

Ibert, Oliver

Book Part

Innovationsorientierte Planung und das Problem des episodischen Lernens

Provided in Cooperation with:

ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft

Suggested Citation: Ibert, Oliver (2009) : Innovationsorientierte Planung und das Problem des episodischen Lernens, In: Dannenberg, Peter Köhler, Hadia Lang, Thilo Utz, Judith Zakirova, Betka Zimmermann, Thomas (Ed.): Innovationen im Raum - Raum für Innovationen: 11. Junges Forum der ARL, 21. bis 23. Mai 2008 in Berlin, ISBN 978-3-88838-348-9, Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, pp. 18-28

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59445>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Oliver Ibert

Innovationsorientierte Planung und das Problem des episodischen Lernens

Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Die Paradoxien einer Organisation von Innovationen
- 3 Prinzipien innovationsorientierter Planung
 - 3.1 Planung durch Verzicht auf (klassische) Planung
 - 3.2 Die Organisation von Charisma
 - 3.3 Die Organisation lernförderlicher Netzwerke
- 4 Vom ‚Lernen in Episoden‘ zum ‚Lernen aus Episoden‘
- 5 Zur Planbarkeit von Innovation – Stand und Perspektiven

Literatur

1 Einleitung

Im Zentrum des Beitrags stehen die Fragen, mithilfe welcher Kombination von Prozess-elementen in der Stadt- und Regionalplanung innovative Lösungen gefunden und durchgesetzt werden können. Der Bedarf an innovativen Planungsergebnissen lässt sich vor allem begründen in Themenfeldern, in denen das hergebrachte Repertoire an Lösungen als nicht mehr ausreichend (z. B. die ökologische Stadterneuerung, soziale stadtteilbezogene Entwicklung) oder sogar als mitverantwortlich für strukturelle Sackgassen betrachtet wird. Ich werde zunächst typische Paradoxien einer Organisation von Innovationen herausarbeiten und dann Thesen zu den Prinzipien einer innovationsorientierten Planung entwickeln. Eine Organisation von Innovation muss zwei Hürden überspringen. Die erste Hürde ist, neue Lösungen überhaupt zu finden. Dies ist nur möglich durch drastische organisatorische Umstrukturierungen von Planungsprozessen. Die zweite Hürde besteht dann darin, diese neuen Lösungen auch tatsächlich zu nutzen, nicht bloß einmal, sondern so häufig, dass sie alltagstauglich werden. Gut über die erste Hürde zu kommen heißt nicht automatisch, auch die zweite Hürde erfolgreich zu nehmen. Im Gegenteil, einiges deutet darauf hin, dass die Verfahren, die sich besonders für die Suche nach neuartigen Lösungen eignen, zugleich die Verallgemeinerbarkeit des neu erzeugten Wissens wieder einschränken. Ich möchte als ein zentrales Folgeproblem innovationsgenerierender Verfahren das Problem des episodischen Lernens aufwerfen und abschließend anwendungsbezogene Schlussfolgerungen zum produktiven Umgang mit diesem Problem ziehen.

Empirisch beziehe ich mich auf Fallbeispiele aus dem Kontext der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park und EXPO 2000 Hannover – beides größere Planungsvorhaben, die in den 1990er Jahren die Organisation von Innovation explizit zum Ziel hatten. Die Thesen sind kollaborativ entstanden. Sie entstammen einem von Walter Siebel geleiteten und von Hans-Norbert Mayer und mir bearbeiteten DFG-Projekt zum

Vergleich von IBA und EXPO (Ibert/Mayer/Siebel 2002). Zudem fließen Ideen aus dem DFG-Projekt „Produktion in Projekten“ (Grabher/Ibert 2004) ein, an dem ich unter der Leitung von Gernot Grabher an einem Vergleich projektförmiger Industrien, der Werbung in Hamburg und der Software in München gearbeitet habe.

2 Die Paradoxien einer Organisation von Innovationen

Mit was für einem Planungsproblem haben wir es bei der Organisation von Innovationen zu tun? Wir sind in unserem Forschungsprojekt vom Schumpeterschen Innovationsbegriff ausgegangen: „Das Definitionskriterium besteht einfach darin, Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf eine neue Weise zu machen (Innovation)“ (Schumpeter 1987: 185). Zwei Merkmale sind zentral: Das Neue und das Tun.

Neu im Schumpeterschen Sinne meint kreative Kombinationen. In der Kreativitätspsychologie wird Kreativität definiert als die Entdeckung ‚neuer generativer Regeln‘ (Boden 1994; vgl. auch Csikszentmihalyi 1996). Die Leistung eines Dichters würde zum Beispiel noch nicht als kreativ eingeschätzt werden, wenn er eine Wortkombination findet, die es zuvor noch nicht gegeben hat, sondern erst dann, wenn er eine Wortkombination findet, die ein neuartiges Prinzip des Reimens offenbart. Analog dazu soll eine Innovation als eine Lösung betrachtet werden, die unter den gegebenen Regeln des Handelns nicht entstanden wäre, oder um es auf den Punkt zu bringen, die unter Einhaltung dieser Regeln nicht hätte entstehen dürfen. Entscheidend ist also, ob eine neue Kombination auch neue generative Regeln aufscheinen lässt.

