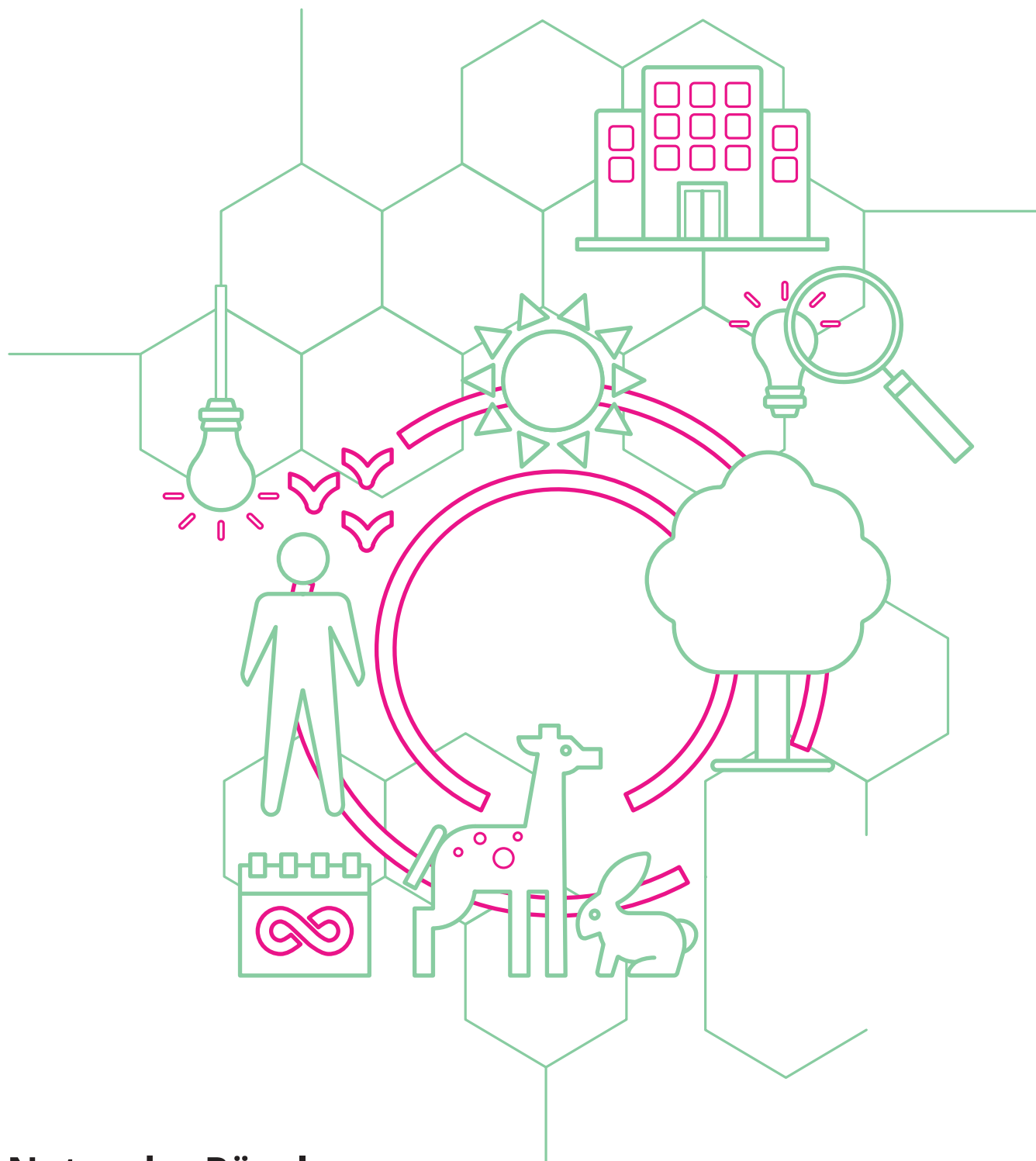


VEKSELVIRKNINGER

BETYDNINGEN AF NETVÆRKSSAMARBEJDE FOR UD-
VIKLINGEN AF INNOVATION HUBS I DEN DANSK-
TYSKE GRÆNSEREGION

Juni 2020

Ledsagende studie til projektet VekselWirk



Natascha Pösel og
Inge Schröder

VEKSELVIRKNINGER

BETYDNINGEN AF NETVÆRKSSAMARBEJDE FOR UDVIKLINGEN AF INNOVATION HUBS I DEN DANSK-TYSKE GRÆNSEREGION

Ledsagende studie til projektet VekselWirk
Natascha Pösel og Inge Schröder
Juni 2020

Dette projekt finansieret med midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling.



