

Lucius Burckhardt
Wer plant die Planung?
Architektur, Politik und Mensch
Hrsg. von Jesko Fezer und Martin Schmitz

Martin Schmitz Verlag
www.martin-schmitz-verlag.de

**Politische Entscheidungen der Bauplanung
(1970)**

Politische Entscheidungen der Bauplanung – wichtig ist in diesem Titel der Plural. Es gilt nämlich, von der Illusion eines formal-demokratischen Modells abzukommen, das besagt, es gebe an einem Bauvorhaben nur *eine* politische Entscheidung: den Beschluß, das von den

Sachverständigen ausgearbeitete Projekt auszuführen. Das formal-demokratische Modell postuliert die Trennung zwischen beratenden und entscheidenden Instanzen: „Der Politiker stellt dem Fachmann Fragen, die dieser beantwortet, worauf der Politiker seinen Beschluß fassen kann.“

Wo fallen die Entscheidungen?

Demgegenüber müssen wir erkennen, daß hinter jedem Bau eine Kette von Vorentscheidungen und Entscheidungen steckt, welche bald ins Lager der Politiker, bald aber auch ins Lager der Fachleute fallen. Entscheidungen werden auch da getroffen, wo nur ein „Rat“ gegeben wird. Der Rat, ein Problem so anzupacken und nicht anders, beinhaltet ebenfalls politische Substanz. Selbst die Forschung, die scheinbar neutralste Instanz, besteht aus einer Kette wertender Entscheidungen: Jene Hypothese aufzugreifen, eine andere nicht weiter zu verfolgen, da einem Assistenten freie Hand zu lassen, dort keine Arbeitskraft einzusetzen, das sind Entschlüsse. Aber auch die Entschlüsse der Forschung fallen nicht allein im Lager der Forschung; der Gutachter sitzt am Gängelband seines Auftraggebers, der sich wohl scheinbar nicht einmisch, aber doch eine bestimmte und begrenzte Summe Geldes aussetzt, darüber Rechenschaft verlangt, gegebenenfalls einen Teilbereich des Forschungsvorhabens abbremst und einen anderen reichlich mit Mitteln dotiert – dies keineswegs mit verbundenen Augen, sondern offensichtlich im Bemühen, selber etwas von der Sache zu verstehen.

Diese für die Forschungspolitik längst bekannten Verbindungen gelten auch im Bauwesen: Hier reicht die Kette der sichtbaren und unsichtbaren Entscheidungen

von dem Punkte, von dem aus der Vielfalt der öffentlichen Übelstände ein einzelner zur Behebung herausgegriffen wird, um sich in ein Bauvorhaben und dann in einen Bau zu verwandeln, bis zur Benutzung dieses Baues für den ursprünglich geplanten, später für andere Zwecke und dann hin zur Renovation, zum Abbruch oder zur denkmalpflegerischen Betreuung dieses Gebäudes. In dieser Kette ist das Erstellen des Baues die kleinste und vergleichsweise unproblematischste Episode, bei welcher am wenigsten diskutiert werden kann: hier herrschen tatsächlich die Gegebenheiten und Sachzwänge. Deshalb sprechen wir jetzt vom gesamten Entschlußfassungsprozeß, von der Frage, wann denn wer eigentlich was endgültig festlegt und wer das Recht hat, welche Gruppen zum Bezahlen einer Sache zu zwingen, die welchen, gleichen oder anderen, Gruppen zugute kommt. – Das ist ein großes Thema; auf diesen wenigen Seiten können wir nur einige Problemstellungen daraus andeuten.

Wie entsteht ein Issue?

