

Just Say Yes: Anmerkungen zur Governance von X-Cities

BERNHARD KRUSCHE

Ein merkwürdiger Titel, oder? Zunächst mehr Wortspiel als Orientierungshilfe. Und doch verweist die an den Titel eines wunderbaren Aufsatzes von Tom Peters (2003) angelehnte Überschrift auf die Kernfrage der hier angestellten Überlegungen: Wie könnten – jenseits eines (noch) allgegenwärtigen Planungsparadigmas – Steuerungs- und Koordinationsformen einer zukunftsfähigen Stadt aussehen? Unsere Einstiegsprämisse: Wir gehen davon aus, dass sich Städte (ähnlich wie zur Zeit Unternehmen) in Zukunft stärker als bislang mit dem Umstand auseinandersetzen müssen, in ihrer Struktur, Funktion und Entwicklung auf Berechenbarkeit und hierarchische Ordnungsprinzipien zu verzichten. Für die damit verbundenen Ungewissheiten steht das X als Platzhalter. Gemeint ist damit weniger ein Rückgriff auf die Publikationen des OMA unter Rem Koolhaas (1998), sondern ein Kunstgriff auf die Unbestimmtheit zukünftiger Entwicklungen des Städtischen, mit dem die Zukunftsgestaltung von Stadt auf Grundlage unklarer Rahmenbedingungen markiert werden soll. X-Cities sind Städte, die sich der eigenen Nichttrivialität stellen und damit auf die Suche gehen nach Regeln, die im Zusammenspiel aller dabei relevanten Akteure Sicherheit durch Robustheit ersetzen. Welchen Prinzipien solche zukunftsfähigen Formen einer Governance folgen könnten, untersuchen und verallgemeinern wir an dem konkreten Beispiel von „Graz-Reininghaus“, dem zur Zeit größten privaten Stadt(teil)entwicklungsprojekt Europas. Hier wird seit mehr als zwei Jahren daran gearbeitet, aus der klassischen Planungslogik auszubrechen und durch ein der Komplexität von Stadtentstehung angemessenes Verfahren zu einem „lebenswerten Stadtteil mit Eigenschaften“ zu

kommen. Ein Blick auf die dort verfolgten Prämissen mitsamt der Herausforderungen, die sich in den konkreten Umsetzung im Zusammenspiel mit der Stadt und weiteren Stakeholdern immer wieder aufs Neue ergeben, zeigt exemplarisch Möglichkeitsräume auf, wie die Governance einer X-City nicht nur auf dem Papier aussehen könnte: Ein nicht abschließbarer (offener!?) Prozess, der mit der eigenen Überraschungsfähigkeit punktet, ohne sich dabei mehr als nur partiell selbst zu verwirren.

Wir gehen bei unseren Überlegungen davon aus, dass Stadt immer auch gebaute Gesellschaft ist. Für diesen Fall lohnt der Blick über den Tellerrand stadtplanerischer Prämissen hinaus auf die Anregungen und Hinweise, die auf der Grundlage soziologischer, kulturwissenschaftlicher und medientheoretischer Überlegungen die zukünftige Entwicklung von Gesellschaft (und man ist geneigt zu vermuten: einer Weltgesellschaft) diagnostizieren und kommentieren. Für diesen Blick greifen wir auf die Brillengläser von Dirk Baecker zurück, der im Fahrwasser medien-, kultur- und systemtheoretischer Zusammenhänge über die charakteristischen „landmarks“ (präziser: „socialmarks“) einer nächsten Stadt nachdenkt (Baecker 2004; 2007; 2008).

Stadt als gebaute *Gesellschaft*

Wenn wir das Wort von der Stadt als gebaute Gesellschaft ernst nehmen, und an dieser Stelle den Blick auf ihre mögliche Zukunft richten, dann liegt es nahe sich dabei von einem Blick auf eine Zukunft der Gesellschaft leiten zu lassen. Ein solcher Zugang wird hier angeleitet von einer soziologischen Perspektive (Luhmann 1998). Da auch diese Perspektive sich dem grundlegenden Dilemma der prinzipiellen Unzugänglichkeit von Zukunft nicht entziehen kann, sind und bleiben Überlegungen in diese Richtung Hypothesen, die mehr oder weniger gut plausibilisiert werden können. Eine dieser zentralen Vermutungen läuft darauf hinaus, dass sich unsere Gesellschaft an der Schwelle des Übergangs zu einer bereits 2001 vom Managementvordenker Peter Drucker angedachten „next society“ (Drucker 2001) befindet, die sich mit der Überforderung durch die Einmischung vernetzt mitdenkender Computertechnologien auseinandersetzen und dabei zunehmend auf bislang gültige Ordnungsprinzipien (Zweck-Mittel-Relation, Hierarchie, Planung) verzichten muss. Die Überraschungsmomente, die durch global vernetzte Rechenkapazitäten und hochsensibel aufeinander reagierende Systemzustände für permanente Unruhe sorgen, unterlaufen zusammen mit der wachsenden Vielfalt möglicher Optionen bestehende Sicherheiten und erschüttert die tradierte Vorstellung eines in sich schlüssigen, fest verankerten und

daher allen Legitimationsfragen entzogenen sinnstiftenden Handlungsrahmens. An seine Stelle rücken Ambivalenz und Uneindeutigkeit, die vom Zwang zur Entscheidung begleitet werden. „Wählen müssen“ lautet die Kurzformel für den Umgang mit der Paradoxie wachsender Ungewissheit bei zunehmender Optionsvielfalt – ohne dabei auf das Sicherungsnetz unverbrüchlicher (kultureller) Festlegungen zurückgreifen zu können, die als „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“ (Niklas 2000: 222ff.) die individuellen Entscheidungslagen kollektiv zu entlasten wussten (Holzinger 2007). Kein Wunder, dass ausgerechnet von Künstlern – stets zuverlässigen Seismographen gesellschaftlichen Wandels – schon recht früh die Notwendigkeit eines neuen Instrumentariums im Umgang mit diesen Verwerfungen erkannt wurde. So plädiert etwa Robert Musil in seinem Roman „Der Mann ohne Eigenschaften“ für einen neuen Zugang zur Welt, den Möglichkeitssinn:

Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen, als das, was nicht ist. (Musil 1978: 16, Orig. 1930)

Stadt als gebaute Gesellschaft

In dem Maße, wie eine Gesellschaft sich also neue Kulturtechniken einfallen lassen muss, um den eigenen Überforderungen durch Überschuss-sinn und Kontingenz zu begegnen, rückt unter anderem auch die Frage nach einem Ort für die Produktion und Konsumtion dieser „Kulturgüter“ in den Fokus der Aufmerksamkeit. Wir folgen dieser Aufmerksamkeitsverschiebung und gehen im zweiten Schritt der Frage nach, welche möglichen Auswirkungen die skizzierten Problemlagen einer „next society“ im städtischen Kontext entfalten.