Interreg
Deutschland - Danmark



EUROPEAN UNION

**Undersøgelsens fortolkninger og
konklusioner afspejler forfatterens udtalelse
og deles ikke af alle VekselWirk-partnere.**

muthesius
kunsthochschule

Inhalt

1. Introduktion	6
1.1 Innovationsprocesser, innovation hubs og innovationsøkosystemer	6
INFOBOKS: DESIGN THINKING	7
INFOBOKS: SERENDIPITY	8
1.2 De kulturelle og kreative erhverv	8
1.2.1 Kendetegn for de kulturelle og kreative erhverv	9
INFOBOKS: EKSKURS TIL BIOLOGI	9
INFOBOKS: FAKTA OG TAL OM KREATIVE INDUSTRIER	10
1.2.2 Arbejdsvilkår og beskæftigelsesstrukturer	10
1.2.3 Sårbarhed af de kulturelle og kreative erhverv	10
2. Tilgang og metoder	11
2.1 Brætspillet „My Creative Family and Other Animals“	12
2.2 Studiens konkrete bindeled til projektet	12
3. Relationsnetværk	13
3.1 Modenhedsgrad af de involverede innovation hubs	13
3.2 Strukturer og relationer	14
4. Projekter og interventioner	15
4.1. Blended Learning Program	15
4.2 Innovative projekter	16
4.3 Projektvirkelighed mellem programniveau og projektdesign	17
5. Stakeholdere fra offentlige institutioner	17
5.1 Hvordan ser det ideelle innovationsøkosystem ud?	18
5.2. Customer journey	18
5.3 Dansk-tyske forskelle: Design som metode	19
6. Litteraturliste	20
7. Kronologisk overblik over metoder og forløb	22

1. Introduktion

Denne studie beskæftiger sig med den dansk-tyske Interreg 5a projekt Veksel-Wirk. Projektet blev gennemført fra den 1. juli 2017 til den 30. juni 2020 i Kolding, Kiel og Lübeck. I år 2020 fulgte Roskilde som nytilkommen deltager.¹ Veksel-Wirk hører under programmets prioritet 1, hvis mål er „øgning af produkt-, proces- og social-innovationen inden for de identificerede styrkepositioner i programområdet“. På projektniveauet blev der afledt en korresponderende overordnet målsætning: „aktivering af de kreative erhvervs innovationspotentiale for produkt-, proces- og social-innovationer i programregionen.“ For at nå dette mål blev der defineret tre delmål.

Med udgangspunkt i den omfattende projektansøgning opstod der en række spørgsmål om innovation hubs i den dansk-tyske grænseregion. Hvordan er de forankret i lokale innovationsøkosystemer? Kan coworking spaces, der samarbejder på tværs af grænsen, fremme de kreative erhverv og deres innovationsimpulser i regionen? Hvilke relationsnetværk skal der til, og hvordan fungerer de? Hvilke interventioner er meningsfulde? Hvordan kan sådanne innovationsstrukturer få den bedst mulige støtte af offentlige institutioner? Hvilken forståelse for disse strukturer er der påkrævet af personer, der medvirker i at tage sådanne beslutninger? Kan man udarbejde handlingsvejledninger til denne personkreds (stakeholdere)?

For at afklare disse spørgsmål har vi udvalgt tre fokusområder:

Relationsnetværk

Hvem er aktørerne i innovation hubs, hvilke funktioner og opgaver varetager de og på hvilken måde udvikler de lokale og regionale relationer sig?

Projekter og interventioner

Hvordan kan projekter og projektbaserede interventioner styrke de kreative erhverv og samarbejdet mellem danske og tyske innovation hubs? Og passer sådanne projekter til de kreatives konkrete behov?

Stakeholdere fra offentlige institutioner

Hvad ved stakeholdere fra offentlige institutioner om virkemåden af innovation hubs og innovationsøkosystemer? Kan udvekslingen på tværs af institutioner og grænser fremme en fælles forståelse blandt beslutningstagerne?

Først skal vi give et lille indblik i de centrale emner og oplyse om baggrunden for innovationer, innovationsprocesser, innovation hubs og de kreative erhverv.

