

# DIE «WISSENSGESELLSCHAFT» BAUEN!

*Notizen zu einem Vortrag auf dem Business Dinner der Carpus AG/Aachen  
zum Thema «Gebäude, die Wissen schaffen», Köln 28.3. 2011  
Prof. Dr. iur. Bernd Lutterbeck, Berlin-Friedenau*

## Abstract

Offenheit ist eine notwendige Voraussetzung für ein «Gebäude des Wissens». Hinzukommen muss ein spezifischer Mechanismus der Kooperation, der Innen und Außen miteinander verbindet. Dieser Mechanismus ist das Herz dessen, was viele ungenau als «Wissensgesellschaft» bezeichnen. Diese These wird im Beitrag an drei Beispielen plausibel gemacht.

Die Rede vom «Gebäude des Wissens» ist eigentlich ungenau. Denn solche Gebäude können nur funktionieren, wenn etwas von Außerhalb dazu kommt – wie es das ökonomische Modell von «Open Innovation» nahelegt.

Die Herausforderung der Architekten besteht darin, diesen Zusammenhang von Innen und Außen so zu bauen, dass die Menschen sich wohl fühlen und «Innovation» herauskommt. So ganz neu ist diese Aufgabenstellung indessen nicht.

## Inhalt

Ein Text mit !	2
«Gebäude des Wissens»	4
<i>Hie Denkmalgeschützes, da Pfeffer-und-Salz-Architektur</i>	5
<i>Der Novartis-Campus in Basel – ein «Campus des Wissens»</i>	8
<i>«Balancity» – ein Pavillon als Modell für ein «Haus des Wissens»</i>	13
Offenheit ist mehr als Ökonomie	17
<i>Menschen kooperieren – im Prinzip</i>	17
<i>«Freiraum» kommt von Freiheit</i>	20
Conclusio	23
Nachtrag – die Gespräche auf dem Evening Dinner	24
Quellenverzeichnis	25

*Auch im telematischen Zeitalter wird die neue Stadt im großen und ganzen die alte sein. Sie wird sich allerdings anders organisieren müssen, um für die neuen Anforderungen gerüstet zu sein.*

*Vittorio Magnano Lampugnani: Verhaltene Geschwindigkeit – Die Zukunft der telematischen Stadt, 2002*

## Ein Text mit !



Das !

Wenn man als Akademiker in die Jahre kommt, mehren sich verdächtig die Ehrungen – nach dem Motto «Jetzt wird's aber Zeit, dass Du abtrittst». Diesmal war mein Freund Alfred dran: Festschrift nennt man so eine Ehrung in gebildeten Kreisen. Alfred, ein «Second-Liner» beim Daimler, der direkt dem Vorstand berichtet hat, und ich hatten ab 1970 etwas völlig Neues gebaut. Wir waren uns sicher, dass die damals noch sogenannte «EDV» ein neues Zeitalter ankündigt und deshalb eine völlig neue Struktur gebaut und in die Gesellschaft eingezogen werden muss. Wir nannten dieses, vor allem juristische Gebäude, damals «Datenschutz». Seine Freundesgabe von 2002 bekam schliesslich den programmatischen Titel »Umbruch von Regelungssystemen in der Informationsgesellschaft«, mein Eingangstitel, war nicht minder programmatisch: «Die ‹Wissensgesellschaft› bauen!» (Bizer/Lutterbeck/Rieß 2002).

Bei dem Titel für diesen Vortrag heute habe ich mich an die Freundesgabe für Alfred vor 10 Jahren erinnert. Warum hatte ich eigentlich damals das Wort «bauen» benutzt und wieso dieses Ausrufungszeichen (Lutterbeck 2002)? Das Zeichen ist eher schnell erklärt: Passt auf!, Es gibt wichtige Neuigkeiten!, Alert!, unser schönes Gebäude von 1970 ist in die Jahre gekommen! Darunter lag aber eine Botschaft, die ich verdrängt hatte: Huch!, ein Erschrecken, ich hatte in Abgründe geblickt. Mir war im Grunde klar, dass solche Begriffe wie «Wissensgesellschaft» oder «Informationsgesellschaft» völlig ungeeignet sind, um die Dimension der Umbrüche zu beschreiben. Bessere hatte ich aber damals nicht. Man benutzt solche Begriffe dann nur, um die Geister nicht noch mehr zu verwirren. Diese falschen Begriffe schaden jedenfalls nicht sehr. Der wirkliche Schrecken aber ging tiefer. Mir wurde klar, dass ich vom Bauen eigentlich keine Ahnung hatte. Als Jurist habe ich natürlich Jahrzehnte Gedankengebäude errichtet, um mit deren Hilfe Strukturen in die Gesellschaft einzuziehen. Und als Jurist hat man unabhängig vom Inhalt sowieso immer recht. Und für einen Informatiker gehört die Rede von Software- und Hardware-Architektur und der Architektur von Netzen zum täglichen Sprachgebrauch. Warum und wieso? Keine

Ahnung. Ich wusste aber, dass einer der größten Informatiker des 20. Jahrhunderts, der Wiener Ingenieur und wahrscheinliche Erfinder des PC Heinz Zemanek, in Vorträgen immer wieder Vitruv erwähnt hat (zB in Zemanek 2004):

*Das grundlegende Werk über die Theorie der Architektur sind bis heute die zehn Bücher des Vitruvius geblieben (S. 142)... Man braucht bloß die Forderungen, welche Vitruvius für die Gebäude-Architektur aufgestellt hat, in die Begriffswelt des Computers zu übersetzen..., um eine Beschreibung guter Computerarchitektur zu gewinnen (S. 165).*

Zemanek's anscheinend so selbstverständliche Botschaft<sup>1</sup> hatte mir Angst gemacht. Weder hatte ich den Namen Vitruv vorher gehört noch gar gelesen. Inzwischen habe ich mehr Zeit, studiere in meiner alten TU-Nachbarschaft ein wenig Architektur und erröte nicht mehr bei Namen wie Alberti, Palladio, Venturi oder dem Berliner Hegemann. Selbst bei der Lektüre des neuen Werks der Kopenhagener Architekten 3XN betrete ich fast schon vertrautes Gelände. Geblieben ist das Interesse an dem alten Thema «Die ‹Wissensgesellschaft› bauen!». Das «!» bezeichnet also sicher ein Alert! oder ein Huch!, aber auch das Unabgeschlossene meines Bauens. Wenn alles endlich verstanden ist, denke ich mir einen anderen Titel aus.

An drei Beispielen von »Gebäuden« will ich im Folgenden meine These plausibel machen: Offenheit ist eine notwendige Voraussetzung für ein Gebäude des Wissens. Hinzukommen muss ein spezifischer Mechanismus der Kooperation, der Innen und Außen miteinander verbindet. Dieser Mechanismus ist das Herz dessen, was viele ungenau als «Wissensgesellschaft» bezeichnen.

Eine gänzlich andere Dimension des Zeichens «!» habe ich bei der Formulierung meiner Überschrift damals noch nicht einmal geahnt:

*Ein [Forschungs] Gebäude sollte nicht nur ein Katalysator sein, sondern auch ein Ausrufungszeichen. Wie jedes Bauwerk markiert es Selbstvertrauen, Glauben an die Zukunft und oft auch den Machtanspruch. Der [Novartis] Campus, an dem [die Architekten] mitschaffen, ist ein markantes Ausrufungszeichen für die Chemie und die Biomedizin der Schweiz.*  
*Gottfried Schatz (2009, S. 16), Biochemiker und früherer Vorsitzender des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierats*

---

<sup>1</sup> In Wahrheit ist die Botschaft Zemanek's noch immer nicht bei der Informatik angekommen. Einen aktuellen Versuch unternimmt Gelernter (2011), auch er mit einer Analogie zur Architektur. Er fordert eine «Bauhaus-Ästhetik des digitalen Zeitalters». Gelernter ist ein weltberühmter Informatiker und ein Wegbereiter des World Wide Web

## «Gebäude des Wissens»

Entsprechend der Vorgabe von Günter Carpus möchte diese Veranstaltungsreihe die «Wirkbeziehungen zwischen Gebäude und Unternehmen» herausarbeiten und folgende Frage klären: «Wie können wir mit «richtigen» Gebäuden Unternehmen in einer guten Weise beeinflussen?<sup>2</sup>

Eine umfassende oder gar abschliessende Antwort auf diese Frage traue ich mir nicht zu. Ich will stattdessen einen harten Schnitt in die Realität vornehmen, also die juristische Methode anwenden. Mit dem so gewonnenen empirischen Ausschnitt hoffe ich, einige Typen von Gebäuden vorzustellen, die wesentliche Aspekte eines «Gebäude des Wissens» offen legen. Dann müsste man nur noch – «nur noch», wenn das so einfach wäre – eine gute Theorie darüber bilden.

