

Oliver Ibert

Projekte und Innovation*

Projektorientierung in der Entwicklungsplanung als Antwort
auf das Problem der Organisation von Innovation

Projects and Innovation

*Project-oriented planning as an answer to the problem
of the organisation of innovations*

Kurzfassung

Projekte haben in der Stadt- und Regionalplanung an Bedeutung gewonnen. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit das Auftreten der neuen öffentlichen Aufgabe, die Organisation von Innovationen, als Ursache für den konstatierten Bedeutungsgewinn von projektorientierter Planung angesehen werden kann. Projekte bieten sich für die Innovationserzeugung besonders an, weil sie kreative mit umsetzungsorientierten Verfahren kombinieren können. Der neue Planungsmodus steht nicht nur für den Rückzug öffentlicher Planung, sondern beinhaltet auch Chancen.

Abstract

Projects have gained importance for town and regional planning. The question is, in how far can the emerging new task for public planning, the organisation of innovations, explain the rise of the importance of project-oriented planning. It is argued that projects are well suited for the creation of innovation, since they provide an apt organisational framework in which planning is capable to combine creative processes with strong implementation practices. This new mode of planning is not only a sign for the decline of public planning, it also offers some chances.

Der Projektbegriff hat Eingang gefunden in die Planungsdebatte. Diese Planungsform hat nach übereinstimmender Einschätzung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Wer genauer hinschaut, welche stadtentwicklungspolitischen Vorhaben als Projekt bezeichnet werden, dem fällt zuerst große Heterogenität auf: der Bau riesiger Einkaufszentren am Stadtrand, die Umwandlung kompletter Hafenareale in neue innenstadtnahe Dienstleistungszentren, autofreie Siedlungen oder die Restaurierung historischer Gebäude. Wird hier ein Begriff zur beliebigen Worthülse, etwa weil es modisch geworden ist, ihn im Munde zu führen? Ein Teil der Karriere des Begriffs kann sicher so interpretiert werden, doch im Kern benennt er einen grundlegenden Wandel in der Planung.

Die Spezifika projektorientierter Planung lassen sich auf einer formalen, organisatorischen Ebene näher definieren, die von den im Projekt bearbeiteten Gegenständen abstrahiert. Aus der empirisch vorzufindenden Praxis lassen sich Kennzeichen ableiten, mit der die Planung im Projekt idealtypisierend umrissen werden kann (vgl. Mayer 2003):

– Umsetzungsorientierung:

In Projekten erweitert Planung ihren Einfluss von der Rahmensetzung für Aktivitäten privater Akteure auf die Umsetzung. Im Gegensatz zu traditioneller Planung kann Planung im Projekt Vorhaben auch zu Ende bringen.

– *Reduktion in der Aufgabenstellung:*

Im Gegensatz zum umfassenden und flächen-deckenden Anspruch traditioneller Planwerke beschäftigen sich Projekte bewusst nur mit thematischen und räumlichen Ausschnitten. Aus dem kompletten Aufgabenspektrum von Planung werden Einzelfälle herausgeschnitten, die dann isoliert und unter erhöhter Aufmerksamkeit bearbeitet werden.

– *Anspruchsvolle Ziele:*

Für ein Projekt werden eigene, projektspezifische Ziele vorgegeben, die besonders ambitioniert sind. Im Gegensatz zu traditioneller Planung sind sie häufig nicht als präzise Planzeichen fixiert, sondern in blumiger Sprache umschrieben oder in symbolträchtigen Bildern festgehalten.

– *Anderer Umgang mit Zeit:*

Im Gegensatz zum langfristig konstanten Wirken traditioneller Planung ist ein Projekt die zeitlich befristete Intensivierung der Anstrengungen. Der Termin für das Auslaufen des Projekts wird zu Beginn festgelegt. Der davon ausgehende Zeitdruck wird eingesetzt, um Umsetzungsprozesse zu beschleunigen und gewünschte Ziele effektiver durchzusetzen. Im Gegensatz zur Alltagsplanung vermag Planung im Projekt den Zeitpunkt von Umsetzungsprozessen zu steuern.

– *Schaffung von „Orten“:*

Ein Projekt bearbeitet nicht bloß einen Ausschnitt des Raums, es kreiert einen neuen Ort. Typisch ist der Bezug zur Geschichte der Lokalität und die architektonisch wie künstlerisch gestaltete symbolische Überhöhung der Besonderheit des Ortes.

– *Organisatorische Abspaltung:*

Das Management von Projekten wird organisatorisch mehr oder weniger weit außerhalb der planenden Administration platziert. Es werden eigenständige Organisationsstrukturen eingerichtet, die sich von der Verwaltung durch Flexibilität, flache Hierarchien, Bündelung von Zuständigkeiten und ressortübergreifende Arbeitsweise unterscheiden.

– *Neues Verhältnis zwischen Staat und Gesellschaft:*

Im Projekt agieren Repräsentanten des Staates und private Akteure gemeinsam. Anstelle eines hoheitsstaatlichen Verhältnisses, wie es für die klassische Bauleitplanung typisch ist, tritt eine kooperative Zusammenarbeit. Privaten Akteuren werden Mitbestimmungsmöglichkeiten über die Planungsziele eröffnet, im Gegenzug erlangen öffentliche Akteure Einfluss auf die Umsetzung von Vorhaben.

– *Neue Planungsinstrumente:*

Die formellen Steuerungsinstrumente der klassischen Bauleitplanung verlieren an Bedeutung oder sind in ihrer Steuerungswirkung eingeschränkt, an ihre Stelle treten „weiche“, diskursive Steuerungsformen, die über Verhandlungen und gegenseitige Überzeugung das Verhalten von Akteuren beeinflussen. Absprachen in privatrechtlichen Verträgen ersetzen Entscheidungen durch hoheitliche Akte. Mit Wettbewerben werden Verfahren zur Schaffung von Konkurrenzsituationen eingesetzt. Gemeinsames Ziel der neuen Instrumente ist, höhere Qualitäten besser durchzusetzen.

Die Fragestellung lautet: Welche Ursachen gibt es für die Bedeutungszunahme und zunehmende Verbreitung von Projekten in der Planung? Im gegenwärtigen Planungsdiskurs werden eine Reihe von Ursachen dafür diskutiert. Auf diese Diskussion wird nur kurz eingegangen, der Schwerpunkt wird auf eine bisher selten thematisierte Erklärung gelegt. Die These lautet: Der Bedeutungszuwachs von Projekten in der Planung kann zusätzlich auch als organisatorischer Anpassungsprozess des Planungssystems an die Anforderungen einer qualitativ neuen Aufgabe, die Organisation von Innovationen, verstanden werden.

