

# 25 Jahre Difu – eine aussichtsreiche Geschichte



# Impressum

**Herausgeber:**

Deutsches Institut für Urbanistik, Difu

**Redaktion:**

Dipl.-Pol. Beate Hoerkens  
Erika Huber

**Grafik:**

Rolando A. Laube und Eva Hernández

**Druck des Umschlags:**

Buchdruckerei Alb. Sayffaerth – Emil Lothar Krohn



0,2 24

Dieser Band ist auf zu 100 Prozent  
recyclingfähigem Papier gedruckt.

**Deutsches Institut für Urbanistik**

Straße des 17. Juni 112  
D-10623 Berlin

Telefon: 030/3 9001-0  
Telefax: 030/3 9001-100  
E-Mail: [difu@difu.de](mailto:difu@difu.de)  
Internet: <http://www.difu.de>

Berlin, September 1998

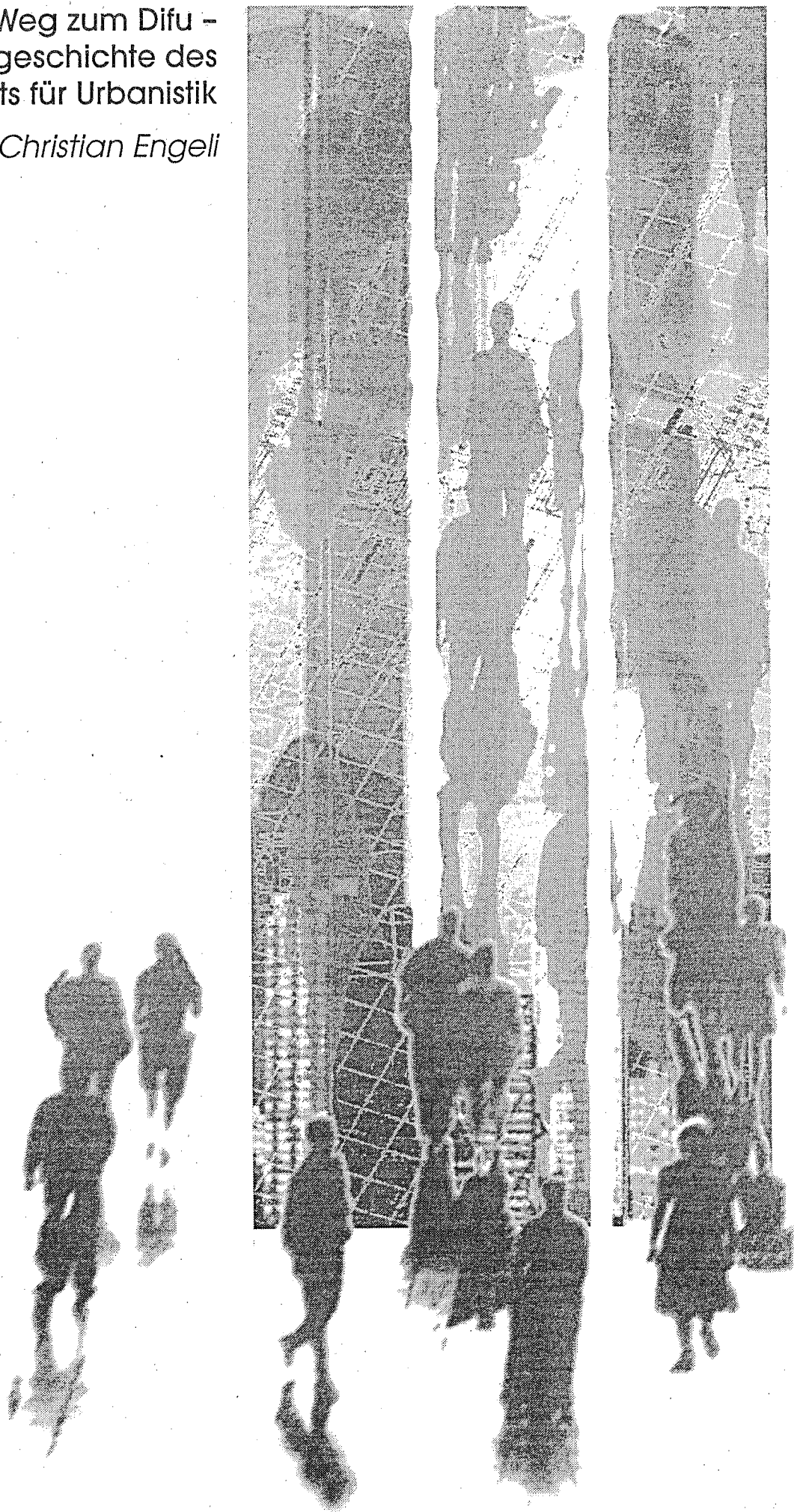
# Inhalt

- 5 **Der Weg zum Difu –  
Aus der Vorgeschichte des Deutschen Instituts für Urbanistik**  
*Dr. Christian Engeli, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut*
- 17 **25 Jahre Difu – Dynamik in der Kontinuität**  
*Dr. Rolf-Peter Löhr, Stellvertretender Institutsleiter*
- 43 **Das Difu in Zukunft: Annahmen und Wünsche**  
*Prof. Dr. Heinrich Mäding, Institutsleiter*
- 51 **Resonanzen – eine Auswahl**



Der Weg zum Difu –  
Aus der Vorgeschichte des  
Deutschen Instituts für Urbanistik

*Christian Engeli*



Das Deutsche Institut für Urbanistik ist 1973 aus einem Kommunalwissenschaftlichen Forschungszentrum hervorgegangen. Die Umbenennung spiegelt die dem Institut damals verordnete Änderung des Untersuchungsobjektes wider: *Urbanistik* ist ihrem Wesen nach ausgerichtet auf Städte, dagegen hat *kommunalwissenschaftliche* Forschung die Städte als Teil der kommunalen Selbstverwaltung im Blick. Beide Untersuchungsfelder sind als Reflex der Verstädterung und des damit verbundenen Bedeutungszuwachses der kommunalen Ebene für Staat und Gesellschaft um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert entstanden – die Stadt- oder Großstadtforschung wesentlich getragen von den neuen Disziplinen Bevölkerungsstatistik, Soziologie und Städtebau, die Kommunalwissenschaften eher geprägt von dem Bemühen um einen systematisierenden, ganzheitlichen Zugriff auf die kommunale Selbstverwaltung und zeitweise mit dem Ziel, den diese Ebene des Staatsaufbaus vernachlässigenden Staatswissenschaften ein eigenes Lehrgebäude entgegenzusetzen. Beide Forschungsfelder sind keine originären Wissenschaftsdisziplinen geworden, sondern bündeln eine Vielzahl sozialwissenschaftlicher Disziplinen um das jeweilige Untersuchungsobjekt. Nichts anderes als diese Bündelung von Disziplinen wurde mit der Konstituierung eines Kommunalwissenschaftlichen Forschungszentrum im Jahre 1966 zum Ausdruck gebracht, und es darf wohl behauptet werden, daß von diesem Akt ein konsolidierender Impuls für die Kommunalwissenschaften ausgegangen ist. Ein kurzer Rückblick auf einige kommunalwissenschaftliche Traditionslinien<sup>1</sup> darf an dieser Stelle nicht fehlen; er scheint um so mehr angebracht, als er auch räumlich zum Sitz des Difu führt, zum Berliner Ernst-Reuter-Haus.

Das Bemühen um eine wissenschaftliche Aufbereitung kommunaler Themen- und Problemstellungen hatte ersten Ausdruck gefunden in einem *Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften*, erschienen 1918-1927 in fünf Bänden. Wie der Name verrät, war es lexikalisch angelegt (von Abdeckerei bis Zweckverband), mit Artikeln zu wichtigen Handlungs- und Politikfeldern, aber noch ohne systematische Durchdringung. Ein in neuem Anlauf 1957/59 vorgelegtes *Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis* (in drei Bänden) vermittelte dagegen bereits den Eindruck von einem systematisierten Lehrgebäude. Dessen Herausgeber Hans Peters war 1926 mit einer vielbeachteten staatsrechtlichen Habilitationsschrift über *die Grenzen der kommunalen Selbstverwaltung in Preußen* hervorgetreten. In den 50er Jahren gehörte er zu den prominenten Wegbereitern kommunalwissenschaftlicher Forschung im Ernst-Reuter-Haus.

Parallel zu den frühen Bemühungen um eine wissenschaftliche Grundlegung hatte es auch Ansätze zur Institutionalisierung der Kommunalwissenschaften gegeben. Vor genau 70 Jahren, im Herbst 1928, wurde an der Berliner Universität durch Erlaß des Preußischen Ministers für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung ein kleines kommunalwissenschaftliches Institut gegründet<sup>2</sup>. Initiator der Einrichtung war Prof. Walter Norden, von Hause aus Historiker, nach dem Ersten Weltkrieg aber zunehmend Gegenwartsproblemen zugewandt und seit 1922 mit einem Lehrauftrag für Kommunalverwaltungslehre betraut. Das Institut präsentierte sich bald mit einem anspruchsvollen Aufgabenprofil und reger Tätigkeit: Vermittlung von Fachwissen an Studenten, wissenschaftlicher Bearbeitung kommunaler Fragestellungen und Aufbau einer Fachbibliothek. In rascher Folge erschienen erste Titel einer eigenen Schriftenreihe.

Den verdienten Gründer ereilte 1933 das bekannte Schicksal deutscher Gelehrter „nichtarischer“ Abstammung; im April wurde er beurlaubt, im November dann endgültig von

1 Vgl. hierzu den Überblick bei *Wolfgang Haus*, Zur Entwicklung der Kommunalwissenschaften in Deutschland, in: derselbe (Hrsg.), *Kommunalwissenschaftliche Forschung*, Stuttgart u.a. 1966, S. 31 ff.

2 *Ullrich Scheideler*, Stadtforschung unter den Linden. Das Kommunalwissenschaftliche Institut an der Universität Berlin, in: *Der Städtetag*, 1991, H. 1, S. 12 ff.

der Universität verbannt. Das Institut blieb jedoch wegen einer der NS-Machtergreifung geschuldeten Personalkonstellation bestehen: Nordens gleichermaßen engagierter bisheriger Mitarbeiter Kurt Jeserich wurde nicht nur sein Nachfolger als Institutsleiter, sondern sicherte sich auch die einflußreiche Position als Geschäftsführender Präsident des Deutschen Gemeindetages (DGT), des aus der Zwangsvereinigung der Kommunalen Spitzenverbände hervorgegangenen neuen Einheitsverbandes. Das Prestige seines Amtes und die finanzielle Rückendeckung durch den DGT kamen dem Institut zugute, Lehrangebot und Publikationstätigkeit konnten ausgeweitet werden. Ein von Jeserich neu herausgegebenes *Jahrbuch für Kommunalwissenschaft* spiegelte das – allerdings von vorneherein zum Scheitern verurteilte – Bemühen wider, eine eigenständige Disziplin zu begründen und gleichzeitig den Zugriff totalitärer und zentralistischer Herrschaft auf die kommunale Selbstverwaltung zu rechtfertigen.

Wie das Dritte Reich insgesamt versank das Institut gegen Ende des Zweiten Weltkrieges in Schutt und Asche; der ehemalige Marstall gegenüber dem Berliner Stadtschloß, in dem es untergebracht war, wurde bei einem Bombenangriff im November 1943 zerstört. Für Reste des Institutsbestandes und -betriebes stellte Jeserich noch Räumlichkeiten in dem weitgehend fertiggestellten Verwaltungsneubau des DGT, dem heutigen Ernst-Reuter-Haus, zur Verfügung<sup>3</sup>. 1946 wurde dem Institut von den zuständigen britischen Militärbehörden zwar bescheinigt, daß es weiterarbeiten könne, nach der Auflösung des DGT fehlte ihm jedoch eine Trägerschaft. Diese hätte der wiedergegründete Deutsche Städtetag (DST) übernehmen können, dem das Verwaltungsgebäude als Ersatz für sein 1933 bei der Zwangsvereinigung in den DGT eingebrachtes Haus in der Alsenstraße zugesprochen wurde.

In der Tat hatte man im Städtetag kommunalwissenschaftliche Ambitionen, wollte sich jedoch nicht mit einer ungeklärten und politisch diskreditierten Hinterlassenschaft belasten, sondern freie Hand haben, ein eigenes Konzept zu entwickeln. Die materielle Grundlage wurde mit der Übernahme des Hauses des DGT geschaffen. Von dem ehemaligen Königsberger Oberbürgermeister Dr. Hans Lohmeyer, der im Auftrag des DST die Übernahmeverhandlungen führte, stammte der Vorschlag, als Rechtsträger keine reine Vermögensgesellschaft zu bilden, sondern einen gemeinnützigen Verein ins Leben zu rufen, der aus den Mieterträgen des Hauses die Kommunalwissenschaften zu fördern hätte. Diesem Trägerverein sollte auf Bitten des DST die Stadt Berlin beitreten, deren Regierender Bürgermeister die Mittel für die Wiederherstellung des erheblich beschädigten Gebäudes zusicherte. 1952 konnte der *Verein zur Pflege kommunalwissenschaftlicher Aufgaben e. V.* seine Arbeit aufnehmen.

Zunächst wurden eine Bibliothek und ein Archiv, deren Grundbestände aus dem Nachlaß des DGT übernommen worden waren, instand gesetzt und Interessenten zugänglich gemacht. Aus den Jahrzehnten vor 1945 waren etwa 10 000 Bände kommunal- und verwaltungswissenschaftlicher Literatur sowie der umfangreiche Aktenbestand des DGT und der kommunalen Spitzenverbände aus der Zeit vor 1933 erhalten geblieben. Das Quellenmaterial bildete unter anderem die Grundlage für eine im Hause erarbeitete „Geschichte des Deutschen Städtetages“<sup>4</sup>. Die ersten Voraussetzungen für zusätzliche wissenschaftsfördernde Maßnahmen wurden seit 1954 geschaffen, als Dr. Wolfgang Haus die Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters des Vereins übernahm und als wenige Zeit später Prof. Dr. Hans Herzfeld zum wissenschaftlichen Berater des Vereins berufen wurde<sup>5</sup>.

3 Zur Geschichte des Hauses vgl. die vom Deutschen Städtetag und dem Verein für Kommunalwissenschaften herausgegebene Schrift von Ellen Lissek-Schütz, Ernst-Reuter-Haus. Das Haus des Deutschen Städtetages in Berlin, Berlin 1993.

4 Otto Ziebill, Geschichte des Deutschen Städtetages, Stuttgart 1955 (2. Aufl. 1956).

5 Das Kommunalwissenschaftliche Forschungszentrum in Berlin, in: Wolfgang Haus (Hrsg.), Kommunalwissenschaftliche Forschung, Stuttgart u.a. 1966, S. 9 ff.

Eine erste Bilanz nach zehn Jahren Wissenschaftsförderung war recht ansehnlich<sup>6</sup> Wichtigstes „Kapital“ war eine wachsende Zahl prominenter Universitätslehrer, die sich interessiert zeigten, in einem *Kommunalwissenschaftlichen Arbeitskreis* zusammen mit städtischen Verwaltungschefs regelmäßig Grundsatzprobleme der kommunalen Selbstverwaltung zu erörtern. Zu diesen Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen wurde nun vom Verein zweimal jährlich eingeladen. Zu den Mitgliedern zählte eine ganze Reihe von Staatsrechtslehrern (Arnold Köttgen, Hans Peters, Ulrich Scheuner, Werner Weber), aber auch etwa der Soziologe Arnold Gehlen, der Finanzwissenschaftler Karl Maria Hettlage und der Historiker Hans Herzfeld. Aus der planmäßigen Pflege eines Diskurses zwischen Wissenschaft und Praxis erwachsen dem Verein Verbindungen und Anregungen mannigfacher Art für den Ausbau seiner Tätigkeitsfelder.

Im Jahre 1957 konnte der ersten Band einer beim Kohlhammer Verlag erscheinenden Schriftenreihe präsentiert werden (bis 1972 insgesamt 38 Bände). Zunächst waren es Veröffentlichungen externer Autoren: ausgearbeitete Referate aus dem Kommunalwissenschaftlichen Arbeitskreis, autobiographische Schriften und Dissertationen – die für eigene Forschungsarbeiten des Vereins nötige Personalkapazität mußte erst noch aufgebaut werden. Zur Wissenschaftsförderung jedoch stand dem Verein noch ein weiteres Instrument zur Verfügung: die *Stiftung der deutschen Gemeinden und Gemeindeverbände zur Förderung kommunalwissenschaftlicher Aufgaben*. 1939 hatten sich Städte und Gemeinden zur Gründung einer Stiftung zur Förderung junger Architekten und Städtebauer entschlossen<sup>7</sup>. Nach dem Krieg übertrugen die wiedergegründeten kommunalen Spitzenverbände die Verwaltung dieser Stiftung unter gleichzeitiger Aktualisierung des Stiftungszwecks dem neugegründeten Verein. In jährlichen Ausschreibungsrunden konnten nun jeweils Prämien von insgesamt 10 000 DM vergeben werden.

Von besonderer Bedeutung war schließlich die Schaffung der Halbjahresschrift *Archiv für Kommunalwissenschaften* im Jahre 1962, als deren Herausgeber einige der prominenten Mitglieder des Kommunalwissenschaftlichen Arbeitskreises gewonnen werden konnten und deren Redaktion Wolfgang Haus übernahm. Die Verbindung zur kommunalen Praxis wurde durch Hans Lohmeyer und durch den Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages, Oberbürgermeister a.D. Dr. Otto Ziebill, hergestellt; die Mitwirkung von Stadtbaurat Prof. Rudolf Hillebrecht signalisierte die Einbeziehung von Städtebau und Stadtplanung in das Themenspektrum dieses multidisziplinär angelegten, neuen Periodikums. Die Zeitschrift nahm einen raschen Aufschwung und fand bald auch im Ausland Verbreitung. Damit war offenbar eine weitere praktikable Form der Vermittlung zwischen Wissenschaft und Praxis gefunden worden. Ausdrücklich nahmen die Herausgeber in einem Editorial auf das vorstehend erwähnte, 1934 von Jeserich gegründete *Jahrbuch für Kommunalwissenschaft* Bezug, dem allerdings auch der Krieg ein rasches Ende gesetzt hatte. Entgegen Jeserichs Versuch, durch Begriffsbildung und Systematisierung die Kommunalwissenschaft als eine neue eigenständige Disziplin zu begründen, wollten die Herausgeber „für sich nicht die Rolle des Geburtshelfers einer neuen Wissenschaft in Anspruch“ nehmen<sup>8</sup>. Vielmehr sollte mit dem „Archiv“ ein Beitrag zur Kooperation der beteiligten Fachwissenschaften geleistet, die angesprochenen Disziplinen dabei unter dem durchaus unpräzisen Sammelbegriff „Kommunalwissenschaften“ zusammengefaßt werden.

6 Zehnjahresbericht über die Tätigkeit des Vereins zur Pflege kommunalwissenschaftlicher Aufgaben e.V. Berlin 1951-1961, erstattet von Oberbürgermeister a.D. Dr. Dr. h.c. Dr. e.h. Lohmeyer (unveröffentlicht).

7 Den Anlaß hierzu hatte der 50. Geburtstag Adolf Hitlers gegeben.

8 Arnold Köttgen, Die Gemeinde als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, in: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, Jg. 1 (1962), S. 4.