Auch der Baumeister einer «Wissensgesellschaft» – ich will diesen falschen Begriff noch eine Weile weiter benutzen – ist also gut beraten, sich vorsichtig an eine solche neuartige Aufgabe heranzutasten. Immerhin weiss er schon von Vitruv, dass das Gebäude stehen muss und nicht umfallen darf und einen ökonomischen Zweck erfüllen muss. Das Gebäude darf auch getrost schön, sollte aber nicht bloße Skulptur sein.

Ein guter Baumeister wird sich als erstes eine gute «Gegend» für sein Gebäude aussuchen.<sup>3</sup> Er muss wissen, für welchen Bereich der Realität seine Idee nützlich ist. Für diesen Gedanken steht das erste Beispiel – eine banale Alltags-Architektur, die sich gegen ein denkmalgeschütztes Gebäude behaupten muss.

Danach könnte er daran gehen, die Konstruktion seines Bauwerks an der «Gegend» auszurichten. Er muss entscheiden, ob er die «Wand» nach Außen klappen will oder nicht. Auf diese Weise stellt er das Verhältnis von Innen und Außen ein. Diesen Aspekt betont mein zweites Beispiel, der Masterplan des Novartis Campus in Basel von Vittorio Lampugnani.

Hat unser Baumeister neben Geld auch kühne Ideen, wird er ein Gebäude entwerfen, das Beides zugleich ist: eine «Wohnung» und Teil einer «Gegend» (Alberti 1975, S. 47). Das ist die schwierigste Aufgabe, Fehler rächen sich manchmal über Generationen. Er wird deshalb gut daran tun, zuerst ein Modell zu bauen (Albert 1975, S. 519). Ein solches Modell ist mein drittes Beispiel, der deutsche Expo-Pavillon «balancity» in Shanghai. Zugleich gibt dieses Beispiel eine Vorstellung davon, wie man sich so etwas Abstraktes wie eine «Wissensgesellschaft» konkret vorzustellen hat: Es ist

---

<sup>2</sup> Wiki-Eintrag, <http://buchprojekt.campus.de/index.php/Hauptseite> (nur mit Zugangsdaten zugreifbar)

<sup>3</sup> Ich spiele hier mit den 6 Bautypen von Leon Battista Alberti (1975, S. 20-22); «Gegend» ist einer der sechs Elemente seiner Baukunst neben Grund (Baustelle), Einteilung (Grundriss), Mauer, Decke und Öffnung

eine intelligente informative Struktur, die in die Interaktionen der Menschen mit ihrer Gegend und den Gebäuden eingebaut ist. Diese Strukturen müssen eingestellt oder auch gebaut werden.

## Hie Denkmalgeschützes, da Pfeffer-und-Salz-Architektur

Beide Gebäude beherbergen wichtige Institutionen der «Wissensgesellschaft»: die jeweiligen Datenschutzbeauftragten in Kiel (ULD) und Berlin (LfD). Die Leiter dieser Institutionen habe ich zu unterschiedlichen Zeiten beraten.



[LfD\\_Berlin, An der Urania 4](#)

Der LfD residiert in einem modernen Flügelbau «An der Urania», der unter Denkmalschutz steht.<sup>4</sup> Er beherbergt diverse öffentliche Institutionen des Landes Berlin, u. a. den Lfd, der die hier sichtbaren obersten Stockwerke belegt hat. «An der Urania» ist eine viel befahrene, sechs-achtspurige (Durchgangs-)Straße, die mehrere Stadtteile miteinander verbindet. Das Gebäude liegt außerhalb des Bereichs der Einkaufsmeilen der westlichen City, die noch von normalen Passanten erreicht wird. Für die (etwa 30) Mitarbeiter hat das Gebäude u. a. den Nachteil, dass nötige Maßnahmen des Klimaschutzes aus Gründen des Denkmalschutzes nur schwer durchsetzbar sind. Innerhalb der Stockwerke spiegelt sich die Hierarchie der Dienststelle wieder: der Chef und seine engsten Mitarbeiter ganz oben, usw.

«An der Urania 4» ist ein Gebäude, in das sich ein Berliner Bürger nicht ohne Not verliert. Es schliesst sich nach Außen ab, die Sperren im Innern werden durch Regeln der Hierarchie hergestellt. In der Wahrnehmung der Berliner Öffentlichkeit ist die Institution LfD keine Stelle, der man im Zusammenhang mit «Wissensgesellschaft» eine besondere Kompetenz beimisst.

---

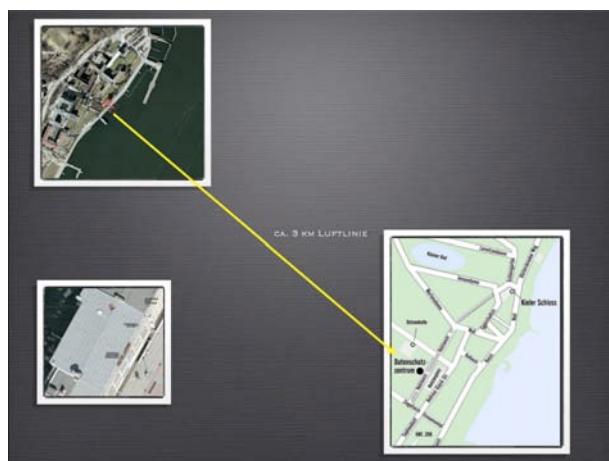
<sup>4</sup> Die Aufnahmen aus Google StreetView dürften vom Sommer 2010 stammen.

Das ULD in Kiel residiert in einem Gebäude der Fußgängerzone Holstenstraße (Nr. 98). So ziemlich jeder, der in Kiel einkaufen und flanieren will, kommt dazu in die Holstenstraße. Das ULD liegt in der Nähe des Bahnhofs, wo auch alle Busse und Straßenbahnen halten, die Fähranleger sind in wenigen Minuten zu erreichen. Ebenso Hotels, Gaststätten usw. Die Architektur des Hauses Holstenstr. 98 ist banal, eine nichts sagende Fassade vergangener Jahrzehnte, mit Reklamen für eine Biersorte und Geschäften im Erdgeschoss, die bei warmen Temperaturen ihre Tische auf das Trottoir stellen. Das ULD selbst macht durch ein großes, weithin sichtbares Schild in beherzten blaugelben Farben auf sich aufmerksam – [www.datenschutzzentrum.de](http://www.datenschutzzentrum.de).<sup>5</sup>



[ULD\\_Kiel, Holstenstraße 98](#)

Früher residierte das ULD in einem Gebäude an der «Schokoladenseite» Kiel's: In direkter Nachbarschaft des Landtages; nordisches Backsteingebäude, mit eigenem Fahnenmast und Anlegersteg zur Förde, Blick auf die nahe Fahrrinne und die Piers, an denen die großen Segelschiffe, darunter die Gorch Fock, liegen.



[ULD\\_an der Kieler Förde](#)

<sup>5</sup> Die Aufnahme ist am 8.2.2011 von einem Mitarbeiter des ULD aus Anlass dieses Vortrags gemacht worden. Ich bedanke mich bei Monika Harms und Christian Krause für ihre Hilfe.

Bei schönem Wetter ein Traum für Mitarbeiter und Besucher. Der nicht unbedingt verwöhnte nordische Mensch kann sich kaum etwas Schöneres vorstellen. Vor Jahren habe ich mit dem damaligen Datenschutzbeauftragten über die Vor- und Nachteile eines Umzugs mitten ins Gewühl diskutiert. Wir waren uns einig, dass eine Institution (der «Wissensgesellschaft»), die die Interessen der Bürger vertreten soll, ein Haus haben sollte, das sich den Bürgern als offenes präsentiert. Deshalb war es richtig, in die banale Umgebung von Backshops und Bierreklamen zu ziehen und sich mitten unter die Menschen zu mischen – in einem Gebäude (mit jetzt bis zu 50 Mitarbeitern), das offen und jederzeit zugänglich ist und nicht verschlossen. Dieses Selbstverständnis drückt sich im folgenden Foto aus:<sup>6</sup>



[ULD\\_alle](#)

Ohne in Details zugehen, kann man unschwer vermuten, dass schon der Sitz dieser Institutionen «An der Urania» und der «Holstenstraße» ganz unterschiedliche Zugänge zu der Welt des Wissens möglich machen. Sie unterscheiden sich in ihrem Konzept von Offenheit.

