

Sven Kesselring; Eckehard F. Moritz;
Wolfram Petzel; Gerlinde Vogl

**Kooperative Mobilitätspolitik:
Theoretische, empirische und praktische
Perspektiven am Beispiel München und
Frankfurt, Rhein/Main**

Heft Nr. 3/2003

Sven Kesselring; Eckehard F. Moritz;
Wolfram Petzel; Gerlinde Vogl

Kooperative Mobilitätspolitik: Theoretische, empirische und praktische Perspektiven am Beispiel München und Frankfurt, Rhein/Main

München, Juni 2003

ISSN 0724 - 6986
ISBN 3-934859-04-6

Verfasser: Sven Kesselring; Eckehard F. Moritz;
Wolfram Petzel; Gerlinde Vogl

Herausgeber: IMU-Institut für Medienforschung
und Urbanistik
Hermann-Lingg-Str. 10
80336 München
Tel. 54 41 26-0
Fax 54 41 26-11
e-mail: imu-muenchen@imu-institut.de

Druck: E.i.S.

© 2003 by IMU-Institut München
Alle Rechte vorbehalten

Editorial

Arbeit und Leben in ihrem Wechselverhältnis gehören zu den Arbeitsfeldern des IMU-Instituts seit seiner Gründung im Jahre 1981. Im Mittelpunkt der Arbeit steht dabei der Bezug zur Praxis. Unter diesem Aspekt befassen wir uns immer wieder mit theoretischen und methodologischen Themen.

Da mag es auf den ersten Blick nicht ersichtlich sein, wie der vorliegende Forschungsbericht in diesen Rahmen passt und wie er mit anderen Arbeiten unseres Institutes in Verbindung steht. Doch – neben der Qualität der Studie – waren für uns mehrere Aspekte ausschlaggebend, den Bericht von Rekonzil in unsere Publikationsreihe „IMU-Informationdienst“ aufzunehmen:

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Forschungsprojektes, das vom Bundesforschungsministerium (bmbf) gefördert wurde. Er gibt die Ergebnisse eines Kooperationsprojektes wieder, das von der TU München (Lehrstuhl für Soziologie), dem innovatop, München, der IABG, Ottobrunn, und Maarten Hajer und Peter Peters, Amsterdam, durchgeführt wurde. Gegenstand der Untersuchung waren die Leitprojekte des bmbf MOBINET in München und WAYflow in der Region Rhein/Main. Beide suchen nach innovativen Lösungen für die Verkehrs- und Mobilitätsprobleme in Ballungsräumen. Unseres Erachtens haben sie Pilotcharakter für eine neue Form heterogener und hoch komplexer Projekte, die die Zukunft der Metropolen mit gestalten werden. Das Team von Rekonzil begleitete diese Unternehmungen zwischen 1999 und 2001 kritisch und fragte, was sich aus den Leitprojekten für eine innovative und nachhaltige Gestaltung von Mobilität und Verkehr lernen lässt.

Innerhalb des IMU-Instituts hat die Nachhaltigkeitsdebatte einen hohen Stellenwert. Wir befassten uns schon frühzeitig mit Themen- und Politikbereichen wie „Qualitatives Wachstum“ und „soziale Kosten“. Für beide sind Mobilität und Verkehr höchst relevant; v.a. deshalb, weil sich die Gestaltung der räumlichen Bewegungen von Menschen und Gütern bis hinein in die feinsten Verästelungen moderner Gesellschaften auswirkt. Die Beziehungen der Menschen zueinander und die Gestaltung von Arbeit und Leben werden sehr davon beeinflusst, wie eine Gesellschaft, eine Region oder eine Kommune die Mobilität ihrer Bürger organisiert.

Ein weiterer, weniger offensichtlicher Zusammenhang besteht zu den regional- und strukturpolitischen Arbeiten des IMU-Instituts. Gerade weil politisch-ökonomische Netzwerke in regionalen Zusammenhängen zunehmend an Bedeutung gewinnen und im Zuge dessen auch die Diskussion um regionale Cluster und Netzwerke neu aufgelebt ist, wird Koordinations- und Organisationsmechanismen jenseits des Marktes mehr Aufmerksamkeit in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zuteil. Regionale Entwicklungspolitik setzt weniger denn je allein auf Marktprozesse. Statt dessen gewinnen vermittelnde Institutionen an den Schnittstellen von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft an Bedeutung. Über diese sogenannten intermediären Institutionen werden Interessen vermittelt. Dabei spielt Vertrauen als Voraussetzung für Kooperation eine wichtige Rolle. Der Bericht von Rekonzil greift diesen Gedanken auf und fragt nach den Erfolgchancen von Synergien.

Der empirische Teil der Untersuchung macht dabei die essentielle Bedeutung von Instrumenten und Verfahren zur Regelung und Lösung von Konflikten sichtbar. Insbesondere gilt das für Projekte wie MOBINET und WAYflow, die sich durch eine spezifische Mischung von Heterogenität und Komplexität auszeichnen.

Im konzeptionellen Teil der Studie wird eine analytische Perspektive auf Innovationsprozesse vorgestellt, die mit den Folgeproblemen hoher Komplexität und Heterogenität zu kämpfen haben.

Diese grundsätzlichen Überlegungen münden in eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die sich sowohl an die Beteiligten in derartigen Prozessen richten wie an politisch und gewerkschaftlich Interessierte und Aktive, die Anregungen für die Entwicklungsperspektiven von regionalen Kontexten suchen.

Die Herausgeber

Inhalt

1	REFLEXIVE MOBILITÄTSPOLITIK	3
1.1	Heteroplexe Projektverbände	5
1.2	Zur Illustration von Heteroplexität	8
1.3	Forschungsrahmen „Mobilität“ des BMBF	10
1.4	Leitprojekte, Projektnetzwerke	11
2	GENESE DER LEITPROJEKTE	13
2.1	Genese MOBINET	13
	Projektstruktur MOBINET	16
	Was charakterisiert MOBINET?	19
2.2	Genese WAYflow	21
	Projektstruktur WAYflow	22
	Was charakterisiert WAYflow?	24
2.3	Vergleich der Leitprojekte MOBINET und WAYflow	27
3	EMPIRISCHE FALLSTUDIEN ZU MOBINET UND WAYFLOW	32
3.1	Methodische Vorüberlegungen und Anmerkungen zum Feldzugang	32
	Heteroplexe Handlungsmuster in komplexen Projektszenarien	33
	Homoplexität versus Heteroplexität	38
3.2	Das Beispiel Parkraummanagement	44
	Vorgeschichte	45
	Ein Versuch mit ungewissem Ausgang	47
3.4	Relaunch bei WAYflow	51
4	INNOVATION IN HETEROPLEXEN PROJEKTSZENARIEN: – ANALYTISCHE PERSPEKTIVEN ZUR ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	55
4.1	Innovation	58
4.2	Heteroplexe Projektszenarien	61
4.3	Analytische Perspektiven bei heteroplexen Innovationsprojekten	63
5	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ORGANISATIONSGESTALTUNG HETEROPLEXER INNOVATIONSPROJEKTE	71

5.1	Abgrenzung des „Wirkr Rahmens“ der Handlungsempfehlungen	71
5.2	Die wichtigste Handlungsempfehlung: Eine intensive Projektfindung und Projektvorbereitung	71
5.3	Handlungsempfehlungen für Projektbeteiligte	73
5.4	Handlungsempfehlungen für Zuwendungsgeber	78
6	LITERATUR	81

1 Reflexive Mobilitätspolitik

Verkehrsprobleme in urbanen Ballungsräumen sind nicht nur offenkundig, sie haben sich zu einem höchst relevanten städtischen Politikfeld entwickelt. Daher werden auch von politischer Seite entsprechende Initiativen gestartet, die zur Lösung des problematischen Verhältnisses von Stadt und Verkehr beitragen sollen.

Eine besondere Herausforderung dabei ist, dass bei einem solchen Themenkomplex, der bis hinein in die kleinsten Verästelungen des alltäglichen Lebens reicht, eine große Zahl von oft unvereinbar erscheinenden Interessen gebündelt werden muss, um Lösungsstrategien entwickeln zu können. Isolierte Ansätze, die darauf zielen, einzelne Systeme oder Instrumente (beispielsweise zur Verkehrslenkung etc.) optimieren zu wollen, sind zum Scheitern verurteilt. Doch wie soll das funktionieren, dass man die Vielfalt an Akteuren, Interessen, Unternehmen, Verbänden etc. mit ihren Ideen, Initiativen und innovativen Köpfen so zusammen führt, dass Innovationen befördert und Handlungs- und Entscheidungsspielräume genutzt werden können?

Das Projekt REKONZIL beschäftigte sich deshalb mit der Frage, wie Mobilitätspolitik und insbesondere die Kooperation von verschiedensten Akteuren so gestaltet werden können, dass innovative und zudem nachhaltige (im Sinne von: sustainable) Lösungen entstehen.

Wir beschäftigten uns hierbei exemplarisch mit den Projektverbänden MOBINET (München) und WAYflow (Rhein-Main-Gebiet), zwei Leitprojekten aus dem BMBF-Forschungsprogramm „Mobilität in Ballungsräumen“. Diese vom BMBF geförderten Projektverbände sind zwei je verschiedene Versuche, mit neuen Kooperationsformen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand Verkehrsprobleme vor Ort innovativ anzugehen. Kennzeichnend ist jeweils eine heterogene Konstellation von Unternehmen, Dienstleistern, Forschungseinrichtungen, Consultants, Verkehrsbetrieben und öffentlicher Hand. Dieser „Mix“ von Akteuren soll es ermöglichen, innovative Ideen und Konzepte nicht nur zu entwickeln, sondern auch umzusetzen. Beide Projekte zeichnen sich durch eine außerordentlich hoch entwickelte Komplexität aus. Diese ist Ausdruck des Bemühens, so genannte „integrierte Lösungen“ zu finden, bei denen die einzelnen Teilprojekte sowohl untereinander als auch mit externen Lösungen vernetzt sind.

MOBINET und WAYflow sind damit prototypische Versuche, in einem überschaubaren regionalen Rahmen die Idee der „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 1996) in die Tat um zu setzen. Salopp gesprochen lautet diese Idee: alles hängt mit allem zusammen und beeinflusst sich gegenseitig.

Verbunden mit dem Anspruch auf „integrierte Lösungen“ ist aber auch eine tiefgreifende Verunsicherung. Denn niemand weiß wirklich, wie man vernetzte Lösungen von der Größenordnung und Komplexität, wie sie in den beiden Projekten anvisiert werden, gesichert implementiert. Dafür gibt es bislang kein Rezeptwissen, sondern derartige Projekte müssen im Vollzug lernen. Das ist charakteristisch für den Umbruch, in dem sich die modernen Gesellschaften heute befinden. Und diese grundlegende Verunsicherung darüber, dass bisherige Routinen nicht ausreichen, Problemkomplexe wie „Mobilität in Ballungsräumen“ mit ihren vielfältigen Dimensionen und Nebenfolgen verlässlich und dauerhaft zu lösen, reicht weit hinein

in das institutionelle Gefüge der Gesellschaft (Bonß 1995, Beck/Bonß 2001). Weshalb sonst sucht man allerorten nach neuen Ansätzen in Verkehrspolitik, -planung und -forschung? (vgl. Bratzel 1999, Kesselring 2001).

Was heute unter dem Stichwort Public-Private-Partnership firmiert, sind nichts anderes als Versuche, die bisherigen Routinen durch ein „reflexives“ Handlungsmuster zu ersetzen. Das klassische Vorgehen, wonach Probleme mit Hilfe (natur)wissenschaftlichen Wissens definitiv gelöst und vorhandene Systeme immer weiter optimiert werden, kommt angesichts der Problemfülle und insbesondere der Vielfalt der Wechselwirkungen an seine Grenzen. Es verliert dabei nicht seine Gültigkeit und Wirkungskraft. Es werden aber „Grenzen des Machbaren“ sichtbar und vor allem: problematisiert. Das Paradebeispiel hierfür ist, dass sich trotz aller Anstrengungen seitens Politik und Wissenschaft Staus nicht eliminieren lassen. Insofern bleibt die Mobilitätspolitik von den gesellschaftlichen Transformationen nicht unbeeindruckt, die sie selbst geschaffen und unterstützt hat. Letztlich muss sie sich – vergleichbar dem Zauberlehrlings-Syndrom (Canzler 1996) – mit den negativen Folgen des eigenen Tuns auseinandersetzen und nach neuen Wegen der Problembearbeitung suchen. Dies gilt insbesondere für diejenige Forschung und Entwicklung, die sich mit der Gestaltung von angemessenen Mobilitätstechnologien beschäftigt.

Diese Gedanken stehen im Zentrum der Theorie reflexiver Modernisierung und der Risikogesellschaft (Beck 1986, Beck/Bonß 2001). Ihr zentrales Thema ist der „Umgang mit Unsicherheit“ (Evers/Nowotny 1987, Bonß 1995). Mobilität, gedacht als Bewegung, Beweglichkeit und Verflüssigung, bedeutet letztlich Unsicherheit und systematische Verunsicherung (vgl. Bonß/Kesselring 2001). Historisch gesehen dominieren in der Verkehrspolitik die Bemühungen, die Mobilität der modernen Gesellschaft zu kanalisieren, berechenbar und damit letztlich steuer- und beherrschbar (Rammler 2000) zu machen. Unsicherheiten, die durch nicht-kanalisierte Bewegungen im Raum entstehen, sollen eliminiert werden. Verkehrspolitik ist daher der permanente Versuch, den gesellschaftlichen Bedürfnissen nach Mobilität einen angemessenen normativen Rahmen zu setzen und so un intendierte soziale, ökologische, ökonomische und politische Nebenfolgen von massenhaften Bewegungen zu reduzieren. Der Forschungsrahmen des BMBF formuliert daher als Ziel der Mobilitätsforschung die „Entkopplung von Mobilitätswachstum und Verkehrsbelastung“ (BMBF 1997). Man will „Mobilität dauerhaft erhalten, dabei unerwünschte Verkehrsfolgen spürbar verringern“ (BMBF 1997: 7). Das Programm „Mobilität in Ballungsräumen“ wurde 1998 aufgelegt, weil eine „Verkehrswende“ (Hesse 1993) ausgeblieben ist und die faktische Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Verkehrsentwicklung nicht gelang. Die Projekte MOBINET und WAYflow gehören zu den insgesamt sechs Leitprojekten dieses Programms und sind dem Forschungsrahmen des BMBF verpflichtet. In mehreren Fallstudien rekonstruieren wir exemplarisch, wie in einem (vergleichsweise) experimentellen Setting auf den generellen Strukturwandel der Mobilitätspolitik reagiert wird und welche Formen technischer, organisatorischer und institutioneller Innovationen sich zeigen. Insbesondere interessiert die Frage, inwieweit sich hier Ansätze reflexiver Modernisierung tatsächlich nachweisen lassen oder ob traditionelle Steuerungspolitik überwiegt. In den Mittelpunkt der Analyse stellen wir, dass es sich bei den untersuchten Leitprojekten um Versuche handelt, Mobilitätspolitik unter Bedingungen hoher Komplexität und Heterogenität zu gestalten.

Das von uns präsentierte empirische Material stützt unsere Kernthese, die sich durch den gesamten Text zieht: Der Mobilitäts- und Problemdruck, der auf den Städten lastet, erfordert eine veränderte innere Strukturierung von Verkehrspolitik, die auch in den Innovationsprozessen und in den Gestaltungs- und Organisationsmechanismen von Forschungsprojekten neue Ansätze bedingt. Insbesondere das Verhältnis von Innovation und Kooperation rückt hierbei in den Mittelpunkt.¹

1.1 Heteroplexe Projektverbünde

Die Leitprojekte aus dem Forschungsprogramm „Mobilität in Ballungsräumen“ stellen – ähnlich wie andere öffentlich geförderte Projektverbünde; z.B. INVENT² – eine neue Stufe der Komplexität bei der Gestaltung von Verkehrstechnologien dar. Doch eine unserer wichtigsten Erkenntnisse lautet: Für den Strukturwandel der Mobilitätspolitik sind nicht Größe und Komplexität eines Projektes entscheidend, sondern die Art und Qualität der Heterogenität des Projektes und der Akteursstruktur. Projekte wie MOBINET und WAYflow unterscheiden sich – trotz vergleichbarer Gesamtvolumina – erheblich von Projekten wie INVENT.

So unterlaufen bestimmte Bereiche eines Gesamtprojektes die klassischen Steuerungsprinzipien, wie man sie der Managementlehre entnehmen kann. Die Bereiche können auf diesen Wegen nicht angesprochen werden und entwickeln quasi subpolitische Eigenlogiken und -dynamiken. Analog zu den Erkenntnissen aus der nichtlinearen Dynamik bedeutet dies, dass solche Projekte (bzw. Teilprojekte oder Arbeitsgruppen) auch durch noch so ausgefeilte Steuerungssysteme nicht dazu gebracht werden können, vorhersehbar zu reagieren – es sei denn, man reduziert deren Ziele und Inhalte auf einen Level, auf dem nur ein Bruchteil des tatsächlich vorhandenen innovativen Potenzials genutzt werden kann.

Gerade aus diesen Gründen behaupten wir, dass man es bei den untersuchten Leitprojekten nicht einfach mit hoch komplexen Projektszenarien zu tun hat (wie wir ursprünglich annahmen). Statt dessen findet man dort eine spezifische Mischung aus Heterogenität und Komplexität vor, was es gerechtfertigt erscheinen lässt, von heteroplexen Projektverbänden zu sprechen.

Betrachtet man die etymologischen Ursprünge des Wortes „heteroplex“, dann wird erkennbar, worum es sich handelt:

In dem Adjektiv „heteroplex“ verbinden sich zwei Wortstämme mit einander: zum einen das Präfix „hetero“, das aus dem Griechischen kommt und so viel bedeutet wie „verschieden, fremd, anders“ (Kluge 1999). In der ursprünglichen griechischen Bedeutung ist es noch etwas anders konnotiert, nämlich als „der andere, abweichend, verschieden“. Damit wird auch die Abgrenzung zum einfachen Präfix „multi“ erkennbar, denn dies bedeutet schlicht „viel, vielfach“ und kommt aus dem Lateinischen. Im Gegensatz dazu betont die Vorsilbe „hetero“ die Fremdheit und die Tatsache, dass etwas qualitativ anders ist.

Der zweite Wortstamm geht auf das lateinische Wort „plexus“ zurück. Heute findet man das vor allem im medizinischen Sprachgebrauch, wo etwa vom „solar plexus“ (dem Sonnengewebe) gesprochen wird. Immer wird damit, laut Brockhaus, die „netzartige Verbindung von Nerven (...) oder Blutgefäßen“ gemeint. Es taucht auf in

¹ Diesen Aspekt betonen wir besonders in den Handlungsempfehlungen am Ende des Textes.

² Das Akronym bedeutet „Intelligenter Verkehr und nutzergerechte Technik“. Vgl. www.invent-online.de.

dem Wort „komplex“, wo es als Adjektiv aus dem Verb „com-plectere“ gebildet wird, was laut Kluge so viel bedeutet wie umschlingen, umfassen; „plectere“ im Lateinischen heißt flechten, ineinander flechten.

Insofern liegen wir mit unserer Begriffsbildung durchaus richtig, wenn wir heteroplex als ein Adjektiv definieren, das einen Zustand beschreibt, in dem einander fremde oder zumindest fremdartige „Dinge“, Akteure, Interessen, Zielorientierungen etc. in einander verflochten sind. Ein heteroplexes soziales Phänomen setzt sich demnach zusammen aus Akteuren, Ideen, Interessen, Zielorientierungen etc., die in einander verwoben und verflochten sind, die sich aber zugleich fremd oder widersprüchlich verhalten (können). Dabei handelt es sich nicht einfach nur um komplexe oder multiplexe Akteurs-, Interessen- und Zielkonstellationen, sondern die Akteure, die als Träger von Interessen und Zielorientierungen auftreten, erscheinen selbst noch einmal als diversifiziert und heterogen. Das heißt: Heterogenität verbindet sich auf zwei Ebenen mit Komplexität: auf der systemischen (quasi nur aus der Vogelperspektive erkennbaren) Ebene und auf der Ebene der einzelnen Akteure, die in sich wiederum als gespalten auftreten.

Zur Konkretisierung:

Mit *Komplexität* hat man es zu tun, wenn ein hoch differenziertes und ausdifferenziertes System betrachtet wird, in dem (relativ) eindeutige Logiken und Interessen zu beobachten sind, von denen sich die Akteure leiten lassen und die das operative Handeln bestimmen. Dies gilt etwa dann, wenn ökonomische und/oder politische Orientierungen Akteuren klar zuzurechnen sind.

Mit *Heteroplexität* hingegen haben wir es dann zu tun, wenn nicht nur das gesamte Handlungsfeld pluralisiert und heterogen ist, sondern zudem die Akteure und ihre Logiken in sich gespalten und nicht mehr einer eindeutigen Codierung unterworfen sind. Das ist etwa dann der Fall, wenn ökonomische Akteure zwar einerseits ökonomisch und marktorientiert agieren, andererseits aber auch politisch denken oder den Sinn ihrer Arbeit darin definieren, ökologische Ziele zu erreichen statt allein Profit zu maximieren.

Um Heteroplexität zu identifizieren, müssen demnach zwei Faktoren vorliegen:

Komplexität: im Sinne von weit entwickelter funktionaler Differenzierung (auf hohem organisatorischen Niveau) und

doppelte Heterogenität: eine heterogene Zusammensetzung der Akteure, ihrer Interessen, Ziele und Wertorientierungen und eine Heterogenität bei den einzelnen Akteuren selbst, die sich in Form von unterschiedlichen Strategien innerhalb eines Unternehmens oder einer Behörde zeigen kann und die oftmals an den Dissens einzelner Personen oder Gruppierungen mit anderen gekoppelt ist.

Bei Projektverbänden wie MOBINET und WAYflow haben wir es also mit Zusammenhängen zu tun, die sich mit den klassischen Managementinstrumenten nur bedingt beherrschen und steuern lassen. Für solche Kontexte scheint es charakteristisch zu sein, dass Moderation, Konsensfindung und Ausgleich in einem bisher nicht angenommenen Maß zum „mühsamen Kerngeschäft“ gehören und nicht nur im Konfliktfall zum Einsatz kommen. Einigkeit und eine gemeinsame, den einzelnen Mitarbeiter bindende oder gar verpflichtende Vision können nicht als selbstverständlich angenommen werden. Die Tatsache, dass auch in scheinbar nicht-politischen Kontexten wie einem F&E-Projekt mehr und mehr Politik (im Sinne von

„Argumentieren und Verhandeln“) gemacht wird, muss stärker als bisher beachtet werden.

Begreift man nun die Projektzusammenhänge aus den beteiligten Institutionen (Firmen, Verwaltung, Forschungsinstitute etc.) als quasi-politische Kontexte und nicht als solche, in denen absolute Planbarkeit möglich ist, dann hat das maßgeblichen Einfluss auf die Konzeption und Organisationsform eines Projektes: Innovationsprozesse in heteroplexen Projektkontexten, die mit dem Ziel initiiert werden, nachhaltige Mobilitätstechnologien zu entwickeln, können nicht (ausschließlich) nach den Prinzipien einfacher Komplexität gesteuert werden. Sie erfordern eine Methodik, die die veränderten Rahmenbedingungen angemessen mit bedenkt und operationalisiert. Dazu muss aber eine fast paradox anmutende Kompetenz eingesetzt werden, nämlich die Fähigkeit, Kreativität und Innovationskraft zu befördern – obwohl man sich in einem Kontext bewegt, in dem man nicht mehr vorhersagen kann, welcher Reiz welche Reaktion auslöst.

Bei dem, was wir in den Begriff Heteroplexität gefasst haben, handelt es sich unseres Erachtens um ein Phänomen, das bislang noch nicht hinreichend beachtet wurde. Es ist insofern neu, als es neu in Erscheinung tritt und wird unter den Bedingungen, die man in den Leitprojekten geschaffen hat, besonders sichtbar. In der Literatur ist es bislang kaum beschrieben worden. In diesem Sinne ist REKONZIL selbst als ein Experiment zu betrachten. Wir unternehmen einen in drei Richtungen ambitionierten Versuch, den wir – wie gesagt – als experimentell verstanden wissen möchten und nicht als Präsentation von Rezeptwissen:

Im ersten Schritt beschreiben wir programmatische und konzeptionelle Veränderungen in der Verkehrspolitik und im Zusammenhang damit ein neues (reflexives) Handlungsmuster, das wir als heteroplex charakterisieren. Wie erwähnt ist es bislang noch nicht voll entwickelt, doch auf der Basis des empirischen Materials, das von uns erhoben wurde, konnten wir das Muster idealtypisch herausarbeiten.

Im zweiten Schritt entwickeln wir einen theoretischen Rahmen, der es ermöglicht, Innovationsprozesse in heteroplexen Projektkontexten zu analysieren.

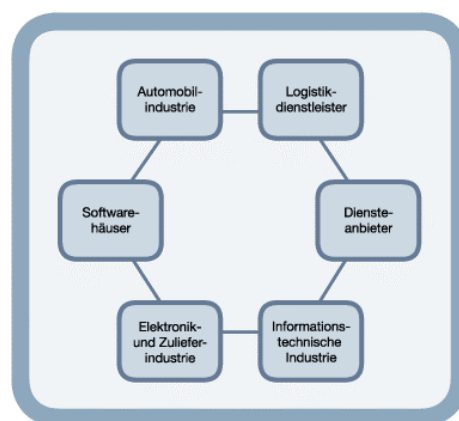
Im dritten Schritt formulieren wir erste Handlungsempfehlungen, wie unter den Bedingungen von Heteroplexität Innovationen in vergleichbar großen, komplexen und heterogenen (öffentlich geförderten) Projektszenarien möglich sind und unterstützt werden können.

Wir sind uns bewusst, dass wir ein Phänomen im Zustand des Entstehens beschreiben. Das bringt unweigerlich methodische, erkenntnistheoretische, pragmatische etc. Probleme mit sich. Denn die reflexive Steuerungslogik ist noch nicht voll entwickelt und methodisch systematisiert. Daher kann sie auch nicht so operationalisiert und nachgewiesen werden wie ein Phänomen, bei dem man über gesichertes Wissen verfügt. Am ehesten lässt sich das neue Muster mit den Wörtern zyklisch, reversibel, projekthaft und experimentell bezeichnen. Eine Metapher, die das symbolisiert, ist die „lernende Organisation“ (vgl. u.a. Witthaus und Wittwer 1997). Trotzdem erscheinen die Anzeichen für ein reflexives Muster im erhobenen Material evident. Zudem korrespondieren sie mit Ergebnissen in anderen Bereichen der Wissenschafts- und Technikforschung (siehe u.a. Beck/Bonß 2001 und darin die Beiträge S. 63 - 136, Moritz und Schreggenberger 1997).

1.2 Zur Illustration von Heteroplexität

Bevor wir uns den oben genannten drei Schritten zuwenden, wollen wir Heteroplexität an einem konkreten Beispiel illustrieren. Dazu stellen wir den Projekten MOBINET und WAYflow ein homoplex strukturiertes Forschungsprojekt gegenüber: das bereits erwähnte BMBF-Projekt INVENT, das ebenfalls im Rahmen des Programms „Mobilität und Verkehr“ von der Bundesregierung gefördert wird. Unter dem Dach von INVENT haben sich 23 Unternehmen aus der Automobil-, Zuliefer-, Elektronik- und IT-Industrie, Softwarehäuser sowie Forschungsinstitute zusammen gefunden. Ihr Ziel besteht – ähnlich wie in den Leitprojekten – darin, den Verkehr sicherer und flüssiger zu machen, Staus zu reduzieren und Unfälle zu vermeiden.

INVENT entspricht dabei einem lange bekannten Muster der Projektorganisation. Vergleichbar sind ähnlich produktorientierte Initiativen im Automobilbau oder bei der Entwicklung eines hoch komplexen militärischen Flugzeuges wie etwa dem Starfighter. Dabei markiert schon die Zusammensetzung der Projektpartner den wesentlichen Unterschied zu den Projekten aus „Mobilität in Ballungsräumen“: Im Konsortium von INVENT fehlt die gesamte öffentliche Hand; auch Unternehmen an der Grenze zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft wie die Deutsche Bahn sind nicht einbezogen. Insgesamt gibt es unter den Partnern einen Hintergrundkonsens, der sich auf das Automobil bezieht. Die „Sinnesgemeinschaft“ INVENT (vgl. www.invent-online.de) konzentriert sich ausschließlich auf die Optimierung des Autoverkehrs. Zudem hat man es ausschließlich mit Akteuren zu tun, die nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit arbeiten und daher interessensmäßig und intern-organisatorisch ähnlich strukturiert sind. Charakteristische Ungleichzeitigkeiten, wie sie etwa zwischen privaten Unternehmen und einer öffentlichen Verwaltung auftreten können, sind bei diesem Projekt ex ante ausgeschlossen. Insofern hat man es idealtypisch mit einem homoplexen Projektverbund zu tun, der zwar hoch komplex arbeitsteilig strukturiert ist,³ bei dem aber eine hohe Homogenität der Interessen und der internen Organisationsformen vorliegt.



Akteursgruppen INVENT

³ Was Finanzvolumen, die Zahl der beteiligten Partner und die Größe (beteiligte Personen, Arbeitsgruppen etc.) des gesamten Verbundes angeht, ist INVENT sogar noch größer als MOBINET und WAYflow.

Bei MOBINET und WAYflow hingegen tauchen die unterschiedlichsten Akteure mit teilweise sehr verschiedenen Interessen und organisatorischen Ausprägungen auf wie die Landeshauptstadt München mit ihren Referaten, die Deutsche Bahn mit DB Regio etc., die Park & Ride-Gesellschaft, die TU München, BMW, Unternehmensberatungen und der ADAC. Zudem hat man es mit einer Projektstruktur zu tun, die in die jeweilige Stadtgesellschaft hinein vernetzt ist. Das Münchner Projekt etwa ist eng verzahnt mit dem Inzeller Kreis, dem zentralen Konsensinstrument der Münchner Verkehrspolitik. Dieser Kreis nimmt sogar eine Art Monitoring wahr, um darüber zu wachen, dass MOBINET den lokalen verkehrspolitischen Konsens einhält (vgl. Kesselring 2001, Kesselring/Vogl 2002).

Die Unterschiede zwischen homoplexen und heteroplexen Projektverbänden haben wir in der unten stehenden Tabelle zusammen gefasst:

	Homoplexer Projektverbund (z.B. INVENT)	Heteroplexer Projektverbund (z.B. MOBINET, WAYflow)
Organisationsgrad	Sehr hoch	Sehr hoch
Projektsstruktur	Hoch komplex	Hoch komplex
Akteursstruktur im Gesamtprojekt	Relativ homogen (Automobilhersteller, Zulieferer, Logistik etc.)	Heterogen
Endogene Akteursstruktur	(Relativ) homogen	Heterogen
Themenstruktur	Klar, eindeutig (Konzentration auf Autoverkehr)	Plural, uneindeutig (viele, z.T. divergierende Themen gleichzeitig – Auto, ÖV, Fahrrad, Fußgänger, P+R etc.)
Produkte	Konzentration auf ein Produkt bzw. auf eine Produktfamilie	Viele unterschiedliche Produkte gleichzeitig
Technischer Innovationsgrad	Hoch	Mittel bis niedrig; in kleinen Segmenten Breakthrough-Innovationen möglich
Politisierung des Projektes	Niedrig (da geförderte Industrieforschung)	Extrem hoch
Implementationsperspektive	Mittelfristig	Teilweise unmittelbar (noch in der Laufzeit)

Homoplexer versus heteroplexer Projektverbund

In den folgenden Kapiteln werden wir auf die einzelnen Punkte näher eingehen, die wir in dieser Einleitung aufgeworfen haben. Wir rekonstruieren zunächst die Genese der beiden Projektverbände, um deren qualitative Unterschiede deutlich zu machen und dabei zu zeigen, dass es sich um zwei je verschiedene Ansätze zur Lösung von Mobilitätsproblemen in Ballungsräumen handelt (Kapitel 2). Aus beiden Ansätzen lassen sich spezifische Erkenntnisse über den Umgang mit dem Strukturwandel der Mobilitätspolitik gewinnen. Dieser Teil leitet über in einen Abschnitt, der sich mit der Frage befasst, was denn die spezifische Qualität dessen ist, was wir als neues Phänomen bezeichnen. In diesem Teil beschäftigen wir uns anhand von Fallstudien mit verschiedenen Aspekten des Phänomens Heteroplexität (Kapitel 3).

In Kapitel 4 systematisieren wir die Ergebnisse aus den Fallstudien und skizzieren einen theoretischen Bezugsrahmen, in den die mit Heteroplexität gekoppelten Dimensionen und Teilphänomene sinnvoll integriert werden können. Schließen werden wir in Kapitel 5 mit ersten Handlungsempfehlungen für weitere Projekte und Verbände dieser Art.

1.3 Forschungsrahmen „Mobilität“ des BMBF

Im Dezember 1996 verabschiedete die Bundesregierung den Forschungsrahmen „MOBILITÄT – Eckwerte einer zukunftsorientierten Mobilitätsforschungspolitik“. Das Motiv für diese Mobilitätsforschungsinitiative bestand und besteht heute noch darin, das bestehende Spannungsverhältnis zwischen Verkehr, Ökonomie und Ökologie zu reduzieren bzw. aufzuheben – eine anspruchsvolle Zielsetzung, die in hohem Maße ein vernetztes Problemverständnis erfordert. Eine technologieorientierte Verkehrsforschung allein, wie sie in den Jahren davor praktiziert wurde, vermag keinen ausreichenden Lösungsbeitrag zu leisten. Dagegen bietet die Einbeziehung sowohl von sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen als auch von ökologischen Aspekten die Chance für die Erarbeitung nachhaltiger⁴ Lösungen im Verkehr.

Mit dem Forschungsrahmen stellt sich die Bundesregierung den vielfältigen Herausforderungen einer wirksamen Verkehrs- und Mobilitätsforschung. Die wesentlichen Herausforderungen, die als Grundlage für den Forschungsrahmen identifiziert wurden, lauten:

Nachhaltigkeit: Mobilität muss unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung und der sozialen Bedürfnisse mit der langfristigen Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen im Einklang stehen. Wirtschaftswachstum darf in Zukunft nicht mehr automatisch zu stärkeren verkehrsbedingten Belastungen führen. „Mobilität dauerhaft erhalten, dabei unerwünschte Verkehrsfolgen spürbar verringern“ wurde deshalb als Leitbild formuliert.

Effizienz: Forschung muss die einzelnen Verkehrsträger leistungsfähiger, effizienter, sicherer und benutzerfreundlicher machen. Die Entwicklung eines integrierten Gesamtverkehrssystems ist ein vordringliches Ziel.

Beschäftigung: Forschung muss dazu beitragen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und damit die Arbeitsplätze in der Verkehrswirtschaft sichern.

Dieser Forschungsrahmen „Mobilität und Verkehr“ der Bundesregierung wurde in Abstimmung mit den thematisch damit befassten Ressorts, vor allem mit dem Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, erarbeitet. Die Forschungsaktivitäten des Programms konzentrieren sich auf folgende Handlungsfelder:

Das intelligente Verkehrsnetz. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) soll eine bessere Vernetzung der Verkehrsträger erreicht werden. Dazu ist es notwendig, die Infrastruktur intelligenter zu machen und effizienter zu nutzen, da ein weiterer Ausbau nur noch im begrenzten Umfang möglich ist. Aber auch die verschiedenen Verkehrsmittel müssen mit IuK-Technologien ausgestattet werden, damit sie zu einem wirksamen Gesamtverkehrssystem vernetzt werden können. In der Aktivität „Mobilität in Ballungsräumen“ wurden hierzu fünf umfangreiche Leitprojekte gestartet.

Mehr Güter für Bahn und Schiff. Die Schere der beförderten Gütermengen auf der Schiene und auf der Straße geht weiter dramatisch auseinander. Innovationen sind zwingend notwendig, um eine spürbare Verlagerung des Güterverkehrs auf die Bahn

⁴ Den Begriff „nachhaltig“ verstehen wir im Sinn von andauernd und zukunftsfähig (sustainable).

und das Binnenschiff zu erreichen. Dieses erklärte Ziel ist beim Verkehrsträger Schiene nur zu erreichen, wenn die Bahn mit neuen Technologien, neuen Konzepten und neuen Organisationsformen wettbewerbsfähig gemacht wird.

Schneller, bequemer und umweltfreundlicher mit Bahnen und Bussen. Sowohl in den Ballungsräumen als auch in der Region sind zur Lösung der bestehenden Verkehrsprobleme neue Konzepte gefordert. In den Ballungsgebieten erfolgt dies durch die bereits genannten Leitprojekte „Mobilität in Ballungsräumen“, in der Region mit den Projekten „Personennahverkehr für die Region“.

Verantwortungsvoller Umgang mit Gesundheit, Umwelt und Ressourcen. In erster Linie sind hier Forschungsaktivitäten zur Emissionsminderung und zur Lärmreduzierung durchzuführen.

Verkehrssicherheit als kontinuierliche Aufgabe. Trotz großer Erfolge in der Vergangenheit sind Forschungen im Bereich der Verkehrssicherheit sowohl auf der Straße als auch auf der Schiene als eine Daueraufgabe zu verstehen.

Mobilität besser verstehen. Die Ursachen- und Wirkungs-Zusammenhänge im Verkehrsgeschehen sind zu untersuchen und für die Menschen deutlich zu machen, damit das Verhalten im Verkehr erklärbar wird und die öffentlichen Diskussionen sachlicher verlaufen.