Die Argumentation verläuft wie folgt: Zunächst werden Erklärungen referiert, die in der Planungsliteratur schon seit längerem diskutiert werden. Die keineswegs selbstverständliche Vorannahme, öffentliche Planung sei für die Schaffung von Innovationen zuständig, wird erläutert. Der in seiner alltäglichen Anwendung sehr schwammige Begriff „Innovation“ wird definiert, um darauf aufbauend Verfahren, mit denen in der Planungspraxis Innovationen erzeugt werden können, vorzustellen. Dann wird diskutiert, inwieweit Projekte einen angemessenen organisatorischen Rahmen für die Innovationserzeugung darstellen. Abschließend werden Probleme dieser Planungsform reflektiert und Konsequenzen dieser Analyse auf die Bewertung projektorientierter Planung diskutiert.

1 Erklärungen

Der Wandel der Planung kann mindestens auf zwei Arten erklärt werden, als Lernen innerhalb der Profession oder als Anpassung auf veränderte äußere Rahmenbedingungen (vgl. Keller u.a. 1998, S. 158). Beide Triebfedern für Wandel werden gegenwärtig als ursächlich für das verstärkte Auftreten von Projekten in der Raumentwicklung diskutiert.

Praxiserfahrungen und theoretische Reflexionen haben zu einer Ausdifferenzierung und Erweiterung des planerischen Handlungsrepertoires geführt (vgl. Selle

1995, S. 239). Die beiden klassischen Planungsmodelle, das geschlossene Modell von Planung als umfassendem, zielgerichtetem Handeln und das offene Modell von Planung als pragmatischem, inkrementalistischem Reagieren haben im Zuge dieser Lernprozesse an Erklärungskraft und normativer Gültigkeit verloren. Planung durch Projekte definiert die Mitte zwischen beiden Modellen neu und sucht anspruchsvollere Lösungen zwischen dem unrealistischen Steuerungsanspruch des geschlossenen Modells und dem Verzicht auf planerische Zielvorgaben, wie es der Inkrementalismus nahe legt (vgl. Siebel u. a. 1999, S. 163 f.).

Aus der steuerungstheoretischen Debatte in den Politikwissenschaften wurde der Befund einer abnehmenden politischen Steuerungsfähigkeit in den Planungsdiskurs übertragen (z.B. von Selle 1996, S. 29ff.; Fürst 1998, S. 57 ff.; Simons 2002, S. 34 ff.). Die Gestaltungsmöglichkeiten von Planung werden in dem Maße eingegrenzt, in dem die Optionen politischer Steuerung generell abnehmen. Die klassischen staatlichen Steuerungsmedien Geld und Recht greifen nicht mehr wie gewohnt: Geld steht den öffentlichen Haushalten immer weniger zur Verfügung (vgl. Zöpel 1990), Steuerung über Recht wird im Kontext von Deregulierungstendenzen zunehmend delegitimiert und stößt bei komplexen Ausgabenstellungen an funktionale Grenzen (vgl. Offe 1990). Steuerungserfolge lassen sich unter diesen Bedingungen vorwiegend als Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren organisieren. Der traditionelle Politikmodus wird zusehends durch diskursive Politikformen in Verhandlungssystemen und öffentlich-private Kooperationen ersetzt. Wenn sich die öffentliche Hand an Stadtentwicklungsprojekten beteiligt oder sie gar initiiert, gelingt es ihr zumindest teilweise, aus der Not eine Tugend zu machen. Durch die Einbindung von Privaten können zusätzliche Mittel mobilisiert werden, durch die Konzentration öffentlicher Mittel und planerischer Aufmerksamkeit auf ein kleines Zeitfenster und einen engen Raumausschnitt kann der Steuerungsanspruch, der nicht mehr umfassend aufrechtzuerhalten ist, im Einzelfall gehalten werden.

Hier wird die Ursache für den Bedeutungszuwachs von Projekten in der Planung in einer dritten Art der Erklärung gesucht. Neue Aufgaben waren in der Planungsgeschichte immer wieder Anlass für Wandlungen des Planungsverständnisses (vgl. Albers 1993). Die organisatorischen Anforderungen der neuen Aufgabe der Organisation von Innovation sind mitverantwortlich für die Neuorientierung in der Planung.

2 Die Organisation von Innovation als neue Aufgabe in der Stadt- und Regionalplanung

Innovation ist ein Begriff aus der Ökonomie. Für die Organisation von Innovationen sind normalerweise Unternehmer zuständig und nicht der Staat. Wie kommt es, dass Innovationen ausgerechnet durch staatliche Planung, die ja gewissermaßen das glatte Gegenteil der privaten Wirtschaft darstellt, organisiert werden sollen? Darauf gibt es zwei Antworten: Marktversagen und Marktblockade.

Karl W. Deutsch zufolge greift der Markt vor allem Gelegenheiten auf, die auf nachfragestarken Bedürfnissen basieren. Die Interessen ökonomisch schwacher Gruppen an neuen Lösungen bleiben systematisch unberücksichtigt (vgl. Deutsch 1985, S. 30). Wenn der Markt für erforderlich gehaltene Lösungen nicht produziert oder politisch für notwendig erachtete Veränderungen zu langsam vonstatten gehen, wird der Staat als Initiator von Innovationen gebraucht. Derartige Anlässe haben sich auf dem Gebiet der Stadtentwicklungspolitik in den letzten Jahren mehrfach geboten.

So haben soziale Konflikte ein anderes Qualitätsniveau erreicht. Ging es zuvor darum, dass der arme Teil der Bevölkerung, die Arbeiterschaft, durch den besitzenden Teil ausgebeutet wurde, so lautet „die neue Botschaft ...“, daß man die Ausgeschlossenen überhaupt nie mehr brauchen wird, daß sie überflüssig und nur noch eine Last sind“ (Häußermann 1998, S. 137). In den Städten massiert sich die neuartige Problemstellung in einzelnen Quartieren, so dass die soziale Spaltung der Gesellschaft nicht selten durch eine räumlich manifeste Spaltung der Städte noch überhöht wird. Diese Problematik verlangt nach Lösungen in der Quartiersentwicklung, die bisher nicht gefunden werden konnten.

Der ökologische Umbau der Städte ist ein weiteres Beispiel dafür, dass auf der einen Seite die Notwendigkeit, zu handeln, offensichtlich ist, auf der anderen Seite jedoch allein von Marktakteuren nicht genügend Veränderungsimpulse gesetzt werden. Mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zeichnet sich eine Richtung ab, in die Veränderungen forciert werden könnten. Doch die praktische Umsetzung des Prinzips scheitert oft daran, dass sie allein mit heute bekannten Lösungen nicht zu bewerkstelligen ist (vgl. Innes/Booher 2001, S. 239).