1.1 Innovationsprocesser, innovation hubs og innovationsøkosystemer

Tidssvarende innovationsprocesser er kendetegnet ved nye metoder: cross-innovation, open-innovation og design-thinking (se også infoboks design thinking). De har alle tre væsentlige fællestræk (1): De er baseret på „serendipitet“ (se også infoboks Serendipity). Det betyder i sidste ende, at innovationer bedre kan opnås gennem „kreative sammenstød „ end gennem ufleksible processer. Åbne

¹ Efter afslutning af denne studie har nogle af partnerne ansøgt om forlængelse til den 31.03.2021, som nu er blevet bevilget.

processer fører til fascinerende muligheder og overraskende svar på spørgsmål, der endnu ikke er stillet.

Innovation hubs er steder, hvor disse metoder og processer praktiseres og hvor mennesker bliver inspireret og sat i stand til at skabe og udvikle nye idéer. Med deres åbne processer har hubs potentiale til at blive til knudepunkter i lokale innovationsøkosystemer, der både fremmer startups og - gennem spillover-effekter - initierer forandringsprocesser i etablerede virksomheder.

Innovation hubs eller labs er overordnede begreb for mulighedsrum, hvor mennesker udvikler og realiserer deres egne (forretnings-)idéer i fællesskab med ligesindede. Fællesskabets medlemmer har en lignende mindset, men forskellige kundskaber, evner og færdigheder. Her spiller også rekombination af viden efter serendipitetsprincippet en rolle. Muligheden for at dele lokaler og fællesskabet suppleres med tematisk fokuserede events (foredrag, workshops osv.) (5).

Enfunktionsdygtig innovation hub fremstår således som treklang af rum, fællesskab og events. Fællesskabet er kendetegnet ved lave magtdistancer og deltagelsesprocesser. Derfor kan de ikke styres top-down og tilpasser sig løbende fællesskabets skiftende behov. Frederici (6) har undersøgt spørgsmålet om, hvordan entreprenører organiserer sig i fællesskaber. Han har i denne forbindelse udpeget en række opgaver, som bør varetages af community managere i innovation hubs:

1. Skabe muligheder for samspil,
2. samle aktører, der hidtil var fysisk adskilte eller aktive indenfor forskellige felter,
3. fungere som „segmentknuser“,
4. styrke community-medlemmers interesse for hinanden,
5. samle aktører, der supplerer hinanden,
6. danne ramme for at oprette et community og
7. udforme et sted som fikspunkt.

Et væsentligt særtræk for innovation hubs bliver tit overset, når der diskuteres effekter af hubs: Dem der driver innovation hubs er ikke dem der skaber og gennemfører innovationer. De ser sig selv i rollen som facilitator. I sidste ende er det udelukkende entreprenørerne og innovatorerne, der har en virkning i den virkelige verden, mens hubben byder på de egnede omgivelser. Derfor kan den faktiske virkning af innovation hubs næppe kvantificeres (5, 25). For at

INFOBOKS: DESIGN THINKING

Ifølge Hasso Plattner Institut (2) er „design thinking en systematisk tilgang til komplekse problemstillinger fra alle livets områder. Tilgangen dækker langt mere end de klassiske design-fag som formgivning eller udformning. I kontrast til mange tilgangsmåder i videnskab og praksis, hvor man går ud fra, at der eksisterer en teknisk løsning på opgaven, er det her brugernes ønsker og behov samt en brugerorienteret opfindelsesproces, der står i centrum. Design thinker ser med brugernes øjne på opgaven og indtager på den måde brugerens rolle.“ Denne tilgang, som Hasso Plattners beskriver den, blev i erhvervsvirksomheder først anvendt til udvikling af produktinnovationer og så senere udvidet til andre innovationssammenhæng, som f. eks. procesinnovationer og sociale innovationer. Selv om begrebet „design thinking“ indeholder ordet „design“ - altså kunstnerisk formgivning - skal man være klar over, at denne tankeskole først og fremmest bruges af innovationskonsulenter og virksomhedsrådgivere. For at sætte innovationsprocesser i gang, ikke for at erstatte designeres ydelser. Mens managements-, organisations- og planlægningsprocesser har lineære forløb, er tegnings- og designprocesser resultatafhængige, har et bølgeformet forløb, følger det nye og uforventede og kræver både at udvikle og at forkaste. Design thinking er - og det er innovationsforskerne enige om - hverken velegnet til at planlægge innovationer på bureaukratisk måde eller til at styre dem top down. Det er denne resultatafhængige og til en vis grad utilsigtede fremgangsmåde (se tekstboks serendipitet), der er helt naturligt for både kunstnere og videnskabsfolk. Design thinking er derfor - også her er der enighed blandt de internationale innovationsforskere - først og fremmest et åbent mindset. Der hersker også en bred konsensus om, at alle deltagende i en innovativ community aktivt bør leve, praktisere og vedligeholde dette forbindelse fælles mindset, for at det innovative potentiale af et sådant miljø kan udfolde sig.

