungsreport
von H.

Demod (ob)
für den künft.
Ausgangspunkt
des auf parti-
zipatorisch
den zentralen
Wesen zugäng-
lich zu machen.

Hast sei als
unangebracht
für dieses
Sorgsam zu
durchdenken-
de Konzept.

ZEIT ONLINE

PLANUNG ÜBERALL FÜR JEDERMANN

„Daß wir viel Schaum schlagen, wissen wir audi“ So arbeitet das Quickborner Team Von Kai Krüger

von Kai Krüger | Ihr Durchschnittsalter ist vierunddreißig. Ihre Kleidung sind enge Jeans und weite Pullover. Ihre Ansichten sind neutral bis rosa, ihre Autos die kleinen aus Frankreich. Ihre Gehälter liegen zwischen zweiund zwölf tausend Mark; die Honorare, die sie von ihren Kunden verlangen, beginnen bei fünfzehntausend, pro Mann und Monat gerechnet.

Sie sind dreiuunddreißig an der Zahl, zwei von ihnen weiblich. Ihre Wohnsitze haben sie an siebzehn Orten der Bundesrepublik. Sie machen zwei Monate Urlaub im Jahr. Einen Monat sind sie in Quickborn; der Rest ist Arbeit vor Ort, meist einem anderen als dem, an dem sie wohnen. Sie kennen Gott und die Welt und vor allem Deutschlands Flughäfen und Autoausleiher.

Die meisten von ihnen sind Kaufleute mit und ohne Diplom, fünf sind Wirtschaftswissenschaftler, vier Architekten, drei Soziologen, zwei Psychologen, je einer ist Jurist, –Diplomingenieur, Pädagoge und Kunsthistoriker. Ihre Meinung zu der Mischung ist profan: „Nach zwei Jahren bei uns spielt das Studium keine große Rolle mehr.“ Der geistige Gemischtwarenhandel ist ihre Stärke: „Bereichsübergreifende Arbeit ist ein Trend der Zeit. Wir haben ihn nur vorweggenommen.“ Darin liegt immer noch ihr Marktderen Gebäude und Verwaltung sie pflanzen, wurde zu Amerikas „Universität des Jahres“ 1970 erklärt.

Wer immer ihnen zum Opfer fällt, wird überrollt von einer Lawine dessen, was sie selber technologisches Kauderwelsch nennen. Planungs- Chinesisch mischt sich mit dem Quitschen von Filzschreibern und dem gleichmäßigen Beat aus einer Stereoanlage zu einem Geräusch der Weltverbesserung. Sie sind die bunte Eminenz der grauen Wirtschaftsund Verwaltungskolosse.

Erschüttern kann sie wenig. Als sie im „Spiegel“ die Meinung aus dem Hause Krupp lasen, sie seien nette, frische Jungs, lachten sie: „Da sind wir nämlich rausgefliegen.“

Waldemar Kasprzik, 29, Volkswirt, eröffnete das Zweitagesseminar in Quickborn* bei dem ich Gasi war. Lange Haare wellten sich über markigem Gesicht. Er trug ein rosa Hemd und eine sehr weite, grau gesprenkelte und längst nicht mehr gebügelte Hose mit ledernem Hosenboden, ein Planungshirte: „Ich gebe einige Spielregeln vor. Wir wollen nicht länger als dreißig Sekunden sprechen, wir wollen visualisieren, wir wollen zwischen Großgruppe und Kleingruppe wechseln. Um achtzehn Uhr dreißig machen wir Schluß, und wann essen wir? Gut, um zwanzig Uhr, im ‚Waldfrieden‘. Und noch etwas:

Die blauen Karten vor Ihnen sind für Fragen, für Hypothesen gedacht. Die roten für Normen und Wünsche, die gelben für Methoden und die weißen für Tatsachen. Die sehen wir am liebsten. Als erstes möchte ich vorschlagen, daß jeder mal auf eine weiße Karte schreibt, was er hier erwartet. Die hängen wir dann alle dort an die Wand.“