Mit diesem kleinen Beispiel möchte ich Extrempositionen abwehren: Das «Gebäude des Wissens» kann ausnehmend banal sein, wenn nur die «Gegend» stimmt, in der die Mitarbeiter arbeiten.<sup>7</sup> Der Geist/das Engagement/die Philosophie, mit dem die Mitarbeiter Innen und Außen verbinden und das Management, das diese Verbindung möglich macht, sind entscheidend.

---

<sup>6</sup> Pressemitteilung aus dem Jahr 2006,  
<https://www.datenschutzzentrum.de/presse/20060113-nicht-allein.jpg>

<sup>7</sup> Eine kleine Befragung im Februar 2011 ergab, dass die Entscheidung für ein offenes Konzept bei Zeiten ambivalent ist. Wichtige Kieler Volksfeste finden nämlich auch rund um das ULD statt und stören die Mitarbeiter in ihrer Konzentration

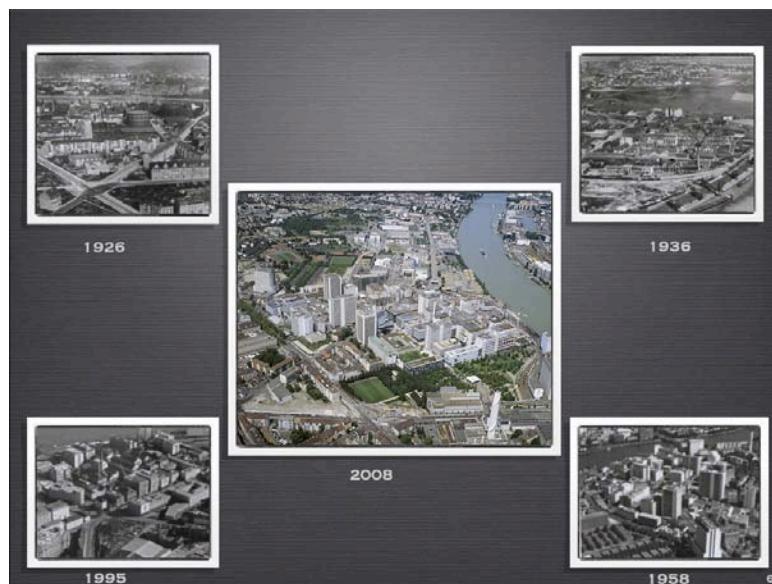
Offenheit könnte aber, über das Beispiel hinaus, schon ein allgemeines Prinzip dieser «Wissensgesellschaft» ausdrücken. Dann heißt hier Wissen nur: Das Wissen um Zusammenhänge muss auch architektonisch Gestalt bekommen. Architektonisch kommt es nur darauf an, das Prinzip Offenheit nicht durch abweisende «Wände» zu vernichten.

Das ULD ist eine außerordentlich angesehene, in ganz Europa gefragte Institution: Man fragt das ULD, wenn man Probleme gravierender Art hat. Management und Mitarbeiter würden ihren Erfolg auch auf den Sitz des ULD in einer Fussgängerzone zurückführen. Der Beitrag des Gebäudes selbst zum Erfolg dürfte eher gering sein.

## Der Novartis-Campus in Basel – ein «Campus des Wissens»

In diesem Beispiel betrachte ich nicht einzelne Gebäude, sondern eine Vielzahl in ihrem Zusammenhang. Es ist das Beispiel für eine «große Versuchsanordnung für einen innovativen Städtebau» (Lampugnani 2009, S. 77). Es ist fraglich, wo und inwieviel dieses Modell verallgemeinerungsfähig ist.

Novartis, eines der ganz großen Pharma-Unternehmen in der Welt, sah sich gezwungen, das alte Werksareal, zugleich Hauptsitz des Unternehmens, umzubauen und modernen Anforderungen anzupassen:



Der Novartis-Standort in Basel 1926, 1936, 1958, 1995 und 2008

Weder war es sicher genug, noch entsprach es Erfordernissen der Umweltverträglichkeit. Ein Industriestandort von etwa 20 ha Fläche mit seinen Schornsteinen und Maschinen musste in einen Standort verwandelt werden, der für die heute und morgen dort Arbeitenden attraktiv ist:

*Mit dem Campus signalisiert Novartis all ihren gegenwärtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass im Zentrum unserer Unternehmenskultur die letztlich unergründliche und daher auch nie exakt mess- und steuerbare menschliche Schöpfungskraft steht. Der Campus stellt den Menschen und sein Wohlbefinden ins Zentrum, doch weist er mit seinem hohen Anforderungsstandard an Architekten, Gestalter und Künstler auch auf die Erwartungen bezüglich Kreativität, Sorgfalt und eine makellose Ausführung der Arbeit aller hin.*

*Daniel Vasella, Verwaltungsratsvorsitzender der Novartis, in seinem Vorwort (Novartis International AG 2009, S. 9)*

Aus der Luft betrachtet ist der Campus nicht signifikant. Architektonische Besonderheiten von Wissensgebäuden lassen sich jedenfalls nirgends festmachen, sieht man einmal von den fehlenden Schornsteinen früherer Jahre ab. Auffällig ist ein Gebäude in der Mitte, das sich in seiner Gestalt und der silbrigen Fassade von den anderen, anscheinend konventionellen Gebäuden abhebt: Richard Gehry darf die Grenzen zwischen Gebäude und Skulptur sprengen.

Erst der Masterpan Lamgugnani's, der in «frühestens dreißig Jahren abgeschlossen sein wird» (Lampugnani 2009 a, S. 69), legt diese Strukturen offen:



[Vittorio Lampugnani: Masterplan des Novartis Campus von 2001](#)

Lampugnani beschreibt die Grundidee seines Konzepts so (2009 a, S. 59):

*Bei genauerer Nachdenken und nach der Untersuchung zahlreicher alternativer Optionen wurde entschieden, von dem arbeitssoziologischen Aspekt der Fragestellung auszugehen und die Kommunikation in den Mittelpunkt zu stellen. Das führte zum Modell der Stadt: Denn sie ist der Ort par excellence, an dem Menschen gern zusammenkommen und miteinander*

*sprechen – und damit die idealtypische Umsetzung des Postulats der sozialen Interaktion. Genauer: Es führte zum Modell der vorindustriellen Stadt. Vor dem Einbruch des Fahrverkehrs entstanden, ist ihr Maßstab ganz auf den Menschen und nicht auf die Kutsche, die Straßenbahn oder das Automobil abgestimmt.*

Überspitzt ausgedrückt könnte man auch sagen: Dieses Konzept denkt Gebäude von Außen her und nicht von Innen. Die Zusammenkunft der Menschen gibt die Strukturen der Gebäude auch im Innern vor. Lampugnani mobilisiert so die alte Idee des europäischen Marktplatzes, wie er zB in Siena oder Florenz verwirklicht ist, für die Stadt der Zukunft. Ersichtlich stellt ein solches Ineinander von Außen und Innen höchste Anforderungen. Das Ergebnis sind Orte der Kommunikation und Arbeitsumgebungen, die miteinander korrespondieren:



Arbeit + Kommunikation im Novartis Campus

Frank O. Gehry lässt sich deshalb so zitieren (Novartis International AG 2009, S. 82):

...

