

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 109 (1991)  
**Heft:** 21

**Artikel:** Nutzerbeteiligung beim öffentlichen Bauen: ein Beispiel, dargestellt an der Umbauplanung eines Pflegeheims  
**Autor:** Welter, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-85947>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.02.2025

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

# Nutzerbeteiligung beim öffentlichen Bauen

Ein Beispiel, dargestellt an der Umbauplanung eines Pflegeheims

**Nutzerbeteiligung beim Planen im öffentlichen Bau heisst, dass die Nutzer - die üblicherweise immer nur von Entscheiden anderer (Architekten, Spezialisten, leitende Personen) betroffen sind - sich selber am Planungsprozess beteiligen können. Im dargestellten Fall (Umbauprojekt eines Pflegeheims) gehören u.a. auch Vertreterinnen des Pflegepersonals, Patienten und Bewohnerinnen dazu.**

## Nutzerbeteiligung beim Planen: Verschiedene Sichtweisen

Wenn von Nutzerbeteiligung die Rede ist, kann man von seiten der Planer und Architekten unterschiedliche Reaktio-

VON RUDOLF WELTER,  
MEILEN ZH

nen hören: «Nutzerbeteiligung, das kennen wir schon lange und praktizieren wir auch schon seit langem...; das gibt es bei uns nicht, wo kämen wir da hin, wenn alle dreinreden würden, wie ein Bau auszusehen hat...; Nutzerbeteiligung, nein danke, die Nutzer wissen ja doch nicht, was sie wollen...; die Planung mit Nutzerbeteiligung dauert zu lange...», usw.

Auch die Nutzer haben Vorstellungen oft leider erst im nachhinein, wenn die Rede davon ist, dass sie sich beim Planen beteiligen können: «Nutzerbeteiligung? Ja, aber nicht erst, wenn es um das Auslesen der Plättli geht, sondern wenn es um Grundsätzliches geht, wie z.B., dass zuerst über organisatorische und betriebliche Fragen gesprochen wird und nicht zuerst über Architektur, der wir uns unterordnen müssen.» Oder: «Hat sich wohl ein Architekt einmal in unserem Pflegeheim in ein Bett gelegt? Kaum, sonst wüsste er, dass man vom Bett aus eine interessante Aussicht und nicht einen Fensterbalken in Augenhöhe haben sollte.»

Warum stehen hier Aussagen gegen Aussagen? Sind es Ängste der Architekten, dass die Nutzer mehr wissen über Nutzungserfahrungen als sie selber oder davor, dass Nutzerwünsche im Widerspruch zu architektonisch-formellen Konzepten stehen? Oder ist es aus Mangel an Erfahrung mit Vorgehensweisen, dass Architekten gegen eine Nutzerbeteiligung sind? Oder werden Architekten ganz einfach zu früh beigezogen von Bauherren und Baufrauen? Etwa bevor die Nutzer sich im klaren sind, wie und wo sie bei der Ver-

besserung der Wohn- und Arbeitsqualität ansetzen wollen. Denn: Muss es immer gleich «neubauen oder umbauen» heissen? Könnte Planung nicht von anderen Prämissen ausgehen? Zum Beispiel, dass vorerst ganzheitlich, d.h. aus betrieblicher, organisatorischer, baulicher und sozialer Sicht nach Schwachstellen im Betrieb, in Organisationen und Institutionen und ganzheitlich nach Chancen zu Verbesserungen in diesen Bereichen gesucht wird.

## Nutzerbeteiligung anhand eines Beispiels

Anhand des Umbauprojektes Pflegeheim Wiedlisbach BE zeigt dieser Beitrag, wie versucht wurde, die verschiedenen Vorstellungen der Beteiligten über Inhalt und Gegenstand der Planung in den Planungsvorgang zu integrieren. Es wird beschrieben, wie unterschiedliche Nutzer auf unterschiedliche Art und Weise Gelegenheit hatten, sich schon bei grundsätzlichen Fragestellungen zu beteiligen. Der Schwerpunkt liegt für einmal nicht bei der Wiederga-

be von Resultaten («schöne» Fotografien), sondern auf der Darstellung von Prozessen, auf dem, was ein gemeinsames Planen auslöst und bewirkt.

