

Im «Dazwischen»

Die Reise des Aktionsforschungsprogramms «CreaLab» durch die Multirationalität der Hochschulwelt

Jens O. Meissner, Patricia Wolf und Julie Harboe

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Entwicklung des interdisziplinären Schwerpunktprogramms CreaLab der Hochschule Luzern. Es zeigte sich, dass im multirationalen organisationalen Kontext latent ungenutzt Zwischenräume entstehen, die produktiv gefüllt werden können.

Was ist wie in Organisationen zu entscheiden, wenn die Rahmenbedingungen nicht klar umrissen werden können? Die Antwort ist 42 – wieder einmal! Aber die steht am Ende des Artikels. Beginnen wir doch auch in Zeiten der Hypermoderne (Ortmann 2009) bitte von vorn: Im vorliegenden Beitrag geht es um die Entfaltung des «CreaLabs», einer strategischen Initiative der Hochschule Luzern (Schweiz). Diese verlief als Projektprogramm in mehreren Phasen und wurde wiederholt durch multirationale Diskurse entfacht, behindert, unterstützt, und (um)gelenkt (siehe Schedler & Rüegg-Stürm 2013, S. 194ff).

Das CreaLab entstand als «Interdisziplinärer Schwerpunkt» der Hochschule Luzern, welcher die Zusammenarbeit zum Thema «Zukunft der Gesellschaft» über die Departemente «Technik & Architektur», «Wirtschaft», «Kunst & Design», «Musik» und «Soziale Arbeit» hinweg etablieren sollte. Das Programm wurde 2010 gegründet und umfasst bis heute ein Portfolio von rund 40 assoziierten Projekten und ein interdisziplinäres, bis zu 18-köpfiges Kernteam. Nach fünf Jahren der Umsetzung und der entsprechenden Begleitforschung mit über 40 Interviews von Kernteam-Mitgliedern soll nun Zeit zur Reflexion sein. Wir beschreiben erst die Multirationalität des Hochschul Umfelds, rekonstruieren dann die Geschichte des CreaLabs und ziehen Schlussfolgerungen daraus.

Multirationalität und Living Labs

Die Funktionssysteme der Gesellschaft operieren zunehmend spezifischer und prägen abweichende Entscheidungsstrukturen aus (Luhmann 1986). Die Leitunterscheidung eines jeden Systems bleibt dabei im Grunde immer bestehen.

CreaLab gehört als strategische Initiative der Hochschule Luzern grundsätzlich zum Funktionssystem «Bildung» und operiert gemäß der Leitunterscheidung von «platzierbaren/nicht-platzierbaren Prüfungsleistungen» (Roth 2013, Rünkel 2012). Als Dienststelle des Kantons muss sie zudem den Prinzipien der «Verwaltung» als Subsystem des Politiksystems entsprechen (Leitunterscheidung «untergeordnet/übergeordnet in der gesellschaftlichen Machtverteilung»). Darüber hinaus geht es im Funktionssystem «Wissenschaft» um die Leitunterscheidung des «wahren/nicht-wahren» Wissens und im System «Kunst» um Ästhetik und die Unterscheidung zwischen «Innovation/Imitation».

Die Hochschule stellt den Anforderungen der Funktionssysteme entsprechende Leistungsaufträge gegenüber: Bildung ist Gegenstand der Leistungsaufträge «Aus- und Weiterbildung», in welchen Studienabschlüsse als geprüfte Karriere-zertifikate gelten. Die Anforderungen des Systems Wirtschaft decken die Leistungsaufträge «Dienstleistung» und «Weiterbildung» als gewinnorientierte Tätigkeiten ab. Und die «anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung» schließt an das Funktionssystem Wissenschaft an. Die Binnenstrukturierung der Hochschule selber folgt dem Politiksystem, da hier die nachvollziehbare Administration im Mittelpunkt steht. Für das CreaLab ist zusätzlich noch das Kunstsystem relevant, da in der konkreten Entscheidung vielfach die Frage nach Innovationsräumen, dem freien Handeln sowie der Entwicklung ästhetischer Lösungen den entscheidenden Ausschlag gab. Als strategisches Programm musste CreaLab mit allen Rationalitätsdomänen umgehen und damit verbundene widersprüchliche Logiken

Abbildung 1
**CreaLab im Spannungsfeld multirationaler
 Funktionssysteme**



bewältigen. Abbildung 1 illustriert schematisch die Positionierung des CreaLabs im «Dazwischen» der Domänen. Beispielhaft wäre hier das Paradox der anwendungsorientierten Forschung zu nennen, in dem es um Forschung als wissenschaftliche Erkenntnisoperation einerseits, der Drittmittel-Akquise andererseits und zum letzten als Entwicklungszusammenhang für die Unternehmenspraxis geht.