Wie entsteht ein Issue? – Unter „Issue“ wollen wir ein Thema verstehen, das öffentlich diskutiert und entschieden wird. Irgendwer greift aus den vielen Dingen, die es zu tun gäbe zwischen dem Reinigen des Bürgersteigs und dem Bau einer Luftkissenbahn, ein Thema heraus und macht es damit zum Issue. Die Erklärung eines Themas zum Issue ist eine Einschränkung der Entscheidungsfreiheit der politischen Gruppen: Wenn es gelingt, die Notwendigkeit einer neuen Studentenmensa zum Issue zu machen, so kommt für die Stadt vorerst der Bau eines neuen Hallenbades nicht in Betracht – und umgekehrt.

Da mit der Wahl des Issues Gruppen bevorzugt und andere benachteiligt werden, muß dieser Vorgang mit dem Schein der Notwendigkeit umgeben werden. Solange aber niemand die Dringlichkeit einer studentischen Mensa mit der Dringlichkeit eines öffentlichen Bades vergleichen kann, so muß für diese Entscheidung ein Sachzwang geschaffen werden. Der einfachste Sachzwang ist der Übelstand. Ein primitives, aber häufig angewandtes Mittel ist beispielsweise, den alten Bau der Mensa oder des Hallenbades so verkommen zu lassen, daß man ein neues Gebäude errichten „muß“, da sich eine Reparatur „nicht mehr lohnt“.

Das Issue entsteht also – scheinbar – aus einem Zwang heraus; auch derjenige, der das Issue aufstellt, glaubt oft, unter Zwängen zu handeln. Der Zwang aber kommt nicht von der Sache, sondern von den möglichen Alternativen her, von den vielen Forderungen, die auch erhoben werden könnten: Unter dem Zwang, kritische Gruppen von der Notwendigkeit des einen Bauvorhabens und der Überflüssigkeit aller anderen überzeugen zu müssen, wird als Hilfe ein Sachzwang geschaffen. Wer Sachzwänge schaffen kann, der befreit sich vom Zwang des politischen Drucks und lenkt damit die städtische Baupolitik.

Ein Issue wird ein Bau

Nun eröffnet sich ein zweiter Komplex von Phänomenen, welche bewirken, daß aus dem Issue ein Bau wird – nicht etwa mehrere Bauten oder eine organisatorische Maßnahme; die weiterhin diesen Bau irgendwie begrenzen und bestimmen, daß es nämlich eine Mensa sei oder ein Hallenbad und nicht etwa noch Telefonkabinen oder ein Polizeiposten dazukomme, ein Kinder-

garten oder eine Spielwiese oder alles zusammen; und fernerhin, daß diesem Projekt von allem Anfang an eine Perfektion innewohnt, welche Diskussionen nur noch um nebensächliche Probleme zuläßt.

Weshalb ein Problem meistens zu einem Bau führt und nicht zu organisatorischen Lösungen, hat der Schreiber an anderer Stelle darzulegen versucht.* Bestimmte Interaktionsprozesse zwischen den politischen Stadtregierungen der architektonisch vorgebildeten Beamenschaft der Hoch- und Tiefbauämter sowie den freischaffenden Architekten erleichtern diesen Vorgang. Vorgeprägt ist er aber auf linguistischer Ebene in der Struktur unseres Bewußtseins; in der Feststellung eines Übelstandes liegt schon die Art der Abhilfe begründet, und diese muß möglichst anschaulich und benennbar sein: für die Studenten eine Mensa – und nicht ein Abkommen über verbilligte Mahlzeitenabgabe in einigen der Universität benachbarten Restaurants oder eine ähnliche Regelung.