„Einspruch, rote Karte.“ Der Einspruch kam von einem von Kopf bis Fuß in Fensterleder gekleideten Herrn, der seinem Haarwuchs am Kopf nur an einer Stelle Zwang antat, am Kinn, was eine reizvolle Parklandschaft schuf: Rupert Schwencke, 29, Soziologe und Co-Leiter des Seminars. Man war vom Fach und hatte ein Image zu verlieren: Fünfzehn Bildungsprofis, Praktiker und Theoretiker, waren nach Quickborn geladen, zu einem Werkstattseminar mit dem Thema „Experimentalschulen und Ansätze ihrer Problemlösung“. Prominentester Gast: Ullrich Lohmar, SPD, Vorsitzender des Bundestagsausschusses für Bildung und Wissenschaft.

Tagungsort war das Souterrain der Quickborner Denkfabrik, die eine unscheinbare, ebenerdige Reihenhaufassade zeigt und sich ihnen als rosafarben ausgelegtes, sich nach hinten zu grünen Wiesen öffnendes Großraumbüro entpuppt, bevölkert von drei jungen Damen und zwei Herren im Pensionsalter, in Büroarbeiten vertieft.

Auf der grünen Wiese, so erfuhr ich, soll ein Planungsseminar entstehen, denn im Souterrain wird es zu eng. Hier findet normalerweise statt, was die Quickborner Entscheidertraining nennen: Mini-Chefs werden Quickborner Denkweisen eingetrichtert, zur gefälligen Verwendung zu Hause.

Diese Denkweisen sind kein Geheimnis. Sie bestehen trotz der vielen Diplome, die in Quickborn zusammenkommen, vorwiegend aus der Anwendung des gesunden Menschenverstandes und aus der Technik, alles und damit nichts zu glauben. Quickborner werden gerufen, wenn Verwaltungsoder andere Systeme verbessert,

oder von vornherein optimal eingerichtet werden sollen. Wo immer sie auftauchen, meist nur zu zweit oder zu dritt, richten sie sich zunächst einen Planungsraum nach heimischem Vorbild ein, mit weichem Teppich, weichen Wänden und dämpfender Decke. Als dann greifen sie sich Leute, die mitten in dem Ärger stecken, den es zu lösen gilt, lassen sie für Planungsaufgaben abstellen und bringen ihnen das Kärtchenspiel bei: „Formuliert eure Sorgen, hängt sie an die Wand.“ Sie verlangen schonungslose Offenheit in allen Etagen des Hauses; erhalten sie das nicht, reisen sie wieder ab.

Sie pinnen einen Zeitplan an die Wand, der sich meist über neun Monate erstreckt und klar regelt, wie lange Probleme gesammelt, Ziele formuliert und Lösungen erarbeitet werden. Die Lösungen sind nicht ihre Arbeit; sie lenkense nur. Zurücklassen möchten sie ein selbständiges Planungsteam innerhalb des Systems, das weiterlebt, weiterplant und weiter verbessert: „Man muß erreichen“, so postulieren sie, „daß ein System immer wieder das gerade Existierende in Frage stellt.“ Länger als neun Monate bleiben sie nicht gern, da dann der nötige Abstand 1 zu sehr schmilzt.

in unserem Werkstattseminar im Quickborner Planungskeller hingen schließlich vierzehn rote, zwei weiße und fünf blaue Karten an einer grünen Stellwand. Zu den Klängen von Bob Dylans „New Morning“ aus der Stereoanlage sowie einer Boeing 720 in Hamburg-Fuhlsbüttels Einfugschneise Nord (die das Team in seiner Standortplanung um nur hundert Meter verfehlte) wurde nun diskutiert, wie man wohl diese Ziels erreiche.