Stärkung der Verkehrsforschungslandschaft. Die Zusammenarbeit aller am Innovationsprozess Beteiligten (Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Industrie, Aufgabenträger und Betreiber) ist zu fördern.

Die bereits genannten Herausforderungen bedingen aber auch, dass die erzielten Forschungsergebnisse eine schnelle Umsetzung in die Verkehrspraxis erfahren müssen, um die erwünschten Wirkungen/Verbesserungen in kürzester Zeit zu erzielen bzw. sichtbar zu machen. Mit dem Forschungsrahmen „Mobilität und Verkehr“ ist also ein wichtiger Schritt über die reine Technologieforschung hinaus in Richtung Anwendung der Forschungsergebnisse in der verkehrlichen Praxis gemacht worden. Die Ausrichtung und Struktur der laufenden Projekte dokumentieren dies sehr deutlich.

1.4 Leitprojekte, Projektnetzwerke

Auf der Grundlage des Forschungsrahmens „Mobilität“ wurde im Februar 1997 zum Themenfeld „Mobilität in Ballungsräumen“ vom BMBF ein Ideenwettbewerb ausgeschrieben. Aus den 155 eingegangenen Projektskizzen wurden von einem Expertengremium aus Wirtschaft und Wissenschaft 13 Projektnetzwerke ausgewählt und für eine vertiefte Ausarbeitung empfohlen.

Im April 1998 wurden die zur Förderung ausgewählten Projekte bekannt gegeben. Es sind dies: Intermobil, Region Dresden; Mobilist, Stuttgart; MOBINET, München; CashCar, Berlin (als Teilprojekt von MOBINET); StadtinfoKöln, Köln; WAYflow, Rhein-Main-Region.

Die ausgewählten Leitprojekte orientieren sich alle an den Zielen, die in der Ausschreibung zum Ideenwettbewerb genannt waren; sie haben aber unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Ein gemeinsames Merkmal haben jedoch alle Projekte: Zur Bearbeitung der jeweiligen Problemstellungen, die sich aus technischen, wirtschaftlichen, ökologischen und administrativen Fragestellungen zusammensetzen und die ein vernetztes Handeln erfordern, wurden interdisziplinäre

Teams durch Kooperationen von Industrie, Verkehrsdienstleistern, Infrastrukturbetreibern, Wissenschaft und Gebietskörperschaften gebildet.

Für die Untersuchung im Rahmen von REKONZIL wurden aus diesen Leitprojekten die Vorhaben MOBINET und WAYflow ausgewählt, wobei MOBINET bereits bei der Antragstellung von REKONZIL als zu untersuchendes Projekt aufgrund der wissenschaftlichen Arbeiten an der Technischen Universität München (TUM) zu Fragen der Mobilitätspolitik am Beispiel der Landeshauptstadt München feststand (vgl. Beck/Kesselring 1996, Kesselring 2001). WAYflow wurde wegen seiner Unterschiede zu MOBINET gewählt. Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten charakteristischen Merkmale:

Merkmal (bezogen auf)	MOBINET	WAYflow
Raumtyp	monozentrisch	polyzentrisch
Verkehrsträger	IV-orientiert	ÖV-orientiert
Kontinuität bzgl. Vorläuferprojekte	große Bedeutung	geringe Bedeutung
Initiator (treibende Kraft)	Stadt München/ Industrie (BMW)	Verkehrsverbund (RMV)

Charakterisierung der Leitprojekte

Beide Projekte bieten die besten Möglichkeiten für die Untersuchungen der Fragestellungen von REKONZIL. Durch die bestehenden Unterschiede sowohl in der inhaltlichen Ausrichtung als auch in der organisatorischen Strukturierung steht eine große Bandbreite hinsichtlich der Typenvielfalt großer komplexer Verkehrsprojekte als Grundlage/Datenbasis zur Verfügung.

Nachfolgend werden die beiden Leitprojekte kurz nach ihrer Zielstellung und ihren Inhalten dargestellt. Die detaillierten technischen Arbeitsinhalte sind den entsprechenden Projektbeschreibungen zu entnehmen.⁵

Die Zielstellung von MOBINET beinhaltet die Verringerung der Verkehrsprobleme von Stadt und Region, die Verbesserung der Lebensqualität durch Steigerung der Umweltverträglichkeit und Erhöhung der Sicherheit des Verkehrs. Des Weiteren soll München durch MOBINET zum Kompetenzzentrum der Verkehrstechnologie weiter ausgebaut werden. Die Übertragbarkeit und der Transfer der entwickelten Produkte in andere Räume wird ebenfalls angestrebt. Erreicht werden sollen diese Ziele durch verschiedene Aktivitäten zur Verkehrstelematik, zur Entwicklung von Informationsdiensten, zur Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl und durch Aktivitäten, die zu einem veränderten Mobilitätsverhalten und zu neuen Mobilitätsmustern führen sollen.

WAYflow will durch ein intermodales Mobilitätsmanagement auf regionaler Ebene und durch die Entwicklung moderner, kundenfreundlicher Informationsdienste und Serviceangebote das Verkehrsmittelwahlverhalten der Verkehrsteilnehmer so beeinflussen, dass die verschiedenen Verkehrsträger jeweils entsprechend ihrer spezifischen Stärken zum Einsatz kommen. Durch die intelligente Verknüpfung von

⁵ MOBINET, Technische Beschreibung, München, September 1998. WAYflow Informationsplattform Rhein-Main auf Basis eines Multiagentensystems mit einem MobiChip als wissensbasiertem Mobilitätsberater.

Individualverkehr und öffentlichem Personennahverkehr will WAYflow Synergieeffekte schaffen, auf deren Grundlage ein optimiertes Gesamtverkehrssystem entstehen soll.

2 Genese der Leitprojekte

Im folgenden wird die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der beiden Leitprojekte dargestellt. Hinsichtlich der Genese sind die beiden Leitprojekte MOBINET und WAYflow sehr unterschiedlich: Konnten bei MOBINET die zentralen Akteure auf eine lange Tradition gemeinsamer Projekte zurückgreifen, spielten bei WAYflow Vorläuferprojekte kaum eine Rolle. Auch auf der Akteursebene existieren bedeutende Unterschiede: MOBINET konstituiert sich bislang über ein starkes und weit verzweigtes politisches Netzwerk, in das alle wesentlichen Akteure eingebunden sind. Bei WAYflow hingegen konzentriert sich beinahe alles auf den RMV (Rhein-Main-Verkehrsverbund); er tritt als zentraler Akteur und Mastermind in Erscheinung.

2.1 Genese MOBINET

Von der Entstehungsgeschichte des Projektes MOBINET kann man vor allem lernen, wie es durch langjährige, vielfältige verkehrspolitische Aktivitäten gelingen kann, ein stabiles regionales Akteursnetzwerk zu entwickeln, das ein Verkehrsprojekt der Größenordnung von MOBINET tragen kann. Zugleich kann man aber auch erkennen, wie Kontinuitäten und Stabilitäten und die damit verbundenen komplexen und fragilen Aushandlungsprozesse, die das Netzwerk konstituieren, den Möglichkeitsraum für Innovationen und verkehrspolitische Experimente drastisch einengen.

MOBINET ist deshalb im Zusammenhang mit früheren Verkehrsprojekten zu sehen, die in München seit den achtziger Jahren realisiert wurden. Im Zentrum standen insbesondere Projekte im Rahmen von EU-Forschungs- und Entwicklungsinitiativen. Bei diesen Vorläuferprojekten handelte es sich überwiegend um klassische Forschungs- und Entwicklungs-(F+E)Projekte. Zu den wichtigsten Vorläuferprojekten zählten PROMETHEUS, Munich-COMFORT, TABASCO und BayernInfo.

PROMETHEUS, im Jahre 1986 auf Initiative der Automobilindustrie entstanden, verfolgte das Ziel, künftige technologische Potentiale im Straßenverkehr zu erforschen. Man wollte die Sicherheitsaspekte bei Kraftfahrzeugen und die Entwicklung von Verkehrsinfrastrukturen konzeptionell zusammenführen. Im Rahmen von PROMETHEUS wurden eine Reihe von gemeinsamen europäischen Demonstratoren entwickelt, für die man jeweils Feldversuche durchführte, um deren technische Machbarkeit und Akzeptanz beim Autofahrer zu überprüfen und zu bewerten.

Munich-COMFORT war Mitte der neunziger Jahre ein Feldversuch im Rahmen eines europäischen F&E-Programmes. Man erhoffte sich essentielle Beiträge zur Optimierung der einzelnen Verkehrssysteme und deren Vernetzung. Munich COMFORT bestand aus mehreren Teilprojekten; das Versuchsfeld bildete der Münchner Norden. In verschiedenen Arbeitsgruppen, in denen Vertreter aus den Verwaltungen, der Industrie und der Wirtschaft eingebunden waren, wurden technische Lösungsansätze definiert und für das Versuchsgebiet konkretisiert. Zur

Realisierung dieses Projektes wurde die Kooperation der verkehrspolitischen Akteure als eine wichtige Voraussetzung definiert.

„Für den Großraum München ist deshalb der im Rahmen des Projektes Munich-COMFORT abgeschlossene Konsortialvertrag, der vom Freistaat Bayern, von der Landeshauptstadt München, dem Münchner Verkehrs- und Tarifverbund sowie der ortsansässigen Industrie⁶ unterzeichnet wurde, ein Meilenstein für die künftige Zusammenarbeit im Verkehrssektor“ (Keller 1995: 377).

Bezogen auf das Versuchsfeld wurden verschiedene Verkehrsleit- und Informationssysteme auf ihre technische Machbarkeit und Wirkung auf den Verkehr hin getestet. Das Herzstück von Munich COMFORT war ein Datenverbund, in dem alle Daten und Informationen der verschiedenen Systeme zusammenlaufen und koordiniert wurden.

Bei TABASCO handelte es sich um ein Nachfolgeprojekt von Munich-COMFORT. Ziel war die Erprobung und Validierung der in Munich COMFORT erforschten Telematiksysteme, wobei der Schwerpunkt auf dem Management des öffentlichen Nahverkehrs lag. Im Bereich des Straßenverkehrs war die Erkennung, Entschärfung und Beseitigung aktueller Störfälle ein Hauptziel. Die Durchführung von TABASCO erfolgte in enger Abstimmung mit BayernInfo, einer wachsenden und über modernste Kommunikationstechnologien abrufbaren aktuellen Datenbank. Mittels BayernInfo wurden eine Verkehrsinformationszentrale für Bayern sowie Regionalzentralen in den Großräumen München und Nürnberg aufgebaut.

Der Schwerpunkt dieser Vorläuferprojekte lag darin, den Straßenverkehr durch Informations- und Kommunikationstechnologien sicherer, leistungsfähiger und umweltverträglicher zu machen. Die Projekte hatten keinen expliziten regionalen Bezug; eine direkte Umsetzung der Forschungsergebnisse in die Praxis war (meist) nicht vorgesehen, es kam lediglich zu einzelnen Feldversuchen. Dabei, so ein Mitglied des Steuerungskreises von MOBINET, hat man

„nicht mal Sektoren gemacht, sondern einfach nur Straßen- oder Bahnverläufe. Wir haben einzelne Buslinien und einzelne Straßenbahnlinien, einzelne Straßenzüge erprobt. In MOBINET betrachten wir ganze Quartiere oder den ganzen Ring als eine Einheit, für deren Betrachtung vorher die technischen Voraussetzungen gar nicht da waren.“⁷

Aus diesen Initiativen entstand ein verkehrspolitisches Akteursnetzwerk, dem Vertreter der öffentlichen Hand, Wirtschaftsunternehmen, Universitäten und Consulting-Unternehmen angehören. Dieses lose Netz von Know-how Trägern, Entscheidern und politisch einflussreichen Personen war letztlich der Schlüssel zur erfolgreichen Bewerbung von MOBINET.

Bereits frühzeitig beschlossen die verkehrspolitischen Akteure im Raum München, auf regional implementierfähige Verkehrstechnologien hin zu arbeiten. Dazu entstand Ende der achtziger Jahre das Kooperative Verkehrsmanagement (KVM). Kerngedanke hierbei war, für die fahrzeuggesteuerten Kontrollsysteme, wie sie beispielsweise in PROMETHEUS entwickelt wurden, ein Versuchsfeld aufzubauen. Man wollte ein verbessertes Zusammenspiel der einzelnen Verkehrsträger erreichen. Ein Mitinitiator des KVM definiert dies wie folgt: „Das Kooperative Verkehrsmanagement München (KVM) ist ein Konzept zur Bewältigung von Verkehrsaufgaben im Großraum München. Zielfeld des KVM ist es, durch

⁶ Hierzu gehören: BMW AG, Siemens AG, Signalbau Huber AG, MAN Nutzfahrzeuge AG sowie SSP GmbH.

⁷ Die Zitate entstammen Interviewpassagen mit Hauptakteuren von MOBINET.

betriebliche Maßnahmen, im Gegensatz zum Neubau von Verkehrsinfrastrukturen, eine Verbesserung der Verkehrssicherheit, der Umweltbedingungen und der Effektivität des Verkehrsablaufes zu erreichen.“ (Keller 1995: 373)

Das Kooperative Verkehrsmanagement integrierte die technologieorientierten Projekte in ein institutionelles und administratives Netzwerk. Unter dem Druck, umsetzungsreife Lösungen für Verkehrsprobleme zu entwickeln, drängte sich die Frage nach angemessenen institutionellen und organisatorischen Formen der Zusammenarbeit zwischen den verkehrspolitischen Akteuren in den Vordergrund. Kooperation, reduziert auf das Zusammenspiel der Verkehrsträger, reichte hierzu nicht mehr aus. Der Schwerpunkt auf der Implementierung forderte auch die Kooperation der Akteure selbst. Das erklärte Ziel, Lösungen im Konsens zu erarbeiten, die von allen getragen werden und somit umgesetzt werden können, konnte nur durch einen erweiterten Kooperationsbegriff erreicht werden. Damit legte man in der Verkehrspolitik frühzeitig die konzeptionellen Grundlagen für eine neue Planungskultur, wie sie heute in der Münchner Stadtplanung propagiert wird.

Dies war ein Novum, denn die verkehrspolitische Debatte war bis Ende der achtziger Jahre – nicht nur in München – in hohem Maße konfrontativ und entsprechend auch polarisiert. Auf der einen Seite standen die Ideologen der „autogerechten Stadt“, auf der anderen die der „Verkehrsberuhigungspolitik“. Beide Seiten bekämpften sich gegenseitig, ohne dass für die eine wie für die andere Seite eine klare Ausrichtung der Verkehrspolitik herausgekommen wäre. Anfang der neunziger Jahre setzte ein Prozess der Versachlichung der verkehrspolitischen Debatte ein. Dies führte in München dazu, dass es zu einer Annäherung zwischen der Landeshauptstadt und BMW kam.

Dieser Versachlichungsprozess und die damit einhergehende Annäherung zwischen den beiden key players der Münchner Verkehrspolitik in verkehrspolitischen Fragen war eine der Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Bewerbung von MOBINET als Leitprojekt. Die Vorgängerprojekte sowie das Kooperative Verkehrsmanagement können damit als zentrale Voraussetzungen für MOBINET beschrieben werden. In den Vorläuferprojekten, insbesondere in Munich COMFORT, waren die wichtigsten verkehrspolitischen Akteure und Institutionen, die sich heute in MOBINET finden, bereits integriert. Die Kooperation des Freistaates Bayern mit der Landeshauptstadt München, die aufgrund unterschiedlicher politischer Ausrichtung lange nicht denkbar war, entstand in Munich COMFORT. Damit wurde eine wichtige Voraussetzung für ein gemeinsames verkehrspolitisches Vorgehen geschaffen.

Das dabei entstandene Akteursnetzwerk, bestehend aus Vertretern der Landeshauptstadt München, des Freistaates Bayern, der BMW AG, der Technischen Universität, diversen Wirtschaftsvertretern und Consultants, konnte damit auf eine langjährige Zusammenarbeit aufbauen. Folge davon war, dass es bereits im Vorfeld von MOBINET zu einem Verständigungs- und Einigungsprozess zwischen den künftigen Projektpartnern kam. Die gemeinsame Projekterfahrung und die daraus resultierenden Kompetenzen waren dabei sicherlich gewichtige Faktoren, dass das Projekt im Vorfeld detailliert konzipiert werden konnte. Als die Ausschreibung des Ideenwettbewerbes aktuell wurde, konnte dieses Netzwerk schnell aktiv werden. Dies war notwendig, denn der Zeitraum bis zur Einreichung eines Antrages war sehr kurz bemessen. So musste zwischen den verkehrspolitischen Hauptakteuren schnell ein Konsens über mögliche Inhalte in MOBINET gefunden werden, was auch gewährleistet werden konnte.

Maßgeblich beteiligt an der Bildung einer Konsenskultur im Rahmen der Münchner Verkehrspolitik war die neue Institution des Inzeller Kreises, die Mitte der neunziger Jahre in München geschaffen wurde. Dort versammeln sich Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, um regionale verkehrspolitische Lösungen zu erarbeiten. Ziel des nach seinem Gründungsort benannten Inzeller Kreises ist es, einen neuen Konsens in der Münchner Verkehrspolitik herzustellen, zu bewahren und Verkehrsprobleme pragmatisch zu bearbeiten. Die Suche nach Konzepten und Maßnahmen für eine angebotsorientierte Verkehrspolitik steht dabei im Mittelpunkt. Getragen wird der Inzeller Kreis in erster Linie von der BMW AG und der Landeshauptstadt München. Er gehört mittlerweile zum festen Instrumentarium der Münchner Verkehrspolitik (vgl. Landeshauptstadt München 2000: 11). Inzell schafft einen institutionellen Zusammenhalt der verkehrspolitischen Akteure und damit für die politische Spitze der Stadt München die Möglichkeit, sich mit relevanten Entscheidungsträgern schnell, effektiv und direkt über konzeptionelle Weichenstellungen zu verständigen und dabei Konfliktfelder frühzeitig zu erkennen.

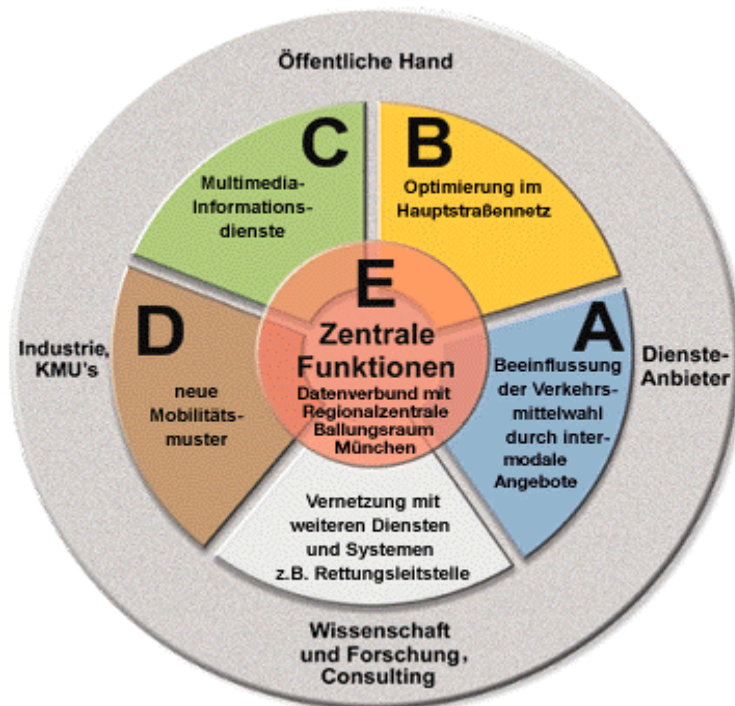
Mit dem Forschungsprojekt MOBINET ist es dem Netzwerk aus KVM- und Inzell-Akteuren damit gelungen, eine zusätzliche Organisationsstruktur zu schaffen, die verkehrspolitische Initiativen, Teilprojekte und Ideen aufgreift, weiterentwickelt und in ausgewählten Demonstrationsfeldern bis zur Umsetzungsreife ausarbeitet. MOBINET gilt deshalb als

„... großer Erfolg, der wesentlich auf die Vorarbeiten der Inzell-Initiative zurückzuführen ist. Zahlreiche Themenfelder, die zuvor im Rahmen der Inzell-Initiative diskutiert worden sind, flossen in das Forschungsvorhaben ein, werden dort weiter vertieft und in einzelnen Demonstrationsfeldern umgesetzt“ (BMW/Landeshauptstadt München 1998: 6).

Der Inzeller Kreis spielt auch im Rahmen von MOBINET eine bedeutende Rolle: So berät er das MOBINET-Konsortium und bereitet langfristige verkehrspolitische Entscheidungen vor. Er wacht darüber, dass der „Konsens von Inzell“ gewahrt bleibt. Er ist eine Art Supervisionsorgan für das Projekt und damit wichtiger Bestandteil, Motor und Korrektiv von MOBINET.

Projektstruktur MOBINET

In MOBINET wurden Akteure der Öffentlichen Hand, aus Industrie, Wissenschaft, Forschung und Consulting und Service- und Informationsanbieter (Diensteanbieter) zu einem Kooperationsnetz zusammengeführt. Aus der Grafik unten wird ersichtlich, dass im Projekt sechs zentrale Ziele verfolgt werden, wovon fünf in eigenen Arbeitsbereichen behandelt werden.



Quelle: MOBINET Konsortium

Im *Arbeitsbereich A* geht es um die Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl durch sogenannte intermodale Angebote. Unter diesem Dach zusammengefasst sind Projekte, die die Auswirkungen von bestimmten Maßnahmen auf die Verkehrsmittelwahl der Menschen untersuchen. Man will in Erfahrung bringen, wie sich bestimmte Angebote beim modal split, bei der Verteilung der Mobilität auf den Auto-, den öffentlichen, den Fahrrad- und Fußgängerverkehr bemerkbar machen. In diesem Arbeitsbereich ist auch das innerstädtische Parkraummanagement angesiedelt, auf das weiter unten noch näher eingegangen wird.

Der *Arbeitsbereich B* beschäftigt sich ausschließlich mit der Optimierung des Verkehrs im Hauptstraßennetz. Von diesem Projekt hängt zu einem Großteil der Erfolg von MOBINET ab, zudem wird sich daran die soziale Akzeptanz der entwickelten Lösungsstrategien für die innerstädtischen Verkehrsprobleme entscheiden. Denn in der Öffentlichkeit wird MOBINET als ein Projekt wahrgenommen, das mit dem Ziel angetreten ist, Staus auf den Straßen zu reduzieren. In enger Kooperation mit dem Arbeitsbereich E, der sich um die informationstechnischen Grundlagen des Gesamtprojektes kümmert, werden einerseits Methoden der Verkehrssteuerung entwickelt und zum zweiten werden die Erfolgsbedingungen der Ansätze in ausgewählten Demonstrationsfeldern untersucht.

Im *Arbeitsbereich C* beschäftigt man sich mit Multimedia-Informationsdiensten. Über einen Datenverbund sollen die Anbieter von Verkehrsinformationen inhaltlich, organisatorisch und technologisch so miteinander vernetzt und koordiniert werden, dass deren Angebote über einen zentralen Server abgerufen werden können.

Im *Arbeitsbereich D* sollen „innovative Konzepte für die mobile Gesellschaft“ entwickelt, bzw. bestehende Konzepte integriert und mit den anderen Bereichen

verbunden werden. In diesem Bereich beschäftigt man sich explizit mit Fragen des gesellschaftlichen Wandels; „der anhaltende Trend zur Erlebnisgesellschaft“ wird hier thematisiert. Dafür sollen planerische und politische Strategien entwickelt werden. Dazu gehören sogenannte „Produkte“ wie eine *Shopping Box*, die von einem externen Unternehmen entwickelt wurde und eine Form des e-commerce anbietet. Eingebunden in den Bereich ist auch ein Modellprojekt „MobiKids“, bei dem es um das Thema Verkehrserziehung und konkret um eine Pädagogik der öffentlichen Verkehrsmittelnutzung geht. Mit innovativen Konzepten will MOBINET die Potentiale neuer Mobilitätsmuster zur Gestaltung einer nachhaltigen Mobilität nutzen.

Der *Arbeitsbereich E* ist zentral für das gesamte Projekt. Dort beschäftigt man sich mit dem Datenverbund und der sogenannten MOBINET-Zentrale, in der alle Informationen zusammenlaufen sollen. Der Arbeitsbereich legt damit die Grundlage für das zentrale Ziel des Gesamtprojektes, „die Realisierung eines verkehrsträgerübergreifenden Verkehrsmanagements“.

Arbeitsbereich Q ist dem Thema Querschnittsaufgaben gewidmet. Hier geht es um Projektkoordination (über ein Projektbüro, das zwischen dem Consultant SSP Consulting und dem örtlichen Kreisverwaltungsreferat angesiedelt ist), um die wissenschaftliche Begleitforschung, um Öffentlichkeitsarbeit, Umsetzungsstrategien und internes Controlling.

Durch die Verknüpfung der Ansätze, die in den weit über 30 Arbeitsgruppen des Gesamtprojektes entstehen, soll die Grundlage für eine angebotsorientierte Verkehrspolitik geschaffen werden. D.h., man will das Verkehrsverhalten nicht über das Bewusstsein der Menschen beeinflussen (policy push), sondern Anreize schaffen durch bessere Information, besseren Service und mehr Komfort im Verkehr (policy pull). Dieser angebotsorientierte Ansatz von MOBINET ist in der untenstehenden Grafik noch einmal zusammengefasst.



Was charakterisiert MOBINET?

MOBINET ist nicht nur ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt. Bei MOBINET geht es vielmehr darum, die Ergebnisse und Erkenntnisse früherer Projekte nunmehr in die Praxis der Münchner Verkehrspolitik zu überführen, d.h. ausgewählte Demonstratoren sollen eingesetzt und getestet werden. MOBINET versteht sich explizit als ein Implementationsprojekt: MOBINET wird als Chance gesehen, aus der Entwicklung heraus über Demonstratoren tatsächlich in die Implementation zu kommen.

Der Name des Projektes ist damit zugleich Programm: unterschiedliche Verkehrsträger sollen durch Informations- und Kommunikationstechnologien vernetzt werden. Dazu arbeitet man an den Grundlagen eines Datenverbundes und einer „Verkehrszentrale“, die nach Abschluss des Projektes Verkehrsströme erfassen und nach bestimmten Kriterien steuern sollen.

Neben seiner Größe zeichnet sich MOBINET vor allem dadurch aus, dass das Gesamtprojekt umsetzungsorientiert ist. Nach Ende der Laufzeit sollen bestimmte Module und Instrumente fest im Ballungsraum München implementiert sein, das heißt konkret, im Projekt entwickelte Demonstratoren im Stadtgebiet eingesetzt, getestet und in ihrer Wirkung beforscht werden. Bereits während der Laufzeit sollen positive verkehrliche und ökologische Wirkungen nachweisbar sein. Mit diesem Ansatz unterscheidet sich MOBINET von klassischen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die primär auf technische Innovationen gerichtet sind. Denn die Umsetzungs- und Praxisorientierung sind nicht Nebeneffekte der Forschung, sondern deren Bestandteil und erklärtes Ziel. Dieser Ansatz unterscheidet sich damit deutlich von früheren Forschungs- und Entwicklungskonzepten, die in der Region in der Vergangenheit durchgeführt wurden. In MOBINET wird damit die Grenze zwischen Forschung und Anwendung zunehmend aufgehoben.

Für die Umsetzung der Forschung in die Praxis Münchner Verkehrspolitik benötigt man einen verkehrspolitischen Konsens. Denn in MOBINET wird eben nicht nur geforscht, sondern MOBINET kann man insofern als das Ergebnis politischer Aushandlungsprozesse betrachten, als die Komposition und Kombination der einzelnen Projekte aus intensiven politischen Bargaining-Prozessen resultieren. Nur so ist erklärbar, dass in MOBINET Projektideen und -inhalte eingeflossen sind, die in den Vorläuferprojekten keine Rolle spielten. Allein die Tatsache, dass innerhalb von MOBINET der Fahrradverkehr integriert ist, ist bemerkenswert. Sie erklärt sich in erster Linie dadurch, dass man auf die Zustimmung der Stadtratsfraktion der Grünen angewiesen war und damit deren Themenspektrum konzeptionell abdecken musste. In der Logik früherer Projekte waren solche konzeptionellen Erweiterungen nicht angelegt. Im Gegensatz zu den Vorläuferprojekten fehlen in MOBINET jedoch klare und eindeutige Zielbeschreibungen. In den Vorläuferprojekten konzentrierte man sich auf ein Verkehrsmittel oder einen Gegenstand wie etwa die Verflüssigung des Autoverkehrs. In MOBINET steht alles nebeneinander. Man konzentriert sich gleichermaßen auf das Auto und auf den ÖPNV und auf das Fahrrad und entwickelt auch noch Informationsdienste. Diese Vielfältigkeit ist als ein Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses zu sehen, denn bedingt durch die Beteiligung der Stadt musste MOBINET im Stadtrat durchgesetzt werden.

Die Notwendigkeit zur Kooperation zwischen den verkehrspolitischen Akteuren wurde zunehmend als wichtiger Faktor erkannt, weswegen MOBINET als Public-Private-Partnership konzipiert wurde. Das war zumindest für die Verkehrspolitik der

Landeshauptstadt München ein Novum. Durch die zunehmenden Kooperationsbeziehungen, die sich in der netzwerkartigen Struktur von MOBINET systematisch ergeben, entstand eine grundsätzlich neue, letztlich soziale Situation für die Partner. Man war plötzlich mit den Logiken, Zwängen und Beschränkungen der anderen beteiligten Partnerorganisationen konfrontiert. Man konnte nicht mehr auf der eigenen Position verharren, da Lösungen nur in der Zusammenarbeit funktionieren können. Dies führt zu einer bislang ungewohnten Handlungs- und Entscheidungsstruktur.

Das Innovative bzw. die wirkliche Herausforderung von MOBINET besteht deshalb darin, unterschiedliche Akteure und Organisationen mit ebenso unterschiedlichen Interessen zu organisieren und zu koordinieren. MOBINET steht damit vor der brisanten Aufgabe, einen fragilen verkehrspolitischen Konsens, der sich seit Mitte der neunziger Jahre in der Isarmetropole herausgebildet hat, einer harten Bewährungsprobe zu unterziehen (vgl. Kesselring 2001: 83ff.). MOBINET ist zudem ein Testlauf für das „Münchner Modell“ (Kesselring/Vogl 2001), für eine veränderte Planungskultur. Das Ziel der neuen Planungskultur, wie sie Münchens Oberbürgermeister im Rahmen des Inzeller Kreises, einer außerparlamentarischen verkehrspolitischen Initiative von BMW Group und Landeshauptstadt München, formulierte, ist folgendes: Projekte und Maßnahmen sollen mit den Entscheidern der Region bis zur Anwendungsreife entwickelt werden, ohne sich dabei in „verkehrspolitischen Glaubensfragen“ zu verlieren. Dieser pragmatische „Geist von Inzell“ (vgl. Kesselring 2001: 145ff.) schwebt auch über MOBINET.

MOBINET muss sich an einem verkehrspolitischen Konsens orientieren, dem kein einheitliches verkehrspolitisches Leitbild, kein dominantes Paradigma zugrunde liegt. Dieser Verlust von konzeptioneller Eindeutigkeit und Klarheit, der die generelle Debatte, aber auch die aktuelle lokale verkehrspolitische Situation in München charakterisiert, ist für Planer, Politiker und Mitarbeiter der Verkehrsbetriebe, der Bahn und der Automobilindustrie unmittelbar erfahrbar. Die Autoren des neuen Münchner Stadtentwicklungsplanes (Perspektive München) schreiben sogar offen darüber, dass ihnen schrittweise die Prognosefähigkeit verloren geht. Das ist an sich noch nichts Neues. Neu hingegen ist aber die Offenheit, mit der man diese Mängel beschreibt. Diese Offenheit, mit der man darlegt, dass die Sachverhalte, die man beschreibt, schon wieder anders sein können und man von daher keine gesicherten Daten für die jeweiligen Planungen hat, ist bemerkenswert; bemerkenswert daher, weil sie zumindest für die Planung und die öffentlichen Verwaltungen ungewöhnlich ist. Junge (2000) hat dies als „Anerkennung von Ambivalenz“ beschrieben, was einen veränderten Umgang mit Nicht-Wissen meint, basierend auf der Tatsache, dass man manches schlicht nicht wissen kann. Das Neue daran liegt vor allem in der Transparenz, mit der das geschieht. Entscheider in Politik, Planung, Wirtschaft und Verwaltung machen mitunter gar kein Hehl mehr daraus, dass alles auch anders sein kann und prognostizierte Zukünfte in den seltensten Fällen so eintreffen (man denke nur an das „papierlose Büro“!). Das Wissen über künftige Entwicklungen steht häufig einfach nicht zur Verfügung (vgl. Bonß 1995, Beck 1996). Daher kann heute – zudem angesichts der Entwicklung der Mobilitätskennziffern – niemand mehr behaupten, eine alleinige verkehrsplanerische Lösung zu haben. Vielmehr muss – bewusst oder unbewusst – mit Unsicherheiten und Unwägbarkeiten umgegangen werden. Eine Frage, die sich hieraus stellt ist, ob und gegebenenfalls wie sich die Akteure diesen Unsicherheiten stellen und welche Strategien sie zur Bewältigung wählen. Am Beispiel von MOBINET wurde

untersucht, wie die beteiligten Akteure und Organisationen gemeinsam Lösungen entwickeln, wobei sich keiner sicher sein kann, ob das Ziel – Mobilität in München nachhaltig zu sichern – erreicht werden kann. So stehen bei MOBINET politische und soziale Aushandlungsprozesse im Zentrum, und die Lösung technischer Probleme tritt zunehmend in den Hintergrund.⁸ Das Innovative an MOBINET liegt dabei nicht in der Entwicklung neuer (Verkehrs-)Technologien, sondern das Innovative bzw. die wirkliche Herausforderung besteht darin, unterschiedliche Akteure und Organisationen mit ebenso unterschiedlichen Interessen zu organisieren und zu koordinieren. Innovationen sind damit in erster Linie soziale Innovationen.

Unter diesem Blickwinkel ist MOBINET mehr ein Modernisierungsprojekt als ein Technologieprojekt. Im Rahmen von MOBINET werden Organisationen und Institutionen modernisiert, modernisiert deshalb, weil alte Routinen nicht mehr greifen und nicht mehr funktionieren. So muss ein Wirtschaftsunternehmen lernen wie eine Stadtverwaltung funktioniert und umgekehrt. Die damit verbundenen Aushandlungsprozesse führen zu einem immensen Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand. Dieser Aufwand, die permanente Suche nach Konsenslösungen sowie die Konfliktbewältigung, wurde zu Beginn des Projektes deutlich unterschätzt. Man hat aber schnell realisiert, dass der Erfolg des gesamten Vorhabens gerade von der Bewältigung dieser Anforderungen abhängen wird. Nicht zufällig sind Kooperation, Konsens und Konflikt die zentralen Begriffe, wie die Untersuchungen im Rahmen von REKONZIL zeigen.

Zusammenfassend gesagt wurde uns im Rahmen von REKONZIL eines sehr deutlich: Projekte dieser Größenordnung, dieser Komplexität und mit derartiger Heterogenität müssen anders wahrgenommen werden als das bisher der Fall ist. Mit der Größe des Projektverbundes wurde eine Komplexität erreicht, in der sie eine Eigenlogik bzw. teilsystemische Eigenlogiken entwickeln, die auch im Widerstreit miteinander stehen können. In der Gesamtschau der einzelnen Projekte kann letztendlich keiner mehr wissen, wie die einzelnen Maßnahmen aufeinander wirken und welche unintendierten Nebenfolgen sich hieraus ergeben können.

2.2 Genese WAYflow

Die Rhein-Main-Region stellt einen verkehrlichen und wirtschaftlichen Brennpunkt in Europa dar. Sie ist Kreuzungspunkt europäischer Verkehrsnetze auf der Straße, der Schiene und in der Luft. Das hohe Wirtschaftswachstum, die zunehmende Verflechtung der Wirtschaftsräume, die Flexibilisierung in der Arbeitswelt, aber auch die gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. verkehrsintensives Freizeitverhalten) haben seit jeher in der Rhein-Main-Region eine ausgesprochen hohe Nachfrage nach Mobilität erzeugt. Das daraus resultierende Verkehrswachstum zeigt Engpässe bei der Verkehrsinfrastruktur auf und führt zu massiven Problemen in den Städten und auch in der Region. Deshalb hat es eine hohe Priorität für die Entwicklung der Region, die Mobilität als einen wesentlichen Standortfaktor zu sichern und die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

WAYflow soll hierzu einen bedeutenden Beitrag leisten. WAYflow will durch ein intermodales Verkehrsmanagement auf regionaler Ebene und durch moderne, kundenfreundliche Informationsdienste und Serviceangebote die Verkehrsmittelwahl

⁸ In dem zweiten von uns untersuchten Fall, WAYflow in der Rhein/Main-Region, führte das zu einem Prozess der laufenden Veränderung des Projektes. Dort spricht man vom Relaunch des Projektes.

so beeinflussen, dass die verschiedenen Verkehrsträger entsprechend ihrer spezifischen Stärken zum Einsatz kommen. Durch die angestrebte intelligente Verknüpfung von Individualverkehr und öffentlichem Personennahverkehr soll letztendlich ein langfristig optimiertes Gesamtverkehrssystem in der Region entstehen.