Die Sauberkeit der Lösung

Ein anderes, wahrscheinlich auch linguistisch vorgeprägtes Phänomen ist die Begrenzung der Bauaufgabe. Städtische Bauaufgaben tendieren dazu, möglichst „rein“ zu sein, vergleichbar jenen Amtsstellen, die auf ihrem Briefpapier vorge druckt haben: „Man ist gebeten, im gleichen Schreiben nur eine Sache zu behandeln“, oder jenen Geschäftsordnungen, welche von den parlamentarischen Verhandlungen „Einheit der Materie“ verlangen. Rationell jedenfalls wäre die Uneinheitlichkeit der

*) Lucius Burckhardt und Walter M. Förderer, „Bauen – ein Prozeß“, Verlag Arhur Niggli, Teufen 1968

Materie: daß die Küche der Studentenmensa, wenn sie schon gebaut werden soll, in den Zwischenzeiten auch Mahlzeiten für ältere und gebrechliche Personen des betreffenden Quartiers vorkocht, welche dann nicht ihrerseits eine Gemeinschaftsküche verlangen. Aber man versuche einmal, einen derartigen Vorschlag durchzusetzen!

Nicht nur auf der politischen Seite ist die Einheit des Bauzweckes vorgeprägt; sie entspricht auch den ästhetischen Dogmen des Modernismus. Ein modernes Gebäude ist immer eine, nein, die Lösung für ein Problem. Die Fassade soll keine andere Aussage haben als diese: Schaut, wie einfach alles wurde, sobald der Architekt dahinterging! Der geniale Architekt reduziert komplexe Situationen auf das „Wesentliche“; und das leicht lesbare Abbild dieses Wesentlichen ist die Fassade. – So arbeiten die politische und die fachliche Seite einander in die Hände, um Bauzwecke möglichst zu isolieren und zu isolierten Lösungen zu bringen.

Ein weiterer Faktor der Begrenzung von Bauzwecken kommt von der Kostenseite. Jeder Beamte und jeder Architekt kennen ungefähr die Portionen, die die Lösung eines Problems kosten darf: Es ist jene Summe Geld, die über die laufenden Kosten der Bauverwaltung hinaus in einem gegebenen Zeitabschnitt zur Verfügung steht. Die Rhythmen der Wahl und Wiederwahl, die Arbeitsrhythmen des Parlaments und die Belastbarkeit des Steuerzahlers bestimmen also größenordnungsmäßig die Portionen, die für ein Objekt verbaut werden können. Höchst unbeliebt sind alle Bauvorhaben, die Budgetposten über längere Zeiten festlegen; indem der Politiker solche beschließt, beschränkt er ja – statt die der ändern – seine eigene Handlungsfähigkeit. Viel lieber präsentiert er also kleine oder mittelgroße, rundherum

perfekte, dem Jahresaufkommen der Stadt schön proportionale Bauobjekte: Mit ihnen kann er sich überfallartig durchsetzen, sie weisen keine Ansatzpunkte zur Diskussion und Kritik auf und setzen sich wie Angelhaken in den Köpfen des Publikums fest.

Durch den Parlamentarismus ist die Beschlußfassungsweise von Staaten in die kommunalen Räte übernommen worden. Wie im Parlament so gilt auch in der Lokalpolitik die Diskussion einer Vorlage schon als Mißtrauenskundgebung, die Ablehnung aber als ein Durchfall der Regierung. Die Beamten können es sich nicht leisten, ihrem Ressortchef ein Projekt mit in die Diskussion zu geben, das nicht hieb- und stichfest ist und mit dem er nicht siegreich aus der Debatte hervorgeht. In diesem Sinne risikofrei sind aber nur die „reinen“ Projekte: Komplizierte Konglomerate aus vielfach verflochtenen Nutzungen, ein Verwaltungsgebäude zum Beispiel, das zweckmäßigerweise so eingerichtet ist, daß es in einer späteren Phase als Kaufhaus verwendet werden kann, wenn die Verwaltung das Stadtzentrum verlassen hat – ein solches Bauvorhaben ist niemals unangreifbar und deshalb auch nicht, nach heutiger Auffassung, im Rate präsentierbar. Die Forderung, es müßten den Räten oder sogar dem Volk Alternativen vorgelegt werden, unter welchen es die generelle Tendenz der künftigen Bedürfnisbefriedigung selber auswählen könne, scheidert an dieser Stelle.

