

**Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung: Soziologische Expertise
und Beratung für Planung, Städtebau, Architektur**

Zertifikatsarbeit im
CAS Consulting Competence

Zürcher Fachhochschule
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

eingereicht bei:

Barbara Zenklusen, lic.phil I

vorgelegt von:
Stephanie Hering
Siriusstrasse 12
8044 Zürich

Zürich, 25. Oktober 2020

Management Summary

Gestaltete Umwelt, Städtebau, Architektur prägen unser Leben gewichtig: Wir existieren in und mit Räumen und in Interaktion mit diesen. Wir greifen in Räume ein und gestalten sie, gleichzeitig werden wir von ihnen geprägt, die meisten gestalteten Umgebungen finden wir bereits vor. Manchmal nehmen wir Räume, Landschaften, Städte, bestimmte Architekturen bewusst wahr, beispielsweise bei touristischen Erkundungen; Bauten und Räumen aus vergangenen Zeiten geben uns Auskunft und lassen uns staunen über das so andere oder auch ähnliche Leben, das darin stattgefunden haben mag. Viel öfter geschieht die Wirkung von Räumen auf uns aber unbewusst: Das ganze Leben passiert zwar in spezifischen Räumen, sie sind aber selten explizit im Fokus. Die Omnipräsenz und Normalität von Räumen und Architekturen, in denen wir uns alltäglich bewegen, haben eine intuitive Evidenz.

Insofern sind Raumplanungsprozesse, Städtebau und Architektur politische, hochkomplexe Verhandlungsfelder, die nicht nur eine grosse Anzahl von unterschiedlichen Expertinnen und Experten zielführend zusammenbringen müssen, sondern auch zukunftsentscheidend für das Allgemeininteresse sind. Hier hat sich in den letzten Jahren ein neues Planungsparadigma herausgeschält: Zeitgemässe Planung soll interdisziplinär, intersektoral, projekt- und prozessorientiert sein. „Koproduktion statt Konsultation“ ist die Anforderung. In diesem Zusammenhang wird für Planungsprozess auch zunehmend explizit soziologische Expertise nachgefragt.

Die Arbeit lotet aus, worin genau die spezifische soziologische Expertise hier besteht und welche Beiträge die Soziologie leisten kann für nachhaltig gelingende Planungs- und Entwicklungsprojekte. Zunächst wird die Beratung als Tätigkeit beleuchtet unter Rückgriff auf die theoretischen Grundlagen, die auch im CAS behandelt wurden. Im Anschluss folgt eine kurze Bestimmung der Soziologie in ihrer Fachlichkeit sowie ihrer Aufgaben und Kompetenzen. Schliesslich wird darauf eingegangen, welche Perspektiven die Soziologie auf das Feld Planung, Städtebau und Architektur hat und wie und warum diese Perspektiven nützlich sein könnten für die Planung.

Die Ergebnisse aus der Literatur sind ermutigend, dass soziologische Expertise gewinnbringend in der Beratung für Planung, Städtebau und Architektur eingesetzt werden kann. Der besondere Nutzen des soziologischen Beitrags besteht einerseits in der eingeübten Distanznahme. Dadurch wird eine Dechiffrierung der unterschiedlichen Logiken, die bei komplexen Planungsprozessen am Werk sind möglich; verschiedene Perspektiven können beobachtet und nachvollzogen werden, was zur gelingenden Aushandlung bei der Problemfindung und -bearbeitung beitragen kann. Durch die kritische und zweifelnde Grundhaltung der Soziologie können unterliegende Strukturen und Mechanismen und noch unbewusste Bedürfnisse und Interessen sichtbar gemacht werden. Die Soziologie bietet darüber hinaus einen generischen Blick auf Gesamtgesellschaft ohne spezifisches Interesse für ein Teilsystem oder eine Profession - damit ist sie gut geeignet für das Herausarbeiten des *common good* bei Planungen, in Zusammenarbeit und Vermittlung unterschiedlicher Interessen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Hintergrund	3
1.2.	Ziel	3
1.3.	Vorgehen.....	4
2.	Beratung – Soziologie – Planung, Städtebau und Architektur	5
2.1.	Beratung.....	5
2.2.	Soziologie.....	8
2.3.	Planung, Städtebau und Architektur	11
3.	Schlussfolgerung und Ausblick	13
3.1.	Schlussfolgerung.....	13
3.2.	Ausblick.....	15
4.	Quellenverzeichnis.....	16

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich

- die vorliegende Thesis selbständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel anfertigte,
- die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich machte,
- diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorlegte.

Ort, Datum

.....

(Unterschrift)

1. Einleitung

Gestaltete Umwelt, Städtebau, Architektur prägen unser Leben gewichtig: Wir existieren in und mit Räumen und in Interaktion mit diesen. Wir greifen in Räume ein und gestalten sie, gleichzeitig werden wir von ihnen geprägt, die meisten gestalteten Umgebungen finden wir bereits vor. Manchmal nehmen wir Räume, Landschaften, Städte, bestimmte Architekturen bewusst wahr, beispielsweise bei touristischen Erkundungen; Bauten und Räumen aus vergangenen Zeiten geben uns Auskunft und lassen uns staunen über das so andere oder auch ähnliche Leben, das darin stattgefunden haben mag. Viel öfter geschieht die Wirkung von Räumen auf uns aber unbewusst: Das ganze Leben passiert zwar in spezifischen Räumen, sie sind aber selten explizit im Fokus. Die Omnipräsenz und Normalität von Räumen und Architekturen, in denen wir uns alltäglich bewegen, haben eine intuitive Evidenz. Sie sind überall, wir kommen nicht an ihnen vorbei, wir müssen unsere Wege und Aktivitäten ihrer Materialität anpassen, ihren vorgegebenen Wegen, Sichtverhältnissen, Möglichkeiten. Sie werden, einmal geschaffen, zu Fakten, die wir - wohl oder übel und manchmal erst nach einer gewissen Zeit - hinnehmen wie Naturgesetze. Ist das aber einmal geschehen, sind wir gewöhnt an eine bestimmte räumliche Umgebung, dann beginnen wir meist, sie zu ignorieren und irgendwann zu vergessen.

Dies alles ist keine ästhetische Randfrage oder vernachlässigbar. Die Art und Weise, wie wir mehrheitlich unsere Umwelt bisher gestaltet, geplant und gebaut haben, hat zentral zu den grossen sichtbaren und drängenden Problemen beigetragen, mit denen wir heute umzugehen haben und für die wir tragfähige Lösungen für die Zukunft finden müssen: ökologische Ungleichgewichte, Klimawandel, Ressourcenendlichkeit bei stark gewachsener Weltbevölkerung, starke Ungleichheiten in den Lebensbedingungen mit sozialer Sprengkraft – um nur die wichtigsten auf globaler Ebene zu nennen.¹

Die jeweiligen Ausprägungen dieser globalen Probleme sehen je nach Weltregion und sogar spezifischem Ort sehr verschieden aus und bringen lokal ganz unterschiedliche Herausforderungen mit sich. Das *Bundesamt für Raumentwicklung* macht für die Schweiz zuvorderst zwei grosse Herausforderungen für die aktuelle Raumplanung aus: die weiter wachsende Bevölkerung und die demographischen Veränderungen² – und hat entsprechend fünf übergeordnete Ziele formuliert: (1) Siedlungsqualität und regionale Vielfalt fördern; (2) natürliche Ressourcen sichern; (3) Mobilität steuern; (4) Wettbewerbsfähigkeit stärken; (5) Solidarität leben.³

¹ vgl. UN Sustainable Development Agenda: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
So haben die Vereinten Nationen als Ziel 11 «Sustainable Cities and Communities» formuliert von insgesamt 17 Zielen der «Sustainable Development Agenda». Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, wie stark das Ziel «nachhaltige Städte und Gemeinden» mit vielen anderen Zielen zusammenhängt, das eine nicht ohne das andere denkbar ist: gute Gesundheit und Wohlbefinden (3), sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen (6), Infrastruktur und Mobilität (9), Verantwortung in Produktion und Konsum (12), Climate Action (13).