Der Staat ist als Innovator zudem gefordert, wenn Marktmechanismen sich selbst blockieren. Den Anforderungen des ökonomischen Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sind nicht alle Branchen und Regionen gewachsen. Auf der einen

Seite gibt es Wirtschaftszweige und Regionen, die den Wandel selbst mitbestimmen und von den neuen Entwicklungen profitieren. Auf der anderen Seite gibt es auch ökonomische Strukturen, die auf gewandelte Anforderungen mit veralteten Rezepten reagieren und dabei lediglich eine „Perfektionierung von Unzulänglichkeiten“ (Grabher 1994, S. 105) zustande bringen. In altindustriellen Regionen lässt sich seit längerem beobachten, wie eine derartige Fehlanpassung an neuartige Rahmenbedingungen langfristig in eine Strukturkrise mündet, aus der dann Marktkräfte alleine nicht mehr herausführen.

Dieser Befund hat Konsequenzen für die strategische Ausrichtung der regionalen Strukturpolitik. Eine auf Wachstumsförderung und Stärkung der vorhandenen Strukturen setzende Strategie kann Probleme des strukturellen Wandels nicht adäquat angehen. Sie läuft sogar Gefahr, die strukturellen Defizite weiter zu verfestigen. In Fällen der Marktblockade wird es zur staatlichen Aufgabe, den Wandel der Strukturen zu forcieren und alternative Entwicklungspfade zu eröffnen.

Diese noch relativ jungen Herausforderungen an Planung weisen eine Gemeinsamkeit auf. Das Ziel staatlicher Strukturpolitik ist nicht mehr, die Bewegung auf der bekannten Bahn zu beschleunigen, sondern das zu initiieren, was Schumpeter als Innovation definiert hat, die „Veränderung der Bahn“ (1964, S. 98).

3 Wie organisiert man Innovation?

Innovation ist heute ein Modewort, das nicht nur in der Reklame oder den Selbstdarstellungen von Unternehmen massiert auftaucht, sondern auch von öffentlichen Einrichtungen und der Politik in Beschlag genommen worden ist. Der inflationäre Gebrauch macht es immer schwieriger, genau zu fassen, was damit eigentlich gemeint ist. Es ist daher notwendig, den Begriff zuerst präzise zu definieren.

„Das Definitionsmerkmal besteht einfach darin, Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf eine neue Weise zu machen (Innovation)“ (Schumpeter 1987, S. 185). Demnach zeichnen sich Innovationen vor allem durch zwei Merkmale aus:

Das Neue: Es kommt darauf an, einen qualitativen Sprung zu schaffen. Innovationen unterscheiden sich in ihren Eigenschaften strukturell von dem, was unter den gewohnten Bedingungen möglich und üblich ist. Sie sind „spontane und diskontinuierliche . . . Verschiebungen des Gleichgewichtszentrums“ (Schumpeter 1964, S. 99) im Vergleich zu Veränderungen nach einem bestehenden Gleichgewichtszustand. Innovation ist Handeln nach eigenen, neugeschaffenen Regeln.

Das Tun: Es kommt auf das Handeln an. Eine gute Idee allein ist noch keine Innovation, erst ihre Durchsetzung in die Praxis macht sie dazu.

Innovation als Aufgabe öffentlicher Planung unterscheidet sich von Innovationen in der Ökonomie: Die Organisation von Innovation durch öffentliche Planung ist der Versuch, das Unplanbare planend herstellen zu wollen, und zwar unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur (vgl. Siebel u.a. 2001, S. 527 ff.).

Planung ist ein Typus von sozialem Handeln, der sich durch stringente Zielorientierung und formalisierte Verfahren auszeichnet. Innovation hingegen lebt von Kreativität, dem spontanen Einfall, eventuell sogar von der zufälligen Entdeckung. Außerdem setzt Planung lediglich einen Rahmen für die Aktivitäten privater Akteure. Innovationsprozesse hingegen dürfen sich nicht in der Handlungsvorbereitung erschöpfen, sie müssen zur Umsetzung vorstoßen. Die „Planung von Innovation . . . scheint auf ein sich selbst dementierendes Vorhaben hinauszulaufen: Ist die Planung als Planung erfolgreich, dann liegt der Verdacht nahe, dass letztlich nichts wirklich Neues entstanden ist“ (Kocyba 2000, S. 28).

Schumpeter bezeichnet Innovation als „schöpferische Zerstörung“. Neue Strukturen setzen sich auf Kosten bestehender Strukturen durch, der „soziale Auftrieb“ mithilfe einer neuen Idee setzt auf seiner Schattenseite auch einen Prozess der „sozialen Deklassierung“ (Schumpeter 1964, S. 101) in Gang. Deshalb ist die Innovationserzeugung selten konfliktfrei. Es bauen sich gesellschaftliche und psychische Widerstände gegen das Neue auf. Investitionen in bestehende Strukturen und Qualifikationen werden gegen die drohende Entwertung verteidigt. Gewohnheiten und institutionelle Routinen entwickeln eine Trägheit, gegen die das Neue sich erst durchsetzen muss. Unter Bedingungen von Marktversagen oder Marktblockade, und nur dann, wird Innovationserzeugung zur öffentlichen Aufgabe, potenzieren sich diese Widerstände.

Staatliche Administration gilt als Inbegriff des Unflexiblen und Innovationsunfähigen. Der wahre Kern dieses weit verbreiteten Vorurteils liegt sicherlich im organisatorischen Aufbau staatlicher Administrationen. Hierarchisch aufgebaute, stark ausdifferenzierte und nach strikter Arbeitsteilung agierende Bürokratien können Neuerungen nur schwer finden und durchsetzen. Innovation als das Noch-Nicht-Bekannte entzieht sich der bürokratischen Arbeitsteilung, Kreativität lässt sich nicht hierarchisch anordnen und in feste Zuständigkeiten aufgliedern. Der Staat neigt darüber hinaus dazu, ebenjene Widerstände, gegen die

das strukturell Neue eigentlich durchgesetzt werden muss, zu inkorporieren. Staatliche Administration bezieht ihre politische Legitimation aus demokratischen Mehrheiten und gesellschaftlich ausgehandeltem Konsens. Innovationen sind aber zum Zeitpunkt ihres Entstehens selten konsensfähig, weil Verteilungskonflikte und kartellartiges Verhalten Konsensbildung allzu oft zu Ungunsten innovativer Lösungen belasten (vgl. Fürst/Knieling 2002, S. 3 u. 6).