Das *Tun* bedeutet, dass eine Innovation nicht bloß eine abweichende Idee oder ein neuer Gedanke ist, sondern eine praktische Lösung. All die vertrackten technischen und ökonomischen Probleme der Umsetzung sind nicht etwa sekundär, sondern zentral im Innovationsprozess.

Dieser Definition zufolge müssen Innovationsprozesse kreative, offene Prozesse mit pragmatischen und robusten Umsetzungsstrategien verknüpfen. Diese an sich schon anspruchsvolle Aufgabe wird noch komplizierter, wenn sie durch staatliche Planung durchgeführt wird:

Die Unplanbarkeit von Innovation. Innovationsprozesse arbeiten ohne Regeln, da eine Innovation ja gerade gegen die bekannten Regeln verstoßen soll, ohne Fakten, da viele Parameter im Prozess verändert oder sogar erst geschaffen werden (Schumpeter 1964), ohne Maßstäbe, da Innovationen die Maßstäbe zu ihrer Beurteilung mit kreieren. Was genau das Problem war, für das eine Lösung gesucht wurde, stellt sich erst heraus, wenn die Lösung gefunden ist (Rittel 1992). Von Zeitgenossen werden Innovationen regelmäßig unter- oder fehleingeschätzt.

Nicht-innovatives Milieu. Schumpeter (1950: 134) bezeichnet eine Innovation als „schöpferische Zerstörung“, neu entstandene Lösungen machen bestehende unbrauchbar und ersetzen sie. Die Neuerung kann sozialen Auftrieb für einige bedeuten, das geht aber immer auch auf Kosten derer, die sich mit den gegenwärtigen Strukturen arrangiert haben. Die Durchsetzung von Innovationen provoziert Widerstand, in Form aktiver Gegenwehr oder auch in Form zäher Gewohnheiten und institutionell verfestigter Routinen (Schumpeter 1964). Die Widerstände potenzieren sich für die staatliche Planung von Innovationen. Normalerweise sind am Markt stehende Unternehmer die Akteure, die Innovationen erzeugen sollten. Der Staat ist in der Rolle des Innovators vorwiegend in Fällen legitimiert, in denen diese Marktakteure in ihrer Handlungslogik an funktionale Grenzen stoßen oder Unterstützung benötigen (Edquist 2001). Kurz, die Organisation von Innovationen stellt sich dem Staat vorwiegend in nicht-innovativen Milieus (Häu-

Bermann/Siebel 1994), im sozialen Sinne – wenn private und zivilgesellschaftliche Akteure (zu) wenig innovativ sind – und im räumlichen Sinne – in Regionen, die sich seit Längerem als erneuerungsbedürftig erwiesen haben.

Unbegabter Akteur. Die planende Verwaltung hat im Laufe vieler Jahrzehnte ein bürokratisches Organisationsmodell – mit ausgeprägten Hierarchien und strikter thematischer Arbeitsteilung – perfektioniert. Dieses Modell erledigt sich wiederholende Aufgaben zuverlässig und effizient, aber die Veränderung dieser Abläufe und die Wahrnehmung neuer Aufgaben fallen schwer (Berthoin Antal/Lenhardt/Rosenbrock 2003). Zudem legitimiert sich öffentliche Planung über Mehrheiten oder gesellschaftlichen Konsens. Doch Innovationen sind zum Zeitpunkt ihrer Entstehung selten mehrheitsfähig und Konsensbildung droht, aufkeimende Ideen mit frühzeitigen Bedenken zu ersticken (Fürst/Knieling 2004).

Um es zusammenzufassen: Die Organisation von Innovationen ist die Planung des Unplanbaren unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur (Siebel/Ibert/Mayer 2001). Wie kann mit dieser dreifachen Paradoxie produktiv umgegangen werden?

3 Prinzipien innovationsorientierter Planung

3.1 Planung durch Verzicht auf (klassische) Planung

Planung wird im soziologischen Sinne als eine spezifische Form des sozialen Handelns verstanden, das sich durch Zielorientierung, Rationalität und Rahmensetzung auszeichnet. Alle drei Merkmale sind in Innovationsprozessen wenig hilfreich – entsprechend weichen diese allgemeinen Merkmale von Planung auf: Planung durch Verzicht auf Planung.

Unschärfe Ziele. Eine Innovation im Sinne des qualitativ Neuen kann zu Beginn des Verfahrens noch nicht gekannt werden. Sie lässt sich daher auch nicht als klar operationalisiertes Planungsziel vorgeben. Die Akteure innovationsorientierter Planungsprozesse setzen sich in der Praxis zwar ehrgeizige Ziele, typischerweise vermeiden sie jedoch die Eindeutigkeit quantitativer Planziele oder rechtlich verbindlicher Festsetzungen. Charakteristisch ist vielmehr eine blumige, metaphorische Sprache oder eine Faustskizze der ‚Vision‘ des Vorhabens. Damit wird eine Richtung für explorative Prozesse vorgegeben, ohne die Offenheit des Verfahrens durch überpräzise Vorgaben einzuschränken. Erst gegen Ende des Prozesses werden die Ziele genauer operationalisiert. Bei der EXPO Stadterweiterung am Kronsberg in Hannover hieß es z. B. anfangs, es solle eine ökologische Stadtentwicklung im Sinne der Agenda 2000 betrieben werden. Erst sukzessive konkretisierte sich diese allgemeine Zielsetzung zu Gebäudeensembles mit Mikroklimazonen, Siedlungen mit solaren Langzeit-Wärmespeichern, flächendeckende Energieversorgung durch Blockheizkraftwerke und Passivhaussiedlungen (Landeshauptstadt Hannover 2000).