² 2045 wird mit 10 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern der Schweiz gerechnet, von denen mehr als ein Viertel über 65 Jahre alt sein werden.

³ vgl. Bundesamt für Raumentwicklung: <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/strategie-und-planung/raumkonzept-schweiz/herausforderungen-und-strategien.html>

Das *Bundesamt für Umwelt* hat neben Ernährung, Wohnen - wobei unter Wohnen auch Bauen für Arbeit und Freizeit subsummiert wird - und Mobilität als Fokusthemen gesetzt.⁴

Entscheidend für unser Überleben als Spezies auf globaler Ebene langfristig, aber auch kurz- und mittelfristig in Europa und in der Schweiz ist, ob und wie wir es schaffen, u.a. auch die Raumentwicklung, Planung und Architektur umzugestalten in Richtung ökologischer, aber auch sozialer und kultureller und schlussendlich ebenso wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Wie kann es gelingen, auch in Zukunft mehr und älteren Menschen, gesunde, faire, sichere Lebensverhältnisse bereitzustellen ohne die Belastbarkeit der natürlichen Lebensbedingungen auszubeuten und irreversibel zu überziehen?

Der Bund ist in der Schweiz für die Grundsatzgesetzgebung zuständig während die eigentliche Raumplanung vor Ort die Kantone und Gemeinden verantworten. Der föderalistischen Realität entsprechend ist die Praxis der Raumplanung in der Schweiz divers. Positiv formuliert sind die Kantone (mit ihren kantonalen Richtplänen) und die Gemeinden (mit den Nutzungsplänen) die relevanten Akteure mit grundlegenden Kompetenzen.⁵ Die Erwartungen und Anforderungen sind entsprechend hoch. Zur Komplexität der Raumplanung beigetragen hat massgeblich die umfassende Revision des Raumplanungsgesetzes von 2013, die die Eindämmung der fortschreitenden Zersiedelung der Landschaft als Grundsatz festgeschrieben hat. Das neue Paradigma der Planung seitdem heisst: Innenentwicklung. Das bedeutet Verdichtung, Bauen, Planen, Umbauen und Erweitern im Bestand, was zwangsläufig mehr und andere Schwierigkeiten, Aufgaben und Probleme mit sich bringt als ein «Bauen auf der grünen Wiese»; Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichsten Akteuren sind vorprogrammiert. Gleichzeitig gehört breite Partizipation in der Schweiz mit zur Kultur und zu den Grundrechten, die Chance auf die unwidersprochene Durchsetzung autoritärer Masterpläne von oben ist gering.

Nicht zuletzt aufgrund schlechter Erfahrungen mit konfliktreichen und langwierigen und stellenweise trotzdem ergebnislosen und blockierten Planungsprojekten ist das Bewusstsein für Raum- und Siedlungsentwicklung als komplexe Aufgabe gestiegen, auf kantonaler und vor allem Gemeindeebene. Planung und Architektur sind hochpolitische Felder, hier wird langfristig über Zukunft entschieden. Wenn nur ein Aspekt bei der Planung vergessen geht, kann sich das auf Dauer und teuer rächen. Daher planen Kantone und Gemeinden zunehmend sorgfältig und umfassend die Planung selbst und binden dabei zunehmend zu frühen Zeitpunkten unterschiedlichste Akteure, Perspektiven und auch Fachexpertisen ein, um ein möglichst breites Bild zu erhalten und keine gravierenden Fehler zu riskieren. Bei Gebietsplanungen werden umfangreiche Vorstudien in Auftrag gegeben und Entwicklungsvorstellungen von unterschiedlichen Seiten abgeholt, Echoräume mit Anwohner organisiert; Faktoren wie Verkehr, historisches Bauerbe, Grünflächen aber auch soziale Einschätzungen, Prozesse und Folgen sollen berücksichtigt werden. Diese Anforderungen spiegeln sich in der Auslobung von Wettbewerben, Testplanungen, Siedlungsentwicklungen und Umnutzungen. Ein Aspekt dabei ist, dass bei Ausschreibungen u.a. immer mehr soziologische Expertise explizit gefordert und nachgefragt wird.

⁴ vgl. Bundesamt für Umwelt: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/ernaehrung-wohnen-mobilitaet.html>

⁵ vgl. Espace Suisse: <https://www.espacesuisse.ch/de/raumplanung>

Aber: Was genau kann hier die soziologische Expertise? Worin besteht die spezifisch soziologische Beratungsleistung im Rahmen von Architektur und Planungsverfahren?

1.1. Hintergrund

Hintergrund und Motivation zur Wahl des Themas hat mit einer langjährigen Nebentätigkeit von mir zu tun: Vom Hintergrund her bin ich Soziologin und habe mich hier insbesondere mit Architektursoziologie intensiv beschäftigt; an der Universität Liechtenstein unterrichte ich in einem kleinen Pensum Soziologie für Architekten. In den letzten Jahren wurde ich häufiger angefragt, *einen soziologischen Blick* auf Entwurfsprojekte von Architekturbüros zu werfen, bei einigen Wettbewerben bin ich Teil eines Planungsteams.

Bisher habe ich bei diesen Beratungen eher situativ und intuitiv (re)agiert. Auch ausgelöst durch den Start des CAS Consulting Competence an der HWZ hat sich mein Eindruck verfestigt, dass ich meinen Anteil, den ich für solche Projekte de facto liefere und liefern kann, dringend genauer reflektieren sollte: Erst wenn ich expliziere, welche Leistungen ich anbieten kann, ist ein wirklich strukturiertes Vorgehen möglich - und ausserdem eine Argumentationsgrundlage geschaffen, was diese Leistungen wert sein könnten. Weiter scheint mir, dass die Nachfrage nach soziologischer Expertise und Begleitung wächst: Das Bewusstsein für die Komplexität (grösserer) Planungs- und Entwicklungsprojekte ist gewachsen und damit die Einsicht, dass es sinnvoll und notwendig ist, von Beginn an möglichst viele unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.

1.2. Ziel

Es geht mir um das Ausloten und die genauere Bestimmung von *soziologischer Expertise für Planung, Städtebau und Architektur*. Ich möchte grössere Klarheit gewinnen, was der *added value* soziologischer Perspektive sein kann und welche spezifischen Beiträge die Soziologie leisten kann für nachhaltig gelingende Planungs- und Entwicklungsprojekte.