INFOBOKS: SERENDIPITY

I innovationsforskning bruges begrebet serendipitet, fra engelsk serendipity, som der ikke findes et tilsvarende dansk ord for. Herved forstås en tilfældig iagttagelse eller opdagelse, som ikke skete ved målrettet søgning. Så at sige et heldigt sammenfald, som dog altid opstår i forbindelse med målrettet søgning efter andre opdagelser. Kendte eksempler er opdagelsen af penicillin eller opfindelsen af sekundlim, burrebånd, tebreve eller post-it klister sedler. Der findes visse rammevilkår, som fremmer opdagelsen. En af disse faktorer er den tilfældige opdagers indre holdning: „Kun en åbensindet, forventningsfuld ånd bliver begunstiget af tilfældet“ (3). Ralph-Christian Ohr (4) nævner en anden faktor: „Diversitet er en afgørende forløber af serendipitet.“ Når en „ledende“ ånd møder åbne og varierede omgivelser, så kan der sættes gang i tankeprocesser, der fører til nye opdagelser. Personer, der i deres faglige miljø er vant at omgås med styreprocesser, har derimod tendensen til at opfatte tilfældigheden som forstyrrende. De er ikke særlig åbne for serendipitetsprincippet, idet serendipitet er en ikke-målbar størrelse. Hvem der dog beskæftiger sig nærmere med innovationer og innovationsfremmende omgivelser, vil opdage, at serendipitet ikke bare handler om en heldig lottogevinst, men derimod om samspillet af åbenhed, nysgerrighed og ihærdighed. Afgørende for den „tilfældige“ innovation er den indre holdning. Her lukkes cirklen til innovation hubs, der anses som steder, hvor et sådant mindset er højt værdsat. Det er således ikke overraskende, at lige dér samles ligesindede, der gavner hinanden og siger om sig selv, at det „er del af deres DNA“.

evaluere den, skal der spores indirekte og uventede virkningsveje (6). I denne forbindelse opstår der ofte problemer, for de dynamiske processer indenfor communities kolliderer med krav til regnskab samt med langsigtet plænlægning og faste målsætninger hos offentlige sponsorer og organisationer som fremmer erhvervslivet. Lotter beskriver i sin bog „Innovation - debatindlæg for barrierefri tænkning“ (7) syv arketyper for innovation. Også han nævner muliggøreren, som træder frem som innovationens ny organistor og sørger for at skaffe „optimale vilkår for innovatorer og talenter“, så de kan udfolde sig uafhængigt af „begrænsninger fra den gamle industrielle organisation“.

Som sagt: Innovation hubs har det potentiale at danne vigtige centre i innovationsøkosystemer, hvor der medvirker talrige deltagere: virksomheder, entreprenører, freelancere, men også universiteter, erhvervsfremmende institutioner og andre organisationer. De er knyttet sammen i et netværk og påvirker alle sammen hinanden i en balance af konkurrence og samarbejde (8). Innovation hubs kan fungere som drivkraft, fordi aktørerne eksperimenterer med nye forretningsmodeller, praktiserer åbne innovationsprocesser og oplever digitaliseringen som en chance. Nye fremgangsmåder såsom Business Model Canvas (24), Learn Startup eller risikobegrænsning ved udvikling af MVP's (minimum viable product) er levende praksis i innovation hubs.

Konceptet bag innovationsøkosystemer tager udgangspunkt i forestillingen om et biologisk økosystem ved at drage analogier til naturen (se også infoboks: ekskurs til biologi) og ved at undersøge, hvordan disse fænomener kan iagttages i forretningsmæssige sammenhæng (8).