Der von WAYflow verfolgte Weg zur Lösung der Verkehrsprobleme kann als „marktorientierter“ Ansatz bezeichnet werden: Der Kunde steht im Mittelpunkt der Zielsetzungen und Ausgestaltung des Projektes. An zweiter Stelle folgt die Organisation der Mobilitätsdienste und erst an dritter Stelle steht die Technikentwicklung. Über diesen in der Forschung und Entwicklung zumindest in diesem Themenfeld neuen Ansatz, der durch die Projektführerschaft des RMV als ÖPNV-Anbieter maßgeblich beeinflusst wurde, herrschte Konsens bei den Beteiligten, das sind kommunale Gebietskörperschaften, Industrie und Forschungsinstitute. Das Problembewusstsein zur Notwendigkeit einer abgestimmten, d.h. gemeinsamen Lösung der Verkehrsprobleme in der Region kam nicht von ungefähr; es hat sich bereits in früheren, durch die EU-geförderten Forschungsvorhaben (FRUIT und RHAPIT) entwickelt. Beide EU-Projekte haben dazu geführt, dass zu einem Zeitpunkt, als die lokalen Interessen noch vorwiegend im Vordergrund standen, sowohl auf regionaler als auch auf kommunaler Ebene über Strategien der Zusammenarbeit auf dem Verkehrssektor zumindest diskutiert wurde. Dies führte dann im politischen Raum zu einem „Rhein-Main-Papier“, das vor dem Hintergrund der verschiedenen Diskussionen zur Verkehrspolitik allerdings nur allgemeine Formulierungen zum Verkehr enthielt, die für WAYflow dennoch voraussetzungsreich waren:

„...diese Vorhaben, meine ich schon, die Voraussetzung für WAYflow geschaffen haben, weil damit eine große Awareness geschaffen worden ist. Das hat uns dann auch die Antragstellung erleichtert, weil die kommunalen Gebietskörperschaften gesagt haben: wir müssen auf diesem Gebiet etwas machen und wir engagieren uns“.

Der politische Konsens in der Rhein-Main-Region war also eine Art Absichtserklärung und nicht ein ausgestaltetes und durchformuliertes Programm, wie es die Inzell Initiative bei MOBINET darstellt.

Projektstruktur WAYflow

Die inhaltlichen Schwerpunkte von WAYflow konzentrieren sich auf folgende Punkte:

Im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) auf

- die Entwicklung einer Informationsplattform Rhein-Main (InfoPool), die aufgebaut werden soll durch Verknüpfung bereits bestehender und neu zu schaffender Verkehrsinformations- und Leitsysteme. Dabei geht es im Wesentlichen um die Erweiterung der bestehenden RMV-Plattform durch Implementierung neuer Basisfunktionen,
- die Schaffung eines regionalen Verkehrsmanagementsystems (MobiManagement), d.h. die Erarbeitung eines Gesamtkonzepts zum Verkehrsmanagement in der Rhein-Main-Region,
- die Entwicklung und Einführung einer Chipkarte (MobiChip), mit der der Nutzer Zugang zu individuellen Informationsdiensten und Serviceleistungen erhält. Der MobiChip soll die Funktion einer persönlichen Datenbank zur Nutzung der WAYflow-Dienstleistungen haben.

Im Individualverkehr (IV) auf

- die Entwicklung von individuellen Informations- und Routingdiensten (City-FCD) für die Region, die in den dafür ausgestatteten Fahrzeugen abgerufen werden können. Das City-FCD beinhaltet ein Verfahren zur Erzeugung eines aktuellen Verkehrslagebildes der Region, auf dessen Grundlage sowohl die regionale Verkehrssteuerung aufbaut als auch individuelle Fahrempfehlungen für die Verkehrsteilnehmer erzeugt werden.

Es ist hierbei hervorzuheben, dass der IV-Anteil nachträglich auf Grund der Forderungen des Projektträgers in WAYflow integriert wurde und nicht integraler Bestandteil der ursprünglichen Projektvision war. Ausgewogenheit der Projektinteressen und -partner wurde somit durch Ausuferung des Projektes und schwindende Kohärenz erkaufte.

Bei der Realisierung dieser Ziele stützt sich WAYflow auf drei strategische Säulen:

1. eine Vernetzung der in der Region bestehenden Ansätze und des bereits vorhandenen Know-hows, um in einer Public-Private-Partnership (PPP) die organisatorischen, inhaltlichen und technologischen Voraussetzungen zu schaffen;
2. einen technologischen Ansatz, der auf den neuesten Informationstechnologien aufbaut und die Integration vorhandener dezentraler Datenbestände erlaubt;
3. eine iterative Entwicklung des Gesamtsystems und Berücksichtigung der spezifischen Belange der einzelnen Projektpartner, um auf sich ändernde politische, wirtschaftliche oder technische Rahmenbedingungen reagieren zu können; eine konsequente Ausrichtung des Angebots auf die Erwartungen und Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen (Nutzer).

Für die Umsetzung der erzielten Ergebnisse hat Wayflow einen sogenannten Marketing-orientierten Ansatz gewählt. Unter Marketing-orientiert ist dabei zu verstehen, dass nicht das, was technisch machbar ist, im Vordergrund steht, sondern das, was umsetzbar/vermarktbar ist, d.h. was Akzeptanz beim Kunden findet. In fünf Feldversuchen als zentralen Projektbestandteilen von MOBINET werden deshalb die entwickelten WAYflow-Komponenten hinsichtlich ihrer Akzeptanz und ihrer Wirkungen untersucht:

Feldversuch A+B:	Zielgruppenorientierte Mobilitätspakete, u.a. Einsatz des MobiChips bei Kundengruppen des RMV (Schaffung der Grundlagen und Realisierung/Betrieb)
Feldversuch C:	City-FCD
Feldversuch D:	Intermodaler Reiseservice der DB AG (Kernkomponenten sind: Intermodales Routing, Störungsinformation, Tarifierung/Ticketing)
Feldversuch E:	Entwicklung von intermodalen/multimodalen Verkehrsmanagementstrategien

Hinsichtlich der Kooperationsstruktur von WAYflow zeigt der verfolgte Lösungsansatz, dass zur Bearbeitung die relevanten öffentlichen und privaten Akteure im Rahmen einer Public-Private-Partnership eingebunden wurden, d.h. WAYflow wird von einer Kooperation von öffentlichen Institutionen wie Ministerien

und Kommunen mit Unternehmen aus der Wirtschaft getragen. Ziel dieser Strategie war unter anderem, eventuell bestehende Grenzen zwischen Individualverkehr und öffentlichem Verkehr dauerhaft zu überwinden.

Das Konsortium von WAYflow umfasste nach der Bewilligung durch das BMBF schließlich folgende Partner: Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV), T-Systems, die Bahn, Philips Semiconductors GmbH, Hessisches Landesamt für Straßen- und Verkehrswesen (HLSV), Stadt Frankfurt am Main, Fraport AG, Opel AG, gedas telematics GmbH/Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK).

In diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben ist die von Anfang an führende Rolle des Rhein-Main-Verkehrsverbundes. Der RMV ist auch heute noch der Motor, der durch seine Initiativen die Partner „bewegt“. Begründet liegt das in der dynamischen Unternehmenspolitik des RMV, die eine wichtige Voraussetzung dafür war, dass es dem RMV in einem „Kraftakt“, wie es ein Verantwortlicher ausdrückte, gelang, die WAYflow-Partner einerseits zu finden und andererseits in vielen Gesprächen davon zu überzeugen, dass sie die RMV-Philosophie hinsichtlich WAYflow mittragen. Besonders die Industriepartner waren zu überzeugen, dass WAYflow ein erfolversprechendes Projekt darstellt, in das es sich für die Unternehmen lohnt zu investieren.

Was charakterisiert WAYflow?

Die wesentlichen Merkmale, die WAYflow charakterisieren, werden im Folgenden an Hand der analytischen Kategorien Innovation, Kontinuität, Komplexität, Mastermind, Konsens und Kooperation dargestellt. Dabei stehen nicht die einzelnen technischen Inhalte im Vordergrund, sondern das, was das Projekt kennzeichnet, wie es aufgebaut ist, wie es organisiert ist und wie es letztendlich zum Erfolg geführt werden soll.

Wayflow ist ein innovatives Projekt, was sowohl die technischen Inhalte (z.B. MobiChip) als auch die organisatorischen/betrieblichen Inhalte (Neugestaltung des Verkehrsmanagements) belegen. Der Schwerpunkt liegt bei der Entwicklung der im Projekt erzielten Ergebnisse hin auf Praxistauglichkeit; das beinhaltet eine konsequente Ausrichtung des in WAYflow erarbeiteten (Mobilitäts-)Angebots auf die Erwartungen und Bedürfnisse der entsprechenden Zielgruppen (Nutzer).

Die Praxistauglichkeit wiederum orientiert sich an drei explizit ausgewiesenen Zielgruppen, an die sich das Projekt wendet:

1. Aufgaben- und Verantwortungsträger im strategischen Sinne (Politiker, hoheitliche Aufgabenträger)
2. Aufgaben- und Verantwortungsträger im operativen Sinne der Verkehrsabwicklung (Verkehrsunternehmen)
3. Endverbraucher (Verkehrsteilnehmer).

Jede dieser Zielgruppen hat spezifische Anforderungen an das System. Dementsprechend wird den Rahmenbedingungen der einzelnen Gruppen Rechnung getragen. Als Beispiele sind zu nennen:

Die Rhein-Main-Region (Politik) will die Mobilität sowohl von Personen als auch von Gütern sichern und dafür soweit möglich die notwendigen Rahmenbedingungen im Rahmen von WAYflow schaffen (z.B. Regionales Verkehrsmanagement).

Der RMV will neue technologische Möglichkeiten konsequent nutzen, um bessere und kundenorientierte Informations- und Serviceangebote zu realisieren, und so Zugangsbarrieren zum ÖPNV abbauen.

Der Verkehrsteilnehmer will individuelle, d.h. auf seine Person zugeschnittene Informations- und Mobilitätsangebote (z.B. Fahrtempfehlungen) sowohl im IV als auch im ÖV, die ihm eine möglichst freie Mobilität erlauben. Die Unterstützung durch technologische Hilfsmittel (z.B. MobiChip, FCD) wird dabei als zielführend eingeschätzt.

Vorläuferprojekte zu WAYflow, im dem Sinn, wie sie bei MOBINET festzustellen sind, hat es nicht gegeben. Dennoch gab es EU-Projekte (FRUIT⁹, RHAPID¹⁰, ENTERPRICE¹¹), die bereits ähnliche Fragestellungen zum Inhalt hatten. Diese Vorhaben mit verschiedenen Themenstellungen und verschiedenen Akteuren hatten vor allem den Charakter von Machbarkeitsuntersuchungen. WAYflow stellt sich also nicht als Fortführung dieser Projekte dar, obwohl bestimmte Themen (z.B. FCD in RHAPIT) in WAYflow ebenfalls eine Rolle spielen. Auch gab es im Hinblick auf die Einrichtung eines regionalen Verkehrsmanagementsystems vor Antragstellung von WAYflow bereits zahlreiche Einzelaktivitäten in der Region, die allerdings nur erste Ansätze für eine regionale Verkehrspolitik darstellten. Festzustellen ist, dass führende Institutionen, die sich vor der WAYflow-Ära mit entsprechenden Fragestellungen beschäftigt haben und die u.a. an den oben genannten EU-Projekten maßgeblich beteiligt waren (Hessisches Landesamt für Straßen- und Verkehrswesen, bestimmte Städte und Landkreise, der Rhein-Main-Verkehrsverbund und die Adam Opel AG), auch als Akteure bei WAYflow eingebunden sind.

Trotz dieser „Gemeinsamkeiten“ kann man bei WAYflow nicht von Kontinuität in dem Sinne sprechen, dass WAYflow ein Projekt darstellt, das bereits in der Zeit davor seine Anlage (Wurzeln) oder seine Ausrichtung (Formulierung) als logische Fortführung eines definierten Entwicklungsweges in der Verkehrs- und Mobilitätspolitik der Rhein-Main-Region hatte. WAYflow ist vielmehr sozusagen eine Klammer für alle Aktivitäten, die bis dahin in der Rhein-Main-Region gelaufen sind. Aus WAYflow kann sich aber eine Kontinuität entwickeln, wenn die erzielten Ergebnisse mit Hilfe von Umsetzungsprojekten dauerhaft in die Verkehrspraxis Eingang finden und die in WAYflow formulierten Mobilitätsmaßnahmen durch Folgeaktivitäten weiter vorangetrieben werden.

WAYflow ist ursprünglich ein komplexes⁷ Projekt, da es sich trotz seiner Größe auf einige wenige konkrete Projektziele konzentriert. Unter dem Dach „Initialisierung eines regionalen Mobilitätsmanagements und Entwicklung neuer Informationsangebote“ will WAYflow zur Steigerung der Effizienz des gesamten Verkehrssystems beitragen. Die vier gemeinsamen Projektziele (Teilprojekte) sind:

1. Regionales Verkehrsmanagement
2. Informationsplattform Rhein-Main

⁹ Frankfurt Urban Integrating Traffic Management, 1992/93

¹⁰ Rhein-Main Area Project for Integrated Traffic Management, 1992-1995

¹¹ Enhanced Network for Traffic SERVICES and Information Provided by Regional Information Centres in Europe, 1996-1998

⁷ Komplexität kennzeichnet die potenziell in einem System enthaltenen Ordnungszustände (Binswanger, S., Entropiegesetz als Grundlage einer ökologischen Ökonomie). Dabei sind verschiedene Komponenten verknüpft und ein komplex geordnetes Zusammengesetztes entsteht.

3. MobiChip
4. City-FCD.

Mit den entsprechenden Strukturen und/oder Instrumentarien, die einer bestimmten Ordnung (Ordnungsparameter können z.B. sein: Vision des Unternehmens, Erhöhung der Fahrgastzahlen im ÖV) folgen, wird gewährleistet, dass die gemeinsamen verbindlichen Ziele erreicht werden. Dadurch lässt sich im Gesamtprojekt eine gewisse Übersichtlichkeit feststellen. Festzustellen ist aber auch, dass die Teilprojekte unterschiedlichen Handlungslogiken folgen, was u.a. auch mit den verschiedenen Interessen der Partner in den einzelnen Projekten erklärbar ist. Das führte fast zwangsläufig von den anfangs in der Planung aufeinander abgestimmten Projektverläufen zu mehr oder weniger zunehmenden Abweichungen (Zeit, Kosten, Technologie), die durch die Strategie des BMBF, die Zahl der Projektpartner weiter aufzublähen, noch unterstützt wurde. WAYflow könnte deshalb heute auch als heteroplexes Projekt bezeichnet werden, wobei durch die starke Rolle des RMV der „rote Faden“ nie richtig verloren ging und auch bei Problemen ein zentraler starker Mastermind für die Problemlösung verfügbar war. Ein Beispiel ist die neu entstandene Kombination des MobiChip mit dem E-Ticketing – wobei sogar ein organisationales Lernen im Gesamtprojekt festzustellen war.

Die Führung in dem WAYflow Akteursnetzwerk nimmt der Rhein-Main-Verkehrsverbund ein, der WAYflow federführend aus der Taufe gehoben hat und der aufgrund seiner Fachkompetenz und seiner Umsetzungsmöglichkeiten die Durchführung von WAYflow plant, begleitet und überwacht, im Sinne eines Mastermind⁸. Führt man den Begriff Mastermind weiter, von der Institution auf bestimmte Personen, so ist hier die Führung des RMV zu nennen, die WAYflow in der Region positioniert und sich um die Umsetzung der Ergebnisse in den Markt kümmert, z.B. durch entsprechende neu zu gründende Dienstleistungsorganisationen. „Er weiß jetzt, dass das Projekt funktioniert, und entwickelt schon wieder weitere Visionen. Im Problemfall ist er aber immer da, und er vertritt das Projekt auch nach außen.“, drückte ein Vertreter der Stadt Frankfurt diese Rolle eines wichtigen RMV-Repräsentanten aus.

Von wesentlicher Bedeutung ist, dass mit WAYflow die Region Rhein-Main sich erstmals einheitlich formuliert hat. Unter dem Verständnis „(...) Hessen ist ein innovativer Standort (...)“, an dem neue Mobilitätstechnologien ausprobiert werden können, gab es von Anfang an die notwendige politische Unterstützung für WAYflow. Dieser verkehrspolitische Konsens bildet das Fundament von WAYflow. Er hat u.a. dazu geführt, dass im Hinblick auf die Optimierung der vorhandenen Verkehrsinfrastruktur in der Region ein abgestimmter Prozess stattfindet bis hin zur Verkehrsplanung, die heute ebenfalls integriert stattfindet. Das heißt, die Kommunen und Gebietskörperschaften in der polyzentrischen Region lösen die bestehenden Verkehrsprobleme gemeinsam, Einzelinteressen treten in den Hintergrund. WAYflow ist Bestandteil dieses Prozesses und liefert somit einen wichtigen Beitrag in Richtung eines konsensorientierten gemeinsamen Vorgehens in der Mobilitätsplanung mit allen an dem Prozess beteiligten Institutionen.

⁸ Das Konzept des "MasterMinding" wurde von Napoleon Hill im frühen 19. Jahrhundert geprägt. In seinem Standardwerk "Think and grow rich" definiert er das Prinzip folgendermaßen: "The coordination of knowledge and effort of two or more people, who work toward a definite purpose, in the spirit of harmony."

Heteroplexe Projekte wie die Leitprojekte „Mobilität in Ballungsräumen“, an denen eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Organisationen beteiligt ist, die wiederum unterschiedliche Interessen verfolgen, erfordern neben einer hohen Kooperationsbereitschaft der Beteiligten einen erheblichen Koordinationsaufwand, um die gesetzten Ziele letztendlich zu erreichen. WAYflow bildet hier keine Ausnahme. Im Verlauf des Projekts haben Fragen zur Bewältigung von Konflikten und zur Erzielung von einvernehmlichen Lösungen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Fähigkeit, komplexe Projekte zu managen, eher ein „Feeling“ für das Ganze erfordert als das formale Reagieren auf Zahlen bzw. Fakten. WAYflow hat auf diese Erkenntnisse reagiert und zielführende Maßnahmen sowohl inhaltlicher als auch organisatorischer Art auf den Weg gebracht, um die aufgetretenen Defizite zu beseitigen.

Zusammenfassend wollen wir noch einmal einige Gesichtspunkte herausstellen, die auf besondere Weise kennzeichnend für WAYflow sind:

- Politischer Konsens, d.h. einheitliche Formulierung einer gemeinsamen Mobilitätspolitik in der polyzentrischen Rhein-Main-Region als Voraussetzung für das Projekt,
- Keine Fortführung von bestimmten Vorläuferprojekten im Sinne einer Kontinuität, sondern ein neuer Start zur Lösung der Verkehrsprobleme in der Region,
- Marktorientierung, d.h. eindeutige Ausrichtung der Inhalte an den Anforderungen der Zielgruppen mit dem klaren Anspruch auf Umsetzung/Vermarktung der im Projekt entwickelten Mobilitätsprodukte,
- Mastermind, d.h. die Führung des Akteursnetzwerks durch den RMV, der sowohl für den Erfolg von WAYflow verantwortlich zeichnet als auch die technische und wirtschaftliche Weiterentwicklung vorantreibt,
- Kooperation und Flexibilität, d.h. Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Anpassung sowohl hinsichtlich der technischen Inhalte als auch der Organisation im Sinne der Zielerreichung als Reaktion auf bestimmte Projekt ereignisse.

2.3 Vergleich der Leitprojekte MOBINET und WAYflow

Die Leitprojekte MOBINET und WAYflow zeigen eine Reihe konzeptioneller Gemeinsamkeiten, die sich im Wesentlichen aus der „engen“ Orientierung an dem Ausschreibungstext des Ideenwettbewerbs ergeben. Die darin enthaltenen Forderungen nach

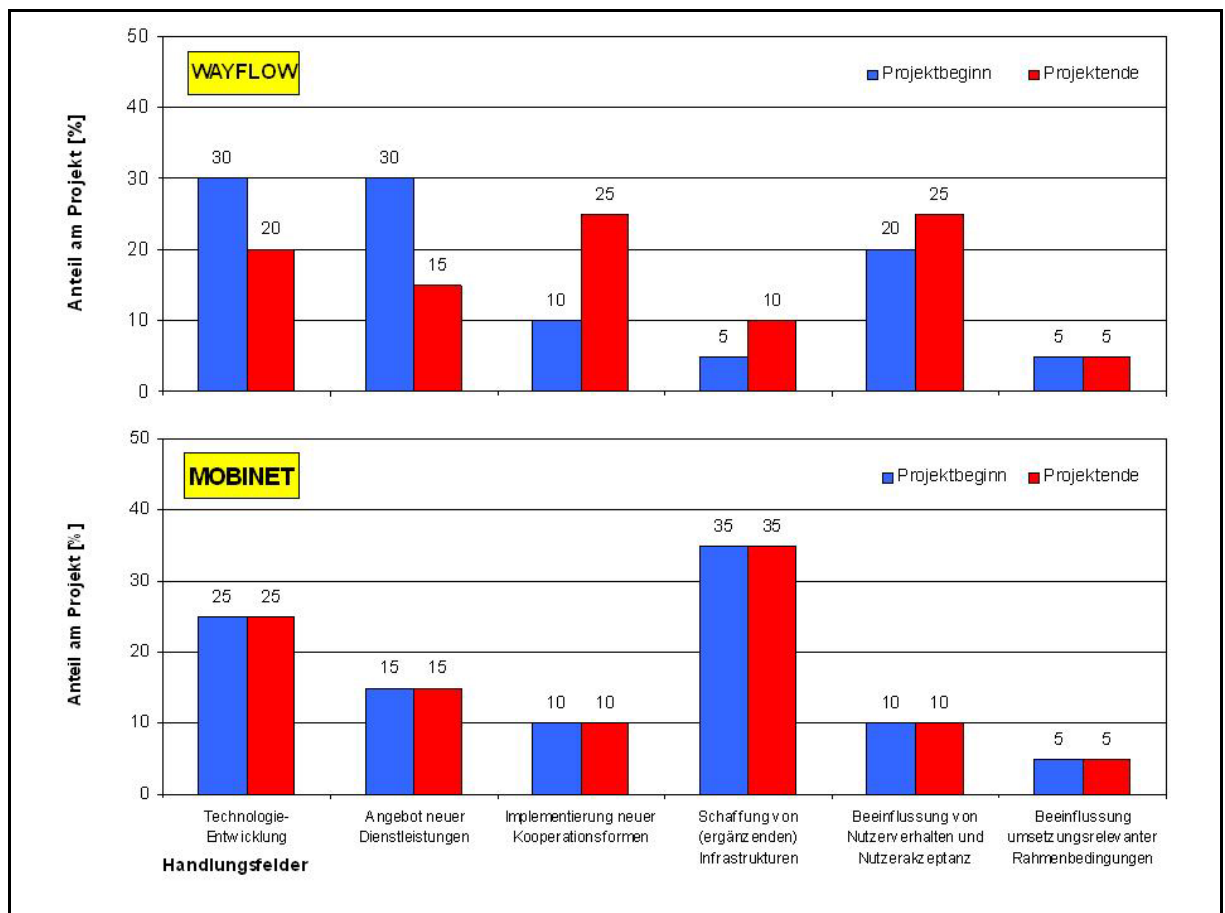
- Verbesserung der Verkehrsabläufe der einzelnen Verkehrsträger mit besonderer Betonung auf eine wirksamere Vernetzung untereinander (neue Formen des Verkehrsmanagements, neue Mobilitätsdienstleistungen, etc.),
- Verringerung der Verkehrsbelastungen (Schadstoffe, Lärm, Unfälle, etc.),
- demonstrationsfähigen Inhalten, die unmittelbar in die Praxis überführbar sind,
- Lösungsansätzen mit möglichst quantifizierbaren und bezogen auf das Problemfeld nachprüfbar wirkenden Wirkungen,
- dauerhaften Wirkungen über die Projektlaufzeit hinaus,
- Zusammenwirken von Beteiligten aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung

haben bei beiden Leitprojekten dazu geführt, dass im Hinblick auf die Inhalte gemeinsame Handlungsfelder identifiziert werden können, die aber im Einzelnen doch eine stark unterschiedliche Gewichtung im jeweiligen Projekt aufweisen.

Diese Handlungsfelder sind:

- Technologieentwicklung
- Angebot neuer Dienstleistungen
- Implementierung neuer Kooperationsformen
- Schaffung (ergänzender) Infrastrukturen
- Beeinflussung von Nutzerverhalten und Nutzerakzeptanz
- Beeinflussung umsetzungsrelevanter Rahmenbedingungen.

Die dargestellten Gewichtungen beruhen auf Aussagen der Leitprojekte im Rahmen einer Befragung der Leitprojektkoordinatoren, die von uns in eine Grafik überführt worden sind.



Vergleich MOBINET/WAYFLOW

Die Abbildung vermittelt ein interessantes Bild von den Charakteren der beiden Leitprojekte. Insbesondere stechen sofort die Veränderungen der Schwerpunktsetzungen im Projektverlauf bei WAYflow, und gleichzeitig die Konstanz bei MOBINET, ins Auge. Dieser Unterschied wird weiter unten ausführlich kommentiert.

Sowohl MOBINET als auch WAYflow basieren auf einem verkehrspolitischen Konsens in ihrem Wirkungsraum. Dieser Konsens ist in den Projekten zwar von

unterschiedlicher Ausprägung, war aber für beide Vorhaben eine essentielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewerbung.

Beide Projekte sind umsetzungsorientiert ausgerichtet – bei WAYflow durch die Praxisorientierung der Neuentwicklung, bei MOBINET durch das Aufbauen auf vorhandenen Technologien. Bereits während der Projektlaufzeit sollen über sogenannte Demonstratoren (bei WAYflow: Feldversuche), in denen die im Projekt entwickelten Maßnahmen erprobt werden, positive verkehrliche und ökologische Wirkungen nachgewiesen werden. Die Demonstratoren/Feldversuche sind so angelegt, dass die erzielten Wirkungen über das Ende der Leitprojekte hinaus Bestand haben werden.

Die breite verkehrsträgerübergreifende Themenstellung, der Anspruch einer dauerhaften Umsetzung der Ergebnisse sowie die Einbeziehung aller für die Lösung notwendigen Beteiligten führten bei beiden Projekten zu einer „Public-Private-Partnership (PPP)“, einer Kooperation von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung. Dabei zeigt sich, dass bei MOBINET die Führung des Akteursnetzwerks eher bei der öffentlichen Verwaltung liegt, während sie bei WAYflow beim Rhein-Main-Verkehrsverbund liegt. Bei beiden Projekten lagen zum Start der Vorhaben kaum Erfahrungen mit PPP vor. Im Verlauf der Bearbeitung hat sich dann gezeigt, dass die für die Zielerreichung notwendigen Aushandlungsprozesse zwischen den Projektpartnern in derart komplexen Projekten zu einem hohen Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand führen, der zu Beginn der Leitprojekte deutlich unterschätzt worden ist. Für zukünftige Projekte stellt sich hier die Frage bzw. die Notwendigkeit sowohl nach Anwendung neuer Methoden als auch nach der Bereitstellung der entsprechenden finanziellen Ressourcen, um die Zielerreichung zu verbessern.

Neben den aufgezeigten Gemeinsamkeiten lässt sich aber auch eine Reihe von Merkmalen identifizieren, die deutlich die Verschiedenheit der beiden Leitprojekte beschreiben:

MOBINET ist die Fortführung von Vorläuferprojekten (F&E-Projekten), die im Ballungsraum München seit den achtziger Jahren durchgeführt wurden. In MOBINET werden die dabei erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse nunmehr in die Praxis überführt, d.h. MOBINET vollzieht den Schritt vom Technologieprojekt zum Umsetzungsprojekt. Nach Abschluss des Vorhabens werden bestimmte Maßnahmen als Keimzellen im Untersuchungsraum München dauerhaft implementiert sein. MOBINET ist damit zu einem wesentlichen Bestandteil der heutigen Münchner Verkehrspolitik geworden. MOBINET enthält aber auch eine Kontinuität in den Schlüsselpersonen, die aus den Vorgängerprojekten resultiert. Allerdings wird diese Kontinuität mit Ablauf von MOBINET enden, da wesentliche Personen aus Altersgründen aus dem Berufsleben ausscheiden werden.

Im Gegensatz zu MOBINET weist WAYflow keine unmittelbaren Vorläuferprojekte auf, d.h. WAYflow hat keine Vorgeschichte, wie sie MOBINET zu eigen ist. Bei WAYflow entstand, obwohl einige Themen aus den EU-Projekten aufgenommen wurden, vielmehr etwas Neues durch gezielte Ausrichtung der Inhalte auf die aktuelle Nachfrage des Verkehrsmarktes in der polyzentrischen Rhein-Main-Region. Diese Marktorientierung zeigt sich in der Fokussierung der WAYflow-Mobilitätsangebote auf die Erwartungen der entsprechenden Zielgruppen. Die Umsetzung der Mobilitätsprodukte wird in Feldversuchen vorbereitet und gestartet. Somit stellt sich WAYflow schwerpunktmäßig als unmittelbar praxisorientiertes

Projekt dar; die erforderliche Technologieentwicklung im Projekt schafft dazu die technischen Voraussetzungen.

Der bereits zitierte verkehrspolitische Konsens spielt bei MOBINET eine wesentlich größere Rolle als bei WAYflow. Er wirkt bei MOBINET bis hin zu den Inhalten, die letztendlich das Ergebnis von politischen Aushandlungsprozessen darstellen. Der Konsens wird laufend „gepflegt“ bzw. fortgeschrieben in der Institution „Inzeller Kreis“, der eine Art verkehrspolitische Begleitung von MOBINET wahrnimmt.

Bei WAYflow hingegen äußert sich der verkehrspolitische Konsens im Wesentlichen in der einheitlichen Formulierung der polyzentrischen Rhein-Main-Region zur gemeinsamen Lösung der anstehenden Verkehrsaufgaben. Durch die Definition einer zusammengehörigen Region sollen Einzellösungen der Städte vermieden werden. Dennoch gab es im Lauf von WAYflow auch Konflikte, die ausgelebt und ausgehandelt wurden und zum Teil zu Veränderungen der Projektpartnerschaften oder in der Projektkoordination geführt haben.

Beide Leitprojekte werden im Rahmen einer Public-Private-Partnership (PPP) durchgeführt. Unterschiede zeigen sich in der „Führung“ der jeweiligen Akteursnetzwerke. Bei MOBINET ist ein bestimmter Akteurskreis zu erkennen, der sich bereits im Verlauf der Vorläuferprojekte von MOBINET gebildet hat und der nun in MOBINET die „Fäden in den Händen hält“. Er zeichnet dafür verantwortlich, dass MOBINET zum Erfolg wird. Bei MOBINET ist ein Aktionsmuster erkennbar, das geprägt ist von dem Bestreben, die Arbeiten bei „Störungen“ wieder „auf Linie“ zu bringen.

Bei WAYflow ist die Führung eindeutig einer Institution, dem Rhein-Main-Verkehrsverbund, zuzuordnen. Dem RMV als Aufgabenträger und Besteller des ÖPNV in der Region und als die Institution, die zum Großteil an der Umsetzung der WAYflow-Produkte beteiligt ist bzw. sein wird, ist unserer Erkenntnis nach sogar die Rolle eines Mastermind zuzuschreiben. Der RMV sollte damit der Garant für den Erfolg von WAYflow sein.

Bei den genannten Handlungsfeldern, in denen beide Leitprojekte Maßnahmen durchführen, zeigen die Projekte unterschiedliche Schwerpunkte. Bei MOBINET stehen im Vordergrund die Schaffung (ergänzender) Infrastrukturen, die Technologieentwicklung und das Angebot neuer Dienstleistungen. Bei WAYflow sind es die Beeinflussung von Nutzerverhalten und Nutzerakzeptanz, die Implementierung neuer Kooperationsformen und die Technologieentwicklung. Veränderungen während der bisherigen Projektlaufzeit (bis 11/2001) sind bei MOBINET nicht zu verzeichnen bzw. nicht „zugelassen“. „Die Handlungsfelder sind durch politische Beschlüsse und Haushaltsplanungen festgeschrieben.“ Bei WAYflow hingegen haben die im Verlauf der Bearbeitung eingetretenen Entwicklungen und Ereignisse, in denen sich auch die Dynamik des Projekts widerspiegelt, zu einer Reorganisation des Projekts geführt, in deren Folge es zu einer Verschiebung in der Gewichtung der Handlungsfelder gekommen ist. Die Handlungsfelder „Technologie-Entwicklung“ und „Angebot neuer Dienstleistungen“ haben nunmehr deutlich weniger Gewicht im Gesamtvorhaben, während die Handlungsfelder „Implementierung neuer Kooperationsformen“, „Schaffung von (ergänzenden) Infrastrukturen“ und „Beeinflussung von Nutzerverhalten und Nutzerakzeptanz“ an Bedeutung gewonnen haben. Keine Veränderung erfuhr das Handlungsfeld „Beeinflussung umsetzungsrelevanter Rahmenbedingungen“. Der Mut der Projektbeteiligten, Veränderungen vorzunehmen, hat wesentlich dazu

beigetragen, dass die Schwerpunkte in WAYflow neu gesetzt und das Projekt dadurch vorangebracht wurden. Sie demonstrieren auch die inhaltliche Orientierung des Projektes im Rahmen sich verändernder Umgebungsbedingungen, während in MOBINET die Projektplanung formal konsequent durchgezogen wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass MOBINET und WAYflow heteroplexe Projekte sind, die beide umsetzungsorientiert ausgerichtet sind. Der Durchführung beider Projekte liegt ein verkehrspolitischer Konsens zugrunde. Beide Projekte werden jeweils im Rahmen einer Private-Public-Partnership durchgeführt. Unterschiede bei den beiden Leitprojekten bestehen im Wesentlichen in der Ausprägung des verkehrspolitischen Konsenses, der Projektentstehung, der Innovation, der Führung und Durchführung der Projekte.

3 Empirische Fallstudien zu MOBINET und WAYflow

Das folgende Kapitel stellt Ergebnisse aus zwei Fallstudien vor, die im Rahmen von MOBINET und WAYflow durchgeführt wurden. Die erste beschäftigt sich mit den Arbeiten zur Entwicklung eines Parkraummanagements in MOBINET; dabei handelt es sich um ein Teilprojekt, das eine Vielzahl von Berührungspunkten mit Projektpartnern und externen Akteuren in der Region München aufweist. Im Mittelpunkt der zweiten Fallstudie steht der Relaunch von WAYflow, womit eine grundlegende Neuorganisation und Neuausrichtung wesentlicher Projektbestandteile verbunden war. Beide Fälle verweisen auf charakteristische Eigenschaften der beiden Projekte. Sie lassen Einblicke in den spezifischen Umgang des jeweiligen Projektverbundes mit Problemlagen zu, die wir in engem Zusammenhang mit der Heteropplexität der Projekte sehen.

3.1 Methodische Vorüberlegungen und Anmerkungen zum Feldzugang

Für das empirische Vorgehen bildete die Theorie der reflexiven Modernisierung (Beck/Bonß 2001) den konzeptionellen Rahmen, wobei es nicht darum ging, ein theoretisches Konstrukt der empirischen Realität überzustülpen und im Sinne eines Verfahrens der Hypothesenprüfung zu bestätigen. Vielmehr wurde in den einzelnen Fallstudien versucht, Elemente einer Grounded Theory (Glaser/Strauss 1998) zu integrieren. Damit ist nicht ein strenges „Theoretisches Sampling“ nach Glaser und Strauss gemeint, bei dem der empirische Forschungsprozess unmittelbar auf das Generieren einer Theorie hin angelegt wird und der empirische Einzelfall sukzessive verallgemeinert wird (vgl. Glaser/Strauss 1998: 53ff.). Vielmehr handelte es sich um ein intensives Wechselspiel zwischen Theorie und Empirie. Auf der einen Seite stand die theoretische Reflexion empirischer Sachverhalte, auf der anderen sollte der empirische Fall zunächst für sich sprechen. Daher bestand ein Großteil der empirischen Arbeit im „Erlernen des Feldes“, ähnlich wie sich ethnomethodologisch und ethnographisch beeinflusste ForscherInnen ins Feld begeben, um die kulturellen Codes eines Kontextes zu studieren (vgl. Garfinkel 1967, Hitzler 1991, Flick 1995: 32ff.).

Die Fallstudien sollten dazu dienen, ein komplexes Handlungsfeld aus mehr oder weniger formalisierten Praktiken der lokalen Verkehrsplanung und -politik analytisch aufzuschließen und mit den theoretischen Prämissen des Ansatzes zu kontrastieren. Mit unterschiedlichen methodischen Zugängen wurde versucht, die immanenten Deutungs- und Handlungslogiken der Akteure zu erkennen und zu systematisieren, um hieraus Erkenntnisse über die Organisation von komplexen Innovationsprojekten ableiten zu können.

Im Rahmen von MOBINET konzentrierte sich die empirische Phase auf Teilprojekte, deren inhaltlicher Schwerpunkt das Parken bildete. Durch diese thematische Setzung zog sich die empirische Arbeit durch mehrere Arbeitsbereiche. Schwerpunkt der Analyse bildete ein Teilprojekt, das die Entwicklung eines quartierbezogenen Parkan Arbeitsgruppensitzungen teilnehmen. Mit verschiedenen MitarbeiterInnen der Teilprojekte wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Bei der teilneraummanagements zum Inhalt hatte. Bei diesen Teilprojekten konnten wir zum Teil hmenden Beobachtung (vgl. Flick 1995: 152ff.) wurden zusammenfassende Protokolle erstellt, die zusammen mit den verfügbaren Dokumenten und Protokollen ausgewertet wurden.