Oberflächliche Information. Der rationale Ansatz von Planung würde es nahelegen, sich über sämtliche Konsequenzen möglicher Handlungen umfassend zu informieren, bevor eine Handlungsalternative ausgewählt wird. Dieses Vorgehen ist für die Innovationserzeugung kontraproduktiv. So lange das präzise Ziel im Nebel bleibt, ist es unmöglich, wichtige von unwichtigen Informationen zu unterscheiden, und das Abwägen von Konsequenzen würde einen unendlich großen, das Verfahren lähmenden Aufwand erzeugen. Innovationsorientierte Verfahren müssen *oberflächlich informiert* handeln dürfen. Informationsaufnahme und Abwägung sind nicht ‚Phasen‘, die vor der Umsetzung abgeschlossen werden, sie bleiben bis zum Schluss wichtig.

Revidierbare Entscheidungen. Das klassische Planungsmodell sieht vor, über eine Festlegung von Entscheidungsprämissen den Spielraum für künftige Entscheidungen einzuschränken. Da Innovationsprozesse oft unvorhergesehene Wendungen nehmen und sich die Prioritäten häufiger verschieben, vermeiden die Akteure frühzeitige Entscheidungen. Diese werden lieber aufgeschoben, oder in einer Form getroffen, in der sie reversibel bleiben. Bei IBA wie EXPO wurden informelle Vereinbarungen formellen Festlegungen vorgezogen, formalisierte Planungsinstrumente kamen seltener zum Einsatz, und falls doch, zweckentfremdet. In Bebauungsplänen wurde das Potenzial zur detaillierten Steuerung bewusst nicht ausgeschöpft, sie waren eher Protokolle zuvor informell ausgehandelter Lösungen.

3.2 Die Organisation von Charisma

Schumpeter löst die Paradoxien einer Organisation von Innovation mit einem intellektuellen ‚Kniff‘. Die meisten Menschen seien traditionsverhaftet, von Routinen gelenkt und in Konventionen verstrickt, sodass sie potenziell vorhandene Gelegenheiten für neue Lösungen wiederholt ungenutzt verstreichen lassen. Es gibt aber einige, die aufgrund individueller Begabung und außergewöhnlicher Autorität die ausgetretenen Pfade verlassen, Lösungen jenseits der Routine finden und andere von ihrem Nutzen überzeugen können: die Unternehmer (Schumpeter 1964). Diese Erklärung ist zirkulär: Innovationen werden erklärt durch das Wirken von Unternehmern, Unternehmer werden definiert durch ihre Funktion – die Durchsetzung neuer Kombinationen. Dieselbe Kombination außeralltäglicher Begabung und irrationaler Führungsqualität nennt Max Weber in seiner Herrschaftssoziologie „Charisma“ (Weber 2002: 654 ff.).

Warum lohnt sich eine Auseinandersetzung mit diesem Konzept, wo es doch offensichtlich innovative Dynamik wenig erklärt? Auch entzieht Charisma sich instrumentellen Überlegungen: es tritt rein zufällig auf. Schließlich scheint Charisma als personen gebundenes Konzept veraltet zu sein. In einer ausdifferenzierten und stark interdependenten Gesellschaft bleiben einsame Genies und störrische Autoritäten im günstigen Fall isolierte und weitgehend wirkungslose Sonderlinge, im ungünstigen Fall können sie aber mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften. Warum also Charisma?

Erstens, wird innovationsorientierte Planung in nicht-innovativen Milieus benötigt, also in just so einem gesellschaftlichen Umfeld, wie auch Schumpeter es zeichnet. Das Konzept des Charisma enthält Anregungen, wie innovationsfeindliche Rahmenbedingungen gelockert oder aufgebrochen werden können. Zweitens tritt Charisma nicht allein gebunden an Individuen auf, es gibt auch eine modernere, institutionelle Variante (Gebhard 1993). Zeitlich befristet und auf einen Realitätsausschnitt begrenzt kann Charisma heraufbeschworen werden, zugleich werden seine destruktiven Momente durch institutionelle Grenzen eingehegt (Blutner/Holtgrewe/Wagner 1999). Was unter institutionellem Charisma verstanden werden kann, illustrieren folgende Beispiele aus der Planungspraxis von IBA und EXPO:

Eine bekannte Form, charismatische Momente zu wecken, sind *Feste* (Gebhard 2000). Sie können in vielfacher Weise als ‚Gegengift‘ gegen Kleinlichkeit des Alltags angesehen werden. Sie fordern von den Ausrichtern in der Vorbereitung große Anstrengungen, und die können für innovative Vorhaben von Nutzen sein. Die Sparsamkeit des Alltags wird mit dem Verweis auf das herannahende Fest kurzzeitig vergessen. Die Stadt Hannover konnte z.B. gegenüber den Aufsichtsbehörden die Genehmigung von Sonderschulden in Höhe von 75 Mio. € mit dem Verweis auf die Sondersituation EXPO durchsetzen. Diese außerplanmäßigen Ressourcen standen für stadtentwicklungspolitische Vorhaben zur Verfügung. Zudem sind die Alltagsregeln weniger wirkmächtig –

eine EXPO-Siedlung wird nicht an der Normalität des Wohnungsbaus gemessen, eher an Eiffelturm und Glaspalast. Es wird geradezu erwartet, dass die Akteure sich ungewöhnlich verhalten.