Durch die Resonanz der zahlreichen angebahnten Aktivitäten bestärkt, wurde nunmehr zielstrebig der Aufbau eines eigenständigen Wissenschaftsbetriebes ins Auge gefaßt. Selbstbewußt hatte man erneut den Vorschlag des Senats von Berlin zurückgewiesen, sich mit dem inzwischen an der Hochschule für Politik angesiedelten Kommunalwissenschaftlichen Institut zusammenzutun; dieses wurde daraufhin 1960 aufgelöst<sup>9</sup>. Ein äußeres Zeichen setzte man mit einer Umbenennung: aus dem etwas umständlich titulierten *Verein zur Pflege kommunalwissenschaftlicher Aufgaben* wurde 1963 der *Verein für Kommunalwissenschaften*. Im selben Jahr trat auch ein Wechsel in der Leitung ein. Hans Lohmeyer übergab die Vorstandsgeschäfte an Otto Ziebill, der zu diesem Zeitpunkt altershalber von seinem Amt als Hauptgeschäftsführer des DST zurücktrat. Nun nahm ein seit längerem verfolgtes Projekt eines interdisziplinären kommunalwissenschaftlichen Instituts Gestalt an.

Verschiedene Impulse hatten es befördert. Ein von Hans Herzfeld und Otto Ziebill 1962 präsentierte Gutachten über die Gründung eines Instituts für kommunale Entwicklung war Reaktion auf Überlegungen in der Senatsbauverwaltung über die Gründung eines Instituts für Urbanistik – diese waren ihrerseits durch Signale der Ford-Foundation angestoßen worden, in Berlin ein entsprechendes Institut zu gründen. Auch der Senator für Volksbildung sprach zu dieser Zeit vor dem Berliner Abgeordnetenhaus in einer Erklärung zum Ausbau Berlins als Stätte der Bildung, der Wissenschaft und der Kunst von der Absicht des Senats, die Bereiche Städtebau, Verkehrswesen und Gesundheitspflege unter dem Oberbegriff *Urbanismus* in einem entsprechenden Institut wissenschaftlich untermauern zu lassen<sup>10</sup>. Diese und weitere Signale griff man im Verein geschickt auf und brachte die eigene Einrichtung für die Umsetzung der politischen Absichtserklärungen ins Spiel.

Das schließlich gefundene Konzept sah die Einrichtung von Forschungsstellen vor, in denen wissenschaftliche Assistenten, betreut von Forschungsstellenleitern, Projekte bearbeiteten. Diese Forschungsstellen sollten jedoch nicht unverbunden nebeneinander bestehen, sondern sich untereinander austauschen und gegenseitig anregen. Es war das formulierte Ziel, die dem Universitätsbetrieb eigenen Mängel der fachlichen Abkapselung zu überwinden und für den gemeinsamen Forschungsgegenstand, die kommunale Selbstverwaltung, auch zu einer einheitlichen Betrachtungsweise und koordinierten wissenschaftlichen Bearbeitung zu kommen. Nicht zuletzt für diesen interdisziplinären Erfahrungsaustausch wurde eine Assistentenkonferenz ins Leben gerufen; sie bot regelmäßig Gelegenheit, die von den einzelnen Mitarbeitern vorgestellten Projekte forschungsbegleitend zu diskutieren. Dieser lange vor der 68er-„Revolution“ eingeführte hierarchiefreie wissenschaftliche Diskurs – die erste Assistentenkonferenz fand im November 1963 statt – hat sich als Markenzeichen der Arbeit im Ernst-Reuter-Haus bis auf den heutigen Tag erhalten.

1964 zählte man bereits sechs Forschungsstellen (vgl. Faksimile); im Endzustand waren es deren acht (Geschichte, Stadtforschung und Statistik, Recht und Verfassung, Politik, Finanzwesen, Soziologie, Wirtschaft, Stadt- und Regionalplanung). Ihre Finanzierung durch die Stadt Berlin war in Verhandlungen mit dem Senat gesichert worden. Entsprechend wurde die Zu-

<sup>9</sup> Scheideler, S. 15.

<sup>10</sup> Mündlicher Bericht des Senators für Volksbildung, Prof. Dr. Joachim Tiburtius, vor dem Abgeordnetenhaus am 7. Juni 1962 (Akten des VfK). Bei den Akten befinden sich unter anderem auch sehr konkrete „Gedanken zum Aufbau eines Instituts für Urbanistik“ des damaligen kompetenten Stadtforschers Olaf Boustedt, des weiteren eigene Recherchen und Überlegungen zur Bedeutung des Begriffs Urbanistik/Urbanismus/Urbanisme.



## Übersicht: Forschungsstellen des Vereins für Kommunalwissenschaften 1994

## VEREIN FÜR KOMMUNALWISSENSCHAFTEN E.V. BERLIN

ERNST-REUTER-HAUS

HAUS DES DEUTSCHEN STÄDTETAGES

1 BERLIN 12 (CHARLOTTENBURG) · STRASSE DES 17. JUNI 112 · TELEFON: 39 33 55 (FERN-VORWAHL 0311)

## FORSCHUNGSSTELLEN

Geschäftsstelle: Ernst-Reuter-Haus, Zimmer 13 / Zimmer 108c

Vorstand des Vereins für Kommunalwissenschaften:	O.Bm.a.D. Dr. Ziebill
Wissenschaftlicher Referent: Dr. Haus	Tel.: Apparat 5
Hilfsarbeiter Engeli	Tel.: Apparat 006
Organisationsassistent: Rarisch	Tel.: Apparat 4

Beim Verein für Kommunalwissenschaften haben in den Jahren 1963 und 1964 folgende Forschungsstellen die Arbeit aufgenommen:

1. Forschungsstelle für Kommunalgeschichte unter der Leitung von Prof. Dr.phil. Dr.h.c. Hans Herzfeld. Assistent: Dr.phil. Wolfgang Hofmann. Forschungsthema: Die Geschäftsführer des Deutschen Städtetages. Die staats- und kommunalpolitische Stellung des Deutschen Städtetages reflektiert in den Anschauungen und der Politik seiner Geschäftsführer.
2. Forschungsstelle für Stadtsoziologie und Kommunalstatistik unter der Leitung von Prof. Dr.oec.publ. Rudolf Gunzert. Assistentin: Dipl.-Volkswirtin Frau Ellen Wolf. Forschungsthema: Die Meßbarkeit der Optimalität von Entwicklungsplanungen (an Beispielen). Diese Forschungsstelle hat ihren Sitz im Gebäude des Instituts für Sozialforschung in Frankfurt/Main.
3. Forschungsstelle für kommunale Sozialpolitik unter der Leitung von Prof. Dr.jur.Dr.h.c. Hans Muthesius. Assistent: Dr.phil. Martin Rudolf Vogel; Hilfsassistent (in Berlin): Dipl.-Soziologe Peter Oel. Forschungsthema: 1) Die kommunale Apparatur der öffentlichen Hilfe. 2) Problematik des Begriffs Community Development. - Der Sitz dieser Forschungsstelle ist ebenfalls in Frankfurt/Main, im Gebäude des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
4. Forschungsstelle für Kommunalrecht unter der Leitung von Prof.Dr.jur.Dr.h.c. Hans Peters. Assistentin: Frau Dr.jur. Marion Kuntzmann-Auert. Forschungsthema: Die Vereinbarkeit rechtsstaatlicher Grundsätze mit einer von politischen Kräften getragenen Selbstverwaltung. - Herr Prof. Peters leitet diese Berliner Forschungsstelle von Köln aus.
5. Forschungsstelle für Kommunalwirtschaft und kommunales Wirtschaftsrecht unter der Leitung von Prof.Dr.jur. Klaus Stern. Assistent: Assessor Dr.jur. Günter Püttner. Forschungsthema: Der staats- und kommunalverfassungsrechtliche Standort der Gemeindegewirtschaft.
6. Forschungsstelle für kommunale Politik unter der Leitung von O.Bm.a.D. Dr. Otto Ziebill. Assistent: Dr.phil. Jürgen Bertram. Forschungsthema: Das Problem des Konsenses zwischen Staats- und Kommunalpolitik.

In Vorbereitung ist eine weitere Forschungsstelle für kommunales Finanzwesen.

sammenfassung der Forschungsstellen unter dem Namen *Kommunalwissenschaftliches Forschungszentrum (KWFZ)* im Januar 1966 in Anwesenheit des damaligen Regierenden Bürgermeisters Willy Brandt begangen. Träger des Zentrums blieb weiterhin der Verein, dem neben dem Vorstand fünf Delegierte des Städtetages und zwei des Berliner Senats angehörten. Über die wissenschaftlichen Tätigkeit wurde nun jedoch von dem neugeschaffenen Gremium der Forschungsstellenleiter entschieden. Damit schien ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis erreicht.

Es blieb jedoch auch ein Spannungsverhältnis. Das KWFZ stellte sich dar als eine interdisziplinär arbeitende Clearing-Stelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Kooperation zwischen den Disziplinen und die Heranziehung des Erfahrungsmaterials aus der kommunalen Praxis, vor allem durch engen Kontakt zu den kommunalen Spitzenverbänden, sollten die Arbeit in den Forschungsstellen und die Auswahl der Forschungsthemen bestimmen. Die Tätigkeit des Instituts verstand man als anwendungsorientierte Grundlagenforschung. Das war ein hoher Anspruch, der auch Erwartungen weckte, die sicher nur annäherungsweise erfüllt werden konnten. Das KWFZ trug zwar in kurzer Zeit mit einer Vielzahl von Studien dazu bei, die an den Universitäten vernachlässigten Kommunalwissenschaften in das Bewußtsein einer breiteren Öffentlichkeit zu rücken. Dabei boten die frisch von den Universitäten kommenden Assistenten und die als Forschungsstellenleiter agierenden Hochschullehrer in erster Linie Gewähr für die wissenschaftliche Solidität ihrer Arbeit. Das Urteil darüber, ob in den Studien darüber hinaus wirklich die aktuellen kommunalpolitischen Fragestellungen aufgegriffen wurden und wieweit sie gar zu handlungsorientierten Ergebnissen führten, hing jedoch letztlich davon ab, wie man Praxisnähe definierte. Anwendungsorientiert war die Arbeit des Forschungszentrums insofern, als sie Themen aufgriff, die in der politischen Diskussion standen und für die es deshalb Klärungsbedarf gab<sup>11</sup>. Wer vom KWFZ jedoch Rezepte für konkrete Entscheidungen in den einzelnen Stadtverwaltungen erwartete, kam sicher weniger auf seine Kosten.

Im Dialog mit dem Deutschen Städtetag wurde die intendierte Praxisnähe des KWFZ immer wieder erörtert. Das Institut bemühte sich auch, durch neue Formen des Wissenstransfers den Erwartungen der Kommunalpolitiker entgegenzukommen. Bereits 1967 begann es mit *Fortbildungsseminaren*, erst für kommunale Verwaltungschefs, später auch für Dezernenten und Amtsleiter, die großen Anklang fanden und bald zu einem Markenzeichen des KWFZ wurden. Einen wichtigen disziplinenübergreifenden und gleichzeitig Praxisnähe signalisierenden Akzent gaben dem KWFZ ab 1969 auch mehrere Projekte, die in einem Gesamtprogramm *Stadtentwicklungsforschung* zusammengefaßt waren, das vom Bundesministerium für Städtebau und Wohnungswesen gefördert wurde und die bis heute andauernde enge Verbindung zwischen dem Ministerium und dem Institut begründete. Neue Wege wurden schließlich beschritten, als das KWFZ unter dem Stichwort *Nürnberg-Beratung* einer einzelnen Stadt Erkenntnisse der Stadtforschung zur Lösung von Problemen der städtischen Entwicklung vor Ort vermittelte.

Die Erwartungen, die gegenüber dem KWFZ gehegt wurden, und die institutsinternen Bemühungen um eine stärkere Ausrichtung der Arbeit auf die kommunale Praxis waren Reflex einer in der breiten Öffentlichkeit geführten, lebhaften Diskussion um die Beeinflußbarkeit von

11 Vgl. aus der Reihe der in dieser Zeit erarbeiteten und in der Schriftenreihe des Vereins erschienenen Studien in Auswahl: *Wolfgang Hofmann*, Städtetag und Verfassungsordnung, 1966; *Jürgen Bertram*, Staatspolitik und Kommunalpolitik, 1967; *Günter Püttner*, Das Recht der kommunalen Energieversorgung, 1967; *Dietrich Fürst*, Die Kreisumlage, 1969; *Winfried Raske*, Die kommunalen Investitionen in der Bundesrepublik, 1971; *Peter Oel*, Die Gemeinden im Blickfeld ihrer Bürger, 1972; *Martin Daub*, Bebauungsplanung, 1973; *Hendrik Gröttrup*, Die kommunale Leistungsverwaltung, 1973; *Joachim Jens Hesse*, Stadtentwicklungsplanung. Zielfindungsprozesse und Zielvorstellungen, 1973.

19. Januar 1966: Fototermin aus Anlaß der Gründung des Kommunalwissenschaftlichen Forschungszentrums



Dr. Wolfgang Haus,  
Geschäftsführer des Kommunalwissenschaftlichen Forschungszentrums und später erster Institutsleiter des Deutschen Instituts für Urbanistik

Regierender Bürgermeister von Berlin,  
Willy Brandt

Oberbürgermeister a.D.  
Dr. Otto Ziebill,  
Vorstand des Vereins für Kommunalwissenschaften und Leiter der Forschungsstelle für Kommunale Politik

Prof. Dr. Dr. h.c.  
Hans Herzfeld,  
Leiter der Forschungsstelle für Kommunalgeschichte

Entwicklungsprozessen, welche die Funktionsfähigkeit der Städte in immer stärkerem Maße zu bedrohen schienen. Eine massive Kritik sowohl an Teilbereichen städtischer Entwicklung wie an der praktizierten Stadtplanung insgesamt gewann durch demokratie- und systemkritische Ansätze zusätzliche gesellschaftspolitische Brisanz. Die städtische Entwicklung drohte der Kommunalpolitik aus dem Ruder zu laufen. Auf diese Situation zielte das Motto der Hauptversammlung des DST vom Mai 1971 „Rettet unsere Städte jetzt!“. Dr. Hans-Jochen Vogel, Oberbürgermeister der gastgebenden Stadt München und amtierender Präsident des DST, analysierte in einem viel beachteten Referat die bedrohliche Lage der Städte und formulierte konkrete Voraussetzungen zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen in den Städten: intensivere Stadtforschung, besser durchdachte Konzeptionen für die Stadtentwicklung, ein neues Ver-

ständnis der Stadtplanung, effektivere Verwaltungs- und Steuerungstechniken und eine bessere regionale Kooperation<sup>12</sup>.

Mit seinen Ausführungen zum ersten der fünf Programmpunkte begründete er eine vorbereitete EntschlieÙung der Hauptversammlung des DST, in der zum einen ein Großforschungsprogramm der Stadtentwicklung gefordert wurde, zum anderen *die Gründung eines Deutschen Instituts für Urbanistik*, in dem Bund, Länder und Gemeinden mit der Wissenschaft zusammenwirken sollten<sup>13</sup>. Der öffentlich bekanntgemachten Forderung nach einem neuen Institut war natürlich eine interne Diskussion im Städtetag vorausgegangen, die nun in die Vorstellung mündete, von einem gezielt auf die Probleme der städtischen Entwicklung ausgerichteten neuen Institut Hilfestellung für die Politik vor Ort zu bekommen. Bezogen auf die Funktion des KWFZ schien dies darauf hinzudeuten, daß dessen Unterstützung von den an der Entscheidung beteiligten Kommunalpolitikern als nicht mehr ausreichend empfunden wurde.

Während die erste Forderung der StädtetagsentschlieÙung in der Folge keine konkreten Maßnahmen nach sich zog, wurde die zweite bekanntlich zielstrebig umgesetzt. Bereits im September 1971 konstituierte sich unter der Leitung von Oberbürgermeister Vogel ein vom DST eingesetzter Arbeitskreis *Stadtentwicklung*, auf dessen Tagesordnung sich die beiden Forderungen wiederfanden<sup>14</sup>. Als Grundlage diente bei der Aufnahme der Beratungen ein Papier aus dem von Dr. Hubert Abreß geleiteten Münchner Stadtentwicklungsreferat, das die Weichen für den in der Folge beschrittenen Weg stellte. Das in der StädtetagsentschlieÙung geforderte Großforschungsprogramm sollte nicht Aufgabe des zu gründenden Instituts sein; Erfahrungen mit bestehenden Großforschungsinstituten sprachen ohnehin gegen diese Organisationsform. Wichtig erschien den Vordenkern für das Institut eine rein kommunale Trägerschaft; Bund und Länder sollten – entgegen der Formulierung in der StädtetagsentschlieÙung – wegen möglicher Interessenkonflikte besser nicht mit eingebunden werden. Dies bedeutete dann natürlich auch eine Grundfinanzierung durch die Städte; vorgeschlagen wurde eine feste Umlage aller DST-Mitgliedstädte. Institutionelle Förderung durch Bund und Länder sollte dennoch angestrebt werden. Für diese geforderte rein kommunale Trägerschaft gab es nun nach Ansicht von Vogels Münchner Arbeitsstab mit dem *Verein für Kommunalwissenschaften* bereits die geeignete Einrichtung, die ihre Tauglichkeit für die Institutsgründung durch den Aufbau des KWFZ hinlänglich unter Beweis gestellt hatte. Neben Ansatzpunkten und Erfahrungen für eine Arbeit auf dem Gebiet der Stadtforschung machte den Verein für Kommunalwissenschaften natürlich vor allem auch seine Nähe zum DST für die in Rede stehende Aufgabe besonders geeignet.

Das KWFZ wirkte nach Kräften daran mit, das geplante Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) in Berlin zu realisieren. Wünschen nach einer Ansiedlung des Difu in Köln, von der man sich im Städtetag einen größeren unmittelbaren Nutzen für die eigene Verbandsarbeit versprach, kam man mit dem Vorschlag einer Kölner Abteilung des Difu als ständiger Einrichtung entgegen. In einer ersten Konkretisierungsstufe hatte man Difu und KWFZ vorerst noch als nebeneinander bestehende Einrichtungen des Vereins vorgesehen; schon nach kurzer Zeit aber war von einem Ausbau des KWFZ zum Difu die Rede. Der DST-Arbeitskreis Stadtentwicklung, in dem der Geschäftsführer des KWFZ, Wolfgang Haus, vertreten war, und der Hauptausschuß des DST folgten der Anregung, die wissenschaftliche Betätigung des bisherigen KWFZ in der

12 *Rettet unsere Städte jetzt!* Vorträge, Aussprachen und Ergebnisse der 16. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages vom 25.-27. Mai 1971 in München, Köln 1971, S. 68 (Neue Schriften des Deutschen Städtetages, Bd. 28).

13 Ebenda, S. 241.

14 Zur Institutsgründung existiert ein umfangreicher Aktenbestand im Difu.

neuen bzw. erweiterten Aufgabenstellung des Difu zusammenzufassen. Auch berief er nun zusätzliche Mitarbeiter des KWFZ in eine Arbeitsgruppe zur Betreuung des Institutsaufbaus.

Bereits ein Jahr nach dem Münchener Appell unterbreitete der beauftragte Arbeitskreis dem DST-Präsidium einen ausgearbeiteten Vorschlag zur Gründung eines Deutschen Instituts für Urbanistik. Aufgabe des Instituts sollte es sein,

- die Grundprobleme der Kommunen interdisziplinär zu erforschen und Anstöße zur weiteren Forschung zu geben,
- methodische Grundlagen für die kommunale Entwicklung zu erarbeiten und zur Verfügung zu stellen,
- die Erkenntnisse eigener und fremder Forschung zu koordinieren, für praktische Verwertbarkeit aufzuarbeiten und in die Praxis zu vermitteln.