In seinem Aufsatz „Stadtluft macht frei“ beschreibt Dirk Baecker in Anlehnung an Max Weber die Funktion der Stadt: „Die Funktion der Stadt besteht darin, das Miteinanderleben der Einwohner zu ermöglichen, obwohl, während und vielleicht sogar indem sie sich nicht kennen.“ (Baecker 2008: 3). Folgt man dieser Funktionsbestimmung, gewinnt der urbane Raum im Zusammenhang gesellschaftlicher Transformationen eine besondere Bedeutung. Gerade weil die Stadt seit jeher der Ort ist, an dem die Regeln des Miteinander nicht mehr der Berechenbar-

keit und damit der Sicherheit persönlicher Bekanntschaft folgen, ist sie prädestiniert für Experimente, den Umgang mit Unbekanntem soweit zu balancieren, dass es aufregend genug bleibt, um Inspiration und Irritation bieten zu können, und gleichzeitig sicher und kontrollierbar genug, um nicht soviel Angst und Schrecken zu verbreiten, dass ihm nur noch mit Ausschluss oder Institutionalisierung begegnet werden muss. Für dieses Doppelspiel ist Stadt gleichzeitig Problem und Lösung. Die daran anschließende Frage aber lautete: Wie verändert sich die Form einer Stadt, damit sie unter veränderten gesellschaftlichen Strukturbedingungen ihre ureigenste Funktion aufrechterhalten kann?

In der modernen Gesellschaft ist es eine Stadt, die sich vor allen Dingen funktional gebärdet und im Plan zu ihrem Höhepunkt aufläuft. Im Plan wird festgehalten, was in der Stadt möglich und sinnvoll ist, er ist „blueprint“ für die Entwicklungsverläufe und konkreten Fassungen des Städtischen bis hin zu den Namen von Strassen und Plätzen, er regelt das Miteinander der Menschen genauso wie das der Verkehrsmittel und Flüsse. So zumindest die modernistische Utopie, auf einen Punkt gebracht etwa von Le Corbusier, der in seiner „Charta von Athen“ bereits 1941 die funktionalen Aspekte der Stadt in den Mittelpunkt stellte und damit das Denken über Stadt bis in die späten 1980er Jahre hinein domestizierte (Le Corbusier 1962; Hilpert 1984). Freilich bricht auch in die Utopie des Planbaren immer wieder die Ernüchterung ein, dass Geplantes wie auch Ungeplantes zwei Seiten *einer* Form sind. Erst durch den Plan werden die Abweichungen zu ihm sichtbar. Auch wenn dies in der Konsequenz zwar dazu führt, dass diese Abweichungen immer wieder lustvoller Anlass für weitere planerische Eingriffe sind, überwinden diese das grundlegende Dilemma jeglicher Planung nicht. In der ungeplanten Abweichung vom Plan reproduziert sich die moderne Stadt, entwickelt ihre Eigenarten und ihren Eigensinn zwischen Vielfalt und Norm.

Die „X-City“

Wenn wir davon ausgehen, dass „X-Cities“ Orte sind, die sich beim Organisieren des Zusammenlebens von Unbekannten von der eigenen Undurchschaubarkeit leiten lassen, dann finden sich erste Hinweise auf ihre mögliche Form bei den Vordenkern einer auf Temporalität abzielenden Stadtentwicklung: dem situativen Urbanismus, der sich aus dem Gedankengut der Situationistischen Internationale, einer der letzten großen

Bewegungen politisch motivierter Avantgarde, heraus entwickelt hat (Debord 1996; Haydn/Temel 2006; McDonough 2004).¹

Weitere Hinweise dazu folgen den bereits angedeuteten soziologischen Diagnosen einer Gesellschaft, deren zukünftige Differenzierung im Zeichen des Leitmediums Computer darauf hinausläuft, dass die Entkopplung und Fragmentierung einzelner Sinn- und Lebenswelten zu einem Eigenleben jenseits einer verbindlichen Ordnungslogik führt. Nur im Bedarfsfall (der manchmal auch ein Zufall sein kann) wird ihr Zusammenspiel auf Zeit intensiviert, um es bei passender (und manchmal auch unpassender) Gelegenheit wieder aufs Spiel zu setzen. In der Strukturlogik von Netzwerken organisiert, entziehen sich die einzelnen Elemente einem übergeordneten Zusammenhang und reagieren einzig auf die wechselseitige Beobachtung von Kontrollversuchen, in deren Zusammenspiel – folgt man dem Netzwerktheoretiker Harrison C. White, letztendlich in einer Welt voller Überraschungen und Wahlzwängen, überhaupt erst ihre eigene Identität konstituiert wird (White 1992). Anstelle langfristiger Bindungen und überschaubarer Wissensbestände tritt die Ungewissheit des Projekts als einem auf Zeit hin abgestellten Arbeits- und Lebensumstand (Grabher 2002).