Der Zugang zu den einzelnen Arbeitsgruppen erwies sich als außerordentlich problematisch und wurde erst mit großer zeitlicher Verzögerung gewährt. MOBINET hatte sich anfangs gegen die Beforschung gewehrt, da eine wissenschaftliche Begleitforschung bereits vorgesehen war. REKONZIL wurde als weiteres Evaluationsprojekt und damit als Kontrolle wahrgenommen. Dieser Eindruck konnte auch nach diversen Gesprächen nicht gänzlich ausgeräumt werden. Darüber hinaus gab es finanzielle Bedenken, bezogen auf entstehende Ausfallzeiten aufgrund von ExpertInneninterviews etc.. Diese Ablehnung des Leitprojektes MOBINET gegenüber REKONZIL hat die empirische Phase außerordentlich erschwert. Hinzu kam, dass wir entgegen der getroffenen Verabredung zu Treffen oftmals nicht eingeladen wurden bzw. der Zugang mühsam durchgesetzt werden musste.

Bei WAYflow war zunächst geplant, als Fallstudien folgende zwei Bereiche auszuwählen: zum einem die Feldversuche und hier insbesondere den Feldversuch A „Einsatz des MobiChips“ als Beispiel für die Umsetzung/Einführung einer neu entwickelten Technologie in die Praxis; und zum zweiten das „WAYflow Café“ als ein Beispiel für eine organisatorische Maßnahme, die die Kooperation in dem Leitprojekt unterstützen soll.

Auf eine Untersuchung des Feldversuchs A musste jedoch verzichtet werden, als deutlich wurde, dass der Feldversuch größtenteils außerhalb des Leitprojekts durchgeführt und auch finanziert wird. Der erforderliche Zugang zu den notwendigen Informationen konnte deshalb nicht gesichert werden. An die Stelle des Feldversuchs A trat als Fallstudie daraufhin der „Relaunch“ von WAYflow, d.h. die Umstrukturierung des Leitprojekts, die aufgrund bestimmter Prozesse im Projektverlauf erforderlich wurde.

REKONZIL hatte zu Beginn der Arbeiten über die Führung des RMV zum übergeordneten Bereich bei WAYflow einen guten Zugang. Bei tieferem Einsteigen in die Feldforschung traten ähnlich wie bei MOBINET auch bei WAYflow erhebliche Schwierigkeiten mit dem Zugang zum Forschungsfeld auf. Die Bedenken konzentrierten sich hier anfangs auf den zusätzlichen Aufwand durch ein weiteres Forschungsprojekt. Dies bezog sich insbesondere darauf, dass die geplanten Interviews Zeit kosten würden, die in WAYflow nicht einkalkuliert war. Ein zweiter Punkt lag in der Frage der Vertraulichkeit begründet – insbesondere, was die geplanten Fallstudien betraf. Insgesamt betrachtet wurde REKONZIL zu Beginn der Arbeiten von dem zum damaligen Zeitpunkt zuständigen Gesamtprojektkoordinator nur eine sehr geringe Priorität zugemessen. Diese Situation hat sich dann grundlegend nach der organisatorischen Umstrukturierung (als Teil des Relaunch) in WAYflow verbessert. Es lag nunmehr eine konstruktive Bereitschaft zur Zusammenarbeit vor; die erforderlichen Informationen wurden gegeben.

Heteroplexe Handlungsmuster in komplexen Projektszenarien

Was im Zusammenhang mit der Genese von WAYflow und MOBINET diskutiert wurde, wirft die Frage auf, ob sich empirische Anzeichen für einen Strukturwandel der Mobilität bzw. der Mobilitätspolitik erkennen lassen. In diesem Kapitel wird diese Frage schwerpunktmäßig am Beispiel des Münchner Projektes behandelt. Ergebnisse aus den Analysen des erhobenen Materials im Frankfurter Projekt fließen jedoch in die allgemeinen Schlussfolgerungen ein.

Um es gleich vorweg zu nehmen: es gibt deutliche Hinweise, dass sich die netzwerkartige Organisation von Mobilität, die an beiden Projekten zu beobachten ist, an bestimmten Punkten von einer Struktur unterscheidet, wie man sie bisher kennt. Eine genauere empirische Analyse zeigt, dass im politisch-planerischen Konzept der Projekte Uneindeutigkeiten – zwar ungewollt, aber systematisch – angelegt sind. Insbesondere bei MOBINET erfolgte die Auswahl der Teilprojekte und Maßnahmen nicht nach einem konsistenten Selektionsmuster. Vielmehr ist die Kombination von Arbeitspaketen, verkehrspolitischen Ansätzen und Instrumenten stärker auf das mikropolitische „Spiel“ der Akteure zurückzuführen als auf das Wirken eines masterminds oder gar eines abstrakten Rationalitätsprinzips. Letztlich muss man das fein austarierte und abgestimmte institutionelle Arrangement aus Parteien, Verbänden, lokalen Verkehrs- und Planungsinitiativen (z.B. KVM, Inzeller Kreis etc.) als ein zusammengehöriges Handlungssystem betrachten, dessen Zusammenspiel zu einem eigenständigen Konzept führte. MOBINET war von den Hauptinitiatoren zunächst als Fortschreibung früherer Projekte wie Munich Comfort und TABASCO gedacht und hatte primär die Verflüssigung des automobilen Verkehrs zum Ziel. Um dem Antragsprofil des Ministeriums zu entsprechen und unter dem Einfluss der politischen Akteure und Interessensgruppen vor Ort wurde das Konzept schließlich ergänzt. Neben der bereits im Entwurf enthaltenen Dienstleistungsorientierung und der Verbindung von Verkehrstechnologien mit den Angeboten von Informations Providern wurden der öffentliche Nahverkehr und die im Arbeitsbereich D enthaltenen „innovativen Konzepte für die mobile Gesellschaft“ aufgenommen. Doch die Handschrift der Initiatoren ist noch gut zu erkennen, wenn man sich die finanzielle Verteilung zwischen den Arbeitsbereichen ansieht: Der Arbeitsbereich, der die Ansätze zur Optimierung des automobilen Verkehrs bündelt, verfügt über gut ein Drittel des gesamten Etats. Der Arbeitsbereich, der sich mit „innovativen Konzepten für die mobile Gesellschaft“ beschäftigt, verfügt hingegen über rund fünf Prozent der Finanzmittel.¹² Trotzdem übernimmt er bei der Außendarstellung eine entscheidende Funktion, da man dort mit soft policies und alternativen Formen des Mobilitätsmanagements experimentiert. Auch die anderen Bereiche sind finanziell geringer ausgestattet; ihre Budgets belaufen sich zwischen 3,8 und 6,6 Millionen Euro.

Und dennoch: obwohl Ansätze zur Verflüssigung des automobilen Verkehrs dominieren, kann man MOBINET nicht als ein reines Auto-Projekt beschreiben. Gerade der Arbeitsbereich, der die geringsten finanziellen Mittel hat, wird in der Öffentlichkeit am aufmerksamsten wahrgenommen. Damit ist nicht gesagt, dass er die größte Wirkung hat hinsichtlich der Reduktion von CO₂ etc.. Aber wenn man ein Projekt von dieser Größe als einen mikropolitischen und damit dynamischen Zusammenhang von Akteuren, Interessen und Einflussphären sieht, dann ergibt sich ein strategisches und flexibles Mit-, Neben- und Gegeneinander von Ideen, Konzepten und Interessen, durch deren Zusammenwirken und Interagieren letztlich die Rahmenbedingungen für Mobilität vorstrukturiert werden, bevor sie implementiert werden. Dabei ist nicht abzusehen, welche Ideen, Konzepte und Interessen sich mittel- und langfristig durchsetzen. Bemerkenswert an MOBINET ist

¹²Vgl. dazu Abbildung 7.1 im Vorentwurf zum Verkehrsentwicklungsplan (Landeshauptstadt München 2000). Dort sind absolute Zahlen angegeben, wonach der erstgenannte Arbeitsbereich B über 33,8 Millionen DM verfügt und der Arbeitsbereich D über 4,9 Millionen DM. Der Gesamtetat wird dort mit knapp 85 Millionen DM angegeben, was aber eine Schätzung sein dürfte. Der genaue Etat konnte bei Drucklegung nicht ermittelt werden und verändert sich zudem laufend.

in diesem Sinne, dass die erwähnten Ansätze zum Mobilitätsmanagement neben den bislang immer und überall dominanten zu einem essentiellen Bestandteil eines der größten Verkehrsforschungsprojekte geworden sind, die in der Bundesrepublik je aus öffentlichen Geldern gefördert wurden. Bislang marginale Konzepte wie die Verkehrspädagogik (Mobikids), betriebliches Mobilitätsmanagement und die betriebliche Mobilitätsberatung werden integrale Bestandteile der Umstrukturierung im Verkehrssektor. Theoretisch entscheidend ist, dass sich an MOBINET ein neuer Selektionsmechanismus feststellen lässt: Das Konzept eines Projektes dieser Größe entsteht nicht mehr nach dem „Entweder-oder-Prinzip“, sondern nach dem „und-Prinzip“.¹³ Was heißt das? Die scheinbar lapidare Feststellung, dass die eher „grünen“ Ideen von einem integrierten Mobilitätsmanagement (vgl. dazu: city: mobil 1999: 42ff.) konzeptioneller Bestandteil sind, ist aus soziologischer Sicht höchst voraussetzungsvoll. Ohne die Ent-Polarisierung der verkehrspolitischen Landschaft und die „Erfindung“ einer Konsenskultur mit entsprechenden institutionellen Neuarrangements ginge das nicht. Hätte man Anfang der neunziger Jahre, ohne Inzeller Kreis und Lokale Agenda München, versucht, das Kooperative Verkehrsmanagement konzeptionell zu öffnen – man wäre damit gescheitert. Mehr noch: es wäre nicht denkbar gewesen. Erst die neue Offenheit der Akteure machte das möglich. Mit der Konjunktur von Public-Private-Partnership und der Neubestimmung von Zuständigkeiten und von institutionellen Grenzen wurde Kooperation vorstellbar. Diese rationalisierte Verkehrspolitik, die sich an Durchsetzbarkeit und Akzeptanz und nicht an verkehrspolitischen Wahrheiten und Gewissheiten ausrichtet, eröffnet neue Handlungsspielräume.

Doch voraussetzungsvoll ist das noch in einem weiteren Sinne: der „Wille zur Ordnung“, der quasi immanente Zwang jedes sozialen Systems zu commitments, Verbindlichkeiten und Eindeutigkeiten, musste bei der Konzeption von MOBINET außen vor bleiben. In einem derart komplexen Projekt kann es keinen zentralen Gedanken mehr geben, der sich von Anfang bis Ende und durch alle Teilbereiche und Arbeitspakete hindurch zieht. Das mag noch bei ähnlich komplexen Projekten der Fall sein, die klar definierte Produkte und Endpunkte haben – etwa beim Bau eines neuen Flugzeuges oder einer neuen ICE-Generation. In einem politiknahen und unmittelbar gesellschaftlich relevanten Innovationsfeld kann das nicht mehr selbstverständlich funktionieren. In dem Moment, wo sich öffentliche und private Interessen in einem gemeinsamen Projekt verbinden, wirken andere Kräfte. Auf der Systemebene manifestiert sich eine andere Logik, die mit dem modernisiert-modernen Mobilitätsmuster korrespondiert. Mit der Komplexitätssteigerung tritt neben dem modernen ein zusätzliches Strukturprinzip auf: wir nennen das in Anlehnung an Bauman (1992) und Bonß (1995) das ambivalente Strukturprinzip. Anzeichen dafür lassen sich mehrere finden:

Für MOBINET charakteristisch ist eine gewisse Unübersichtlichkeit. Die vielen Teilprojekte und Arbeitspakete, die Anzahl der MitarbeiterInnen der 26 Konsortialpartner, die Vielzahl der Instrumente und Maßnahmen, begleitenden Untersuchungen etc. lassen sich nicht ohne weiteres überblicken. Hinzu kommen die unterschiedlichen Einflussphären, die sich in den Arbeitsgruppen überschneiden. Wo städtische Politik anfängt und wo sie endet, lässt sich kaum bestimmen, jedenfalls nicht an der Grenze des Projektes. Macht man sich auf die Suche nach

¹³Zur Unterscheidung dieser beiden Muster, die als modern und modernisiert-modern bezeichnet werden, siehe Beck (1993: 9f.).

einem konzeptionellen roten Faden, der alle Projekte miteinander verbindet und zur konsistenten Einheit formt, wird man nicht fündig. Es fehlt eine organisierende Idee, die integrativ wirkt.

MOBINET ist als Public-Private-Partnership organisiert. Das verschärft die Heterogenität. Divergierende Interessen von öffentlichen und privaten Akteuren prallen unmittelbar aufeinander. Die Tatsache, dass man im Verkehrsbereich mit solchen Ansätzen bislang wenig Erfahrungen hat, schafft zusätzliche Komplikationen und Abstimmungsnotwendigkeiten.

Damit eng verknüpft ist ein weiteres Phänomen, mit dem MOBINET zu kämpfen hat: die Ungleichzeitigkeit der Akteure. Ein Unternehmen wie BMW hat notwendigerweise einen anderen Arbeitstakt als öffentliche Verwaltungen. Das Unternehmen ist an die Zeitstrukturen des Marktes angepasst. Die Verwaltung orientiert sich an den Rhythmen und Ritualen des politischen Systems und unterliegt demokratischen Prozessen. Hinzu kommen Zwischenformen, wie etwa, wenn Unternehmen und die öffentliche Hand mit einem teilprivatisierten ehemaligen Staatsunternehmen wie der Deutschen Bahn AG kooperieren. Massive Abstimmungsprobleme tauchen auf; koordiniertes Vorgehen ist nur dann möglich, wenn man sich auf gemeinsames Lernen einlässt. Ansonsten ergeben sich strukturelle Barrieren, die sich nicht einfach auflösen lassen. Unter Umständen kann das das Projekte scheitern lassen.

MOBINET erprobt neue Kooperationsformen. Zum Teil ergibt sich das aus der Tradition des KVM, teilweise sind sie aber auch erzwungen. Manche Projekte (wie ein kommunales Parkraummanagement) lassen sich nur so realisieren. In früheren Projekten wurde Kooperation rein technisch – auch verwaltungstechnisch – betrachtet. Innerhalb des Kooperativen Verkehrsmanagements sah man sie vor allem als Kooperation von unterschiedlichen Verkehrsträgern (Schiene, Straße, Luft). Mit MOBINET bekommt die Kooperation der verkehrspolitischen Akteure eine zusätzliche Bedeutung. Das Projekt kann nur gelingen, wenn die Zusammenarbeit der Akteure und Institutionen gelingt. Durch diese neuen Kooperationsformen wird ein Phänomen forciert und drängt in den Bereich der Forschung und Entwicklung, das man bislang vor allem aus der Sicht der Politik betrachtet hat: die Verflüssigung von Grenzen zwischen Zuständigkeitsbereichen und Machtsphären. Verkehrspolitik war lange ein Hoheitsbereich der zuständigen staatlichen Institutionen (Behagel 1995). MOBINET löst die Grenze zwischen Forschung & Entwicklung und der Umsetzung von Ergebnissen auf. Man forscht nicht nur, sondern Systeme werden zugleich implementiert.¹⁴ Am weitesten geht man mit dem Betreibermodell, das nach Ende des Projektes die Nutzungsrechte von Daten und Informationen regeln wird. Denn bislang ist noch offen, wer über Daten verfügen darf, die den BürgerInnen angeboten werden. Hier sind die Interessen der öffentlichen Hand definitiv andere als die der Provider, die Geld verdienen wollen. Eine Verflüssigung von Grenzen findet auch dort statt, wo das Netzwerk aus öffentlichen und privaten Akteuren Aufgaben – stadtgestalterische, planerische und konzeptionelle – übernimmt, die ursprünglich bei der Stadt lagen.

¹⁴Ein Interviewpartner, der während der vergangenen 15 Jahre in alle Projekte im Raum München involviert war, sagte: „MOBINET war für uns die Chance, aus der Entwicklung heraus über Demonstratoren tatsächlich in die Implementation zu kommen.“

Bemerkenswert an diesen institutionellen Arrangements zwischen staatlichen und privaten Akteuren ist deren Leistungsfähigkeit. Ohne eine Plattform von Inzell gäbe es MOBINET nicht. Das öffentlich-private Akteurs-Netzwerk hat die Durchsetzung einer grundlegenden Konsensorientierung in der kommunalen Verkehrspolitik unterstützt. Lange war die verkehrspolitische Landschaft zersplittert und in Lager getrennt. Inzwischen hat sich die Ausrichtung am Machbaren und am politisch Durchsetzbaren etabliert. Ausdruck davon ist auch die Intermodalität des Gesamtprojektes. Als Erklärung genügt nicht allein, dass die Förderrichtlinien der Bundesregierung (BMBF 1997, 1998) dies einforderten. Dass in MOBINET unterschiedliche Verkehrsträger konzeptionell zusammengeführt werden, basiert auf den Konsensprozessen der neunziger Jahre. Diese haben auch zu Verschiebungen in den lokalen Macht- und Einflusstrukturen geführt. Die Ambivalenz der Lösungsansätze hängt damit eng zusammen. Die uneindeutige Programmatik des Projektes ist den commitments an die unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Lager und Strömungen innerhalb der Stadt geschuldet. Um es salopp zu sagen: es musste für jeden etwas dabei sein, um das Konfliktpotential des gesamten Projektes zu entschärfen.¹⁵ Die Möglichkeit, durch die Netzwerkbildung alles mit allem irgendwie in Verbindung zu setzen und so ein multioptionales Angebot zu erreichen, schafft eine Art „technologischen Konsens“ über alle ideologischen Grenzen hinweg.

Dass die Münchner Verkehrspolitik sich sukzessive vom Anspruch auf eine durchgängige und dominante Programmatik verabschiedet, ist kein wirklich neues Phänomen.¹⁶ Damit folgt sie einem allgemeinen Trend; denn seit den frühen neunziger Jahren gibt es keine charismatischen verkehrsplanerischen Konzepte mehr. Auch der Mythos der Verkehrstelematik verblasst nach und nach. Ein Buch wie der „Telematik-Trick“ von Zängel (1995), in dem der Autor Telematik als reines Abkassieren behandelt, ist symptomatisch für die Skepsis, mit der man technischen Systemen heute entgegentritt. Der „Mythos Maschine“ (Mumford 1967) ist zerstört. Man ist sich nicht sicher, ob ein echter Nutzen für die Gesellschaft zu erwarten ist. Und das nicht ohne Grund: während die Fachzeitschrift Internationales Verkehrswesen 1995 von einem Marktpotential der Verkehrstelematik von 500 Milliarden DM bis 2010 ausging (Krull-Lamothe 1995), korrigierte sie diese Schätzungen vier Jahre später dramatisch nach unten: seitdem geht man davon aus, dass im gleichen Zeitraum maximal 125 Milliarden DM umgesetzt werden können.

In München wurden die Versprechen der Telematikindustrie frühzeitig skeptisch beurteilt (Schwerdtfeger/Schlüter 1994). Man erhoffte sich keine Generallösungen. Die Einschätzungen sind zwar insgesamt positiver geworden, aber an einen neuen one-best-way glaubt man dennoch nicht. Parallel dazu scheint auch die Zeit der mächtigen Akteure passé zu sein. In München war und ist kein dominanter Akteur auszumachen. BMW ist mächtig und engagiert sich stark in München. Doch kann man bei weitem nicht sagen, dass der Autokonzern die Verkehrspolitik der Stadt beherrscht. Auch die Stadt München bestimmt die Richtung der Verkehrspolitik nicht allein. Die Verkehrsplaner verstehen sich als ModeratorInnen eines komplexen stadtgesellschaftlichen Prozesses, den sie stark gestalten, den sie aber nicht steuern.

¹⁵Hätte man sich konzeptionell nicht auch für andere Ansätze geöffnet, wäre die Autolastigkeit des Projektes sicher zum Gegenstand öffentlicher Debatten geworden. So regt sich erstaunlich wenig Kritik gegen die ungleiche Finanzausstattung der Arbeitsbereiche.

¹⁶ Vgl. Beck/Kesselring (1997), Hajer/Kesselring (1999).

Weder Politik noch Wirtschaft haben die Definitionsmacht zu bestimmen, wohin der Verkehr fließt. An die Stelle eines Steuerungszentrums ist ein buntes, plurales, heterogenes, unscharfes und uneindeutiges Mit-, Neben- und Gegeneinander von Akteuren, Interessen, Positionen, Einflussphären etc. getreten. Mit analytischer Distanz lassen sich darin zwei Strukturprinzipien erkennen, wobei das eine mit dem Begriff Eindeutigkeit und das andere mit Ambivalenz umschrieben werden kann. Betrachtet man die Genese des Projektes aus der Sicht der Akteure, dann lassen sich beinahe zwei unterschiedliche Projekte beschreiben: Für die einen Akteure ist MOBINET die konsequente Weiterführung der Ansätze aus dem KVM. Aus der anderen Perspektive ist es ein Wendepunkt oder zumindest ein diskontinuierliches Element in der kommunalen Verkehrspolitik, weil nunmehr Ansätze zum Einsatz kommen, die früher unbeachtet blieben.

Die erste Dimension lässt sich am besten als Kontinuität beschreiben. Aus dieser Logik heraus ist alles, was wir heute in der Verkehrstechnologienpolitik beobachten, die logische und stringente Fortführung früherer Projekte. Alles baut aufeinander auf. Ein Projekt optimiert die Fehler der vorhergehenden. Idealtypisch handelt es sich um einen linearen Prozess. Das Verkehrssystem soll permanent verbessert werden, technische Innovationen sind dabei zentral. Bei dem zweiten Muster handelt es sich um ein transformatives Muster. Zwar ist das BMBF-Projekt kein radikaler Bruch mit bisherigen Konzepten – etwa im Sinne einer konsequenten Verkehrswende, aber quasi subversiv, unter der Hand, fast subpolitisch findet eine Ergänzung der linearen, schrittweisen und iterativen Verkehrspolitik statt. Insofern kann man das zwar nicht als Bruch aber als Diskontinuität bezeichnen. Charakteristisch sind Ansätze, die nicht so sehr auf technologische Lösungen als auf eine mittel- und langfristige Veränderung von institutionellen und individuellen Mobilitätsroutinen bauen. Die Unterscheidung zwischen einem Kontinuitäts- und einem transformativen Muster zeigt die innere Logik von MOBINET. Charakteristische Ambivalenzen, Unschärfen und Unklarheiten innerhalb des Projektes, die sich analytisch nicht ohne weiteres in ein klassisches Schema integrieren lassen, erscheinen in einem anderen Licht.

Homoplexität versus Heteroplexität

Die Frage, die sich bei diesen Beobachtungen stellt, ist die, wie man die Existenz dieser beiden Muster erklären kann. Wendet man die klassische Modernisierungstheorie im Anschluss an den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons an, dann hat man es mit vorübergehenden Anpassungsproblemen zu tun. Was durch die dynamische Situation zu Beginn des Projektes und auf Druck der Akteure von außen in das Projekt hinein gekommen ist, wird schrittweise integriert und systematisiert. In dieser Perspektive ist es nur eine Frage der Zeit, wann die Systeme und Akteure die entscheidenden Kompetenzen entwickelt haben, um mit der neuen Komplexitätsstufe umgehen zu können. Auch aus der systemtheoretischen Perspektive in der Tradition von Niklas Luhmann (Luhmann 1997, Willke 1982, 1998, 1999) ist eine schrittweise Integration neuer Elemente zu erwarten. Unter Umständen muss eine Reformulierung des Programms vorgenommen werden. Aber sicher ist, dass man einen gemeinsamen Code entwickelt, der es ermöglicht zu unterscheiden, was auf Dauer zum Projekt dazugehören wird und was exkludiert werden muss.

Aus der Sicht der Theorie reflexiver Modernisierung (Beck/Bonß 2001) sieht das anders aus: die erwähnten Ungleichzeitigkeiten, Ambivalenzen, Unschärfen und Uneindeutigkeiten lassen sich nicht einfach auflösen; die divergierenden Positionen

und Strategien der Akteure sich nicht ohne weiteres harmonisieren. Sie können als Hinweise interpretiert werden, dass sich der Prozess reflexiver Modernisierung auch auf institutioneller Ebene zeigt. Die Analysen, die das Forschungsprojekt REKONZIL im Zusammenhang mit MOBINET und WAYflow vorgenommen hat, lassen eine folgenreiche Annahme zu: neben dem modernen Handlungsmuster taucht ein zweites, modernisiert-modernes, auf. Während die Moderne darauf setzt, komplexe und hochkomplexe Strukturen und Operationen zu beherrschen, basiert ein reflexives Deutungs- und Handlungsmuster auf Ambivalenzen. Ersteres findet man in den oben erwähnten homoplexen Projekten wieder, in denen mit hoher Komplexität, aber geringer bzw. einer einfachen Heterogenität gearbeitet wird. Das reflexive Muster korrespondiert mit dem Phänomen, das wir als Heteroplexität bezeichnet haben, wo bei hoher Komplexität sowohl eine heterogene Zusammensetzung der Akteure als auch der Akteure selbst vorherrscht. Kennzeichnend ist der Zwang für die MitarbeiterInnen in den Projekten, mit dieser doppelten Heterogenität umzugehen. Man sucht daher nach Wegen der Ambivalenzbewältigung (Junge 2000). Wir wollen diese am empirischen Gegenstand illustrieren:

Die moderne Komplexitätslogik zeigt sich dort, wo in MOBINET Verkehrstechnologien entwickelt werden, die ein optimiertes, wenn nicht gar perfektes Fließen des Verkehrs ermöglichen sollen. Dazu sind komplexe Systeme nötig wie Verkehrsleitsysteme, Verkehrsinformationssysteme, Navigationssysteme etc.. Um ein mögliches Optimum zu erreichen, werden immer mehr Komponenten miteinander verbunden. Es kommt zu immer mehr losen und engen Koppelungen, und immer mehr Operationen müssen miteinander koordiniert und sinnvoll gesteuert werden. Dabei geht man von der Idee aus, dass die steigende Komplexität – hinreichend Geld und Zeit vorausgesetzt – prinzipiell beherrscht werden kann.

Heteroplexität hingegen bedeutet Unsicherheit, Ungewissheit und die Tatsache, dass das Wissen über Entwicklungen in der Zukunft nicht unbedingt zur Verfügung steht (Bonß 1995, Beck 1996). Das zweite Handlungsmuster in MOBINET wird davon bestimmt. In den Interviews wird sichtbar, dass die Akteure reflektieren, dass Entwicklungen, Handlungen und Entscheidungen auch unvorhersehbar sein können – nicht müssen – und dass es zu unintendierten Nebenfolgen kommen kann. Heteroplexität geht einher damit, dass iterative Prozesse sich ereignen können, deren Interaktionen mit anderen Vorgängen innerhalb eines bestimmten Systems nicht vorhersehbar sind. Das bedeutet: Handlungsketten werden prinzipiell denkbar, die man nicht mehr kontrollieren kann. Für Akteure, die innerhalb dieses Musters denken und agieren, ist es logisch, dass man in MOBINET ein Projekt zur Verkehrspädagogik macht. Da man den generellen Erfolg von Verkehrstelematik und Verkehrssteuerung zumindest in Zweifel zieht, man von deren Erfolg nicht überzeugt ist, setzt man auf präventive Maßnahmen. Man denkt darüber nach, wie Nachfrage im Verkehr beeinflusst werden kann, und akzeptiert damit die Grenzen von Verkehrssteuerung und -lenkung. Man entwickelt lebensstilorientierte Lösungen und Politikformen wie Fun-Info oder die Shopping-Box, über die man während der Arbeitszeit seine Lebensmittel und sauberen Hemden bekommt. Man entwickelt Optionen, die als Angebote, als zusätzliche Optionen erscheinen, die aber nicht – wie das etwa bei der Verkehrssteuerung der Fall ist – jeden zwangsweise tangieren.

Um empirisch mit dieser Unterscheidung arbeiten zu können, ist es sinnvoll, die beiden Muster in Form einer Typologie zu systematisieren, in der die wesentlichen Charakteristika zusammengefasst werden. Sie basiert auf empirischen Daten, die am

Beispiel von MOBINET gewonnen wurden. Ihr liegen Interviews mit Schlüsselakteuren in den beiden Projekten und inhaltsanalytische Auswertungen von Projektmaterialien zugrunde. Die Typologie beschreibt zentrale Merkmale von zwei unterschiedlichen Handlungslogiken, bei denen zu vermuten ist, dass sie parallel nebeneinander bestehen und entweder komplementär zueinander oder auch im Konflikt miteinander stehen.

Homoplex	Heteroplex
rational (Kosten-Nutzen-Kalkül)	reflexiv
eindeutig	uneindeutig
komplex	kontingent
zentral	dezentral
stark koordiniert	lose gekoppelt
starr hierarchisch	dynamisch
bürokratisch	flexibel
direktiv	diskursiv
strukturell geschlossen	strukturell offen
one-best-way	multioptional
	multiperspektivisch
	reversibel

Typologie institutioneller Handlungslogiken

Letztlich umfasst die Typologie allgemeine Prinzipien oder Grundorientierungen von komplexitätsbezogenen und ambivalenten Handlungsstrategien der Akteure. Im nächsten Schritt werden wir darstellen, wie und ob diese allgemeinen Grundorientierungen empirisch von Bedeutung sind. Das geschieht an drei Themenfeldern, die sich als zentral erwiesen haben: Kooperation, Konsens und Konflikt. Anhand einer Tabelle werden nun die Begriffe den zwei Ordnungsprinzipien zugeordnet. Dadurch wird deutlich, dass das Projekt MOBINET intern nach zwei unterschiedlichen Prinzipien strukturiert ist. MOBINET ist homoplex und heteroplex zugleich. Beide Logiken existieren mit-, neben- und oft auch gegeneinander – teilweise in friedlicher Koexistenz, teilweise aber auch im Konflikt. Mit dieser Unterscheidung lassen sich Konflikte, Entwicklungsblockaden und die geringe Innovationsdynamik von MOBINET bis zu einem gewissen Grad erklären.

	Homoplex	Heteroplex
	Kooperation als Koordination	Kooperation als Netzwerk
Kooperation	gemeinsame verbindliche Ziele	Akzeptieren von unterschiedlichen Interessen und „contradictory certainties“
	technisch/verwaltungstechnisch	Perspektivenwechsel (Perspektive des anderen wird mitgedacht)
	instrumentell	lernend
	hierarchisch (top down)	strategisch, mikropolitisch
	(relativ) übersichtlich	unübersichtlich
	geschlossen	offen, flexibel, dynamisch
	komplex (viele Optionen, aber in sich geordnetes System)	kontingent (keine vorhersehbare Logik, situativ)

	Konsens als Ordnungsinstrument	Konsens als Prozess
Konsens	punktuellem Aufwand	latent
	(relativ) stabil	fragil, variabel und reversibel
	manifest	kontinuierlich zu erneuern
		hoher Koordinationsaufwand
	Polarisierte Konflikte	Latente Konflikte
Konflikt	klare Konfliktlinien	keine eindeutigen Konfliktlinien,
	Konfliktlösung nach dem Top-Down-Prinzip (autoritativ)	latente Polarisierungen
		institutionalisierte Konfliktbewältigung (Moderation & Mediation)

Ordnungsprinzipien nach Themenfeldern

Aus der Perspektive, dass ein Projekt wie MOBINET in seiner ganzen Komplexität, Diversität und Heterogenität adäquat gesteuert werden kann und man in diesem Sinne eine optimale Zweck-Mittel-Relation herstellen kann, wird Kooperation als Koordination aufgefasst. Wir haben darauf hingewiesen, dass in der Münchner Verkehrspolitik der Begriff Kooperation im Laufe der institutionellen Ausdifferenzierung des Handlungsfeldes (KVM, Inzeller Kreis, MOBINET) eine Umdefinition erfahren hat. In der einfach-modernen Lesart wird der Begriff primär technisch und verwaltungstechnisch gefasst. Gemeinsame Ziele, auf die man sich geeinigt hat, werden von einem Steuerungsgremium von oben nach unten durchdekliniert und durchbuchstabiert. Kooperation taucht als Koordinationsmechanismus in einem komplexen Gefüge von Akteuren, Operationen und Entscheidungssituationen auf. Das Prinzip, nach dem kooperiert wird, ist hierarchisch – im Gegensatz zu einem marktförmigen Prinzip (vgl. Willke 1998: 87ff.). Man setzt Ziele – quasi ex ante –, die es von den Kooperationspartnern zu erfüllen gilt. Grundlage für diese Form der Kooperation sind Verträge zwischen den Konsortialpartnern. Voraussetzung für diese Form der Kooperation ist, dass man das Projekt als ein (relativ) geschlossenes System definiert, ein System mit eindeutigen Grenzen.

Kooperation nach dem Ambivalenz-Prinzip sieht grundsätzlich anders aus: sie ist netzwerkorientiert und eher marktförmig als hierarchisch. Grenzen werden fließend definiert. Die rein verwaltungstechnische Kooperation stößt an Grenzen; statt dessen rückt die Kooperation unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Interessen in den Mittelpunkt. Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: in MOBINET haben die Teilprojekte, die sich mit einem neuen Parkraummanagement für einige Münchner Stadtteile beschäftigen, eine große Bedeutung. Parken ist ein hochbrisantes und hochpolitisches Thema. Hier prallen Interessen unterschiedlichster Organisationen und pressure groups aufeinander. Verschiedene Referate der Stadt, BMW, die IHK und der ADAC kooperieren. Die Akteure müssen lernen, wie andere Organisationen funktionieren. Die oben erwähnten Ungleichzeitigkeiten zwischen Institutionen und Organisationen können nicht durch eine Order von oben harmonisiert werden. Unternehmen müssen lernen sich darauf einzustellen, dass der Beschluss einer Stadtratsvorlage länger dauert als eine Abstimmung mit dem Unternehmensvorstand. Sie müssen erkennen, dass dafür nicht primär die Behändigkeit des öffentlichen Dienstes ausschlaggebend ist, sondern die Komplexität demokratischer Prozesse, die definitiv anders getaktet sind als vergleichbare Abstimmungen in der Industrie oder innerhalb eines Verbandes. Damit es zu

funktionierenden Kooperationen kommt, müssen Schlüsselkompetenzen gefördert werden: die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen zu akzeptieren und die Perspektive des Gegenübers in einer strategischen Entscheidungssituation einzunehmen, die Fähigkeit, mit offenen, unabschließbaren und kontingenten Situationen umzugehen, die durch Einflüsse von außen (etwa aus der Politik oder den Medien) immer wieder verändert werden können etc. Kooperation wird von den Akteuren als die Aufgabe beschrieben, ein sich ständig wandelndes soziales Netzwerk zu managen. Die Grenzen der Netzwerke werden fließend wahrgenommen. Das unterscheidet sich vom modernen Paradigma, das von festen Grenzen ausgeht. Je nach strategischer Konstellation werden externe Akteure in das Kalkül einbezogen. Kooperation gewinnt so den Charakter von Mikropolitik, wodurch die Machtbasis der Akteure, ihre Ressourcen und Einflussmöglichkeiten flexibilisiert werden.

Das Wort Konsens hat in München eine besondere Bedeutung. Man kann von einem regelrechten „Münchner Modell“ sprechen, bei dem Moderation und Konsensbildung im Mittelpunkt stehen. Der Inzeller Kreis war hierfür eine Art Lehrstück, die Erfahrungen aus dieser Arbeit flossen in MOBINET ein. Konsens in der Komplexitätsperspektive ist ein Ordnungsinstrument. Damit wird Konsensuelles von Nicht-Konsensuellem selektiert. Das Verständnis, das dem zugrunde liegt, fasst Konsens als einen einmal und damit punktuell gefassten Beschluss. Auf diesen kann man sich jederzeit beziehen. Damit bekommt ein Konsensdokument den Charakter einer Gewissheit. Es ist ein Sicherheitskonstrukt, auf das man verweisen und auf das man sich beziehen kann, wenn man seiner Position zusätzliches Gewicht und überindividuelle Gültigkeit verleihen will. Ist ein solcher Konsens einmal ausgehandelt, gilt er in diesem Verständnis als (relativ) stabil. Voraussetzung dafür ist im Idealfall, dass es ein manifestes Produkt – etwa ein Dokument – gibt. Doch nicht immer liegt etwas Vergleichbares offen zutage, und dennoch können Konsensbedingungen herrschen: Innerhalb von MOBINET gibt es keinen schriftlich fixierten Konsens. Bestenfalls ließe es sich als etwas Konsenshaftes bezeichnen, dass alle Konsortialpartner sich darauf verpflichtet haben, ihren Vertrag zu erfüllen. Daneben gibt es aber etwas, was innerhalb des komplexitätsbezogenen Steuerungsparadigmas gar nicht notwendig erscheint – da man Verträge schlicht erfüllt! –, was aber in MOBINET dennoch latent vorhanden ist. Der oben erwähnte Konsens der Inzell-Akteure wirkt auch innerhalb eines Projektes, an dem Institutionen und Organisationen beteiligt sind, die nicht an Inzell partizipieren. Subkutan wirkt das über den Inzeller Kreis konstituierte soziale und politische Netzwerk darauf hin, dass die verkehrspolitische Programmatik der Plattform von Inzell eingehalten wird. Diese Form des Konsenses unterscheidet sich grundlegend von der eingangs skizzierten. Sie ist prozedural, sie funktioniert nur, wenn die Akteure den gefassten Beschluss weiterführen, indem sie der Geschichte („Damals in Inzell, im Jahr 1995...“) weitere Geschichten hinzufügen. Soziologisch würde man sagen: die Narration muss fortgeführt werden, sonst verliert sie ihre bindende Wirkung. Das setzt voraus, dass Konsens immer wieder erneuert wird. Konsens wird dann nicht als (relativ) stabil behandelt, sondern als fragil. Er kann ständig in Frage gestellt werden und muss seine Gültigkeit permanent beweisen. Damit ist ein hoher Koordinationsaufwand verbunden. Dieser taucht empirisch auf, wenn die InterviewpartnerInnen von ihren „Telefonkonferenzen“ berichten, die sie im Krisenfall abhalten müssen. Gemeint sind damit bilaterale Telefonate und face-to-face-Gespräche, über die das Netzwerk der Inzell-Akteure im Krisenfall interveniert. Konsens muss immer wieder erneuert werden, da ansonsten das Risiko steigt, dass er

nicht mehr gilt. Zum anderen besteht der permanente Druck zur ständigen Erneuerung, weil die finanziellen, politischen und psychischen Kosten für einen neuen Konsens schnell ins Unermessliche steigen.