Wissen wird ständig unter verschiedenen Akteuren transformiert und weiter vernetzt, wenn es aktuell und wertvoll bleiben soll (Wolf & Hilse 2014). Da Zukunftsprognosen zunehmend unmöglich werden, gewinnen Experimentalsettings in Wissensökologien an Bedeutung (Meissner 2011, Meissner & Seemann 2013). So genannte «Living Labs» sind Initiativen, die vor einem solchen Hintergrund ihre Wirkung entfalten sollen (Schumacher 2008). CreaLab ist eine Abkürzung für «Creative Living Lab» und steht für die Erzeugung und Bearbeitung von Kreativprozessen in der Wissensökologie der Hochschule. Im CreaLab möchte man systematisch Kreativprozesse in Innovationssystemen fördern und ausbauen (Schweikert, Meissner & Wolf 2014).

Gemäß der Europäischen Union kooperieren in Living Labs (Technologie-)Anbieter und Forschungspartner mit dem Ziel, gemeinsam bestehendes Wissen optimal zu nutzen und in neue, innovative Lösungen zu transformieren (siehe www.enoll.org). Es kommen Hochschulpartner, Unternehmen sowie Endkun-

den zusammen und pflegen eine enge, meist regionale Zusammenarbeit zum Umsetzen eines gemeinsamen Innovationsprozesses. Der Fokus liegt nicht auf einzelnen Projekten, sondern auf Projektportfolios, mit denen häufig komplexe Lösungen in Zusammenarbeit mit Endnutzern angestrebt werden. Die Dauerherausforderung bei dieser Lösungsentwicklung besteht darin, aus widersprüchlichen Situationen prägnante Zukunftsimpulse zu entwickeln.

Die Geschichte des CreaLabs entlang zentraler Kristallisationspunkte

Das CreaLab verfolgt das Ziel, einen Kontext zu bieten, in dem teilnehmende Akteure anders wahrnehmen, mit verschiedensten Materialien und Methoden experimentieren und kreative Ideen in inter- und transdisziplinären Teams weiter entwickeln können. Ein Anfang der Geschichte von CreaLab Luzern steckt vermutlich im unternehmerischen Geist der Privaten Universität Witten/Herdecke, dem gemeinsamen Ausgangspunkt für Claus-Otto Scharmer («Theory U» 2007) und auch für Simone Schweikert, die 2006 die Leitung des «Competence Center General Management» an der Hochschule Luzern übernahm. Die Bedingungen für Lehre und Weiterbildungen waren gut. Die zunehmend wichtiger werdenden Bereiche angewandte Forschung und Dienstleistungen jedoch steckten in den Anfängen. Als «Leuchttürme» wurden 2010 die «Interdisziplinären Schwerpunkte» (IS) als überlagernde Programme ausgeschrieben. Dies führte dazu, dass Simone Schweikert die Idee des CreaLab mit Dozierenden anderer Hochschuldepartemente ausformulierte. Neben drei anderen IS entschied sich die Hochschulleitung für das CreaLab (*Kristallisationspunkt 1*).

Die Aufbauphase umfasste die Bildung eines Kernteams, in dem die Projekte des IS bearbeitet werden sollten. Es stellte sich schnell heraus, dass das Kernteam als vielfältiger Pool von Köpfen und Ideen aus allen Disziplinen der Hochschule eine besondere Ressource war und schnell Wirkung entfaltete.

Zudem konnte das CreaLab durch den Aufbau des «FabLab Luzern» einen zentralen Ort schaffen. FabLabs sind High-Tech-Labore für jedermann, in denen normalerweise mindestens ein Lasercutter, eine 3D-Fräse, ein Elektronikarbeitsplatz und ein Videokonferenztool zur Verfügung stehen (Wolf, Troxler & Jurt 2011). Ausgehend von einer Initiative des Massachusetts Institute of Technology (MIT) bestanden 2009 rund 50 FabLabs weltweit. Bis 2014 wuchs diese Zahl auf über 400 an. Das CreaLab schaffte es, eine Finanzierung zum Aufbau des ersten Schweizer FabLabs zu erhalten (*Kristallisationspunkt 2*).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.