Dieses Konzept enthielt die Erschließung eines Finanzierungsbeitrages von etwa 1,5 Mio. DM jährlich zusätzlich zum bisherigen KWFZ-Haushalt. Für dessen Einwerbung wurde ein von allen unmittelbaren Mitgliedstädten zu erhebender Sonderbeitrag (7 Pfg./EW) in Vorschlag gebracht. Das DST-Präsidium beschloß angesichts dieser den Mitgliedern zugedachten, nicht unerheblichen finanziellen Belastung, die Stimmungslage bei den unmittelbaren Mitgliedstädten und den Landesverbänden zu dem geplanten Unternehmen zu erkunden. Die Städte reagierten höchst unterschiedlich; Zustimmung und Ablehnung hielten sich die Waage. Dabei waren für eine Ablehnung nicht nur finanzielle Gesichtspunkte maßgebend, vielmehr wurde auch Skepsis gegenüber dem Nutzen des geplanten Instituts für die einzelnen Städte zum Ausdruck gebracht. Nachdem eine einhellige oder auch nur überwiegende Zustimmung nicht zu erreichen war, schied die Umlage als Finanzierungsinstrument aus. Angesichts einer doch recht ansehnlichen Zahl von positiven Rückmeldungen auf die Umfrage bot sich nun das Modell einer freiwilligen Mitgliedschaft und Beitragsleistung an, das als eine mögliche Alternative von Anfang an zur Diskussion gestanden hatte und nun in der Form jährlicher Zuwendungen einzelner Städte, nach einheitlichem Einwohnerschlüssel – leider jedoch ohne deren erhoffte mittelfristige Zusicherung – zum Tragen kam. Berlin als Sitzland des Instituts und die beiden Stadtstaaten Hamburg und Bremen erklärten sich zu überproportional hohen Zahlungen bereit.

Die kritischen Stimmen aus den Städten zur beabsichtigten Gründung des Instituts hatten Veranlassung gegeben, nicht nur dessen Finanzierung nochmals zu überprüfen, sondern auch dessen Aufgabenstellung und Arbeitsweise unter Betonung ausreichender Praxisnähe weiter zu präzisieren. Im DST-Arbeitskreis Stadtentwicklung entledigte man sich dieser Aufgabe auf der Grundlage eines vom KWFZ vorgelegten Entwurfs und verständigte sich auf ein Konzept mit fünf Aufgabenschwerpunkten, an denen sich dann die Gliederung des Instituts in Arbeitsbereiche orientierte:

- Grundlagenforschung,
- Arbeitshilfen und Stadtberatung,
- Planung, Aufbereitung und Koordinierung der Stadtentwicklungsforschung,
- Dokumentation und Information,
- Fortbildung.

Deutlich ist zu erkennen, daß der erstgenannte Arbeitsbereich als Auffangbecken für die vom KWFZ bisher schwerpunktmäßig geleistete Forschungsarbeit dienen sollte; in deren neuer Bewertung als einer unter mehreren Aufgaben kam die politisch gewollte Akzentverschiebung

zum Ausdruck: das Difu sollte den in der Kommunalpolitik sichtbar gewordenen Bedarf an Politikberatung decken helfen.

Am 15. Februar 1973 faßte der Hauptausschuß des DST den Gründungsbeschluß. Der inzwischen als Bundesbauminister amtierende Hans-Jochen Vogel, quasi der „Gründungsvater“ des Instituts, bekräftigte als Gast des Hauptausschusses seine Absicht, das neue Institut nachdrücklich zu fördern. Diese Absichtserklärung wurde noch im selben Jahr umgesetzt; der Bund beteiligte sich, vertreten durch das Städtebauministerium, von Beginn an mit einer institutionellen Förderung an der Grundfinanzierung des Instituts und erhielt entsprechend Sitz und Stimme im Institutsausschuß, dem Lenkungsgremium der neuen Einrichtung. Mit Datum vom 1. Oktober 1973 wurde die Umbenennung vom KWFZ in „Deutsches Institut für Urbanistik“ vollzogen und damit die Brücke von der interdisziplinären wissenschaftlichen Forschung zu einer stärker praxisbezogenen Arbeit im Dienste der Städte geschlagen.

25 Jahre Difu -  
Dynamik in der Kontinuität

*Rolf-Peter Lühr*



Dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) kamen mit seiner Gründung zwei große Aufgaben zu, nämlich zum einen die Fortführung einer langen und fruchtbaren kommunalwissenschaftlichen Tradition und zum anderen die Begründung einer wissenschaftlich fundierten Politik- und Verwaltungsberatung der Kommunen. Die Spannung, die sich aus diesem Kräftefeld von Wissenschaft und Praxis, Tradition und Fortschritt ergibt, bestimmte die Arbeit im Difu von Anfang an. Unterlag dieses Spannungsverhältnis auch Schwankungen, so schöpft das Difu bis zum heutigen Tag aus dieser Spannung Kraft und Einsicht für das Bewahren von Erhaltenswertem und das Aufgreifen von Neuem. Das Difu hat immer den Mut besessen, bewährte Traditionen entgegen dem Zeitgeist beizubehalten, aber auch, manchmal wiederum dem Zeitgeist entgegen, Innovationen vorangetrieben. Zwischen diesen beiden Polen von Wandel und Beständigkeit bewegen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Difu (hierzu 1.), suchen und finden sie ihre Themen (hierzu 2.), gestalten sie die Produkte ihrer Arbeit (hierzu 3.) und beschaffen sie die Finanzen (hierzu 4.) für das Institut. Die materielle Basis liefert größtenteils der Verein für Kommunalwissenschaften (hierzu 5.).

## 1. Die Menschen

Mit Abstand am wichtigsten für ein Institut mit einem Zuschnitt wie dem des Difu sind seine rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Von ihrem Engagement und Erfindungsreichtum, ihrer fachlichen Qualität und ihrer Belastbarkeit, ihrem Eigensinn und ihrem Zusammenwirken hing und hängt der Erfolg des Difu ab.

### a) Wissenschaftliche Arbeit

Die wissenschaftliche Arbeit wird getragen von etwa 40 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Was den Status der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft, so ist das Difu allerdings mit einer gewissen Fehleinschätzung gestartet. Denn § 9 der seinerzeitigen Institutsordnung sah vor, daß sie grundsätzlich nur auf zwei Jahre angestellt werden. Hiermit sollte die Praxisorientierung der Arbeit des Difu gesichert werden. Außerdem hätten Abordnungen von Städten an das Difu und umgekehrt erfolgen können. Es sollten im Institut keine dauerhaft angestellten und damit möglicherweise – so wurde befürchtet – zunehmend praxisfremden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler tätig sein können; erwünscht war vielmehr ein reger personeller Austausch zwischen Difu und den Kommunen, um auf diese Weise immer Anforderungen der Praxis im Institut aufgreifen zu können. Hintergrund für diese Regelung war sicher die Erfahrung mit dem Kommunalwissenschaftlichen Forschungszentrum (KWFZ), der Keimzelle des Difu, in der eher universitär als anwendungsorientiert gearbeitet wurde. Aber Abordnungen fanden nicht statt, und die noch vom KWFZ geschlossenen befristeten Arbeitsverträge wurden in unbefristete umgewandelt. Ganz anders die Situation in den 90er Jahren: Da der Stellenplan seit Jahren schon ausgeschöpft ist, sind es nun gerade die zusätzlich eingestellten Zeitkräfte, die dazu beitragen, daß das Difu ein erweitertes Aufgabenspektrum wahrnehmen kann und hier mit neuen Ideen und Aktivitäten präsent ist.

Wenn man sich heute die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Difu anschaut, so fällt auf, daß ein erheblicher Teil von ihnen bereits seit langen Jahren, manche schon seit 25 Jahren, im Difu aktiv sind und einige wenige sogar schon vorher im KWFZ tätig waren. Diese große personelle Kontinuität hat die inhaltliche Qualität der Arbeit sehr gefördert; die Praxisnähe des Difu hat hierunter nicht gelitten, da sie auf andere Weise sichergestellt wurde.



Zum Erfolg des Difu und zu seiner Praxisorientierung haben gerade diejenigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beigetragen, die am Difu anfangen und hier geblieben sind. Sie sorgen durch ihre eigene, ständig an neuen Anforderungen ausgerichtete Tätigkeit, ihre wissenschaftliche Offenheit und durch die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen dafür, daß das Difu den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis aushält, die Vermittlung der Wissenschaft in die Praxis hinein bis heute erfolgreich betreibt.

Ihr langjähriges Verbleiben am Institut hängt sicher auch mit dem besonderen Arbeitsklima am Institut zusammen, mit Voraussetzungen, die sonst nur in wenigen anderen Einrichtungen vorzufinden sind. Die Qualität der Arbeit des Difu beruht auf der Freiheit, der Autonomie der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einerseits und ihrer Bindung an die immer fragilen finanziellen Existenzgrundlagen des Difu andererseits. Die Arbeit am Difu muß sich immer an wissenschaftlichen Kriterien messen lassen, zugleich aber die Nachfrage am Forschungs- und Beratungsmarkt befriedigen, wie sie für die Akquisition von Drittmitteln und die Erhaltung der Attraktivität für die Zuwanderstädte und die institutionellen Zuwendungsgeber Bund und Land Berlin erforderlich ist. Routine kann sich so in der Regel nur durch die Art der Herangehensweise an Probleme, nicht aber durch die Art der Lösung von Problemen ergeben. Die notwendige thematische und methodische Flexibilität wird von allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aber auch sehr geschätzt.

Gleichwohl hat nicht nur das KWFZ, sondern auch das Difu eine Reihe von anerkannten Professoren an Universitäten und Fachhochschulen hervorgebracht. Denn die Difu-typische Verbindung von kommunalwissenschaftlicher Theorie und Kenntnissen der kommunalen Praxis war und ist eine gute Basis für Karrieren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Dies haben viele frühere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihren Wechsel vom Difu in die Wissenschaft oder Politik unter Beweis gestellt. Aber auch der ursprünglich intendierte Weg vom Difu in die kommunale Praxis ist von mehreren Kollegen und Kolleginnen beschrifteten worden.

Umgekehrt konnte das Difu Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der kommunalen Praxis, den Universitäten und Ministerien für sich gewinnen. Der bei der Gründung des Difu angestrebte Austausch zwischen Difu und externer Wissenschaft und Praxis hat sich auf diese Weise durch normale Fluktuation dann doch eingestellt.

Ein tragender Pfeiler der Arbeit des Instituts sind die rund 20 Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Sie unterstützen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht nur durch die Auswertung von Statistiken und Umfragen, die Aufbereitung von Literatur, die Umsetzung von Zahlen in Grafiken, sondern zum großen Teil auch durch eigene inhaltliche Beiträge und die selbständige Übernahme von Teilen der wissenschaftlichen Arbeit.

In den Bereichen DV-Administration und Literaturdokumentation leisten sie sogar den Hauptteil der Arbeit, an der redaktionellen Sachbearbeitung haben sie einen großen Anteil. Den tiefsten Einschnitt in die Arbeitsweise des Instituts bedeutete die Einführung der EDV durch PCs und dann die Vernetzung dieser PCs zu einem Intranet. Dies stellte an alle Nutzerinnen und Nutzer der EDV große Anforderungen, vor allem aber auch an die DV-Administratorinnen und -Administratoren. Denn zu ihren Aufgaben gehört es, die Fortbildung der Nutzerinnen und Nutzer zu organisieren oder selbst durchzuführen, und vor allem, Kolleginnen und Kollegen zu betreuen und ihnen bei Anwendungsproblemen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Die Aufgeschlossenheit der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter für neue Techniken und neue Technologien sowie ihre Fähigkeit, dieses Wissen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie an Sekretärinnen zu vermitteln und für sie einsetzbar zu machen, ist eine wichtige Grundlage für die Effektivität und Effizienz der Arbeit des Instituts.

Sehr verändert im Laufe der 25 Jahre hat sich die Arbeitsteilung zwischen den wissenschaftlichen Fachkräften und den rund 20 Sekretärinnen. Dominierte hier lange Zeit das „Vorschreiben“ auf seiten der Wissenschaft und das „Abschreiben“ auf seiten der Sekretariate, so hat sich diese Arbeitsteilung mit dem Vordringen der Computer und mit der Auffächerung des Produktspektrums sehr geändert. Natürlich ist das Schreiben von Texten immer noch eine wichtige Aufgabe der Sekretärinnen, doch die Gestaltung bereits geschriebener Texte, die graphische Aufbereitung von Tabellen und bildlichen Ergebnisdarstellungen sowie vor allem auch sachbearbeitende und organisatorische Aufgaben haben an Gewicht gewonnen. Aber immer schon lag ihr eigentliches, selbstverantwortetes Tätigkeitsfeld darin, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern all diejenigen Aufgaben abzunehmen, die nicht zum Kern der wissenschaftlichen Arbeit gehören.

Zwischen Sekretärinnen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern bestimmt nicht Weisungsunterworfenheit das Verhältnis, sondern partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dies gilt heute noch stärker als früher. Auch der Konsens über die Notwendigkeit und Erlernbarkeit dieser neuen Art der Kooperation trägt wesentlich zur Arbeitszufriedenheit und Produktivität im Institut bei.

## **b) Institutsleitung**

Das Institut hat derzeit die vierte Institutsleitung seit seiner Gründung. Die verschiedenen Institutsleiter und eine Institutsleiterin haben die Freiheit der wissenschaftlichen Arbeit am Institut stets gefördert, aber auch den Einsatz für die finanzielle Sicherstellung des Instituts auf ihre je besondere Weise und den unterschiedlichen Anforderungen ihrer Zeit entsprechend gefordert. Sie alle konnten in diesem Spannungsverhältnis dem Institut ihren Stempel aufdrücken:

Wolfgang Haus (1973-1978) als „Gründungsleiter“ mußte die Basis für die Akzeptanz des Difu vor allem bei den Zuwendungsgebern legen. Er trug durch Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick wesentlich dazu bei, daß die Zahl der Zuwendungsstädte schnell von ursprünglich 64 auf 70, 80 anwuchs und daß Bund und Land Berlin mit einem namhaften Betrag das Institut unterstützten. Zu dieser Zeit stand an der Spitze der Arbeitsbereiche die Grundlagenforschung, obwohl es mit der Abteilung Köln bereits einen eigenen Arbeitsbereich für die Stadtberatung und auch einen eigenen Arbeitsbereich „Arbeitshilfen für die Städte“ gab (vgl. Übersichten 1 und 2).

## Übersicht 1: Organisation der Arbeitsbereiche April 1973

**Arbeitsbereiche**

1. Grundlagenforschung
2. Arbeitshilfen, Stadtberatung
3. Forschungsbedarfsermittlung, Koordination, Planung
4. Fortbildung

## Übersicht 2: Organisation der Arbeitsbereiche Dezember 1973

**Arbeitsbereiche**

1. Grundlagenforschung
2. Forschungsbedarfsermittlung, Koordination und Planung
3. Arbeitshilfen für die Städte
4. Städteberatung
5. Fortbildung
6. Veröffentlichungen

Wolfgang Haus ist ebenso wie seine Nachfolgerin Erika Spiegel dem Institut noch heute über die Herausgeberschaft der Zeitschrift „Archiv für Kommunalwissenschaften“ verbunden. Als Universitätsprofessorin brachte Erika Spiegel (1978-1981) den wissenschaftlichen Aspekt stärker zur Geltung, indem sie die Arbeitsbereiche nicht mehr nach abstrakten Produkten, sondern nach konkreten wissenschaftlichen Disziplinen ordnete, wie es im Grundsatz bis heute der Fall ist (vgl. Übersicht 3). Damit orientierte sich die Organisation des Instituts zugleich auch an wichtigen kommunalen Handlungsfeldern. Die thematische Ausrichtung des Instituts wurde dadurch unterstützt und verdeutlicht. Außerdem konnte das Difu so seine spezifische kommunalorientierte Fachkompetenz auf diesen Gebieten besser ausbilden und nach außen darstellen.

## Übersicht 3: Organisation der Arbeitsbereiche 1980

**Arbeitsbereiche**

1. Recht, Politik, Verwaltung
2. Bevölkerung
3. Wirtschaft und Finanzen
4. Räumliche Planung
5. Fortbildung
6. Veröffentlichungen
7. Forschungsbedarfsermittlung, Koordination und Planung
8. Abteilung Köln

Einen wichtigen Beitrag zur weiteren Konsolidierung des Instituts angesichts aufkommender Kritik an der Theorielastigkeit des Instituts leistete Dieter Sauberzweig (1981-1991), der mit seiner Erfahrung und seinen Kontakten als Beigeordneter und Ständiger Stellvertreter des Hauptgeschäftsführers des Deutschen Städtetages sowie als Kultursenator von Berlin zwar gegen alle Anfechtungen die relative Autonomie des Instituts betonte und bewahrte, zugleich aber eine stärker praktische Ausrichtung der Arbeiten erreichte. Auch wurden thematisch zusammengehörende Arbeitsbereiche zusammengelegt und somit die Interdisziplinarität der Institutsarbeit verstärkt (vgl. Übersicht 4).

## Übersicht 4: Organisation der Arbeitsbereiche 1989/90

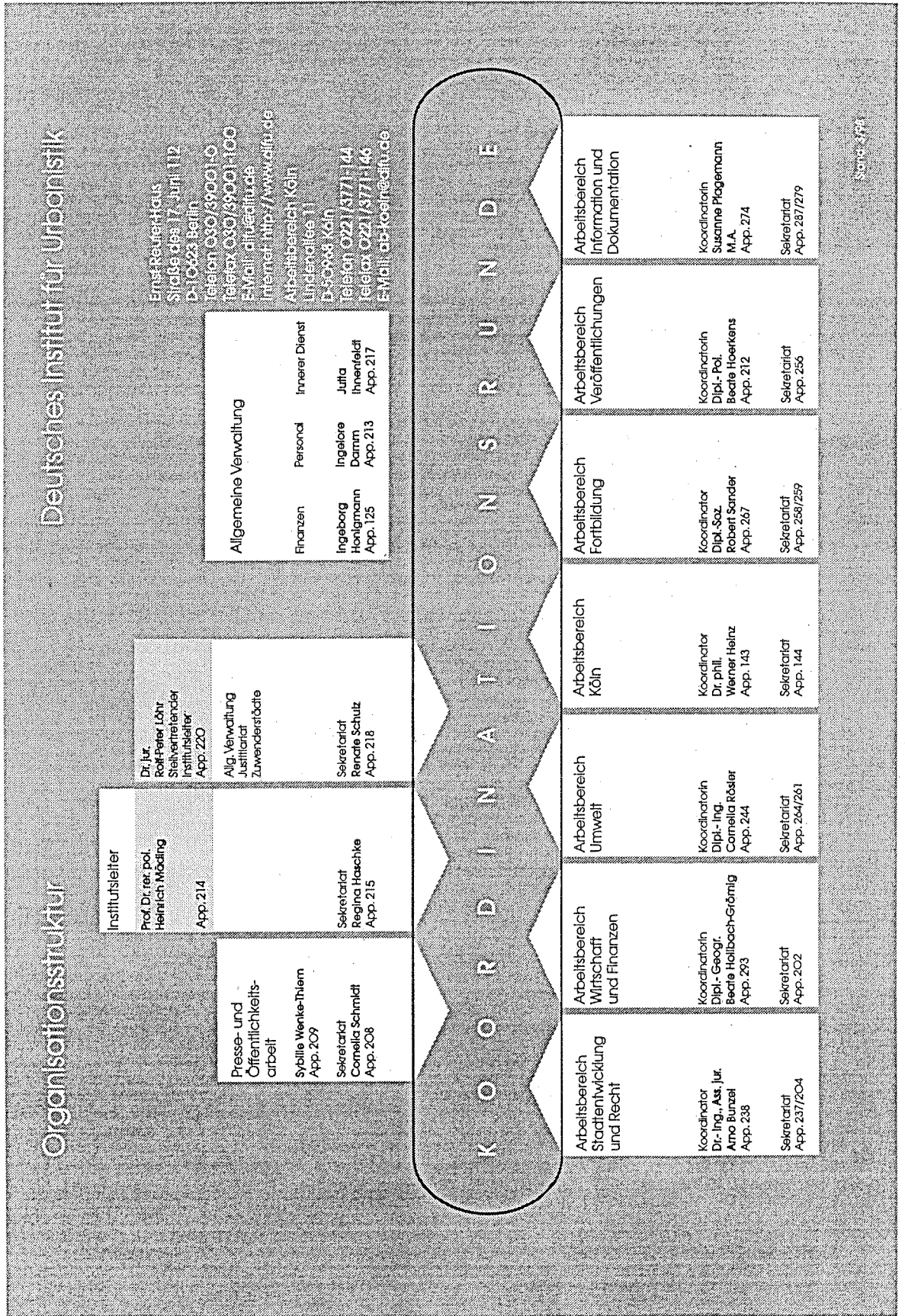
**Arbeitsbereiche**

1. Recht, Wirtschaft, Finanzen
2. Räumliche Planung, Bevölkerung
3. Fortbildung
4. Veröffentlichungen
5. Information, Dokumentation
6. Abteilung Köln

Der Nachfolger von Dieter Sauberzweig, Heinrich Mäding (seit 1992), war bereits seit 1991 Mitglied des Kuratoriums. Als designierter Institutsleiter kam er zum ersten Mal ins Institut, als die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich auf einer Klausurtagung am Tegeler See (kurz: „Tegel“) mit den neuen Herausforderungen an das Difu grundsätzlich auseinandersetzten und eine Antwort hierauf suchten. Die dort diskutierten Reformen einer stärkeren Verantwortlichkeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Finanzierung des Instituts und damit eine stärker am Markt ausgerichtete Tätigkeit griff er auf, entwickelte sie weiter und setzte sie sukzessiv um. Diese verhaltensbestimmende Neuorientierung bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurde begleitet von einer organisatorischen Neuerung, indem die primär forschenden Arbeitsbereiche neu zugeschnitten wurden und dabei ein zusätzlicher Arbeitsbereich „Umwelt“ gebildet wurde (vgl. Übersicht 5).