Wie lässt sich die Aufgabe trotz dieser Paradoxien lösen? In der gegenwärtigen Praxis lassen sich dazu drei Prinzipien finden: Durch die Organisation von Prozessen mit offenem Ausgang wird der Widerstand durch bestehende Planungsformen und -instrumente minimiert. Mit Verfahren der Organisation von Außeralltäglichkeit und der Organisation von Lernprozessen halten zudem organisatorische Prinzipien Einzug in die Planungspraxis, mit deren Hilfe das Innovationspotenzial systematisch erhöht werden kann (vgl. im Folgenden Siebel u.a. 2001; Ibert 2002, S. 76 ff.).

3.1 Prozesse mit offenem Ausgang

Planung kann als soziales Handeln verstanden werden, das sich vom Alltagshandeln durch seinen erhöhten Anspruch auf Rationalität abhebt. Die Zukunft betreffende Entscheidungen werden nicht spontan oder intuitiv getroffen, sondern zuvor in ihren Wirkungen und Rückwirkungen durchdacht und durch systematisch erhobene und ausgewertete Informationen abgesichert. Planung agiert umso rationaler, je vollständiger die Informationen sind, die sie erhebt. Zudem gilt Planung als zielverwirklichendes Handeln. Planungsprozesse beginnen damit, eine anzustrebende Realität vorwegzudenken und in konkrete Planungsziele zu operationalisieren, die zu Beginn des Prozesses vorgegeben werden. Innovationsorientierte Planung weicht von dieser idealtypisierenden Beschreibung von Planungsprozessen ab:

- Die richtigen Ziele können nur dann zu Beginn eindeutig festgelegt werden, wenn sie in ihren Wirkungen und Nebenwirkungen voll bekannt sind. Innovationen im Sinne des qualitativ Neuen sind aber so gerade nicht spezifizierbar. Daher ist es für innovationsorientierte Verfahren typisch, dass sie zu Beginn lediglich die Richtung der Zielsuche vorgeben, die Formulierung des „richtigen“ Ziels aber bis zum Ende als revidierbare Größe ansehen. Je tiefer das Verständnis des eigentlichen Problems greift, desto eher wird es möglich, Planungsziele einzuengen. Die eindeutige Operationalisierung ist das Ergebnis des Verfahrens, nicht sein Ausgangspunkt.

- Auch der Anspruch an eine rationale Planung nach möglichst vollständiger Informationsaufnahme erweist sich bei der Suche nach innovativen Ergebnissen als kontraproduktiv. Solange das richtige Ziel noch zur Disposition steht, kann nicht zwischen unwichtigen und wichtigen Informationen unterschieden werden, und der Informationsbedarf steigt ins Unendliche. Der ernsthafte Versuch, Informationen vollständig zu erheben, verbessert nicht die Entscheidungsgrundlage, sondern lähmt das Verfahren. Typisch für innovationsorientierte Planung ist daher, dass sie zu Beginn auf tief greifende Situationsanalysen verzichtet und sich zuerst lediglich auf der Basis oberflächlicher Informationen orientiert. Welche Informationen letztlich benötigt werden, kristallisiert sich während des Prozesses der Zielfindung heraus. Detaillierte Informationen werden erst gegen Ende des Prozesses benötigt, wenn die Handlungsoptionen bereits eingrenzbar sind und die Komplexität der Aufgabe durch Reduktion bewältigt werden kann.

Anstelle eines stringent durchorganisierten Prozesses nach dem Muster Problemanalyse–Zieldefinition–Mittelwahl–Umsetzung müssen innovationsorientierte Verfahren ergebnisoffene Prozesse bleiben. Sie gleichen einem iterativen Vorgehen, bei dem jede dieser Prozessphasen immer wieder aufs Neue durchlaufen wird und bis zum Ende von Bedeutung bleibt. Ziel und Zweck des Prozesses müssen „in einem nicht-trivialen Sinne schrittweise eruiert werden. Insofern meint Innovation einen komplexen Lernprozess, über den Ziele, Nutzungsformen, Bedürfnisse und Wünsche ans Licht gebracht, spezifiziert und revidiert werden. Neue Ziele lassen neue Mittel aufscheinen, neue Mittel neue Ziele hervortreten“ (Kocyba 2000, S. 29 f.).

3.2 Charisma:

Die Organisation von Außeralltäglichkeit

„Charisma“ ist ein Ansatz zur Förderung von Innovationen, der aus der Schumpeterschen Theorie und aus der Herrschaftssoziologie Max Webers (2002) gewonnen werden kann. Die Grundidee besteht darin, dass strukturelle Veränderungen allein aus den bestehenden Strukturen und Regeln nicht befriedigend abgeleitet werden können. Erst durch die Annahme eines außeralltäglichen Moments, das von außen Dynamik in die Strukturen hineinträgt, wird der Wandel wahrscheinlich. Bei Schumpeter ist dieses exogene Moment der soziale Typus des Unternehmers mit seinen überragenden Fähigkeiten und starkem Führungsanspruch. Bei Weber ist es der „charismatische Führer“, dessen Autorität sich dadurch konstituiert,

dass es eine Anhängerschaft gibt, die glaubt, er besitze außeralltägliche Fähigkeiten. Dadurch kann er seine Anhänger dazu bringen, auch ungewöhnliche, aus der hergebrachten Perspektive irrationale, nicht regelkonforme Handlungen zu vollbringen. Diese personengebundene Argumentation ist für komplexe moderne Gesellschaften veraltet. Es hat sich allerdings gezeigt, dass institutionelle Arrangements anstelle des Schumpeterschen Unternehmers die Funktion, Außeralltäglichkeit zu erzeugen, erfüllen können.

– *Neugegründete Sonderorganisationen:*

Innovationsprozesse werden oft an kleine Neugründungen neben den bestehenden Strukturen delegiert, z.B. an Sonderarbeitsgruppen, die innerhalb der Administration von den Alltagsaufgaben befreit werden, oder an privatrechtlich organisierte Planungs- oder Entwicklungsgesellschaften. Neugründungen wirken auf zweierlei Weise innovationsfördernd. Erstens gibt es dort weniger Widerstände gegen das Neue. Anstatt an institutionelle Routinen/und langjährig etablierte Organisationsstrukturen angepasst zu werden, kann die neue Aufgabe eigene Strukturen ausbilden. Zweitens wirkt eine Neugründung motivierend auf die beteiligten Akteure. Der noch frei zu gestaltende Arbeitsraum fordert im Vergleich zum Alltag das persönliche Engagement heraus. Und die Arbeitsbedingungen können – befreit von den im öffentlichen Dienst üblichen Restriktionen, was die Ausstattung der Arbeitsplätze, den Lohn oder die Abhängigkeit von Weisungen aus der Hierarchie angeht – deutlich motivierender und attraktiver gestaltet werden.