Und aufgrund der hieraus entstehenden Antworten möchte ich abschätzen, ob und inwiefern eine Geschäftsidee in diesem Feld zukunftsfähig ist und professionelle Dienstleistungsangebote sinnvoll sind.

In diesem Sinne hatte ich als *Kernfragen* der Arbeit bestimmt: ⁶

- Worin besteht der spezifische *added value* eines soziologischen Beitrags bei Planungsprozessen?
- Welche Leistungen genau können angeboten werden?

⁶ vgl. Disposition vom 17. Mai 2020

Als Ausgangspunkt hatte ich folgende *Hypothesen* formuliert:

- Integration soziologischer Fachexpertise kann zu besseren und nachhaltigeren Ergebnissen bei Planungsprozessen führen.
- Prozessberatung und systematische Prozessmoderation im Sinne einer Koordination der unterschiedlichen Perspektiven erhöht die Effizienz von und Zufriedenheit mit Projekten und führt gesamthaft zu besseren Ergebnissen.
- Explizierung und Definition eines Beitrags erhöht die Anerkennung dieses Beitrags und wirken quasi selbstverstärkend.

Die Hypothesen sollen geprüft und die Kernfragen beantwortet werden.

1.3. Vorgehen

Nachdem in der Einleitung das Thema und die Fragestellung umrissen sowie das Ziel der Arbeit bestimmt wurde, werden im folgenden inhaltlichen Hauptteil die relevanten Schwerpunkte vertieft: Zunächst wird die Beratung als Tätigkeit beleuchtet unter Rückgriff auf die theoretischen Grundlagen, die auch im CAS behandelt wurden. Im Anschluss folgt eine kurze Bestimmung der Soziologie in ihrer Fachlichkeit und ihrer Aufgaben und Kompetenzen. Schliesslich wird darauf eingegangen, welche Perspektiven die Soziologie auf das Feld Planung, Städtebau und Architektur hat und wie und warum diese Perspektiven nützlich sein könnten für die Planung. Gearbeitet habe ich hier mit Literatur, ergänzt mit Einsichten und Erfahrungen, die ich selbst in den letzten Jahren sammeln durfte und die sich u.a. aus zahlreichen informellen Gesprächen und Diskussionen mit Personen aus dem Feld ergeben haben. Recherche und systematische Betrachtung sind überall miteinander verquickt. Im letzten Kapitel komme ich auf die oben genannten Kernfragen und Hypothesen zurück und ziehe entsprechende Schlussfolgerungen; ich schliesse mit einem knappen Ausblick.

2. Beratung – Soziologie – Planung, Städtebau und Architektur

2.1. Beratung

Eine Motivation für mich, den CAS Beratung an der HWZ zu absolvieren, war zu verstehen, was Beratung eigentlich ist. Die Hoffnung, hier eine klare Antwort zu finden, wurde durch alle Module hinweg enttäuscht – vielmehr wurde überall unterstrichen, eine genauere Definition sei schwierig, ein klarer Umriss unmöglich. Hier was es insofern nützlich, enttäuscht zu werden, weil insbesondere für die Beratung wohl wichtig ist zu akzeptieren, dass es für viele Fragen keine einfachen Lösungen gibt und meist alles sogar noch komplizierter wird, wenn man sich näher mit den Dingen beschäftigt. Dies konstatiert auch Dirk Lippold gleich zu Beginn seiner «75 wichtigsten Management- und Beratungstools» (ebd. 2020: 1): «Sicherlich ist kein Erfolgsfaktor im Beratungsgeschäft so schwer zu beschreiben und zu erklären wie die Beratungsleistung an sich. Zu unterschiedlich sind die Beratungsinhalte und die Beratungsprozesse. Zu verschieden ist das Zusammenspiel von Leistungspotenzial, Leistungsprozess und Leistungsergebnis von Beratungsauftrag zu Beratungsauftrag.».

Was genau sind die Ursachen dieser Schwierigkeiten, was macht das Geschäft so knifflig? Warum bleibt es so vage obwohl de facto so viel beraten wird und offenbar allerorten ein grosser Beratungsbedarf, zumindest ein grosses Beratungsbedürfnis besteht und damit auch viel Geld umgesetzt wird?

Ein Grund liegt sicher darin, dass bei den meisten Arten von Beratung «Informations- und Unsicherheitsprobleme sowohl auf der Kunden- als auch auf der Lieferantenseite gross sind.» (ebd: 1). Beide Seiten sind wechselseitig unsicher: die Kundin⁷ leidet unter einem Problem, dass sie selbst nicht in der Lage ist zu lösen, die Beraterin kommt von aussen und muss erst einmal verstehen, was der Fall ist, auch und besonders, wenn es hier Unterschiede in der Problemwahrnehmung gibt. Das wahrgenommene Problem der Kundin muss nicht das eigentliche Problem sein und/ oder auch nicht das einzige.

Beratungsleistungen sind *immateriell* – was bedeutet, dass man sie nicht so genau fassen, quanti- und qualifizieren kann, weil sehr viel im Auge und Urteilsvermögen der Betrachterin liegt; eine Beratungsleistung ist kein Produkt mit klaren Funktionen und Qualitäten. Und insofern die Beratungsleistungen im Auge der Betrachterin liegen, sind sie auch *integrativ*, die Kundin und ihre Umgebung sind in die Beratungsleistung eingebunden, sie ist zwingend notwendig für die Erbringung der Leistung. Die Kundin weiss am Anfang nicht, was sie bestellt, kann es nicht wissen, ansonsten könnte sie die Leistung ja selbst erbringen, sondern muss einem vor und bei der Beauftragung erfolgten Leistungsversprechen vertrauen. Die Beraterin muss dieses Versprechen machen zu einem Zeitpunkt, da sie selbst noch nicht genau wissen kann, was eigentlich der Fall ist und wohin die Reise gehen mag. Ein selbst-

⁷ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern das generische Femininum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

bewusster und zuversichtlicher Umgang für die Bewältigung dieser Unsicherheit scheint zentral.

Als kleinster gemeinsamer Nenner lässt sich festhalten, dass das *Versprechen einer Problemlösung* das Ziel jeder Beratungsleistung ist. Die Kundin wünscht handlungsorientierte, praktische und pragmatische Ratschläge, wie ein wahrgenommenes Problem gelöst werden kann, in der Sprache der Betriebswirtschaft «die Abweichung des Ist-Zustands vom angestrebten Soll-Zustand» (ebd.: 1) zu beheben ist.

Um die Probleme oder wahrgenommenen Probleme genauer zu verstehen ist die von Gomez und Probst (1999) vorgeschlagene – und von Lippold referierte (ebd. 2020: 2) Unterscheidung von drei idealen Typen von Problemen instruktiv: *einfache*, *komplizierte* und *komplexe* Probleme:

Problemtyp	Charakteristik	Lösungstechniken
Einfache Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Einflussfaktoren • Wenig Verknüpfungen • Stabile Beziehungen 	„Gesunder Menschenverstand“
Komplizierte Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Einflussfaktoren • Viele Verknüpfungen • Stabile Beziehungen 	z. B. Methoden des Operations Research
Komplexe Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Einflussfaktoren • Viele Verknüpfungen • Instabile Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetztes Denken • Systemtheorie • Kybernetik

[Quelle: FINK 2009, S. 48 f.]