Konflikte werden in der Regel so verstanden, dass sie dann vorliegen, „wenn sich widerstreitende Bedürfnisse und Interessen ergeben und aufeinandertreffen“ (Reinhold 1997: 348). Dieser häufig benutzte Konfliktbegriff geht von offen liegenden Dissensen und empirisch beobachtbaren Auseinandersetzungen zwischen Konfliktparteien aus. Zudem setzt er eindeutig erkennbare Positionen, Rollen und Interessenslagen voraus.¹⁷ Diese Sichtweise lässt sich der Komplexitätsperspektive zuordnen, denn die Erkennbarkeit von Konflikten und Problemlagen ist die Voraussetzung für die Bewältigung von Komplexität. Der von der Systemtheorie als universal gültiges Prinzip eingeführte Mechanismus, dass Komplexität immer auf ein handhabbares Maß reduziert wird, setzt die Tatsache voraus, dass Konflikte und Probleme erkannt und damit bearbeitet werden können. Nach diesem Muster wird in MOBINET in der Regel verfahren. In dem Moment, wo Konflikte aus dem Bereich der Latenz herauskommen und offen ausgetragen werden, setzt in MOBINET ein flexibles, dynamisches und zudem wirksames Krisenmanagement ein. Das bereits vielfach erwähnte Netzwerk wird dann aktiv und „bringt die Kuh vom Eis“ (Interviewauszug). Wir wollen das an einem klassischen Zielkonflikt illustrieren. In einem Arbeitsbereich kam es zu heftigen Auseinandersetzungen um die Frage, ob Daten über freie Parkplätze in der Innenstadt allgemein zugänglich gemacht werden dürfen. Aus Sicht der Stadt ist das unmöglich, weil dadurch die städtische Verkehrspolitik konterkariert würde. Man locke schließlich zusätzlichen Autoverkehr ins Zentrum, wenn die Informationen über freie Parkplätze verfügbar seien. Von Seiten der Industrie und einiger Consultants wurde als Argument angeführt, man verhindere so die umfassende Information der VerkehrsteilnehmerInnen. Das sei eine Form der Entmündigung und widerspreche zudem der Philosophie einer angebotsorientierten Verkehrspolitik. Ein scheinbar unlösbarer Konflikt. Bis Mai 2001 wurde eine Art Memorandum geschaffen. Man einigte sich darauf auf die Ergebnisse des Feldversuchs zu warten und danach zu einer Entscheidung zu kommen. Diese Zwischenlösung wurde unter den Bereichsleitern gefunden. Eine solche Konfliktlösung nach dem Top-Down-Prinzip baut auf den oben erwähnten Prämissen auf: Konfliktlinien müssen klar und eindeutig erkennbar sein und hierarchische Strategien zur Beilegung von Konflikten müssen Akzeptanz finden.

Daneben gibt es aber auch sogenannte „latente Konflikte“ und Konfliktlinien. Sie bestehen und haben strukturierende Wirkungen – ohne dass sie offen erkennbar sind. Strukturierend wirken sie im Sinne einer subpolitischen oder subinstitutionellen organisierenden Wirkung. Man kennt das von den sogenannten „old boys networks“, jenen häufig als Männerbünde anzutreffenden Verbindungen zwischen ehemaligen Burschenschaftlern und den neu in die Studentenschaften aufgenommenen Mitgliedern oder jungen Absolventen, denen bei der Jobsuche unter die Arme gegriffen wird. Die latenten Konfliktlinien verlaufen nicht einmal zwischen solchen noch relativ stabil organisierten Strukturen. Statt dessen durchschneiden sie Organisationen und Arbeitszusammenhänge quer zu den gängigen Zugehörigkeiten und sind nach eher lebensweltlichen oder moralischen Gesichtspunkten organisiert. Latente Konflikte entzündeten sich oft an Wertfragen wie „Was ist das Gute Leben?“,

¹⁷Siehe exemplarisch: Dahrendorf (1969).

„Was ist eine gerechte Wirtschaft, Staatsorganisation oder Mobilitätsversorgung?“ oder ganz allgemein: „Welche Mobilität wollen wir?“. In politischen Diskursen ist das oft sinnfällig, wenn parlamentarische Entscheidungen nicht mehr anhand der Parteiloyalitäten prognostizierbar sind, sondern sich nur im nachhinein als „Ein-Punkt-Koalitionen“ erklären lassen. Latente Konflikte haben – das überrascht wenig! – die Eigenschaft, dass sie zunächst eben latent und nicht ohne weiteres identifizierbar sind. Bedrohlich für Organisationen oder Projekte der Größenordnung von MOBINET sind sie deshalb, weil sie an unvorhersehbaren Orten und Punkten ausbrechen können. Ich habe bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass das Spezifische an MOBINET nicht das Innovationspotential des Projektes an sich ist. Das Innovative an MOBINET liegt in der Modernisierung des öffentlich-privaten Sektors und Handlungsfeldes in der Landeshauptstadt München. Damit gemeint ist die Lernaufgabe für die Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Verbändewesen, mit den Ungleichzeitigkeiten, den unterschiedlichen Perspektiven und Zielsetzungen der Akteure umgehen zu lernen. Das latente Konfliktpotential in MOBINET um die weitere Gestaltung der Mobilität im Ballungsraum zeigt sich daran, dass zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Textes die Frage thematisiert wurde, ob es überhaupt eine Fortsetzung von MOBINET geben kann. Von Seiten der Wirtschaft wurde signalisiert, man plane, einen eigenen Folgeantrag zu stellen, der den Charme habe, die zeitaufwendigen Abstimmungen mit der örtlichen Verwaltung umgehen zu können. Eher politisch ausgerichtete Akteure haben mit dem neu gegründeten „Bündnis für Ökologie“ für sich eine neue Plattform gefunden, über die sich Verkehrspolitik machen lässt.

Kooperation, Konsens und Konflikt: die Erörterung dieser drei Schlüsselbegriffe am Beispiel von MOBINET hat gezeigt, dass in das Projekt – und wir würden so weit gehen zu sagen: in das gesamte verkehrspolitische Handlungsfeld – der „Konflikt der zwei Modernen“ (Beck 1995) systematisch eingelassen ist. Allerdings gibt in diesem Fall der Begriff „Konflikt“ das Verhältnis von moderner und modernisiert-moderner Strukturlogik nicht angemessen wieder. Vielmehr handelt es sich um ein situationsabhängiges Mit-, Neben- und teilweise auch Gegeneinander von beiden Logiken und Handlungsmustern. Ein jäher Strukturbruch ist nicht nachweisbar, der es plausibel macht, dass die moderne Logik und der damit verbundene „Wille zur Ordnung“ generell an Geltung verlieren und die Akteure den Leitgedanken aufgeben, dass eine auch noch so sehr gesteigerte Komplexität prinzipiell und sinnvoll bewältigt und gesteuert werden kann. Es ist nicht zu erkennen, dass an die Stelle des Komplexitätsparadigmas eine generelle Ausrichtung an Ambivalenzen und den dazugehörigen Phänomenen wie Unsicherheit, Ungewissheit und Nicht-Prognostizierbarkeit tritt.

3.2 Das Beispiel Parkraummanagement

Bei der Genese von MOBINET wurde bereits auf die starke Kontinuität in der Münchner Verkehrspolitik verwiesen. Diese Kontinuität spielt auch bei der ersten Fallstudie eine große Rolle, die sich mit dem Münchner Parkraummanagement beschäftigt. Es zeigt sich, dass die im Laufe der vergangenen 15 Jahre entwickelte Flexibilität und Stabilität des politökonomischen Akteursnetzwerkes in der Landeshauptstadt eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür sind, dass man innerhalb von MOBINET in der Lage ist, weitgehend mit der Heteroplexität in diesem Themenfeld umzugehen. Umzugehen heißt hier nicht, dass es den MOBINET-Akteuren gelingt, alle auftauchenden Probleme zu lösen. Aber man sieht,

wie auf gewachsene Kenntnisse und Kompetenzen zurück gegriffen werden kann, wenn es zu Konflikten kommt, die wesentliche Projektziele in Frage stellen. Am Parkraummanagement wird vor allem aber deutlich, was „doppelte Heterogenität“ konkret empirisch bedeutet.

Vorgeschichte

Bereits seit Anfang der neunziger Jahre beschäftigt die Suche nach einem geeigneten Parkraummanagement die Münchner Verkehrspolitik (Janssen 1993a, 1993b, Frank 1994, Schlüter/Schwerdtfeger 1993). Aus Passantenbefragungen weiß man, dass rund 19 Prozent der BesucherInnen der Innenstadt den Pkw benutzen, hauptsächlich, um zur Arbeit zu kommen, einzukaufen und für private Erledigungen wie Behördengänge etc.. 45 Prozent der Parkplatzsuchenden finden unmittelbar einen Stellplatz für ihr Auto, 25 Prozent nach fünf Minuten, 14 Prozent nach sechs bis zehn Minuten, und neun Prozent sind zwischen 16 und 45 Minuten unterwegs, bis sie ihr Auto geparkt haben (Janssen/Kirchhoff 1998: 131). Dadurch entsteht in der eng bebauten Innenstadt, in den umliegenden Stadtteilen und rund um die Parkhäuser reger Verkehr. Bei den AnwohnerInnen und Bürgerinitiativen sorgt diese Nutzung des Straßenraums für Unmut. Denn wertvolle Flächen werden vom „ruhenden Verkehr“ belegt. Wild parkende Autos sorgen für Proteste des Einzelhandels. Die Notwendigkeit, an nicht vorgesehenen Stellen und in der zweiten Reihe zu parken, kommt daher, weil ausgewiesene Parkflächen häufig über lange Zeit blockiert werden. Die VerkehrspolitikerInnen haben diese und ähnliche Zahlen animiert, über ein konsistentes Konzept nachzudenken.

„Schon 1983 stellte der ruhende Verkehr insbesondere in den dicht bebauten Innenstadtgebieten die Bewohner wie die Stadt- und Verkehrsplaner vor fast unlösbare Probleme: Der ständig steigenden Anzahl privater Kfz stand keine entsprechende Zunahme des Parkraums gegenüber.“ (Vorentwurf Verkehrsentwicklungsplan, Landeshauptstadt München 2000: 31)

In den Stadtteilen Lehel und Haidhausen richtete man daraufhin 1990 Parklizenzbereiche ein. Massive Konflikte folgten. Letztlich sorgten zwei Gerichtsurteile dafür, dass diese Regelungen 1996 und 1998 aufgehoben wurden. Seitdem sucht man nach Alternativen. Als politisches Ziel formulierte man einen angemessenen und effektiven Umgang mit dem wilden Parken und der Überfüllung von Straßen und öffentlichen Räumen. Lange Zeit waren damit nur städtische Planungs- und Verkehrsexperten beschäftigt. Seitens der Interessenverbände hagelte es harsche Kritik. Besonders die Industrie- und Handelskammer tat sich als Gegnerin einer flächendeckenden Bewirtschaftung der Parkräume hervor. Man fürchtete Umsatzeinbußen für den Einzelhandel. Doch neben ordnungsrechtlichen Fragen wurde das Thema immer stärker in Verbindung mit stadtökologischen und stadtästhetischen Aspekten diskutiert. Für diese Seite des Problems war keine Lösung abzusehen. Die bauliche Dichte der Stadt und die Konzentration von Wohngebieten, Unternehmen und kulturellen Einrichtungen im extrem kleinen Innenstadtareal sorgten für die Brisanz des Themas. Allem voran die Frage nach dem Preis des Parkens sorgte für Aufregung unter Autofahrern und hielt die Fraktionen im Stadtrat unter Spannung. In dieser stark polarisierten Auseinandersetzung gab es auch eine wortstarke Fraktion, welche die unintendierten Nebenfolgen des Parkens in den Vordergrund stellte: die Zerstörung öffentlicher Räume durch den Autoverkehr, die Beeinträchtigung urbaner Lebensqualität. In den Stadtteilen und Bezirksausschüssen drehten sich die Diskussionen um die Beeinträchtigungen für alte und behinderte Menschen und Kleinkinder durch falsch geparkte Fahrzeuge.

Man debattierte über Verkehrsbelastungen, die zwischen den Stadtteilen ungleich verteilt sind. Näher an der Innenstadt gelegene Quartiere sind stärker betroffen als innenstadtferne. Dadurch ergeben sich soziale Ungleichheiten, die als nicht mehr hinnehmbar angesehen werden. Eine Vertreterin des Münchner Planungsreferates fasst die Problematik zusammen:

„(...) wenn die Übertretungen so stark sind, wie sie heute sind, dann heißt das, unsere Steuerungsmechanismen funktionieren überhaupt nicht. Und das ist (...) kein Thema, das mit der Autoindustrie schwerpunktmäßig gemacht wird, da müssen wir ganz anders rangehen. Denn 100.000 Übertretungen im Jahr in der Innenstadt im ruhenden Verkehr, das zeigt ja, dass wir hier Bewirtschaftungsformen haben, die nicht akzeptiert sind. (...) Die Übertretung ist so selbstverständlich oder die Missachtung der Regeln gehört zum Alltag. Also muss man sich mal für diese Regeln was überlegen“.

Was hier beklagt wird, ist der gesellschaftliche Verlust eines allgemein gültigen Regelkanons für das öffentliche Leben. Einerseits hat das mit dem Mobilitätsdruck auf die Stadt zu tun. Steigende Kfz-Zahlen führen zu mehr „Übertretungen“. Was sich aber auch verändert hat, ist die Haltung gegenüber dem Automobil (Glaser 1997: 237ff.). Das Auto wird – zumindest in München – als notwendiges, unabwendbares Übel betrachtet. In der Öffentlichkeit herrscht zumindest eine automobilkritische Stimmung. Insofern ist der Problematisierungsgrad des automobilen Verkehrs in der Stadt gestiegen. Für die Politik folgt: die Instrumente der Verkehrspolitik finden ihre AdressatInnen nicht mehr. Politische Steuerung droht ins Leere zu laufen. Hohe Gestaltungsunsicherheiten prägen den verkehrspolitischen Alltag.

Die politischen Steuerungsprobleme sind tiefgreifend und erscheinen in erster Linie als Akzeptanzprobleme. Die Münchner Verkehrspolitik hat einen neuen Weg eingeschlagen, um strukturellen Unsicherheiten zu begegnen. Man geht das Parkraumproblem kooperativ an. Innerhalb des bereits erwähnten Inzeller Kreises entstand unter der Leitung der Industrie- und Handelskammer (IHK) ein Konzept, das mit wesentlichen verkehrspolitischen Akteuren abgestimmt wurde. Am Umgang mit dem Parkraummanagement zeigt sich das Münchner Modell, wonach ein abgestimmtes Prozedere die Stadt München „vom wachsenden Parkdruck in diesem verdichteten Ballungsraum entlasten kann“ (IHK 1998: 9).

Eine so problemlose Akzeptanz des Konzeptes wäre noch vor Jahren in München nicht denkbar gewesen. Dennoch bleibt die Frage nach der Legitimationsbasis für die Akzeptanz demokratietheoretisch offen. Denn es ist nach wie vor ungeklärt, wie Entscheidungen, die in vordemokratischen, neokorporatistischen Arenen (wie z.B. im Inzeller Kreis) strukturiert und parlamentarisch bestätigt werden, zu bewerten sind.

Letztlich wird jedoch über den Erfolg des Modells entscheiden, ob die Zahl der „Übertretungen“ zurückgehen und es zu einer „stadtverträglichen“ Mobilität in den zunächst projektierten Innenstadtgebieten kommen wird. Angesprochen ist damit die soziale Anbindung des Konzeptes; also die Frage, was passiert, wenn es tatsächlich zur Umsetzung kommt und ob der Sinn des Konzeptes von den BürgerInnen erfasst werden kann. Die Klärung dieser Fragen überantwortete man bei der Stadtratssitzung vom September 1999 dem Forschungsprojekt MOBINET. Dort werden nunmehr die realen Bedingungen für ein innerstädtisches Parkraummanagement getestet.

Ein Versuch mit ungewissem Ausgang

Aufbauend auf den Erfahrungen mit dem Parkraummanagement werden in MOBINET weitere Stadtviertel in die Parkraumbewirtschaftung einbezogen. Unter Parkraummanagement wird dabei die Gesamtheit aller Maßnahmen, der Organisation und Steuerung des ruhenden Verkehrs verstanden. Ziel des entsprechenden MOBINET-Teilprojektes ist es, in verschiedenen Stadtbezirken ein System zum Parkraummanagement zu implementieren, das den Parkdruck in den Quartieren reduziert.

„Ein Ziel des Parkraummanagement liegt in der Steuerung des ruhenden Verkehrs: Es soll Einfluss genommen werden auf die Art und Weise der Nutzung des Parkraumes – auch hinsichtlich der Nutzergruppen – und deren räumlicher Ausprägung.“ (MOBINET 2000: 1)

Bei der Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Parkraumbewirtschaftung steht die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Interessen im Mittelpunkt. Das Arbeitspaket Parkraummanagement wird gemeinsam von der BMW-Forschung, der Landeshauptstadt München und dem Lehrstuhl für Verkehrs- und Stadtplanung der TU München bearbeitet. Bei der Bearbeitung des Projektes fließen die Diskussionsergebnisse des von der Stadt München und der Firma BMW initiierten Inzeller Kreises mit ein (vgl. Kirchhoff 2000: 1).

Im Gegensatz zur ersten Initiative zum Parkraummanagement sollte jedoch in MOBINET die Parksituation detailliert erhoben werden, die dann als Grundlage für die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen diene. Hierzu wurden umfangreiche Erhebungen zum ruhenden Verkehr, zur Parksuchdauer, zum Parkzweck sowie Beobachtungen zum Lieferverkehr und Haushaltsbefragungen durchgeführt. Mit dieser Untersuchung wurde die Parksituation in den betroffenen Stadtvierteln detailliert, bis auf die Blockseiten (Straßenabschnitt zwischen Querstraßen) erhoben. Die Unterteilung nach Blockseiten war wichtig, da nicht nur generelle Lösungen entwickelt werden sollten, sondern die Lösungsvorschläge räumlich ausreichend detailliert ausgearbeitet werden sollten (vgl. Kirchhoff 2000: 1). Auf der Basis dieser Daten wurde ein Modell entwickelt, das – wissenschaftlich abgesichert – die ausgewählten Areale, zunächst im Pilotversuch, „maßgeschneidert“ bedienen kann. Die Maßnahmen werden zunächst in einem bestimmten Zeitraum erprobt. Den Abschluss der Erprobungsphase bildet eine Wirkungsanalyse, nach der dann entschieden werden soll, ob Maßnahmen geändert werden oder nicht. Dadurch soll gewährleistet werden, dass notwendige Veränderungen bzw. Anpassungen bei der Umsetzung des Projektes noch einfließen können.

Zentral für die Umsetzung der Maßnahmen in den Stadtvierteln war die Akzeptanz und Unterstützung der BewohnerInnen sowie der Bezirksausschüsse. Die betroffenen Bezirksausschüsse wurden deshalb in die Planung und Ausgestaltung frühzeitig einbezogen, da diese „Stadtteilparlamente“ in München maßgeblich Einfluss und Entscheidungsbefugnisse besitzen. Die Einführung des Parkraummanagements im Feldversuch hing definitiv von deren Zustimmung ab. Daher wurden zum Teil Einwohnerversammlungen abgehalten, in denen das Konzept vorgestellt und diskutiert wurde. Bei der Veranstaltung war lange Zeit nicht klar, wie sich die BürgerInnen am Ende entscheiden würden. Die Einbeziehung der Betroffenen vor Ort war von daher für das Projekt höchst riskant, da bei einer Ablehnung das Projekt nicht hätte durchgeführt werden können. Die Bezirksausschüsse hätten sich, insbesondere vor dem Hintergrund nahender Stadtrats- und Bezirksausschusswahlen,

über das Votum der AnwohnerInnen kaum hinweggesetzt. Die Heterogenität der Akteure führte zu einer unübersichtlichen und nicht mehr prognostizierbaren Situation für das Projekt. Der Erfolg des Projektes hängt maßgeblich auch von den Anwohnern ab; diese sind jedoch ins Projekt nicht formal eingebunden. Die Einwohnerversammlung akzeptierte die Vorschläge der Projektgruppe, so dass das Parkraummanagement in die Testphase gehen konnte. Geplant war, dass nach einer gewissen Laufzeit eine Zwischenauswertung gemacht werden sollte, so dass Anregungen von BürgerInnen noch in das letztendlich gültige Parkraummanagement einbezogen werden konnten. Der Beginn der Testphase hat sich etwas verzögert, da die Parkautomaten erst verspätet aufgestellt werden konnten. Dies führte dazu, dass das Projektteam die Zwischenuntersuchung mit der Schlussuntersuchung zusammenlegen wollte, da diese bereits drei Monate danach durchgeführt werden sollte. Dies führte zu massiven Protesten bei den Bezirksausschüssen, die sich der Möglichkeit der aktiven Beteiligung beraubt sahen. Schließlich war die Zustimmung zur Beteiligung an dem Projekt vor dem Hintergrund gegeben worden, dass etwaige Veränderungen noch vorgenommen werden könnten, sollten die BewohnerInnen dies wünschen. Von Seiten der Projektleitung wurde entgegnet, dass zwei zeitlich so nahe aufeinander folgende Untersuchungen wissenschaftlich keine neuen Erkenntnisse bringen würden und darüber hinaus einen großen finanziellen Zusatzaufwand bedeuten würden. Basis des Konfliktes war die unterschiedliche Perspektive von Projektmanagement und den politischen Interessen der Bezirksausschüsse.

Bei der räumlich begrenzten Einführung des Parkraummanagements ging es von daher um weit mehr als um die reine Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse oder um die Implementierung einer neuen Technologie. Es ging darum, höchst kontroverse Positionen und Stimmungen aufeinander abzustimmen, bei denen es um die Höhe von Parkgebühren, um Anwohnerparken oder die Gestaltung von Straßenschildern ging. Diese Themen drohten zum Gegenstand politischer Auseinandersetzungen zu werden, deren Ausgang nicht prognostizierbar ist. Dies traf umso mehr zu, als die erste Phase der Umsetzung bereits in die Wahlkampfzeit zur Stadtratswahl fiel.

In München haben sich Forschung und Entwicklung damit explizit in ein gesellschaftliches „Laboratorium“ begeben, dessen Versuchsanordnungen nicht einfach zu kontrollieren sind. In diesen Aushandlungsprozessen zwischen Experten und Bürgern muss der verkehrspolitische Konsens immer wieder hergestellt werden, auf dem MOBINET einerseits aufbaut und der andererseits die Umsetzung der Forschungsergebnisse in die Praxis erst möglich macht.

„Dass die Stadt München sich damals entschlossen hat, das Inzell-Projekt anzuleiern, das ist was ganz Besonderes, wenn man das mit anderen Städten vergleicht, die ähnliche Verkehrsprobleme haben. Da sind wir schon ziemlich weit, dass man da so gemeinsam arbeitet. Das hat ja auch Auswirkungen auf ganz andere Bereiche. Wir hätten die Stellplatzbeschränkungssatzung, wie wir sie jetzt im Juni im Stadtrat haben beschließen lassen, nie so weit bringen können, hätte es Inzell nicht gegeben. Dieses gemeinsame Sprechen miteinander, natürlich unter Leitung des Oberbürgermeisters, sonst kriegt man die anderen ja nicht an einen Tisch. Aber wir haben auch auf der Arbeitsebene bessere Kontakte.“

Der mittlerweile fast sieben Jahre alte Konsens, auf den sich die Akteure des Inzeller Kreises mit all ihren unterschiedlichen Interessen einigten, ist zwar

erstaunlicherweise nach wie vor noch weitgehend stabil.¹⁸ Eine erneute Inzell-Runde im Juni 2000 hat das gezeigt, bei der die Konzentration der verkehrspolitischen Kräfte auf die Optimierung des Autoverkehrs und des ÖPNV im Ballungsraum bestätigt und fortgeschrieben wurde. Doch nicht immer ist dieser Konsens auch innerhalb von MOBINET ebenso stabil. Auch dort muss er in den unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen von Mal zu Mal neu hergestellt werden. Denn die Interessen der Akteure sind (nicht nur beim Parkraummanagement) durchaus konfligierend, weshalb Verhandlungen immer wieder nötig werden.

„Am Anfang haben wir ziemlich lange über die Lösungsstrategie diskutiert. Dass sich BMW überhaupt dem Thema Parken angenommen hat, das ist ja für einen Automobilkonzern ja schon was besonderes. Da gab es am Anfang Schwierigkeiten, als festgestellt wurde, dass ohne Restriktionen für irgend jemanden wohl nicht ausgekommen wird. Wie diese Restriktionen aussehen würden und dass das finanziell geregelt werden muss, das war nicht ganz einfach.“

Doch nicht nur die unterschiedlichen Interessen der Projektpartner mussten harmonisiert werden; es wurde auch die Unterstützung der Bezirksausschüsse in den betroffenen Stadtvierteln benötigt. Die Bezirksausschüsse haben zum Teil ganz eigene Vorstellungen. Diese in das Projekt zu integrieren, gelingt nicht immer – zumindest nicht ohne größeren Koordinations- und Moderationsaufwand. Alle Akteure inner- und außerhalb des Projektes müssen „unter einen Hut“ gebracht werden. So mussten auch juristische Fragen geklärt werden, die bei der Projektkonzeption keine Rolle spielten bzw. nicht gesehen wurden. Dies führte beispielsweise dazu, dass beim Bayerischen Innenministerium vorab geklärt werden musste, ob grundsätzlich Einwände gegen die vorgeschlagenen Konzepte vorliegen. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass die Wiedereinführung der Parklizenz rechtlich umstritten ist, da die bereits geltende Parklizenzierung im Lehel und in Au-Haidhausen per Gerichtsentscheid aufgehoben wurde. Bei Beginn des Projektes hatte man übersehen, dass es nicht konform mit bestehenden Rechtsnormen konzipiert wurde. Das Innenministerium stimmte den erarbeiteten Lösungsvorschlägen von MOBINET erst einmal zu und erteilte für die Demonstrationsgebiete eine Ausnahmegenehmigung, so dass die Maßnahmen auch umgesetzt werden konnten.

Die Heterplexität der Akteurs- bzw. Interessenstruktur lässt sich auch an einem anderen Beispiel deutlich machen. Die von der Technischen Universität München durchgeführten Erhebungen wurden zum Teil von Bezirksausschussmitgliedern angezweifelt, was dazu führte, dass in den betroffenen Gebieten eine Kontrollerhebung durchgeführt wurde, die natürlich zu anderen Zahlen kam, was Anlass für eine heftige Diskussion war (vgl. SZ 23./24.09.2000). In einem anderen Bezirksausschuss wurden umfangreiche Änderungsvorschläge beschlossen. Obwohl die Bewohner dem Projekt grundsätzlich zugestimmt hatten, hatten sie an einigen Details aber umfassende Kritik angemeldet (vgl. SZ vom 14.03.2001). Hierbei ging es vor allem um die Frage, wer unter welchen Bedingungen von den AnwohnerInnen die Parklizenz erhalten sollte. Ein weiterer strittiger Punkt war die Höhe der Parkgebühren. Dabei zeigte sich, dass eine Lösung für einen Bezirksausschuss noch lange nicht heißen musste, dass der benachbarte Bezirksausschuss diese akzeptierte. Eine einheitliche Parkgebührenregelung war aus diesen Gründen nicht durchsetzbar, da die unterschiedlichen Bezirksausschüsse unterschiedliche Auffassungen hierzu hatten. Folge davon ist, dass in den Stadtvierteln nun unterschiedliche Parkgebühren

¹⁸ Vgl. dazu das entsprechende „Konsensdokument“, die „Plattform von Inzell“ vom September 1995 (siehe Kesselring 2001: 150).

erhoben werden. Diese hybride Gebührenregelung war der Preis dafür, dass überhaupt eine Regelung gefunden werden konnte. Anhand dieses Beispiels zeigt sich, dass das Projektteam von MOBINET mit ganz unterschiedlichen, zum Teil schwer vorhersehbaren Einwänden, Interessenslagen u.ä. zu kämpfen hatte.

Analysiert man diese Situation mit der Vorstellung eines one-best-way, eines Königsweges, dann muss man die Bemühungen von MOBINET bereits in dieser Phase als fragwürdig ansehen. Faktisch muss man sich aber davon verabschieden, dass es in den Städten bei diesen und vergleichbaren Fällen Einigung oder überhaupt klare Konfliktlinien geben kann. Die Interessenslagen sind zu verschieden. Die MOBINET-Akteure haben diesen Sachverhalt nach langen Diskussionen akzeptiert und sich auf einen Prozess eingelassen, in dem man schrittweise die Positionen, Interessen und Befindlichkeiten im „Laboratorium Stadt“ identifiziert. Mit dem Parkraummanagement haben die beteiligten Akteure eine Lösungsstrategie entwickelt, bei der letztlich niemand sicher sein kann, ob sie die gewünschten Ergebnisse bringt. Der Erfolg wird aber auch darin gesehen, dass es gelungen ist, unterschiedliche Institutionen in dem Projektteam zu vereinen, das gemeinsam an einer Lösungsstrategie arbeitet.

„Für mich sehe ich das Innovative(an MOBINET) daran, dass so viele verschiedene Institutionen zusammenarbeiten und gemeinsam versuchen etwas voranzubringen. Das bringt zwar auch genügend Reibungsverluste und es ist an einigen Stellen nicht ganz einfach, aber für die verkehrsplanerischen Probleme ist es durchaus positiv, dass eben von verschiedenen Seiten geschoben wird. Das hat man ansonsten nicht. Wenn jetzt nur die Stadt versuchen würde das oder das durchzusetzen, dann hätten wir bestimmt mehr Schwierigkeiten mit der Umsetzung als in einem solchen Rahmen.“

In MOBINET gibt es keinen zentralen Hauptakteur. Trotz zentraler Akteure ist die Dynamik innerhalb des Projektes doch so stark, dass keiner das Projekt „beherrschen“ kann. Daher müssen auch projektintern immer wieder aufs Neue „Konsenskorridore“ ausgelotet werden. Die Heterogenität der Projektpartner wird durchaus als positiv interpretiert:

„Zum einen wird die Arbeit dadurch befruchtet, dass so viele zusammen arbeiten und auch schon unterschiedliche Sichtweisen, Erkenntnisse und Erfahrungen im Arbeitsprozess zusammenkommen und natürlich auch für die Außenwirkung ist das sehr wichtig. Dass klar wird, das ist nicht nur ‚die Stadt‘, wie es oft heißt, die Stadtverwaltung, die irgendetwas vorschlägt. Da hätten wir es mitunter auch schwieriger; die Vorurteile sind doch ziemlich massiv.“

Die komplexe Struktur des Gesamtprojektes und relative Offenheit der Zieldefinitionen lassen multiple Lösungswege möglich und notwendig erscheinen. So wurde zwar für das Projekt eine gemeinsame Lösungsstrategie erarbeitet, in der konkreten Ausgestaltung wurde diese jedoch vielfältig abgewandelt, um den Anforderungen der Anwohner und der Bezirksausschüsse zu entsprechen. Eindeutige Konfliktlinien und damit auch Koalitionen geraten ins Fließen, weshalb diese interne Erfahrung mit ständig wechselnden Konstellationen es den Akteuren möglich machte, sich auf den Prozess einzulassen, in dem man die Möglichkeiten und Grenzen eines Feldversuches zum städtischen Parkraummanagement austarierte.

Dass es sich beim Parken nicht um einen singulären Fall handelt, zeigen die Analysen von Experteninterviews, Dokumenten und Materialien. Dort zeichnet sich deutlich ein verändertes Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Handlungsmuster ab. Die Anwendung des „kooperativen Ansatzes“ öffnet den Gestaltungsspielraum, die jahrelangen verkehrspolitischen Verkrustungen aufzubrechen.

Auch in der Kooperation zwischen den Akteuren tut sich was Neues auf: Neue Formen der Kooperation, insbesondere zwischen der öffentlichen Hand und privaten Wirtschaftsunternehmen, sowie die Schaffung einer neuen Konsenskultur, die in München auch institutionell verankert ist, sind in MOBINET das Herzstück sozialer Innovationen.

Unter diesem Blickwinkel ist MOBINET mehr ein Modernisierungs- als ein Technologieprojekt. Im Rahmen von MOBINET werden Organisationen und Institutionen modernisiert, modernisiert deshalb, weil alte Routinen nicht mehr greifen und nicht mehr funktionieren. Dies führt zu vielfältigen Lernprozessen zwischen den beteiligten Organisationen. Ein Wirtschaftsunternehmen muss lernen, wie eine Stadtverwaltung funktioniert und umgekehrt. Die „lernende Organisation“ entsteht aber nicht konfliktfrei, da rauscht und knirscht es – und zwar gewaltig, was im Rahmen von MOBINET auch zu zeitlichen Verzögerungen führt. Diese Lernprozesse führen zu einem immensen Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand.

„Die Herangehensweisen sind mitunter unterschiedlich. Wir haben andere Vorgaben zu beachten als das die Privaten machen müssen. Ob das nun Vorgaben politischer Art sind, die wir als Verwaltung mittragen müssen und die von den Privaten nicht als so notwendig erachtet werden. Das, was ich vorher als Vorteil benannt habe, das kann natürlich auch mitunter zu Nachteilen führen: Dass wir hier in der Verwaltung wesentlich mehr abzudecken haben und ich hier ja jetzt nicht nur für das Parkraummanagement im Rahmen von MOBINET zuständig war, da gibt es mitunter Schwierigkeiten, weil auf der Seite dann so viele Forderungen an die Stadt herangetragen wurden, die wir hier einfach personell nicht abdecken konnten.“

Dieses Aufbrechen der institutionellen Verkrustungen gehört zu einer Verkehrspolitik, die verschiedenste Kompetenzen und Wissensformen systematisch miteinander konfrontiert, zur Zusammenarbeit drängt und zielorientiert einsetzt. Politik steuert insofern die Kontexte und nicht die Inhalte. Das Instrument, mit dem das geschieht, ist die Public-Private-Partnership (PPP). Darunter werden „innovative Kooperationsformen an der Schnittstelle zwischen Staat und Markt“ verstanden (Kirsch 1997: 29). PPP ist die konsequente Anwendung eines praxisnahen Rational-Choice-Ansatzes, wonach gemeinwohlorientierte Politik möglich ist, wenn man Win-Win-Situationen für alle Beteiligten schafft. Die Konjunktur der neuen öffentlich-privaten Institutionen (New Public Management) ist Teil allgemeiner Modernisierungsversuche der öffentlichen Verwaltungen. Diese Reformen werden häufig von der Finanzknappheit der kommunalen Haushalte erzwungen (Heinelt 1997, Bogumil/Kißler 1995, Kißler et al. 1997).

3.4 Relaunch bei WAYflow

WAYflow ist ein heteroplexes Innovationsprojekt. Das heißt, dass eine Vielzahl von Rationalitäten, Institutionen und Dimensionen aufeinander treffen. Die Arbeitsprozesse in den einzelnen Teilprojekten beeinflussen sich gegenseitig so stark, dass weder sie noch gar das Gesamtprojekt in einfache lineare „wenn-dann“-Abfolgen aufgelöst werden können. In dieser Unbestimmtheit ist auch eine wesentliche Ursache für auftretende Instabilitäten begründet – wie am Beispiel des nötig gewordenen „Relaunch“ von WAYflow gut gezeigt werden kann.