Methoden der Durchsetzung

Es öffnet sich hier ein neues und weites Thema, das von der Art und Weise handelt, mit der die Verwaltung ihre Projekte durchsetzt. In dieser Beziehung ist die Verwaltung so unerwartet erfindungsreich, daß uns eine

Systematik des Vorgehens nicht gelingen wird. Deshalb beschränken wir uns hier auf eine Anekdote.

Vom Schreiber dieser Zeilen war bekannt, daß er einem bestimmten kommunalen Projekt der Stadt, die er bewohnt, skeptisch gegenübersteht. Es wurde von einer politischen Partei eine öffentliche kontradiktorische Versammlung in einem der Stadt gehörenden Saal veranstaltet, zu der er eingeladen wurde. Wohl wissend, daß in solchen Diskussionen der optische Eindruck stärker wirkt als das gesprochene Wort, versah sich der Schreibende mit einigen Diapositiven, einem Projektionsapparat und einem Mann, der diesen bedienen konnte. Vor dem Beginn der Veranstaltung entspann sich mit dem Gesprächspartner folgende Diskussion:

Der Stadtgenieur: „Wir haben Diapositive mitgebracht, welche von beiden Gesprächsparteien benutzt werden können. Ich denke, Sie sind einverstanden, wenn wir diese am Anfang zeigen.“

Oppositioneller: „Danke, ich habe selber Diapositive mitgebracht, die ich zeigen möchte. Jeder von uns kann während seiner Sprechzeit seine Bilder zeigen.“

Stadtgenieur: „Wir allein verfügen über authentische Diapositive von dem zur Debatte stehenden Projekt. Ihre Diapositive können nicht gezeigt werden.“

Oppositioneller: „Meine Diapositive zeigen gar nicht das offizielle Projekt, sondern andere Möglichkeiten.“

Stadtgenieur: „Es ist fraglich, ob das Format Ihrer Diapositive in den Projektionsapparat paßt.“

Oppositioneller: „Ich habe einen eigenen Apparat mitgebracht.“

Stadtgenieur: „Wer soll Ihren Apparat bedienen? Der Hausmeister wird es nicht tun, weil es kein hauseigenes Gerät ist.“

Oppositioneller: „Ich habe einen eigenen Operateur mitgebracht.“

Stadtgenieur: „Wie wäre es, wenn wir vereinbaren würden, daß keiner der Gesprächspartner Bilder zeigt?“

Wenn die Beamtschaft auf solche Vorgänge hin angesprochen wird – es gibt da weit weniger harmlose Geschichten als die oben geschilderte –, so versucht sie meistens zwei Scheinargumente ins Gespräch zu bringen. Das eine lautet: Es ist gar nicht wahr, daß wir eine Geheimpolitik betreiben; es kann ja jeder zu uns kommen und sich informieren. (Fragt man dann weiter, ob schon jemals einer gekommen sei, so schüttelt man bedauernd den Kopf.) Es geht aber gar nicht um die sozusagen private Information von einzelnen Privatleuten, die von einem Bauvorhaben Wind bekommen haben und sich nun erkundigen wollen, ob sie vielleicht dadurch in irgendeiner privatrechtlichen Weise benachteiligt seien, sondern es geht um öffentliche Information der Öffentlichkeit, damit diese in die Beschlußfassung eingreifen kann.

Das andere Argument der Beamtschaft lautet: Mit der Forderung nach Oppositionsmöglichkeit schwächt man die Verwaltung, stärkt man die potentiellen Gegner von Verbesserungen, und der Erfolg ist nur, daß gar nichts verwirklicht werden kann. Auch diese Argumentation geht am Wesen der Sache vorbei. Sie zeigt uns nur, in wie starker Weise die Bauverwaltungen Alternativen verabscheuen und nur eine einzige „Lösung“ vorantreiben. Eine Diskussion mit der Öffentlichkeit ist aber nur möglich, wenn diese Technik der Überrumpelung durch Perfektion endgültig beiseite gelegt wird.