Abbildung aus Lippold 2020: 3: «Charakteristika und Lösungstechniken von Problemtypen»

Hiernach lassen sich «einfache Probleme», die durch wenig Einflussfaktoren, wenig Verknüpfungen und stabile Beziehungen gekennzeichnet sind, meist mit dem «gesunden Menschenverstand», also relativ aufwandsarm und durch fast jede und jeden lösen. Anspruchsvoller wird es bei der Lösung von komplizierten und komplexen Problemen, die sich durch viele Einflussfaktoren und viele Verknüpfungen auszeichnen, wobei bei den komplexen Problemen auch noch instabile Beziehungen hinzukommen. So sind es wohl in der Regel komplizierte und komplexe Probleme bzw. eine Kombination beider, zu deren Lösung Beratung nachgefragt und ersucht wird.

An anderer Stelle führt Lippold (ebd. 2018: 30) aus, dass das Besondere generell an Beratungsprozessen ihre grundsätzliche *Indeterminiertheit* ist – d.h. alle Komponenten können während des Prozesses unterschiedliche und nicht antizipierbare Ausprägungen annehmen: Erstens aufgrund der *Unbestimmtheit des Inputs*: Es ist eher die Regel als die Ausnahme, dass Informationen, die für eine Mandantin relevant sind, bei Projektbeginn nicht bekannt sind oder vorliegen, entweder weil sie noch nicht da sind, manchmal auch weil sie bewusst oder unbewusst von Kundinnen- und/oder Beraterinnen-Seite zurückgehalten werden; zweitens wegen der *Indeterminiertheit des Transformationsprozesses*: Damit sind Unwägbarkeiten und Umwelteinflüsse beschrieben im Beratungsverhältnis und der Beratungsdurch-

führung, die während der Beratung einwirken; und drittens die *Unbestimmtheit des Outputs*, die sich aus den Unwägbarkeiten der beiden voran genannten Punkte ergibt. Es ist und kann in der Regel vorher nicht klar sein, was am Ende herauskommt. In dieser konstitutiven Unbestimmtheit liegen gleichermaßen Gefahren und Chancen.

Die erste zu erbringende Leistung der Beraterin muss sein, sich vom Problem der Kundin zu distanzieren; das «Problem» darf nicht zum eigenen gemacht werden, sondern darf nur eine Aufgabe sein. Diese *Distanziertheit*, das Nicht-Involviertsein, scheint wesentlich für die Beratungsleistung bzw. die Aussicht auf Beratungserfolg. Die Beraterin kann so, hoffentlich, etwas sehen, was die Kundin aufgrund der eigenen Involviertheit (noch) nicht erkennen kann. Ausserdem verfügt die Beraterin im Gegensatz zur Kundin über methodisches Wissen und spezifische Werkzeuge zur Bearbeitung von Aufgaben (Lippold 2020: 2). Gleichzeitig muss die Beraterin die Kundin kommunikativ davon überzeugen, dass es sich lohnt, der Beratungsperspektive zu folgen.

Für den Beratungsprozess stehen grundsätzlich zwei Optionen zur Verfügung: Für jede Kundin einen *individuellen Lösungsweg* entwickeln oder auf *standardisierte Problemlösungsverfahren* zurückgreifen. Bei letzteren wird auf bewährte Aktivitätsfolgen (Routinen) vertraut und Erfahrungen, die in einem oder mehreren bereits abgewickelten Projekten gewonnen wurden, auf ein nächstes Projekt übertragen, die Beraterin stützt sich auf ein vorstrukturiertes methodisches Instrumentarium, auf *Tools* (ebd.: 5).

Weiter lässt sich Beratung unterscheiden in *Prozessberatung* und *Inhaltsberatung*: während bei der inhaltsbezogenen Beratung die Beraterin das für die Lösung benötigte Wissen einbringt, welches dann umgesetzt werden kann (die Beraterin als Lösungsfinderin), geht es bei der Prozessberatung darum, der Kundin zu helfen, die Lösung selbst zu entwickeln und zu implementieren (die Beraterin als Moderatorin) (Lippold 2018: 32).

Um die Phasen eines Beratungsprozesses zu strukturieren, schlägt Lippold folgende Systematik vor: *Akquisitionsphase*; *Analysephase*; *Problemlösungsphase*; *Implementierungsphase* (Lippold 2020:15). Eine andere, aber ähnliche Möglichkeit ist die von Nicolai Andler (ebd. 2015: 34), der als Prozessstufen folgende Richtschur ausmacht: *Diagnose*; *Zielformulierung*; *Analyse*; *Entscheidungsfindung*. Unterschiedliche Auffassungen bestehen hier, ob die Akquisephase bereits Teil des Beratungsprozesses ist bzw. die Implementation der Lösung noch. Gleichzeitig betonen beide, dass die Phasen wie alle Modelle idealtypisch zu verstehen sind und in der Realität Überschneidungen und Uneindeutigkeiten in der Abgrenzung die Regel sind.

Trotz aller Unterschiedlichkeit sind es aber die *Beratungstools*, die – soweit in der entsprechenden Beratungsumgebung eingesetzt – eine wesentliche Konstante darstellen.

Massgeblich ist in jedem Fall: Die Beratungsleistung muss der Kundin eine Lösung für ein wahrgenommenes Problem anbieten, ein Geschäftsmodell ist dabei hilfreich: «Der Erfolg eines Beratungsunternehmens steht und fällt mit seiner grundsätzlichen Unternehmenskonzeption, d. h. mit seinem Geschäftsmodell. Auf folgende Fragen sollte eine Antwort gefunden werden: In welchen Marktsegmenten soll das Beratungsunternehmen welche Leistungen anbieten? Wer sind die Zielgruppen und Zielpersonen? Welche Spielregeln (Preisniveau,

Wettbewerbsintensität, Kapitalbedarf) herrschen in diesen Segmenten? Welches sind die wesentlichen Einflussfaktoren und Trends, die zu berücksichtigen sind? Welche Ziele sollen kurz-, mittel- und langfristig verfolgt werden? Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnet das Unternehmen aus?» (Lippold 2018: 10).

Bei der Entwicklung jedes Geschäftsmodells die Bedürfnisse der potentiellen Kundinnen in den Mittelpunkt zu stellen, so gut wie möglich in die Haut der Kundin zu schlüpfen und ihren spezifischen Kontext mit relevanten Schlüsseltrends zu verstehen, steht ebenfalls für den Ansatz des *Value Proposition Designs* (ebd. Osterwalder/ Pigneur/ Bernarda/ Smith: 2015) im Mittelpunkt: «Ihre Kunden sind die Richter, die Geschworenen und die Henker Ihres Wertangebots. Und sie sind gnadenlos, wenn Sie keine Übereinstimmung erreichen!» (ebd.: 43).