Wie weiter oben (vgl. Kap. 2.2.) bereits angesprochen, sind im Projektverlauf von WAYflow Entwicklungen sowohl im organisatorischen als auch im inhaltlichen Bereich eingetreten, die eine komplette Umorientierung insbesondere des

Projektmanagements, den sogenannten Relaunch, nahe gelegt haben. Der Begriff Relaunch bezeichnet hierbei ein Bündel von Maßnahmen, die dazu führen sollten, dass die ursprünglichen Ziele von WAYflow tatsächlich erreicht oder gut begründet angepasst werden. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der kritischen Bestandsaufnahme der bis zu dem Zeitpunkt erfolgten Arbeiten und einer strukturierten Koordination und Neuausrichtung der weiteren Aktivitäten:

„Auf einmal bekamen wir mit, dass da ja auch noch andere Partner sind. Wir haben jetzt das Gefühl, dass wir immer einen Ansprechpartner haben, der für die Koordination zuständig ist und nicht durch inhaltliche Arbeit überlastet ist.“

Offensichtlich war das erste Projektmanagement mit seiner Arbeit überlastet. Die Gründe hierfür waren wohl weniger auf der persönlichen Ebene auszumachen, sondern lagen vielmehr in der Tatsache, dass zu Beginn des Projekts das Projektmanagement – teilweise auch bedingt durch die Förderrichtlinien – hinsichtlich des dafür erforderlichen Aufwands sowohl personell als auch finanziell unterbewertet war. Der Gesamtprojektkoordinator (GPK) musste zu viele Aufgaben in einer Person vereinen, die dann nicht in dem eigentlich erforderlichen Maß erfüllt werden konnten. Aufgrund des marketingorientierten Ansatzes von WAYflow wurde die Stelle des Gesamtprojektkoordinators konsequenterweise mit einem Marketingexperten besetzt. In der Projektdurchführung zeigte sich jedoch bald, dass die Anforderungen an das Projektmanagement sehr stark im technologischen Bereich lagen, also faktisch Erfahrungen in der Durchführung von IT-Projekten eine weitere notwendige Kompetenz gewesen wären. Es wurde auch deutlich, dass ein straffes Projektmanagement mit besonderem Schwerpunkt in den Bereichen Koordination und Kommunikation gerade in der Startphase eine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von derartigen heteroplexen Projekten ist.

Ein Problem in der Organisationsstruktur der ersten Phase lag darin, dass die Leitung des Gesamtprojektes gleichzeitig für ein Teilprojekt verantwortlich zeichnete, das vom Rhein-Main-Verkehrsverbund zu erbringen ist. Damit befand sich die Gesamtprojektkoordination zusätzlich auf gleicher Ebene mit den Projektleitern der Teilprojekte der anderen WAYflow-Partner. Diese Konstellation musste fast zwangsläufig zu Rollen- und Interessenskonflikten führen.

Im Laufe des Projektes hatte sich immer deutlicher herausgestellt, dass der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf wesentlich höher war als erwartet. Dies lag zum einen an den unterschiedlichen fachlichen Hintergründen der Partner, zum anderen aber auch an der Heterogenität der jeweiligen Einzelzielsetzungen.

„Bei der Projektbeantragung hat sich jeder Partner schnell ein eigenes Projektmanagement aus den Fingern gesaugt. Dadurch war eine Gesamtsteuerung sehr schwierig, da es so viele unterschiedliche Teilziele gab.“

Auch eine Konfliktkultur hatte sich kaum herausgebildet:

„In den Meetings hat jeder ein paar Powerpointfolien gezeigt; da war keine Interaktion spürbar.“

Zu diesen organisatorischen Schwierigkeiten kamen noch einige inhaltliche Probleme dazu: Die zu Beginn des Projekts nur zögerlich anlaufende Gesamtprojektplanung führte zunächst dazu, dass die Partner vorrangig und zügig mit der Abarbeitung ihrer individuellen Teilprojekte begannen. Das notwendige optimale Zusammenwirken der Partner und der einzelnen Teilpakete stand dabei hinten an. Reibungsverluste zwischen den Partnern im Gesamtprojekt blieben nicht aus; im Projektfortschritt zeigten sich Defizite aufgrund dieser „isolierten“ Arbeiten

immer deutlicher. Beim federführenden RMV reagierte man darauf mit der Planung organisatorischer Änderungsmaßnahmen, die dann von den entsprechenden Gremien (v.a. Koordinationsausschuss) aufgenommen und mitgetragen wurden.

Konkrete inhaltliche Probleme traten z.B. auf in den Bereichen:

MobiChip, der als persönliche Datenbank des Kunden zur einfachen und komfortablen Nutzung der WAYflow-Dienstleistungen dienen sollte. Hier hat sich zum einen gezeigt, dass wichtige Gesichtspunkte bzw. Randbedingungen bei der Planung nicht berücksichtigt worden waren (Betriebssystem), und zum anderen, dass Technikentwicklung Hand in Hand mit der Umfeldentwicklung gehen muss, d.h. dass auch ursprünglich eingeschlagene Wege verlassen werden müssen, wenn die Rahmenbedingungen es erfordern.

Infopool: Betroffen waren hier das Reise-Informations-System (RIS), das Formlose Ticketing (Flott) und die Dynamisierung der Fahrtauskunft. Defizite lagen u.a. in den Abstimmungsschwierigkeiten bzw. divergenten Geschäftsinteressen zwischen den beteiligten Partnern sowie in technischen Schwierigkeiten bei dem geplanten Einsatz der Multi-Agenten-Technologie.

Aufgrund dieser im inhaltlichen Bereich offenen Punkte und der zum Teil erheblichen Verzögerungen im Projektfortschritt stellte sich zu diesem Zeitpunkt die Frage, wie das Erreichen der formulierten Kernziele von WAYflow noch sicherzustellen ist. Die Antwort der Projektbeteiligten war mutig: Sie entschieden sich für die Durchführung eines inhaltlichen Relaunches, um das Projekt unter den veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu Ende zu führen.

Die organisatorischen Defizite wurden dabei zuerst beseitigt. Dies ging aber nicht durch einen einfachen Wechsel in der Projektleitung, sondern wesentliche Voraussetzung war eine Aufstockung der Ressourcen für das Projektmanagement. Mit der Implementierung eines Gesamtprojekt-Managers (GPM) und der damit verbundenen Erweiterung der bestehenden Organisationsstruktur erfolgte gleichzeitig eine Neuverteilung der Zuständigkeiten und der Aufgaben im Projektmanagement. Die Kosten hierfür wurden vom RMV getragen:

„Die Kommunikation innerhalb des Projektes und das Projektmanagement gelten immer als nicht förderfähiger Bestandteil. Nur das Projektbüro konnte mit 1,5% der Gesamtsumme gefördert werden, und selbst dieses Geld mussten wir von den einzelnen Partnern zusammen tragen. Normal bei einem Projekt dieser Größenordnung wären jedoch 10% für das Projektmanagement.“

In gewissem Sinne ist der Erfolg des Relaunch also der Vision und des unbürokratischen Verhaltens des RMV zu verdanken, „trotz“ der engen Bestimmungen der Geldgeber.

Als nächster Schritt folgte die Schaffung des notwendigen Instrumentariums (Werkzeuge) für den GPM als zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Wahrnehmung seiner Aufgaben. Das neue Projektmanagement erstellte hierbei einen eigenen Projekt-Management-Plan (PMP) als Geschäftsgrundlage für die Weiterführung von WAYflow. Dieser beinhaltete aber auch darüber hinausgehende, im Koordinationsausschuss durch alle Partner verabschiedete Regeln wie z.B. Führen einer und Kommunizieren über eine Liste mit Minderleistungen und bei Erfordernis schriftliche Mitteilungen an die Vorstände der betroffenen Partner.

Der eigentliche Relaunch startete dann mit einer StatusQuo-Analyse. Mit dieser gängigen Projektmanagement-Maßnahme wurden folgende Zielsetzungen verfolgt:

Ausrichtung und Konzentration der Aktivitäten im Projekt auf die erreichbaren Ziele; präventive Überprüfung der Aufgabenketten; Erkennen von Lücken und Handlungsoptionen; Steigerung der Effizienz; Steigerung der Motivation; Verbesserung der Ergebnisse und vorzeitiges Auflösen von möglichen Evaluationsproblemen⁹.

Aufgrund der Ergebnisse dieser StatusQuo-Analyse erfolgte in Absprache mit allen Partnern die Neuplanung des Gesamtprojekts. Die wesentlichen Inhalte der Neuausrichtung von WAYflow waren:

Im organisatorischen Bereich: Aufstockung der personellen und finanziellen Ressourcen durch Etablierung eines Gesamtprojekt-Managers bei gleichzeitiger Aufgabentrennung. Ausstattung des GPM mit den erforderlichen Kompetenzen und Schaffung der notwendigen Werkzeuge für den GPM.

Im technischen (inhaltlichen) Bereich: im Teilprojekt MobiChip Anpassung des technischen Konzepts an die aktuellen Randbedingungen (z.B. Datensicherheit, Umfeldentwicklungen); im Teilprojekt Infopool Verabschiedung von der Multi-Agenten-Technologie und Ersetzen durch Enterprise JavaBeans.

Im Bereich Umsetzung/Demonstration: Berücksichtigung der aus dem Relaunch resultierenden technischen und betrieblichen Änderungen in der Konzeption und Durchführung der Feldversuche (z.B. auch Laufzeitverlängerung und Neukonzeption für Feldversuch B).

Welche Wirkungen haben die Maßnahmen, die durch den Relaunch eingeleitet wurden, hervorgerufen?

Festzuhalten ist vor allem, dass die Defizite in der Organisationsstruktur mit der Einführung des GPM angegangen wurden und beseitigt werden konnten. Besonders wichtig dabei war die Entscheidung, mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe eine Person von außen zu betrauen, die nicht anderweitig mit dem WAYflow-Projekt verbunden ist. Nur eine solche Konstellation ermöglicht dem GPM ein neutrales Agieren im Projekt. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung, um im Projekt eine uneingeschränkte Akzeptanz bei allen Partnern zu erhalten – die wiederum notwendig ist, damit die einzelnen Partner ihre FE-Aktivitäten gegenüber dem GPM offen legen. Bemerkenswert ist dabei, dass der externe GPM vom RMV beauftragt wurde und nicht aus Projektmitteln finanziert werden konnte.

Durch die neue Organisationsstruktur und die eingeleiteten Maßnahmen wurden die Kooperation und Kommunikation in WAYflow wesentlich verbessert. Die Informationen fließen, so dass im Projekt nunmehr die notwendige Transparenz herrscht. Das gemeinsame Projektbewusstsein konnte gestärkt werden: „Kooperation wird jetzt eingefordert“, wie ein wichtiger Projektpartner es ausdrückte.

Auch im inhaltlichen Bereich wurden durch den Relaunch viele Probleme erkannt und wirksam angegangen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen haben zu effektiven Lösungen geführt (z.B. die Kombination MobiChip mit E-Ticketing), die die Erreichung der ursprünglich formulierten Ziele weitgehend gewährleisten. Zudem wurden im Projekt Synergien aufgedeckt, z.B. zwischen den einzelnen Feldversuchen, die auch in Zukunft zu einem Mehrwert im Projekt führen dürften.

⁹ WAYflow StatusQuo-Analyse, Präsentation J. Puzicha, 2001

Bezogen auf die in Kap. 2.2. genannten Handlungsfelder, insbesondere die inhaltlichen und finanziellen Verschiebungen, zeigen die Auswirkungen des Relaunch folgendes Bild (s. Tab. 4), das auch die Dynamik von WAYflow widerspiegelt: Bei der „Technologieentwicklung“ hat sich aufgrund des Verzichts auf die Entwicklung des MobiChip 2 der Anteil am Gesamtvorhaben verringert. Eine Reduzierung des Anteils erfolgte ebenfalls beim „Angebot neuer Dienstleistungen“, im Wesentlichen durch den Wegfall des formlosen Ticketing und des Rund-um-Sorglos-Pakets für den Kunden. Eine starke Zunahme war im Handlungsfeld „Implementierung neuer Kooperationsformen“ zu verzeichnen; in erster Linie dadurch, dass die Umsetzung der Ergebnisse bereits im laufenden Vorhaben mit der Gründung von zwei Dienstleistungsorganisationen, „Kosmobil“ und „IVM“ (Integrierter Verkehrsmanager), konkret in Angriff genommen wurde (Kosmobil steht für einen privaten Dienstvermarkter, während IVM – in dieser Organisation sind alle Gebietskörperschaften der Region beteiligt – für die Umsetzung der administrativen Dienste, z.B. Steuerungsstrategien, verantwortlich sein wird). Die Zunahme im Handlungsfeld „Schaffung von Infrastrukturen“ resultiert u.a. aus der Bereitstellung zusätzlicher Infosäulen. Ebenfalls eine höhere Gewichtung zeigt die „Beeinflussung von Nutzerverhalten und Nutzerakzeptanz“ als Folge davon, dass durch den Relaunch die Dienste konkreter und strukturierter auf die Kunden zugeschnitten wurden. Der marketingorientierte Ansatz von WAYflow erfährt hier nachdrücklich seine Bestätigung. Keine Veränderung ist bei dem Handlungsfeld „Beeinflussung umsetzungsrelevanter Rahmenbedingungen“ eingetreten.

Der Relaunch von WAYflow hat nachdrücklich die Notwendigkeit geeigneter Rahmenbedingungen aufgezeigt, die für die Durchführung von heteroplexen Innovationsprojekten zwingend erforderlich sind: Nur wenn die Strukturen und Kommunikationsregeln von Beginn an deutlich gemacht und immer wieder reflektiert werden, kann im Bedarfsfall (Konfliktfall) schnell und wirksam reagiert werden. An dieser Stelle sind der Zuwendungsgeber und der Projektträger ebenfalls gefordert, geeignete Verfahren zu implementieren bzw. Ressourcen zu schaffen, um frühzeitig handeln zu können. Dies könnte z.B. in Form von regelmäßigen workshopähnlichen Audits erfolgen, um einen kontinuierlichen Überblick über den tatsächlichen Projektstand zu erhalten. Vertrauen in kooperative Diskussion an Stelle von bürokratischer Kontrolle ist hierfür unbedingte Voraussetzung.

Abschließend kann man durch den Relaunch WAYflow durchaus als erfolgreiches Beispiel für ein „lernendes Projekt“ bezeichnen. Die Bereitschaft der Projektbeteiligten, auf bestimmte (u.a. kritische) Entwicklungen offen und flexibel zu reagieren und dabei neue Wege zu beschreiten, um zu den erklärten Zielen zu gelangen, hat sich für WAYflow als richtig erwiesen. Der Ausspruch eines Projektverantwortlichen: „durch den Relaunch wurde das Projekt WAYflow gerettet“ dokumentiert die Richtigkeit und den Erfolg des eingeschlagenen Weges.

4 Innovation in heteroplexen Projektszenarien: – analytische Perspektiven zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen

In den bisherigen Kapiteln dieses Berichtes wurde eine Tatsache immer wieder deutlich: Projekte mit einer so überaus großen Komplexität wie die Leitprojekte haben ihr je eigenes Leben, ihre eigene Dynamik und ihre eigenen – gleichzeitig neuartigen und für die Partner spezifischen – Probleme. Aus diesen Gründen lassen sich Leitprojekte auch nicht mit sieben goldenen Regeln des Managements einfach

zum Erfolg führen: Noch nicht einmal über die Frage, wie denn „Erfolg“ zu definieren sei, könnte Einigkeit erzeugt werden – geschweige denn über die Wege, die zu diesem Ziel einzuschlagen seien.

Für die Akteure in diesen Projekten ist eine solche Ausgangslage jedoch überaus unbefriedigend. Sie können sich nicht auf eine bequeme analytische Perspektive zurückziehen, sondern sind gezwungen, so oder so, in der Bearbeitung, Koordination oder Betreuung dieser Projekte tatsächlich zu handeln. Doch wie sollte gehandelt werden, wenn die Komplexität neue Dimensionen annimmt und bewährte Handlungsmuster deshalb kaum mehr zu gebrauchen sind? Denn auch wenn man Alternativen fallweise abwägen und Strukturen spezifisch aufbauen und optimieren muss, wäre es doch sehr hilfreich, wenn es zumindest gewisse Handlungsmaximen gäbe, auf denen man solche Entscheidungen aufbauen könnte.

Wir haben im Rahmen von REKONZIL versucht, uns diesem Problem zu stellen. Ein wichtiger Ansatz hierbei waren die Fragen an die Akteure, was man denn gelernt habe über die Organisation solcher Projekte, wo es Verbesserungsbedarf gäbe, ob man Möglichkeiten für Verallgemeinerungen erkenne. Doch dies konnte nicht alles sein; zu spezifisch sind auch hier die Antworten, zu gering ist die Zahl von nur zwei intensiver beleuchteten Leitprojekten. Parallel zu der Weiterführung der Empirie haben wir deshalb an einem Referenzrahmen gearbeitet, der uns gleichzeitig als Basis für die ständige Optimierung der Interviewleitfäden und als theoretische Grundlage für die Entwicklung der im nächsten Kapitel vorgestellten Handlungsempfehlungen diente. Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Überlegungen sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

Natürlich klingt dieses Vorhaben nicht nur verwegen, sondern auch in sich kaum schlüssig: Wenn wir auf der einen Seite behaupten, dass sich keine Regeln über die Organisation heteroplexer Innovationsprojekte aufstellen lassen, können wir auf der anderen Seite kaum die ganze Vielfalt theoretischer Hintergründe, die zur Beleuchtung dieses Themas beitragen, auf wenigen Seiten sinnvoll zusammenfassen. Schließlich gibt es mittlerweile eine unüberschaubare Vielzahl von Veröffentlichungen über Innovation, Projektmanagement, Komplexität und Kooperation, die zu integrieren ein Unternehmen wahrhaft herkulischen Ausmaßes wäre. Doch neben der praktischen Unmöglichkeit eines solchen Unterfangens würde dessen Realisierung auch wenig zur Beantwortung der oben gestellten Frage beitragen: 500 XXL Definitionen von Innovation, die Implikationen der Spieltheorie oder eine Best-Practice Auflistung von Projektmanagement-Prozessen würden gerade die Komplexität unreflektiert erzeugen, deren Handhabung wir doch zu vereinfachen trachten.

Zur Lösung dieser Problematik haben wir deshalb einen Weg gewählt, der im Sinne einer Entwicklung von schlüssigen und dennoch fundierten Aussagen die Diskussion zunächst auf eine Meta-Ebene hebt, von dort aus zentrale Perspektiven bestimmt und Erkenntnisse hierzu pragmatisch integriert. Sicherlich bricht dieses Vorgehen in manchen Fällen mit wissenschaftlichen Traditionen, doch anders kann man unserer Überzeugung nach einer Reduktion der Komplexität dieser Fragestellung, vor allem einer „Handhabarmachung“ der Informationsfülle, kaum beikommen.

Betrachten wir zur Illustration ein Beispiel: Wollte man tatsächlich eine geschlossene Theorie zur Organisationsgestaltung innovativer Leitprojekte entwickeln, müsste man Modelle der Innovationsforschung aus den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften mit organisationspsychologischen Erkenntnissen zur

Erzeugung interdisziplinärer Synergie und Theorien der semiotischen Selbstregulation aus den Kommunikationswissenschaften zusammenführen. Sowohl die Bandbreite und Vielschichtigkeit dieser Disziplinen als auch die Unterschiedlichkeit der jeweils zu Grunde liegenden Intentionen machen jedoch intertheoretische Konstruktionen unmöglich. Bei einer solch offensichtlichen „paradigmatischen Inkommensurabilität“ (nach Kuhn 1973) taugen für eine Theorieentwicklung deshalb weder die Überlegungen zu Forschungsprogrammen (siehe u.a. Herrmann 1994) noch die Versuche auf der Grundlage des Strukturalismus, wie man sie insbesondere bei Stegmüller (1986) findet. Allenfalls könnte man Heckhausens (1987) Begriff der Multidisziplinarität zu Grunde legen. Doch auch dies ist wenig hilfreich: Selbst wenn es in Teilbereichen möglich wäre, eine additive Theorie zu entwickeln, liegen z.B. normative Heuristiken für das Innovationsmanagement und sozialpsychologische Erkenntnisse zur Personenwahrnehmung sowohl im Ansatz der Hypothesenbildung als auch in der Zielsetzung und in ihrem eigenen Anspruch zu weit auseinander, um eine Integration auf theoretischer Ebene überhaupt zu rechtfertigen.

Unserer Überzeugung nach kann, ja muss man jedoch auch ohne eine geschlossene Theorie Maxime für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen herleiten – denn es geht ja in diesem Vorhaben gar nicht um eine Theorienbildung, sondern um die Entwicklung einer in der Notwendigkeit einer eigenen Dynamik sich ständig verändernden situativ möglichst optimal fundierten Grundlage für eine Organisationsgestaltung. Ähnlich sieht dies auch z.B. Willimczik (2001: 44):

„Besonders vorsichtig sollte man bei der technologischen Forschung mit dem Verwerfen einer interdisziplinären Theorie bzw. einer Intertheorie wegen einer (vermeintlichen) Inkommensurabilität sein. Wenn dort nur (oder zumindest primär) das Kriterium der Effektivität gilt, stellt sich die Frage einer möglichen Inkommensurabilität überhaupt nicht.“

Ein noch wesentlich grundlegenderes Argument liefert Feyerabend (1993: 20):

„Knowledge (...) is not a series of self-consistent theories that converges towards an ideal view ... It is rather an ever increasing ocean of mutually incompatible alternatives, each single theory, each fairy-tale, each myth is part of the collection forcing the others into greater articulation and all of them contributing, via this process of competition, to the development of our consciousness.“

Doch was kann man tun, in diesem „ständig größer werdenden Ozean wechselseitig inkompatibler Alternativen“? Denn auch wenn es stimmt, dass die klassische Wissenschaft, die Realitäten zerschneidet und die Stücke in für sie zweckmäßige Rationalitäten presst, hier nicht so recht weiterhelfen kann, ist es genauso wenig sinnvoll, alleine auf Beobachtungen oder Postulaten momentaner erfolgreicher Praxis ein Analyseraster zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen aufzubauen.

„Basing standards on practice and leaving it at that may forever perpetuate the shortcomings of this practice.“ (Feyerabend 1993: 223)

Auf den Punkt gebracht gilt es also einen „dritten Weg“ zwischen Elfenbeinturm und McKinsey zu finden.

Wie kann dieser Weg aussehen? Zunächst ist noch einmal festzuhalten, dass das Ziel der folgenden Überlegungen durchaus ein pragmatisches und kein primär wissenschaftliches ist: Es soll ein konzeptionelles Raster entstehen, auf dem aufbauend Handlungsempfehlungen für heteroplexe Innovationsprojekte entwickelt werden können. Doch auch wenn dies kein wissenschaftliches Ziel (im klassischen Wissenschaftsverständnis) ist – es gar nicht sein kann, wie weiter oben gezeigt wurde

– , kann doch hier auf ein abgesichertes methodisches Vorgehen nicht verzichtet werden. Zum einen ist es wichtig, auch in der Anwendung und insbesondere in dem Versuch einer zielorientierten Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse, die Entstehungsgeschichte dieser Erkenntnisse und insbesondere ihre Einbindung in die jeweiligen Selbstverständnisse der Disziplinen, in denen diese entstanden sind, einzubeziehen. Dies verlangt eine komplexe Meta-Sicht auf die verschiedenen Wissenschaften, die hier zwar im Ansatz angedeutet, aber nicht komplett geleistet werden kann. Zweitens ergeben sich bei einer solchen Integration von Erkenntnissen auch Lücken in den Theorien, die mit den Methoden geeigneter Wissenschaften zu schließen sind.

Beginnen muss der Versuch einer „zielgerichteten Integration von Erkenntnissen“ jedoch damit, zunächst einmal die Ziele der hier angestellten Überlegungen genauer herauszuarbeiten und ausdifferenzieren. Wir möchten uns dem Thema „Innovation in heteroplexen Projektszenarien“ deshalb im Folgenden noch einmal etwas detaillierter zuwenden – dies aufgeteilt in die beiden Bestandteile „Innovation“ und „heteroplexe Projektszenarien“.

4.1 Innovation

Im Sinne der vorherigen Aussage, dass Gegenstand dieses Kapitels nicht die Theorienbildung, sondern die Fundierung von Heuristiken zur Organisationsgestaltung ist, müssen auch die Betrachtungen zur Innovation den Trampelpfad der üblichen wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema verlassen. Insbesondere die normalerweise immer im Fokus der Diskussion stehende Frage, was Innovation im Prinzip eigentlich ist, interessiert an dieser Stelle relativ wenig. Dies mag wie eine Ohrfeige ins Gesicht des innovationsinteressierten Lesers wirken, wird jedoch schnell plausibel, wenn man sich mit den vielschichtigen Versuchen einer Definition oder gar der praktischen Verwendung dieses Begriffs auseinandersetzt: Von höchst anregenden Reflexionen bis hin zu höchst sinnleeren Zweckentfremdungen lässt sich alles, aber auch wirklich alles in irgendwelchen Veröffentlichungen oder Statements finden. Der einzige gemeinsame Nenner hierbei ist „Etwas Neues“ – wenn überhaupt. Albach (1991: 41) formulierte es z.B. so:

„Unter Innovation wird der Prozess der Akkumulation, Nutzbarmachung und Weiterentwicklung wissenschaftlich-technischen Wissens bis hin zu Marktprodukten, marktgängigen Verfahren verstanden.“¹⁹

Neu hin, neu her, muss wohl auch Urabe (1988: 3) gedacht haben, als er formulierte:

„However marvellous technological invention may be, it does not constitute innovation if it creates no pure profit in the market economy.“

Und als letztes Beispiel soll noch die Aussage eines hochrangigen Sony-Mitarbeiters in einem Video des dänischen Forschers Jacob Buur dienen:

„Für eine völlige Neuentwicklung brauchen auch wir fünf bis zehn Jahre. Manchmal müssen wir ganz einfach Farbe und Form eines Walkman-Gehäuses ändern, um den Verkauf wieder anzukurbeln.“²⁰

¹⁹ Diese Formulierung aus dem vorläufigen Endbericht kam in der Buchveröffentlichung (Albach 1993) nicht mehr vor; sie wird hier nur zur Entwicklung des Argumentes aufgeführt.

²⁰ Näheres zu dieser „typisch-japanischen“ Denk- und Handlungsweise findet sich in (Buur 1989)

Zur „Innovation“ braucht man dann nur noch eine gute Werbeagentur... Viel wichtiger als eine akademische Diskussion über die Frage, was Innovation denn nun ist, ist für die Entwicklung von Analyseperspektiven für Handlungsempfehlungen deshalb eine ganz andere Feststellung: In Abhängigkeit von ihrem jeweiligen disziplinären und institutionellen Hintergrund haben verschiedene Akteure ganz unterschiedliche Vorstellungen von dem, was Innovation eigentlich ist und wie man an entsprechende Projekte heranzugehen hat. Dies fängt mit der Zielsetzung von Innovationsprojekten und Erwartungen an dieselben an, geht über in das jeweilige Selbstverständnis der eigenen Rolle in diesem Prozess und die Möglichkeit zur Nutzbarmachung von Ressourcen und endet in jeweils spezifischen Konsequenzen für die Ausgestaltung von Innovationsprozessen.

Eine genaue Herleitung und Illustration dieser Unterschiede würde den Rahmen dieses Kapitels deutlich sprengen. Deshalb sollen in den folgenden beiden Tabellen nur die wichtigsten Unterschiede entsprechend der gerade genannten Kategorien kurz dargestellt werden. Tabelle 4 illustriert hierbei Unterschiede zwischen verschiedenen Institutionen, die bei den Leitprojekten eine wesentliche Rolle spielen. Tabelle 5 stellt die Divergenzen zwischen den drei wesentlichen Disziplinen, die traditionell an Innovationsprozessen beteiligt sind, gegenüber.

Innovation	Unternehmen	Universitäten/ Forschungs institute	Interessen- Gruppen	Politik und Verwaltung	Consultants	Förder- institutionen
Ziel	Profit, Image, Marktpräsenz	Wissen, Image, Wissen anwenden	Mitsprache	Erfolg	Wissen vermarkten	Erfolgreicher Beitrag zu den Förderzielen
Erwartung	Erfolgreiches Ergebnis	Positiver Verlauf, Lernen über Innovationsprozesse , Publikationen	Beteiligung wirkt sich im Sinne der Interessen aus	Erfolg als gesellschaftlich relevant darstellbar	Der eigene Beitrag führt messbar zum Erfolg	Nachprüfbares Ergebnis
Selbstver- ständnis	Innovation für die Praxis	Hort des Wissens, Werturteilsfreiheit Vorreiterrolle	Vertretung spezifischer Interessen	Moderator des Prozesses	Beitrag zur Steigerung der Effizienz	Relevante Projekte anstoßen
Ressourcen	Geld, Macht, Kompetenz, Wissen	Wissen, Kompetenz, Netzwerke	Einfluss, Netzwerk	Macht	Wissen, PR	Geld
Konsequenzen für den Prozess	Zweck-Mittel Rationalität, meist klar definierte Ergebnisse	Theoretisch orientiert, fehlertolerant	Lösungs- suchraum wird im Sinne eigener Interessen verkleinert	Möglichkeit der Einflussnahme bleibt erhalten	Strukturie- rung, Quantifizie- rung	Nachprüfbar- keit muss sichergestellt werden

Unterschiede zwischen Institutionen bei Innovation und Innovationsprozessen

Innovation	Ingenieurwissenschaften	Sozialwissenschaften	Ökonomie/BWL
Ziel	Funktional optimale Lösung	Gesellschaftlich relevante Lösungen (können suboptimal sein)	Optimaler Zweck-Mittel-Einsatz
Erwartung	Lösung des Problems	Partizipation möglichst vieler bei der Problemlösung	Maximaler Nutzen bei minimalem Ressourceneinsatz,

Selbstverständnis	Kreateur	Reflexionselement	Instanz ökonomischer Vernunft
Ressourcen	Ideen, Problemlöse-Werkzeuge	Methoden empirischer Sozialforschung, soziologische Theorie	Quantitative Optimierungsmethoden
Konsequenzen für den Prozess	Problemlöseorientierung Offenheit für neue Ideen	Reflexion über Nebenfolgen, Offenheit für neue Perspektiven	Quantifizierung, Einsatz von Managementwerkzeugen

Unterschiede zwischen Disziplinen bei Innovation und Innovationsprozessen

Die oben gezeigten Unterschiede sind nun keinesfalls ausschließlich als Probleme zu sehen – eher im Gegenteil! Gerade durch die Perspektivenvielfalt wird der Raum für Innovationen erst geschaffen, werden tradierte Fortschreibungen des Status Quo in Frage gestellt, können neue Sichtweisen entstehen. Und selbst eine direkte Konfrontation von gegensätzlichen Methoden und Vorstellungen ist im Prinzip positiv: Wie die Innovationsforschung zeigt, liegt gerade in der Auflösung von Widersprüchen höchstes Potenzial für kreative innovative Lösungen (siehe z.B. Altschuller 1986).

Zum Problem wird diese Unterschiedlichkeit allerdings dann, wenn sie nicht expliziert wird, beispielsweise wenn die Akteure in heterogenen Gruppen ihr eigenes Verständnis von Innovation als das Allgemeinverständnis von Innovation zu Grunde legen oder ihr eigenes Vorgehen implizit der Gruppe aufzwingen wollen. Diese Gefahr wird dadurch noch multipliziert, dass oft selbst in einzelnen Institutionen unterschiedliche disziplinäre Sichtweisen und Überzeugungen vertreten sind. Hierdurch sind Missverständnisse und Probleme vorprogrammiert, die weder durch klassisches Controlling noch durch gruppenspezifisch orientierte Teamentwicklung, sondern nur durch Bewusstmachung, Reflexion und Empathie neutralisiert werden können.

Im Folgenden soll diese Diskussion auf einige Erkenntnisse aus der Innovations- und Produktentwicklungsforschung bezogen und hieraus einige Grundlagen zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Organisationsgestaltung von heteroplekten Innovationsprozessen abgeleitet werden.

Entscheidend für das Ergebnis eines Innovationsprojektes, insbesondere für die Schwerpunktsetzungen, ist die explizite oder implizite Zielsetzung, die hinter dem Projekt steht. Ein für die Innovativität besonders wichtiges Bewertungskriterium hierbei ist der „Abstraktionsgrad“ der Zielsetzung, der unmittelbar die Größe des Lösungssuchraumes beeinflusst. Es ist z.B. ein großer Unterschied, ob ich „Mobilität erhalten, dabei schädliche Nebenwirkungen dauerhaft verringern“ will oder ob ich ein neues Navigationssystem etablieren will.

Viele Innovationsprozesse gehen von dem Vorhandensein einer exakten Problemstellung aus. Gerade bei innovativen Projekten liegt der eigentliche Clou aber in der geeigneten Definition dieser Problemstellung:

„Wer etwas verändern will und zu einem neuen Ziel startet, tut gut daran, sich über seine tatsächliche Ausgangslage ein klares Bild zu machen. Häufig sind die Wahrnehmungen auf Vordergründiges oder emotional Auffälliges konzentriert... Ferner ist in der Regel eine Tendenz festzustellen, sofort und unvermittelt ‚etwas zu tun‘, auch wenn nicht ausreichend klar sein kann, ob dieses Tun effektiv und effizient sein kann.“
(Keßler und Winkelhofer 1997: 162)

Um diesen Aktionismus schon zu Projektstart zu unterbinden, helfen eine strukturierte Situationsanalyse und eine Systemplanung, die die Denkhorizonte für neue Lösungen erweitern.

Besonders effektive Lösungen erhält man, wenn die Fragestellung abstrakt formuliert ist und eine heterogene Gruppe an der Entwicklung von Lösungen arbeitet. Dadurch steigt jedoch gleichzeitig die Gefahr von Missverständnissen exponentiell an. Um deshalb das Potenzial für innovative Lösungen nutzen zu können, ist zum einen eine gemeinsame Vision wichtig, zum anderen eine Bewusstmachung der Unterschiede zwischen den Akteuren und ihren jeweiligen Erwartungen, auf die im Projekt auch spezifisch eingegangen werden sollte.

Neben der Zielsetzung selbst ist auch der Weg zur Erreichung dieser Zielsetzung von großer Bedeutung. Optimal wäre es, wenn die verschiedenen Akteure sich nicht als kleinsten gemeinsamen Nenner auf einen allenfalls belanglosen Metaprozess einigen, sondern ihre jeweiligen Stärken zu einem „hybriden Innovationsprozess“ zusammen führen würden. Dieser hängt wiederum sehr stark von der Art der Aufgabe und dem jeweiligen Zielerreichungsgrad ab und kann deshalb nicht von vornherein festgelegt werden: In einem generativen Prozess hängt ja notwendigerweise die Organisation der nächsten Phase von den Ergebnissen der vorhergehenden Phase ab – insbesondere dann, wenn das Ziel abstrakt formuliert und die Akteurskonstellation heteroplex ist. Deshalb muss auch der Innovationsprozess immer neu aufgestellt oder zumindest angepasst werden:

*„Ein Forschungsprozess zielt ja gerade auf die Untersuchung einer Fragestellung, die noch nicht vollständig verstanden wird. Die Komponenten der Lösung sind zu Beginn des Prozesses noch weitgehend unklar. Aus diesem Grunde ist es nicht möglich, die Rechte und Pflichten der einzelnen Kooperationspartner genau zu bestimmen.“
(Schrader 1996: 61)*

Innovationsprojekte erhalten hierdurch also auch eine stark „politische“ Komponente.

Etwas anders ist die Lage bei „Umsetzungsprojekten“, bei denen zwar ebenfalls hohe Komplexität auftreten kann, aber sowohl die zu verfolgende Lösung als auch der einzuschlagende Lösungsweg schon weitgehend vorgegeben sind. Neben der Tatsache, dass in diesen Projektverbänden kaum mehr Innovation entsteht, ist bei diesen Projekten durch die Art der Projektorganisation auch oft eine mangelnde Flexibilität zu beobachten. Dies ist eine logische und fast notwendige Konsequenz aus der Stärke dieser Projekte – die darin besteht, dass die Zielsetzung am Anfang des Projektes relativ konkret festgelegt und auch meist recht zuverlässig erreicht werden kann.

4.2 Heteroplexe Projektszenarien

„Projekte“ haben in den letzten Jahrzehnten eine gute Konjunktur – sowohl was die Verwendung dieses Begriffes angeht, als auch in der tatsächlichen Organisation zumindest von Forschungs- und Entwicklungsprojekten“. Fast jede Innovation ist heute Ergebnis eines Projektes, fast jede Forschungsinitiative wird irgendwie in Projektform gekleidet:

„Ob öffentliche Verwaltung, Klein- und Mittelunternehmen oder Großunternehmen, Projektmanagement ist die Basis für jede Art von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen“ (Keßler und Winkelhofer 1997, Vorwort).

Und dies macht in den meisten Fällen durchaus Sinn; hilft es doch, Aktivitäten handhabbar zu machen, zu koordinieren und die Zielerreichung nicht aus den Augen zu verlieren. Als Folge dieser Tatsache ist der Berg von Büchern über Projektorganisation und Projektmanagement mittlerweile fast so groß wie der zu Innovation.

In dem hier diskutierten Fall von innovativen heteroplexen Projekten wird jedoch die schöne planbare Welt des Projektmanagements gleich auf zweifache Weise durcheinander gebracht:

Innovation lässt sich nicht planen! Weder kann man einen kreativen Einfall gezielt erzeugen – man kann nur die Rahmenbedingungen für seine Entstehung verbessern – noch kann man ein Vorgehen für etwas konstruieren, dessen Erscheinungsform noch im Entstehen begriffen ist und sich jederzeit ändern kann. Zwar gibt es sehr erfolgreiche Ansätze zur systematischen Produktentwicklung (z.B. Ehrlenspiel 1995), aber diese geben methodische Hilfe bei der inhaltlichen Problemlösung; Ressourcen- und Personalplanung hängen bei sehr innovativen Projekten auch hier von den Ergebnissen der ersten Entwicklungsschritte ab. Darüber hinaus funktioniert ein gut gemanagtes Team zwar unmittelbar effektiv, hat aber wenig Potenzial zur Adaption und Aufnahme von neuen Ideen, Initiativen oder gar Vorgehensweisen. Stacey (1996: 147) bringt dies auf den Punkt, indem er formuliert: „Current efficiency and long-term effectiveness are enemies.“

Heteroplexe Projekte in dem Sinn, wie wir sie in der Einleitung dargestellt haben, zeichnen sich dadurch aus, dass unintendierte Nebenfolgen entstehen und die Eigendynamik dieser Projekte nur dann komplett beherrschbar bleibt, wenn man sie in kohärente Teile ohne innovativen Anspruch untergliedern würde.