Institutsleiterin und Institutsleiter des Difu kamen aus unterschiedlichen Disziplinen: Wolfgang Haus und Dieter Sauberzweig waren Historiker, Erika Spiegel Soziologin. Mit Heinrich Mäding leitet ein Wirtschaftswissenschaftler das Institut. Die stellvertretenden Institutsleiter waren stets Juristen. Während Gerd Schmidt-Eichstaedt bis 1992 viele Jahre die Stellvertretung innehatte, nimmt diese Funktion seit dieser Zeit Rolf-Peter Löhr wahr. Heinrich Mäding blickt auf eine langjährige wissenschaftliche Tätigkeit, insbesondere an der Universität Konstanz, zurück, Rolf-Peter Löhr auf neun Jahre verschiedenster Tätigkeiten mit meist starkem kommunalen Bezug im Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (BMBau). Wissenschaft und Praxis finden auf diese Weise auch in der Institutsleitung eine gute Ergänzung. Außerdem ist an der Institutsleitung bemerkenswert, daß sie im Laufe der Zeit zunehmend schlanker wurde: nach einem ursprünglich aus vier „Leitungspersonen“ und vier Sekretärinnen bestehenden Gremium gibt es nunmehr noch zwei „Leitende“ mit zwei Sekretärinnen.

Übersicht 5: Organisation der Arbeitsbereiche 1998



### c) Gremien des Instituts und Ansprechpartner in Städten und Staat, Öffentlichkeit und Wissenschaft

Prägend für das Difu und seine Arbeit waren immer seine gleichermaßen guten Beziehungen zu Praxis und Wissenschaft, insbesondere zu den Stadtverwaltungen, zur Hauptgeschäftsstelle des Deutschen Städtetages, zum Land Berlin und anderen Ländern, zum Bundesbauministerium und anderen Ministerien sowie nicht zuletzt zu Universitäten, öffentlichen und privaten Forschungseinrichtungen und zur Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Auch über die Kommunalwissenschaftlichen Prämienschreibungen der Stiftung der deutschen Städte, Gemeinden und Kreise zur Förderung der Kommunalwissenschaften, seit 1998 in Zusammenarbeit mit der Carl und Anneliese Goerdeler-Stiftung, hält das Difu engen Kontakt zur universitären Wissenschaft. Erst in den letzten Jahren hinzugekommen ist die regelmäßige Mitwirkung des Difu in zahlreichen Ausschüssen, Unterausschüssen und Fachkommissionen des Deutschen Städtetages.

Diese wichtigen Kontakte werden von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern getragen und gepflegt, zeigen sich aber auch in der Besetzung und der Arbeit des Institutsausschusses und des Kuratoriums. Sowohl die Mitglieder des beschlußorientierten Institutsausschusses als auch die des beratungsorientierten Kuratoriums diskutieren engagiert und intensiv die geplanten einzelnen Projekte, aber auch die für das Difu zentralen allgemeinen Fragestellungen.

Die Sitzungen werden im Institut gründlich vorbereitet, die Mitglieder der Gremien tragen aus ihrer spezifischen Sicht wesentliche Aspekte zur Ausrichtung und Qualifizierung der Arbeit des Difu bei. Prägend für den Stil der Arbeit in den Gremien sind und waren natürlich in besonderem Maße deren Vorsitzende. Hier sind für den Institutsausschuß Senator Peter Ulrich, Berlin, Staatsrat Diether Haas, Hamburg, Oberstadtdirektor Jobst Fiedler, Hannover, und nunmehr Staatsrätin Barbara Maier-Reimer, Hamburg, zu nennen. Von besonderer Bedeutung waren stets auch die Beiträge der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages, von Bruno Weinberger, Ernst Pappermann und jetzt Jochen Dieckmann. Sie brachten auch die Stellungnahmen der Fachdezernate ein, soweit diese nicht aufgrund „bilateraler“ Kooperation ohnehin in die Entwürfe des Difu eingegangen waren. Ebenso prägend waren die Vertreter des Bundesbauministeriums, wobei hier insbesondere Ministerialdirektor Hans Pflaumer und nun Ministerialdirigent Gerhard Eichhorn zu nennen sind. Auch sie brachten neben ihrem eigenen Fachwissen die Positionen der Fachreferate des BMBau und der seinerzeitigen Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR) und des heutigen Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) ein. Im Kuratorium sind insbesondere die langjährigen Vorsitzenden Rudolf Hillebrecht, Hannover, und Gerd Albers, München, zu nennen. Allen Mitgliedern des Institutsausschusses und des Kuratoriums, auch den hier nicht namentlich genannten, ist für ihre wertvollen Beiträge zu danken; wengleich die darin enthaltenen Anregungen nicht immer unmittelbar umgesetzt wurden, so wurden sie doch stets bedacht und intensiv erörtert und haben ihre Wirkung auf das Institut nicht verfehlt.

Von besonderer Bedeutung für die Zusammenarbeit zwischen dem Difu und den Städten, die das Institut letztlich tragen, sind die vielfältigen Alltagskontakte und die gesonderten Treffen mit den Ansprechpartnern. Diese Treffen führt das Difu alle ein bis zwei Jahre in verschiedenen Städten Deutschlands durch. Sie ermöglichen den direkten Austausch zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Difu und den Praktikerinnen und Praktikern aus den Städten. Die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vermitteln die Produkte des Difu in ihre Stadtverwaltungen hinein und sorgen umgekehrt dafür, daß wichtige Ergebnisse und Fragestellungen der Zuwanderstädte das Difu erreichen und dort aufgegriffen werden können. Das Funktionieren dieses Austauschs ist eine wesentliche Basis für die Praxisorientierung der Arbeit

des Difu und den direkten menschlichen Kontakt, von dem für die Wissensvermittlung wie die Wissensgenerierung so viel abhängt. Ohne das Engagement dieser zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungen jener Städte, die das Difu mit einer Zuwendung unterstützen, könnte das Difu seine Arbeit nicht so gut bewältigen. Denn die persönlichen Kontakte zwischen Institut und finanzierenden Städten sind eine Eigenart des Difu, die seinen besonderen Charakter als Stadtforschungs- und -beratungsinstituts ausmacht.

Ein Institut wie das Difu lebt aber auch davon, daß seine Arbeit nicht nur positiv von denen wahrgenommen wird, die das Institut bereits kennen oder durch ihre wissenschaftliche Arbeit darauf stoßen, sondern daß es auch in der Öffentlichkeit Beachtung findet. Der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde daher von Beginn an große Bedeutung beigemessen. Anfangs war sie sogar in den Leitungsbereich eingegliedert; auch heute noch ist sie, wie Übersicht 5 deutlich macht, eng dem Institutsleiter zugeordnet. Dabei kommt der „Pressestelle“ eine doppelte Aufgabe zu, nämlich einerseits die Aufgaben und Ziele sowie die aktuellen Forschungsergebnisse des Difu einer breiten Öffentlichkeit bekanntzumachen, andererseits aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Presseresonanz ihrer Aktivitäten zu informieren. Mit der steigenden Zahl und der zunehmenden unmittelbaren Praxisrelevanz der Difu-Arbeiten ist die Intensität der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Institut beständig gestiegen. Auch die Durchführung von Pressekonferenzen, die Erarbeitung von Pressetexten und die Redaktion des Difu-Newsletters „Berichte“, Marketingaktionen und Büchertische, die Organisation der Treffen mit den Ansprechpartnern in den Zuwerderstädten sowie die Planung und Koordination der zahlreichen nationalen und internationalen Besuchergruppen, die vom Difu Anregungen für ihre eigene Praxis erwarten – all dies gehört heute zu den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Hinzugekommen ist in den letzten Jahren unter anderem noch die Redaktion der Difu-Seiten im Internet. Wie auch sonst reicht es für Difu nicht aus, Gutes zu tun, es muß auch darüber geredet werden. Und wenn dies sogar bis Japan vernommen wird, freuen sich Öffentlichkeitsarbeit und Institut (vgl. Abbildung 1).

#### **d) Allgemeine Verwaltung**

Geld, Personal und Organisatorisches sind die Themen der Allgemeinen Verwaltung. Der Difu-Haushalt setzt sich aus vielen einzelnen Positionen zusammen: aus institutionellen Zuwendungen von Bund und Berlin sowie von annähernd 140 Zuwerderstädten, zahlreichen Projektförderungen, Seminargebühren und Verkaufserlösen. Das Personal erwartet zu Recht, daß das Difu im Rahmen seiner rechtlichen Möglichkeiten den individuellen Bedürfnissen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Bestimmung des Umfangs und der Verteilung ihrer Arbeitszeit möglichst weit entgegenkommt. Auch die zentralen Dienstleistungen sollen den Ansprüchen an eine rationelle Arbeit im Institut genügen.

Der Allgemeinen Verwaltung, die diese Anforderungen mit ihren rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigt, kommt daher für die Erfüllung der Aufgaben des Instituts eine erhebliche Bedeutung zu. Im Verhältnis zwischen der Allgemeinen Verwaltung und den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen ist daher nicht Einordnung in eine Hierarchie das prägende Element, sondern selbstbewußte Dienstleistung, die auch von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in ihrem Wert anerkannt wird.

Abbildung 1: Japanische Übersetzung aus der Difu-Datenbank ORLIS

## はしがき

財団法人地方債協会は、昭和 54 年 4 月 16 日設立以来、安定した地方債の発行と消化に資するとともに、地方債管理の充実を図ることを目的として、地方債に関する各種の情報を積極的に提供する等各般にわたり、幅広く事業を行っております。その一環として毎月発行している「地方債月報」では、地方債に関する論説、解説を中心に各種講座、統計資料等を編集し、会員の皆様のご要望に応えるよう鋭意努力しております。

さて、皆様ご存知の通り、地方債のみならず、地方財政の調査研究には、海外諸国との比較研究が必要であり、また有益な手段であります。そこで、海外諸国の地方財政や債関係の文献を入手し、活用に資するため、地方債月報の別冊として「海外諸国地方債関係文献一覧」を作成していくことといたしました。

本書は、その第 3 冊目として「ドイツ」の文献目録を作成したものです。内容は、地方財政、地方債に関わる法律、解説書などについて、分野毎に代表的なものを挙げ、簡単な解説を施しておりますので、是非とも皆様の調査研究の足掛かりとして広くご利用いただければ幸いと存じます。

本書の作成には、Deutsches Institut für Urbanistik (ドイツ都市学研究所 略称 DIFU) にご執筆を賜りました。厚く御礼申し上げます。

なお、DIFU から頂いた原稿の邦訳とあわせて数々のご指導を賜りました、敬愛大学経済学部助教授の飯野由美子氏、ならびに東洋大学大学院の鈴木哲正氏に、厚く御礼申し上げます。

最後に、本書は、財団法人日本宝くじ協会の助成金を受けて刊行するものであり、ここにあわせて感謝の意を表する次第であります。

平成 9 年 3 月

財団法人 地方債協会  
理事長 吉住俊彦



Die Flexibilität der Personalverwaltung, die sich bemüht, im Rahmen des rechtlich Möglichen auf individuelle Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts einzugehen, wird von den „Kunden“ dieser Dienstleistung ebenso gewürdigt wie der innere Dienst, der mit Poststelle, Telefonzentrale, Botendienst und vor allem Vervielfältigungsstelle wesentlich für das Funktionieren des inneren Betriebs, des Versands der traditionellen Difu-Produkte und vor allem die Herstellung der einfacheren Veröffentlichungen und der Seminar-materialien des Instituts verantwortlich ist. Besondere Bedeutung kommt natürlich der Finanz- und Haushaltsplanung, der Projektkostenplanung und -überwachung zu. Angesichts der komplizierten Finanzstruktur des Difu und der Marktabhängigkeit eines großen Teils seiner Einnahmen muß hier mit den Mitteln der Kameralistik und der Kosten- und Leistungsrechnung letztlich wie in einem Wirtschaftsunternehmen gehaushaltet werden. Die gegenseitige Anerkennung von Wissenschaft und Verwaltung ist ein wesentliches Element der Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Allgemeinen Verwaltung.

#### e) Organisations- und Personalstruktur

Das Difu wurde in einer Zeit gegründet, die weithin unter dem Motto „mehr Demokratie wagen“ stand. Dies schlug sich im Difu auch in der Tatsache nieder, daß es „im Schatten“ der Institutsleitung nur eine sehr flache Hierarchie gab: Alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler waren gleichberechtigt; die für die Arbeitsbereiche bestellten Koordinatorinnen und Koordinatoren hatten nicht die Funktion eines Abteilungsleiters, sondern nach allgemeinem Selbstverständnis eher die eines „Klassensprechers“. Die Institutsordnung sah von vornherein vor, daß die Koordinatorinnen und Koordinatoren ihre Aufgaben „in Absprache mit den Projektleitern und den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Arbeitsbereichs“ wahrzunehmen hatten. Vor allen wichtigen Entscheidungen hatten sie sich mit ihnen zu beraten. Die in der Wirtschaft in den letzten Jahren vehement geführte Diskussion über eine Abflachung betrieblicher Hierarchien brauchte im Institut daher nicht aufgegriffen zu werden; die gegebene Struktur war und blieb trotz einiger Versuche aus dem Kreis der Gremien, eine stärkere Hierarchie einzuführen, erhalten. Das Institut war hier seiner Zeit weit voraus. Dies gilt auch für die Tatsache, daß die Koordinatorinnen und Koordinatoren zwar vom Institutsausschuß auf Vorschlag des Institutsleiters bestellt werden, aber nur mit Zustimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitsbereichs benannt werden können. Auch ist ihre Amtszeit auf zwei Jahre, allerdings mit der Möglichkeit der Wiederbestellung, begrenzt. Das, was also in manchen Verwaltungen jetzt ausprobiert wird, Führungsstellen nur auf Zeit zu vergeben, praktiziert das Difu schon seit seiner Gründung.

Der Aufwand und die Problematik der Koordination eines Arbeitsbereichs hängen natürlich von dessen Größe und inhaltlicher sowie personeller Struktur ab. Hier leistet sicherlich die eine Koordinatorin mehr als der andere Koordinator. An der Koordinationsrunde mit der Institutsleitung sind gleichermaßen alle Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie die Leiterin der Pressestelle beteiligt. Dieses Difu-spezifische Gremium hat sich von einer reinen Informationsrunde in den letzten sechs Jahren zum wichtigsten Instrument der Willensbildung und Entscheidungsvorbereitung im Institut entwickelt. Hier werden alle institutspolitisch bedeutenden arbeitsbereichsübergreifenden und wichtigen arbeitsbereichsbezogenen Fragen erörtert und in der Regel einvernehmlich entschieden. Die Arbeitsbereiche sind so über ihre Koordinatorinnen und Koordinatoren unmittelbar an der Institutsleitung beteiligt. Die Akzeptanz institutspolitischer Leitentscheidungen im Institut ist daher sehr groß.

Es spricht für die große Flexibilität nicht nur der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem je spezifischen Arbeitsplatz, daß sie in

thematischer und organisatorischer sowie verhaltensmäßiger Hinsicht in der Lage waren, ihre Arbeitsweise den Anforderungen der Zeit anzupassen. Zugleich zeigt dies, daß die Einstellungspraxis des Instituts und die Auswahlkriterien für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig waren. Unabhängig von den Besonderheiten der jeweils zu besetzenden Stelle waren das Verfahren und die grundlegenden inhaltlichen Anforderungen stets gleich: Die Einstellungen erfolgten im Einvernehmen zwischen dem Arbeitsbereich, in dem eine Stelle zu besetzen war, und der Institutsleitung. Bei Querschnittsfunktionen wie Öffentlichkeitsarbeit und Redaktion werden alle Arbeitsbereiche an der Auswahl beteiligt. Dies sicherte auch die Einhaltung aller drei grundlegenden inhaltlichen Kriterien für die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nämlich fachliche Qualifikation, Interesse für kommunales Handeln sowie menschliche Aufgeschlossenheit, die zur Eingliederung in das Institut befähigt.

Diese Auswahlkriterien haben unter anderem dazu geführt, daß im wissenschaftlichen Bereich des Instituts annähernd gleichviel Frauen wie Männer arbeiten. In den Sekretariaten sind ausschließlich, in der Allgemeinen Verwaltung ganz überwiegend Frauen tätig. In der Koordinationsrunde überwiegt zur Zeit sogar die Anzahl der Frauen. In der Allgemeinen Verwaltung werden alle drei Sachgebietsleitungen von Frauen wahrgenommen.

## 2. Die Themen

Das Difu war aufgrund seines Auftrags, dank der breiten Qualifikationspalette seiner wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – von Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Landschaftsplanung über Architektur und Geschichtswissenschaft, Geographie und Politologie bis hin zu Psychologie und Mathematik – sowie der Beratung durch Institutsausschuß und Kuratorium mit seinen Themenstellungen immer nah am Bedarf der Zuwendungsgeber, also der Städte, des Bundesbauministeriums und des Landes Berlin. Eine vielfältige „Praxiskontrolle“ durch die Seminare und die Treffen mit den Ansprechpartnern kam hinzu. Dies bedeutet allerdings nicht, daß die Vermittlungsformen des Difu immer den Vorstellungen der Zuwendungsgeber entsprachen, und es bedeutet auch nicht, daß die Zuwendungsgeber immer den vom Difu aufgezeigten thematischen Handlungsbedarf zur gleichen Zeit erkannt haben. Sicher hat manchmal auch das Difu nicht den Kern eines Problems getroffen. Der Wunsch, den Ansprüchen der Städte sowie von Bund und Berlin in seiner Arbeitsweise und seinen Arbeitsprodukten gerecht zu werden, stand erfahrungsgemäß nicht dauerhaft im Konflikt mit einem eigenständigen Kurs in von ihm als wesentlich erkannten Aufgabenfeldern.