Auch bei Oliver Gassmann et.al. (ebd. 2017) steht die Kundin im Zentrum, das «magische Dreieck» mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells veranschaulicht alle wesentlichen Punkte grafisch anschaulich; hier wurden viele (erfolgreiche) Geschäftsmodelle retrospektiv auf Erfolgsfaktoren analysiert und eine der überraschenden Erkenntnisse dabei war, dass die allermeisten Geschäftsmodellinnovationen lediglich Rekombinationen aus bekannten Ideen, Konzepten und Elementen von Geschäftsmodellen aus anderen Industrien darstellen (Gassmann et.al. 2017: VII). Meist sei schon ein einfaches Denken ausserhalb der etablierten Branchenlogik erfolgsentscheidend.



Abbildung aus Gassmann et.al 2017: 7: «Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodell»

2.2. Soziologie

Wie in der Einleitung offengelegt, habe ich meine bisherige und informelle Beratungstätigkeit nicht gesucht, sondern bin in diese eher zufällig hineingeraten. Ich wurde dabei angefragt und adressiert als Soziologin und in der Annahme, dass ich soziologische Expertise zu Planungs- und Architekturprojekten beisteuern könne. Dabei habe ich mit Erstaunen zur Kenntnis genommen, dass es Vorstellungen darüber zu geben scheint, was Soziologinnen sind, was sie tun und können und was ihr Fachgebiet ist. Dies kontrastiert scharf mit meiner eige-

nen diesbezüglichen Unsicherheit. Dabei bin ich überzeugt, dass diese Unsicherheit nicht mein persönliches Problem ist. Sie wird - so mein nicht ganz repräsentativer Eindruck aus dem Freundes- und Bekanntenkreis - von den meisten Soziologinnen geteilt, sie trifft vielleicht generell die Geistes- und Sozialwissenschaften. Einerseits hängt die mögliche Ursache dessen damit zusammen, dass die Geistes- und Sozialwissenschaften Disziplinen ohne eindeutig korrespondierende Professionen sind (wie z.B. Medizin, Jus oder auch Architektur); andererseits, dass der *Zweifel* und die *Verunsicherung* selbst *Leitmotive dieser Disziplinen* sind. Der antrainierte Zweifel ist Teil der disziplinären Identität, macht aber auch keinen Halt vor sich selbst, der eigenen Fachidentität, und wird weiter auch ausserhalb der Akademie chronifiziert. «Was können wir eigentlich? Was sind wir?» - Es gibt kein Feld, das Soziologinnen exklusiv für sich reklamieren würden, zugleich ist die Spannweite der Tätigkeitsbereiche in der Praxis für Soziologinnen sehr gross, wir können quasi «alles und nichts». ⁸ Diese Verunsicherung was die eigene Disziplin und Fachidentität betrifft, schält sich besonders deutlich hervor, wenn immer Soziologinnen mit starken Professionskulturen konfrontiert sind, wie z.B. Architektinnen.

Ganz grundsätzlich beginnend: Was ist eigentlich Soziologie? Was zeichnet diese Disziplin aus? Heinz Abels (ebd. 2019: 4) versucht es sehr allgemein ⁹: «Soziologie befasst sich mit den gesellschaftlichen Verhältnissen und dem Handeln zwischen Individuen in diesen Verhältnissen». Auch wenn Fragen nach gesellschaftlichen Verhältnissen und dem Handeln von Menschen untereinander vermutlich so alt sind wie die Menschheit selbst, hat sich die Soziologie als eigentliche Wissenschaft erst relativ spät, im 19. Jahrhundert, etabliert. Sie ist ein Nebenprodukt der Aufklärung, der Französischen und Industriellen Revolution, zusammengefasst: der Moderne. Als Disziplin baut sie fundamental auf einer der Grundeinsichten der Moderne auf: der Einsicht in die Kontingenz. Damit ist gemeint, dass die meisten Verhältnisse nicht gottgegeben und natürlich sind, sondern menschengemacht und damit auch veränderbar. Charakteristikum soziologischen Denkens ist ebenfalls von Beginn an Kritik und Reflexivität, die Bereitschaft, vermeintlich Selbstverständliches in Frage zu stellen oder auch der Mut, sich von der eigenen Kultur befremden zu lassen. Als zentrale Aufgabe der Soziologie könnte man, anschliessend an Abels, umreissen: gesellschaftliche Tatbestände beobachten, beschreiben, verstehen und analysieren und das systematisch und methodengeleitet. Grundannahme ist, dass Gesellschaft immer mehr ist als die Summe ihrer Teile, die damit verbundene Komplexität ist immer schon Ausgangslage.

Der Gegenstand an sich - «Gesellschaft» in ihrer Totalität und Komplexität - ist zwangsläufig eine Herausforderung, sogar eine Zumutung. Erschwerend tritt hinzu, dass es innerhalb der Disziplin kein Konsens über Zugänge, Theorien oder Methoden der Soziologie existiert. Genau das könnte sich auch zu einem Vorteil ausbilden: Typisch für Soziologinnen ist theoretische Versiertheit, neben ausgeprägten analytischen Fähigkeiten, dem Blick fürs Ganze und methodischen Kompetenzen.

⁸ Tatjana Zimenkova hat mit «Die Praxis der Soziologie» (ebd. 2007) eine Studie zur Professionalisierung und Berufspraxis von Soziologinnen und Soziologen unternommen und formuliert das hier so: «Es fällt der Soziologie in wissenschaftlichen wie in ausserwissenschaftlichen Bereichen schwer, die eigene *Exklusivität* und *Autonomie* durch Expertenwissen und Dienstleistungen nachzuweisen.» (ebd.: 22).

⁹ Es soll nicht verschwiegen werden, dass auch die Soziologie als Wissenschaft so divers aufgestellt ist und arbeitet, dass Konsens schon in dieser grundlegenden Frage kaum wahrscheinlich ist.

Interessanterweise identifiziert Zimenkova (ebd. 2007) in ihrer Studie zu Professionalisierung und Berufspraxis von Soziologinnen und Soziologen als ein wichtiges Praxisfeld, ausserhalb der Akademie, ausgerechnet die *Beratung*. In diesem Zusammenhang beobachtet sie, dass die Soziologie in der Praxis meist eine «Tandem-Disziplin» sei: als Dienstleisterin, die anderen Disziplinen und Professionen dazu verhilft, ihre Probleme zu lösen. Die besondere Kompetenz der Soziologie bestehe gerade darin, mit einem sich ständig «(...) wandelnden Gegenstand zu arbeiten und sich von diesem auf eine besondere Art und Weise zu distanzieren; dadurch ist sie in der Lage, Probleme zu diagnostizieren, die die anderen Disziplinen nicht beobachten können.» (ebd.: 299).

Auch für die Praxis betont Zimenkova die *Distanzleistung* der Soziologie als besondere Kompetenz. Die eingeübte Distanzierung und die so ermöglichte Reflexion über sich selbst als soziales Wesen bzw. Teil der Gesellschaft ist sogar Voraussetzung für das Betreiben der Soziologie und auch das Verstehen dessen, was Soziologie ist (ebd.: 26).