– *Bühneneffekt:*

Öffentliche Aufmerksamkeit wird auf innovative Vorhaben gelenkt. Die Besonderheit des zu gestaltenden Raums wird durch Kunstwerke sowie aufwändige architektonische und landschaftsplanerische Gestaltung hervorgehoben. Der Anfang des Vorhabens wird inszeniert, sein Abschluss durch einen Präsentationstermin symbolisch überhöht. Derartige Elemente erfüllen prozessuale Funktionen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Sie entfalten eine Mobilisierungskraft nach außen und nach innen. Durch ihre Außenwirkung erleichtern sie die Durchsetzung des Neuen. Die aufwändige Gestaltung hat eine simple Werbefunktion; wenn das Neue auch noch schön ist und sich nett verpacken lässt, dann wird es eher akzeptiert. Die Attraktivität des Vorhabens ist aber mehr als reine PR, sie hat auch eine Vermittlungsfunktion. Die innovative Idee muss nach außen hin sichtbar und im doppelten Sinne des Wortes auch begreifbar gemacht werden. Nach innen wirken Landschaftsbauwerke und spektakuläre Architektur mobilisierend auf die Mitar-

beiter und Mitstreiter des Vorhabens. Die Akteure wissen, dass sie auf einer Bühne stehen und dass Ergebnisse ihrer Arbeit von einer kritischen Öffentlichkeit beäugt werden. Voller Arbeitseinsatz und hohe Motivation sind unter solchen Bedingungen viel selbstverständlicher als im Alltag. Das Bewusstsein, auf einer Bühne zu stehen, löst Qualitätsdruck aus und stärkt die Bereitschaft, sich auf ungewöhnliche Lösungen einzulassen.

3.3 Innovative Netzwerke:

Die Organisation von Lernprozessen

Im Netzwerkansatz wird auf geradezu entgegengesetzte Weise versucht, das Zustandekommen von Innovationen möglich zu machen. Innovationen werden als Ergebnisse kollektiver Lernprozesse verstanden. Angenommen wird, dass Elemente, aus denen das Neue zusammengesetzt werden kann, auf verschiedene Akteure verteilt sind. Innovation entsteht, wenn Akteure die heterogenen Komponenten zu strukturellen Neuerungen „zusammenbasteln“. Dazu bedarf es innovativer Vernetzungen zwischen ihnen, die sich durch einen paradoxen Zug auszeichnen. Auf der einen Seite werden enge Kooperationsbeziehungen im häufigen Face-to-face-Kontakt benötigt. Das setzt räumliche und soziale Nähe zwischen den Akteuren voraus sowie gegenseitiges Vertrauen, wie es normalerweise nur unter guten Bekannten üblich ist. Auf der anderen Seite müssen die Akteure heterogene, möglichst weit auseinander liegende Kompetenzen repräsentieren. Diese Kompetenzen finden sich gerade nicht bei „vertrauten Bekannten“, sondern vor allem bei Akteuren, die in gänzlich andere Zusammenhänge integriert sind. In der Planungspraxis finden sich Beispiele dieses Prinzips:

– *Integration von Fremdheit:*

Das Zustandekommen kreativer Handlungen kann aus dem Zusammenspiel zwischen einem fremden, überraschenden Impuls und darauf antwortender individueller Phantasie verstanden werden (vgl. Waldenfels 1999, S. 258). Diese Grundidee machen sich Planungsverfahren zu Nutzen, die auf einer Integration von Fremdheit basieren. In unterschiedlichen organisatorischen Arrangements (runde Tische, Planungsworkshops, Projektarbeitsgruppen) werden Akteure zusammengebracht, die einander in einer, manchmal auch in mehreren Dimensionen fremd sind: Auswärtige und Einheimische, Praktiker und Theoretiker, Angehörige unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen usw. Die Rekrutierung der Fremden wird oft über Wettbewerbsverfahren organisiert. Doch reicht es nicht, derartige Konstellationen einmalig herzustellen. Der

Fremde ist jener, „der heute kommt und morgen bleibt“ (Simmel 1992, S. 764). Fremden Akteuren müssen feste Rollen in den Verfahren eingeräumt werden, in denen sie gemeinsam mit den Eingesessenen, eventuell durchaus in Konflikt zu ihnen, an der Herstellung des Neuen arbeiten.

– *Vorgehen nach Schrotschusslogik:*

Innovation braucht Redundanz. Neue Lösungen entstehen, wenn es gelingt, immer wieder ein Überangebot unterschiedlicher Lösungsoptionen zu erzeugen, aus dem ausgewählt werden kann. Entscheidend ist nicht, dass ein Vorschlag für sich betrachtet perfekt ist, wichtig ist, welche Lösungen sich aus der Gesamtheit aller vorhandenen Optionen zusammenbasteln lassen. Innovationsprozesse gleichen nicht einem wohlgezielten Schuss, sondern folgen einer Schrotschusslogik. Es werden viele unabhängige Suchbewegungen in die Richtung organisiert, in der eine Lösung vermutet werden darf. Wettbewerbe und Parallelbeauftragungen, bei denen mehrere Akteure unabhängig voneinander an derselben Problematik arbeiten, sind organisatorische Antworten auf diese Anforderungen.

4 Projekte als organisatorische Vehikel zur Erzeugung von Innovationen

Warum sind Projekte eine geeignete Bearbeitungsform zur gezielten Erzeugung von Innovationen? Darauf gibt es zwei Antworten: Erstens bieten sie den für die Erzeugung von Innovationen typischen Verfahrensprinzipien einen geeigneten organisatorisch-institutionellen Rahmen, zweitens stärken sie die Umsetzungsorientierung von Planung.

Beinahe alle typischen Merkmale von Projekten sind mit den Organisationsprinzipien zur Erzeugung von Innovationen kompatibel: Projekte verfolgen eigene, anspruchsvolle, aber zumeist nur grob ausformulierte Ziele. Analog dazu können auch innovative Ergebnisse nicht bereits zu Beginn des Prozesses detailgetreu vorgegeben werden. Projekte erzeugen Orte. Identifikationsstiftende, attraktiv gestaltete Orte können einen Bühneneffekt entfalten. Das zentral verantwortliche Projektmanagement wird oft in Form von Projektarbeitsgruppen aus den Verwaltungshierarchien ausgelagert. Damit gleicht fast jedes Projekt der Aufbruchsituation in neu gegründeten Sonderorganisationen. Das für Projekte typische Planungsinstrument des Wettbewerbs hat auch Funktionen bei der Organisation von Lernprozessen, etwa als Instrument zur Erzeugung von Interaktionen zwischen Fremden oder als Mittel zur Steigerung der „Verhaltensvarianz“ (vgl. Erdmann 1993) der Akteure.