Dies soll am Beispiel des Umweltschutzes deutlich gemacht werden. Schon in der ersten Difu-Broschüre direkt zu seiner Gründung waren als Beispiel für Forschungsschwerpunkte Umweltqualität und Qualität städtischen Lebens genannt. Das Difu hat an der Behandlung dieser Themen mit Beispielen wie Lärmschutz, Energiepolitik, Verkehrsberuhigung, Bürgerbeteiligung kontinuierlich festgehalten, auch wenn hieran von seiten der Städte manchmal Kritik geübt wurde, weil die Projekte als praxisfern angesehen wurden. Daß das Difu dann aber 1980 Arbeitsblätter zu verschiedenen Bereichen des Umweltrechts herausbrachte, sich mit der Umweltverträglichkeitsprüfung befaßte und vor allem eine sehr brauchbare Arbeitshilfe zur Erstellung von Umweltschutzberichten herausgab, wurde von zahlreichen Städten als äußerst hilfreich und wichtig auf diesem für sie eher neuen Aufgabenfeld angesehen. Ohne die langjährige, kontinuierliche Arbeit auf diesem Gebiet könnte das Difu heute seine Aufgaben im Bereich Umweltschutz, besonders bei denen zur Umsetzung der Lokalen Agenda 21 sowie zur Stärkung der Landschaftsplanung und ihrer Integration in die Bauleitplanung, nicht erfüllen. Zudem sind die erheblichen Vorleistungen des Instituts auf diesem Gebiet heute die Basis für nicht unerhebliche Einnahmen zur Finanzierung seines Haushalts durch Umweltprojekte.

Die deutsche Wiedervereinigung stellte für das Institut eine besondere Herausforderung dar: Der Umfang der zu bewältigenden Aufgaben wuchs, da nunmehr auch eine rasch wachsende Zahl von Städten und Gemeinden in den neuen Bundesländern zu betreuen war, ohne daß der Stellenplan des Instituts erweitert worden wäre. Gleichwohl führte das Difu etwa mit dem seinerzeitigen Institut für Städtebau der Bauakademie der DDR Seminare zu Grundfragen der kommunalen Selbstverwaltung und der städtebaulichen Planung durch. Außerdem änderte sich die Art der Aufgaben, da sehr viel stärker als in der Vergangenheit konkrete, leicht verständliche Arbeitshilfen für die tägliche praktische Arbeit bereitzustellen und konkrete Beratungen zu leisten waren. Insbesondere im Bereich des Umweltschutzes leistete und förderte das Institut grundlegende Orientierungsberatungen, finanziert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Zudem wurden die in diesem Zusammenhang erworbenen Kenntnisse mit Finanzierung des Transform-Programms der Europäischen Union in verschiedene Staaten Mittel- und Osteuropas transferiert. Wie der Verein für Kommunalwissenschaften, der Rechtsträger des Difu, zwei Projekte zur Hilfe beim Aufbau der kommunalen Selbstverwaltung und insbesondere der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern übernahm und hierbei erstmalig in relevantem Ausmaß Zeitkräfte beschäftigte, stellte auch das Difu zur Bewältigung der Aufgaben zunehmend Zeitkräfte ein und akquirierte hierfür die erforderlichen Mittel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Difu erlebten – sowohl als Folge der erwähnten „Tegel“-Diskussion als auch unter dem Druck gewandelter Rahmenbedingungen – eine Zäsur mit Anforderungen, die sich im folgenden für die Existenzsicherung des Instituts als unabweisbar herausstellten: die Beschäftigung von Zeitkräften, die zunehmende Praxisorientierung und die verstärkte Akquirierung von Drittmitteln.

Das Difu hat durch seine kontinuierliche und zukunftsorientierte Aufgaben- und Themenbearbeitung ein häufig beobachtetes Problem von Forschung vermieden, das darin besteht, daß Forschung regelmäßig zu spät kommt, wenn sie erst dann reagiert, nachdem die Politik ein Themenfeld aufgegriffen hat. Das Institut mußte sich allerdings auch mit den Problemen auseinandersetzen, die ein frühzeitiges Aufgreifen von Themen hervorruft: nämlich der Politik klarzumachen, daß Forschung sich unter Umständen früher mit Themen befassen muß als Politik, damit sie dann, wenn Politik Beratung braucht, mit fertigen oder doch wenigstens vorläufigen und anpassungsfähigen Ergebnissen zur Stelle ist und nicht erst mit der Arbeit beginnt. Das Difu hat sich so nie als eine von den Städten und ihren Interessen unabhängige Einrichtung betrachtet, wohl aber immer eine „relative Autonomie“ bei der Themenwahl und Themenbearbeitung beansprucht. Hiervon haben Städte und Difu sehr oft profitiert. An weiteren Beispielen wie Ausländerintegration, Gewalt und Milieu in der Stadt, Informations- und Kommunikationstechnologien, Jugendhilfeplanung, Kulturpolitik, Stadtsanierung, stadtverträgliche Verkehrsplanung oder jetzt Zeitpolitik ließe sich dies gut demonstrieren.

Solche notwendige Kontinuität der Bearbeitung bestimmter Themen muß begleitet sein von Flexibilität beim Eingehen auf aktuelle und neu entstehende Fragestellungen. Dies gilt heute nicht nur für die Frage der Beobachtungsschwerpunkte, sondern auch für die Frage der konkreten Projektbearbeitung im Interesse einer möglichst raschen Information über Forschungsergebnisse oder auch der notwendigen Akquirierung von Drittmitteln.

Aufgrund dieses Spannungsverhältnisses von vorausschauender Problemwahrnehmung, Kontinuität und tagespolitischer Aktualität ist die Arbeitsplanung im Institut ein ständiges Diskussthemata. Das auf drei Jahre angelegte mittelfristige Arbeitsprogramm oder, wie es früher hieß, das Rahmenprogramm, ist von seiner ursprünglichen Konzeption her eher an den Gesichtspunkten der Kontinuität und Unabhängigkeit von aktuell sich wandelnden Themen ausgerichtet. Gerade dies führte aber bei für das zweite oder dritte Jahr des Programms vorgesehenen

Projekten häufig dazu, daß sie nicht oder nicht so in Angriff genommen werden konnten wie geplant. Aktuellere oder von dritter Seite geförderte Projekte mußten oftmals vorgezogen oder neu eingeschoben werden. Das mittelfristige Arbeitsprogramm in seiner bisherigen Form genügt nicht mehr den gewandelten Ansprüchen an Flexibilität bei der inhaltlichen Orientierung des Instituts. Gerade jetzt wird erneut diskutiert, auf welche Art und Weise es weiterentwickelt werden muß, damit es seine Funktion als Wegweiser im Spannungsfeld von Kontinuität und Aktualität zurückgewinnen kann.

Einen Eindruck von Art und Spannweite sowie der inneren Verknüpfung der im Difu derzeit bearbeiteten Themen liefert das Symposium „ZukunftsWerkStadt“, das das Difu zu seinem 25jährigen Bestehen am 17. und 18. September 1998 durchführt.

### 3. Die Produkte

Aufgabe des Difu ist es, die Kommunen durch praxisorientierte Forschung, Fortbildung und Beratung bei der Lösung aktueller Probleme sowie bei der Erarbeitung langfristiger Perspektiven für eine zukunftsfähige städtische Entwicklung zu unterstützen. Das Difu kann sich also nicht mit der Produktion von Wissen begnügen, sondern muß dieses Wissen auch den Kommunen nahebringen. Es gibt im Difu daher eine ständige, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität geführte Diskussion über die Art und Gestaltung seiner Produkte. Dabei liegt eine Besonderheit des Instituts darin, daß seine vier großen Produktgruppen, nämlich Forschung, Beratung, Fortbildung sowie Information und Dokumentation eng miteinander verzahnt sind und aufeinander aufbauen. Dies stellt an die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vielfältige und zum Teil in sich sehr spannungsreiche Anforderungen, begründet zugleich aber auch die spezifische Qualität und Praxistauglichkeit der Difu-Produkte.

Fünf Jahre nach der ersten Wochenendklausur zu grundlegenden institutspolitischen Fragen wurde auf einer „Tegel II“ genannten Klausur 1997 insbesondere über die Produkte diskutiert. Das Schaubild zu internen und externen Schlußfolgerungen mit den Themen Mitarbeiter, Steuerung und Produkte gibt einen guten Einblick in die Komplexität der Überlegungen (vgl. Abbildung 2).

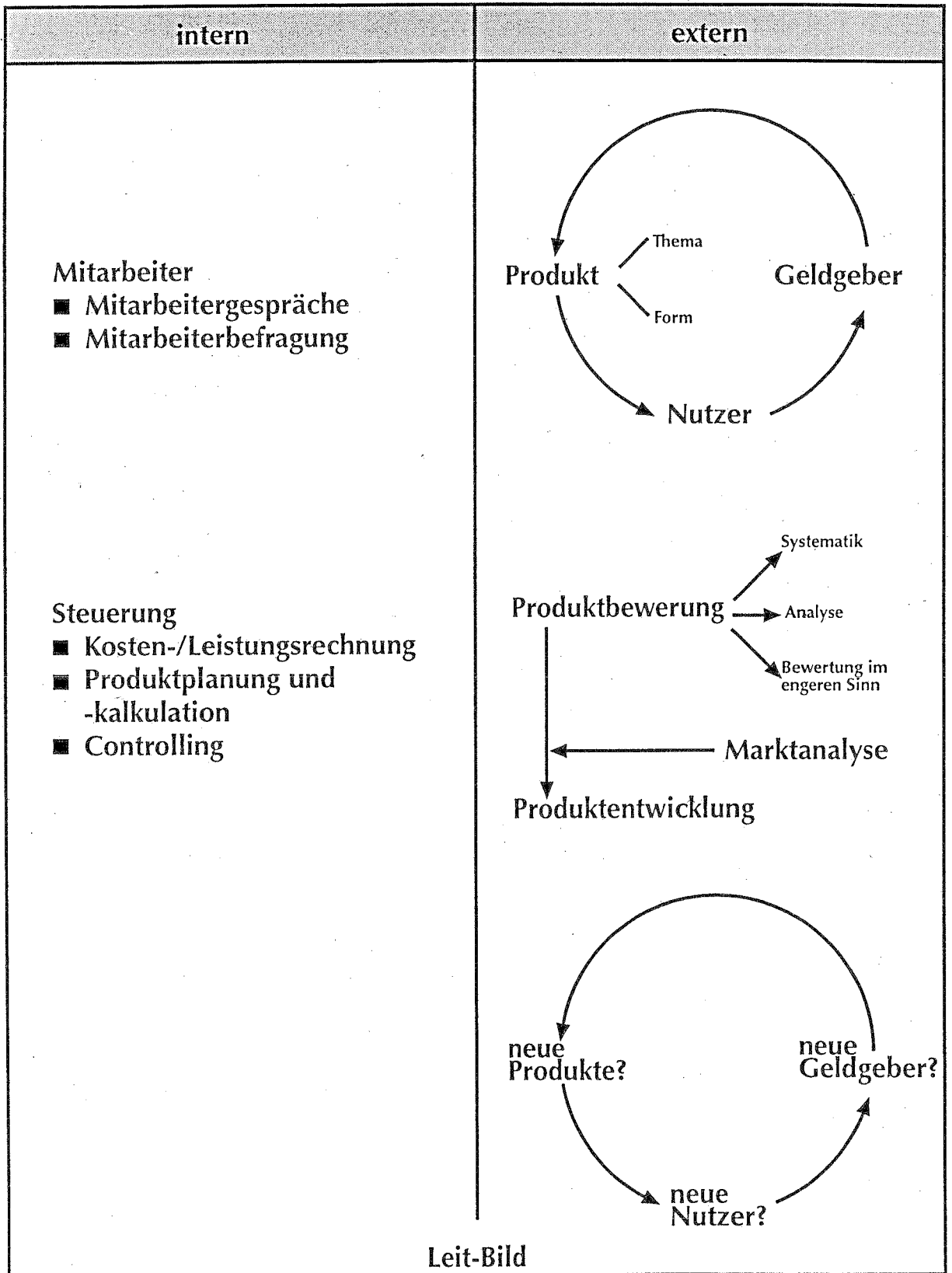
#### a) Forschung

Die zentrale und für alle anderen Leistungen des Instituts grundlegende Aufgabe ist die Forschung. Natürlich ist es im Rahmen dieses kursorischen und zwangsläufig lückenhaften Überblicks nicht möglich, alle Forschungsprojekte des Difu aufzulisten oder auch nur die Themenbreite an Beispielen vollständig deutlich zu machen. Es können lediglich einige Schlaglichter auf die Forschungstätigkeit des Difu geworfen werden.

Zur Tradition des Difu gehört die Durchführung von Verwaltungsplanspielen im Rahmen von Gesetzgebungsvorhaben. Vor der großen Novelle des Bundesbaugesetzes 1976, vor der Novelle des Städtebauförderungsgesetzes 1980, vor dem Erlaß des Baugesetzbuchs 1985, vor der letzten Novelle der Baunutzungsverordnung 1990 und jetzt, in Kooperation mit der Forschungsgruppe Stadt und Dorf, vor der großen Novelle des Baugesetzbuchs 1998 hat das Difu jeweils ein Planspiel durchgeführt. Grundlage hierfür waren die Forschungen des Instituts insbesondere zur Flächennutzungs- und Bebauungsplanung sowie zur naturschutzrechtlichen Ein-

Abbildung 2:

Erste Schlußfolgerungen aus „Tegel II“



griffsregelung, aber auch zu modernen Formen der Steuerung der Stadtentwicklung etwa durch städtebauliche Verträge, Vorhaben- und Erschließungspläne oder auch städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen. Verwaltungsplanspiele dienen dazu, im Vorfeld einer Regelung anhand konkreter Fälle in einer Anzahl von Stadtverwaltungen die Praxistauglichkeit der vorgesehenen Regelungen zu testen. Auf diese Weise bieten Planspiele zwar keine Repräsentativität, aber eine hohe Authentizität für den Gesetzgeber. Die Planspiele des Difu bedeuteten regelmäßig eine intensive Zusammenarbeit mit dem für die Gesetzgebung zuständigen Bundesbauministerium sowie den für die Gesetzesanwendung zuständigen Kommunalverwaltungen und eine anschließende Präsentation der Ergebnisse vor dem zuständigen Ausschuß des Deutschen Bundestags. So war es nicht zuletzt die dort 1997 durchgeführte Präsentation, die dazu führte, daß die von der Bundesregierung vorgesehene Integration des naturschutzrechtlichen Ausgleichs von Eingriffen in Natur und Landschaft in das Baugesetzbuch erreicht werden konnte.

Neue Wege der Stadtentwicklung waren ebenfalls schon sehr früh ein Betätigungsfeld des Difu. So haben Difu-Mitarbeiter in den 70er Jahren auf der Basis ihrer Forschungen, etwa zu den sozioökonomischen Einflußfaktoren der Stadtentwicklung, intensiv an der konkreten Entwicklung fortgeschrittener Strukturen der Stadtentwicklungsplanung in großen Städten mitgewirkt. In den 90er Jahren ist ein wichtiger Schwerpunkt die Untersuchung der Möglichkeiten, die öffentlich-private Zusammenarbeit, Public Private Partnership, der Stadtentwicklung in Zeiten der Finanzknappheit und der Deregulierung bieten, aber auch der hierin liegenden Gefahren. Hierzu wurden namhafte Experten aus zahlreichen westlichen Industrieländern als Mitautoren gewonnen. Die Veröffentlichung ist wegen ihrer international vergleichenden Sicht auch in einer französischen Buchreihe erschienen, ein auch für das Difu nicht alltäglicher Erfolg. In einem Folgeprojekt wurden Erfahrungen der deutschen kommunalen Praxis zusammengestellt.

Mit einer umfangreichen Publikation auf internationalem Felde war das Difu bis dahin erst einmal 1989 hervorgetreten, dem ins Englische übersetzten Handbuch „Modern Urban History in Europe, USA and Japan“. Zu diesem in den USA und in Kanada vertriebenen Werk hatten Experten aus über 20 Ländern Beiträge geliefert.

Erfreulich für das Institut war auch die Auszeichnung einer Difu-Publikation mit dem August-Lösch-Preis, dem renommiertesten deutschen regionalwissenschaftlichen Preis. Dies gelang 1996 mit einer Veröffentlichung zum Thema „Weiche Standortfaktoren“. Gerade dieses Buch steht stellvertretend für eine Vielzahl ähnlich angelegter Arbeiten, die sich durch ein Engagement für empirische Analysen als Grundlage praktischer Wirtschafts- und Regionalpolitik zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen auszeichnen. Aus einer großen Unternehmensbefragung und neun Städte-Fallstudien mit einer Vielzahl von Interviews mit Experten aus Kommunen und Wirtschaft sowie Forschungseinrichtungen wurden fundierte Erkenntnisse zur realen Bedeutung weicher Standortfaktoren gewonnen und plastisch dargestellt. Auf ähnliche Weise, ergänzt durch mehrere Workshops in den Fallstudienstädten, wurden Entwicklungschancen deutscher Städte und Entscheidungsfelder städtischer Zukunft eruiert und mit ihren Ergebnissen als Entscheidungshilfe für städtische Politik aufbereitet.

Stehen die bisher genannten Arbeiten für eine typische Vorgehensweise bei Difu-Forschung, nämlich auf der Basis von Fallstudien und Experteninterviews zu allgemeinen Aussagen zu kommen, so liegt mit dem Band „Flächen sparen, Verkehr reduzieren“ eine eher theoretische Untersuchung vor, die auf der Basis vielfältiger fachlicher und fallorientierter Kenntnisse von sechs Difu-Mitarbeitern arbeitsbereichsübergreifend entstand. Die hier vorgeschlagenen Möglichkeiten zur Lenkung der Siedlungs- und Verkehrsentwicklung, insbesondere die Hervorhe-

bung fiskalischer Steuerungsinstrumente, gewinnt in der gegenwärtigen bodenpolitischen Diskussion wieder große Bedeutung.

Der Zusammenarbeit mit anderen deutschen und ausländischen Wissenschaftlern und Praktikern sowie einer großen deutschen Stiftung ist der Band „Ohne Leitbild? Städtebau in Deutschland und Europa“ zu danken. Hier wird in einem prachtvoll ausgestatteten Buch mit zahlreichen, sehr praktisch ausgerichteten Beiträgen dargelegt, welche aktuellen Stadtkonzepte heute verfolgt werden und welche Vorstellungen es darüber gibt, was Planung heute leisten kann und soll. Basis hierfür waren eine Reihe von drei Experten-Workshops und ein öffentliches Symposium - Veranstaltungen, auf denen Stadtvisionen, städtebauliche Entwürfe, Planungskonzepte, Erfahrungsberichte und kritische Kommentare von mehr als 40 Fachleuten aus Praxis und Wissenschaft vorgestellt wurden.

Manche hervorragende Arbeit des Difu verdankt sich aber auch dem Können von Einzelpersonen. So hat sich etwa Anfang der 90er Jahre eine Untersuchung mit dem Wandel des Kulturbegriffs während der letzten Jahre und Jahrzehnte und den Auswirkungen dieses Wandels auf die Kulturpolitik befaßt. Anhand von Interviews mit Partnern aus vier Generationen sowie zahlreichen Experten aus Kulturinstitutionen wurden Kontinuitäten, vor allem aber Unterschiede und Gegensätze hinsichtlich der Vorstellungen von Kunst und Kultur heute herausgearbeitet und die hieraus folgenden Schwierigkeiten der Kulturpolitik dargestellt. Das Aufdecken solcher „Ungleichzeitigkeit in der Kultur“ ist für städtische Kulturpolitik materiell und finanziell von großem Wert.