Aus dem bunten Strauss an Theorien der Soziologie soll hier eine herausgegriffen werden, die sich einerseits ganz besonders gut dazu eignet, Gesellschaft gesamthaft zu denken und andererseits Inspiration für viele Organisationstheorien (vgl. Kieser 2019) ist, die u.a. auch für die Beratung in der Praxis genutzt werden: die *Systemtheorie* von Niklas Luhmann (vgl. ebd. 1998).

Auch für die Systemtheorie ist die Distanzleistung der Soziologie zentral; zu den produktivsten Motiven für die Organisationstheorien gehören hier u.a. die Verwunderung über Funktion, Entscheidungen als Transformation von Kontingenz, Problembearbeitung als Paradoxienentfaltung, Organisation als Herstellung von Erwartbarkeit und eher bescheidene Erwartungen in Sachen individueller, aber auch organisationaler Rationalität. Eine Grunddiagnose der Systemtheorie zur modernen Gesellschaft ist die *funktionale Differenzierung* derselben. Damit gemeint ist, dass sich Gesellschaft zunehmend in gesellschaftliche Teilsysteme entwickelt, die eigene Codes und Logiken ausbilden und weitgehend autonom und selbstbezüglich operieren. Dies, so die These, hat nicht nur zu enorm gesteigerter Problemlösungskapazität moderner Gesellschaft geführt, sondern hat auch, damit verbunden, neue Folgeprobleme produziert: «Das rührt nicht nur von der Abschottung der Organisationen voneinander her, sondern auch von der weitgehenden Blindheit der gesellschaftlichen Teilsysteme füreinander und für das gesellschaftliche Ganze. Im Prinzip arbeiten die Funktionssysteme so, als gäbe es nur sie auf der Welt.» (Martens/ Ortmann 2019: 440).

Der tendentielle Rückzug ins hochfunktionale Operieren der eigenen Logik und die damit entstehenden blinden Flecke erschweren und verunmöglichen sogar gesamthafte Steuerung. Schlüssel zum Verständnis der Teilsysteme sind ihre jeweiligen Eigen-Logiken und Codes. Eine wichtige Unterscheidung in diesem Zusammenhang ist die in *intendierte* versus *emergente* Strategien und Strukturen (von Teilsystemen, aber auch Organisationen oder Interaktionen): während die *entschiedenen Entscheidungsprämissen* intendiert und sozusagen bewusst verhandelt wurden und damit sichtbar sind, sind andere Strukturen *en passant* im Tun und Operieren entstanden, bleiben meist unbewusst, aber entfalten als *nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen* genauso viel Wirkmächtigkeit, «die Tat geht häufig dem Ziel voran» (Kühl 2016: 52).

2.3. Planung, Städtebau und Architektur

Obwohl die Entstehung der Soziologie eng mit Raumfragen, der Stadt und den Arbeits- und Wohnverhältnissen der industriellen Revolution, verknüpft war, hat das Interesse der Soziologie an Planung, Raum und Architektur lange keine prominente Rolle gespielt. Ab Anfang der 2000er Jahre hat die Debatte und das Forschungsinteresse an Raum und Architektur im deutschsprachigen Raum an Fahrt aufgenommen; wesentlich dazu beigetragen hat Martina Löw mit ihrem Grundlagenwerk «Raumsoziologie» (ebd. 2001). Daran anknüpfend haben Heike Delitz (2009) und Heike Delitz und Joachim Fischer (2009) konkreter auf die Architektur bezogen Perspektiven und Grundlagen für die Soziologie erkundet. Architektur ist in ihrer Omnipräsenz von höchster Relevanz für jede Gesellschaftsanalyse: «Sie ist die durchdringende baukörperliche «Gestalt» der Gesellschaft, die diese in ihren Generationen, Schichten, Milieus und Funktionssystemen erst sicht- und greifbar macht.» (Delitz/ Fischer 2009: 4). Der Übergang zwischen Architektur, Städtebau und Raumplanung und -entwicklung ist fließend: Gebäude sind keine isolierten Artefakte. «Urbane Formen besitzen ihre eigene innere Dynamik, etwa im Blick auf ihr Verhältnis untereinander, zu freien Flächen, zur unterirdischen Infrastruktur und Natur.» (Sennett 2018: 10).

Für die Beantwortung der Frage, was der besondere Beitrag der Soziologie nicht nur wissenschaftlich, sondern auch für die Praxis der Planung und Architektur sein könnte, bringt Joachim Fischer (ebd. 2009: 391ff) vor, dass die Soziologie zu all den unterschiedlichen Facetten und Dimensionen des Planens und Bauens - den ökonomischen, rechtlichen, medialen, politischen, kulturellen neben den bauphysikalischen, technologischen und konstruktiven - nicht nur eine weitere, die «soziale», hinzufüge, sondern auch die Übersetzbarkeit zwischen diesen Dimensionen mit ihren Normierungen aber auch Spielräumen leisten kann. Grundsätzlich ist auch jeder dieser Dimension schlussendlich eine soziale: «Dem gesamten Baugeschehen wohnt eine Sozialdimension inne, und diese differenziert sich in ökonomische (Verfügung über Ressourcen), rechtliche (Eigentum, öffentliches Baurecht), politische (Stadtplanung) und kulturelle, religiöse und ästhetische Aspekte aus, die je einer eigenen Codierung folgen.» (ebd.: 391). Auch Fischer ist von der Produktivität der *Distanzleistung des soziologischen Blicks* überzeugt, denn gerade durch die professionelle Distanzierung qualifiziert sich die Soziologie für das wechselseitige Übersetzen, Vermitteln, das Dechiffrieren und Aufzeigen der jeweiligen Logiken und Codierungen und auch für das Moderieren derselben, das Zusammenfassen und Synthetisieren.

Die in jedem Bauen schon *enthaltene Sozialdimension* hat bereits den Schweizer Soziologe Lucius Burkhardt beschäftigt, der in diesem Zusammenhang das Bonmot «Design ist unsichtbar» geprägt hat. Gemeint damit ist, dass sich hinter jeder sichtbaren Form von Design gleichsam eine viel weitreichendere unsichtbare Welt entfaltet, die wirkt und prägt, aber unserer Aufmerksamkeit in der Regel entgeht; unsichtbares Design ist ein solches, das «seine Sozialfunktion selber nicht bemerkt» (ebd. 2013: 23). Die Kernidee hier ist, «(...) dass der Mensch in Umwelten lebt, die teilweise sichtbar, teilweise aber auch unsichtbar sind. Deshalb führen physische Eingriffe auf die Aussenwelt unberechenbare Veränderungen des Bewusstseins nach sich, die wiederum zum Bedürfnis nach neuen geplanten Zerstörungen werden können.» (ebd. 168). In diesem Sinne gibt es keine Neutralität von Objekten und Design. Die Soziologie kann aber dazu beitragen, *Unsichtbares zu versichtbaren*, unterlie-

genden Logiken und Wirkmechanismen an die Oberfläche und ans Licht zu bringen. Sie könnte jede Art von Design und insbesondere das Planen und Bauen über sich selbst aufklären und mit dazu beitragen, dass auch vormals «unsichtbare Gesamtsysteme, bestehend aus Objekten und zwischenmenschlichen Beziehungen» (ebd.: 117) bewusst berücksichtigt und in die Planung integriert werden könnten. Das würde die Planung insgesamt robuster, holistischer und nachhaltiger machen.