Das letzte Argument soll im folgenden etwas detaillierter ausgeführt werden. Zunächst wollen wir dabei noch einmal genauer auf das Phänomen der von uns so genannten „Heteroplexität“ eingehen: Diese Wortschöpfung verbindet, wie eingangs bereits erwähnt, den griechischen Präfix „hetero“, der nach Kluges etymologischem Wörterbuch der deutschen Sprache so viel bedeutet wie „verschieden, fremd, anders“, mit dem lateinischen Wortstamm „plexus“, laut Brockhaus: „Geflecht, netzartige Verbindung...“ Heteroplexität beschreibt also einen Zustand, in dem einander fremde oder zumindest fremdartige „Dinge“ wie Akteure, Interessen, Zielorientierungen etc. in einander verflochten sind.

Wir wollen mit Heteroplexität Forschungs- und Entwicklungsprojekte charakterisieren, die eine große Zahl von Partnern mit unterschiedlichen Interessen und Selbstverständnissen in der innovativen Arbeit an verschiedenen Handlungsfeldern verbinden. Wichtig dabei ist, dass diese Art der Komplexität zumindest in öffentlich geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten relativ neu ist. In den Leitprojekten wurde diese Heteroplexität erst durch das Aufeinandertreffen von drei Einflussfaktoren erzeugt: dem relativ großen Finanzvolumen der Projekte, der geforderten Einbindung unterschiedlichster Akteure und dem Abstraktionsgrad der Fragestellung „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen dauerhaft verringern“.

Für die praktische Arbeit in diesen Projekten kann man nun aus einer Reflexion der einschlägigen Literatur, ergänzt durch die Ergebnisse unserer Befragungen und vor allem der beiden Projektworkshops, folgende Konsequenzen herleiten:

Der Erfolg innovativer Projekte in heteroplexen Projektszenarien hängt wesentlich von der Fähigkeit zur Erzeugung und Nutzung von Synergieeffekten ab. Die Unterschiedlichkeit der Akteure erzeugt notwendigerweise inhaltliche Widersprüche oder politische Gegensätze – doch gerade in der Auflösung dieser Gegensätze liegt ein entscheidender Keim für innovative Lösungen. Diese Denktradition in der Erfindungs- und Innovationsforschung geht auf Altschuller (z.B. 1986) zurück. Synergieeffekte entstehen aber nur dann, wenn die Projektgruppe konfliktfähig ist und der gemeinsamen Zieldefinition und -erreichung mehr Bedeutung beimisst als dem Erhalt und Ausbau individueller Macht.

Der entscheidende Faktor für die Erzeugung und Nutzung von Synergieeffekten ist also eine gut funktionierende Kooperation – die bei innovativen Projekten Widersprüche aushalten und auflösen hilft und diese nicht im Sinne der Konsenserhaltung zudeckt. Heteroplexe Projekte im Ausmaß und Umfang der Leitprojekte stellen nun völlig neuartige Anforderungen an die Gestaltung einer solchen Kooperation – es gilt, inhaltliche Interessen, institutionelle Prägungen, Persönlichkeitscharakteristiken, Denkmuster und Handlungszielsetzungen gleichzeitig unter einen Hut zu bringen.

Als Bindeglied in innovativen heteroplexen Projekten können eine gemeinsame Vision und ein Mastermind dienen. Ein Widerspruch hierbei ist, dass eine kohärente Vision nur von einer kleinen Gruppe erzeugt werden, aber von einer großen Gruppe „zu Eigen“ gemacht werden soll. Der Mastermind muss hierzu eine besondere Integrationsfähigkeit besitzen. Dennoch ist diese Lösung besser als ein mit allen Partnern mühsam ausgehandeltes Vertragswerk, das bei einer Weiterentwicklung oder einer Veränderung äußerer Bedingungen immer wieder neu verhandelt werden muss oder obsolet wird und dann als Integrationsinstanz völlig ausfällt.

In innovativen heteroplexen Projekten ist ein klassisches Top-Down Projektmanagement überfordert, da die Akteure zu unterschiedlich denken und agieren und der Projektfortschritt ständig neue Akteurs- und Handlungskonstellationen bedingt. Kooperatives Arbeiten kann also nicht verordnet werden, sondern die Akteure selbst müssen die Fähigkeit zu kooperativer Arbeit besitzen oder erwerben und vor allem die Initiative hierzu aufbringen. Ähnlich wie bei Unternehmen sind auch Projekte hier in einem Dilemma, denn

„je mehr ein Unternehmen selbstreflexives Handeln bei den Mitarbeitern fördert, desto größer ist die Gefahr, dass es die Kontrolle über das konkrete Handeln der Beschäftigten verliert“ (Wittwer 1997: 12).

Aus der Notwendigkeit einer Übernahme eigener Verantwortung in der Projektorganisation und -gestaltung folgt deshalb auch, dass sich die Projektleitung vom Ideal jederzeit kontrollierbarer Arbeitsfortschritte verabschieden und eher als Moderator und Prozessberater auftreten muss.

4.3 Analytische Perspektiven bei heteroplexen Innovationsprojekten

Im Folgenden sollen die wichtigsten Erkenntnisse aus den bisherigen Betrachtungen noch einmal in Form von Hypothesen zusammengefasst werden, die einzelne Analyseperspektiven mit den Konsequenzen für zu entwickelnde Handlungsempfehlungen in Beziehung setzen. Ausgangspunkt hierfür sind die Projektinhalte und einige innovationsrelevante Charakteristiken in der Definition der Projektziele. Den zweiten Teil bilden Betrachtungen zum Projektteam und zu einzelnen Möglichkeiten der Organisationsgestaltung. Auf einer Betrachtung dieser

Parameter aufbauend werden die möglichen Ausprägungen auf die jeweiligen Auswirkungen für die Organisationsgestaltung von heteroplexen Innovationsprojekten bezogen. Wichtig ist hierbei, dass es für keine dieser Thesen sinnvolle Möglichkeiten zur Quantifizierung gibt, da sich Eigenschaften wie Abstraktionsgrad, gesellschaftliche Relevanz und Heterogenität nicht klassisch operationalisieren lassen. Die Aussagen und auch die Schlussfolgerungen müssen deshalb auf einem qualitativen Niveau verbleiben.

Die wichtigste Perspektive soll als Metaperspektive zuerst genannt und, da sich gar keine generalisierenden Aussagen mehr treffen lassen, auch nicht in die Liste der folgenden Detailperspektiven integriert werden: die Charakterisierung des Gegenstandes des Innovationsprojektes. Diese wird oft vernachlässigt und der Eindruck erweckt, ein Projekt über die Verbesserung der Mobilität in Ballungsräumen sei im Prinzip auf gleiche Weise zu organisieren und zu steuern wie ein Projekt über innovative Finanzierungsmodelle für ein internationales Werkzeugmaschinenkonglomerat. Doch wie falsch solcherlei Versprechungen mancher Unternehmensberater sind, wird sofort klar, wenn man sich einmal etwas näher mit der Fragestellung „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen spürbar verringern“ (so das „Leitbild der Mobilitätsforschung“, BMBF 1997: 7) als Gegenstand eines heteroplexen Innovationsprojektes beschäftigt. Da dies auf allgemeiner Ebene den Rahmen dieses Kapitels sprengen und ohnehin nur eine Duplizität des Textes der anderen Kapitel bedeuten würde, soll die Explizierung dieses Themas in die Konkretisierung der einzelnen Perspektivenbetrachtungen eingebaut werden.

Abstraktionsgrad der Fragestellung

Die Abstrahierung eines Problems, die „Verschiebung von Systemgrenzen“, ist wohl das effektivste Mittel der methodischen Produktentwicklung (siehe z.B. Ehrlenspiel 1995). Aus der „Konstruktion eines Türschlosses, in dem der Schließmechanismus nicht mehr vereisen kann“ wird die „Entwicklung einer temperaturunabhängigen Vorrichtung, die das Öffnen geschlossener Türen auf Wunsch verhindert“ (z.B. durch ein Chipkartenschloss). Aus der „Entwicklung einer neuen Schaltsoftware für eine Ampelkreuzung“ wird die „Optimierung des Verkehrsflusses an einem Verkehrsknotenpunkt“ (z.B. durch einen Kreisverkehr). Durch Abstraktion der Problemstellung wird in aller Regel die Lösung einfacher, effektiver und vor allem auch innovativer. Falls immer möglich, ist es deshalb sinnvoll, bei Technologieentwicklungsprojekten dieses methodische Hilfsmittel auszuprobieren.

Dies ist offensichtlich auch in der Verkehrsforschung alles andere als eine neue Erkenntnis: „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen spürbar verringern“ ist zwar in einigen Punkten sehr, vielleicht zu interpretierbar formuliert (Ist der Rückgang vom Absatz bestimmter Automobiltypen auch eine „unerwünschte Nebenfolge“?), aber sicherlich vom Abstraktionsgrad her kaum mehr zu steigern. Die Leitprojekte selbst realisieren jedoch teilweise einen sehr starken Schließungsprozess in ihrer eigenen Projektdefinition – mit einer kaum hinterfragten Selbstverständlichkeit werden Lösungskorridore festgelegt, die weder innovatives Potenzial mehr zulassen noch eindeutig dem formulierten Ziel dienen.

Am Beispiel MOBINET lässt sich dies folgendermaßen demonstrieren: Die Beschreibung der Projektziele ist zwar noch relativ allgemein gehalten; jedoch werden viele Entwicklungen schon als unabdingbar und nicht gestaltbar festgelegt:

„Besonders in Ballungsräumen wird der gesellschaftliche Wandel von einer immer stärkeren Individualisierung begleitet. Der Bewegungsraum des Einzelnen wird größer. Dafür sorgen die zunehmende Trennung von Wohnen und Arbeit, die Entwicklung zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, die Globalisierung der Märkte, aber auch die immer entfernungsintensivere Freizeitgestaltung. All dies hat zu einem deutlichen Anstieg des Verkehrs geführt.“ (BMBF 1998: 38)

Zumindest die Individualisierung, die Trennung von Wohnung und Arbeit und die immer entfernungsintensivere Freizeitgestaltung beschreiben nun Phänomene, die durchaus auch im lokalen Raum Gestaltungs- und Lösungsspielräume hätten, hier aber direkt ausgeblendet werden. In der Beschreibung der Projektbestandteile wird dann weiter konkretisiert:

„MOBINET gestaltet die Mobilität in Ballungsräumen in einer konzertierten Aktion. Es geht darum, die verkehrsträgerübergreifenden Strukturen zu optimieren und unnötige Fahrten wie den Parksuchverkehr durch Attraktivitätssteigerung des ÖV und gezielte Parkraumbewirtschaftung zu reduzieren.“ (BMBF 1998: 39)

Aus „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen spürbar verringern“ wird quasi im Handstreich eine „Optimierung der verkehrsträgerübergreifenden Strukturen und eine Reduzierung des Parksuchverkehrs“.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Dies mögen durchaus legitime Projekte sein, die Beiträge zur Lösung verschiedener Mobilitätsprobleme leisten. Worum es uns hier geht, ist etwas ganz anderes: Der Schließungsprozess, die Umformulierung der eigentlichen abstrakten und innovationsfördernden Fragestellung hin zu konkreten Umsetzungsprojekten, fand schon statt, bevor das Projekt überhaupt angefangen hat. Durch diese projektvorbereitende Konkretisierung wird MOBINET schon vom Start weg zu einem Umsetzungsprojekt, nicht zu einem Innovationsprojekt. Dies mag gewollt sein, wir wollten diesen Zusammenhang hier nur noch einmal bewusst machen.

Für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen lässt sich festhalten:

Je abstrakter eine Projektdefinition ist, desto innovativer und effektiver wird die Lösung sein.

Je abstrakter eine Projektdefinition ist, desto weniger definierbar ist der weitere Projektverlauf (sowohl in inhaltlicher als auch in organisatorischer Hinsicht, evtl. sogar in der Zusammensetzung des Projektteams).

Je abstrakter eine Projektdefinition ist, desto größer ist die Möglichkeit, sich von den ursprünglich prognostizierten Projektergebnissen zu entfernen.

Innovationsgrad des Projektes

An einer Definition der Innovativität von Entwicklungen haben sich erst wenige versucht. Einer von ihnen ist wiederum Altschuller (1986), der den Schwierigkeitsgrad von Erfindungsaufgaben in fünf Ebenen unterteilt:

„Für die erste Ebene ist typisch, dass zu ihrer Lösung Mittel (Geräte, Verfahren, Stoffe) verwendet werden, die direkt für diesen Zweck bestimmt sind.“ (S. 18) „Auf der fünften Ebene schließlich ändert sich das gesamte technische System, zu dem das Objekt gehört. (...) Bei den Aufgaben der fünften Ebene können die Lösungen sogar außerhalb der Grenzen der heutigen Wissenschaft liegen. (...)“ (S. 19, 22)

Auch das Patentwesen kennt eine interessante Unterscheidung zur Definition der Patentwürdigkeit von Erfindungen – die dann nicht patentierbar sind, „wenn ein auf dem betreffenden technischen Gebiet tätiger Fachmann ohne weiteres auf die entsprechende Lösung kommen kann“ (www.dpma.de).

All diese Betrachtungen beziehen sich ausschließlich auf die technische Innovativität – und doch mag es möglich sein, auf ganz abstrakter Ebene ähnliche Überlegungen für Prozessinnovation oder soziale Innovation anzustellen: Behalte ich ein Produkt, einen Prozess, eine Institution bei und verändere ich sie nur im Rahmen der ohnehin gegebenen Möglichkeiten und Verfahren, so würde man von geringer Innovativität sprechen (Ebene 1) – oft wird dies als „Umsetzungsprojekt“ bezeichnet. Verändere ich das Objekt etwas (Ebene 2), stark (Ebene 3) oder vollständig (Ebene 4), unter Nutzung zunehmend fachfremder, ungewöhnlicher Methoden und Ansätze, steigt der Grad der Innovativität entsprechend an. Auf Altschillers fünfter Ebene schließlich verändert sich das gesamte System, innerhalb dessen eine neue Funktionalität realisiert wird.

Im Hinblick auf die Leitprojekte scheint nun die Innovativität der Organisation durch die Schaffung neuer Institutionen und Kooperationsformen wesentlich höher zu sein als der technische Innovationsgrad – letzteres auch deshalb, weil ja viele Lösungen oder zumindest die Lösungswege schon relativ exakt in der Beantragung beschrieben werden mussten. Die „Entwicklung eines neuen tragbaren Verkehrsmittels für kurze Wege und die Alterszielgruppe von 35- bis 50-Jährigen“ könnte, z.B. durch eine Motorisierung des Schuhs durch neue miniaturisierte Antriebsverfahren, eine innovative Entwicklung darstellen; beim MobiChip ist die Lösung schon vorgegeben, und doch müssen erhebliche Veränderungen in Technik und System vorgenommen werden; bei der Homogenisierung von Informationssystemen sind weitgehend Mittel und Wege bekannt und nur der zu treibende Aufwand enorm.

Abhängig von der Innovativität eines Projektes ist dies am Projektstart entweder nur in Umrissen oder fast vollständig planbar. Bei der ersten der gerade beispielhaft genannten Aufgabenstellungen ist selbst der zentrale Lösungsmechanismus noch nicht klar; es können also noch nicht einmal alle wichtigen Partner beim Projektstart konkret benannt werden. Trotz der Forderung nach Innovation, der großen Relevanz und der positiven Konsequenzen der zu erarbeitenden Lösung erscheint unwahrscheinlich, dass man für dieses Projekt eine öffentliche Förderung erhalten würde. Bei der zweiten Aufgabenstellung wird es erheblichen Bedarf an Änderungen und Anpassungen geben, die im Laufe des Projektes WAYflow auch zu beobachten waren. In Kapitel 3 wurden diese Änderungen, interessanterweise auch die Erkenntnis, dass die Kooperationsunterstützung einen größeren Raum einnehmen musste, näher beschrieben. Bei der letzten Aufgabenstellung sind eher kleinere Verschiebungen im Ressourcenbedarf zu erwarten; das Projekt wird also mit großer Wahrscheinlichkeit wie geplant erfolgreich abgeschlossen werden können – allerdings zu Lasten der Innovativität.

In Verbindung mit einigen bereits weiter oben diskutierten Erkenntnissen ergeben sich als Grundlage der Entwicklung von Handlungsempfehlungen folgende Heuristiken:

- Je innovativer ein Projekt ist, desto bedeutungsvoller wird die Phase der Konzeptfindung und der Lösungssuche.
- Je innovativer ein Projekt ist, desto mehr zahlt sich eine Heterogenität innerhalb des Projektteams aus.
- Je innovativer ein Projekt ist, desto weniger ist der weitere Prozess am Projektbeginn planbar.

- Je innovativer ein Projekt ist, desto toleranter muss das Projektnetzwerk gegenüber Veränderungen sein.

Dimensionen gesellschaftlicher Relevanz der Fragestellung

Es ist ein interessantes Phänomen, dass bei der Entwicklung neuer technischer Lösungen oft jedes Problem auf ein technisches Problem reduziert wird und auch in der Bewertung der Lösung die technische Realisierung dominiert. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Der genannte Kreislauf ist in seiner technischen Rationalität in sich geschlossen und selbsterhaltend. Der Erfolg entsprechender Projekte ist physisch vorzeigbar und die wesentlichen Eingangs- und Ausgangsparameter sind meist quantifizierbar, was heutzutage eine hohe Attraktivität bedeutet. Mit Technik lässt sich Geld verdienen und Image erzeugen. Die meisten Sozialwissenschaftler, deren alternative Stimme hier gehört werden müsste, sind gestaltungsresistent und begnügen sich mit einer späteren retrospektiven Analyse. Und schließlich hat die Techniklogik mittlerweile eine solche Selbstverständlichkeit in der Verbreitung gefunden, dass sie widersinnigerweise oft als „naturegegeben“ interpretiert wird.

Einen möglichen Ausweg aus dieser eindimensionalen Sichtweise kann oft ein Blick über den kulturellen Gartenzaun bieten. Der bekannte japanische Architekt Kisho Kurokawa z.B. beschreibt das Leben in Tokyo, prototypisches Beispiel für einen permanenten Verkehrsgau, so:

„A Tokyoite may not have a games room in his home, but he does not lack for mah-jong, pachinko, and billiard parlors, computer game centers, and karaoke clubs.... These facilities take the place of one's own private living room, games room; they are, in reality, second homes. Since they provide space efficiently, by the hour or other time unit, they are indeed time-sharing second homes.“ (Kurokawa 1997: 90)

Ein weiterer Aspekt erscheint typisch für die gesamte „östliche“ Kultur:

„Traditionally there have never been plazas or squares in Eastern cities. Their functions have been performed by streets.“ (ebd.: 187)

Auf der Basis einer solchen, zugegebenermaßen ebenfalls eindimensionalen Sichtweise erscheint es plötzlich absurd, Beiträge zur Lösung der Aufgabenstellung „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen spürbar verringern“ fast ausschließlich auf die computergestützte Steuerung des motorisierten Verkehrs zu beschränken.²¹ Denn, wie Latour (1996: 127) richtig bemerkt,

„the only thing a technological project cannot do is implement itself without placing itself in a broader context. If it refuses to contextualize itself, it may remain technologically perfect, but unreal. Technological projects that remain purely technological are like moralists: Their hands are clean, but they don't have hands.“

Technikprojekte lassen sich also schon im Prinzip nicht aus dem sozialen Kontext reißen. Dies gilt in den Leitprojekten umso mehr, als sie ja explizit direkt die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen zum Inhalt haben. Insofern ist es unmittelbar einsichtig, dass genau diese Lebensbedingungen und Szenarien für ihre Veränderung den Ausgangspunkt für die Projekte bilden sollten – und Mechanismen, wie dieser Bezug von Techniklösungen auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen gestaltet werden kann, die Methodenentwicklung dominieren. Dass dies (noch) nicht immer so ist, liegt nicht an Ignoranz oder gar bösem Willen, sondern an der eingangs dargestellten Geschlossenheit des Technikkreislaufs, an dem

²¹ Hier soll nicht der Japan-Euphorie das Wort geredet werden. Dort ist die Situation eher noch techniklastiger als in Deutschland. Details hierzu finden sich in (Moritz 1997) und (Moritz 1999).

alle Akteure beteiligt sind. Dennoch sollte bei Fragestellungen solch unmittelbarer gesellschaftlicher Brisanz und Relevanz genau auf diese Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Technik besonderes Augenmerk gerichtet werden.

Es lassen sich also folgende Schlussfolgerungen festhalten:

- Je unmittelbarer die gesellschaftliche Relevanz der Fragestellung ist, desto bedeutungsvoller wird die Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in das Projekt.
- Je unmittelbarer die gesellschaftliche Relevanz der Fragestellung ist, desto mehr muss in eine geeignete Methodenentwicklung investiert werden, wie die Interaktion zwischen gesellschaftlichen Gruppen und dem Projektteam aussehen kann.
- Je unmittelbarer die gesellschaftliche Relevanz der Fragestellung ist, desto heteroplexer wird das Projekt.

Entwicklung der Akteurskonstellation

Im Sinne einer „optimalen“ Effektivität in der Bearbeitung einer bestimmten (innovativen) Fragestellung sollte die Entwicklung der Akteurskonstellation, zumindest die jeweilige Zusammensetzung des Projektteams, sich an den Anforderungen und Inhalten der Aufgabe orientieren und nicht umgekehrt. In der Praxis ist dies jedoch meist nicht der Fall; aus pragmatischen Erwägungen, aus Gründen des Machterhalts und aus dem Wunsch nach einem Ausschluss von Unwägbarkeiten, Unsicherheiten, anderen Meinungen, Denkweisen und Arbeitsstilen. Das Leitprojekt MOBINET z.B. ist Ergebnis einer lange arbeitenden stabilen Koalition im Rahmen des „Kooperativen Verkehrsmanagements München“, innerhalb derer Projekteinhalte definiert, (weitgehend bekannte) Projektpartner und ihre Rolle ausgewählt und Lobbyarbeit geleistet wurde. Andere Institutionen, z.B. aus dem Bereich des nichtmotorisierten Verkehrs („Green City“, ADFC), hatten dagegen keine Chance oder trauten sich nicht zu, in diesen geschlossenen Zirkel einzudringen – obwohl sie zur Erreichung des Zieles „Mobilität erhalten, dabei unerwünschte Nebenfolgen spürbar verringern“ durch ihre inhaltliche Ausrichtung auch wesentliche Beiträge hätten leisten können.

Kontinuität in stabilen Kooperationsbeziehungen hat hierbei Vor- und Nachteile. Auf der positiven Seite wurden viele Grabenkämpfe schon gekämpft, kennt man Partner und ihre Arbeitsweise und kann sich auf diese verlassen und kann in sicherem Umfeld zielgerichtet agieren. Für manche Umsetzungsprojekte mag dies durchaus der richtige Ansatz sein.

Für Innovation und eine ganzheitliche Problemlösung ist eine solche Kontinuität jedoch mit großer Wahrscheinlichkeit sehr hinderlich. Institutionen entstehen als Folge gesellschaftlicher Veränderungen; geschlossene Konstellationen bilden deshalb eine veraltete gesellschaftliche Realität ab. Neue Perspektiven werden nicht aufgebrochen, neue Widersprüche nicht gelöst – und damit werden die wichtigsten Keimzellen tatsächlicher Innovation unter den Konsensteppich gekehrt. Darüber hinaus ist auch die Rationalität in der Projektbearbeitung nicht an inhaltlichen Kriterien, sondern an den existierenden Machtstrukturen orientiert. Flyvbjerg (1997) geht sogar noch weiter:

„Power defines what counts as knowledge and rationality, and ultimately, as we shall see, what counts as reality.“ (S. 27)²²

Dass Kontinuität sich gegenüber Innovation jedoch fast immer durchsetzt, ist jedoch nicht alleine „Schuld“ der Projektpartner. „Mobilität in Ballungsräumen“ wurde als „Ideenwettbewerb“ ausgeschrieben:

„Das BMBF beabsichtigt, die Innovationsorientierung der Forschung in Deutschland zu stärken. In einem offenen Wettbewerb der besten Ideen sollen (...) Innovationsziele in Leitprojekten konkretisiert werden“,

fordert schon die Einleitung der Ausschreibung (Matthes 1997). Den Zuschlag schließlich bekamen allerdings ausschließlich bekannte große Projektpartner oder -konsortien; bei der Auswahl der Projekte war zum einen Größe ein Muss, zum anderen wurde auf die Ausgewogenheit der Projektpartner und -themen und die Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Kooperation, z.B. durch eine erfolgreiche Bearbeitung vorheriger Projekte, besonderer Wert gelegt. Innovativität und „die besten Ideen“ spielten bei der Auswahl der Projekte allenfalls eine untergeordnete Rolle. All dies mag Sinn machen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Projektbearbeitung erhöhen, die Ausfallrate und die Misserfolge bei den Projekten senken: Es fördert nur nicht bestmöglich die Innovation!

Zusammenfassend lassen sich folgende Korrelationen festhalten:

- Je eingespielter und je homogener ein Projektteam ist, desto reibungsloser funktioniert normalerweise der Projektablauf.
- Je eingespielter und je homogener ein Projektteam ist, desto größer die Vertrautheit und Offenheit, aber desto geringer gleichzeitig die Perspektivenvielfalt und die Widersprüche als Keimzellen für innovative Entwicklungen.
- Je eingespielter und je homogener ein Projektteam ist, desto größer wird die Gefahr von Projekten, die alleine der Selbsterhaltung des Teams dienen.

Heterogenität des Projektteams

Es wurde in diesem Kapitel bereits verschiedentlich herausgestellt, dass sich die zunehmende Komplexität sowohl gesellschaftlicher Konstellationen als auch technischer Artefakte auch in der inhaltlichen und organisatorischen Vielfältigkeit der Innovationsprojekte; von uns als Heteroplexität bezeichnet, widerspiegelt. Zieht man weiterhin in Betracht, dass parallel zu dieser Entwicklung die disziplinäre und institutionelle Spezialisierung ebenfalls immer weiter zunimmt, ergibt sich zwangsläufig, dass

„die Bedeutung der Arbeitsteilung im Innovationsprozess während der letzten Jahrzehnte deutlich zugenommen hat“ (Fritsch 1996: 38).

Auch in den Projektteams bildet sich diese ständig wachsende Heterogenität ab: Das Leitprojekt MOBINET umfasst über zwanzig Konsortialpartner, bei Mobilist (Stuttgart) sind es fast doppelt so viele. Hinzu kommt eine Vielfalt von Charakteren, Interessen und Meinungen innerhalb der Institutionen und eine Unüberschaubarkeit der jeweiligen Technologien – wie Latour (1996: 58) zusammenfasst:

²² Als Beispiel berichtet er aus seiner Studie über Aalborg: “The rationality used by the Chamber of Industry and Commerce: (1) What is good for business is good for Aalborg; (2) What is good for motorists is good for business; (3) What is good for motorists is good for Aalborg.” (S. 58)

„The full difficulty of innovation becomes apparent when we recognize that it brings together, in one place, on a joint undertaking, a number of interested people, a good half of whom are prepared to jump ship, and an array of things, most of which are about to break down.“

Diese Heteroplexität ist mit klassischen Organisations- und Management-Maßnahmen kaum handhabbar, wie auch Schrader (1996: 76) feststellt:

„Der vertraglichen Gestaltung wird sowohl von der Wissenschaft als auch von der Unternehmensführung genügend Beachtung geschenkt. Die organisatorische Gestaltung hingegen wird weitgehend vernachlässigt. Dieses ist mit ein Grund dafür, warum Kooperationen häufig faktisch scheitern, obwohl sie strategisch sinnvoll sind.“

Er drückt hiermit ein Ungleichgewicht aus, das wir auch in den Leitprojekten festgestellt haben: Obwohl sich der Bedarf an Kooperation und Koordination durch die Heteroplexität im Vergleich zu klassisch komplexen oder firmeninternen Projekten deutlich erhöht, ist der tatsächliche Aufwand, der zu ihrer Unterstützung betrieben wird, wesentlich geringer. Selbst das Ministerium sieht Kooperationsförderung in aller Regel als „nicht förderfähigen Bestandteil“ des Projektes an, obwohl doch gerade in der neuen Heteroplexität der Projekte das eigentlich Innovative liegt. Hier erscheint uns dringend sowohl Handlungs- als auch Forschungsbedarf zu sein.

Was können nun Grundlagen der Organisationsgestaltung sein? Moldaschl (1998) schlägt vor, die notwendigen informellen Strukturen als „kooperative Netzwerke“ explizit zuzulassen und zu fördern:

„Kooperative Netzwerke sind besonders geeignet für Arbeitsfelder, die komplex, wissensintensiv, dynamisch und unsicher sind, wo der Wert der ausgetauschten Leistung schwierig zu bemessen ist und wo die Handelnden auf Grund ihrer hohen Qualifikation gewohnt sind, selbstständig zu arbeiten.“ (S. 21)

Auch im Münchener Verkehrsmanagement wurden kooperative Netzwerke, so sie existieren, durchwegs positiv aufgenommen. Insbesondere der Inzeller Kreis ist hier zu nennen, in dem sich, zusätzlich gefördert durch den Ausschluss der momentanen Öffentlichkeit, ein ganz neues Vertrauensverhältnis herausgebildet hat:

„Also, es durften Grüne über Tunnelbauten nachdenken oder der ADAC über eine Schließung der Altstadt, ohne dass das zwei Tage später in der Zeitung stand mit einem hämischen ‚Ha, der hat ja selber zugeben müssen...‘ Das hat ein neues Klima geschaffen,“

zitiert z.B. Kesselring (2000: 77) einen hohen Repräsentanten der Stadt München.

Zusammenfassend lassen sich folgende Zusammenhänge festhalten:

- Je größer die Heterogenität eines Projektteams ist, desto größer ist das innovative Potenzial.
- Je größer die Heterogenität eines Projektteams ist, desto größer ist die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten oder zumindest Reibungsverlusten.
- Je größer die Heterogenität eines Projektteams ist, desto wichtiger wird die explizite Unterstützung und Reflexion der Kooperationsprozesse.

5 Handlungsempfehlungen zur Organisationsgestaltung heteroplexer Innovationsprojekte

Im Folgenden sollen die empirischen Analysen von Kapitel 2 und 3 mit den theoretischen Überlegungen des letzten Kapitels verbunden werden, um konkrete Empfehlungen zur Organisationsgestaltung heteroplexer Innovationsprojekte geben zu können. Und auch wenn sowohl Empirie als auch Theorie stark an den Leitprojekten zu Mobilität in Ballungsräumen orientiert waren, lassen sich die meisten der nachstehenden Überlegungen auch auf andere ähnlich gelagerte Innovationsprojekte übertragen.

5.1 Abgrenzung des „Wirkrahmens“ der Handlungsempfehlungen

Der letzte Satz steht scheinbar im Widerspruch zu einer zentralen Behauptung aus dem letzten Kapitel – dass nämlich generelle Aussagen zur Organisationsgestaltung heteroplexer Innovationsprojekte unmöglich sind und sich allenfalls aus Heuristiken individuell herleiten lassen. Um diesen Widerspruch aufzulösen, muss zum einen von vornherein klargestellt werden, dass auch die hier zusammengestellten Empfehlungen nur konkrete heuristische Orientierungshilfe bieten sollen und keinesfalls als feste Regeln aufgefasst werden dürfen. Und zum anderen müssen die Projektkontexte, für die diese Empfehlungen gelten sollen, genau eingegrenzt werden.

Als wichtigste Einschränkung beziehen sich die folgenden Handlungsempfehlungen einzig und allein auf die Organisationsgestaltung solcher Innovationsprojekte, die wir als heteroplex bezeichnet haben. Zusammen mit den Forderungen nach Innovativität ergeben sich hieraus folgende Projektcharakteristika:

- eine große Zahl von Partnern
- eine heterogene Zusammensetzung der Partner
- eine abstrakte Zielsetzung
- die Zielerreichung erfordert innovative Ansätze in Technik und/oder Organisation
- die Projektarbeit umschließt verschiedene Handlungsfelder
- das Projekt wird zumindest teilweise öffentlich gefördert

Eine weitere Einschränkung betrifft nicht die Projektkontexte, sondern den Konkretisierungsgrad der Empfehlungen: Gerne hätten wir zumindest einige unserer Vorstellungen gemeinsam mit den Leitprojekten einem Realitätstest unterzogen und zu konkretisieren und zu implementieren versucht. Dies war jedoch in der ursprünglichen Planung sowohl in REKONZIL als auch bei den Leitprojekten nicht vorgesehen. Die nachträgliche Durchführung von einem solchen Test wäre wenn, dann nur mit sehr hohem Aufwand möglich.

5.2 Die wichtigste Handlungsempfehlung: Eine intensive Projektfindung und Projektvorbereitung

Entscheidend für den Erfolg (nicht nur) von heteroplexen Innovationsprojekten ist eine intensive bewusste und reflexive Phase der Projektfindung und Projektvorbereitung. Da nicht nur uns, sondern auch den Kommentatoren dieser

Empfehlungen aus den Leitprojekten und aus dem BMBF dieser Punkt besonders wichtig erscheint, wollen wir nicht nur allgemein auf die Bedeutung dieser Phase hinweisen, sondern auch illustrieren, wie diese ausgestaltet werden könnte. Die Empfehlungen orientieren sich an den Erkenntnissen aus der Produktentwicklungs- und Innovationsmethodik, auf die schon im letzten Kapitel hingewiesen wurde.

Abstrakte Zielbeschreibung: Bei innovativen Projekten muss das Ziel als abstrakte Funktion beschrieben und darf insbesondere nicht in Lösungen definiert werden. Die Zielsetzung sollte dabei von einer oder zumindest von wenigen Personen vorgenommen werden, um die Vorstellungen nicht zu verwässern oder in Zielkonflikten zu zerstückeln. Wichtig ist eine gemeinsame und ganzheitliche VISION. Der/die Träger dieser Vision, von uns auch als Mastermind bezeichnet, sind entscheidend für den Erfolg des Projektes.

Auswahl von Partnern, die etwas beitragen können: (Erst) wenn die Zielsetzung klar ist, sollten die zentralen Projektpartner und die für die Phase der Konzept- und Szenariendifindung zusätzlich zu integrierenden Personen und Institutionen ausgewählt werden. Der letzte Hinweis ist wichtig, da in der „innovativen“ Phase von Projekten eine Öffnung angestrebt werden muss, die fachliche und/oder institutionelle Verkrustungen vermeiden hilft. Auch die EndnutzerInnen der zu erarbeitenden Lösungen sind schon jetzt einzubeziehen. In der Umsetzungsphase kann dann das Projektteam wesentlich homogener sein.

Konkrete Ziel- und Projektdefinition: Das Projektfindungsteam, unter Anleitung des Mastermind, sollte dann die konkreten Projektziele gemeinsam erarbeiten. Da hierbei die große Gefahr besteht, dass der Mastermind oder ein sonstiger starker Partner diese Phase ausnutzt, um nur seine eigenen Interessen durchzusetzen, sollte hier ein externer Moderator und ein oder zwei „kritische Reflektoren“ einbezogen werden, die sich in dem Themenfeld auskennen und kritische Reflexionsinstanzen sind, aber keine eigenen Projektinteressen haben. Hilfreich kann hierzu das methodische Werkzeug der Zukunftswerkstatt sein.

Entwicklung von Lösungskonzepten: In weiteren Schritten kann dann das gleiche Team, eventuell unter Hinzuziehung externer Experten und fallweise sogar dadaistischer Antipole zur Hinterfragung sich einschleifender Lösungen oder Verfahren, Lösungskonzepte entwickeln. Mit großer Wahrscheinlichkeit muss die Sinnfälligkeit dieser Konzepte oder zumindest einzelner Konzeptbestandteile in Pilotstudien getestet werden.

Festlegung eines Projektkonzeptes und Projektrahmens: Erst nach den ersten Pilotstudien kann in den meisten Fällen das eigentliche Projekt festgelegt werden. Bestandteile der Projektfestlegung sind:

- Projektstruktur (Aufgabenteilung, technische Inhalte, Zeithorizont)
- Projektorganisation (administrative Abwicklung, Gremien, Projektmanagement, Zuständigkeiten, technische Unterstützung)
- Projektfinanzierung

Die Organisationsgestaltung des Projektes kann sich dann an einem intelligent angepassten Projektmanagementplan (PMP) ausrichten. Bei WAYflow wurde nach dem Relaunch ein solcher PMP entwickelt, der leider geheim gehalten wurde, so dass auch REKONZIL ihn nicht einsehen oder gar Optimierungsvorschläge machen konnte.

5.3 Handlungsempfehlungen für Projektbeteiligte

Die Projektfindungs- und Projektvorbereitungsphase sind die wichtigsten Phasen im gesamten Projekt.

In Absprache mit den Geldgebern sollte für dieses „Projekt vor dem Projekt“ genügend Zeit, Geld und vor allem eine hinreichende Flexibilität eingeplant werden. Von WAYflow wurde berichtet, dass „die Vorbereitung weitaus kostenintensiver ist als weitgehend angenommen.“ Darüber hinaus sollten Anstrengungen unternommen werden, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und gleichzeitig einen „Closed Shop“ und Verkrustungen zu vermeiden.