Sie waren so heterogen wie die Gruppe selbst und erfaßten die ganze Bildungsmisere von der Forderung nach einer „Bund/Länder-Projektgruppe für Gesamtschulen“ bis zur Beantwortung der Frage: „Sollen Planer das, was in ihren Köpfen ist, durchsetzen?“ Und daneben: „Haben Planer was in ihren Köpfen?“ Daneben eine dritte Karte: „Wie erreichen wir, was in anderen Köpfen steckt?“ Ein typischer Planungsdialog.

Kasprzik verkündete höflich: „Ich würde meinen, wir teilen uns jetzt in vier Kleingruppen; schreiben wir doch einfach mal ein paar Themen an die Wand.“ Als die Themen gefunden waren, stand man auf, bildete spontan Vierergruppen und scharte sich, je Gruppe in einer anderen Ecke des Raumes, um einen Tisch mit Kartei vor einer Stellwand für die Karten. Nach zwanzig Minuten erklang ein Kinderglockenspiel. Kasprzik ging einher und schwang einen Plastikosterhasen, den etliche Jahre in einem Kinderspielzimmer zwar schwer verletzt, aber noch nicht

stumm gemacht hatten. Das vervierfachte Diskussionspotential wurde wieder in die gemeinsame Bahn des Plenums gelenkt, indem jede Gruppe ihre „Findungen“ vortrug. Derweil tippte eine Dame ab, was an den Tafeln an Sprüchen hing; nach einer Stunde lag der erste Schwung Protokolle photokopiert auf jedem Tisch.

Mittags gab's in der Kantine im Hause kalte Platte mit viel Lachs, Kaffee, Tee und etlichen Säften. Quickborn ist alkoholfrei. Der Nachmittag wurde mit einer Videokamera gefilmt, zwecks Visualisierung. Das Zwölftausend-Mark-Gerät: Das höchste Zeit ist für einen Brief nach Hamburg und ich ohnehin auf der Fahrt zur Stadt am Flugplatz vorbeikomme, gut, da werde ich dort in Orly am Postschalter vorsprechen. Ganz einfach! Und sollte auch am Sonntagabend die Süd-Autobahn verstopft sein, so kann das für meinen Brief so viel nicht ausmachen. Denn bis tief in die Nacht hinein sind auf diesem bekanntlich größten und modernsten Flughafen Europas die Beamten zur Stelle. Man muß halt die Zeit zu berechnen wissen! Bin ich um zehn oder elf Uhr am Postschalter des schönen, strahlenden Hauptgebäudes von Orly, kann ich unbesorgt sein. Denn unten steht unter den vielen Maschinen ja schon das Flugzeug der Lufthansa, das morgen acht Uhr fünfundfünfzig in Hamburg landen wird. Bringe ich meinen Eilbrief an Ort und Stelle, so daß er dort höchstens ein paar hundert Meter bewegt werden muß, nämlich vom Schalter zur Maschine, so stehen für diesen postalischen Vorgang mindestens sechs Stunden zur Verfügung.

Tu parles! Denkste!

Nach gemächlicher Fahrt im Schrittempo komme ich um elf in Orly an, parke den Wagen zum Mindestpreis von drei Francs (es kann mehr werden) und ziehe im Flughafenpalast für zwei Francs das Billett aus dem Automaten, das mir erlaubt, die Knips-Beamten zu passieren und die Rolltreppe hinaufzuschweben. Richtig, der Postschalter ist geöffnet.

Der Beamte wiegt den Brief, lächelt höflich, verkauft mir eine Marke zu fünf Francs und eine zu dreißig Centimes, verabreicht mir gratis (welch schöner Zug!) einen Kleebeizettel „Par Avion“ und einen anderen: „Express“, was alldessen versagte. Als Kasprzik am Abend den Akteuren die Aktion vorführen wollte, kam nichts als Flimmern: „Da haben wir mal wieder irgendeinen Knopf ein ganz klein wenig zu weit gedreht.“

Der nächste Morgen begann mit vehementer Selbstkritik, einem weiteren Hobby der Dauerdenker. Ein Ergebnis hatte das Seminar nicht, sieht man von dreiuhrdreißig