Projekte bieten demzufolge organisatorische Bedingungen, unter denen kreative Lernprozesse sich leichter als im Planungsalltag entfalten können. Neue Ideen allein sind allerdings noch keine Innovationen. Dazu müssen sie auch praktisch verwirklicht werden.

Projekte sind ein probates Mittel zur Organisation von Umsetzungsprozessen. Erstens erlangt die öffentliche Hand in der Kooperation mit Privaten, etwa als Teilhaber einer in PPP betriebenen Entwicklungsgesellschaft erweiterten Einfluss auf Umsetzungsprozesse. Zweitens eröffnet die Konzentration von Ressourcen auf einen Punkt und die Reduzierung der Komplexität des Vorhabens durch die bewusste Bearbeitung von räumlichen wie thematischen Ausschnitten Chancen für eine reibungslosere Realisierung von Planungen. Drittens schließlich bietet der für Projekte charakteristische bewusster Umgang mit Zeit zusätzliche Instrumente, um die Umsetzung zu beschleunigen.

Projekte stärken die Umsetzungsorientierung aber auch, weil sie einen rationalen Umgang mit den Risiken innovativer Vorhaben erlauben. Erfahrungswerte aus der Industrie zeigen, „dass aus ca. 60 Produktideen nur ein erfolgreiches Erzeugnis verbleibt, alle übrigen scheitern“ (Milling zit. nach Halfmann 1997, S. 93). Ohne das Risiko, zu scheitern, gibt es keine Chance, Neues zu entdecken. In Projekten können, dank ihrer strikt definierten Grenzen hinsichtlich der eingesetzten finanziellen wie personellen Ressourcen und ihrer räumlich klar abgegrenzten Wirkung, größere experimentelle Wagnisse eingegangen werden. Die Konsequenzen eines möglichen Scheiterns bleiben kontrollierbar. Projekte können nicht verhindern, dass knappe Ressourcen für ein experimentelles Vorhaben auch einmal nutzlos verpuffen, aber sie machen den Umfang an Ressourcen, der im Falle eines Scheiterns verloren ginge, berechenbar.

5 Innovation im Projekt – Risiken und Nebenwirkungen

Die Bedeutungszunahme von Projekten in der Stadt- und Regionalplanung kann zumindest zum Teil durch ihre Qualitäten, die sie für die Lösung einer neuen Aufgabe der Entwicklungsplanung, der Organisation von Innovation einbringen, erklärt werden. Die Aufgabe hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Es ist plausibel, anzunehmen, dass analog dazu auch Projekte an Bedeutung und Verbreitung gewinnen. Das produktive Potenzial von Projekten bei der Organisation von Innovation löst allerdings die tiefgreifenden Ambivalenzen, die diesem Planungsmodus inhärent sind, nicht auf (vgl. Mayer 2003):

– *Demokratiedefizit:*

Projekte stellen einen Schutzraum für die labilen, auf Kreativität ausgerichteten Verfahren innovationsorientierter Planung dar. Ideenfindungsprozesse können vor frühzeitiger öffentlicher Kritik abgeschirmt werden, Suchprozesse, die auch vor eingesessenen Interessen nicht Halt machen, sind vor frühzeitigem Verschleiß im parteipolitischen Streit geschützt. Doch diese Schutzwälle werfen ein Legitimationsproblem auf, weil sie eine nur geringe öffentliche und politische Kontrolle der Planungsprozesse im Projekt zulassen. An kreativen Prozessen werden nur Akteure beteiligt, von denen erwartet werden kann, dass sie für das Verfahren produktiv sind. Das ist eine andere Logik der Akteursrekrutierung, als sie demokratische Repräsentanzregeln nahe legen.

– *Mangelnde Einbettung:*

Projekte sind auf der organisatorischen, der räumlichen und der strategischen Ebene nur schlecht in ihre Umgebung eingebettet. Die Produktivität innovativer Projekte hängt davon ab, ob sie aus den Verwaltungsstrukturen organisatorisch entkoppelt werden können. Dadurch mag die Wahrscheinlichkeit, auf Neues zu stoßen, erhöht werden, zugleich wird aber ein konfliktträchtiges Spannungsverhältnis zwischen den privilegiert arbeitenden Akteuren im Projekt und den weiter für den grauen Alltag zuständigen in den Administrationen angelegt. Innovationen lassen sich leichter durchsetzen, wenn die planerische Aufmerksamkeit auf einen räumlichen Ausschnitt konzentriert wird. Doch es droht, dass das innovative Ergebnis des Projekts sich zu einem Fremdkörper entwickelt, der unzureichend auf die Anforderungen der Nachbarschaft abgestimmt ist. Innovative Lernprozesse im Projekt entfalten eine starke, nicht vorhersehbare Eigendynamik. Damit leisten sie der ohnehin in Projekten angelegten Eigenschaft Vorschub, sich inhaltlich gegenüber übergeordneten Strategien, etwa der Stadtentwicklungsplanung, zu verselbstständigen.

– *Inhaltliche Selektivität:*

Die Organisation von Innovation basiert auf Kooperation im Projekt. Dazu müssen antagonistische Interessengegensätze zwischen den Akteuren ausgeschlossen werden. Die Bearbeitungsform eignet sich nur zum „Bohren dünner Bretter“, also zur Durchführung von Vorhaben, bei denen eine Lösung ohnehin wahrscheinlich ist und die Akteure sich von vornherein kooperationsbereit zeigen. Konfliktfälle werden unabhängig von ihrer Relevanz und ihrem Innovationsbedarf elegant umgangen. Grundsätzliche Konsensfähigkeit bei den Zielen wird es darüber hinaus nur dort geben, wo das Planungsziel mit ökonomischen Interessen kompatibel ist. Es droht eine Selektivität zu

Gunsten privater Interessen, die ohnehin besonders durchsetzungsstark sind. Auch der Hang zu gestalterisch attraktiven Lösungen beinhaltet eine inhaltliche Selektivität. Bei der Ausgestaltung der Projekte werden ausstellungsfähige, sichtbare und vorzeigbare Produkte bevorzugt. Aber nicht jede anstrebenswerte Lösung eignet sich für eine öffentliche Präsentation, im Gegenteil, vielfach sind die eigentlich planerisch anzustrebenden Innovationen unsichtbar oder nicht ausstellungsfähig.