Für die X-City heißt dies, dass sie nur noch im Modus des Vorläufigen zu denken ist, bei der einzig die mitlaufende Beobachtung der eigenen Dekonstruktion Anlass gibt für weitere Anschlusshandlungen. Um mit der Vielfalt sich überlagernder (planerischer) Interventionen und überraschender Nebenwirkungen wie auch den unberechenbaren Einklumpungen an unvorhersehbaren Orten umgehen zu können, muss diese Stadt undefinierte „Leerstellen“ bereithalten, um die eigene Überraschungsfähigkeit nicht aus den Augen zu verlieren. Im Windschatten aller Kontrollversuche des Öffentlichen (Levin/Frohne/Weibel 2002) wird sie darauf angewiesen sein, einen „space“ jenseits aller Deutungshoheiten offen zu halten, der als Container all die Ergebnisse rückkopplungsgefährdeter Handlungszusammenhänge (und welche Handlungszusammenhänge sind dies mittlerweile nicht?) zu beherbergen in der Lage ist.

Der Begriff, der von Dirk Baecker an dieser Stelle als Bezeichnung für diese Leerstellen einer X-City ins Feld geführt wird, erinnert an die anarchistischen Karnevalesken einer Umkehrung der Verhältnisse, wie sie vor allem vom Literaturtheoretiker Michail Bachtin (1987) für allerlei Faschingstreiben nachgezeichnet wurden, ohne allerdings die explizit politische Lesart einer Gegenkultur mitzuführen: Es sind *Possen*, die,

1 Für einen Überblick sorgt hier die Zeitschrift Arch+ in ihrer Ausgabe 183 vom Mai 2007.

unterschiedlich motiviert, die Stadt und damit immer auch sich selbst mit dem Potenzial des Eingangs erwähnten Möglichkeitssinns versehen:

Im Anschluss an den Markt der tribalen Stadt, die Häuser der antiken Stadt und die Pläne der modernen Stadt recodieren die Possen die Leerstellen der Stadt. Diese sind jetzt nicht mehr nur Gelegenheiten zum Tausch, Orte des strategischen Kalküls im Umgang mit der Gesellschaft und überraschende Ergebnisse einer funktionalen Planung der Stadt, sondern sie sind Anlässe für Hausbesetzungen, Straßenfeste, terroristische Angriffe, Fischgründe für Sekten, Standorte unternehmerischer Neugründungen, Gegenstand künstlerischer Aktionen, Bühne für politische Auftritte, die sich allesamt nicht mehr an repräsentative Räume halten, sondern sich ihre location je nach Situation, Anlass und Absicht selber suchen. (Baecker 2008: 26)

Inmitten der ineinander getrennten Flows und Sphären (Sloterdijk 1998 bis 2004) greifen solcherart Possen zu beliebigen Zeiten die mal mehr, mal weniger frei verfügbaren Symbole und kulturellen Praktiken auf und programmieren sie um zu ubiquitären Zeichen einer Eigenlogik, die sich – frei von allen Sorgen um Anschlusskommunikation – im städtischen Raum entfalten und sich dabei und damit in etwas verwandeln, mit dem sie selbst nicht zu rechnen in der Lage sind. Die Ergebnisse, die dabei entstehen, sind keineswegs beschränkt auf die bis dato sich ins Spiel bringenden Ansprüche kreativer Klassen im Sinne Richard Floridas (2004), sondern umfassen alle lose gekoppelten „domains“, die das Netzwerk städtischer Identitäten ausmachen – inklusive der ständig mitrechnenden Computer, die aufgrund ihrer Geschwindigkeit, Vernetzungs- und Verarbeitungskapazität mit den zur Verfügung stehenden Daten für so manchen Überraschungserfolg im Sinne einer ganz eigenen Posse zu sorgen imstande sind.

Was dies für die Prozesse der Entwicklung und städtebaulichen Orchestrierung einer solchen Stadt bedeutet, soll uns anhand eines konkreten Beispiels im nachfolgenden Kapitel beschäftigen. Festhalten können wir, dass es sich mit hinreichender Sicherheit um ein „Spannungsspiel“ entlang einer der prominentesten architektonischen Formen handeln wird: dem Dach, seit jeher definiert als „Eingrenzung und Ausgrenzung im Interesse von Schutz, Orientierung und Versammlung“ (Baecker 2007: 73). So wie sich die Form des Dachs mit der Spannung auseinandersetzt, die eigene Innenseite (den Schutz) genauso attraktiv denken zu müssen wie die Außenseite (die Offenheit), um entsprechende Übergänge vom Orientierung stiftendem Bekannten zur Irritation auslösenden Überraschung und wieder zurück zu entwerfen, so muss die Stadt der Zukunft, noch viel radikaler als die der Gegenwart, mit den Widrigkei-

ten „kausaler Komplexität, kommunikativer Überforderung und temporalem Eigensinn rechnen“ (Baecker 2007: 79). Wie diese Gratwanderung der permanenten Bezugnahme auf Unbestimmtes, das damit zugleich unter das Dach geholt wie auch auf Abstand gehalten werden muss, wie dieser Spagat zwischen der wärmenden Gemeinschaft des Bekannten und der coolen Fremde des Neuen aussehen kann, bleibt der Frage des Einzelfalls überlassen. Dass sie jedoch als Anforderung an die Möglichkeiten einer X-City immer wieder neu gestellt werden wird: davon kann man ausgehen (Baecker 2007).

Alternative Stadtteil-Entwicklung: Das Projekt Graz-Reininghaus

Ein ehemaliges Brauereigelände, grüne Felder, alter Bau- und Baumbestand, zwei malerische Teiche, mehrstöckige Lagerkeller, Gaststätte, Tennenmälzerei, Brunnenhaus und Gründervilla. 545.000 Quadratmeter Grund, 2 km westlich vom historischen Zentrum der zweitgrößten Stadt Österreichs gelegen: So präsentiert sich Graz-Reininghaus dem neugierigen Blick von außen. Hervorgegangen ist das Projekt aus dem Aufkauf sämtlicher Liegenschaften der Brau Union Österreich, die nach dem Verkauf an den Heineken Konzern im Zuge der daran üblicherweise anschließenden Portfoliobereinigung und Konzentration auf das Kerngeschäft ihren österreichweit gestreuten Besitz an Grund und Boden 2005 an einen privaten Immobilienentwickler, die Asset One AG, veräußert hat. Im Zuge der weiteren Verwertung der Liegenschaften wurde unmittelbar danach ein Großteil der 1,2 Millionen Quadratmeter weiterverkauft, um so den Finanzierungsbedarf für die Entwicklung dieses Stadtteils zu generieren.