*In diesem Sinn handelt es sich um einen der ganzheitlichsten und umfassendsten Entwurfsprozesse, in den unser Büro jemals eingebunden war.*

#### Die 3-T-Regel: Technology – Talent – Tolerance

In diesem Punkt gleicht die grundlegende Idee des Campus in Basel den Ideen, die den ULD zum Umzug in eine Fussgängerzone veranlasst haben. Beide operieren auf dem Prinzip des Marktplatzes. Schon wegen der schieren Masse – im Endausbau rechnet man anscheinend mit bis zu 20.00 Mitarbeitern auf dem Campus – musste Lampugnani Lösungen für eine völlig anders geartete Aufgabe finden: Wie schafft man eine Umgebung, die die Besten der Welt veranlasst, einen Job in Basel anzunehmen

und nicht, sagen wir, in Singapur, Toronto oder Leverkusen? Aus den Forschungen der Regionalen Ökonomie weiss man, dass diejenigen Standorte besonders attraktiv und als Folge innovativ sind, die den Angehörigen dieser kreativen Klasse ein Mix aus verschiedenensten Anforderungen anbieten. Ein Erfolgsgarant von Silicon Valley ist etwa seine Party-Kultur und der informelle Umgang der Menschen miteinander (Saxenian 1996, zB S. 54). Der einflussreiche amerikanische Regionalökonom Richard Florida hat diese unterschiedlichen Anforderungen in einer griffigen Formel zusammengefasst (Florida 2002, S. 249 ff):

#### TECHNOLGY —— TALENT—— TOLERANCE

«Technology» umfasst alles, was zB die Mitarbeiter eines Pharmaunternehmens vernünftigerweise an Laboren und technischer Infrastruktur erwarten können. Darüber hinaus meint «Technology» auch den Einsatz smarter, grüner, sog. nachhaltiger Technologien und Konzepte, die die Mobilitätsprobleme lösen.

Das Element «Talent» weist schon über die Werktoore von Novartis hinaus. «Talent» meint das Bündel von Kreativität, das an einem Ort vorhanden ist. Es erfasst vor allem solche Elemente, die über das eigene Fach hinausweisen – eben die interessanten Menschen, die man zB bei der Party trifft. Diese «Talente» wollen sich frei austauschen. Wo das nicht möglich ist, werden die schönen neuen Gebäude vielleicht leer bleiben. Ob also Architektur funktioniert, stellt sich nach Bedingungen her, die der Architekt anscheinend zunächst gar nicht beeinflussen kann.

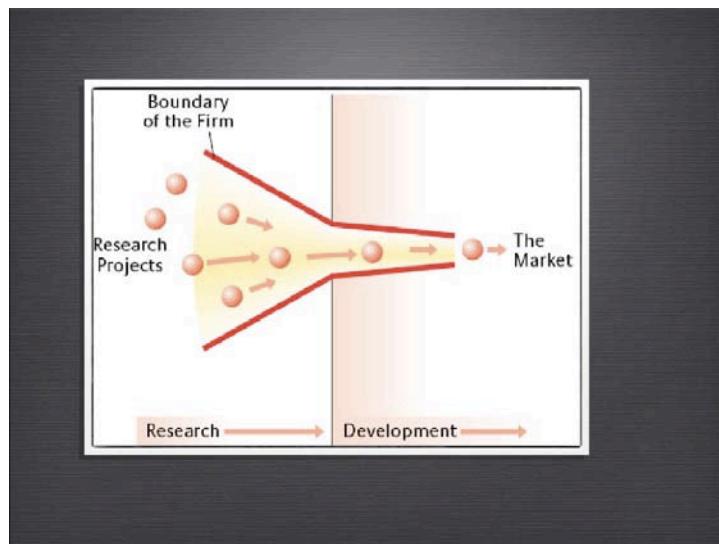
«Tolerance» bezeichnet Offenheit gegenüber Minoriäten und Ausländern, gegenüber Religionen und sexuellen Präferenzen. Es ist aber mehr. Er bezeichnet auch das Klima, in dem bei den Partys Mitarbeiter von Novartis mit solchen vom Konkurrenzunternehmen Hoffmann-La Roche zusammenkommen. Eine zu strikte Handhabung des Regimes von Intellectual Property, also dem Kern des Geschäftsmodells von Pharma-Unternehmen, würde den formlosen Gedankenaustausch vielleicht behindern. Dieses Element verweist schon oberflächlich auf Bezüge des Marktplatzkonzepts zum jeweiligen Rechtsregime des Platzes. Bei Novartis fängt es trivialerweise damit an, dass das Schengen-Grenzregime entsprechend eingestellt werden muss. Denn der Campus bildet eine gemeinsame Grenze mit Frankreich.

Lampugnani's Campus zeigt, dass ein moderner Ort des Wissens ein offener Ort sein muss. Anlässlich der Architecture Biennale in Rotterdam hat der Urbanist Arnold Reijndorp den Ort, der das 3-T-Regiment ausfüllt, so beschrieben (Reijndorp 2009, S. 93):

*The Open City is above all a city of open networks and an open attitude towards everything that is new and at first sight foreign. Seen in this light, the Open City is also a curious city, a city that is constantly on the lookout for something.*

### *Closed Innovation – Open Innovation*

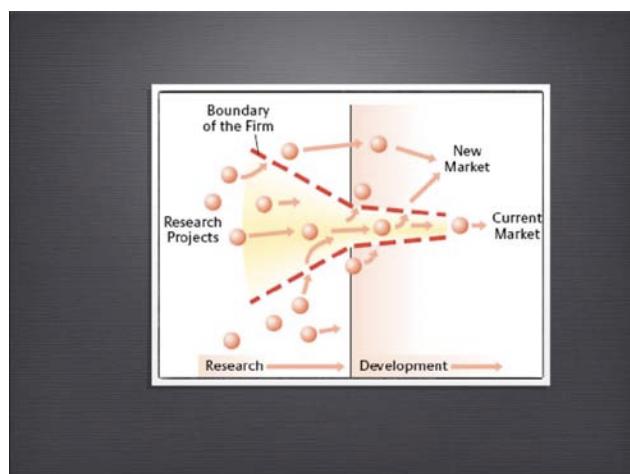
Diese Stadt, die hier beschrieben wird, organisiert sich nach dem Bazaarprinzip: Das Neue entsteht durch ungeplantes Handeln. Lampugnani erwähnt zwar die Worte Markt oder Bazaar nicht ausdrücklich, ich zweifle aber nicht an der Berechtigung dieses Vorbildes. Auf diese Weise baut der Masterplan bereits ein Konzept ein, das in der internationalen Management-Literatur seit einem epochalen Aufsatz in der MIT Sloan Management Review als «Open Innovation» bezeichnet wird (Chesbrough 2003; s. auch Chesbrough/Vanhaverbeke/West 2007). Das «Closed Innovation Model» charakterisiert Chesbrough (2003, S. 36) so:



### *Close Innovation*

*In closed innovation, a company generates, develops and commercializes its own ideas. This philosophy of self-reliance dominated the R&D operations of many leading industrial corporations for most of the 20<sup>th</sup> century.*

Ganz anders das «Open Innovation Model» (Chesbrough 2003, S. 37):



### *Open Innovation*

*In the new model of open innovation, a company commercializes both its own ideas as well as ideas from other firms and seeks ways to bring its in-house ideas to market by developing pathways outside its current businesses. Note that the boundary between the company and its surrounding environment is porous (represented by a dashed line), enabling innovations to move more easily between the two.<sup>8</sup>*

In diesem Sinne ist Offenheit ein ökonomisches Prinzip, das über den Erfolg oder Nicht-Erfolg von Unternehmen entscheiden kann. Hinter diesem Konzept von «Open Innovation» steht eine Beobachtung, die für zumindest 40-50 % aller Unternehmen zutreffend sein dürfte: Die Grenzen des Unternehmens verschwimmen und werden gewissermaßen virtualisiert. Es wäre deshalb widersinnig, die Unternehmen auf offene Innovationsstrategien einzustellen und gleichzeitig die Gebäude für die Mitarbeiter zu verschliessen. Es gibt gute Gründe anzunehmen, dass das Zusammenspiel von Masterplan und herausragenden Gebäuden Strukturen für Innovationen begünstigt. Im Ergebnis könnte man dann auch von «Gebäuden sprechen, die Wissen schaffen». Das Neue würde dann aber auf der Basis von Prinzipien erwirtschaftet werden, die anscheinend außerhalb der gedanklichen Reichweite des Plans selbst wie auch der Gebäude liegen.

Es lohnt sich daher, diese Prinzipien etwas näher zu betrachten. Dies will ich in meinem dritten Beispiel, dem Expo-Pavillon in Shanghai, unternehmen.