– *Ungewisse Verstetigung:*

Projekte sind vor allem Vehikel zur einmaligen Durchsetzung neuer Ideen, Innovationen hingegen müssen sich langfristig bewähren. Ob die in die Welt gesetzten Ideen langfristig überleben und als Modelle betrachtet und von anderen aufgegriffen werden, ist nicht mehr Gegenstand der Planung im Projekt. Die Chancen für eine Übertragbarkeit verschlechtern sich darüber hinaus noch, weil die Sonderbedingungen, die in Projekten herrschen, nicht ohne weiteres reproduzierbar sind. Das Dilemma ist, dass Innovationen im Projekt unter Bedingungen entstehen, die konträr sind zu den Bedingungen, unter denen sie sich im Alltag langfristig bewähren müssen.

Neben diesen projektspezifischen Ambivalenzen muss auch bedacht werden, dass die Reichweite innovationsorientierter Planung begrenzt ist (vgl. Ibert 2002, S. 140 ff.):

- Die Organisation von Außeralltäglichkeit ist umso wirkungsvoller, je seltener sie praktiziert wird. Besondere Orte müssen in Kontrast stehen zur Normalität. Das tun sie nur, wenn sie tendenziell einzigartig bleiben. Aufwändige Architektur und großräumige Landschaftsgestaltung dürfen nicht beliebig wiederholt werden. Abgesehen davon, dass dies nicht bezahlbar wäre, würde das ihre Besonderheit zerstören und sie zu austauschbaren Versatzstücken machen. Charismatische Effekte dürfen nicht inflationär eingesetzt werden, sonst ermüden sie, anstatt zu mobilisieren oder zu irritieren. Zugleich ist aber der Bedarf an Innovationen noch lange nicht erschöpft.
- Lernprozesse in Netzwerken sind kontext- und personenabhängig. Kreative Adaptionen aus spannungsreichen Personenkonstellationen ergeben sich nicht automatisch. Zum einen braucht man dazu begabte, fremden Ideen gegenüber offene und phantasievolle Personen. Zum anderen sind begünstigende Rahmenbedingungen wichtig. Strukturveränderndes Lernen ist vor allem dann wahrscheinlich, wenn man die Irritation – etwa durch Fremde – als Bereicherung eines gesicherten Status

sehen kann und nicht als Verschärfung einer bedrohten Situation sehen muss. Diese günstige Konstellation wird sich dort, wo Innovationen am nötigsten gebraucht werden, am seltensten von alleine einstellen.

6 Voraussetzungen für Projektorientierung in der Entwicklungsplanung

Projekte stehen nicht nur für den Rückzug der Planung. Mithilfe von Projekten wird Planung in den Stand versetzt, kreative Prozesse zu organisieren und dabei von der Rahmensetzung in die Umsetzung vorzustoßen. So kann auf einige aktuelle Herausforderungen der Entwicklungsplanung angemessener reagiert und das planerische Aufgabenspektrum erweitert werden. Projekte bereichern den „Werkzeugkasten“ (die Metapher stammt von Klaus Selle) des planerischen Instrumentariums um neue Optionen und können einen Beitrag liefern für eine Ausweitung des planerischen Steuerungsanspruchs. Allerdings ist projektorientierte Planung kein Passepartout für jedes Innovationsanliegen. Zudem sind die Chancen von Projekten unauflösbar mit Risiken verflochten. Nur unter bestimmten Bedingungen ist es möglich, trotzdem von den Chancen dieses Planungsmodus zu profitieren (vgl. Mayer 2002).

Erstens müssen Projekte eingebunden sein in eine übergeordnete regionale Entwicklungspolitik. Ihre Aufgabe ist es, den Innovationsbedarf zu definieren und einen Freiraum für innovative Projekte zugleich zu eröffnen und einzugrenzen. Darüber hinaus ist es notwendig, eine inhaltliche Richtung für Innovationsprozesse vorzugeben. Innovative Projekte bedürfen grundsätzlicher, grober Zielsetzungen. Die gilt es zuvor politisch auszuhandeln und mit demokratisch legitimierten Machtakten durchzusetzen.

Zweitens müssen die funktionalen Grenzen einer projektorientierten Herangehensweise berücksichtigt werden. Projekte eignen sich nur zur Bearbeitung bestimmter Aufgabenstellungen. Die Innovationserzeugung ist ein Beispiel – neben anderen – für eine Aufgabe, die eine projektförmige Herangehensweise besonders nahe legt. Die Aktualität einer neuen Aufgabe bedeutet aber nicht, dass die klassischen ordnungsplanerischen Leistungen des Planungssystems überflüssig würden. Zur Bearbeitung dieser Aufgaben wird weiterhin ein handlungsfähiger, mit obrigkeitlichen Machtressourcen ausgestatteter Staat benötigt (vgl. Müller 2001, S. 834) und die bewährten Planungsinstrumente und -verfahren.

Drittens hängt auch die Funktionsweise der im Projekt zum Einsatz gekommenen diskursiven Planungsinstrumente davon ab, dass im Hintergrund eine funktionsfähige hierarchische Planung bestehen bleibt. Die Position der öffentlichen Akteure in den informellen Verhandlungsrunden ist umso gefestigter, je handlungsfähiger die Verwaltung in ihrem Rücken ist. Informelle Verhandlungen im Projekt finden idealerweise im „Schatten der Hierarchie“ (Mayntz/Scharpf 1995, S. 28) statt. Die Androhung, den kooperativ zu regelnden Sachverhalt im Zweifelsfall von der öffentlichen Hand mit ihren angestammten Instrumenten allein bearbeiten zu lassen, bildet die Basis für öffentliche Verhandlungsmacht in den Aushandlungsprozessen mit privaten Akteuren.

Viertens schließlich setzt der produktive Einsatz von Projekten eine strategiefähige Entwicklungsplanung voraus, die Fragen wie folgende beantworten kann: Wann ist der richtige Zeitpunkt, um ein Projekt zu initiieren (vgl. dazu Sieverts 2001)? Welche städtischen Flächen und welche Problematiken bieten sich für ein derartiges Vorgehen an? Welche möglichen Gewinne rechtfertigen das Eingehen von Risiken? Wie weit sollte der innovative Anspruch reichen? Welche Funktion hat das Projekt in übergeordneten Konzepten der Stadtentwicklungsplanung? Projekte sollten sorgfältig ausgewählt sein, das gilt umso mehr, als sie zum Zweck der Innovationserzeugung – erinnert sei an die Erkenntnis, dass Charisma auf Dauer eher ermüdet als mobilisiert – ohnehin nur äußerst sparsam eingesetzt werden dürfen. Nur wenn es eine Ebene gibt, auf der derartige strategische Entscheidungen gefällt werden können, birgt der Einsatz von Projekten mehr Chancen als Risiken.