Naturwissenschaftliche Arbeiten sind nicht die Domäne des Difu. Hier wurde vor Jahren einvernehmlich entschieden, daß das Difu naturwissenschaftlich ausgerichtete Aufgaben weitgehend anderen Institutionen überläßt. Der Umweltschutz aber fordert vielfach eine stärkere Integration von verwaltungspraktischem und naturwissenschaftlich-technischem Vorgehen. Um seinen Zuwerderstädten und allen sonstigen Interessierten auch auf diesem schwierigen Feld mit Rat zur Seite stehen und zugleich dem fortlaufenden Aktualisierungsbedarf Rechnung tragen zu können, hat das Difu den Weg der Herausgabe eines Lose-Blatt-Ordners „Klimaschutz in Kommunen – Leitfaden zur Erarbeitung und Umsetzung kommunaler Klimakonzepte“ gewählt. Hier haben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Difu nicht nur einen inhaltlichen Beitrag als Autoren geleistet, sondern auch einen großen organisatorischen Beitrag als Herausgeber bei der Konzeption des Gesamtwerks und der Zusammenführung vielfältiger Fachkapazität.

Schließlich sei eine Aufgabe genannt, die das Difu nur unter Anspannung aller seiner Kräfte bewerkstelligen kann, aber bereits zweimal, für die 80er und die 90er Jahre, erfolgreich bewältigt hat, nämlich die Abschätzung des künftigen Investitionsbedarfs der Gemeinden. Diese Untersuchungen und Prognosen sind vor allem für die Interessenvertreter der Städte, also insbesondere den Deutschen Städtetag, von Bedeutung. Allerdings können auch die Städte selbst diese Schätzungen bei ihrer Finanzplanung zu Rate ziehen. Mit diesen Bedarfsschätzungen wurde insbesondere die große Bedeutung der Stadterneuerung für die kommunale Investitionstätigkeit aufgezeigt und damit der fortbestehende Bedarf für eine staatliche Förderung der Stadterneuerung nachdrücklich unterstrichen. Die nächste Gemeindeinvestitionsbedarfsschätzung für den Zeitraum bis 2010 steht an.

Am Rande der Forschung liegen die Wettbewerbe, die das Deutsche Institut für Urbanistik organisiert und betreut hat. Der noch bis zum Jahr 2000 laufende Wettbewerb „TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb“ prämiert seit 1995 jährlich auf dem Umweltsektor

besonders innovative kleinere Gemeinden aus den neuen Bundesländern, und der Wettbewerb „Kinder- und familienfreundliche Gemeinde“ zeichnete Gemeinden aus, die auf dem Gebiet der Kinder- und Familienfreundlichkeit wegweisend tätig waren. Sicher ist die Betreuung solcher Wettbewerbe unmittelbar keine Forschung, doch liefern die hier zusammengetragenen Informationen und Materialien eine wichtige Basis für hieran anschließende wissenschaftliche Forschung.

## b) Beratung und Veröffentlichungen

Das Difu ist eine gemeinnützige Einrichtung und stellt daher die Ergebnisse seiner Forschung in vielfältiger Weise der Öffentlichkeit zur Verfügung. Gerade in dem Bereich der Forschung haben sich im Laufe der Jahre die gravierendsten Veränderungen ergeben, wenn dies auch auf den ersten Blick nicht so offenkundig ist. Denn seit jeher reichte und reicht das Leistungsspektrum des Difu von der Grundlagenforschung bis zur Produktion von praktischen Arbeitshilfen, von wissenschaftlichen Vorträgen bis zur konkreten Politikberatung vor Ort.

Aber die Produkte in Schriftform haben sich nicht nur nach Art und Anzahl verändert, sondern auch in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung und ihrer äußeren Erscheinungsweise sehr ausdifferenziert. Müdete Difu-Forschung anfangs entweder in die Schriftenreihe des Kohlhammer Verlags oder in die Difu-eigene Reihe der „Aktuellen Berichte“, so weist das Veröffentlichungsverzeichnis des Difu heute neben den Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik im Kohlhammer Verlag die im Selbstverlag des Instituts erscheinenden Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Difu-Arbeitshilfen, Difu-Materialien und die Reihe „Umweltberatung für Kommunen“ aus. Daneben gibt es die Veröffentlichungen aus dem Forum Stadtökologie sowie Dokumentationsserien, Aktuelle Informationen, Occasional Papers mit englischsprachigen Texten sowie das vierteljährlich erscheinende Informationsblatt „Difu-Berichte“. Schließlich erscheinen die Zeitschriften „Archiv für Kommunalwissenschaften“ und „Informationen zur modernen Stadtgeschichte“. Die Redaktion hat also ein breites Tätigkeitsfeld.

Von der Art her wurden Teile des Veröffentlichungsprogramms kürzer und praxisorientierter. So waren z.B. die Arbeitshilfen früher sehr umfangreich angelegt, standen im Zeichen von Planungseuphorie, setzten – dem Zeitgeist entsprechend – stärker auf die Macht von Aufklärung, auf die Veränderungskraft theoretisch begründeter Einsicht. Mit dem „Grünen Wunder“, wie die Arbeitshilfen ob ihrer Erscheinungsform vielfach genannt wurden, erlebten die Städte – und in der Folge auch das Difu – manchmal auch unliebsame Überraschungen, gewissermaßen ihr „blaues Wunder“. Die vorgesehene Fortschreibung fand denn auch nicht statt. Heute sind die Arbeitshilfen eher kurz und anwendungsorientiert und zielen vor allem auf eine Erleichterung der täglichen Arbeit in der Verwaltung. Hintergrund dieser veränderten Ausrichtung ist eine wachsende Ökonomisierung der Kommunalpolitik, die dazu führt, daß die Kommunen zunehmend unmittelbare ökonomische Nutzenerwartungen auch mit wissenschaftlichen Publikationen oder Beratungen verbinden. Hinzu kommt eine deutliche Politisierung der Kommunalpolitik; die zu einer Zunahme von Aushandlungsprozessen gegenüber primär sachorientierten Entscheidungen „von oben“ führt, so daß am Ende kommunaler Entscheidungsprozesse nicht in erster Linie die „richtige“, sondern eine „konsensfähige“ Lösung steht. Das Difu muß viel stärker als früher Argumente für diesen Aushandlungsprozeß zur Erreichung bestmöglicher Ergebnisse bereitstellen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß das Difu schon Mitte der 80er Jahre eine „diskursive Stadtentwicklungsplanung“ vorschlug und in einigen Städten auch zu ihrer Umsetzung beitragen konnte.



Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die „mündlichen Produkte“, denn hier sind in den Kommunen nicht mehr so sehr Vorträge gefragt, sondern die Moderation von politischen Prozessen zur Herstellung von Mehrheiten. Dies bedeutet auch, daß Forschungsergebnisse schneller verfügbar sein müssen, um in aktuellen Verfahren eingesetzt werden zu können. Die Verbreitung von wesentlichen Zwischenergebnissen in kleinen Publikationen, in Vorträgen und Workshops sowie im Internet, in dem das Difu bereits seit 1996 und damit länger als mancher andere vertreten ist, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es zeichnet sich so in den letzten Jahren eine Entwicklung des Difu zu einer „wissenschaftlichen Infrastruktureinrichtung“ mit zunehmend auch marktförmigen Dienstleistungen ab.

### c) Fortbildung

Neben der Forschung ist die Fortbildung das zweite „Standbein“ des Difu. Das Institut trug hiermit schon immer und trägt heute verstärkt dem Bedarf vor allem seiner Zuwerderstädte Rechnung, zu aktuellen Problemstellungen von kompetenten Fachleuten die für die tägliche Verwaltungsarbeit notwendigen Informationen und Anregungen zu erhalten. Dabei beschränkt sich das Difu keineswegs auf seine eigene Forschungstätigkeit, sondern bezieht in großem Umfang auch externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, vor allem aber Praktikerinnen und Praktiker aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor ein. Daher kann das Institut hier auch praktische Lösungserfahrungen vermitteln, wenn die eigenen Studien „nur“ zur Problemerkennntnis und -analyse reichen. Gerade dieses rasche Aufgreifen virulenter Tagesprobleme wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare des Difu sehr geschätzt, so daß das Fortbildungsangebot häufig als erstes und wichtigstes Argument genannt wird, wenn eine Stadt begründet, warum sie Zuwerder des Difu wird oder bleibt. Denn die Seminare sind in aller Regel schnell ausgebucht, und selbstverständlich genießen die Zuwerderstädte mit ihren Anmeldungen Priorität.

Schwerpunkt der Fortbildungsarbeit des Difu waren von Anfang an und sind noch heute die sogenannten Berlin-Seminare. Auf ihnen werden im Wechsel von Vorträgen und Diskussionen im Plenum sowie Erfahrungsaustausch in Arbeitsgruppen Grundlageninformation und Lösungsansätze für aktuelle kommunale Probleme geboten. An diesen Seminaren nehmen Führungskräfte, leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sowie Mitglieder der Vertretungskörperschaften teil. So bieten die Fortbildungsveranstaltungen durch ihren Zuschnitt auch ein Forum für die Auseinandersetzung mit grundsätzlichen, Verwaltung wie Politik besonders interessierenden Fragen. Zunehmende Bedeutung erlangt dabei in letzter Zeit die Zusammenführung kommunaler Entscheidungsträger mit denen aus Privatwirtschaft, öffentlichen und halböffentlichen Organisationen sowie wirtschaftlichen und sozialen Verbänden. Die Seminare sind auch ein geeignetes Forum für Vertreterinnen und Vertreter des Bundesbauministeriums, die hier etwa wohnungspolitische Vorstellungen oder erlassene Gesetze mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Praxis erörtern können. Hier gibt es eine unmittelbare Rückkoppelung, die für die ministerielle Arbeit sehr hilfreich sein kann. Die Themen bestimmt das Difu aus den Erkenntnissen seiner eigenen Forschungs- und Beratungstätigkeit, aber auch durch Aufgreifen von Anregungen aus den Kreisen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, des Deutschen Städtetages sowie der Mitglieder seiner Gremien und seiner Ansprechpartner in den Städten.

Obwohl oder weil in ihrer Struktur unverändert, erfreuen sich die Berlin-Seminare aufgrund der Aktualität ihrer Themen und der Nützlichkeit ihrer Ergebnisse so großer Beliebtheit, daß viele Seminare wiederholt werden müssen, weil die Teilnehmerzahl auf rund 40 begrenzt ist, damit ein wirklich produktiver Erfahrungsaustausch stattfinden kann.

Von besonderer Bedeutung sind die einmal im Jahr gegen Ende der Sommerpause durchgeführten sogenannten Chef-Seminare. Auf ihnen werden aktuelle kommunalpolitische Themen eigens für die Verwaltungschefs in den Kommunen aufbereitet. Wegen des besonders knappen Zeitbudgets dieser Führungskräfte sind diese Seminare auf zwei Tage beschränkt und immer an ein Wochenende gelegt.

Im Bereich der Fortbildung besteht eine langjährige Kooperation mit der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) beim Bundesministerium des Innern. In Absprache zwischen Difu und BAKöV werden ein- oder zweimal im Jahr Seminare zu Themen durchgeführt, die auch für Bund und Länder von Bedeutung sind. Zu diesen Seminaren werden daher gezielt auch Vertreter von Bundes- und Landesministerien eingeladen, so daß sich hier ein die verschiedenen Staatsebenen übergreifender Dialog ergibt.

Neben diesen Berlin-Seminaren veranstaltet das Difu je nach Bedarf Fachtagungen für einen größeren Teilnehmerkreis zu aktuellen kommunalen Problemen, auf besondere Nachfrage auch Kurzseminare vor Ort und Regionalseminare, meist in Zusammenarbeit mit einer Zuzwenderstadt. Beispielhaft zu nennen sind hier etwa die Fachtagung zu Einzelhandel und Stadtentwicklung im Jahr 1991 oder die beiden Ende 1997 und Anfang 1998 in Zusammenarbeit mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) durchgeführten Fachtagungen zum Thema „Bürger – Politik – Verwaltungsreform“, auf denen aktuelle Fragen der Verwaltungsreform in den Kommunen aufgegriffen wurden. Von besonderer Bedeutung war auch die Folge von Seminaren zum neuen Baugesetzbuch, mit der das Difu in sieben verschiedenen Städten rund 1 000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreichte.

Auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fortbildungsbereich wird eine Doppelbelastung abverlangt, nämlich zwischen Fortbildung einerseits und eigener Forschung andererseits. Das Institut ist davon überzeugt, daß die gleichzeitige Tätigkeit in beiden Bereichen die Qualität sowohl der Forschung als auch der Fortbildung erhöht. Deutlich verbessert hat sich zudem in den letzten Jahren die Kooperation zwischen den forschenden Arbeitsbereichen und der Fortbildung, so daß tatsächlich Synergieeffekte erzielt werden können: Sehr häufig berichten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf Difu-Seminaren aus ihrer Forschungsarbeit, so daß insoweit auf externe Kräfte verzichtet werden kann. Hier wie auch in vielen anderen Zusammenhängen zeigt sich, daß die Solidarität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler untereinander, ihre Bereitschaft, diese Vernetzungsleistung zu erbringen, nicht nur die Qualität und Leistungsfähigkeit des Instituts, sondern auch das gegenseitige Verständnis im Institut fördert.

#### **d) Information und Dokumentation**

Ein wichtiges Element in der Produktpalette des Instituts stellen Information und Dokumentation dar. Einen Beitrag zur Lösung des auch heute wieder vielbeschworenen Informationsproblems zu leisten, das sich aus der steigenden Literaturflut, der wachsenden Unübersichtlichkeit des Veröffentlichungswesens und den sich ständig verändernden sowie immer differenzierter werdenden Informationsbedürfnissen ergibt, gehörte mit zu den Gründungsaufgaben des Difu. Das damalige Bundesministerium für Forschung und Technologie, das über Jahre auch die finanziellen Mittel für den Aufbau der Difu-Datenbank bereitstellte, hatte daher ein Förderungsprogramm „Information und Dokumentation“ aufgelegt, zu dem das Difu mit seinem Projekt „Schrittweiser Aufbau eines Dokumentationsverbundes zur Orts-, Regional- und Landesplanung unter dem Blickwinkel des Nutzerinteresses“ beitragen wollte. Das Difu strebte damit eine vollständige Erfassung der relevanten Literatur, eine einheitliche Auswertung der

Materialien, eine systematische inhaltliche Erschließung und eine nutzerfreundliche sowie aktuelle Informationsbereitstellung an.

Schon ab Anfang September 1973 wurde ein computergestütztes Dokumentationssystem entwickelt und erprobt. Ab 1975 begann dann der eigentliche Systemaufbau. 1976 wurde das Literatursuchsystem ORLIS gegründet. Der vom Difu initiierte Dokumentationsverbund zur Orts-, Regional- und Landesplanung (ORL) beteiligte sich aktiv am Aufbau des Fachinformationszentrums Raumordnung, Bauwesen, Städtebau, das beim heutigen Informationszentrum Raum und Bau (IRB) der Fraunhofer-Gesellschaft in Stuttgart angesiedelt wurde. Von 1978 an gab es einen Kooperationsvertrag zwischen dem Difu als Leitstelle des ORL-Verbandes und dem IRB, damit die beim Difu erfaßten Daten vollständig in den Informationspool des IRB übergeleitet werden konnten. Dieser auf kommerzieller Basis erfolgende Datenaustausch wurde vom IRB 1996 gekündigt. Seit diesem Zeitpunkt betreibt das Difu die Literaturdatenbank ORLIS in Kooperation mit dem BBR selbständig. Dies kann nur gelingen, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitsbereichs erhebliche Mehrarbeit auf sich nehmen und die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Difu sich intensiv am ORLIS-Input beteiligen. So ist erfreulich, daß zur Jahresmitte 1998 der 200 000ste Datensatz in ORLIS aufgenommen werden konnte. Er bezieht sich auf die Funktionalreform in Sachsen. Der 100 000ste Datensatz wurde 1986 aufgenommen. Im Schnitt kommen also pro Jahr gut 8 000 Datensätze hinzu.

In den über 20 Jahren seines Bestehens hat sich der thematische Umgriff des Informationssystems deutlich erweitert. Es geht nicht mehr nur um Orts-, Regional- und Landesplanung, sondern um nahezu alle Fragen, die für Stadtentwicklung und Stadtpolitik von Bedeutung sind. Dies gilt insbesondere für die Bereiche der Umwelt-, Wirtschafts-, Sozial- und der kommunalen Kulturpolitik. Von der Art der Daten enthält ORLIS wissenschaftliches Schrifttum, aber auch die von ihm regelmäßig ermittelten kommunalwissenschaftlichen Dissertationen und die sogenannte Graue Literatur, also von Kommunen in Auftrag gegebene nichtveröffentlichte Gutachten, eigene Pläne, Programme und Expertisen. Die Datenbank trägt so gleichermaßen zum interkommunalen Erfahrungsaustausch wie zur Vermittlung von Forschungsergebnissen in die kommunale Praxis bei.

Von besonderer Bedeutung für die Datenbank ist, daß nicht nur die Literaturhinweise gegeben, sondern auch die Standorte genannt werden, an denen die Literatur bezogen werden kann. Hier erweist sich die Zusammenarbeit des Difu mit der im selben Hause angesiedelten Senatsbibliothek des Landes Berlin als äußerst hilfreich. Denn alle dem Difu zugehende Graue Literatur wie natürlich auch die Buchpublikationen werden von der Senatsbibliothek gesammelt und – auch im Fernleihverkehr – zur Verfügung gestellt.

Daneben verbreitet das Difu seine Literatur-Datenbank ORLIS inzwischen in Zusammenarbeit mit Partnern aus England, Frankreich, Spanien und Italien auch auf einer europäischen Literatur-CD-ROM mit dem Namen URBADISC. Thematisch konzentrierte Datenbankprofile erscheinen im Abonnement auf Papier und auch auf Diskette. Die Ermöglichung eines online-Zugriffs auf ORLIS wird geprüft.

Von Anfang an war daran gedacht, neben dem Aufbau einer Literaturdatenbank auch eine Dokumentation „harter Daten“, also von statistischem Material, aufzubauen. Daraus ist die DEMOS-Datenbank entstanden, die heute über 1000 standardisierte Beschreibungen von Befragungen, die von Kommunen selbst oder in ihrem Auftrag durchgeführt wurden, enthält.

Die Datenbanken sind nicht nur für den Informationsbedarf der Kommunen von besonderer Bedeutung, sondern sie sind manchmal auch ein letzter Rettungsanker, wenn Anfragen kommen, zu denen das Difu nicht geforscht hat. In der Datenbank ist praktisch immer ein wichtiger Hinweis enthalten. Dies soll an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden: Das Difu erreichte nach der Wiedervereinigung Deutschlands die Anfrage, wie man bei der Sanierung eines alten Gebäudes mit den dort hausenden Fledermäusen umgehen könne. Dies war bis dahin nicht direkt Forschungsgegenstand im Difu, aber ORLIS half. Denn hier gab es als Graue Literatur eine Expertise, die im Rahmen der Sanierung der Zitadelle Spandau erstellt worden war und sich ausschließlich mit der Frage befaßte, wie die dort lebenden Fledermäuse trotz Sanierung unbehelligt bleiben könnten. Der anfragenden Stadt Bautzen konnte geholfen werden.

#### 4. Die Finanzen

Aufgabe des Difu war, so die Absicht seiner Gründer, die Bearbeitung von Problemen, die über den Rahmen einer Stadt hinausreichten. Das Institut wurde daher als eine Gemeinschaftseinrichtung der deutschen Städte konzipiert und beruhte wesentlich auf einer Solidarfinanzierung eben dieser Städte. Nicht die Dienstleistung für die einzelne Zuwerderstadt, sondern die Leistung für die Interessen der Städte in ihrer Gesamtheit war Basis der Gründung und Finanzierung des Difu. Das Institut konnte so trotz einiger Anlaufprobleme bis 1982 fast 90 Städte zu seinen Förderern zählen. Ab 1982 aber gehörte es zu den wichtigsten Aufgaben des Institutsleiters, gemeinsam mit dem Präsidium und der Hauptgeschäftsstelle des Deutschen Städtetages die Städte im Kreis der Zuwerder des Difu zu halten. Angesichts der damaligen Finanznot der öffentlichen Hände und insbesondere der Kommunen begannen viele Städte, ihre freiwilligen Leistungen zu überprüfen und damit auch die Zuwendung an das Difu in Frage zu stellen. Durch eine noch stärkere Praxisorientierung und unzählige individuelle Gespräche des Institutsleiters mit Oberbürgermeistern, aber auch durch Nichtbesetzung von Stellen gelang es, die Finanzierung des Difu zu stabilisieren.