Innovationsprozesse werden oft an neu gegründete *Sonderorganisationen* jenseits der bestehenden Strukturen delegiert, etwa an Sonderarbeitsgruppen innerhalb der Administration oder an privatrechtliche Planungs- oder Entwicklungsgesellschaften. Solche Einrichtungen sind organisatorische ‚Bypässe‘, die die Trägheit etablierter Organisationsstrukturen – zu denken ist da an abgesteckte Kompetenzfelder, lebenslang verbeamtete Mitarbeiter, individuelle Gewohnheitsrechte, in Hierarchien betonierte Machtstrukturen – umgehen. Neugründungen, wie die IBA Planungsgesellschaft oder die Planungsgruppe J/2000 in Hannover, stiften zudem eine motivierende Aufbruchsituation, und sie arbeiten zielorientiert, können also aufgabenspezifische Strukturen ausbilden, statt wie sonst üblich die Aufgaben an die bestehenden Routinen anzupassen.

Innovationsorientierte Planung konzipiert ihre Produkte häufig als Exponate, das haben IBA und EXPO ebenfalls gemein. Die Besonderheit des zu gestaltenden Raums wird durch Kunstwerke und architektonische und landschaftsplanerische Gestaltung hervorgehoben. Der Anfang eines Projekts wird inszeniert, und der Abschluss durch eine Präsentation symbolisch überhöht. All das lenkt die (fach-)öffentliche Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse des Planungsprozesses (nicht die Verfahren!). Die so erzeugten *Bühneneffekte* mobilisieren nach außen und nach innen. Die Außenwirkung einer gestalterisch ansprechenden Form hat eine Werbefunktion, erhöht also die Akzeptanz innovativer Lösungen. Sie vermittelt zudem die Idee nach außen, macht eine Innovation sinnlich (be)greifbar. Nach innen wirken Landschaftsbauwerke und spektakuläre Architektur mobilisierend auf die Mitarbeiter und Mitstreiter. Öffentliche Beachtung erzeugt Qualitätsdruck und Motivation und stärkt die Bereitschaft, sich auf ungewöhnliche Lösungen einzulassen (Kilper 2000).

3.3 Die Organisation lernförderlicher Netzwerke

Anders als beim Charisma begreifen Innovationstheorien, die mehr oder weniger explizit dem Netzwerkansatz verpflichtet sind, die Entstehung von Innovationen als manifestes Resultat interaktiven Lernens (Lundvall 1988). Nicht Genies, sondern soziale Konstellationen schaffen eine kreative Reaktion, der qualitative Sprung ist nicht das abweichende Verhalten eines einzelnen, sondern ein kollektiver Lernprozess.

Der Netzwerkansatz ist zwar der modernere, aber deshalb nicht unproblematischer für die hier verfolgte Fragestellung. Netzwerke sind nicht an sich innovativ, sie können sogar innovationshemmend sein. Innovationsprozesse benötigen Netzwerke, mit einer bestimmten Struktur und Art der Selbststeuerung. In diesen vordefinierten Merkmalen scheint aber die Dynamik in Richtung innovativer Lösungen so weit angelegt, dass sich die eigentlich entscheidende Frage verschiebt. Dann wird es interessant, wie Netzwerke ihre Innovationsfähigkeit erlangt haben und vor allem in nicht-innovativen Milieus erlangen können (Butzin 2000). Instrumentell fruchtbar ist das Konzept, weil es Anregungen enthält, in welche Richtung Netzwerkstrukturen und Modi der Netzwerkkoordination beeinflusst werden müssten:

Bezogen auf die Koordination der Innovationsaktivitäten legen diese Erkenntnisse es nahe, statt einer hierarchischen Steuerung eine *heterarchische Selbststeuerung* (Hedlund 1986) anzustreben. Öffentliche Repräsentanten können in Innovationsprozessen nicht obrigkeitsstaatlich auftreten und hierarchisch über Ge- und Verbote auf private Akteure einwirken. Man kann niemandem befehlen, sich vom gewohnten Denken zu lösen. Wenn es darum geht, Kreativität und Eigenengagement zu entfachen, dann müssen öf-

fentliche Akteure kooperativ vorgehen und in Verhandlungen mit privaten Akteuren ihre Innovationsanliegen durchzusetzen versuchen. Es gilt also, sich darauf zu beschränken, Selbststeuerungsprozesse anzustoßen, zu moderieren oder als einfache Beteiligte daran bloß teilzunehmen.

Heterarchische Selbststeuerung ist ein selektives Modell, das Interessenüberschneidungen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren voraussetzt. Selektivität äußerte sich bei der IBA thematisch – die Projekte konzentrierten sich auf Beispiele, in denen sich Lösungen bereits andeuteten – und räumlich – IBA-Projekte dienten fast ausschließlich der Entwicklung von Flächen, die sich im Besitz des Grundstücksfonds NRW befanden und damit frei waren von privaten Spekulationsinteressen. Selektivität äußerte sich auch zeitlich – grundsätzliche Interessenkonflikte sind nicht gelöst, sondern abgewartet worden, was der IBA die Charakterisierung als ‚Non-Decision-Strategie‘ eingebracht hat – und personell – die IBA hat für ihre Vorhaben ‚Alliierte‘ in der Region mobilisiert und war auf deren Ideenreichtum und Mitwirkungsbereitschaft angewiesen. Mit anderen Worten: In IBA-Projekten wurden bewusst hauptsächlich dünne Bretter gebohrt.