Anmerkung

* Der Beitrag basiert auf empirischen Ergebnissen des DFG-Forschungsprojekts „Die Organisation von Innovationen – Neue Formen der Stadt- und Regionalplanung. Ein Vergleich von EXPO 2000 Hannover und Internationaler Bauausstellung Emscher Park“ (vgl. Ibert/Mayer/Siebel 2002), das in der AG Stadtforschung, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt worden ist. Der Autor hat im Rahmen dieses Forschungsprojekts seine Dissertation zum Thema „Innovationsorientierte Planung“ (vgl. Ibert 2002) verfasst. Für Anregungen und Kritik zu diesem Beitrag dankt der Autor den Herren Hans-Norbert Mayer und Walter Siebel.

Literatur

- Albers, Gerd (1993): Über den Wandel des Planungsverständnisses. In: *RaumPlanung* 61, S. 97–103
- Deutsch, Karl W. (1985): On Theory and Research in Innovation. In: Merrit, Richard L.; Merrit, Anna J. (eds.): *Innovation in the Public Sector*. Beverly Hills: Sage, S. 17–35
- Erdmann, Georg (1993): *Elemente einer evolutischen Innovationstheorie*. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Fürst, Dietrich (1998): Wandel des Staates – Wandel der Planung. In: *Neues Archiv für Niedersachsen* 2/1998, S. 53–73
- Fürst, Dietrich; Knieling, Jörg (2002): Konsens-Gesellschaft und innovationsorientierte Entwicklung. Neue Modelle der Wissensproduktion und -verarbeitung (Modus 2) am Beispiel der „Lernenden Region“. Expertise im Rahmen der BMBF-Förderinitiative „Politik, Wissenschaft und Gesellschaft“. Hannover
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer. Berlin: Edition Sigma
- Häußermann, Hartmut (1998): Armut und städtische Gesellschaft. In: *Geographische Rundschau* 50, H. 3/1998, S. 163–138
- Halfmann, Jost (1997): Die Implementation von Innovationen als Prozeß sozialer Einbettung. In: Bieber, Daniel (Hrsg.): *Technikentwicklung und Industriearbeit. Industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzerinteressen*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 87–110
- Ibert, Oliver (2002): *Die Organisation von Innovation als neue Aufgabe der Stadt- und Regionalplanung*. Dissertation, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Ibert, Oliver; Mayer, Hans-Norbert; Siebel, Walter (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. AG Stadtforschung, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Innes, Judith E.; Booher, David E. (2001): Metropolitan Development as a Complex System: A New Approach to Sustainability. In: Madanipour, Ali; Hull, Angelika; Healey, Patsy (eds.): *The Governance of Place. Place and Planning Processes*. Aldershot, Burlington (USA), Singapore, Sydney: Ashgate, S. 239–264
- Keller, Donald A.; Koch, Michael; Selle, Klaus (Hrsg.) (1998): *Planung + Projekte. Verständigungsversuche zum Wandel der Planung*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur
- Kocyba, Hermann (2000): Jenseits von Taylor und Schumpeter: Innovation und Arbeit in der „Wissengesellschaft“. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*. München, Berlin: Edition Sigma, S. 25–58
- Mayer, Hans-Norbert (2002): *Mit Projekten planen – Empfehlungen für den Umgang mit einer neuen Planungsform*. Oldenburg. (Unveröffentlichtes Manuskript)
- Mayer, Hans-Norbert (2003): Projekte in der Stadtentwicklung - Chancen und Risiken einer projektorientierten Planung. In: Gestring, Norbert; Glasauer, Herbert; Hannemann, Christine; Petrowsky, Werner; Pohlan, Jürgen (Hrsg.): *Jahrbuch StadtRegion* 2003. Opladen: Leske+Budrich (im Erscheinen)
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995): Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In: dies (Hrsg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 9–38
- Müller, Hans-Peter (2001): Evolution, Planung, Steuerung. Über soziologisches Zukunftsdenken. In: *Merkur* 9/10. 2001, S. 825–834
- Offe, Claus (1990): Sozialwissenschaftliche Aspekte der Diskussion. In: Hesse, Joachim Jens; Zöpel, Christoph (Hrsg.): *Der Staat der Zukunft*. Baden-Baden: Nomos, S. 107–126
- Schumpeter, Joseph A. (1964): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Dunker & Humblot
- Schumpeter, Joseph A. (1987): Beiträge zur Sozialökonomik. Hrsg., übersetzt und eingeleitet von Stefan Böhm. Wien; Köln; Graz: Böhlau
- Selle, Klaus (1995): Phasen oder Stufen? Fortgesetzte Anmerkungen zum Wandel des Planungsverständnisses. In: *RaumPlanung* 71, S. 237–242
- Selle, Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. *Dortmunder Beiträge zur Raumplanung*, 2. Aufl. Dortmund: Institut für Raumplanung
- Siebel, Walter; Ibert, Oliver; Mayer, Hans-Norbert (1999): Projektorientierte Planung – ein neues Paradigma? In: *Informationen zur Raumentwicklung* (1999) 3/4, S. 163–172
- Siebel, Walter; Ibert, Oliver; Mayer, Hans-Norbert (2001): Staatliche Organisation von Innovation: Die Planung des Unplanbaren unter widrigen Umständen durch einen unbegabten Akteur. In: *Leviathan* 29. Jg., H. 4, S. 526–543
- Sieverts, Thomas (2001): Zeiten der Stadt, Zeiten der Politik, Zeiten der Planung. Zeitfenster und „Kairos“ im Städtebau. In: *RaumPlanung* 99, S. 285–289
- Simmel, Georg (1992): *Soziologie: Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung*. Gesamtausgabe Bd. 11. Frankfurt a.M.: Suhrkamp stw
- Simons, Katja (2002): *Großprojekte in der Stadtentwicklungspolitik: Berlin-Adlershof, Neue Mitte Oberhausen und Euralille. Eine vergleichende Studie zu politischen Steuerungsprozessen*. Dissertation, Ruhr-Universität Bochum
- Waldenfels, Bernhard (1999): Symbolik, Kreativität und Responsivität. Grundzüge einer Phänomenologie des Handelns. In: Straub, Jürgen; Webrik, Hans (Hrsg.): *Handlungstheorie: Begriff und Erklärung des Handelns im interdisziplinären Diskurs*. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 243–260
- Weber, Max (2002): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl.. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Zöpel, Christoph (1990): Der Staat der Zukunft – Zum Stand der Diskussion. In: Hesse, Joachim Jens; Zöpel, Christoph (Hrsg.): *Der Staat der Zukunft*. Baden-Baden: Nomos, S. 175–194
- Oliver Ibert M.A.
Universität Bonn
Sozioökonomie des Raumes
Meckenheimer Allee 166
53115 Bonn
E-Mail: ibert@giub-uni-bonn.de