Schon vier Jahre später allerdings sah sich das Institut gezwungen, erneut an den Deutschen Städtetag heranzutreten und ihn zu bitten, sich bei den Städten für eine Fortführung der Zuwendung an das Difu einzusetzen. Es wurde eine große Aktion gestartet, den Kreis der Zuwerderstädte des Difu auszuweiten, da eine Anhebung der Difu-Zuwendung zur Verbesserung der Finanzlage als wenig erfolgversprechend angesehen wurde. Insbesondere konnte erreicht werden, daß auch mittelbare Mitgliedstädte des Deutschen Städtetages in den Kreis der Zuwerder des Difu aufgenommen werden konnten. Bis Mitte 1989 konnte die Zahl der Zuwerderstädte so auf 106 erhöht werden. Eine weitergehende Steigerung der Zuwendung der Städte war zu diesem und zu späteren Zeitpunkten im Westen Deutschlands nicht zu erreichen. Zwar kamen mit der Wiedervereinigung rasch weitere Städte hinzu, so daß die Zahl der Zuwerder sich zeitweise auf über 140 belief, doch waren dies oft kleine Städte, deren Beitrag die zusätzlichen Kosten durch die hierdurch entstandenen zusätzlichen Aufgaben in keiner Weise ausgleichen konnte. Als notwendig erwies sich vielmehr nunmehr, daß das Difu noch stärker versuchte, drittfinanzierte Projekte durchzuführen.

Daß das Difu bis heute seinen Personal- und Aufgabenstand halten konnte, ist – neben der guten Arbeitsleistung und der vielfachen Arbeitszeitausweitung – ganz wesentlich diesem gesteigerten Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Akquirierung von Drittmitteln zu verdanken. Hinzu kommt allerdings außerdem eine erhebliche Arbeitsverdichtung, die Freiräume für kreative Überlegungen und eigene Fortbildung der Beschäftigten zunehmend einengt. Das Difu ist hiermit an die Grenze seiner Leistungsfähigkeit gestoßen.

Dies gilt um so mehr, als es zunehmend schwierig ist, Drittmittel zu akquirieren, weil einerseits die Forschungsetats von möglichen Drittmittelgebern in den letzten Jahren deutlich gekürzt wurden und andererseits die Zahl der auf den Forschungsmarkt drängenden Einrichtungen, auch der Universitätsinstitute, zur Absicherung ihrer Finanzierung deutlich zugenommen hat.

Zahlen machen diese Arbeitsverdichtung am ehesten deutlich: Das Volumen des Difu-Haushalts hat sich gegenüber 1974 verdreifacht: von gut 4 Mio. DM auf über 12 Mio. DM 1997. Eine ungewöhnliche Zunahme erreichte das Wachstum des Haushalts in den Jahren 1990 bis 1993: Betrug das Volumen 1989 noch 7 Mio. DM, lag es 1993 bereits bei 10,7 Mio. DM. Dabei blieb die Zahl der besetzten Stellen in der Allgemeinen Verwaltung und den Arbeitsbereichen seit Beginn der 80er Jahre im wesentlichen konstant. Die unabweisbare Mehrarbeit wurde durch die schrittweise Einführung moderner Technologien, das Einstellen von Zeitkräften und Arbeitsverdichtung bewältigt.

Bemerkenswert ist, daß etwa in den Jahren 1979 bis 1981 der Anteil der Drittmittel, die das Institut über Veröffentlichungen, Seminare und Forschungsprojekte erwirtschaftete, wie heute bei bis zu 50 Prozent lag. In den Jahren davor lag er etwa bei 25 bis 35 Prozent. Von 1982 bis 1985 ging dieser Betrag kontinuierlich zurück auf unter 20 Prozent des Difu-Haushalts. Inzwischen haben die „marktlichen“ Einnahmen des Instituts einen Anteil von 43 Prozent am Haushalt erreicht, wohingegen die kommunalen institutionellen Zuwendungen bei 36 Prozent liegen und die staatlichen Zuwendungen bei 21 Prozent. Die Entwicklung der letzten Jahre verdeutlicht die Tabelle aus dem Jahresbericht 1997. Prozentual, so könnte man sagen, entwickelt sich das Difu mit der Struktur seines Haushalts wieder zu den Anfängen zurück. Dabei würde aber verkannt, daß die Forschungsmittel früher grundlagenorientiert und also an der seinerzeitigen Zielsetzung des Instituts ausgerichtet waren, während das Institut heute sich ganz wesentlich am Forschungsmarkt orientieren muß und daher nicht mehr wie früher weitgehend selbstbestimmt ist, sondern zu einem nicht unerheblichen Teil auf Anfragen und Ausschreibungen von außen reagieren muß.

Tabelle: Entwicklung der Einnahmen des Difu (in Mio.DM)\*

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Zuwendungen VfK	1,13	1,18	1,28	1,58	1,58	1,65
Städtezuwendungen	2,32	2,51	2,69	2,68	2,75	2,82
„kommunal-institutionell“	3,45	3,69	3,97	4,26	4,33	4,47
(in Prozent)	(35,1)	(34,2)	(35,3)	(35,4)	(35,6)	(36)
Zuwendungen Bund	1,40	1,46	1,39	1,48	1,36	1,30
Zuwendungen Berlin	1,40	1,46	1,39	1,48	1,36	1,30
„staatlich-institutionell“	2,80	2,92	2,78	2,96	2,72	2,60
(in Prozent)	(28,5)	(27,1)	(24,7)	(24,6)	(22,4)	(20,8)
Projekteinnahmen	2,73	3,39	3,53	3,79	4,10	4,43
sonstige Einnahmen	0,85	0,78	0,96	1,01	1,00	0,95
„marktlich“	3,58	4,17	4,49	4,80	5,10	5,38
(in Prozent)	(36,4)	(38,7)	(40)	(40)	(42)	(43,2)
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>9,83</b>	<b>10,78</b>	<b>11,24</b>	<b>12,02</b>	<b>12,15</b>	<b>12,45</b>

\* Jahresbericht 1997.

Diese Fremdbestimmung allerdings hält das Institut in einem engen Rahmen: Es richtet seine Kompetenz und seine Aufmerksamkeit so aus, daß die Bedürfnisse der Kommunen gewahrt bleiben und die marktlichen Mittel dieser selbstgewählten Aufgabenerfüllung dienen. Allerdings werden die Projekte kleiner, schneller und billiger; gleichzeitig steigt der Aufwand für die Akquisition. Mit einer differenzierteren Prozenterfassung ihrer Arbeit versuchen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, diese Prozesse und deren Kosten transparent und somit einer Selbstkontrolle sowie einer Einflußnahme durch die Institutsleitung zugänglich zu machen.

## 5. Der Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Der Verein für Kommunalwissenschaften e.V. ist der Rechtsträger des Difu, das selbst keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Am Verein wird auch die besondere Verbindung zwischen dem Difu und dem Deutschen Städtetag deutlich. Mitglieder des Vereins sind der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages sowie sein ständiger Stellvertreter und vier Oberbürgermeister, ergänzt durch zwei Staatssekretäre aus den Senatsverwaltungen des Landes Berlin. Die Mitgliederversammlung beschließt den Wirtschaftsplan des Difu, bestellt seinen Leiter und wählt die Mitglieder seines Kuratoriums. Mit der Gründung des Difu allerdings trat der Verein vollständig hinter das Difu zurück. Die von ihm herausgegebenen Zeitschriften „Archiv für Kommunalwissenschaften“ und „Informationen zur modernen Stadtgeschichte“ wurden vom Difu übernommen, die vom Verein begründete Schriftenreihe läuft seit 1973 unter dem Namen des Difu.

Die wichtigste Aufgabe des Vereins für das Difu besteht darin, daß er entsprechend dem Vereinszweck die Grundfinanzierung des Difu bereitstellt (die einzige völlig „leistungslose“ Einnahme des Difu). Zudem stellt er als treuhänderischer Eigentümer des Ernst-Reuter-Hauses dem Difu kostenfrei die Räume zur Verfügung, was sich im Wirtschaftsplan des Difu allerdings nicht niederschlägt. So erfolgte 1986/87 der Umbau des großen Saals im Mittelbau des Ernst-Reuter-Hauses, wodurch im neugeschaffenen zweiten Obergeschoß des Mittelbaus Seminarräume entstanden, in denen seit dieser Zeit die früher außerhalb des Hauses durchgeführten Seminare des Difu stattfinden können. Außerdem hat der Verein unmittelbar nach der Wende das bis dahin wenig genutzte Dachgeschoß des Ernst-Reuter-Hauses nach und nach vollständig ausgebaut, nicht nur damit die Projekte des Vereins und die personell aufgestockte Berlin-Vertretung des Deutschen Städtetages hier Raum fanden, sondern damit auch die im Difu hinzugekommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untergebracht werden konnten. Die nächste Aufgabe wird darin bestehen, daß nach der noch laufenden Sanierung und Modernisierung des Westflügels des Ernst-Reuter-Hauses, in den 1999 der Deutsche Städtetag mit seiner Hauptgeschäftsstelle Berlin einziehen wird – ein erster Teil arbeitet bereits hier –, auch die Flure und sanitären Anlagen im Difu-Bereich zeitgemäßen Standard erhalten.

Daneben betreibt der Verein seit der Wende in der DDR auch eigene Projekte. Noch vor der Wiedervereinigung übernahm er ein vom Bundesministerium des Innern gefördertes Projekt der Kommunalen Spitzenverbände zur Hilfe beim Aufbau der kommunalen Selbstverwaltung in der DDR und dann später in den neuen Bundesländern, das 1994 endete. Unmittelbar nach der Wiedervereinigung übernahm er ein Projekt zur Information, Beratung und Fortbildung vor allem der Jugendämter in den neuen Ländern, von 1992 bis 1996 im Rahmen des Aktionsprogramms der Bundesregierung gegen Aggression und Gewalt auch die Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solcher Projekte, die sich mit gewaltbereiten und rechtsradikalen Jugendlichen befaßten. Zur Zeit führt der Verein auf eigene Rechnung das Projekt zur Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe so-

wie auf der Basis einer Finanzierung durch das Bundesjugendministerium Fachtagungen zur Jugendhilfe durch. Bei allen seinen Projekten ist der Verein nicht auf Mitgliedstädte des Deutschen Städtetages beschränkt, sondern – der breiteren Aufgabenstellung entsprechend – bezieht er auch Kreise und Mitgliedstädte des Deutschen Städte- und Gemeindebundes mit ein.

Verein und Difu sind nicht nur rechtlich, sondern auch personell miteinander verwoben. Die Mitglieder des Vereins sind in den Gremien des Instituts vertreten, und die Institutsleitung des Difu ist zugleich die Geschäftsführung des Vereins. Dabei ist der Institutsleiter erster Geschäftsführer des Vereins und als solcher für den Bereich des Difu zuständig, schon weil er sonst keine Forschungs- oder Arbeitsverträge für das Difu abschließen könnte. Der stellvertretende Institutsleiter ist zweiter Geschäftsführer des Vereins und als solcher für alle übrigen Aktivitäten des Vereins verantwortlich. Diese Aktivitäten dienen nicht nur der Vermögensverwaltung und damit der Erzielung von Einnahmen, so daß der Verein die Grundfinanzierung für das Difu bereitstellen kann, sondern hiermit verfolgt er auch unmittelbar selbst gemeinnützige Ziele, wie etwa Förderung der Bildung.

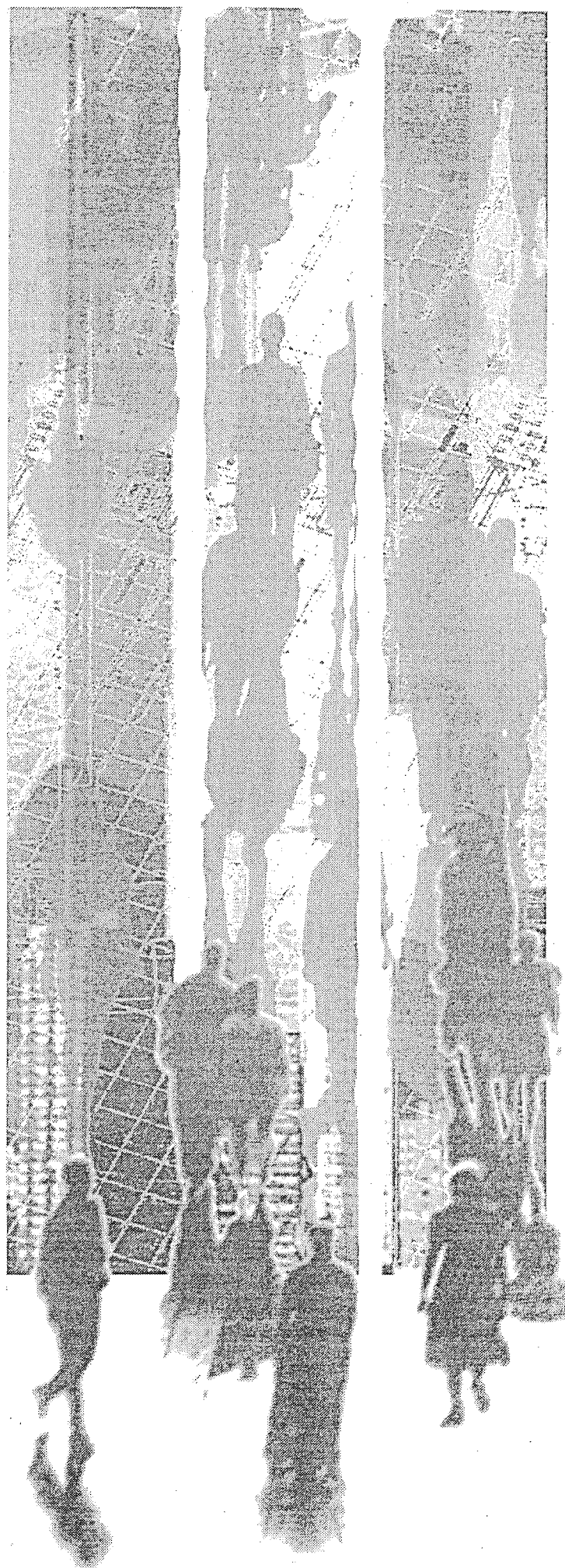
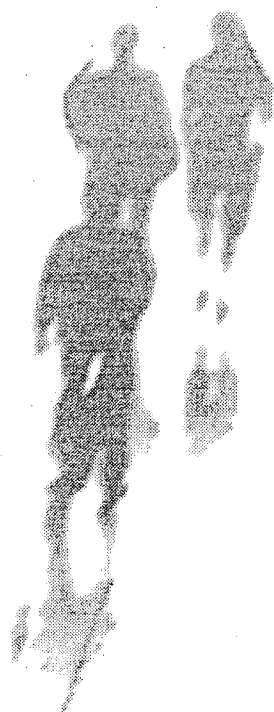
Dadurch kommt die Tätigkeit des Vereins auch inhaltlich den Aktivitäten des Difu zugute. Dies soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden: So sollte im Rahmen des vom Verein übernommenen Projekts zur Hilfe beim Aufbau der kommunalen Selbstverwaltung in den neuen Ländern auch ein Teilprojekt durchgeführt werden, das sich mit der Informationsversorgung der Kommunen in den neuen Ländern befaßte. Für dieses Teilprojekt beauftragte der Verein das Difu, das mit seiner Literaturdatenbank ORLIS hierfür die besten Voraussetzungen bot. Das Institut mußte hierzu die Datenbank ORLIS auf eigene Computer übernehmen und konnte sich damit von fremder Dienstleistung unabhängig machen. So wurde mit die Basis dafür geschaffen, daß das Difu sich im Bereich der EDV eigenständig und rasch entwickeln konnte, was heute für die Aufgabenerfüllung des Difu unverzichtbar ist.

Im Rahmen seiner Fortbildung und Tagungen zur Jugendhilfe hat der Verein einen Beirat gebildet, in dem unter anderem Vertreter der Kommunalen Spitzenverbände und der zweite Geschäftsführer einen Sitz haben. Als nun das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen Wettbewerb ausschrieb mit dem Titel „Kinder- und familienfreundliche Gemeinde“, bewogen die Vertreter der kommunalen Spitzenverbände im Beirat des Vereins das Difu, sich für die Durchführung dieses Wettbewerbs zu bewerben, da sie der Auffassung waren, das Difu sei hierfür die geeignetste Einrichtung. Das Difu erstellte eine Konzeption für den Wettbewerb und erhielt nach der Präsentation seines Konzepts im Ministerium vor den Mitbewerbern den Vorzug. Das Difu kehrte auf diesem Wege wieder intensiver in den Bereich der Kinder- und Familienpolitik zurück, in dem es bereits in den 70er Jahren sehr aktiv gewesen war. Hiermit hat der Verein dem Difu eine neue Finanzierungsmöglichkeit erschlossen und ist so auch auf diese Weise seiner Finanzierungsaufgabe nachgekommen.

Ist damit also auch das Verhältnis von Verein und Difu einem ständigen Wandel unterworfen, so bleibt der Verein doch eine sichere und beständige Basis für die Aktivitäten des Difu.

Das Difu in Zukunft:  
Annahmen und Wünsche

*Heinrich Mäding*





25 Jahre Difu – das ist nicht nur ein Anlaß zur Rückschau, sondern auch zur Ausschau auf die kommenden Jahre. Allerdings ist die Zukunft ungewiß, das Folgende also ein unscharfes Bild. Einiges bleibt Annahme, anderes individueller Wunsch, oft werden Optionen sichtbar, ohne daß heute schon bestimmt werden könnte, welchen Weg wir gehen werden, wenn es soweit ist. Etliche Rahmendaten lassen sich nicht beeinflussen, manches bleibt in den Gremien zu entscheiden, für alles wird das aktive Mittun der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden müssen. Nur wenn dies gelingt und das Institut eine intern und extern akzeptierte Identität behält, wird eine erfolgreiche Zukunft des Difu Wirklichkeit werden.

**Annahme 1**  
**Die Finanzierung des Instituts bleibt gesichert.**

Die Städtegemeinschaft hat uns in der nun schon fünf Jahre andauernden kommunalen Finanzkrise die Treue gehalten. Sie weiß offenbar, was sie an uns hat. Sie erkennt den Vorteil, den es darstellt, wissenschaftliche Kompetenz zu bündeln und Doppelarbeit zu vermeiden. Und sie schätzt es in guter Selbstverwaltungstradition hoch ein, daß das Difu „ihr Institut“ ist und insofern unabhängig von den Unwägbarkeiten deutscher Hochschulpolitik in 16 Ländern, auf einem gesicherten interdisziplinären Fundament statt separiert in kommunikationsscheuen Fakultäten, gemeinnützig statt gewinnorientiert, auf praktische Verwertbarkeit mehr ausgerichtet als auf theoretischen Fortschritt.

Wenn dies so gilt, dann werden die staatlichen Zuwender ihren Beitrag ebenfalls leisten, bleibt so das Humankapital im Institut erhalten, das es erlaubt, die notwendigen Drittmittel zu akquirieren. Bei dieser Konstellation ist übrigens jede städtische Mark an Difu-Zuwendung in Wirklichkeit drei Mark wert, denn die Städte profitieren direkt von der induzierten Staatsförderung und von den eingeworbenen Mitteln.