Heterarchie bedeutet zudem, dass Führungsaufgaben und Verantwortung zwischen den Beteiligten wechseln können und jeder Netzwerkpartner dafür mal in Frage kommt. Insofern sind die Voraussetzungen für Kooperation besonders günstig auf mittlerem Machtniveau, denn mächtige Akteure auf privater Seite, die ihre Anliegen auch ohne Kooperation durchsetzen können, sind schwer in eine Heterarchie einzubinden. Machtlose Akteure sind aufgrund ihrer geringen Ressourcen wenig attraktive Netzwerkpartner und ebenfalls nicht zu partiellen Führungsaufgaben berufen.

Darüber hinaus enthalten Theorien der sozialen Netzwerkstrukturanalyse Anregungen zu innovationsträchtigen Netzwerkstrukturen. Netzwerke, die eine große Kohäsion aufweisen, in der also jeder Akteur tendenziell alle anderen kennt, gelten als wenig innovativ. Sie müssen mit hohem Aufwand unterhalten werden, konfrontieren die Mitglieder aber kaum mit abweichenden Eindrücken oder andersartigen Interpretationen (Burt 1992). Wiederholte Kollaboration wird mit hoher Wahrscheinlichkeit immer wieder ähnliche Ergebnisse zu Tage fördern. Innovationsorientierte Planung versucht, derartigen ‚Filz‘ zu lösen, indem neue und externe Partner, also ‚nicht-redundante Kontakte‘ an die Stelle etablierter Kontakte treten. Internationale Architekturwettbewerbe, erwiesen sich im Kontext von IBA und EXPO als Mittel, um eingespielte Kooperationen partiell aufzubrechen, im Fall von Wohnungsbauprojekten etwa der Kontakt zwischen Wohnungsbauunternehmen und ihrem ‚Hausarchitekten‘. Das neue Netzwerk hat die gleiche Zahl an Kontakten, eröffnet jedoch mehr abweichende Deutungen und konkurrierende Sichtweisen.

Wichtig ist zudem, dass der Kontakt nicht nur einmalig hergestellt wird, sondern der extern rekrutierte Partner zur aktiven Mitwirkung in der Region gewonnen wird. Damit gerät er in die Situation des Simmelschen Fremden, der heute kommt und morgen *bleibt* (Simmel 1992). Der Fremde entstammt einem anderen kulturellen Kontext und ist daher gezwungen, explizites Wissen über die Regeln und Normen zu entwickeln, die Insider bloß implizit anwenden (Schutz 1964). Diese Objektivität des Fremden ermöglicht es, bestehende Regeln zu entlarven, zu relativieren und womöglich auch zu de-legitimieren, sodass neue generative Regeln aufscheinen.

Weitere Potenziale für Innovationserfolge lassen sich erzeugen, wenn für Akteure innovationsorientierter Planung *Positionen* in Netzwerkstrukturen gesichert oder geschaffen werden können, aus denen heraus die Netzwerkpotenziale besser abgeschöpft werden können. Ein Beispiel ist die sogenannte Brückenposition, also die Stelle, die ein

„structural hole“ (Burt 1992) zwischen zwei oder mehreren voneinander ansonsten unverbundenen Netzwerken besetzt. Diese komfortable Position kann von der Uneinigkeit, Nicht-Informiertheit und der Divergenz der unverbundenen Akteure profitieren, sich also in die Position des *tertius gaudens* (Simmel 1992), des „Lachenden Dritten“ bringen. So ist es z. B. möglich, mehrere voneinander abweichende Antworten auf eine Frage zu bekommen, gleichzeitig aber dabei allein die Vergleichsmöglichkeit zu besitzen. Auch kann zwischen den unverbundenen Netzwerken Wettbewerb entfacht werden, von dessen Ergebnis vor allem der *tertius* profitiert. Brückenpositionen eröffnen die Möglichkeit, immer wieder Alternativen zu entwickeln und eine Wahl zu haben – sie befördern das Planen in Alternativen.

Beim IBA-Projekt „Alternatives Wohnen in Recklinghausen-Süd“ konnte für die Projektsteuerungsgruppe eine solche Brückenposition mithilfe einer Parallelbeauftragung von mehreren Architekturbüros erkaufte werden. Auf der einen Seite wurde dezentral die Varianz an Lösungsentwürfen erhöht, indem drei Achitektenteams unabhängig voneinander mit derselben Aufgabe beauftragt wurden. Zwischenzeitlich wurden die Ergebnisse zentral an einem runden Tisch, an dem relevante Projektakteure und Experten versammelt waren, verglichen und hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit begutachtet. Das iterative Wechselspiel zwischen dezentraler Varianzerzeugung und zentraler Selektion ermöglichte einen evolutorischen Prozess, der sich einer Lösung mit hohem Innovationspotenzial sukzessive annähert.

4 Vom ‚Lernen in Episoden‘ zum ‚Lernen aus Episoden‘

Charisma und Netzwerk setzen komplementäre Anreizstrukturen. Sie adressieren je eine Seite des Problems der Organisation von Innovationen – Netzwerktheorien geben Anregungen, wie innovative Kollaboration ausgestaltet werden könnte, Charisma ist hilfreich, um in nicht-innovativen Milieus die Voraussetzungen für lernfähige Netzwerke zu schaffen.