Die „Projektfindung“ der Leitprojekte liefert hier eher Anschauungsmaterial, wie durch inhaltliches und institutionelles Patchworking eine spätere effektive und innovative Projektarbeit schon im Vorfeld deutlich erschwert wird: Bei WAYflow sollte z.B. die Stadt Frankfurt nach dem Willen der Gutachter und des Projektträgers in das Projekt integriert werden: „Wir hatten vier Wochen Zeit, uns schnell einen Antrag aus dem Ärmel zu schütteln...“ Auch das City-FCD (Verkehrslageerfassung) wurde aus dem Vorschlag „Mobilitätsinitiative Berlin-Brandenburg“ noch kurzfristig integriert.

Ein Mitarbeiter von MOBINET stellte die Projektvorbereitung folgendermaßen dar:

„Als vom BMBF 1997 die Ausschreibung kam, da musste man reagieren. In Fortführung von Munich Comfort und BayernInfo hat man eben MOBINET initiiert, um wieder ein großes Projekt zu schaffen. Das ist natürlich vom Umfang her, die 80 Millionen DM, sehr schnell geschrieben worden, der Antrag. Ich bin nicht sicher, ob alle Projektpartner da genau drübergelesen haben, was sie da unterschrieben haben. Bei manchen Projektpartnern glaube ich, die haben unterschrieben, weil es Geld gibt, oder auch, damit es Renommée gibt.“

Das Ministerium tat ein Übriges und bewilligte das Berliner Projekt CHOICE nur als Kooperationsprojekt von MOBINET – was allerdings im Bewilligungsschreiben von MOBINET nicht auftauchte. Es sollte zusammenwachsen, was nicht zusammen gehört – und letztendlich auch nie zusammengewachsen ist.

Der Projekterfolg hängt sehr stark von einer oder wenigen zentralen Personen ab.

Diese müssen in der Lage sein, die Vision eines Projektes überzeugend und glaubwürdig zu vertreten sowie eine Realisierung auch völlig neuartiger Ideen und Vorgehensweisen zu ermöglichen. Gleichzeitig brauchen sie Durchsetzungskraft, um bei Problemen oder Konflikten Ziele, Methoden oder Vorgehensweisen den geänderten Bedingungen anpassen zu können.

WAYflow liefert hier ein Paradebeispiel für die Bedeutsamkeit der Rolle eines starken Mastermind und Visionärs: Ohne die zentrale Rolle der RMV-Geschäftsführung hätte sicherlich der von uns als „erfolgreich“ eingeschätzte Relaunch nicht so oder vielleicht gar nicht statt gefunden. Es gehörte Mut dazu, Schwierigkeiten in der Projektdurchführung auch in den Evaluationsgremien zuzugeben, Flexibilität, um selbst eine Finanzierung für ein „nicht bewilligungsfähiges“ extern vergebenes Projektmanagement auf die Beine zu stellen und die Projektplanung entsprechend zu ändern, und Überzeugungskraft, um alle Projektpartner auf die Veränderungen einzuschwören.

Die Mitglieder des Teams oder Netzwerks sollten in der Anfangsphase des Projektes sowohl nach inhaltlichen als auch nach persönlichkeitsabhängigen Kriterien gezielt ausgewählt werden.

Gerade die zweite Forderung ist natürlich schwierig umzusetzen, bei longstanding Partnerships wie dem KVM in München fast unmöglich. Durch eine solche Kontinuität entsteht eine eingeschworene Gemeinschaft, die zwar gut funktioniert, aber oft innovationsträge ist und sich darüber hinaus selbst zu reproduzieren trachtet. Was man natürlich auch positiv deuten kann – wie in MOBINET:

„Also was banal ist, ist, dass es immer Personen sind, die in diesen Projekten eine Rolle gespielt haben. Unsere Stärke ist die Kontinuität, dass wir schlicht und einfach ein KVM 1, 2 und 3 gemacht und nicht mit STORM (Stuttgart Transport by Regional Management) aufgehört haben.“

Der Anteil an Kosten, die nicht direkt für die unmittelbare Erreichung der Entwicklungsziele ausgegeben werden müssen, ist wesentlich höher und wesentlich wichtiger als gemeinhin angenommen.

Hierbei handelt es sich insbesondere um Kosten für das Projektmanagement, die Öffentlichkeitsarbeit, die projektinterne und –externe Kommunikation und sonstige „Kooperationskosten“.

Dies wurde aus beiden Projekten berichtet. So sagt z.B. ein MOBINET Mitarbeiter:

„Ich glaube, das hat man allgemein unterschätzt, die ganzen Koordinierungsaufgaben.“

Bei WAYflow wurden in diesem Zusammenhang die Erhaltung einer „aktiven“ Infoplattform, Öffentlichkeitsarbeit (obwohl es hierfür insbesondere bei MOBINET durch Erfahrungen aus früheren Projekten schon besser aussah), Einladungen (z.B. die Kick-Off-Party, die vom RMV finanziert wurde) und die Weiterbildung der Projektmitarbeiter genannt.

„Gerade Behörden könnten von einer etwas flexibleren Mittelverwendung profitieren. Für Projektmeetings gibt es z.B. gar keinen Topf, aus dem wir das Catering bezahlen könnten.“

bemerkte ein Mitarbeiter der öffentlichen Hand.

Es ist zu überlegen, wie Anreizsysteme aussehen können, damit alle Partner intensiv und initiativ in dem gemeinsamen Projekt mitarbeiten.

Diese müssen nicht unbedingt finanzieller Natur sein, sondern können auch in verbesserten Kontakten, der Einbeziehung in neue Verbünde und Vorgehensweisen oder bestimmten Erlebniswerten bestehen; Wissenschaftler streben darüber hinaus nach Veröffentlichungen und nach der Einbeziehung in Fördernetzwerke.

Insbesondere zu Beginn eines Projektes sind gemeinsame Aktivitäten zur Verbesserung der sozialen Kohärenz des Projektteams oder des Netzwerkes und zur Erzeugung einer gemeinsamen Projektidentität genauso wichtig wie inhaltliche Arbeiten.

Hierzu gehören auch die Erzeugung einer gemeinsamen Problemsicht und die Schaffung einer Atmosphäre der Glaubwürdigkeit und Offenheit innerhalb des Projekts oder Netzwerkes.

Bei WAYflow wurde das „WAYflow Cafe“ bei debis als Musterbeispiel für die Erzeugung einer gemeinsamen Projektidentität genannt. Das WAYflow Cafe wurde

als Einrichtung zum Know-how Transfer in regelmäßigen Abständen innerhalb des debis WAYflow Teams organisiert:

„In einer besonders interessanten Ausgabe des WAYflow Cafes war z.B. jeder Mitarbeiter Teil eines technischen Problems, das dann in einer Art 'Zuordnungsspiel' gelöst wurde.“

Das WAYflow Cafe wurde fast einhellig positiv bewertet:

„Es ist ein sehr guter und effektiver Ansatz für einen Know-how Transfer und sorgt gleichzeitig für eine gute Motivation und Projektidentität der Mitarbeiter. Hilfreich war allerdings, dass insbesondere die arbeitsintensive Vorbereitung der ersten Veranstaltungen über das Projektbudget abgerechnet werden konnten. Denn nicht immer und überall ist das Management aufgeschlossen für die Bedeutung von Projektidentität und Know-how Transfer.“

Auch ein Mitarbeiter der Stadt München war von der Bedeutung solcher Aktivitäten überzeugt:

„Unsere Bewerbung wurde gefeiert, das ist ja auch schon ein Schritt. Man muss ja nicht alles gewinnen, man kann auch feiern, wenn man ein schönes Werk nach Berlin geschickt hat. Und da habe ich die kennen gelernt, die gearbeitet haben.“

Je mehr eine breite Öffentlichkeit von den Ergebnissen der Projekte betroffen sein wird, desto wichtiger ist eine gute Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

Dies fängt in den Frühphasen des Projektes an, um tatsächlich die Bedarfe richtig und vollständig zu erfassen, und zieht sich durch das gesamte Projekt, um die Transparenz des Projektes zu erhöhen, Teillösungen und Konzepte zu reflektieren und die Akzeptanz für die Lösungen zu verbessern.

In den Leitprojekten erschien uns diese Kommunikation zu sehr auf eine Information der Öffentlichkeit über Newsletter, Pressemitteilungen usw. beschränkt zu sein. Zwar gab es Aktivitäten wie die WAYflow Darstellung auf der IAA oder Veranstaltungen im Rahmen des Münchener Stadt Forums, aber diese spielten noch eine relativ untergeordnete Rolle.

Je komplexer ein Projekt wird, umso bedeutender wird eine „selbstlernende“ und „selbstentscheidende“ Projektbearbeitung und -organisation.

Die formale Organisation ist flexibel zu handhaben; sie muss Eigeninitiativen im Prinzip unterstützen und dynamisch dem Projektfortschritt angepasst werden können. Außerdem müssen die Projektmitarbeiter zur reflexiven Selbstevaluation als festen Bestandteil der Projektarbeiten befähigt werden. Hier könnte eine wechselseitige produktive Hospitation einzelner Mitarbeiter bei den Projektpartnern sinnvoll sein, ebenso ein kritischer Beobacherrat, der keine eigenen Projektinteressen hat und dennoch hinreichende Akzeptanz genießt und als Reflexions- und Kommunikationsinstanz von allen Projektmitarbeitern angesprochen werden kann.

Bei MOBINET scheint man bisher eher auf Disziplin und Kontrolle zu setzen:

„Wenn ich das so von einem idealistischen Standpunkt sehe, dann sage ich, das Projekt muss eine große Familie sein. Wenn die Familie nicht harmonisiert, dann müssen externe Kontrollen auftreten. Die müssen aber da sein, weil die Gefahr besteht, dass die Gruppe eben keine Familie ist. Die Projekte bedürfen bei diesen Kooperationen, zwischen den sehr unterschiedlichen Partnern, einer sehr guten und inhaltlichen Kontrolle.“

Sowohl der Arbeitsort als auch die Arbeitsmethoden müssen an die Arbeitsinhalte und Arbeitsziele angepasst werden.

Hierbei ist auf die richtige Mischung von methodischem Arbeiten und frei-assoziativem Arbeiten zu achten. Bei intensiven Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen sind äußere Störungen unbedingt zu vermeiden; eine konzentrierte und inspirierende Atmosphäre sollte angestrebt werden.

Ein MOBINET Mitglied hält dies für einen entscheidenden Erfolgsfaktor des Inzeller Kreises:

„Dann haben wir überlegt, an einen Ort zu gehen, wo eigentlich keiner zwischendurch abhauen kann. Wenn sie jemanden für längere Zeit haben wollen, dann müssen Sie eine ordentliche Umgebung haben; man muss zumindest einen halbe Stunde spazieren gehen können in der Mittagspause, ohne überfahren zu werden, und es sollte möglich sein, dass man sich nicht rausschleicht. Das Ganze bewusst mit Übernachtung, und auch der Boss übernachtet da, damit sie alle bleiben. Damit man nicht in dieser Hektik: ‚Jetzt muss ich doch mal schnell raus, und da ist ein wichtiges Meeting und ich muss telefonieren (...)‘ – damit dies nicht der Fall ist. So haben wir diesen externen Veranstaltungsort gesucht – und das scheint mir das Wichtige zu sein, die kreative Leistung. Dass wir gesagt haben, wir wollen etwas bewegen, wir müssen aus herkömmlichen Bahnen ausbrechen. Dadurch unterscheidet sich Inzell meiner Meinung nach auch deutlich von anderen Aktivitäten, vor allen Dingen denen im normalen Stadtratsablauf und den Ausschüssen.“

Da Kooperation und Kommunikation innerhalb komplexer Innovationsprojekte auf eine entscheidende neue Qualität verweisen, müssen für ihre Handhabung geeignete Handlungsmodelle entwickelt und angewendet werden.

Beispiele hierfür könnten der rotierende Einsatz von „internen Supervisoren“ sein, die bei verschiedenen Partnern mitarbeiten, der Aufbau und das Zulassen informeller Netzwerkstrukturen oder der regelmäßige Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen unter rotierender Verantwortung der Partner.

Bei MOBINET stießen wir verschiedentlich auf das Argument, dass „doch die in der Stadtverwaltung mal erleben sollten, wie das eigentlich bei BMW aussieht – und umgekehrt“. Das Argument, hierzu gäbe es keine Zeit und kein Geld, erscheint bei einem Gesamtprojekt von fünf Jahren mit einem entsprechenden Volumen kaum zwingend. Bei WAYflow wurde berichtet, dass durch rotierende Projektveranstaltungen ein Verständnis für die Probleme der anderen Partner erzeugt wurde. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn, die sich zeitweise offenbar nur als Rückfallebene oder als Lückenbüßer bei verstopften Straßen fühlte.

Das Projektmanagement muss in solchen Arbeiten erfahren sein. Das Projektmanagement und die inhaltliche Bearbeitung des Projektes müssen persönlich und institutionell klar getrennt werden.

Auch hier lässt sich wieder der Relaunch von WAYflow anführen, dessen positive Einschätzung und Wirkung nicht zuletzt durch das jetzt professionelle Projektmanagement und die extern beauftragte Projektleitung zu Stande kommt. Auch bei MOBINET betrachtet man die Doppelfunktion des Projektleiters als gleichzeitig zentralen Mitarbeiter eines Projektpartners nicht unkritisch:

„Das ist ein heikles Thema am Beginn der Gründung des Projektes gewesen und man hat sich zu der jetzt gegebenen Situation entschlossen. Ich würde es aber nicht unbedingt unterstützen, dass das so läuft. Weil unnötige, aber auch berechnete Kritik innerhalb des Projektes entstehen kann. Es wäre besser, es gäbe eine externe Projektleitung, die eben dieses Controlling von außen betreibt und nicht involviert ist in die Aktivitäten. Ich meine, es ist alles sehr fair organisiert, theoretisch ist das alles ohne Fehl und Tadel, aber das ist einfach der psychologische Aspekt, der darin mitschwingt. Dass man sagt, das kann doch einfach gar nicht funktionieren.“

Für verschiedene Aufgaben ist es sinnvoll, professionelle Hilfe zu Rate zu ziehen – insbesondere für solche, die in Projekten das erste Mal auftreten.

Dies gilt z.B. für das Projektmanagement, die Ausarbeitung eines Kooperationsvertrages (hier insbesondere die Klärung der „Nachnutzung“), Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit, Aufbau einer Plattform für eine Technikunterstützung der Kommunikation usw.

Dass sich auch hierdurch nicht alle Probleme lösen lassen, zeigt das Beispiel des Kooperationsvertrages zwischen REKONZIL und MOBINET, der trotz professioneller Gestaltung durch Juristen des Kreisverwaltungsreferates durch mehrere zeit- und energieintensive Runden gehen musste (z.B., weil der Name einer Institution geringfügig falsch geschrieben wurde).

In den Projektteams muss eine Konfliktkultur entwickelt werden.

Andere Perspektiven und Meinungen sind oft der Schlüssel für innovative Lösungen. Diese sollten deshalb gehört, vielleicht sogar gesucht werden, um Verkrustungen aufzubrechen. Konflikte dürfen nicht im Konsens ertränkt, sondern müssen „ausgelebt“ werden: Oft entstehen innovative Lösungen gerade in der Lösung von Konflikten.

In MOBINET wird Konsens groß geschrieben. Der Vorteil einer weitgehend reibungslosen Bearbeitung der Projekte wird mit einem eher niedrigen Innovationsgrad erkaufte. Ein gutes Beispiel hierfür ist auch der Inzeller Kreis – der erst innovativ war, da er die „Konfliktparteien“ an einen Tisch brachte und die Konflikte ausdiskutierte und auslebte. Mittlerweile ist jedoch auch der Inzeller Kreis „etabliert“ und scheint einiges an seiner Innovativität eingebüßt zu haben.

In regelmäßigen Abständen sind Reflexionsrunden über den Projektstand und den Zielerreichungsgrad durchzuführen. Ergebnis dieser Reflexionsrunden kann auch eine Neuorientierung des Projektes sein.

Hierbei sind Fragen zu stellen und zu beantworten wie: Wie ist der Projektfortschritt? Was läuft gut, wo sind Defizite, was wird noch gebraucht? Ergeben sich Änderungsvorschläge für die Zielvereinbarungen? Welches sind Innovationshemmnisse und wie können diese beseitigt werden? Wie sehen fördernde Rahmenbedingungen aus? Auch in diese Runden sollten ein oder zwei „kritische Reflektoren“ einbezogen werden.

In den Leitprojekten werden effektive Reflexionsrunden durchaus auch gefordert, wenn auch vielleicht nicht mit der hier skizzierten Radikalität:

„Jetzt werden doch nur Präsentationen abgehalten, in denen die Teilprojekte jeweils zeigen, wie toll bei ihnen alles läuft.“

Ein Mitglied von MOBINET formuliert noch stärker:

„Ich habe hier meinen Leuten gesagt, es wird nicht mehr an irgendwelchen Besprechungen teilgenommen, wenn ich das nicht ausdrücklich genehmige. (...) Da wurde über dieses geredet und jenes geredet, gearbeitet wurde gar nicht mehr. Da habe ich gesagt, da ist jetzt Schluss: wir arbeiten!“

Es müssen geeignete Methoden entwickelt werden, um die Zuwendungsgeber über die Projektarbeiten zu informieren und in die Reflexionsrunden einzubeziehen.

Dabei muss aber vermieden werden, dass es zu reinen Präsentationen mit dem Ziel des *Erhaltes der Projektförderung* kommt. Gegenstand sollte die *tatsächliche*

Reflexion über den Projektfortschritt sein. Dazu müssen interaktive und dynamische Methoden der Gruppenarbeit angewendet werden, die es ermöglichen, hermetische Darstellungsformen aufzubrechen, indem das Dargelegte von verschiedenen Perspektiven aus immer wieder hinterfragt wird. Oftmals ist es dazu notwendig, externe Fachleute hinzuzuziehen, die methodisch versiert, aber ansonsten nur inhaltlich interessiert sind und daher wirklich „verstehen“ wollen, was ihnen berichtet wird.

Von Seiten der Auftraggeber wurde auf das notwendige Vertrauensverhältnis verwiesen:

„Man kann mich doch anrufen, wenn es irgendwo hakt.“

Das wünschen auch Mitarbeiter bei MOBINET:

„Mehr direkte Kommunikation wäre gut; bei Änderungen oder Problemen müssen wir doch nur noch mehr Papierkram produzieren.“

5.4 Handlungsempfehlungen für Zuwendungsgeber

Die Größe (Anzahl der Partner, Finanzvolumen) von Innovationsprojekten darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich sinnvoll aus der Zielsetzung und der Tragweite der Vision ableiten.

Argumentationen wie „CHOICE ist zu klein, also tun wir es zu MOBINET“ oder „WAYflow ist zu ÖV-lastig, also muss noch etwas IV hinein“ sind nicht dazu geeignet, innovative Projektthemen zu bearbeiten oder eine effektive Projektabwicklung sicherzustellen. Eher im Gegenteil: Wenn die Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren tatsächlich das wichtigste Ziel dieser Projekte ist, müsste diese entsprechend gefördert werden und nicht nur die Abarbeitung definierter Teilprojekte.

Das eigentlich „Neue“ an vielen komplexen Innovationsprojekten ist die Art und Dimension der Kooperation. Deshalb sollte gerade diese unterstützt und gefördert werden.

Dies läuft entgegen der gängigen Praxis, in der die meisten Kooperationskosten, insbesondere zur Unterstützung der „weichen Formen“ der Kooperation, als „nicht förderfähige Bestandteile“ eines Projektes gelten.

Aus den Leitprojekten wurde weiterhin berichtet, dass viele dieser Kosten gar nicht planbar seien oder nicht bestimmten Kategorien zugeordnet werden können. Bewirtungskosten und Spesen wurden besonders häufig genannt – aber auch Reisekosten sind ein Thema.

Anstelle großer „Tankerprojekte“ kann eine Förderung kleinerer und dadurch flexiblerer Projekte sinnvoll sein.

Hierdurch ließe sich auch die gängige Praxis vermeiden, dass eine Förderung stärker an dem Bekanntheitsgrad der Institutionen als an der Güte der Ideen orientiert ist. Ein Mitarbeiter von Mobinet kritisierte die Idee der Leitprojekte folgendermaßen:

„Es sollte mit viel Geld irgendwo ein Innovationssprung erreicht werden (...). Da war dann klar: die Projekte müssen groß sein, was ich für einen der Geburtsfehler von diesen Projekten halte, da sie sehr schwer steuerbar und langsam sind, weil sie so groß sind. (...) Die wollten Leitprojekte, die mindestens 80 Millionen schwer sein sollten.“

Da diese Forderung weiterhin ergänzt wurde durch die Notwendigkeit der Beteiligung der öffentlichen Hand und die Zielsetzung einer regionalen Ballung, wurde im Hinblick auf den angestrebten „Innovationssprung“ letztendlich wohl eher das Gegenteil erreicht.

Projekte, die an ähnlichen Themen arbeiten, sollten wesentlich besser vernetzt werden.

Hierfür sind geeignete Maßnahmen der formalen und informellen Vernetzung zu entwickeln und zu fördern. Es ist genauso wenig sinnvoll, ähnliche Maßnahmen an verschiedenen Orten unabhängig voneinander zu entwickeln, wie eine Integration vieler Zielsetzungen unter einem formalen Dach.

Manche Teilprojekte verschiedener Leitprojekte haben z.B. mehr miteinander zu tun als einzelne Teilprojekte innerhalb von Leitprojekten. Aus diesem Grunde wurde eine fachliche Vernetzung der Leitprojekte in Arbeitsgruppen zu bestimmten Querschnittsthemen (z.B. die Arbeitsgruppen Verkehrsmanagement und Umsetzungsrahmenbedingungen der Leitprojekte) ins Leben gerufen, die jeweils in einem projektübergreifenden Mandat koordiniert werden.

Die Projektfindungs- und Projektvorbereitungsphase sollte intensiv gefördert werden.

Nur durch solche Phasen entsteht überhaupt Innovation innerhalb der Projekte. Nach der bisherigen Praxis müsste die Ideenfindung und Netzwerkbildung in kürzester Zeit erfolgen; dafür wird sich umso intensiver an der Umsetzung eventuell auch wenig zielführender Vorhaben festgeklammert. Die 13 Projekte erhielten aus der zweiten Ausschreibungsrunde (die aus den 155 Einsendungen ausgewählt wurden) je 100.000 DM, um ihre Anträge zu präzisieren. Dies waren allerdings in erster Linie formale Arbeiten; weniger inhaltliche, organisatorische oder gar Ideenfindungsprozesse, wie in Abschnitt 5.2 gefordert.

Gerade größere Projekte sollten nach einem Phasenplan bewilligt werden, der Änderungen und Anpassungen in allen Förderparametern zulässt.

Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass Änderung oder Umschichtungen im Fördervolumen praktische Probleme von Arbeitsverträgen usw. mit sich bringen. Hierbei erscheint es allerdings sinnvoller, eine Auslauffinanzierung zur Neuorientierung anzubieten, als wenig sinnvolle Projekte weiterlaufen zu lassen.

Auch die Leitprojekte sehen diese Forderung mit Bauchschmerzen:

„Das gibt doch nur noch mehr bürokratischen Aufwand.“ Und insbesondere die öffentliche Hand hat „ohnehin schon Probleme, Mitarbeiter zu finden, da wir denen ja durch dann wieder wegfallende Projektstellen gar keine Perspektive bieten können.“

Es müssen also intelligente Lösungen entwickelt werden, um inhaltliche und organisatorische Flexibilität mit Zuverlässigkeit, Vertrauen und personeller und ressourcentechnischer Planbarkeit zu verbinden.

Die Ressourcenplanung sollte für die Projekte wesentlich flexibilisiert und stärker in den Verantwortungsbereich der Projekte integriert werden.

Besonders die Mittelverantwortung für Unteraufträge sollte auf den Zuwendungsempfänger übertragen werden. Alle Zuwendungsempfänger sollten darüber hinaus einen Topf für „Sonstiges“ erhalten, den sie zur Erhöhung der Flexibilität und zur Verbesserung der Kommunikation einsetzen und die Verwendung erst im Nachgang begründen müssen. Die Installation eines „Prime

Contractors“ im Gesamtprojekt kann sinnvoll sein. Auch die Zahlungsmodi sind zu überdenken; die Praktiken der EU (80% Abschlagszahlung, 20% nach Projektabschluss) könnten hierfür ein Vorbild darstellen.

Fehlerfreundlichkeit sollte bei Innovationsprojekten nicht nur möglich sein, sondern systematisch ermöglicht werden.

Eine Forschungs- und Technologiepolitik, die keine Irrtümer zulässt, schränkt die Risikobereitschaft und damit die Innovativität der Projekte stark ein.

Derzeit gilt immer noch das „erfolgreiche Projekt“ als Normalfall. Dadurch ist jedoch die Risikofreudigkeit sowohl der Antragsteller als auch der Fördermittelgeber erheblich eingeschränkt. Denn je höher der Innovationsgrad, desto größer die Wahrscheinlichkeit von Fehlern – doch gerade hieraus kann man am meisten lernen. Gute Beispiele sind der Mobichip von WAYflow, hier wurde das technische Konzept an die aktuellen Randbedingungen angepasst, und der Infopool, bei dem man sich von der ursprünglichen Multi-Agenten-Technologie verabschiedet hat.

Bei der Evaluation der Projekte ist eine Analyse der Arbeitsprozesse innerhalb der Projekte mindestens genauso bedeutungsvoll wie eine Bewertung der Ergebnisse.

Eine Beschränkung auf Ergebnisse hilft aber weder diese zu verstehen und zu interpretieren noch können andere oder spätere Projekte von dem jeweiligen Vorgehen und den Vor- und Nachteilen bestimmter Organisationsformen profitieren.

Sogar innerhalb der Leitprojekte bekommt die Projektleitung oft nur die Ergebnisse mitgeteilt; die Wirkungsanalyse findet in den Arbeitsbereichen statt. Die Präsentation im Beisein der Evaluatoren oder gar der Fördermittelgeber wird meist vollständig als „Leistungsshow“ organisiert; ebenso die großen Projektpräsentationen aller Leitprojekte wie auf der Gemeinschaftsveranstaltung des BMBF und des BMV „Mobilitätsforschung für das 21. Jahrhundert“ im Jahr 2000 in der Lokhalle Göttingen.

Eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen Geldgeber und Geldempfänger sollte durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden.

Diese darf sich nicht in einer formalen Berichterstattung erschöpfen, sondern sollte die aktive Einbeziehung der Geldgeber anstreben. Hierzu ist allerdings wichtig, dass der Geldgeber auch die praktischen Sorgen der Projektbeteiligten versteht.

6 Literatur

- Albach, H. (1991), Innovation – A Cross-Cultural Perspective. Vorläufiger Endbericht der Akademie der Wissenschaften, Berlin
- Albach, H. (1993), Culture and Technical Innovation, Berlin, New York: de Gruyter
- Altschuller, G.S. (1986), Erfinden – Wege zur Lösung technischer Probleme, Berlin: VEB Verlag Technik
- Bauman, Zygmunt (1992), Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit. In: Hamburger Institut für Sozialforschung, Hamburg: Junius
- Beck, Ulrich (1986), Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beck, Ulrich (1995), Der Konflikt der zwei Modernen. In: Beck, Ulrich (Hrsg.), Die feindlose Demokratie. Ausgewählte Aufsätze (S. 11-30), Stuttgart: Reclam
- Beck, Ulrich (1996), Das Zeitalter der Nebenfolgen. In: ders./Giddens, Anthony/Lash, Scott (Hrsg.), Reflexive Modernisierung (S. 19-112), Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (2001), Die Modernisierung der Moderne, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Behagel, K. (1995), Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung bei der Einführung neuer Verkehrsleitsysteme. Unveröffentlichtes Manuskript aus dem DFG-Projekt „Steuerung komplexer Systeme“, Köln: Universität Bielefeld/Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
- Bmbf (1997), Mobilität – Eckwerte einer zukunftsorientierten Mobilitätsforschungspolitik
- Bmbf (1998), Leitprojekte „Mobilität in Ballungsräumen“ – Der Wettbewerb, Bonn
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (1997), Mobilität. Eckwerte einer zukunftsorientierten Mobilitätsforschungspolitik. Forschungsrahmen der Bundesregierung, Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (1998), Leitprojekte „Mobilität in Ballungsräumen“. Der Wettbewerb, Bonn: BMBF
- BMW/Landeshauptstadt München (Hrsg.) (1998), Verkehrsprobleme gemeinsam lösen. Eine Initiative von BMW und der Landeshauptstadt München. Dokumentation vom 3. Plenumworkshop am 26.06.98 „Inzell III“ im Rathaus Unterhaching, München
- Bogumil, J./Kißler, L. (1995), Vom Untertan zum Kunden? Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung, Berlin: Ed. Sigma
- Bonß, Wolfgang (1995), Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne, Hamburg: Hamburger Edition

- Bonß, Wolfgang/Kesselring, Sven (2001), Mobilität am Übergang von der Ersten zur Zweiten Moderne. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.), Modernisierte Modernisierung, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bratzel, Stefan (1999), Erfolgsbedingungen umweltorientierter Verkehrspolitik in Städten. Analysen zum Policy-Wandel in den „relativen Erfolgsfällen“ Amsterdam, Groningen, Zürich und Freiburg im Breisgau, Basel u.a.: Birkhäuser
- Buur, J. (1989), Mechatronics Design in Japan; IK publications 89.59A, Institute for Engineering Design, Lyngby
- Canzler, Weert (1996), Das Zauberlehrlings-Syndrom, Berlin: Ed. Sigma
- Castells, Manuel (1996), The Rise of the Network Society, Oxford: Blackwell
- CITY: mobil (1999), Stadtverträgliche Mobilität. In: Stadtökologie, Band III, Berlin: Analytica
- Ehrlenspiel, K. (1995), Integrierte Produktentwicklung, München: Karl Hanser Verlag
- Evers, Adalbert/Nowotny, Helga (1987), Über den Umgang mit Unsicherheit. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Feyerabend, P., Against Method (3rd ed.), London, New York: Verso
- Flick, U. (1995), Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Flyvbjerg, B. (1997), Rationality and Power, The University of Chicago Press
- Frank, Detlef (1994), Die Blaue Zone. Das BMW-City-Konzept. In: Behrendt, S./Kreibich, R. (Hrsg.), Die Mobilität von Morgen (S. 75-100), Weinheim/Basel: Beltz
- Fritsch, M. (1996), Arbeitsteilige Innovation – Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse. In: Sauer, D., Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Frankfurt a.M., Campus
- Garfinkel, H. (1967), Studies in Ethnomethodology, Englewoodcliffs: Prentice Hall
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1998), Grounded Theory. Strategien qualitativer Sozialforschung. Original in Englisch von 1967, Bern usw.: Hans Huber
- Glaser, H. (1997), Deutsche Kultur 1945 – 2000, München, Wien: Carl Hanser
- Heckhausen, H. (1987), „Interdisziplinäre Forschung“ zwischen Intra-, Multi- und Chimären-Disziplinarität, In: Kocka, J. (Hrsg.), Interdisziplinarität: Praxis, Herausforderung, Ideologie, (S. 129-145), Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Herrmann, T. (1994), Forschungsprogramme. In: Herrmann, T., Tack, H. (Hrsg.), Methodologische Grundlagen der Psychologie, (S. 251-294), Göttingen: Hogrefe
- Hesse, Markus (1993), Verkehrswende. Ökologisch-ökonomische Perspektiven für Stadt und Region, Marburg/Lahn: Metropolis

- Hitzler, Ronald (1991), Dummheit als Methode. In: Graz, D./Kraimer, K. (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung (S. 295-318), Opladen: Westdeutscher Verlag
- Industrie- und Handelskammer (1998), Parkraummanagement Innenstadt München, München: IHK
- Janssen, Lutz J. (1993a), München Mobil '93. Handbuch Verkehr und Umwelt für München und Region, München: Hugendubel
- Janssen, Lutz J. (1993b), Blaue Zone München, München: BMW. Unveröffentlichtes Manuskript
- Janssen, Lutz J./Kirchhoff, Peter (1998), MünchenMobil. Handbuch Verkehr und Umwelt. München und Region, München: Hugendubel
- Junge, Matthias (2000), Ambivalente Gesellschaftlichkeit. Die Modernisierung der Vergesellschaftung und die Ordnungen der Ambivalenzbewältigung, Opladen: Leske + Budrich
- Keller, Hartmut (1995), Einführung von Verkehrstelematiksystemen am Beispiel des Kooperativen Verkehrsmanagements München. In: Straßenverkehrstechnik Heft 8
- Kesselring, Sven (2001), Mobile Politik. Ein soziologischer Blick auf Verkehrspolitik in München, Berlin: Ed. Sigma
- Kesselring, Sven/Petzel, Wolfram/Vogl, Gerlinde (2000), Reflexion und Konzeption von Innovationsprozessen zur nachhaltigen Entwicklung von Mobilitätstechnologien. Das Forschungsprojekt Rekonzil, Verkehr und Technik, 1
- Kesselring, Sven/Vogl, Gerlinde (2001), Mitdenken, Mitreden, Mitplanen? Eine Fallstudie zur Öffentlichkeitsphase des Verkehrsentwicklungsplanes der Landeshauptstadt München, München: unveröffentlichtes Manuskript
- Kessler, H., Winkelhofer, G. (1997), Projektmanagement, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag
- Kirchhoff, Peter, Parkraummanagement Schwabing. Arbeitsbereich A, Arbeitspaket 6. Ergebnisbericht MOBINET vom 18.07.2000, unveröffentlichtes Manuskript, München 2000
- Kirsch, D. (1997) Public Private Partnership. Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung, Köln
- Kißler, L./Bogumil, J./Greifenstein, R./Wiechmann, E. (1997), Moderne Zeiten im Rathaus. Reform der Kommunalverwaltungen auf dem Prüfstand der Praxis, Berlin: Ed. Sigma
- Kluge, Friedrich (1999), Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin: de Gruyter
- Krull-Lamothe, Anneliese (1995), Die Europäische Verkehrspolitik richtet ihre Antennen auf Amerika und Japan. Telematik-Weltkongress in Paris. In: Internationales Verkehrswesen, 47. Jg., 1-2, 52-55

- Kuhn, T.S. (1973), Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Kurokawa, K. (1997), Each One a Hero – The Philosophy of Symbiosis, Tokyo: Kodansha International
- Landeshauptstadt München (2000), Mobilität in München. Vorentwurf Verkehrsentwicklungsplan, München: Landeshauptstadt München
- Latour, B. (1996), ARAMIS or the love of technology, Cambridge: Harvard University Press
- Luhmann, Niklas (1997), Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Matthes, K. (1997), Bekanntmachung eines Ideenwettbewerbs für Leitprojekte zum Themenfeld „Mobilität in Ballungsräumen“, bmbf
- Moldaschl, M. (1998), Kultur-Engineering und kooperative Netzwerke; io-management 6
- Moritz, E.F. (1997), Tokio verkehrt – Einsichten und Aussichten zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von „Mobilität“ im Großraum Tokio. Discussion Paper, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Moritz, E.F. (1999), Im Stau. Reflexionen über neuen Verkehr und neue Technik in Tokio und München. In: Buhr et al., Bewegende Moderne, Berlin: Ed. Sigma
- Mumford, Lewis (1967), The Myth of the Machine, London: Secker & Warburg
- Rammler, Stephan (2000), Die Wahlverwandtschaft von Moderne und Mobilität. Zum Verkehr der Gesellschaft – Archäologie und Theorie der Verkehrssoziologie, Dissertation an der Technischen Universität Berlin, Berlin: unveröffentlichtes Manuskript
- Reinhold, Gerd (1997), Soziologie-Lexikon, München, Wien: Oldenbourg
- Schlüter, Th./Schwerdtfeger, W. (1993), Das Konzept mit blauen Augen. Blaue Zone München – ein Diskussionsbeitrag. In: Internationales Verkehrswesen, 45. Jg., Heft 9, 502-506
- Schrader, S. (1996), Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation. In: Sauer, D., Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.), Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Frankfurt a.M.: Campus
- Schwerdtfeger, Wilfried/ Schlüter, Thomas (1994), Die elektronische Glitzerwelt des Verkehrs-System-Managements. Scheinlösung oder Morgenstern? Verkehrszeichen. Für die Bewegung im Umweltverbund, 2, 10-16
- Stacey, R.D. (1995), Complexity and Creativity in Organizations, San Francisco: Berret-Koehler Publications
- Stegmüller, W. (1986), Die Entwicklung des neuen Strukturalismus seit 1973. In: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie, Band II, Berlin: Springer
- Urabe, K. (1988), Innovation and the Japanese Management System. In: Urabe, K., Child, J., Kagono, T. (eds.), Innovation and Management – International Comparisons, Berlin, New York: de Gruyter

- Vogl, Gerlinde/Kesselring, Sven (2002), Reflexive Mobilitätsplanung. Soziologische Anmerkungen zum BMBF Leitprojekt MOBINET. RaumPlanung, Heft 8, S: 189 - 192
- Willimczik, K (2001), Stellungnahme zum Einführungsbeitrag zur Interdisziplinarität der dvs-Kommission „Wissenschaftlicher Nachwuchs“, Ze-phir 8, Hamburg: Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft
- Willke, Helmut (1982), Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart u.a.: Gustav Fischer
- Willke, Helmut (1998), Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, Helmut (1999), Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart: Lucius & Lucius
- Wittwer, W. (1997), Lernende Organisation – auf der Suche nach einem Konzept. In: Witthaus, U., Wittwer, W. (Hrsg.), Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld, Bertelsmann
- Zängl, Wolfgang (1995), Der Telematik-Trick. Elektronische Autobahngebühren, Verkehrsleitsysteme und andere Milliardenengeschäfte, München: Rabenverlag