## «Balancy» – ein Pavillon als Modell für ein «Haus des Wissens»

Zum Abschluss der Expo 2010 in Shanghai ist der Pavillon der Bundesrepublik Deutschland mit dem ersten Preis für die beste Umsetzung des Expo-Themas «Better City, Better Life» ausgezeichnet worden.<sup>9</sup> Der Pavillon ist ein Gebäude ebenso wie das Modell einer künftig möglichen Stadt:

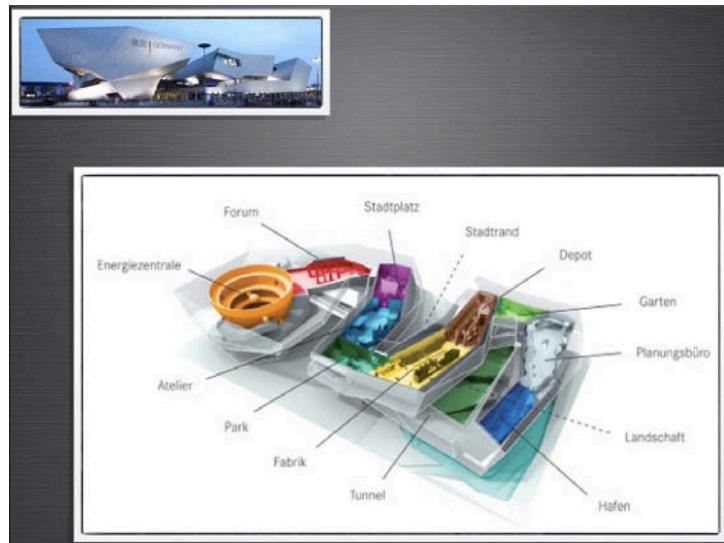
---

<sup>8</sup> Eine vielleicht noch prägnantere Definition gibt die Site

<<http://www.openinnovation.eu/openinnovatie.php>>: «Open Innovation can thus be described as: combining internal and external ideas as well as internal and external paths to market to advance the development of new technologies.»

<sup>9</sup> Das 'balancy'-Ausstellungskonzept stammt von der Stuttgarter Agentur Milla und Partner, die Architektur vom Münchener Büro Schmidhuber + Kaindl. Gebaut wurde der deutsche Pavillon von der Firma Nüssli (Deutschland). Zuständig für die Organisation und den Betrieb des Projekts war die Koelnmesse International GmbH. Die Projektverantwortung für den deutschen Pavillon lag in den Händen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

Ich bedanke mich bei den Mitarbeitern von Milla und Partner für ihre Unterstützung und Überlassung von Filmmaterialien.



### Der deutsche Expo-Pavillon in Shanghai, «Balancity» 2010

Der Deutsche Pavillon trägt den Namen "balancity" – ein Kunstwort aus "Balance" und "City", das eine Stadt im Gleichgewicht bezeichnet. Der Besucher von balancity begibt sich auf eine Reise durch eine Stadt der Ideen. Er bewegt sich wie in einer realen Stadt - zu Fuß, auf Rollbändern oder über Rolltreppen - durch unterschiedlich inszenierte Stadträume mit vielen Themen für ein besseres Leben in einer besseren Stadt. Der chinesische Name von balancity lautet „和谐都市 – héxié dūshì“, was wörtlich übersetzt „harmonische Metropole“ bedeutet.

Neben seiner besonderen, polygonalen Architektur mit ihren vier Raumkörpern, die sich gegenseitig stützen und für ein Gleichgewicht sorgen, und seiner silbrig glänzenden Membran aus einem besonders strapazierfähigen Kunststoffgewebe, sind es vor allem die städtischen Räume des Pavillons, die der Besucher nach und nach durchwandert und die den Deutschen Pavillon so spannend machen. Deutschland zeigt hier sein ganz besonderes städtisches Bild: Angefangen bei einem Hafen geht es unter anderem durch ein Planungsbüro über einen Park und einen Garten durch eine Fabrik und ein Depot in ein Atelier. Am Ende des Pavillonwegs gelangt der Besucher in die Energiezentrale, das Kraftwerk der Stadt. In der Energiezentrale werden die Besucher selbst aktiv und erzeugen gemeinsam mit anderen die Energie, die eine Stadt zum Leben bringt. In einer siebenminütigen Show bringen sie eine riesige Kugel zum Schwingen und lassen Bilder auf ihr entstehen. Die Besucher erleben so, dass man gemeinsam tatsächlich etwas bewegen kann.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Kompilation aus Verlautbarungen auf Websites und Pressemitteilungen von <bmwi.de> und <<http://www.shanghai.diplo.de/Vertretung/shanghai/de/07/balancity.html>>

Kratzt man den Ökokitsch, die PR-Geräusche und eine grenzwertige Anbiederung an chinesischen Geschmack ein wenig beiseite, offenbart sich in diesem Pavillon eine großartige Idee und Einsicht. Einerseits vermittelt die Architektur den Menschen eine doch eher konservative Vision: «Es ist angenehm in einer Stadt zu leben, wenn sich ihre Komponenten im Gleichgewicht befinden – Altes und Modernes, Bewahren und Erneuern, Arbeit und Freizeit, Urbanität und Natur, Individuum und Gemeinschaft.»<sup>11</sup> Gleichzeitig fordert der Pavillon die Menschen zur Aktion auf: Ihr müsst handeln, wenn sich dieser Zustand einstellen soll! Es sind die Menschen, die einer Ballung von Gebäuden ihren Sinn und ihre Kraft geben. Durch ihre gemeinsamen Aktionen kommt die Kugel ins Schwingen und verändert je nach Aktivität ihre Gestalt, aber auch das Verhalten der einzelnen handelnden Menschen. Die pendelnde Kugel als Modell einer globalisierten Welt – eine geniale Idee.



Film (3 Min.)  
«Balancy» – Kugel + Energiezentrale

Die Menschen erfahren so spielerisch, dass ihr Wissen und gemeinsames Handeln zu neuen Lösungen führen kann, die ihr Leben auch tatsächlich verbessern. Diese Modell ist großartig und auch aus meiner Sicht preiswürdig. Aber der Pavillon als Ganzes wie auch seine Energiezentrale sind nur ein Modell. Sie funktionieren deshalb auch nur im Modell. Denn der nüchterne Baumeister muss sich eine ebenso nüchterne Frage stellen. Wie kann ein tonnenschweres Gebilde wie diese Kugel so in Bewegung gesetzt werden? Ist die Energie von einigen hundert Menschen wirklich dafür ausreichend? Die nüchterne Antwort des Ingenieurs lautet: «Nein! Es ist der Strom aus der Steckdose, der letztlich die Kugel bewegt.»<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> s. oben Fn. 8

<sup>12</sup> Interview mit dem für die Technik Verantwortlichen bei Milla und Partner

Trotzdem beantwortet dieses Modell die Kernfrage von «Wissensarbeit» genauer als das geniale Konzept Lampugnani's. Der Pavillon bietet einen Kooperationsmechanismus an als notwendige Bedingung gelingenden Handelns. Hierbei kann es nützlich sein, ein mechanisches/informationstechnisches Regelsystem einzusetzen, das Anreize gibt zu kooperieren.<sup>13</sup> Erst wenn ein solcher Mechanismus existiert, kann aus einer schönen Architektur auch ein Haus des Wissens werden. Entscheidend ist also nicht die abstrakte Konzeption irgendeines Wissens, sondern das Handeln von Menschen.

Es ist die Frage, ob sich der im Modell funktionierende Mechanismus – Kooperation als Herz oder Kern einer Stadt oder eines Gebäudes – auch in die Realität einbauen lässt. Der Erste Preis für die Bundesrepublik Deutschland spricht dafür, dass zumindest die Jury das für möglich gehalten hat.

---

<sup>13</sup> Dies war in Shanghai durchaus ein praktisches Problem. Die Besucher brauchten eine Art Schulung und Animation, um den Kooperationsmechanismus in Gang zu setzen.

## Offenheit ist mehr als Ökonomie

«Was haben Sie sich bei dieser genialen Idee der schwingenden Kugel gedacht?», habe ich Leiterin des Kreativteams von Milla + Partner gefragt.<sup>14</sup> «Hatten Sie irgendwelche Theorien dabei im Kopf?», eine Frage, die natürlich einen Wissenschaftler besonders interessiert. «Nein, eigentlich nicht. Uns kam es darauf an, dem Publikum eine kommunikative Botschaft zu vermitteln», die Botschaft eben, über die ich oben berichtet habe: «Menschen bewegen, wenn sie Anreize haben, gemeinsam zu handeln.»