Die Verquickung von Charisma und Netzwerk geschieht in Projekten (Siebel/Ibert/Mayer 2001; Ibert 2003; Mayer 2005). Ein Projekt weist große Affinität zu institutionellem Charisma auf, es gilt als „temporäre Organisation“ (Lundin/Söderholm 1995), die für eine begrenzte Aufgabenstellung neben den Strukturen entsteht und mit Erledigung der Aufgabe wieder verschwindet. So kann Charisma erzeugt und zugleich auf einen Zeitraum und eine Aufgabe eingeeht werden. Projekte können aufgabenbezogen Netzwerke etablieren (Sydow/Staber 2002), sind also häufig Kristallisationspunkte für neuartige Kooperationen. Sie sind aber nicht nur kreativitätsfördernd, sondern verfolgen auch eine ausgeprägte Handlungsrationaltät (Ibert 2007). Projekte konzentrieren Ressourcen und Aufmerksamkeit auf Realitätsausschnitte und erlauben es so, von der Handlungsvorbereitung zum Handeln vorzustoßen.

Doch letztlich ist eine Neuerung nur eine Innovation, wenn sie sich zu einer gesellschaftlich verbreiteten Praxis entwickelt. Innovationsorientierte Planung muss mehr schaffen als einmalige Lösungen, sie muss neue Handlungsoptionen für die Stadt- und Regionalentwicklung generell erzeugen. Genau dieser Teil der Aufgabenstellung wird durch das projektförmige Vorgehen konterkariert. Lernen in Projekten ist ein Lernen in Episoden: es ist *temporär*. Projekte sind Organisationen mit institutionalisiertem Ende, mit deren Auflösung auch das erzeugte Wissen wieder verloren zu gehen droht. Es steht in *Distanz zum Alltag* – der allgemeine Lernertrag muss veralltäglicht werden. Und es ist *idiosynkratisch* – gelernt wird am spezifischen Einzelfall, der Wiedernutzungswert des Projektwissens ist ungewiss.

In projektbasierten Industrien, wie der Software- oder Werbebranche, in denen temporäre Arbeitszusammenhänge so verbreitet sind, dass sie gleichsam zur Routine werden, haben sich Praktiken entwickelt, die das ‚Lernen in Episoden‘ zu einem ‚Lernen aus Episoden‘ umdefinieren. Es gibt strategische Ansatzpunkte auf organisatorischer und individueller Ebene:

Aus der Perspektive von *Organisationen*, die häufiger Projekte durchführen, lassen sich Einzelvorhaben in eine Perspektive zu früheren und zukünftigen Projekten bringen, aus der singulären Episode kann eine ‚Fortsetzungsgeschichte‘ gesponnen werden. Projektbasierte Organisationen entwickeln sogenannte *project capabilities* (Davies/Brady 2000), d. h. mit jedem Projekt sedimentieren Erfahrungen darüber, wie Projekte abgewickelt werden können, in den dauerhaften Strukturen der beteiligten Organisationen, etwa in den Köpfen der Mitarbeiter, in Routinen oder Prozessen. Vorbild könnte die Stadt Hannover sein, die ihre im Zuge der Weltausstellungsplanung erworbenen Kompetenzen in der Abwicklung komplexer Projekte in einer neuen Abteilung ‚Sonderplanungen‘ im Planungsamt organisatorisch gesichert hat.

Zudem können einmal entwickelte Lösungselemente mehrfach verwendet und fall-spezifisch neu kombiniert werden – sofern sie von Anfang an modular konzipiert wurden (Grabher 2004; Ibert 2004). In der IBA-Projektreihe „Einfach und selber bauen“ (Beierlorzer et al. 1998) wurde z. B. zunächst mit einer prototypischen Siedlung experimentiert, erst danach erfolgte ein breiter Projektaufruf. Weitere sieben Folgeprojekte versuchten dann Erkenntnisse in anderen lokalen Kontexten anzuwenden, ergänzten inhaltliche Akzente, z. B. kinderfreundliche Siedlung oder ökologische Energieversorgung und sie oder versuchten vergleichbare Standards unter weniger privilegierten Konditionen zu erreichen. Mit der IBA-Planungsgesellschaft und der dfh Siedlungsbau gab es zwei Organisationen, die ein ähnliches Problem in unterschiedlichen Kontexten bearbeiteten.

Lernen in Episoden könnte in der Planung eine Akzentverschiebung von formalisierten Lernanlässen zu informellen Lern- und Qualifizierungsstrategien befördern. In projektbasierten Ökonomien hängt individuelle Problemlösungsfähigkeit zunehmend davon ab, inwieweit die Beteiligten in Praktikergemeinschaften (Lave/Wenger 1991; Brown/Duguid 1991; Brown/Duguid 2001) eingebunden sind. Der primäre Zweck einer Praktikergemeinschaft besteht darin, sich wechselseitig bei auftretenden praktischen Problemen zu unterstützen, die die Berufserfahrung eines einzelnen Gemeinschaftsmitglieds übersteigen. Als Nebeneffekt dieser wechselseitigen Unterstützung entsteht ein gemeinsames Wissen, das in Form von Geschichten in der Gemeinschaft zirkuliert. Indem diese ‚war stories‘ immer wieder aufs Neue erzählt, variiert und kombiniert werden, bleibt das darin enthaltene Wissen zugleich erhalten und ständig aktuell.