Der Bericht zeigt, woran Nutzer interessiert sind und was sie beschäftigt, wenn sie an zukünftige Nutzungen denken, die nach dem Umbau möglich sein sollten. Er zeigt auch, wie Architekten und Nutzer gemeinsam lernten, was ein Bau und die Möblierung alles hergeben können oder hergeben könnten, wenn einmal nicht Normen und Richtlinien den Anfang eines Planungsprozesses bilden, sondern Wünsche, Träume und Phantasien der Nutzer und Architekten. Es geht also um das Testen von Möglichkeiten und Hypothesen, nicht um ein Neuinterpretieren des Bekannten.

Der Architekt tritt dabei vorerst in den Hintergrund: Er ist Teilnehmer bei der gemeinsamen Suche nach versteckten oder gar verschütteten Bedürfnissen aller Nutzer, was als Folge einschränkender baulicher Bedingungen und Gewohnheiten zu interpretieren ist. Der Suchprozess beginnt demnach nicht mit der Frage «Was ist?», sondern mit «Was könnte sein?» - und betrachtet Könnte-Zustände als Konstrukte der Phantasie. Der Suchprozess ist vorerst auch kein Suchen nach Formen, sondern ein Aufspüren von möglichen Verhaltensweisen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der Nutzer.

Resultat einer gemeinsamen Planung sollte eine «therapeutische Architektur» [1] sein, in der sich die Nutzer zu rechtfinden (Orientierung durch Beteiligung an der Gestaltung), die flexibel handhabbar ist (beeinflussen können,



Oberaargauisches Pflegeheim Wiedlisbach BE. In Bildmitte der neungeschossige Pflegetrakt



verändern können, wenn neue Bedürfnisse durch die Nutzung erkannt werden) und keine schädigenden Auswirkungen auf die Nutzer hat (z.B. wegen zu hoher Wohndichte, mangelnder Privatsphäre, eingeschränkten Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume [2, 3]).

### Was heisst Planen mit Nutzerbeteiligung?

Planen mit der Beteiligung von Nutzern heisst, kurz gesagt, gemeinsam den Planungsgegenstand festlegen und umschreiben (Planungsfreiraum klären); Konsequenzen von Nutzungs- oder Verhaltensmöglichkeiten vorwegnehmen, d.h. simulieren (Verhaltens- und Ressourcenfreiräume ausloten); wünschbare Nutzungs- und Verhaltensformen festlegen; materielle, organisatorische und soziale Mittel bzw. Voraussetzungen festhalten, die zur Verwirklichung der wünschbaren Nutzungs- und Verhaltensformen notwendig sind (Ressourcenfreiräume, Rahmenbedingungen klären).

Gemeinsam bedeutet bei diesem Ansatz, dass sich am Planungsprozess nicht nur Planer, Architekten, Spezialisten und leitende Personen der Institution beteiligen, sondern auch Betroffene oder eben die Nutzer des zu Planenden. In unserem Beispiel gehören das Pflegepersonal, das Personal der Putz- und Nachtwachen sowie Patienten und/oder Bewohner dazu.

Eines der Hauptmerkmale der Nutzerbeteiligung ist es also, Betroffenen die Möglichkeit zu geben, durch die Teilnahme am Planen und versuchsweisen Verändern ihres Wohn- oder Arbeitsumfeldes zu Beteiligten zu werden. Das heisst Nutzer sind nicht mehr die Konsumenten einer fremdbestimmten und fremdgestalteten Umwelt, sondern sie beteiligen sich selber an der Gestaltung ihrer Umweltbedingungen. Damit ergeben sich Chancen und Potentiale, die aus der Sicht des einzelnen wie auch aus der Sicht der betroffenen Institution, in diesem Fall des Pflegeheims, von grosser Bedeutung sind.