1.2 De kulturelle og kreative erhverv

Mange steder har politik, administration og erhvervsfremmere sat sig som mål at styrke denne branche og at videreudvikle det jobskabende potentiale. Derfor følger det overordnede mål for projektet VekselWirk, nemlig at aktivere de kreative erhvervs innovationspotentiale, fuldt ud den europæiske trend. Den indholdsmæssige beskrivelse af, hvad der forstås under begrebet ”kulturelle og kreative erhverv”, er næsten identisk overalt i Europa (16). Der er tale om en branche, der på første syn virker ret heterogen og består af 12 delmarkeder.

Den forbindende kerne i enhver aktivitet inden for de kulturelle og kreative erhverv er den handling, der skaber kunstneriske, litterære, kulturelle, musiske, arkitektoniske eller kreative indhold, værker, produkter, produktioner eller servi-

ceydelse (17). Det er væsentligt, at de aktive indenfor kulturelle og kreative erhverv overvejende er fokuseret på det frie marked og ikke primært er fastansat i det offentlige eller i civilsamfundet. De kulturelle og kreative erhverv knytter bånd mellem traditionelle erhvervsbrancher, nye teknologier og moderne informations- og kommunikationsformer (15). Det gælder især for de delmarkeder, der er defineret som „kreative erhverv“ i snæver forstand (i modsætning til de „kulturelle erhverv“) såsom reklamemarkedet eller software- og spilindustri. I nogle jobfelter er der dog ikke altid en entydig afgrænsning mellem de kulturelle og de kreative erhverv.

INFOBOKS: ESKURS TIL BIOLOGI

Hvad har nu innovationsforskning med økologi og evolutionsteori at gøre? Mere end man tror. Et biologisk økosystem er et åbent system, hvor organismer indgår i et samspil med artsfæller (intra-specifik), med organismer fra andre arter (inter-specifik) og med deres abiotiske omverden.

Organismerne er forbundet med hinanden ved kausale og funktionelle vekselvirkninger. De indgår i interaktioner både inden for arter, imellem forskellige arter og med den ikke-levende omverden.

Økosystemer kan være mere eller mindre dynamiske, de er dog aldrig helt stabile. Der opstår løbende nye ligevægtstilstande, som den biologisk forskning sigter på at forstå. Med stigende biodiversitet øges antallet af vekselvirkninger, med mulighed for dannelsen af yderst komplekse systemer. Biologiske økosystemer er resultat af evolutionære og koevolutionære processer. Forståelsen af et økosystem, dets tilblivelse og dets dynamik kræver derfor også en funderet forståelse af evolutionsprincipperne.

Naturen byder således på et model. Den har en lang og velfungerende praksis i at skabe nyt liv. Et kredsløb, der både producerer vækst og sikrer overlevelsen. Evolution i biologisk forstand baserer på tre centrale processer: mutation, rekombination (crossing over) og selektion. Mutationer leverer nye varianter ved en ikke-måltret, tilfældig proces. Rekombination sørger ved en delvis måltret proces for nye varianter af organismer, der er resultat af en blanding af allerede velfungerende gener. Gennem rekombination opstår der nye kombinationer af egenskaber, der øger en populations variabilitet. Selektion er en måltret søgningsproces, der udvælger de bedst tilpassede organismer og bestemmer over evolutionens retning.

I evolutionsøkologien skelner man mellem formålsårsag og virkeårsag (9). Det enkelte spørgsmål „Hvorfor er sneharen hvid om vinteren?“ kan en biolog nemlig finde to rigtige svar på. Et rigtigt svar er: „Sneharen er hvid, fordi den med denne strategi er mindre synlig for rovdyr og derved øger dens overlevelsesh- og forplantningsschancer.“ Det andet, ligeledes rigtige svar er: „Sneharen er hvid, fordi hårrødderne af dens pels ikke danner pigmenter om vinteren.“ Svarene er udtryk for to forskellige synsvinkler. Det første svar oplyser om formålet, det andet om funktionen, den såkaldte virkeårsag. Evolutionen kender dermed to værdinormer: overlevelseshværdien for generne og nytteværdien for individet. Selektionens store bidrag er den søgeproces, som gør at begge værdier går op i en højere enhed. Resultatet er altid en videreudvikling. I naturen overlever de fleste mutationer ikke selektionsprocessen.