Dabei entsteht Wissen, das charakterisiert werden kann als (im folgenden Ibert 2008):

- *holistisch*. Das Wissen ist untrennbar mit den spezifischen Kontextbedingungen und der erzählenden Personen verquickt.
- *implizit*. Es lässt sich nicht auf einige wenige, anwendbare Regelsätze reduzieren. Es basiert zum großen Teil auf impliziten Vorannahmen, die den Mitgliedern einer Praktikergemeinschaft nicht vollständig bewusst sind – man versuche einmal explizit zu machen, was sich hinter dem stillschweigend geteilten Einverständnis unter Planern verbirgt, dass sie dafür verantwortlich seien, ‚Qualität‘ in ein Vorhaben einzubringen.

- *kollektiv*. Verarbeitet und weitergegeben werden nicht nur persönliche Erlebnisse sondern auch Erfahrungen anderer Praktiker aus anderen Kontexten, die nur vom Hören-Sagen bekannt sind.
- *diskursiv*. Die Lehren aus den einzelnen Geschichten werden im Diskurs gezogen. Indem andere Praktiker darauf antworten, Erkenntnisse akzentuieren oder Gegenbeispiele ins Feld führen.
- *instrumentell ausgerichtet*. Im Vordergrund steht, was funktioniert. Geschichten liefern dem individuellen Planer ein Repertoire an Expertise, das es ihm im Alltag erlaubt, adäquat und erfolgversprechend zu handeln (Watson 2002).

Dieses in Praktikergemeinschaften informell und unkontrolliert kursierende Wissen kann dazu beitragen, das ‚Lernen in Episoden‘ stärker in den Alltag zurückzubetten. Modellprojekte werden durch gesättigte Alltagspraxis inhaltlich vorbereitet, und die Erfahrungen herausgehobener Projekte fließen in Form zahlloser Referenzen wieder in die Erzählungen der Beteiligten ein und erlangen praktischen Wiedernutzungswert. Dieser Ansatz eines Lernens aus Episoden setzt weniger auf der organisationalen Ebene an – es ist schwierig, Praktikergemeinschaften zu instrumentalisieren, ohne dass sie wesentliche Qualitäten dabei einbüßen. Doch es kann versucht werden, im Alltag mehr Raum für informellen Austausch zu lassen, mehr Gelegenheiten für Neulinge zur ‚legitimate peripheral participation‘ (Lave und Wenger 1991) zu eröffnen, stärker Praktiker aus verschiedenen lokalen Kontexten zusammenkommen zu lassen und in der Ausbildung stärker die Bedingungen für eine Integration von Neulingen in derartige Communities zu fördern.

5 Zur Planbarkeit von Innovation – Stand und Perspektiven

Planung verändert ihren Charakter, wenn sie sich der Aufgabe einer Organisation von Innovationen zuwendet. Innovationen sind nicht direkt planbar, sehr wohl aber lassen sich organisatorische Rahmenbedingungen schaffen, unter denen Innovationen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zustande kommen (Ibert 2005). Diese Verfahren reduzieren die Widerstände formaler Planung gegen Innovation – Planung durch Verzicht auf Planung – und setzen positive Lernanreize – institutionalisiertes Charisma, etwa in Form von Bühneneffekten und Neugründungen sowie heterarchische und durch Fremdheit irritierte Netzwerke.

Innovationsorientierte Planung schafft vor allem Bedingungen für die einmalige Etablierung neuer Lösungen, sie erschwert aber zugleich deren Veralltäglicung. Wichtige zukünftige Herausforderungen liegen darin, innovative Modellprojekte klug einzubetten in dauerhafte Organisationsstrukturen, institutionelle Kontexte und informelle Wissensnetzwerke.