Die Gestaltung der Welt in diesem Sinne ist zu wichtig als dass sie nur der Raumplanung und Architektur überlassen werden könnte. Es geht um die Ausgestaltung des Gemeinwesens, weshalb der Planungsprozess in seiner Wichtigkeit und Reichweite gar nicht überschätzt werden kann. Dies geht deutlich darüber hinaus, was in einem *klassischen Planungsverständnis* der Soziologie als Spezialaufgabe zugewiesen und zugestanden wurde: Konventionelle Aufgaben der Soziologie in der Planung sind entsprechend Bestands- und Problemanalysen; Zufriedenheits- und Anspruchsanalysen; Entscheidungsprozessanalysen; Implementations- und Evaluationsforschung (Harth/ Scheller 2010: 45-46), sozusagen als Zuliefererin von Spezialwissen für Detailfragen im Laufe des Planungsprozesses. Christina Schumacher (ebd. 2019: 16) stellt dazu fest, dass dieses alte oder klassische Planungsverständnis, das «*sektoral verfährt, sequentiell ist und exklusiv*» bereits von Lucius Burkhardt kritisiert wurde, weil es nur aus einer engen Fachperspektive heraus arbeitet, mit einem stark eingeschränkten Kreis an Akteuren und Themen umgeht und stellenweise dabei die Menschen und deren Bedürfnisse komplett aus den Augen verloren hat.

Hier zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab: «*Zeitgemässe Planung ist interdisziplinär, intersektoral, projekt- und prozessorientiert*» (Schumacher 2019: 17). Hier werden neue Akteure identifiziert und eingebunden, unterschiedliche disziplinäre Perspektiven miteinander konfrontiert, es wird ämterübergreifend zusammengearbeitet. Dies hat auch Auswirkungen für die Planungsprozesse: diese sollen offener werden, hybrider, flexibler, experimenteller, mit fließenden Übergängen, iterativ, vorantastend und mit Lernfähigkeiten in den Prozessen selbst. Bei den neuen multidisziplinären Teams für die Planung geht es substantiell um das Aushandeln von gemeinsamen Entscheidungen, was meistens nicht einfach ist und nicht automatisch gelingt, sondern moderiert werden muss. Das *Moderieren* an sich gewinnt an Relevanz für erfolgreiche Prozesse: «Der Prozess des Aushandelns zwischen handfesten Interessen und (noch) unartikulierten Bedürfnissen einer Vielzahl von Akteuren und Anspruchsgruppen rückt damit in den Fokus.» (ebd.: 7). Damit ist dann auch klar, dass eine solche Planung kein stringenter, eindimensionaler Prozess sein kann, sondern eher unordentlich, chaotisch, superkomplex. Dieses Chaos und die Unordentlichkeit, zumindest in den Anfangsphasen, bewusst positiv zu konnotieren und als normal für Planungsprozesse zu rahmen – dafür plädiert Richard Sennett (ebd. 2018): Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Komplexität und Vielfalt sind explizit erwünscht. Die Parole von Sennett für die Interdisziplinarität der Planung lautet «*Koproduktion, nicht Konsultation!*»: «Koproduktion widerspricht also ganz direkt dem Glauben, es gebe nur einen einzigen richtigen Weg, etwas zu tun, und sie verwirft die ebenso geschlossene Vorstellung, wir sollten den jeweils von (...) Experten bestimmten besten Verfahren folgen.» (ebd.: 316). Jede einzelne Fachexpertise allein ist zu limitiert, um den komplexen Planungen gerecht zu werden; die Herausforderung ist einen Mix zusammenzustellen, der funktionieren kann. Trotz der Einsicht in die Notwendigkeit multidisziplinär zusammengestellter Teams, ist deren Zusammenarbeit in der Realität häufig nicht ganz einfach.

Auch hier können Soziologinnen beitragen, indem sie «(...) die Akteurskonstellationen und Herausforderungen von Planungsprozessen beschreiben, analysieren und systematisieren» (Schumacher 2019: 23), um so die Komplexität von Planungsprozessen greif- und behandelbar zu machen und diese vielleicht auch partiell reduzieren. Und auch Richard Sennett betont hier die Vorzüge von Distanznahme, noch einmal, für Kooperationen in Planungsprozessen: « (...) Kooperation in komplexen Umwelten erfordert eine gewisse Distanz zu den Kooperationspartnern. (...) Das Geheimnis der Zusammenarbeit mit anderen verlangt eine Distanz ganz eigener Art (...).» (Sennett 2018: 316).

Die *Planung beginnt* dabei schon *vor der eigentlichen Planung* an, bei der Identifikation des Problems, das bearbeitet werden soll, bei der Formulierung der Fragestellung. Auch darauf hat bereits Lucius Burkhardt hingewiesen, in seiner typischen Sprache hat er planerische Probleme als «Übelstände» bezeichnet: «Das Handeln der Planungsträger, Städte, Regionen, Gemeinden befasst sich immer mit konkreten Übelständen. Unsere Wirklichkeit ist aber angefüllt mit Übelständen, so dass zunächst einmal Konsens darüber hergestellt werden muss, welche Übelstände als solche anerkannt und damit bekämpft werden sollen.» (Burkhardt 2013: 33/34). Ein Problem ist nicht einfach in der Welt, sondern mit seiner Bezeichnung wird bereits eine Auswahl getroffen, eine Perspektive als die wichtige und entscheidende eingeführt und zementiert. Dies kann schwerwiegende Folgen haben, da schon bei dieser Problem-Findung und Definition wichtige Entscheidungen fallen, die den weiteren Verlauf des Prozesses bereits in eine bestimmte Richtung festschreiben.

3. Schlussfolgerung und Ausblick

3.1. Schlussfolgerung

Die Ergebnisse aus der Literatur sind ermutigend, dass soziologische Expertise gewinnbringend in der Beratung für Planung, Städtebau und Architektur eingesetzt werden kann. Das neue Planungsparadigma, das interdisziplinär, intersektoral, projekt- und prozessorientiert gekennzeichnet ist, weist in dieselbe Richtung.

Zurückkommend auf die in der Einleitung genannten Kernfragen und Hypothesen komme ich zu folgenden Schlussfolgerungen:

Kernfragen:

- Worin besteht der spezifische *added value* eines soziologischen Beitrags bei Planungsprozessen?

Der besondere Nutzen des soziologischen Beitrags besteht einerseits in der eingeübten Distanznahme. Dadurch wird eine Dechiffrierung der unterschiedlichen Logiken, die bei komplexen Planungsprozessen am Werk sind möglich; verschiedene Perspektiven können beobachtet und nachvollzogen werden, was zur gelingenden Aushandlung bei der Problemfin-

dung und -bearbeitung beitragen kann. Durch die kritische und zweifelnde Grundhaltung der Soziologie können unterliegende Strukturen und Mechanismen und noch unbewusste Bedürfnisse und Interessen sichtbar gemacht werden. Die Soziologie bietet darüber hinaus einen generischen Blick auf Gesamtgesellschaft ohne spezifisches Interesse für ein Teilsystem oder eine Profession - damit ist sie gut geeignet für das Herausarbeiten des *common good* bei Planungen, in Zusammenarbeit und Vermittlung unterschiedlicher Interessen.