Begünstigte und Zahlende

Ein weiterer Themenkreis greift zurück auf die schon aufgeworfene Frage, wem mit den ausgewählten Issues eigentlich geholfen wird und welche Gruppen benachteiligt und belastet werden. Jedes Projekt bevorzugt naturgemäß einzelne Teile der Bevölkerung, die Mensa die Studenten, der Sportplatz die Jungen, das Altersheim die Alten usw. Wir behaupteten eingangs, daß eine Vergleichsmöglichkeit des allgemeinen Nutzens einzelner Vorlagen untereinander nicht besteht. In jüngster Zeit versucht man durch die sogenannten Cost-Benefit-Analysen eine solche Vergleichsmöglichkeit herzustellen. Gewiß ist es höchst begrüßenswert, wenn an die Stelle der willkürlichen Bevorzugung bestimmter, für die Hausmacht einzelner Politiker wichtiger Gruppen die gesamtwirtschaftliche Effizienz als Maßstab der Dringlichkeit tritt. Jedoch ist zu befürchten, daß damit erneut ein ideologischer Schleier über die tatsächlichen Verhältnisse gelegt wird.

Die Aufstände in den amerikanischen Negerquartieren haben es an den Tag gebracht, daß selbst gemeinnützige und soziale Unternehmungen klassenspezifisch wirksam sind und oft nicht den Bedürftigsten zugute kommen. Gerade ein allgemeines Cost-Benefit-Denken könnte die Hilfe, die sich an die wahrhaft Hilfesuchenden richtet, als unrentabel erklären, während die Unterstützung breiterer und stärkerer Bevölkerungsklassen als höchst effizient erscheint. In diesem Sinne bemerken wir beispielsweise gar nicht mehr die Ungerechtigkeit, mit welcher der Staat den Autobesitzer gegenüber dem Nichtmotorisierten bevorzugt. Es erscheint uns als ein geradezu naturgegebenes Gesetz, daß öffentliche Verkehrsmittel privatwirtschaftlich abrechnen, der privat motorisierte Verkehr

aber auf öffentlich finanzierten Fahrbahnen verkehrt. Mit diesem im Westen nirgends bestrittenen Axiom sind die auch politisch wehrlosen Gruppen, die Kinder und die Gebrechlichen, ohnehin benachteiligt. Benachteiligt ist aber auch jener, der in der Vollkraft seines Lebens das Geld für einen Autokauf – und damit für einen Start in die Berufschancen oberhalb des Tagelöhners – nicht findet.

Weniger schwer zu beantworten ist die Frage, wer die Kosten für die Projekte mit ihrem verschleierte Begünstigtenkreis eigentlich aufbringt: Die Steuern scheinen ja nach einem Modus verteilt zu sein, der dem öffentlichen Konsens über die Gerechtigkeit entspricht. Nehmen wir an, daß dem so wäre – in Wirklichkeit sprechen auch hier gewichtige Interessengruppen mit –, so bewirkt doch die Geldverschlechterung, daß sich dieser Modus ständig um Grade verschiebt. Es geraten immer neue Gruppen in den Schlagschatten der steigenden Progression, denn was vor einigen Jahren noch als ein gehobenes Einkommen erschien, ist heute Existenzbasis. Von der anderen Hälfte der Finanzierung öffentlicher Bauvorhaben, jener auf dem Anleihensweg, wollen wir schweigen; auch hier profitieren der Staat und die von ihm subventionierten Gruppen von der Inflation auf Kosten jener, die solche Anleihen zu zeichnen gezwungen sind – beispielsweise Unmündige.