**Wunsch 1:**

daß das Budget langsam wachsen kann, um bei gegebenem Personalvolumen, wie es für die Leistungsbreite des Difu nötig ist, tariflich bedingte Ausgabensteigerungen aufzufangen;

**Wunsch 2:**

daß der Anteil der Drittmittel nicht mehr nennenswert wächst, damit kein unfreiwilliger, schleichender Wandel der Aufgabenschwerpunkte erfolgt.

**Annahme 2**  
**Die Städte bleiben erheblichem Druck ausgesetzt.**

Wo soll man anfangen? Die Globalisierung schreitet fort, die Konkurrenz der Regionen wird intensiver, der wirtschaftliche Strukturwandel vernichtet oft mehr Arbeitsplätze als er schafft – die ökonomische Basis jeder Kommune bleibt gefährdet. Dasselbe gilt für die sozialen Fragen, oft Folge von Arbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit: Kein Fachmann erwartet Entspannung bei den Problemen von Gewalt, Kriminalität und Drogen. Internationale Wanderungen werden die Phänomene der sozialen Ausgrenzung verschärfen. Und genauso ungelöst sind die Folgeprobleme der Suburbanisierung: die Gefährdung der Stadtzentren, der Flächenverbrauch draußen, der induzierte Verkehr oder die Konsequenzen weiter steigender Umweltlasten.

Diese Themen werden die Difu-Arbeit der Zukunft bestimmen. Es gilt, kontinuierlich die Forderung nach einer „nachhaltigen Stadtentwicklung“ mit Inhalt zu füllen und sie mit differenzierten und abgestimmten Handlungskonzepten aus dem Anschein der Leerformel herauszuführen.

**Wunsch 3:**

daß die Städte wieder mehr Handlungsspielräume und finanzielle Ressourcen erhalten, um eigenverantwortliche Stadtpolitik treiben zu können;

**Wunsch 4:**

daß das fachpolitisch als richtig Erkannte, von der Verkehrspolitik bis zur Ausländerpolitik, beim Wahlbürger mehrheitsfähig gemacht werden kann.

**Annahme 3**

**Die Nachfrage nach Wissenstransfer in die kommunale Praxis wird wachsen.**

Dafür sprechen viele Gründe: die zunehmende Komplexität der (wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen) Verhältnisse, ihre wechselseitige Verflochtenheit, die zunehmende internationale Konkurrenz und Kooperation, die Tragweite der Handlungen auf allen politischen Ebenen. Hinzu kommt aber auch die zunehmende wissenschaftliche Ausbildung der auf der kommunalen Ebene Beschäftigten, die erst eine Nachfrage artikulieren können.

In der Stadtforschung wird heute das Wissensmanagement auf der lokalen und regionalen Ebene als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für „Gewinner“ im Wettbewerb der Städte und Regionen angesehen. Das Difu versteht sich als eine nationale „Zapfsäule“, deren gleichmäßige Leistungsabgabe aber nicht Ungleichheit in lokalen Erfolgen verhindern können.

**Wunsch 5:**

daß die strategische Bedeutung dieser Wissensbasis für die Stadtentwicklung allenthalben noch mehr erkannt wird;

**Wunsch 6:**

daß die Wissensbasis in ihrer ganzen Breite durch eigene Stadtforschung, Stadtstatistik, Fortbildungsetats, Freistellung für Difu-Seminare usw. fortentwickelt wird.

**Annahme 4**

**Die Zeiten werden auch für das Difu härter.**

„Noch härter?“ werden einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, die schon heute längst nicht mehr mit den regulären Arbeitszeiten hinkommen. Dafür sprechen einige Gründe (neben der allgemeinen Finanznot):

- Das Angebot, die Konkurrenz wächst, und manche der Konkurrenten arbeiten unter günstigeren Rahmenbedingungen (an der Universität: mit Studenten; in der Privatwirtschaft: mit flexibleren Arbeitsverträgen).

- Die Sitten verfallen. Arbeitsteilung und Geldteilung in Kooperationen sind immer schwerer in fairer Proportion zu halten. Schon kommt es vor, daß man in der Antragsphase „ausgebeutet“ und nach der Bewilligung aus dem Boot gedrängt wird.
- Die allgemeine Beschleunigung fordert Ergebnisse „gestern“. Die Verteidigung von Qualitätsmaßstäben, die z.T. an längere Laufzeiten gebunden sind, wird schwerer.
- Die Wünsche der Städte folgen mehr und mehr einem marktnahen *do ut des*. In die solidarische Finanzierung des Instituts als Gemeinschaftseinrichtung schleichen sich Forderungen nach kostenlosen Extraleistungen für die einzelne Stadt ein. Diese Tendenz hat für das Institut weitreichende Auswirkungen. Denn letztlich bezahlen wollen die Nutzer nur die jeweilige Beratung, nicht die dieser zugrundeliegende Forschung. Das Difu ist daher bemüht und gezwungen, insgesamt stärker marktorientiert zu arbeiten, dabei aber die Spielräume für notwendige Grundlagenarbeiten offenzuhalten.

#### Wunsch 7:

daß das Institut einen klaren Kurs halten kann und nach außen Integrität des Verhaltens und Qualität der Leistung die Quellen der Reputation bleiben;

#### Wunsch 8:

daß nach innen auch in den härteren Zeiten die praktizierte Solidarität zwischen den Beschäftigten und ihre Verantwortlichkeit für das Institut als Ganzes erhalten bleiben.

#### **Annahme 5**

**Es gibt keine dramatische Veränderung in der Produktpalette des Difu, aber neue Gewichtungen.**

Diese Annahme erscheint vergleichsweise gesichert, nicht zuletzt deshalb, weil die Produktpalette ja schon heute außerordentlich breit ist (vgl. oben oder Jahresbericht 1997). Folgende Tendenzen erscheinen wahrscheinlich:

- Mehr „Gesprächsprodukte“: Neben die klassischen Fortbildungsseminare treten projektbezogene Workshops, fachlich spezialisierter Erfahrungsaustausch (analog zu den schon laufenden, vom Difu organisierten Treffen der Jugendhilfeplaner, Stadterneuerer, Energiebeauftragten) sowie lokale Informations- und Moderationsaufgaben (nach dem Muster der laufenden Energietische oder der Vor-Ort-Seminare zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung).
- Mehr „elektronische Produkte“: Über 1000 Seiten hat das Difu inzwischen in das Internet eingestellt; ein nächster Schritt wäre die regelmäßige Aktualisierung von Projektinformationen. Die Erfahrungen mit dem Internet-Forum „Stadtökologie“ machen Mut für ähnliche Projekte. Zwar ist der Zugang zum Netz in den Stadtverwaltungen heute noch begrenzter als im Wissenschaftssystem: doch das wird sich ändern. Daher bereiten wir auch die Möglichkeit zu Online-Recherchen in unseren Datenbanken vor. Dazu müssen viele Probleme, unter anderem der Entgelte für Nichtzuwender oder der Zugangsberechtigung für Zuwender, gelöst werden.
- Mehr „internationale Produkte“: Schon bisher hat es im Institut wiederholt international vergleichende Projekte gegeben. Diese Tendenz wird sich ausweiten. „Best practice“ ist

nicht an Deutschland gebunden. Zudem wird die Europäische Union in der Stadtpolitik aktiver. Das Difu organisiert heute die deutschen Beiträge zum Urban Audit, einem anspruchsvollen Pilotprojekt zur Analyse von Lebensqualität in 58 europäischen Städten. Aus den hier geknüpften und sonstigen Kontakten werden neue europäische Projekte mit internationalen Partnern folgen. Dem muß eine bessere Verfügbarkeit von fremdsprachlichen Texten über die Ergebnisse der Difu-Arbeit entsprechen.

- Mehr „verknüpfte Produkte“: In den institutsinternen Überlegungen zu Effizienzsteigerung und Diversifizierung spielen Produktketten eine wichtige Rolle. Projektergebnisse werden nicht nur gedruckt, sondern auch in Vorträgen verbreitet. Aus Internet-Foren lassen sich Arbeitshilfen entwickeln. Die Organisation eines Gemeindegewinnwettbewerbs kann eine Basis für die Entwicklung alternativer kommunaler Handlungsstrategien bieten usw.

#### **Wunsch 9:**

daß das „Mehr“ über Effizienzsteigerung und nicht durch Arbeitsverdichtung erreicht werden kann und möglichst selten zu einem „Weniger“ an anderer Stelle führt.

#### **Annahme 6 Die Difu-Organisation bleibt unverändert.**

Sie hat sich in den letzten fünf Jahren bewährt. Anlässe für eine Änderung sind nicht in Sicht. Anders als in den ersten 20 Jahren seiner Existenz werden so auch die Reibungsverluste und Kooperationsprobleme, die jede organisatorische Änderung mit sich bringt, vermieden. Das Difu braucht seine Kraft – wie gezeigt – für anderes.

Dies gilt nicht nur für die fachliche Abgrenzung zwischen den heute sieben Arbeitsbereichen, sondern auch für die viel fundamentalere Aufrechterhaltung der Verbindung von Forschung, Fortbildung und Beratung. Anders als andere Einrichtungen will das Difu keine Spezialisierung in eine dieser Richtungen und dann auch möglicherweise eine organisatorische Trennung zur Lösung dieses Problems, sondern verlangt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, einerseits grundlagen- und andererseits praxisorientiert, einerseits generalistisch und andererseits fallorientiert zu arbeiten. Das Difu ist der Auffassung, daß langfristig nur so die Fähigkeit der Beschäftigten für eine qualifizierte Beratung, Forschung und Fortbildung erhalten werden kann.

#### **Wunsch 10:**

daß die Stabilität der organisatorischen Struktur nicht zu einer schleichenden Abschottung der Arbeitsbereiche beiträgt, sondern vielmehr die mehrere Arbeitsbereiche übergreifende kollegiale Kooperation noch mehr zur Selbstverständlichkeit wird.

#### **Annahme 7 Die Difu-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter werden ihr Leistungsvermögen erweitern.**

Potentiale, die bisher nur bei einzelnen vorhanden waren oder nur von einzelnen genutzt wurden, werden weit größere Verbreitung und häufigere Anwendung finden. Dies beginnt bei der Anwendung von Fremdsprachen in der zunehmenden internationalen Kooperation und endet noch nicht bei der breiten Nutzung neuer Software im Difu-Intranet. Mehr Personen, die bisher überwiegend geschrieben haben, werden sich üben zu reden, die bisher mehr „für sich“

gearbeitet haben, werden kooperieren (müssen), auch mit anderen Einrichtungen. Nur durch Kooperation mit Dritten in Verbänden sind Ausschreibungen auf der internationalen Ebene, aber zunehmend auch in Deutschland zu gewinnen. Solche Verbände kompensieren fachliche oder Kapazitätslücken im Institut, bringen andererseits unser spezifisches Know-how im Interesse der deutschen Kommunen in Arbeitszusammenhängen zur Geltung, die bisher z.B. „rein wissenschaftlich“ oder staatlich oder sogar privatwirtschaftlich dominiert waren.

In harten Zeiten angewiesen auf Drittmittel und „Kundenzufriedenheit“, eingestellt auf netzwerkähnliche Produktionsstrukturen auch im Wissenschaftssystem, werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spezifische Fähigkeiten fortentwickeln müssen: Flexibilität und Verlässlichkeit (z.B. Termintreue), Kompromißbereitschaft und Festhalten an intern vereinbarten Positionen oder Standards, Einfühlungsvermögen und Durchsetzungskraft.

**Wunsch 11:**

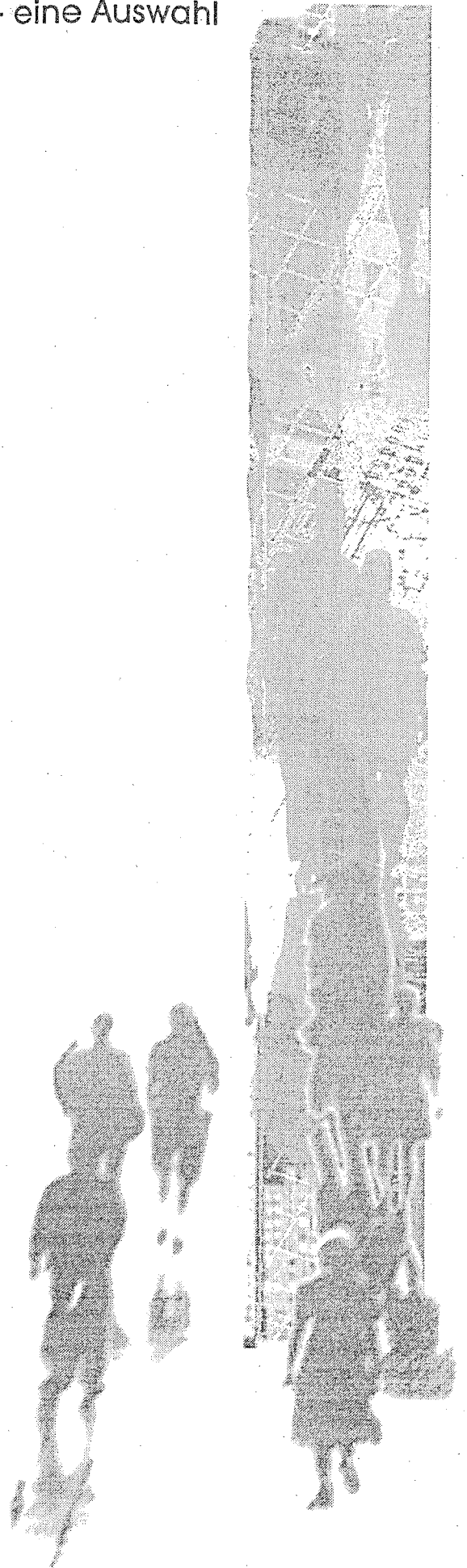
daß allen diese Arbeit weiterhin Spaß macht und das Lachen auf den Gängen nicht verstummt;

**Wunsch 12:**

daß daraus die Leistungskraft kommt, die bewirkt, daß (vgl. Annahme 1) die Existenz des Instituts dauerhaft gesichert bleibt.

Ad multos annos!

# Resonanzen - eine Auswahl



# STADT ZWICKAU

Oberbürgermeister

Deutsches Institut für Urbanistik  
Herrn Prof. Dr. H. Mäding  
Postfach 12 62 24

10593 Berlin

Ihr Zeichen 97-12-19  
Ihre Nachricht  
Unser Zeichen  
Datum 98-01-27

## 25 Jahre Deutsches Institut für Urbanistik

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Mäding,

Sie haben mir freundlicherweise das bevorstehende 25-jährige Jubiläum Ihres Institutes für das Jahr 1998 und eine Einladung zur Jubiläumsfeier angekündigt.

Das erfolgreiche Wirken Ihrer Einrichtung ist für mich und meine Mitarbeiter eine unentbehrliche Unterstützung. Ich halte die Forschungstätigkeiten zu Grundsatzfragen für besonders wichtig, da die einzelne Stadt weder die Kraft noch die Voraussetzungen hat, um solche wissenschaftlichen Erkenntnisse systematisch zu erarbeiten. Dabei hat das Jubiläum in meinen Augen auch darum besonderes Gewicht, weil sich über einen Zeitraum von 25 Jahren ein beträchtlicher Erfahrungsschatz gebildet hat, von dem alle Beteiligten einen direkten Nutzen ziehen können.

Es war daher für die Stadt Zwickau ein günstiger Umstand, daß Sie mir seinerzeit Ihren Besuch abstatten konnten und bei dieser Gelegenheit das Wirken Ihres Institutes vor den wichtigsten Leitungsmitgliedern der Stadtverwaltung dargelegt haben. Daraufhin hat die Stadt Zwickau ihre Beteiligung an der fördernden Mitgliedschaft für das difu-Institut erklärt. Dies war eine wertvolle und richtige Entscheidung. Seither verwende ich Ihre Arbeitsergebnisse als bedeutende Entscheidungshilfen für die Beantwortung schwieriger Grundsatzfragen und für das methodische Herangehen an komplizierte Problemstellungen.

Dies alles sind starke Gründe, um an Ihrer Jubiläumsfeier teilzunehmen. Leider ist mir das durch eine terminliche Inanspruchnahme im Monat September verwehrt. Eine Stadtratssitzung liegt ausgerechnet auf dem von Ihnen genannten Termin und kann von mir nicht anders eingeordnet werden. Es ergibt sich auch hier abermals der Fall, daß ich wichtigen Anforderungen, denen ich gern gerecht werden möchte, nicht gleichzeitig genügen kann.

Ich muß Sie daher bitten, mich für entschuldigt zu halten und versichere Ihnen, daß ich mich trotzdem Ihrem Hause und Ihrer Arbeit eng verbunden fühle, obwohl ich Ihnen diese Wertschätzung am Jubiläumstag nicht persönlich zum Ausdruck bringen kann, wofür ich Sie um Verständnis bitten möchte.

Mit freundlichen Grüßen

  
Eichhorn

Rathaus  
Hauptmarkt 1  
08056 Zwickau

Konto-Nr. 6 31 135 000  
BLZ 870 800 00  
Dresdner Bank Zwickau

Telefon (03 75) 8 30

Telefax (03 75) 2 32 16

**Landeshauptstadt München  
Stadtdirektor des Referates für Arbeit und Wirtschaft  
11. Juni 1997**

„... hiermit möchte ich noch ganz besonders danken für das starke Engagement, das Sie und Ihre Kollegen, in gewohnter Weise, erneut in dieses Projekt einbringen. Der Münchener Workshop am 5./6. Juni 1997 war ein Beleg für ausgezeichnete Vorarbeit und Konzeption für dieses anspruchsvolle und wichtige Projekt von Ihrer Seite. Ich bin zuversichtlich, daß wieder eine hochinteressante, stadtpolitisch wichtige und umsetzungsnahe Arbeit herauskommt, wie man das von Ihnen und Ihrem Team seit über 15 Jahren gewohnt ist. An mehreren solcher Arbeiten konnte ich ja auch in München mitwirken, und dies war immer eine Bereicherung für uns. Besonders angelegen ist mir, auch da weiß ich mich mit Ihnen einig, daß die Arbeit insgesamt ergebnis- und handlungsorientiert ist.“

**Wissenschaftszentrum Berlin  
17. Oktober 1996**

„... the urban ecology program of Difu, Difu being the most influential platform (or what in modern German is called „Multiplikator“) for the dissemination of environmental policy to the community planning level“.

**Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
für das Land Sachsen-Anhalt mbH  
26. Juni 1997**

„... lassen Sie mich auch auf diesem Wege nochmals meinen Dank für Ihre spontane Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an unserer Veranstaltung am 17.6.1997 in Magdeburg aussprechen. Die Reaktionen auch im Nachgang zu der Tagung haben deutlich gemacht, daß Sie mit Ihrem Vortrag genau den Nerv der Anwesenden getroffen haben.“

**Deutscher Caritasverband  
26. August 1997**

„Gerne nutze ich die Gelegenheit, Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen aufrichtig zu danken für die perfekte Vorbereitung und Begleitung der Jurytätigkeit bei diesem Bundeswettbewerb. Besonders beeindruckt hat mich die Verbindung von konzeptionell plausibler und wissenschaftlich fundierter Kriterienentwicklung mit einer selten erlebten nahezu 'selbstlosen' Zurückhaltung bei der 'politischen' Entscheidungsfindung. Für mich war das ein Musterbeispiel gelungener Zusammenarbeit von Wissenschaft und Politik.“

**Rezension: Weiche Standortfaktoren  
in der Zeitschrift „Raumforschung und Raumordnung“  
Mai/Juni 1997**

„Das Thema der weichen Standortfaktoren wird in der Difu-Studie aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Diese verschiedenen Zugänge in den einzelnen Kapiteln machen die Studie zu einem spannenden und auch abwechslungsreichen Werk, das in dieser Form in Deutschland bisher einmalig ist.“