## Menschen kooperieren – im Prinzip

Die Kugel im Energiezentrum des Pavillons setzt eine zentrale Botschaft der modernen Institutionenökonomik<sup>15</sup> in Szene. Die Kugel ist dann ein Regelsystem, das Menschen einsetzen, um sich mit Hilfe dieses Systems in eine andere Lage zu versetzen. Man weiß aus der modernen Institutionenökonomik, dass Menschen oder Menschengruppen, die nicht fähig sind, solche Institutionen zu bilden, gegebenenfalls verhungern.<sup>16</sup> Der Mensch verhält sich so wie ein Pingpong-Spieler, der ständig mit sich selber Pingpong spielt und es dabei zu immer größerer Meisterschaft bringt. Mit seinen Institutionen zieht sich also der Mensch gewissermaßen an den eigenen Haa- ren aus dem Sumpf (näher dazu Lutterbeck 2010b). Die grundlegende Botschaft dieser Ökonomik lautet daher: «Institutions [Regelsysteme] matter!»

Diese Erklärung ist sicher noch sehr abstrakt. Deshalb Lamugnani's Masterplan als Beispiel. Zur Verdeutlichung der Logik des Plans habe ich nahezu alle Gebäude aus dem Plan entfernt:

Lampugnani strukturiert seinen Plan vom öffentlichen Raum her: den Marktplätzen, den kleineren und größeren Parks, vor allem den Arkaden an der Hauptstraße des Campus, der Fabrikstraße:

---

<sup>14</sup> Telefon-Interview mit Henrike Zeller, Gesellschafterin von Milla + Partner, am 3.2.2011

<sup>15</sup> Die einfachste Definition von Institution lautet: «Institution ist ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung» (Richter/Furubotn 2003, S. 7). In vielen Fällen können solche Institutionen durch Rechtsnormen hergestellt werden. Deshalb legt es diese Sicht nahe, Recht, Ökonomik und Normbildung zusammen zu betrachten. Je nach Modernität der Hochschule wird der Bereich als «Law and Economics», als Teil der Mathematik, als Teil der empirischen Wirtschaftsforschung, in Einzelfällen auch in der Informatik gelehrt. Elinor Ostrom (2009) ist für ihren Beitrag zu dieser Forschung 2009 mit dem Nobelpreis für Ökonomie geehrt worden.

<sup>16</sup> Das Paradebeispiel für Ökonomen ist das Verhalten der Menschen in der indischen Region Palampur, die etwa 700 km von Delhi entfernt liegt, dazu Bowles (2004, S. 23-27)

*Tatsächlich wurde der Masterplan nicht als Addition von Bauten konzipiert, zwischen denen sich Räume öffnen, sondern im Gegenteil als System von Räumen, in welchem sich Baufelder befinden.*

*Lampugnani 2009 b, S. 106*



[V. Lampugnani: Novartis Camus Masterplan\\_ohne Gebäude](#)

Natürlich ist die Fabrikstraße Fussgängerzone. Das Gehry-Gebäude, so ziemlich im Zentrum des Campus, bildet eine Art Scharnier zwischen den öffentlichen Räumen und den Gebäuden, in denen ein Teil der Arbeit stattfindet.



[Ein Campus der Parks, Fussgänger + Flaneure](#)

Diese öffentlichen Räume übernehmen die Aufgabe einer Institution. Die Institution reguliert die Anreize zwischen Innen = umhüllter Raum und Außen = öffentlicher Raum. Alles weitere passiert durch die Handlungen der auf dem Campus arbeitenden Menschen. Um diese Institutionen zu «bauen» waren prinzipiell nur zwei Dinge wichtig. Zum einen die Ideen des Architekten, zum anderen eine Entscheidung des

Managements. Die Entscheidung war deshalb vergleichsweise einfach: Der Investor konnte sich ohne große Widerstände divergierender Interessen für einen «Campus des nutzlosen öffentlichen Raums» entscheiden.

Die Frage von Günter Carpus «Wie können wir mit «richtigen» Gebäuden Unternehmen in einer guten Weise beeinflussen?» lässt sich deshalb abstrakt ganz einfach beantworten: «Indem wir «richtige» Institutionen bilden und Märkte, Parks und Arkaden als Regulator für kreatives Arbeiten einsetzen.»

Es ist aber unendlich schwieriger, ein Modell, das bei Novartis funktionieren mag, in der realen Welt da draußen umzusetzen. «Dieser nutzlose öffentliche Raum» ist meist nicht einfach da. Er ist umkämpft zwischen politischen, wirtschaftlichen und diffusen gesellschaftlichen Interessen. Deshalb muss er durch Institutionen erst hergestellt und gebaut werden. Erst neueste ökonomische Forschungen, die inzwischen mit dem Nobelpreis geadelt wurden (Ostrom 2009; für interessierte Laien kurz, aber prägnant Ostrom 2011), belegen, dass ein sehr altes Bauprinzip offensichtlich auch heute besonders gute Dienste leistet: das Prinzip der Allmende.<sup>17</sup> Das ist zB die gute alte Gemeindewiese, die die Beteiligten gemeinsam nutzen – allerdings nach Regeln, die sie selber setzen. Mit dem Wortpaar «beyond markets and states» kennzeichnet Elinor Ostrom diesen Ansatz, die Dinge zu regeln. Danach gibt es viele Bereiche der Realität, in denen die Menschen ihre Dinge selbst in die Hand nehmen. In vielen Fällen braucht es deshalb den großen, weisen Regulator nicht, der von Außen alles richtet. Vom (weisen) Staat gesetztes Recht muss also nicht der Königsweg sein – er kann es aber. Ein aktuelles Beispiel für eine juristische Institution ist die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zum Flughafen Frankfurt vom Februar 2011 (BVerfG 2011). Diese Entscheidung dehnt den öffentlichen Raum auch auf Flughäfen aus. Im konkreten Fall ging es zwar nur um die Versammlungsfreiheit, in der Konsequenz müssen aber die Baumeister dieser Gebäude ihre Konzepte neu durchdenken.

Aus weiteren, teils davon unabhängigen Forschungen, weiß man, dass die Innovationskraft des Internet's über weite Strecken diesem Bauprinzip genügt. Zu denken ist dabei an die Forschungen über Open Source Software. Ihr Erfolg gründet sich im Kern auf eine spezifische juristische Institution – das Urheberrecht in einer spezifischer Ausprägung – und nicht etwa technische Funktionalitäten (Lutterbeck/Gering/ Bärwolff 2004 ff). Ohne diese Open Source Software würde es das Internet in seiner heutigen Form nicht geben.

---

<sup>17</sup> Offenheit konstituiert Allmenden. Diese Offenheit des Zugriffs unterscheidet sie von Orten, die im öffentlichen oder privaten Eigentum stehen: «Allmende ist eine Ressource, die gemeinsam genutzt wird – unbeschadet ihrer Identität oder ihres intendierten Gebrauchs». Das heisst aber nicht, dass es keine Regeln braucht für die Benutzung von Allmenden

Offenheit ist also ein Prinzip, das – richtig eingesetzt – Menschen dazu befähigt, ökonomisch vernünftige Entscheidungen zu treffen.