Einige dieser Chancen und Potentiale aufgrund von Erfahrungen sind:

- Beteiligte können ihre Erfahrungen und Beobachtungen in die Planung neuer Formen einfließen lassen. Fehlplanungen (z.B. hinderliche Architektur und Möblierungen) werden minimiert.
- Beteiligte identifizieren sich mit den Lösungen, an deren Zustandekommen sie mitgewirkt haben.
- Bei der Umsetzung von Lösungen kann man mit einer breiten Unterstüt-

zung und mit weniger Widerstand und Verzögerungen rechnen, weil Grundsatzdiskussionen vor der eigentlichen Umbauphase geführt werden.

- Beteiligte übernehmen Verantwortung für einen ökonomischen Umgang mit personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen der Institution.
- Sich beteiligen zu können an der Gestaltung des eigenen Arbeits- bzw. Wohnumfeldes vermittelt Sicherheit und Eigenständigkeit, baut Stress ab und fördert damit körperliches und psychisches Wohlbefinden.
- Sich gemeinsam über ganze Hierarchieebenen hinweg mit Anliegen der Institution auseinanderzusetzen, leistet einen Beitrag zu einem förderlichen Betriebs- und Wohnklima [4].

### Fallbeispiel Umbauprojekt Pflegeheim Wiedlisbach

Anhand dieses Fallbeispiels wird kurz dargestellt, welche Formen der Nutzerbeteiligung eingesetzt wurden und wie die Projektarbeit organisiert war.

#### Ort der Planung:

Oberaargauisches Pflegeheim Wiedlisbach BE.

#### Gegenstand der Planung:

Umbau und Renovation eines Pflegetraktes: neugeschossiges Gebäude mit fünf Stationen und insgesamt rund 100 Bewohnern zur Zeit der Projektierung.

#### Gewählte Arbeitsweisen und beteiligte Personen:

Für die Planung des Umbaus und der Renovation wurde eine Projektgruppe gebildet. Sie bestand aus dem Verwalter, der Leiterin der Hauswirtschaft und deren Stellvertreterin, der Leiterin des Pflegedienstes und deren Stellvertreterin, dem Leiter des Technischen Dienstes, den Stationsleiterinnen zweier Stationen, dem planenden Architekten sowie dem begleitenden Berater (Autor dieses Beitrages). Nach etwa sechs Monaten Planungszeit wurde den beiden beteiligten Stationen das Angebot gemacht, mit den MitarbeiterInnen des Pflegedienstes, BewohnerInnen und VertreterInnen des Hausdienstes sog. «Wohntrainings» durchzuführen. Dieses Angebot wurde angenommen (siehe Planungsphase «Wohntrainingsgruppen» weiter unten). Auch der projektausführende Architekt hat anfänglich an diesen Wohntrainings teilgenommen.

### Planungsphasen (vereinfacht dargestellt):

#### Vereinbarung:

Zwischen der Projektgruppe und dem begleitenden Berater wird eine Vereinbarung ausgehandelt. Erste Auseinandersetzungen mit dem Ansatz der Nutzerbeteiligung finden statt. Die Vorgehensweise wird gemeinsam festgelegt, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden verteilt bzw. abgegrenzt.

#### Orientierung:

Die Heimleitung und der Architekt orientieren die Projektgruppe über Hintergründe der Umbauprojektierung, vorangegangene Ereignisse und Randbedingungen, die bei der Projektierung (vorläufig) berücksichtigt werden müssen.

#### Anliegen sammeln:

Die Projektgruppe sammelt unter Beteiligung aller Stationen Anliegen, Probleme und Ideen zum Thema «Arbeits- und Wohnqualität». Die eingegangenen Listen von Stichwörtern werden geordnet nach den Bereichen: Bauliches, Technisches, Ergonomisches, Organisatorisches, Ver- und Entsorgung sowie Transport und Wegführung. Kriterien werden erarbeitet, mit denen später Projektvarianten begutachtet werden.

#### Prioritäten setzen:

Die Projektgruppe setzt sich mit der Frage auseinander: «Was soll verändert, verbessert oder weiterentwickelt und was soll erhalten werden»? Prioritäten dazu werden gesetzt.

#### Projektvarianten entwickeln:

Mittels Zeichnungen, Modellen und Organigrammen werden Grundriss- und Möblierungsvarianten sowie mögliche Formen der Zusammenarbeit auf den Stationen entwickelt, miteinander verglichen (auch kostenmässig) und weiterentwickelt.