Seiten Protokoll ab und der Hoffnung, daß irgendeiner der geladenen Schulmänner endlich die Notwendigkeit eines Planungsauftrages erkenne. Denn auch das müssen die Quickborner beherrschen: die Kunst des Verkaufens. „Wir legen so etwas immer in Zeiten, in denen, wir es uns leisten können, weil wir keine Aufträge haben.“

Gottschalks Gruppe „Bildung und Gesundheit“ hat sich mit Geduld gewappnet: „Der Bedarf an Schulund Krankenhausplanung ist immens, aber die Mühlen mahlen langsam.“ Seit Lohmar in Quickborn einund ausgeht, die Quickborner Politplaner in Bonn für Ethikdenken und vorher des „roten Jochen“ Steffen Kieler SPD-Garde zum Entscheidertraining hatten, bekommen die Quickborner „in den Südstaaten“ keine Orders mehr: „Was soll so ein armer CSU-Mensch auch machen.“ Sie leiden unter einer roten Couleure, die sie vergeblich von sich weisen, wo doch schon ihre Schnauzbarte nichts als rot signalisieren, nicht wahr. .

Die Quickborner verdienen viel zu gern viel Geld, als daß sie die Revolution im Tornister trügen. Doch als die Bildungsund Gesundheitsgruppe im letzten Jahr beschloß, ihre Gehälter um ein Fünftel zu kürzen, machte sie das einstimmig: „Wir hatten so wenig Aufträge.“ Dabei lebt das Team noch heute von Gottschalks Idee, Großraumbüros nicht nach Abteilungen zu gliedern, sondern nach dem Prinzip der kurzen Wege. Doch das ist Goitschalks Bier nicht mehr.

Quickborner Erkenntnisse machten auch vor den Quickbornern selbst nicht Halt. Längst praktiziert das Team Mitbestimmung und Mitarbeitungs nicht um des sozialen Umsturzes, sondern um des Teamworks willen. Von den dreihunddreißig Mitarbeitern sind heute knapp die Hälfte mit je 15 000 Mark Stammeinlage die Gesellschafter der Firma, die Firmengründer Schnelle und Dunst, bis 1956 Büromöbelverkäufer, eingeschlossen. Jeder Mitarbeiter kann Gesellschafter werden, sobald er zwei Jahre im Team ist. Außenstehenden Kapitalgebern hingegen ist laut Gesellschaftervertrag der Zutritt verboten. Zu sagen haben das Plenum und die Geschäftsführung, in die jede der fünf Arbeitsgruppen ihren selbstgewählten Sprecher entsendet. Chefs gibt es nicht, und Sekretärinnen werden „genauso bezahlt wie neue Planer, fast zehntausend Mark im Monat“. Zwei von ihnen sind in diesem Jahr Gesellschafterinnen geworden.

Die Quickborner produzieren vor allem für den Papierkorb. Sie geben zu: „In fünfzig Prozent aller Fälle werden wir als Feigenblatt gerufen. Da ist dann jemand, der will etwas durchsetzen und braucht dazu ein Alibi. Nur fünfzig Prozent unserer Vorstellungen gehen in Erfüllung, und daß wir viel Schaum schlagen, wissen wir auch. Doch das System will den Schaum. Anders kommt man an den Kern nicht

heran.“

Das alles ficht sie nicht an. Nur auf ein Problem haben sie noch keine Antwort gefunden. Planer Gottschalk, 38: „Wir werden älter. Da hat man keine Lust mehr, herumzuvagabundieren. Wir haben zwar schon die Kernwoche eingeführt, daß heißt, nach drei oder höchstens vier Planungstagen vor Ort ist die Woche ruhi, und wir fliegen nach Hause. Aber problematisch wird's zum Beispiel bei Auslandsaufträgen. Unsere Kinder kommen allmählich in die Schule, und da denkt man über solche Dinge anders als früher. Für Manager zu Hause haben wir wenig Platz.“

Was sie tun werden?