## «Freiraum» kommt von Freiheit

«Freiräume» sind Räume, in denen Menschen die Freiheit haben, etwas zu tun und zu lassen – wenn sie nur mit anderen kooperieren. Die Institution «Freiraum», mit der Lampugnani seinen Campus strukturiert, gibt ihnen dazu den Anreiz. Das Wort «Freiraum» bezeichnet also gleichermaßen einen architektonischen Topos wie auch ein System von Werten, das Freiheiten definiert. In diesem Sinne kann es Freiräume innerhalb eines Gebäudes geben. Diesen Aspekt betonen wohl die zahlreichen «Gebäude des Wissens», die das Kopenhagener Architekturbüro 3XN errichtet hat. Wenn man die vielen schönen Bilder sieht, kann man sich vorstellen, dass es Spaß macht, dort zu arbeiten:



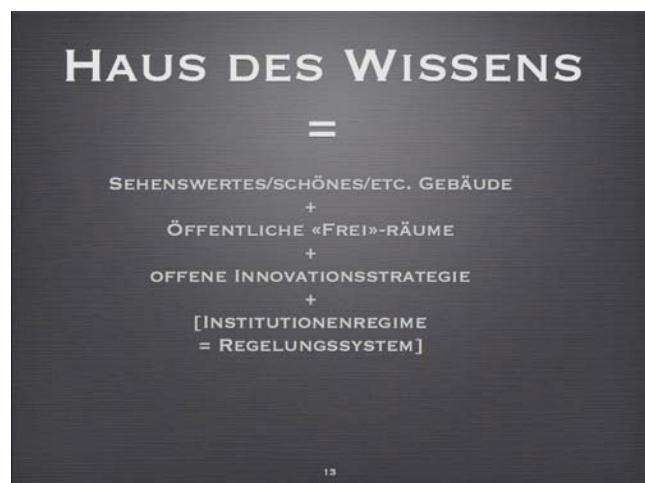
3XN: Ørestadt Gymnasium, Kopenhagen 2006

Ob solche Räume nicht doch bloß Langeweile auf hohem Niveau produzieren, entscheidet sich nicht innerhalb des Gebäudes, sondern in den Freiräumen draußen. Ein Beispiel: Gegeben ist eine Gesellschaft, die von einem Diktator natürlich zentral, mit allen bekannten Unterdrückungsmechanismen gelenkt wird. Wird eine entsprechend schöne 3XN-Architektur als «Gebäude des Wissens» funktionieren können? Nein, weil ohne Freiheit der Kommunikation kein neues Wissen entstehen wird. Die Diktatur zwingt sie ja, nicht (frei) zu kooperieren. Natürlich entsteht auch in Diktaturen Wissen – aber nicht in solchen umbauten Räumen. Anders ausgedrückt: Ein «Gebäude des Wissens» setzt «Freiräume» voraus, die durch ein gesellschaftlich akzeptiertes Prinzip der Offenheit geprägt sind.

tieres Wertesystem garantiert werden. «Gebäude des Wissens» verlangen also nach Demokratie.<sup>18</sup>

Offenheit ist deshalb nicht nur ein ökonomisches Muss. Offenheit ist auch Ausdruck der unverzichtbaren Werte einer freien Gesellschaft. In ihr drückt sich das Maß aus, mit dem Gesellschaften ihre Bürger und Bürgerinnen mit Freiheit ausstatten. Seit einem bahnbrechenden Aufsatz von Slater und Bennis aus 1964 bzw. 1990 hat sich diese Betrachtungsweise auch in der seriösen Management-Literatur durchgesetzt. In einem Satz: «Democracy is inevitable» (Slater und Bennis 1990/1964).<sup>19</sup>

Eine genauere Antwort auf die Frage von Günter Carpus («Wie können wir mit «richtigen» Gebäuden Unternehmen in einer guten Weise beeinflussen?») lautet daher:



Das Haus des Wissens

<sup>18</sup> Ob die «Open Source Logik» (Lange 2011, S. 78), der sich viele kreativ Arbeitende verpflichtet fühlen, auch zu nachhaltigen Geschäftsmodellen führt, liegt nicht auf der Hand. Zwar betonen Politiker in offiziellen Verlautbarungen gerne die Attraktivität ihrer jeweiligen Stadt für die Kreativen und ihre Vorliebe für alte Orte in «Loft-Environments» (Lampugnani 2002, S. 27). Aus langjährigen Erfahrungen bei der Produktion von Open Source Jahrbüchern (Lutterbeck/Gehring/Bärwolff 2004 ff) weiß der Verfasser, dass die Arbeit ohne Subvention von Außen jedenfalls in diesem Fall nicht möglich war.

<sup>19</sup> Der Aufsatz gehört zu den erfolgreichsten Beiträgen, die jemals von der angesehenen Harvard Management Review (HMR) abgedruckt wurden. Dieser Erfolg war umso bemerkenswerter, als dieser Aufsatz 1964, also auf dem Höhepunkt des Kalten Krieges, den Niedergang der sozialistischen Staaten vorhergesagt hat. Damals war eine solche Botschaft mitnichten politisch korrekt. HMR hat sich deshalb entschieden, den Aufsatz 1990 – jetzt mit Kommentaren der Verfasser – nachzudrucken. Der Aufsatz hat eine ganze Generation von amerikanischen Unternehmensberatern beeinflusst. Thomas Melones' «Future of Work» (2004, Übersetzung in viele Weltsprachen), das die neuen Strukturen der Arbeit im Internet-Zeitalter nachzeichnet, liest sich streckenweise wie eine Hommage an die großen Vorbilder Slater und Bennis (zB S. 25). Dieses Buch gehört zu den Publikationen, die auch Architekten von «Gebäuden des Wissens» kennen sollten.

Diese Gleichung gilt sicher für alle Unternehmen, die nach dem Modell von «Open Innovation» arbeiten müssen. Für Pharmaunternehmen, die es gewohnt sind, ihre Gebäude mit Intellectual Property (besonders Patente) zu verriegeln, eine große Herausforderung. Es ist letztlich eine empirische und wegen der Langfristigkeit des Projekts spekulative Frage, ob die Idee des «Novartis Campus des Wissens» funktioniert oder ob sich die Prinzipien von Offenheit und Transparenz der Architektur am Bollwerk der IP-Regime die Zähne ausbeißen.

## Conclusio

Das, was in früheren Jahren «Wissensgesellschaft» genannt wurde, hat sich längst in alle Aspekte des Alltags und des Berufslebens hinein verlagert. Analytisch gibt der Begriff deshalb nicht mehr viel her. Man spricht auch nicht mehr vom Cyberspace, weil es diesen besonderen Raum gar nicht gibt. Spannend wird es erst dann, wenn man den Funktionsmechanismus der Kooperation als Motor der Innovation entdeckt hat und damit die entscheidenden Fragen vom Computer an den Menschen zurückgibt.

Ich schließe mich in meinem Fazit dem letzten Satz der kleinen Studie von Lampugnani «Zur Zukunft der telematischen Stadt» (2002, S. 101) an:

*Die Stadt [und natürlich die Gebäude] im Zeitalter der Telematik sollte[n] nicht die Stadt des telematischen Zeitalters sein, sondern, wie seit jeher und möglichst noch mehr, die Stadt der Menschen.*

Diese mit Wissenstechnologien durchdrungene Stadt ist Stadt, wenn sie ein menschliches Gesicht hat. Für den Italiener Lampugnani gehört dieses Gesicht zu einer Frau – Mamma Roma (S. 97). Eine rassige Frau, Mutter, aber auch Prostituierte, die offensiv in die Kamera blickt und Tatkraft symbolisiert. Sie ist gewiss auch das Symbol für die Hure Babylon, das Unergründliche, Chaotische, das was sich nicht planen lässt: «Stadtluft macht frei», aber Freiheit bringt auch Gefahren. Der nüchterne Ingenieur mag Lösungen mit weniger Lyrik bevorzugen und sich an die Kugel von Shanghai halten. Funktional sind die Unterschiede nicht gar so groß –



[Anna Magnani in Pasolini's Mamma Roma, 1962](#)

Aber eine Kugel ist weniger sinnlich.

## Nachtrag – die Gespräche auf dem Evening Dinner

Die Nachfragen und die Diskussionen bezogen sich im Wesentlichen auf das hier vorgestellte Modell von «Open Innovation». Kann das Open Innovation-Modell einen Beitrag zu einer «Identity-Architektur» liefern? Oder ist es im Extremfall für die Architektur des Gebäudes ohne Belang, mit welchem Innovationsmodell das Unternehmen arbeitet?