#### Wohntrainingsgruppen bilden:

Die beiden erwähnten Stationen nehmen ihre Arbeit mit Wohntrainings auf. Diese Arbeit verfolgt verschiedene Ziele:

- Weiterbildung der MitarbeiterInnen zu Themen wie Bedeutung und Umgang mit der Möblierung in den Zimmern und den Gemeinschaftsräumen.
- Beteiligung der BewohnerInnen an der Möblierung ihrer Zimmer und von gemeinsam genutzten Räumen.
- Förderung der Autonomie der BewohnerInnen (z.B. mittels Gestaltung und Stellung von Schränken, die es auch den Rollstuhlgebundenen erlau-



ben, selbständig an ihre Kleider zu gelangen).

Die Gruppen melden ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Erkenntnisse, die sie während der Wohntrainings machen, der Projektgruppe zurück.

Die Projektgruppe überträgt den Wohntrainingsgruppen «Aufträge», d.h. Fragen werden durch diese zu beantworten versucht, oder konkrete Ideen, die während der Projektierung auftauchen, werden in der Praxis überprüft.

#### Einbezug weiterer Kreise:

Die erarbeiteten Projektvarianten werden samt Kostenschätzungen den zuständigen kantonalen Stellen und der Delegiertenversammlung unterbreitet und erläutert. Die Projektgruppe bemüht sich, Änderungsvorschläge dieser Gremien in ihre Weiterarbeit zu integrieren.

#### Momentaner Stand:

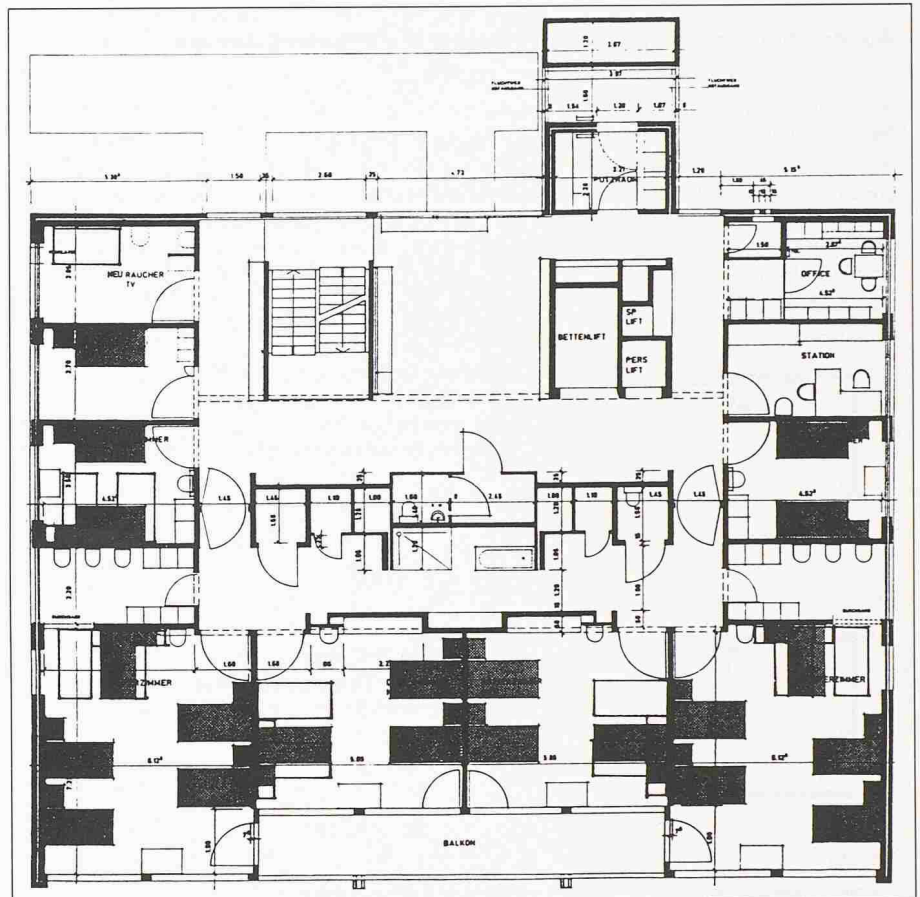
Die endgültige Projektvariante wurde eingereicht und ein Projektierungskredit für die Detailplanung beantragt. Die Projektgruppe beschäftigt sich jetzt mit der Frage, wo die BewohnerInnen während der Umbauzeit untergebracht werden können, sowie mit Ideen für die Umgebungsgestaltung. Die Arbeit in den Wohngruppentrainings geht vorläufig weiter.