Das Selbstverständnis der Planergenerationen

Ein weiteres Kapitel muß nochmals auf den Architekten zurückkommen und auf seine Rolle bei der Entscheidungsfindung. Der Architekt, der doch eine beratende, vorschlagende Rolle haben müßte, sieht sich gern als der Mann, der fähig ist, in komplizierten Situationen und bei

fehlender Entschlußkraft der eigentlichen Entscheidungsträger eine kräftige und einleuchtende Lösung zu finden. Dabei entscheidet er intuitiv. Die Intuition ist ein Mittel, mit welchem man Gleichungen lösen kann, die mehr Unbekannte als Aussagen haben. Das Mittel der Intuition ist die Reduktion eines Problems auf das „Wesentliche“. Diese bequeme Einteilung der Welt in Haupt- und Nebenprobleme ermöglicht zweifellos Entschlüsse auch in undurchsichtigen Situationen. Nur wird damit der Entschluß schon vorgeprägt durch das Verfahren: Indem man Nebenprobleme ausfiltriert, fällt man – unbewußt – ständig Entscheidungen. Daß die dabei unter den Tisch gefallenen, scheinbar unwesentlichen Probleme auch ihr Wesen haben, merkt man erst viel später; dann treten sie als dringliche neue Bauaufgaben auf: die verdrängten Parkplätze als Parking-Garage, die unterdrückten Werkstätten und Spielräume als Freizeit-Center, die nicht gebauten Einliegerwohnungen als Altersheim: willkommene Issues für neue, intuitive Lösungen ...

Im Gegensatz zu der noch stark von der Intuitions-Mythologie geprägten oberen Planergeneration bedient sich die jüngere – und das ist erfreulich – der modernsten analytischen Mittel. Mit dem Computer gerechnete Verkehrsmodelle oder Spielsimulationen von planerischen Abläufen sind für sie das tägliche Brot. Wie aber stellt sich diese Generation zu den unerläßlichen Bewertungsfragen? – Hier scheint nun die Gefahr zu bestehen, daß die Einstellung der Menschen als ein bloßes „Verhalten“ abgetan wird, oder mit anderen Worten, daß die Politik durch die Soziologie ersetzt wird.

Die neuen Erkenntnisse über den prozessualen Charakter der Planung und die Interdependenz zwischen dem Planer und dem Entscheidungsträger werden nur als eine

Herausforderung genommen, den Entscheidungsträger genauer zu analysieren und ihn durch Strategien in die richtige Bahn zu manipulieren. Damit wird aber der Feedback-Effekt der demokratischen Beschlußfassung für den Planer vernichtet. Indem die Antwort des Entscheidungsträgers und des Betroffenen auf die planerische Maßnahme vom Planer schon vorausgenommen und strategisch erzeugt wird, bestätigt sich die väterliche Weisheit des Planenden stets aufs neue. Gewiß ist es ärgerlich, wenn alle Schritte einer Planung durch die Veto-Power lokaler Matadore zunichte gemacht werden; aber das bloße Überspielen dieser Kräfte durch einen soziologisch operierenden Superman schafft die Probleme nur für kurze Zeit aus dem Weg und läßt sie beim nächsten Schritt wiedererstehen.

Strategie und Demokratie

Wir stehen hier am letzten und an offenen Fragen reichsten Kapitel dieser Betrachtungen: Wie verhält sich planerische Strategie gegenüber den Kräften der Demokratie? Oder auf unsere eingangs aufgeworfenen Fragen hin formuliert: Wenn wir planende Behörden hätten, welche nicht punktuell aus dem Strom der Möglichkeiten ihre Issues hervorklauben und diese sogenannten „sauberen Lösungen“ zuführen würden, welche sich vielmehr in kontinuierlich und strategisch planender Weise der Verbesserung unseres heruntergekommenen städtischen Environments annehmen würden – angenommen, wir hätten solche Behörden –, wie könnten diese ihre Strategien verwirklichen? Würde ihnen nicht allzuoft durch eine lokale Kraft ein Stück aus dem Bündel der Maßnahmen herausgeschlagen? Könnten sie beispielsweise eine Stadtsanierung durchsetzen, welche

aus der Verbilligung der Straßenbahntarife, der Staffe- lung der Geschäfts- und Schulzeiten und der Erhöhung des Benzinpreises bestehen würde, oder würden sie nicht riskieren, daß die Öffentlichkeit zwar die Verbilligung der Fahrkarten akzeptiert, nicht aber die Verteuerung des Kraftstoffs?