Für diese Veranstaltungsreihe hat das Buch von Gunther Luedcke (1992) über «gute Räume» Pate gestanden. In seinem Ausblick beantwortet Luedcke die Frage «Welche Konzeption von ‹Identity› ist in die Bauplanung eingeflossen ( 1992c, S. 126)»:

*Die Unternehmen werden immer mehr zum Spiegelbild der öffentlichen und wirklichen Kultur. Und ihre Persönlichkeit oder Identity wird um so kraftvoller oder aktiver, je mehr sich die Reibungen, Brüche, Störungen, Überraschungen und Euphorien der Gesellschaft im Unternehmen abbilden. Das pralle Leben draußen wird dann zum Produktivfaktor innerhalb der Unternehmen.*

Wohl ziemlich ähnlich argumentiert das Open Innovations-Modell aus ökonomischer Sicht, allerdings mit einem kleinen Unterschied: Luedcke geht noch davon aus, dass die Innovation innerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens stattfindet. Für viele moderne Dienstleistungen, aber auch viele sonstige Produkte treffen diese Annahmen heute nicht mehr zu. Wie die Forschungen des MIT-Ökonomen Eric von Hippel belegen, machen neuartige Anwender-Innovationsnetzwerke den klassischen Hersteller von Produkten ggf. entbehrlich (2005a; kürzer und prägnanter in dem auch online verfügbaren Beitrag in 2005b). Innovation findet also in diesen Fällen außerhalb des Unternehmens statt. Gleichzeitig sind Unternehmen denkbar, die gleichzeitig mit beiden Innovationsmodellen arbeiten, wie die Mitarbeiter von Google berichten (Savioia und Copeland 2011). Diesen besonderen «Geist» müssten Räume des Wissens heute wiederspiegeln.

Meine Conclusio nach den abendlichen Diskussionen lautet daher: Die Frage von Günter Carpus nach «guten Räumen» muss das jeweilige Innovationsmodell des Unternehmens in die Antwort einbeziehen. Es ist denkbar, dass architektonische Konzeptionen, die die Institution Markt miteinbeziehen, Innovationen begünstigen.

# Quellenverzeichnis

Alberti, Leon Battista (1975): Zehn Bücher über die Baukunst, Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt 1975

Bizer, Johann, Lutterbeck, Bernd, Rieß, Joachim (Hg.) (2002): Umbruch von Regelungssystemen in der Informationsgesellschaft, Freundesgabe für Alfred Büllesbach, Stuttgart: Selbstverlag (auch unter [www.alfred-buellesbach.de](http://www.alfred-buellesbach.de))

Bowles, Samuel (2004): Microeconomics. Behavior, Institutions, and Evolution, Princeton University Press: Princeton and Oxford

Bundesverfassungsgericht [BVerfG] (2011): «Versammlungsfreiheit gilt auch im Frankfurter Flughafen», Pressemitteilung Nr. 18/2011 vom 22. Februar 2011 zum Urteil vom 22. Januar 2011 (1 BvR 699/06)

Chesbrough, Henry W. (2003): The Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review Spring 2003 Vol. 44 no. 3, S. 35-41

Chesbrough, Henry W., Vanhaverbeke, Wim, West, Joel (2007): Open Innovation. Researching a New Paradigm, Oxford University Press: Oxford, New York

3XN (Hg.) (2010): Mind Your Behaviour: How Architecture Shapes Behaviour, Ausstellungskatalog zur Ausstellung des Danish Architecture Center, 3XN: Kopenhagen

Florida, Richard (2002): The Rise of the Creative Class – and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, Basic Books: New York

Gelernter, David (2011): Unser neues Bauhaus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.03.2011 S. 33

Jehle-Schulte Strathaus, Ulrike (Hg.) (2008): Novartis Campus – Fabrikstrasse 2, Christoph Merian Verlag: Basel

Krogh Jensen, Marianne (2010): Space unfolded – Space as Movement, Action and Creation, in: 3XN 2010, S. 81-85

Lampugnani, Vittorio Magnano (2002): Verhaltene Geschwindigkeit. Die Zukunft der telematischen Stadt, Wagenbach: Berlin

Lampugnani, Vittorio Magnano (2009 a): Der Masterplan: Baustuktur, Funktion und Identität, in: Novartis International AG 2009, S. 58-79

Lampugnani, Vittorio Magnano (2009 b): Freiräume: Anforderungen und Gestaltungsstrategien, in: Novartis International AG 2009, S. 106-119

Lange, Bastian (2011): „Klein aber fein“. Wachstumslogiken der Kreativwirtschaft in Berlin, in: Arch+ Heft 201/202 (März 2011), S. 78-79

Luedcke, Günther A. (Hg.) (1992 a): Mehr Produktivität durch gute Räume. Manager entdecken die Wirkung der Architektur, 2. Aufl., ECON: Düsseldorf ua

Luedcke, Günther A. (1992 b): Vorwort: Das Haus des Geistes – Der Geist des Hauses, in: Luedcke 1992a, S. 9-22

Luedcke, Günther A. (1992 c): Auf dem Weg zur Cultured Company, in: Luedcke 1992a, S. 125-135

Lutterbeck, Bernd, Gehring, Robert A., Bärwolff, Matthias (Hg.) (2004 ff), Open Source Jahrbuch. Zwischen Softwareentwicklung und Gesellschaftsmodell, Lehmanns-Media: Berlin

Lutterbeck, Bernd (2002): Die «Wissensgesellschaft» bauen! (Version 1], in: Bizer/Lutterbeck/Rieß 2002, S. 23-38

Lutterbeck, Bernd (2010a): Die «Wissensgesellschaft» bauen! [Version 2] – Open Source, das Internet und die Tragödie der Allmende, Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung «Global Challenges III – Global Commons» an der Technischen Universität Darmstadt im Sommersemester 2010, 9. Juni 2010, <http://lutterbeck.org/2.html>

Lutterbeck, Bernd (2010b): *Komplexe Kontexte – Einfache Regeln*, Schufa AG: Wiesbaden. Die ausgearbeiteten und zugespitzten Thesen zum publizierten Essay sind über die Website <lutterbeck.org> zugreifbar.

Malone, Thomas W. (2004): The Future of Work. How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life, Harvard Business School Press: Boston, Ma.

Novartis International AG (Hg.) (2009): Novartis Campus. Eine moderne Arbeitswelt – Voraussetzungen, Bausteine, Perspektiven, Hatje Cranz: Ostfildern

Ostrom, Elinor (2009): Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, Nobel Prize Lecture, December 8, 2009, [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2009/ostrom-lecture.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/ostrom-lecture.html)

Ostrom, Elinor (2011a): Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter, oekom Verlag: München

Ostrom, Elinor (2011b): Vertragen und Teilen. Gemeingüter – jenseits von Markt und Staat, in: Le Monde Diplomatique März 2001, S. 17

Qvortrup, Lars (2010): Modern Knowledge Architecture, in: 3XN 2010, S. 149-153

Oxvig, Henrik (2010): Architecture is Fields of Interaction, in: 3XN 2010, S. 205-208

Reijndorp, Arnold (2009): The City as Bazaar, in: Rienjets/Sigler/Christiaanse (2009), S. 93-101

Rienjets, Tim, Sigler, Jennifer, Christiaanse, Kees (2009): Open City. Designing Co-existence. SUN: Amsterdam.

Richter, Rudolf, Furubotn, Erik G. (2003): Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl., MohrSiebeck: Tübingen

Savoia, Alberto; Copeland, Patrik (2011): Entrepreneurial Innovation at Google, in: Comuter Iss April 2011, S. 56-61, online verfügbar über computing now April 2011 at <http://www.computer.org/portal/web/computingnow>; related multimedia at [http://www.computer.org/portal/web/computingnow/archive/april2011?src=cnhome\\_tab](http://www.computer.org/portal/web/computingnow/archive/april2011?src=cnhome_tab)

Saxenian, Annalee (1996): *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press: Cambridge (Ma.) und London

Schatz, Gotfried (2009): Ein Geburtsort für neue Ideen, in: Novartis International AG 2009, S. 12-17

Slater, Philip, Bennis, Warren G. (1990 (1964)): Democracy is inevitable, *Harvard Business Review* v. September/Oktober 1990, S. 167-175 (Reprint des Originalaufsatzes von 1964)

Strøbech, Ralf Richardt (2010): The World is not the Internet, in: 3XN 2010, S. 187-191

Hippel, Eric von (2005a): *Democratizing Innovation*, MIT Prtess: Boston and London

Hippel, Eric von (2005b): Anwender-Innovations-Netzwerke: Hersteller entbehrlich, in: Lutterbeck/Gehring/Bärwolff 2005, S. 449-461 (online verfügbar über <http://www.opensourcejahrbuch.de/download/jb2005>)

Zemanek, Heinz (2004): Konrad Zuse und die Systemarchitektur, das Mailüfterl und der Turmbau zu Babel, in: Hellige, Hans Dieter (Hg.), *Geschichten der Informatik, Visionen, Paradigmen, Leitmotive*. Springer: Berlin ua, S. 141-170.