„Aborder weiterwandern. Mehr kann man wohl dabei nicht machen.“

COPYRIGHT DIE ZEIT, 07.05.1971 Nr. 19

ADRESSE <http://www.zeit.de/1971/19/Dass-wir-viel-Schaum-schlagen>

KANZLERAMT

Polemik
Campagne

Kritik an Ehmkes „Reorganisation“

Haushaltsmittel für Stümpererei vergeudet

Von hemmungsloser Personalpolitik im Geiste seiner Auftraggeber in der SPD-Partei zentrale versteht er viel, als rücksichtsloser Polit-Leibgardist des ihm anbefohlenen Kanzlers hat er sich bewährt, am Mischpult des Regierungsapparates gilt er als clever, aber bei der Reorganisation des Bundeskanzleramtes hat Horst Ehmke bisher keine glückliche Hand gehabt. Seine hochtrabenden Pläne, das Kanzleramt zu einem modernen Instrument der Regierungspolitik zu machen, konnte er nicht verwirklichen. Zu einem geringen Teil lag dies daran, daß jeder Bemühung dieser Art natürliche Grenzen gesetzt sind. Entscheidend für die Mißerfolge Ehmkes auf diesem Gebiet war die stümperhafte Art, in der er neue Planungsverfahren und Organisationsmodelle entwickeln ließ. Die scharfen Auseinandersetzungen zwischen Ehmke und dem Personalrat des Kanzleramtes haben der Öffentlichkeit die Augen für die Schwächen des großkühnigen Alleskönners und Besserwissers geöffnet.

In einer neuen Stellungnahme, die der mehrheitlich von Vertrauensleuten der Gewerkschaft ÖTV beherrschte Personalrat der Belegschaft zuleitete, werden die unseriösen und in ihrer Naivität fast an Quacksalberei grenzenden Methoden sichtlich, die im Kanzleramt unter der direkten Verantwortung des Ministers praktiziert werden, um fragwürdige Organisationskonzepte als wissenschaftliche Erkenntnisse auszugeben. Wie in der Vergangenheit, steht dabei das wegen seiner Arbeitsweise umstrittene „Quickborner Team“ im Zentrum der Kritik. In die Quickborner, die mit fürstlichen Honoraren für ihre Beratertätigkeit aus der Staatskasse belohnt werden, ist Ehmke geradezu vernarrt, obwohl ihm wiederholt begründete Bedenken gegen die für eine Reorganisation einer Staatsbehörde ungeeignete Arbeitsweise dieses Wirtschaftsunternehmens vorgebracht worden sind. Wenn man der Meinung des Personalrates folgt, daß die Quickborner Methode des „Brainstorming“ für die Lösung organisatorischer Fragen ungeeignet ist, liegt die Schlussfolgerung nahe, daß Ehmke die für dieses Unternehmen verwendeten Steuergelder sinnlos verpulvert hat. Über diese Vergeudung von Haushaltsmitteln sollte sich der Bundestag so schnell wie möglich ein Bild verschaffen und gleichzeitig weitere Ausgaben für das Quickborner Team verhindern.

Die neue umfangreiche Stellungnahme des Personalrates zur Reorganisation des Kanzleramtes enthält eine Reihe von vernichtenden Urteilen über einen Zwischenbericht der von Ehmke eingesetzten „Arbeitsgruppe Organisation“, deren „Moderator“ der Chef des Quickborner Teams, der ehemalige Mübühändler Wolfgang Schnelle ist. Der Personalrat vermißt an dem Bericht beispielsweise abgewogene und gut begründete Meinungen und schreibt, er sei „mit den Abteilungsleitern des Bundeskanzleramtes“ (1) der Meinung, daß der Bericht „stark im Theoretischen und Abstrakten stehenbleibt“. Zusammenfassend darf der Personalrat feststellen, daß die Arbeitsgruppe kein organisatorisches Konzept oder konzeptionelle Vorschläge vorgelegt hat, die einer ernsthaften Prüfung standhalten“, heißt es in der Stellungnahme.

H. S.