### Berichte beteiligter Personen und Kommentare

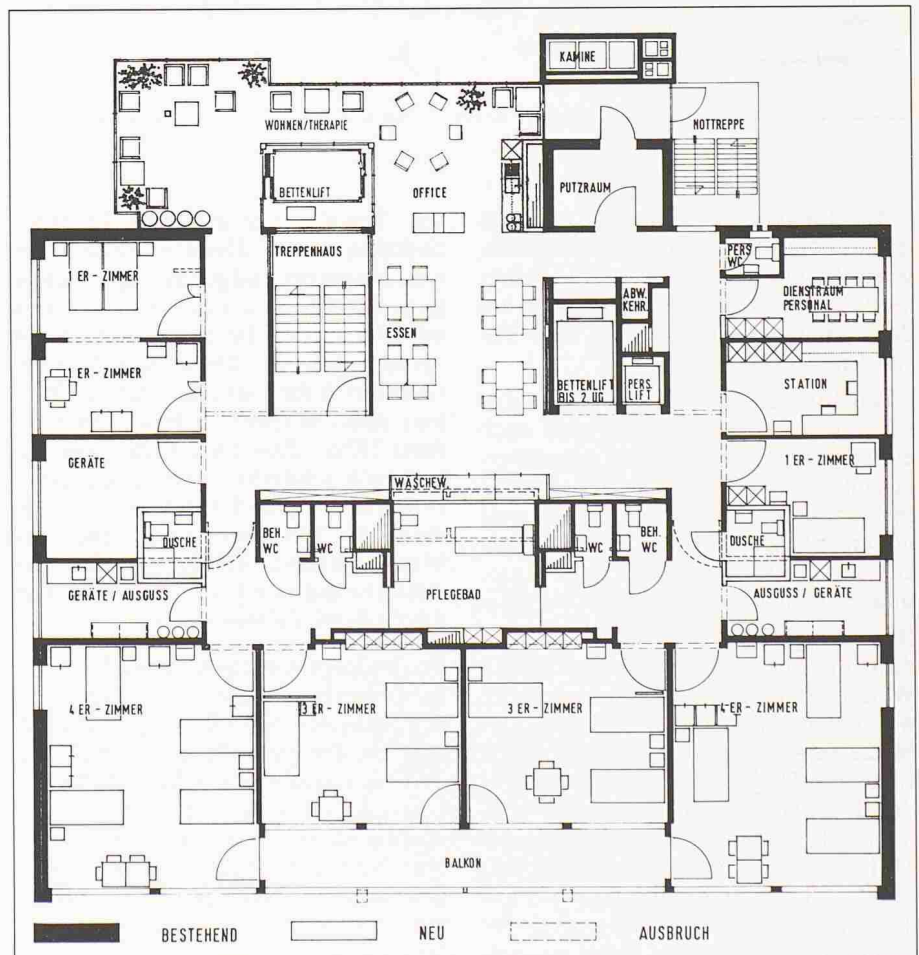
Nach Abschluss der Planung (Vorprojekt) fragte der Autor die Mitglieder der Projektgruppe an, ob sie bereit wären, einen persönlichen Erlebnisbericht zu verfassen. Bei dieser Anfrage wurde der Wunsch geäußert, dass sich die Berichte auf Erfahrungen mit den gewählten Arbeitsformen und Vorgehensweisen konzentrieren sollen und nicht auf die Beschreibung von konkreten Ergebnissen. Die meisten der Angefragten haben spontan zugesagt und Berichte verfasst, die einer knappen Darstellung wegen nicht vollumfänglich aufgenommen werden konnten. Der Autor hat daher den Berichten, aufgrund von ausgewählten Themen, «Kernsätze» entnommen und seine Kommentare dazu angefügt.