Am Beginn des Entwicklungsprozesses von Graz-Reininghaus stand die Positionierung des Eigentümers, einen Stadtteil für ca. 12.000 Menschen nicht in der branchenüblichen Art und Weise zu konzipieren, sondern vielmehr einen experimentellen Zugang zu suchen, der jenseits aller kurzfristigen Renditeorientierung und optimierten Verwertungslogik mit genügend Zeit und Intelligenz aufwartet, um tatsächlich den Versuch wagen zu können, einen lebenswerten, von urbaner Vielfalt geprägtem „Stadtteil mit Eigenschaften“ entstehen zu lassen. Die Frage nach der Governance des Entstehungsprozesses, d. h. der Koordination und Steuerung aller beteiligten Akteure bis hin zum Zusammenleben der Bewohner des neuen Stadtteils stand dabei von Anfang an im Mittelpunkt der Überlegungen. Von vornherein war klar, dass es hierzu Abschied zu nehmen galt von den klassischen Vorstellungen einer durchgeplanten

Vorgehensweise, die, mit der Kartierung des Bestandes beginnend, möglichst rasch zu einem Masterplan zu kommen hat, in dem sowohl der Ressourceneinsatz als auch die Planungssicherheiten bezüglich der einzubindenden Partner, namentlich der Stadtverwaltung sowie weiterer Investoren, schriftlich niedergelegt sind und der für eine scheinbar reibungslose „Abwicklung“ der Entwicklungs- und Investitionsbedarfe sorgt. In Abweichung vom Standard immobilientechnischer Gepflogenheiten wurde stattdessen ein Dialog mit unterschiedlichen nationalen wie internationalen Mit- und Vordenkern aus den Bereichen Stadtentwicklung, Kunst, Wissenschaft, Ökologie und Gesellschaft angestrebt, die eingeladen wurden, sich Gedanken zu einem wünschenswerten Stadtteil zu machen.

Um auch die Perspektive potenzieller Nutzer und Nutzerinnen im Blick zu behalten, wurde parallel dazu die „werkstadt017“ gegründet, ein Forum von 32 Grazer Bürgern und Bürgerinnen, die ihre Überlegungen zu wichtigen Rahmenbedingungen und Eckpunkten eines neuen Stadtteils sammeln und im Rahmen einer Publikation veröffentlichen sollten. Entstanden ist daraus das Buch „Konzeptionen des Wünschenswerten – Was Städte über die Zukunft wissen sollten“, ein lebendiges Dokument gesellschaftspolitischer Reflexionen, wie Leben, Arbeit, Bildung und Urbanität in Zukunft aussehen könnten, und – in Rückbindung an das Potenzial eines gemeinsam gestalteten Entwicklungsprozesses – über welche Eigenschaften ein Stadtteil verfügen sollte, um möglichst viele dieser Überlegungen beheimaten zu können.

Im Rahmen der weiteren Verdichtung entstand im Januar 2007 die „Struktur der Eigenschaften“, ein Netzwerk von Wertebündeln, mit der die zentralen Aspekte einer zukunftsfähigen Stadt zusammengefasst werden. Gerichtet an aktuelle und zukünftige Mitdenker und Umsetzer des Projekts, dient die Struktur der Eigenschaften als Instrument für die kollektive Reflexion und Leitfaden für die konkrete Gestaltung nachfolgender Planungs- und Baumaßnahmen.

Um den Diskurs mit den für die weitere Entwicklung des Stadtteils relevanten Gesprächspartnern zu intensivieren, wurde parallel dazu auch die „Reininghaus Gesellschaft“ gegründet: eine multidisziplinäre Diskussionsplattform, die sich öffentlich den Fragen einer lebenswerten urbanen Zukunft stellt und die jenseits aller formal-rechtlichen Aspekte als virtueller Akteur konzipiert wurde, der die Auseinandersetzung in und um den zukünftigen Stadtteil bereits in der Gegenwart vorwegnimmt. Mit einer Vielzahl von Veranstaltungen, Denksalons, Exkursionen und Publikationen wurde immer wieder dafür Sorge getragen, dass neue Impulse und bislang unbedachte Tatbestände in die Diskussion mit dem Eigentümer und weiteren relevanten Stakeholdern eingespeist wer-

den, um damit die Idee eines permanent sich selbst beobachtenden, überraschungsfähigen Stadtteils bereits von Beginn an zu verankern.

Um den driftenden Entwicklungsprozess immer wieder neu zu fokussieren, wurden Ende 2007 vom Kernteam und dem Eigentümer fünf Standpunkte formuliert, die helfen sollten, der Dynamik einen inhaltlichen wie auch prozessualen Rahmen zu geben, mit dem die weitere Entwicklungsrichtung definiert und für alle Beteiligten ein hinreichend stabiler Orientierungsrahmen geschaffen wird. Die fünf Standpunkte legen in kondensierter Form fest, dass in Graz-Reininghaus ein eigenständiges Stadtzentrum von urbaner Vielfalt und Lebendigkeit mit einer unverwechselbaren Persönlichkeit entstehen soll, das in einem ergebnisoffenen und kooperativ geführten Prozess entwickelt wird und sowohl auf nachhaltigen wirtschaftlichen als auch städtebaulichen Erfolg ausgerichtet ist.

Auf dieser Grundlage wurde auch der nächste Schritt im Entwicklungsprozess gemeinsam festgelegt: Ab Mitte 2008 soll auf zwei miteinander verknüpften Handlungssträngen an einer robusten Form der Stadtentwicklung gearbeitet werden, mit der sowohl der Einstieg weiterer Entwicklungsunternehmer als auch das Zusammenspiel mit der Stadt Graz erleichtert werden soll. Während ein städtebaulich geprägter Zugang die unterschiedlichen Perspektiven in näheren Augenschein nimmt, die für die Realisierung des neuen Stadtteils im Sinne von „hard facts“ von zentraler Bedeutung sind, vertiefen stadtsoziologisch ausgerichtete Überlegungen die Frage nach den Bedingungen eines lebenswerten Miteinanders im Spannungsfeld von irritierender Vielfalt und in sich ruhender Sicherheit und Orientierung.