- Welche Leistungen genau können angeboten werden?

Zunächst sehe ich die Mitarbeit bei der Problemidentifikation als mögliche Leistung: Hier kann die soziologische Perspektive den Gesamtblick öffnen und weiten und insbesondere gesamtgesellschaftliche Themen oder auch Trends und Entwicklungen aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen einbringen. Damit zusammenhängend kann bei der bewussten Formulierung der Fragestellung unterstützt werden, indem die unterschiedlichen Sichtweisen und Motivationsstrukturen explizit gemacht und wechselseitig erklärt werden.

Weiter sehe ich eine Moderations- oder Orchestratoren-Rolle als vielversprechend, im Vermitteln und Verhandeln und möglicherweise auch für der Organisation und Begleitung von Planungsprozessen gesamthaft.

Gleichzeitig haben die klassischen Leistungen soziologischer und methodischer Expertise für die Planung weiter ihre Berechtigung: Bestands- und Sozialstrukturanalysen; Zufriedenheits- und Anspruchsanalysen; Entscheidungsprozessuntersuchungen, Implementations- und Evaluationsforschung. Allerdings sollten Beisteuerung von Fachexpertise und Moderation voneinander klar getrennt werden; beide Funktionen im gleichen Projekt sind nicht zielführend.

Zu den Hypothesen:

- Integration soziologischer Fachexpertise kann zu besseren und nachhaltigeren Ergebnissen bei Planungsprozessen führen.

Dies konnte hier nicht bewiesen werden, aber die herangezogene Literatur hat zu dieser Vermutung Evidenz hinzugefügt. Zur wirklichen Prüfung wären langfristig angelegte Studien notwendig. Jedoch ist Partizipation und breite Einbindung an sich schon ein Wert bei Planungsprozessen.

- Prozessberatung und systematische Prozessmoderation im Sinne einer Koordination der unterschiedlichen Perspektiven erhöht die Effizienz von und Zufriedenheit mit Projekten und führt gesamthaft zu besseren Ergebnissen.

Auch dafür spricht aus der Literatur heraus vieles: Komplexe Prozesse benötigen sorgfältige Planung, Organisation und Moderation. Dies kann am besten von einer Person ohne Eigeninteresse für das spezifische Projekt und mit professioneller Distanz geleistet werden.

- Explizierung und Definition eines Beitrags erhöht die Anerkennung dieses Beitrags und wirken quasi selbstverstärkend.

Das ist sicher insgesamt richtig. Schon das Aufschreiben trägt zur Klärung bei und macht einen Beitrag insofern objektivierbar. Dabei ist für die soziologische Perspektive hilfreich, ihre in die eigene Fachidentität eingebauten (Selbst-)Zweifel stellenweise abzulegen und mit selbstbewussten Behauptungen ins Feld zu schreiten, um so letztlich mit dem eigenen Beitrag der Planung zu dienen.

3.2. Ausblick

Tatsächlich war diese Arbeit für mich ein Anfang, mir klarer darüber zu werden, wie das Geschäftsfeld aussieht, für das ich eine Geschäftsidee entwickeln könnte. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, insofern habe ich mit dem Titel der vorliegenden Arbeit «Geschäftsfeldanalyse und -entwicklung» mir selbst etwas zu viel versprochen; es hätte aber auch den Rahmen gesprengt. Die nächsten Schritte sind viel praktisch-pragmatischer. Im Verlauf der Recherche und Überlegungen habe ich Christina Schumacher, auf die ich oben auch verwiesen habe, mehrmals getroffen. Sie ist ebenfalls Soziologin und ihrerseits viel länger als ich in der Beratung im Bereich der Planung unterwegs. Dabei haben wir festgestellt, dass wir ähnliche Vorstellungen haben, aber gleichzeitig unterschiedliche Akzente setzen und auch verschiedene Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen. Wir sind gerade noch im Gespräch, wie wir enger zusammenarbeiten und allenfalls hier gemeinsam Ideen weiterentwickeln könnten.

4. Quellenverzeichnis

Literatur:

Abels, Heinz 2019: Einführung in die Soziologie, Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft, Wiesbaden: Springer VS

Andler, Nicolai 2015: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Erlangen: Publicis

Burckhardt, Lucius 2013: Der kleinstmögliche Eingriff oder die Rückführung der Planung auf das Planbare, Berlin: Martin Schmitz Verlag (herausgegeben von Markus Ritter und Martin Schmitz)

Delitz, Heike 2009: Architektursoziologie, Bielefeld: transcript

Fischer, Joachim/ Delitz, Heike (Hg.) 2009: Die Architektur der Gesellschaft. Theorien für die Architektursoziologie, Bielefeld: transcript

Fischer, Joachim 2009: Zur Doppelpotenz der Architektursoziologie: Was bringt die Soziologie der Architektur – Was bringt die Architektur der Soziologie, in: ders./ Delitz, Heike (Hg.): Die Architektur der Gesellschaft. Theorien für die Architektursoziologie, Bielefeld: transcript, S. 385-414

Gassmann, Oliver/ Franckenberger, Karolin/ Csik, Michaela 2017: Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Hanser

Harth, Annette/ Scheller, Gitta (Hrsg.) 2010: Soziologie in der Stadt- und Freiraumplanung. Analysen, Bedeutung und Perspektiven, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Kieser, Alfred/ Ebers, Mark (Hrsg.) 2019: Organisationstheorien, 8. erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer

Kühl, Stefan 2016: Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden: Springer VS

Lippold, Dirk 2018: Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Lippold, Dirk 2020: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools, Berlin: Walter de Gruyter

Löw, Martina 2015: Raumsoziologie, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Luhmann, Niklas 1998: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Martens, Will/ Ortmann, Günther 2019: Organisationen in Luhmanns Systemtheorie, in: Kieser, Alfred/ Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 8. erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, S. 413-448

Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves/ Bernarda, Greg/ Smith, Alan 2015: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen, mit Value Proposition Design, Frankfurt am Main: Campus

Schumacher, Christina 2019: Sociology Now! Handlungsfelder soziologischer Expertise in der Stadt- und Raumplanung, Zürich: Exposé im DAS-Programm in Raumplanung ETH Zürich, Zürich

Sennett, Richard 2018: Die offene Stadt. Eine Ethik des Bauens und Bewohnens, München: Carl Hanser

Zimenkova, Tatjana 2007: Die Praxis der Soziologie: Ausbildung, Wissenschaft, Beratung. Eine professionstheoretische Untersuchung, Bielefeld: Transcript

Webseiten: ¹⁰

Bundesamt für Raumentwicklung:

<https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/strategie-und-planung/raumkonzept-schweiz/herausforderungen-und-strategien.html>

Bundesamt für Umwelt:

<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/ernaehrung-wohnen-mobilitaet.html>

Espace Suisse:

<https://www.espacesuisse.ch/de/raumplanung>

UN Sustainable Development Agenda:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

¹⁰ alle das letzte Mal abgerufen am 24. Oktober 2020