#### Thematik «Aufwand und Nutzen»

«Am Anfang fanden wir den Zeitaufwand für die Gestaltung unseres Arbeitsumfeldes als Mehrbelastung, jedoch erlebten wir die Zusammenarbeit mit unseren Heimbewohnern sehr positiv und nutzten beidseitig diese Chance.»



Obergeschoss, Pflegeabteilung, vor dem Umbau (25 Betten)



Obergeschoss, Pflegeabteilung, nach dem Umbau (17 Betten)



### Aus den Aufzeichnungen (Protokoll) einer Wohntrainingsgruppe

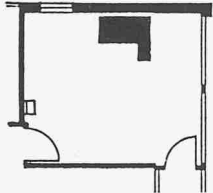
*Teilnehmer:* der Berater, Patienten, Personal

*Ziel:* Erweiterung des Berufsbildes – Sensibilität in der Möblierung – Was stört uns täglich bei der Arbeit oder als Patient? – Ideen und Erkenntnisse sammeln für den Umbau.

*Vorgehen:* Man richtet ein leeres Zimmer ein mit nur einem Bett, Nachttisch, Schrank. Im Rollenspiel (als Patient, als Personal, als Beobachter) wird gefragt: ist vom Bett aus die Nachttischschublade erreichbar; wie sind Schranktür und Vorhang erreichbar; ist Eingangstür sichtbar; ist Blick aus Fenster möglich? Beobachtungen schriftlich festhalten und diskutieren.

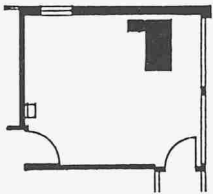
*Einige Beispiele:*

Situation 1:



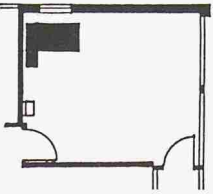
positiv – Wand gibt Geborgenheit  
positiv – Sicht ins ganze Zimmer  
positiv – Licht vom Fenster blendet nicht  
negativ – Blick aus Fenstern unmöglich

Situation 2:



negativ – Wand fehlt  
positiv – dafür allgem. Befinden positiver  
positiv – Sicht gut gegen Türen und Fenster

Situation 3:



positiv – Ecke gibt Geborgenheit  
positiv – Blick aus kleinem Fenster möglich, grosses Fenster in Blickweite  
positiv – Türen im Blickfeld  
positiv – allgem. angenehmes Empfinden

«Manchmal überkommt mich auch ein ungutes Gefühl, wenn ich daran denke, wieviel Geld wir verplanen und später verbauen und unsere Heimbewohner dann immer noch in Dreier- oder Vier-Zimmern wohnen!»

«Den durchaus positiven Aspekten dieser Form der Planung sind aber auch einige gewichtige Nachteile gegenüberzustellen. Zu erwähnen sind hierbei insbesondere die Schwerfälligkeit und der enorme Zeitaufwand. Beide wirken sich auf die Effizienz sehr negativ aus, und leider auch auf die Kosten.»

Beim Vergleich der Berichte fällt auf, dass offenbar von unterschiedlichen Wertvorstellungen ausgegangen wird, wenn von Aufwand und Nutzen der Nutzerbeteiligung beim Planen die Rede ist. Diejenigen, die «nahe» bei den HeimbewohnerInnen stehen (z.B. Stationsleiterinnen), haben weniger Mühe mit dem hohen zeitlichen Aufwand und der Mehrbelastung, die mit diesem Vorgehen verbunden sind. Sie sehen die Vorteile, wie: Ideen einbringen können, sich ernstgenommen füh-

len, Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und HeimbewohnerInnen sind spontaner und persönlicher geworden, Bewohner werden aktiviert, entwickeln eigene Initiative, bekommen Mitspracherecht. Diese BerichterstatteInnen haben direkt erfahren können, dass der relativ hohe Zeitaufwand dazu führt, dass Fähigkeiten bei Bewohnern entdeckt werden, die sonst brachliegen. BewohnerInnen übernehmen jetzt Tätigkeiten, die vorher von MitarbeiterInnen erledigt wurden. Der Zeitaufwand wird hier also wettgemacht durch Zeitgewinne!