Die Interdependenzen beider Dimensionen knüpfen nahtlos an die aktuellen Auseinandersetzungen in der Geographie, Stadtsoziologie und Kulturtheorie an: Wie müssen räumliche Gestaltungsmerkmale eines Ortes gedacht werden, der Menschen eine Heimat ermöglicht, die sich aus der Enge des Begriffs befreit hat und den bereits weiter oben skizzierten Parametern einer X-City nahekommt? (Maresch/Werber 2002; Schoer 2006; Löw 2001).

Während einerseits unter Beteiligung international anerkannter Architekturbüros und Fachexperten die Fragen nach Mobilität, Grün- und Freiräumen, Energieversorgung, Wohnbau, Nutzungsvielfalt in unterschiedlichen Stadtszenarien bearbeitet werden, widmet sich die stadtsoziologische Fragestellung u. a. im Rahmen einer Forschungsoperation mit dem Lehrstuhl für Kulturtheorie und -analyse an der Zepelin University Friedrichshafen der Frage nach den sozialen Gestaltungsdimensionen. Erklärtes Ziel beider Perspektiven ist die Verdichtung der gewonnenen Erkenntnisse in ein abstraktes Stadtmodell, das als

erste Konkretisierung der durchgeführten Prozessschritte die unterschiedlichen Aspekte miteinander verknüpft und im Sinne einer Selbstfestlegung den Optionsraum für mögliche Planungsschritte weiter eingrenzt, ohne dabei sämtliche „Leerstellen“ für unerwartet auftauchende Gelegenheiten wie auch Possen im baeckerschen Sinne preiszugeben. Mit Hilfe dieses Modells des zukünftigen Stadtteils wird gleichsam eine Suchrichtung aufgespannt, die nicht zuletzt aufgrund ihrer Einbettung in die Prozessgeschichte das Risiko der Beliebigkeit eindämmt, ohne dem weiteren Entwicklungsprozess die Luft zum Atmen zu nehmen.

Ergänzt um vielfältige Experimente einer temporären Nutzung des Geländes sowie die laufende Abarbeitung städtebaulicher „Hausaufgaben“ (Veränderungen im Flächenwidmungsplan, Anbindung an die öffentliche Infrastruktur, Lobby-Arbeit in der Stadtverwaltung, Sanierung bestehender Industriedenkmäler usw.) fungiert das Stadtmodell als Attraktor für die Vielfalt möglicher Gestaltungsoptionen und ist Grundlage einer räumliche Teilung des Geländes in einzelne, autonom agierende Einheiten, die von unterschiedlichen Akteuren mit jeweils eigener Entwicklungslogik verwertet werden können. Das Zusammenspiel autonomer Partner, die sich durch Selbstbindung auf einen gemeinsamen Rahmen festlegen, der in der Lage ist, durch wenige, konsequent durchgehaltene Spielregeln eine größtmögliche Vielfalt hervorzubringen, wird durch ein Governance Modell abgesichert, welches die bereits skizzierten Überlegungen zur Steuerung einer X-City aufgreift und das nachhaltige Zusammenspiel benachbarter Projekte im Sinne heterarchischer, auf der Ökologie von Netzwerken aufbauender Koordinationsformen ermöglicht. Als iterativer Prozess einer fortlaufenden Selbsterneuerung konzipiert, kann die hier vorgestellte „Reininghaus Methode“ als Blaupause für einen Entwicklungsprozess jenseits des klassischen planerischen Vorgehens dienen: die Entstehung eines Stadtteils auf der Grundlage unklarer Rahmenbedingungen (Brand Eins 2008).

Sowohl die konsequent auf Überraschungsfähigkeit abgestellte Vorgehensweise als auch die gezielte Nutzung periodischer Auszeiten zur Reflexion des laufenden Geschehens, aber auch der Entscheidungsprozess für jeweilige Anschlussaktivitäten sind darauf ausgerichtet, unter permanentem Einbezug relevanter Schlüsselspieler einen Handlungsrahmen zu entwerfen, der ein evolutionäres Fortschreiten ermöglicht, ohne dabei mit einer (halbwegs) vollständigen Informationslage zu rechnen.

Es bleibt in der Tat über eine ungewöhnlich weite Strecke offen, wie der zukünftige Stadtteil, aber auch der weitergehende Prozess seiner Entwicklung aussehen wird – ein Umstand, der nicht zuletzt vom Eigentümer einiges an finanzieller wie auch politischer Potenz verlangt: Die

Investitions- und Planungslogik möglicher Kooperationspartner stößt damit immer wieder auf einen Erwartungshorizont, der Zweifel und Enttäuschungen geradezu magisch anzieht. Nichts Schlimmeres gibt es für die Planungsstäbe einer Stadtverwaltung wie auch das Controlling zahlungswilliger Investoren, als in diesem Zusammenhang auf einen offenen Prozess verwiesen zu werden, der die Notwendigkeit der verlässlichen Kooperation nicht negiert und ihr gleichzeitig ständig den Boden unter den Füßen wegzieht. Der laufende Umgang mit dieser Zumutung gehört zu den anspruchsvollsten Herausforderungen der Gesamtprojektsteuerung.

Zur Steuerungslogik von „X-Cities“

Wir hatten bereits zu Beginn angedeutet, dass es sich bei der Frage nach der Beobachtung, Reflexion und Steuerung dieses Prozesses lohnen könnte, einen Blick auf Organisationen zu werfen, die sich bereits seit geraumer Zeit mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen. Welche Anleihen lassen sich aus den dort entwickelten Zugangsweisen und Werkzeugen nehmen, um die Frage nach einem zukunftsfähigen Umgang mit der eigenen Ungewissheit zu beantworten?