Literatur

- Beierlorzer, H.; Boll, J.; Borghoff, B.; Kübel-Sorger, A.; Post, N.; Seineke, J. (1998): Einfach und selber bauen. Ein Handbuch zur Entwicklung von Selbstbausiedlungen. Aachen.
- Berthoin Antal, A.; Lenhardt, U.; Rosenbrock, R. (2003): Barriers to organizational learning. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford, New York, S. 865-885.
- Blutner, D.; Holtgrewe, U.; Wagner, G. (1999): Charismatische Momente und Trajekte – Das Projekt als Plattform charismatischer Führung. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Führung neu gesehen. Berlin, New York, S. 199-237. = Managementforschung, Bd. 9.
- Boden, M. (1994): What is creativity? In: Boden, M. (Hrsg.): Dimensions of creativity. Boston, S. 75-117.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: Organization Science 2, S. 40-57.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (2001): Knowledge and organization: a social-practice perspective. In: Organization Science 12, S. 198-213.
- Burt, R. (1992): Structural Holes. Cambridge, MA.
- Butzin, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 44, S. 149-166.
- Csikszentmihalyi, M. (1996): Creativity. Flow and psychology of discovery and invention. New York.
- Davies, T.; Brady, A. (2000): Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. In: Research Policy 29, S. 931-953.
- Edquist, C. (2001): Innovation policy – A systemic approach. In: Lundvall, B.-Å.; Archibugi, D. (Hrsg.), The globalizing learning economy: Major socio-economic trends and European innovation policy. Oxford, S. 219-238.
- Fürst, D.; Knieling, J. (2004): Innovation und Konsens – ein Widerspruch? In: Raumforschung und Raumordnung 62, S. 280-289.
- Gebhard, W. (1993): Charisma und Ordnung. Formen des institutionalisierten Charisma – Überlegungen im Anschluss an Max Weber. In: Gebhard, W.; Zingerle, A.; Ebertz, M. (Hrsg.): Charisma: Theorie, Religion, Politik. Berlin, New York, S. 47-68.
- Gebhard, W. (2000): Feste, Feiern und Events. Zur Soziologie des Außergewöhnlichen. In: Gebhard, W.; Hitzler, R.; Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Events. Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen, S. 17-31.
- Grabher, G. (2004): Architectures of project-based learning: Creating and sedimenting knowledge in project ecologies. In: Organization Studies 25, S. 1491-1514.
- Grabher, G.; Ibert, O. (2004): Produktion in Projekten. Die Beispiele der Werbebranche in Hamburg und der Softwareindustrie in München. Abschlussbericht des DFG Forschungsprojekts. Bonn.
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1994): Wie organisiert man Innovation in nichtinnovativen Milieus? In: Kreibich, V.; Schmidt, A.S.; Siebel, W.; Sieverts, T.; Zlonicky, P. (Hrsg.): Bauplatz Zukunft. Dispute über die Entwicklung von Industrieregionen. Essen, S. 52-64.
- Hedlund, G. (1986): The hypermodern MNC – a heterarchy? In: Human Resource Management 25, S. 9-35.
- Ibert, O. (2003): Projekte und Innovation. Projektorientierung in der Entwicklungsplanung als Antwort auf das Problem der Organisation von Innovation. In: Raumforschung und Raumordnung 61, S. 3-12.
- Ibert, O. (2004): Projects and firms as discordant complements: Organisational learning in the Munich software ecology. In: Research Policy 33, 10, S. 1529-1546.
- Ibert, O. (2005): Wie lassen sich Innovationen planen? In: Informationen zur Raumentwicklung 9/10, S. 599-608.
- Ibert, O. (2007): Megaprojekte und Partizipation. Konflikte zwischen diskursiver und handlungsorientierter Rationalität in der Stadtentwicklungsplanung. In: disP 171, S. 50-63.
- Ibert, O. (2008): Zur Komplementarität der Diskurse um Wandel und Alltag der Planung. In: Klemme, M.; Selle, K. (Bearb.): Alltag der Stadtplanung. Der kommunale Beitrag zur Entwicklung der Siedlungsflächen. Ein aufgaben- und akteursbezogener Forschungsansatz. Aachen, S. 195-199. = PT_Materialien 15, Ergebnisbericht zum Projekt „Steuerung im Städtebau“.
- Ibert, O.; Mayer, H.-N.; Siebel, W. (2002): Die Organisation von Innovationen – Neue Formen der Stadt- und Regionalplanung. Ein Vergleich von EXPO 2000 Hannover und Internationaler Bauausstellung Emscher Park. DFG-Forschungsprojekt. Abschlussbericht. Oldenburg.

- Kilper, H. (2000): Nachhaltige regionale Erneuerung. Erfahrungen mit dem Steuerungsmodell der Internationalen Bauausstellung Emscher Park. In: Informationen zur Raumentwicklung 1, S. 51-58.
- Landeshauptstadt Hannover (2000): Modell Kronsberg. Nachhaltiges Bauen für die Zukunft. Sustainable Development for the Future. Hannover.
- Lave, J; Wenger, E. (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. Cambridge.
- Lundin, R. A.; Söderholm, A. (1995): A theory of the temporary organization. In: Scandinavian Journal of Management 11, S. 437-455.
- Lundvall, B.-Å. (1988): Innovation as an interactive process: from producer-user interaction to the national system of innovation. In: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson C.; Silverberg, R. R.; Soete, L. L. G. (Hrsg.): Technical change and economic theory. London, New York, S. 349-369.
- Mayer, H.-N. (2005): Projekte als spezifische Organisationsform und als neue Entwicklungsstrategie in der Stadt- und Regionalplanung. Kumulative Habilitationsschrift. Oldenburg. Universität Oldenburg, Fakultät für Human- und Gesellschaftswissenschaften.
- Rittel, H. W. (1992): Planen – Entwerfen – Design. Ausgewählte Schriften zu Theorie und Methodik. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Schumpeter, J. A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München.
- Schumpeter, J. A. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin.
- Schumpeter, J. A. (1987): Beiträge zur Sozialökonomik. Wien, Köln, Graz.
- Schutz, A. (1964): The stranger. An essay in social psychology. In: Schutz, A. (Hrsg.): Collected papers II. Studies in social theory. The Hague, S. 91-105.
- Siebel, W.; Ibert, O.; Mayer, H.-N. (2001): Staatliche Organisation von Innovation: Die Planung des Unplanbaren unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur. In: Leviathan 29, S. 526-543.
- Simmel, G. (1992): Soziologie: Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 11. Frankfurt am Main.
- Sydow, H.-J.; Staber, U. (2002): The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. In: Regional Studies 36, S. 215-227.
- Weber, M. (2002): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Watson, V. (2002): Do we learn from planning practice? The contribution of the practice movement to planning theory. In: Journal of Planning Education and Research 22, S. 178-187.