In dieser Situation gibt es für die Behörden zwei Wege: den Rückzug auf eine noch geheimere und noch mehr überfallartige Handlungsweise als bisher und den Vor- marsch in die Öffentlichkeit und den ständigen, ge- genseitig informierenden Kontakt mit dem Publikum im Sinne eines kollektiven Lernprozesses. Im Hinblick auf Gelder, welche für die Propagierung planerischer Maßnahmen eingesetzt werden können, hat man den Schreibenden unlängst gefragt, welche planerischen Maßnahmen er für die dringlichsten halte und wo diese Propaganda beginnen solle. Die Antwort lautet: Nicht die Propagierung bestimmter Planungsmaßnahmen tut not, sondern die Einführung planerischen Denkens in die öffentliche Diskussion über kommunale und regionale Politik. Denn Maßnahmen engen die Entscheidungs- freiheit ein, Planung aber soll sie erweitern.

Schwierigkeiten beim Nachdenken über Leitbilder (1971)

Zum Anfang möchte ich vier allgemeine Phänomene behandeln, welche sozusagen den Hintergrund der nach- folgenden warnenden und kritischen Bemerkungen über die vorhandenen und aufzustellenden Leitbilder darstel- len. Als erste die leidige Frage, die man aber doch nicht einfach verdrängen darf, was denn das sei, Leitbilder.

Prof. Winkler hat einmal versucht, der Geschichte dieses Wortes nachzugehen. Er endete dabei am Beginn der heutigen Planungsära, nämlich in den 1950er Jahren. Ohne es beweisen zu können, möchte ich behaupten, daß das Wort vermutlich nicht dem klaren Wasser des Planungsgedankens, sondern der braunen Sauce der Kriegsvorbereitung in den dreißiger Jahren entsprungen ist. Der Gedanke einer nur bildhaft geahnten höheren Zielkategorie, welche in geschmeidiger Weise die Ziele niedrigerer Ordnung auf das eine, höhere Ziel hintrimmt, erinnert jene, die es noch in den Ohren haben, an die profaschistischen Philosophen, die von „Gestalt“, „Dienst schlechthin“ und „Konzentration der Ahnung“ sprachen, eleganten Unklarheiten, die der große Ver- führer dann allzu leicht mit Inhalten wie Rüstung, Aufmarsch, Drang nach Osten, Mission der nordischen Rasse füllen konnte.

Verdächtig ist zumal die Unübersetzbarkeit des Wortes „Leitbild“: Welche Sprache macht uns das nach? Wir bezeichnen mit dem Wort Leitbild die Gesamtheit der Ziele, die in den Zielhierarchien an oberster Stelle stehen und deren Gesamtheit das „Bild“ einer gewünschten Zukunft ergeben soll. Hier erweist sich der Wort- bestandteil „-bild“ als trügerisch. Er spiegelt einen Konsensus, eine Harmonie der Ziele vor, anstatt ihre Konflikte aufzuzeichnen. Ein richtiges Bild hat keine Dissonanzen, es ist von einem Künstler malerisch komponiert; ein Bild der Ziele, die wir uns setzen, wäre aber nicht nur ein dissonantes, ein zusammengeflicktes und ein schlecht proportioniertes Bild, es wäre darüber- hinaus ein solches mit Falten in der Leinwand, Löchern, sich überschneidenden Stellen, mit Fetzen bemalter Leinwand, die im Rahmen gar nicht Platz haben und überzählig am Boden herumliegen – insofern können wir