Erste Hinweise dazu werden sichtbar, wenn wir den Prozess der Strategieentwicklung näher betrachten, wie er vor allem aus einer systemtheoretischen, d. h. nicht normativen Perspektive heraus durchdekliniert wurde (Nagel/Wimmer 2002; Schreyögg 1999; Mintzberg 1999). In expliziter Abkehr von der Fülle präskriptiver Ansätze, in denen Strategiearbeit als expertenorientiertes Vorgehen vor allem dazu konzipiert wurde, einer Unternehmung die „richtige“ Strategie vorzusetzen, wird mit dem „Abschied vom Ideal der plandeterminierten Unternehmenssteuerung“ (Schreyögg 1999b: 389) ein Vorgehen eingeleitet, das sich von den zentralen Prämissen eines traditionellen Organisationsverständnisses radikal verabschiedet.

Es ist auch hier die Einsicht in die Undurchschaubarkeit sowohl der eigenen Umwelten als auch der eigenen Zukunft, verbunden mit der Dekonstruktion der Vorstellung von Organisation als triviale Maschine, mit der die Hoffnung auf eine zweckrationale Planbarkeit der vielfältigen Aktivitäten einer Unternehmung bestenfalls als simple Kontrollfiktion bestehen kann. Wenn hingegen Strategiearbeit als zentraler Hebel für die Lernfähigkeit eines sozialen Systems konzipiert wird, welches sich vor dem Hintergrund des Nichtwissens von dem Anspruch an eine exakte Kalkulierbarkeit und damit Kontrollierbarkeit künftiger Entwicklungen verabschiedet, wird die Beschäftigung mit der eigenen Strategie zu

einem kreativen Prozess der Selbsterneuerung, bei dem die eigene Identität im aufmerksamen Abgleich mit Umweltveränderungen und gewünschter, und damit entscheidbarer Selbstfestlegung immer wieder neu entworfen und in einem ko-evolutionären Prozess mit den relevanten Umwelten auf die eigene Überlebensfähigkeit hin überprüft und ggf. nachjustiert wird. Die dazu als Hilfestellung ausgelegten Werkzeuge etwa der Szenario-Entwicklung (Perspektive Zukunft), Kundennutzen- oder Wettbewerbsanalyse (Perspektive Umwelt) oder Stärken-Schwächen-Diagnose (Binnenperspektive) erleichtern durch die in ihnen angelegte Systematisierung die Denkarbeit, ersparen aber keinesfalls die notwendigen unternehmerischen Eingriffe, mit denen Organisationen erst zu ihrer Hochform auflaufen: die Umwandlung von Ungewissheit in Sicherheit durch Entscheidung (Lihman 2000; Krusche 2008).²

Die Parallelen zum weiter oben vorgestellten Projekt der Stadtentwicklung von Graz-Reininghaus liegen auf der Hand. Sowohl der Aspekt der Ungewissheit als auch die darin periodisch vorgenommenen Neuentwürfe der eigenen Identität vor dem Hintergrund sich wandelnder Marktgegebenheiten (aktuell: der Umgang mit der Krise des globalen Finanzsystems im Hinblick auf die Refinanzierungskosten weiterer Investitionen) und – viel entscheidender – unternehmerischer Festlegungen (im Sinne der Abwägung und Nutzung sich neu ergebender Chancen im blinden Fleck routinisierter Geschäftsgebahren) verweisen auf ein funktional äquivalentes Vorgehen. Die Selbstfestlegungen der Projektgruppe (inklusive natürlich des Eigentümers) entsprechen weitgehend den Entscheidungsprämissen eines Management-Teams, das mit Blick auf die Zukunft der eigenen Überlebenseinheit das Risiko einer Entscheidungsfindung auf sich nimmt. Auch wenn im Verlauf des Stadtentwicklungsprojekts die aus der Strategiewerkzeuge zur Verfügung stehenden Werkzeuge nicht explizit zur Anwendung gebracht wurden, ist die Grundlogik des Vorgehens hier nicht zu übersehen.

Auch der Umgang mit Unerwartetem ist Bestandteil der laufenden Projektarbeit, wenn gleich auch hier die aus der Managementliteratur destillierten Handreichungen nicht oder zumindest nicht vollständig auf-

2 Ohne an dieser Stelle die vorgestellte Denkfigur weiter zu strapazieren: Durch die paradoxe Natur der Entscheidung gewinnt dieser Vorgang deutlich an Finesse. Da in jede Entscheidung unweigerlich ihre eigene Kontingenz eingeschrieben ist (man hätte ja auch jeweils anders entscheiden können), dekonstruiert jede Entscheidung ihre eigenen Prämissen und baut die Komplexität gleichsam als Bugwelle vor sich auf, die sie im Prozessieren wieder einkassiert. Die daraus resultierenden Legitimationsprobleme beschäftigen vor allem die moderne Führungstheorie.

gegriffen und entsprechend adaptiert und umgesetzt wurden. Hier ist vor allem auf die aktuellen Arbeiten von Karl Weick und Kathleen Sutcliffe zu verweisen, die sich funktionierende Hochleistungsorganisationen unter dem Aspekt der Sicherstellung der Leistungserbringung näher angeschaut haben (Weick/Sutcliffe 2001). Viele Aspekte der Quintessenz ihrer Forschung zu Organisationen (etwa Atomkraftwerken, aber auch Intensivstationen und Flugzeugträgern), die sich mit dem Risiko konsequenzenreicher Entscheidungen in einer zunehmend unberechenbaren und durch komplexe Wechselwirkungen gekennzeichneten Umwelt konfrontiert sehen, finden sich – wenn auch implizit – in der Konfiguration des Projekts Graz-Reininghaus wieder. Sei es die „preoccupation with failure“, die aufmerksame Beschäftigung mit Abweichungen und Fehlern, die Anlass für sofortige Neujustagen des gesamten Vorgehens sind, oder das „commitment to resilience“, mit dem durch eingespielte Abstimmungsmechanismen und einer guten Mischung von Expertenwissen und Improvisationskunst im Fall von Überraschungen zusätzliche Leistungsreserven mobilisiert werden können: Stets sind Flexibilität und Reaktionsvermögen wichtiger Bestandteil des laufenden Projektgeschehens, die vom gesamten Projektteam mit entsprechender Aufmerksamkeit über alle Konflikte und Meinungsverschiedenheiten hinaus gepflegt werden.