Bei anderen Gruppenmitgliedern, die sich «weiter entfernt» vom Leben auf den Stationen befinden, wird deutlich, dass sie das Verhältnis von Aufwand und Nutzen in Frage stellen. Zu bedenken gilt, dass bei dieser Diskussion wichtig ist zu klären, was die Beteiligten unter Aufwand und Nutzen verstehen, was diese Begriffe für sie bedeuten. Kommentare zu den folgenden Stichworten geben dazu z.T. weitere Hinweise.

### Thematik «Ganzheitliche Betrachtungsweise»

«Ich sah die Probleme vor allem von meiner Seite, wollte pflegeleichte Materialien, sichere Fenster und andere Erleichterungen für die Mitarbeiter des Hausdienstes. Relativ schnell kam ich aber auf den Boden der Realität zurück, denn zuerst gab es viele andere, wichtigere Dinge zu besprechen. Ich glaube, dass oft im täglichen Kleinkrieg mit den Alltagsproblemen die Energie und der Mut fehlen, um Neuerungen und Veränderungen anzupacken. In den Wohntrainings wurden durch Aussenstehende mögliche Wege aufgezeigt.»

«Es fiel uns nicht immer leicht, das vorgegebene Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, oft verloren wir uns in Details. Hier übernahmen es die Begleiter, uns wieder zurückzuholen.»

«Erfreulich ist im Rahmen einer solchen Tätigkeit ebenfalls die positive Auswirkung auf den Sinn und das Verständnis für gesamtbetriebliche Zusammenhänge.»

In diesen und weiteren Stellungnahmen kommt zum Ausdruck, dass das Planen in der Projektgruppe, als Lernprozess gesehen, dazu führt, über den eigenen Arbeitsbereich hinauszusehen, Verständnisse für die Anliegen und Probleme anderer Bereiche zu entwickeln oder Einsichten für gesamtbetriebliche Zusammenhänge zu gewinnen.

Im weiteren fällt dem Autor immer wieder auf (nicht nur in diesem Projekt), dass MitarbeiterInnen in leitenden Positionen oft wenig Zeit haben oder sich diese nicht nehmen, während ihrer Arbeit über die Entstehung von Problemen und kritischen Situationen nachzudenken und ganzheitlich sowie mit anderen Betroffenen zusammen nach Lösungswegen zu suchen.

### Thematik «Kleine Veränderungen vor Umbauten»

«Das Wohntraining mit Heimbewohnern habe ich bis anhin noch nie erlebt, finde es aber sehr wichtig... Beeindruckend empfand ich die Gestaltung des persönlichen Bereiches der HeimbewohnerInnen mittels einfacher Veränderungen: Büchergestelle, Kommoden, Schrank und Bettumstellungen, Vorhänge usw.»

«Ich habe ein sehr gutes Team, durch die Weiterbildung wurden wir sicher alle sensibilisiert, mal etwas umzustellen oder anders zu machen als sonst. Auch Mitarbeiterinnen kommen heute eher mit neuen Ideen. Durch die Mitsprache ist den Mitarbeiterinnen wohl auch bewusst geworden, wie wenig Mitsprache die Heimbewohner selber haben (v.a. in bezug auf die Möblierung).»



**Literatur**

- [1] Heeg, S.: Therapeutische Architektur. Institut für öffentliche Bauten und Entwerfen. Stuttgart, 1988.
- [2] Welter, R.: Adaptives Bauen für Langzeitpatienten. Meilen: Eigenverlag, 1978.
- [3] Welter, R.: Anregungen zur Förderung und Belebung des Wohnens und Betreuens in Heimen. Meilen: Eigenverlag, 1985.
- [4] Welter, R.: Partizipatives Planen im Spital und Heimwesen. In: VSV Bulletin, Nr. 1, April 1990.
- [5] Schneider, H.D.: Kleingruppenforschung. Stuttgart: Teubner, 1985.
- [6] Six, U.: Sind Gruppen radikaler als Einzelpersonen? Darmstadt: Steinkopff, 1981.

Das gemeinsame Planen und das Wohntraining mit den Bewohnern haben zur Entdeckung von Veränderungsmöglichkeiten geführt, die vor dem Umbau mit relativ wenig Aufwand verwirklicht werden konnten. Neben den bereits erwähnten sind dies: Entfernen von ungenutzten Schränken und Lavabos zur Gewinnung von mehr Wohnraum (geschützte Nischen), Entwickeln und Testen eines mobilen Schrankes, der verschiedene Funktionen übernimmt (persönliche Gegenstände am Bett unterbringen können, Raumteiler in Mehrbettzimmern, Sichtschutz); Umgestaltung der Möblierung in den Zimmern und den Aufenthaltsbereichen (vgl. Beispiel «Protokolle einer Wohntrainingsgruppe» im Kasten).

**Thematik «Konfliktunfähigkeit»**

Zwar schreibt eine Berichterstatterin, dass sie einmal gelernt hätte, «dass

Gruppenentscheide die besseren Entscheide (als Einzelentscheide) sind». Eine andere hält aber fest, dass sie den Eindruck hatte, dass «die Bereitschaft, Konflikte innerhalb der Gruppe auszutragen, nicht sehr gross war und auch nicht gefördert wurde. Einige Gruppenmitglieder blockierten bewusst oder unbewusst diese Dynamik und schützten sich dadurch wahrscheinlich selber.» Dieselbe Berichterstatterin schreibt aber am Schluss ihres Berichtes: «Für mich ist diese Form der Problembearbeitung ein Schwerpunkt in meiner Führungsaufgabe. Das Beispiel dieser Gruppe hat mir gezeigt, dass die MitarbeiterInnen grundsätzlich bereit sind, Entscheidungen und Verantwortung mitzutragen.»

Zu der hier angesprochenen Konfliktunfähigkeit ist grundsätzlich zu sagen, dass diese sicher keine gute Voraussetzung dazu ist, unvoreingenommen Ideen, Lösungen oder Visionen zu produzieren und diese der Gruppe auch vorzustellen.

Konfliktunfähigkeit blockiert die einzelnen Gruppenmitglieder und stellt das Prinzip «Eine Gruppe leistet mehr als einzelne» in Frage [5, 6].

Es gibt einige Hinweise in den Berichten, die als Begründungen zur Konfliktunfähigkeit von Mitgliedern der Projektgruppe herangezogen werden können:

Ängste, sich in der Gruppe durch ausgefallene, «verrückte» Ideen und Utopien zu exponieren.

Der begleitende Berater hat zu wenig auf die Problematik der Konfliktunfähigkeit hingewiesen und somit auch nicht dazu ermutigt, Ideen und Utopien frei zu äussern.

Hemmungen davor, mehrere Projektvarianten durchzuarbeiten, weil damit eine grosse Mehrbelastung der Architekten zusammenhängt. Vielleicht steht diese Hemmung auch mit der z.T. noch vorhandenen Expertengläubigkeit im Zusammenhang. Ein Berichterstatter vertritt allerdings eine andere Ansicht, wenn er schreibt: «Ich habe die Meinung, dass gewisse Entscheide dem Architekten leichter fallen, wenn er die Anliegen der Mitarbeiter und Heimbewohner kennt.»

Für viele Gruppenmitglieder war es neu, in Planungs- und Entscheidungsprozessen mitreden zu können. In dieser Situation nun plötzlich Ideen produzieren zu «müssen» oder zu können, führt zu Verunsicherungen, weil Ideen und Entscheide bisher immer von «oben» kamen.

**Fazit**

Nutzerbeteiligung beim Planen ist mit Risiko verbunden: Man weiss zwar ziemlich genau, von wo aus man sich auf den Weg macht, aber nicht genau, wohin man gemeinsam gelangt. Ist es Neuland, das man entdeckt, das aber Unbeteiligte nicht «begreifen» können?

Nutzerbeteiligung heisst, mit Risiko und Unsicherheiten umgehen und leben lernen!

Adresse des Verfassers: Dr. Rudolf Welter, Architekt und Umweltpsychologe, Büro Welter und Simmen, Organisationsberatungen, Dorfstrasse 94, 8706 Meilen.