Die Weiterführung dieser Parallelität von Stadtentwicklung und Strategiearbeit gewinnt vor allem durch die Arbeiten des französischen Philosophen und Ostasienkenners François Jullien (1999, 2006; sowie Baecker 1994) eine deutliche Erweiterung, die ebenfalls wertvolle Hinweise auf die Governance Principles von X-Cities liefert. In seinen Ausführungen zum traditionellen chinesischen Strategieverständnis kontrastiert Jullien die Grundlagen westlicher Modellbildung (mit der daran anschließenden Zielbildung und Planerstellung) mit einer Vorstellung von Wirksamkeit, die sich aus dem Situationspotenzial eines Sachverhalts erschließt und – insbesondere in Situationen, die durch hohe Unbestimmtheit und Vielfalt der Optionen, sprich Kontingenz geprägt sind – eher auf ein Gewähren lassen der in der konkreten Situation eingeschriebenen Dynamik denn auf einen mit heroischer Geste produzierten (gezielten) Eingriff in den Lauf der Dinge hinausläuft. Mit der genauen Lesart wird deutlich, dass es sich hierbei in der Sache weder um ein passives sich treiben lassen noch im Vergleich um die geläufigen Verkürzungen eines esoterisch aufgeladenen abendländischen Blicks auf morgenländische Traditionen handeln: Eingewoben in ein hoch komplexes Netz kausaler Wechselbeziehungen sucht der solcherart geschulte Beobachter permanent nach Möglichkeiten, eine konkrete Situation produktiv werden zu lassen. Durch minimale Interventionen, und mit optimalem

timing (das weniger glückliches Zusammentreffen von günstigen Umständen denn kluges Abwarten der größtmöglichen Potenzialität ist), werden die Kontextbedingungen verändert, die einer Situation ermöglichen, sich zu entfalten. Dies ist weder passives Abwarten noch aktives Handeln. Sondern Tun durch Nicht-Tun, um es mit Hilfe einer paradoxen Wendung auszudrücken. Wirksamkeit ist in dieser Lesart immer das Resultat eines Prozesses, ganz und gar verankert in der Empirie der Verhältnisse und damit hoch kontextabhängig. Strategisches Handeln besteht dann in erster Linie darin, das Potenzial einer Situation zu erfassen, noch bevor sie in einer Handlung kulminiert, und – im Sinne einer „vorausschauenden Selbsterneuerung“ (Wimmer 2000) – dann, wenn es (noch) leicht fällt, so im Sinne der eigenen Interessen zu intervenieren, dass gleichsam eine schiefe Ebene entsteht, auf der Dinge wie von selbst ins Rollen geraten und man sie nur noch in Empfang zu nehmen braucht, wenn es soweit ist. Diese Form der Leichtigkeit und Effizienz (Jullien 2006: 84ff.) ist die hohe Kunst strategischen Handelns.

Es lohnt, genau an dieser Stelle auch auf die überraschenden Querverbindungen und Ergänzungen hinzuweisen, die sich bei der Frage nach wirksamen Steuerungsprinzipien für X-Cities ergeben, wenn eine Umstellung der inneren Disposition von Planung auf *Improvisation* erfolgt. Die aus der Jazz-Musik und dem modernen Tanztheater kondensierte Form der Improvisation (Berliner 1994; Johnstone 1979) lebt in einem überaus hohen Maße aus dem Situationspotenzial einer Performance.

Improvisation involves reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation. (Berliner, 1994: 241)

Einfache Regeln für komplexe Spiele, so könnte man die Grundlogik eines improvisierenden Vorgehens beschreiben. Ebenfalls tief verankert in der Empirie des konkreten Sachverhalts, baut Improvisation immer auf Bestehendem auf, das Material ist für vielfältige rekursive Verknüpfungen, Variationen und Transformationen. In den Worten des großen Altmeisters des Jazz, Charles Mingus: „You can't improvise on nothing; you've gotta improvise on something.“ (Kernfeld 1995: 119)

Ihr prozesshafter Charakter ist in erster Linie auf Anschlusskommunikation gerichtet, weniger auf das Ergebnis des Handelns (und schon gar nicht auf die Bewertung des Ergebnisses im Sinne moralischer Kategorien) – das Resultat ist gleichsam das Nebenergebnis des aufmerksamen passiv-aktiven Spielens (listen to get into it!) mit dem vorgefunde-

nen Material, sei es die Melodie und die anwesenden Mitmusiker im Jazz oder die bis dato vorhandene Story und die darin mitspielenden Schauspieler beim Improvisationstheater.

Eingespant in das bereits erwähnte Netzwerk von Identität und Kontrolle, entwickeln sich in der Geborgenheit einfacher Spielregeln („Just Say Yes“) überraschende Wendungen und Volten, die der Vielfalt nachbarschaftlich verbundener Projekte gerechter werden als komplizierte Vorgaben besorgter Spielmacher. Nicht nur für die Beobachtung und das Management von Organisationen (Weick 1998; Dell 2002), sondern gerade auch für die Gestaltung von urbanen Settings kann das Spiel mit dem Unbestimmten zu einer lustvollen Prämisse einer „ungoverned governance“ werden, bei der es in erster Linie darum geht,

sich der jeweiligen Referenzsysteme bewusst zu werden und Räume der Information, Umwelten des Organismus, Milieus der Gesellschaft und Faszination des Bewusstseins weniger zu fusionieren als vielmehr zu unterscheiden und in ihrem jeweiligen Eigenwert aufeinander zu beziehen. (Baecker 2007: 79)

All die hier aufgeführten Steuerungsprinzipien bilden gleichsam das unausgesprochene Rückrat des Stadtentwicklungsprozesses in Graz-Reininghaus, der explizit als ergebnisoffener und auf Nachhaltigkeit ausgerichteter, hoch reflexiver Entstehungsprozess angelegt ist, der zu immer neuen Variationen und Verästelungen geführt hat, die stets weniger geplant als auf die Ausschöpfung der jeweiligen Situationspotenziale hin ausgerichtet waren. Das Suchraster, das dadurch aufgespannt wurde, hat zu einer hohen Komplexität und Vielfalt der in den Blick genommenen Sachverhalte geführt, die im Projektteam schon allein aus Gründen der Praktikabilität immer wieder auf ein handhabbares Maß zurechtgestutzt werden mussten.

Diese Verdichtungsphasen sind als notwendige Punkte eines Innehaltens explizit Bestandteil des Entwicklungsprozesses und tragen – immer mit Blick auf das aktuell zur Verfügung stehende Situationspotenzial, dass je nach Umstand von überraschenden Koalitionen mit der Stadt bis hin zu Teilverkäufen des Geländes gehen kann – bereits den Kern weiterführender Aktivitäten in sich. Exemplarisch spiegeln die hier skizzierten abstrakten Prinzipien einer Governance-Struktur die Knotenpunkte einer Stadtentwicklung, die als „unendliches Spiel“ (Carse 1986)³ angelegt ist und die durch die Praxis der mitlaufenden Selbstver-

3 Im Unterschied zu endlichen Spielen spielt man unendliche Spiele nicht um sie zu gewinnen, sondern um sie zu spielen.

änderung nicht mit der Fertigstellung von Plätzen und Gebäuden abgeschlossen sein kann – ganz im Sinne einer X-City, die nie ist, sondern immer nur wird. Die Frage, inwieweit die Stadtteilentwicklung in Graz-Reininghaus mitsamt des dort verfolgten methodischen Vorgehens – der Reininghaus Methode – dafür ein erfolgreiches Exempel statuiert, muss daher an dieser Stelle nicht zuletzt aufgrund der Ergebnisoffenheit des Prozesses tatsächlich unbeantwortet bleiben. Hier gilt nach wie vor der alte Satz des Großmeisters entspannter Gegenwarten, Bob Marley: „Only time will tell...“

Literatur

- Bachtin, Michail (1987): *Rabelais und seine Welt. Volkskultur als Gegenkultur*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin: Merve Verlag.
- Baecker, Dirk (2004): „Miteinander leben, ohne sich zu kennen: Die Ökologie der Stadt“. *Soziale Systeme* 10, S. 257–272.
- Baecker, Dirk (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2008): „Stadtluft macht frei“, bisher unveröffentlichtes Manuskript.
- Berliner, Paul (1994): *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*, Chicago: University of Chicago Press.
- Brand Eins (2008): „Ein Ort für die Zukunft“. *Brand Eins*, Ausgabe 8, S. 123–129.
- Carse, James P. (1986): *Endliche und unendliche Spiele*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Debord, Guy (1996): *Die Gesellschaft des Spektakels*, Berlin: Bittermann.
- Dell, Christopher (2002): *Prinzip Improvisation*, Köln: Walther König.
- Drucker, Peter (2001): „The Next Society: A Survey of the Near Future“. In: *The Economist*, 3.11.2001.
- Florida, Richard (2004): *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
- Grabher, Gernot (2002): „The Project Ecology of Advertising: Talents, Tasks, and Teams“. In: *Regional Studies*, Special Issue, Vol. 36 (5), 245–262.
- Haydn, Florian/Temel, Robert (Hg.) (2006): *Temporäre Räume*, Basel: Birkhäuser Verlag.

- Hilpert, Thilo (Hg.) (1984): „Le Corbusiers ‚Charta von Athen‘. Texte und Dokumente. Kritische Neuausgabe“. Bauwelt Fundamente 56. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Holzinger, Markus (2007): Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft – Dimensionen eines Leitbegriffs moderner Sozialtheorie, Bielefeld: transcript Verlag.
- Johnstone, Keith (1979): *Impro: Improvisation and the Theatre*, New York: Theatre Arts Book.
- Jullien, François (1999): *Über die Wirksamkeit*, Berlin: Merve Verlag.
- Jullien, François (2006): *Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen*, Berlin: Merve Verlag.
- Kernfeld, Barry (1995): *Die Enzyklopädie des Jazz: Die Geschichte des Jazz im Spiegel der wichtigsten Aufnahmen*, Bern: Scherz.
- Krusche, Bernhard (2008): *Paradoxien der Führung*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Koolhaas, Rem/Mau, Bruce/Sigler, Jennifer (1998): *S, M X, XL*. New York: Monacelli Press.
- Le Corbusier (1962): *An die Studenten – Die Charte d’Athènes*, Hamburg: Rowohlt.
- Levin, Thomas Y./Frohne, Ursula/Weibel, Peter (2002): *CTRL Space. Rhetorics of Surveillance from Bentham to Big Brother*, ZKM Publikation, Karlsruhe.
- Löw, Martina (2001): *Raumsoziologie*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maresch, Rudolf/Werber, Niels (2002), In: Maresch, Rolf/Werber, Niels (Hg.): *Raum, Wissen, Macht*, Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 7–30.
- McDonough, Thomas (Hg.) (2004): *Guy Debord and the Situationist International*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, Henry (1999): *Strategy Safari*, Wien: Ueberreuter.
- Musil, Robert (1978, Orig. 1930): *Der Mann ohne Eigenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, Band 1.
- Nagel, Reinhardt/Wimmer, Rudolf (2002): *Systemische Strategieentwicklung*, Stuttgart: Schäffer-Poesche.
- Peters, Tom (2003): „Just Say Yes“. In: Bennis, Warren/Spreitzer, Gretchen/Cummings, Thomas (Hg.): *The Future of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, S. 177–188.
- Schreyögg, Georg (1999b): „Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven“. *Die Unternehmung* –

- Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53 (1999), S. 387–407
- Schroer, Markus (2006): Räume, Orte, Grenzen, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Sloterdijk, Peter: Sphären I – III, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Weick, Karin (1998): „Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis”. Organization Science, Vol. 9, No. 5.
- Weick, Karin/Sutcliffe, Kathleen (2001): Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity, San Francisco: Jossey-Bass.
- White, Harrison C. (1992): Identity and Control, Princeton: Princeton University Press.
- Wimmer, Rudolf (2000): „Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme“. In: Hejl, Peter M./Stahl, Heinz (Hg.): Management und Wirklichkeit, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, S. 265–293.