Dette kan også overføres til økonomiske sammenhæng. Også her sker det tit, at nogle idéer i en sen fase af innovationsprocessen ikke overlever. Innovationsforskeren Roberto Verganti (19) gør med god grund opmærksom på, at ikke det at generere idéer - svarende til den biologiske mutation og rekombination - er nøglen til banebrydende innovationer, men dømmekraften. For at kunne bedømme og udvælge idéer, anbefaler han at bruge dialektisk strukturerede kritikprocesser: „Den, der vil afsløre hidtil uløste problemer, eller vil nydefinere hvad der dybest set er værdifuldt, kan anvende kritik som innovationens drivkraft.“

1.2.1 Kendetegn for de kulturelle og kreative erhverv

De kulturelle og kreative erhverv anses for at være en af de væsentlige fremtidsbrancher, som politikere sætter store forventninger i. Ikke kun med hensigt til økonomisk vækst, men også til nye impulser og løsninger. Dette gælder ikke kun for de innovationer, som skabes indenfor en enkelt branche, men især den

INFOBOKS: FAKTA OG TAL OM KREATIVE INDUSTRIER

Mere end 12 millioner mennesker, eller 7,5 % af alle ansatte, arbejder i de kulturelle og kreative sektorer i EU. Den kreative sektor bidrager med omkring 5,3 procent til bruttoværditilvæksten. Det anses for at være en af de mest dynamiske sektorer i økonomien, og med hensyn til værditilvækst overgår den nu sektorer som den kemiske industri, energileverandører eller udbydere af finansielle tjenesteydelser (11), f.eks. i 2017 opnåede de kulturelle og kreative industrier i Tyskland en bruttoværditilvækst på 102,4 mia. (12) I 2018 havde ansatte i de kulturelle og kreative industrier en omsætning på 168 mia. Næsten 260.000 virksomheder og 1,7 millioner ansatte tilhører de kulturelle og kreative industrier i Tyskland. I Danmark var der i 2018 ca. 121.000 ansatte i de kulturelle og kreative industrier. (13) Yderligere oplysninger, data og fakta giver pålidelige kilder på nettet (f.eks. 13, 14 og 15).

Den nuværende monitoringrapport "Kultur- und Kreativwirtschaft 2019" opregner en andel af selvstændige på 21,5 procent for Tyskland. (20). Andelen af lavtlønnede arbejdstagere i de kreative industrier er 70 % højere end inden for noget andet aktivitetsområde (12), mens andelen af fastansatte fuldtidsansatte er 20 % lavere end i næsten alle andre sektorer. Kvinder er især berørt af disse ansættelsesvilkår. De udgør 76 procent af arbejdsstyrken i de tyske kreative industrier.

innovative kraft, som kulturelt og kreativt skabende inspirerer andre brancher med. Christian Bason, CEO for Danish Design Center (18), mener at nøglen ligger i det "... hvordan de kreative brancher skaber merværdi ud over sig selv ved at bidrage med nytænkning og innovationskraft til andre brancher." Erhvervsfremme for de kreative erhverv bør alene af den grund dække mere end selve etablering af de kreative erhverv, fordi de også sikrer dynamikken i en på viden og innovation baserende økonomi. Deres potentiale for økonomien generelt ligger i en tværsnitsvirkning. De kreative erhverv med deres mangeartede freelancere danner en slags essentielt „smøremiddel“ for at tidssvarende åbne innovationsprocesser overhoved kan køre. Med deres metoder og praktikker til vidensgenerering bidrager de kulturelt og kreativt skabende i væsentlig grad til kvantificeringen af innovationsprocessers økonomiske værdi (19).

1.2.2 Arbejdsvilkår og beskæftigelsesstrukturer

For de tyske kulturelle og kreative erhverv fremhæver Engstler og Mörgenthaler (12) som et strukturelt kendetegn et højt, typisk akademisk uddannelsesniveau hos

de kreative aktører, og konstaterer samtidig strukturelt betingede prekære ansættelsesforhold. Den økonomiske politik forventer et højt jobskabende potentiale - virkeligheden viser dog en større andel af selvstændige og andre former for atypisk beskæftigelse end i andre brancher. De kreative erhverv i Tyskland er præget af lave indkomster og samtidig et højt kvalifikationsniveau. Dette medfører specielle støttebehov, der som regel ikke dækkes tilstrækkeligt af den klassiske etableringsstøtte. Denne tager stadig udgangspunkt i klassiske virksomhedsstrukturer. Allerede i 2003 fastslog en af Berliner Senatsverwaltung bestilte studie, at „det vil blive en af udfordringerne for en kreativitets- og innovationsfremmende politik at bevare en kultur af åbenhed, nysgerrighed og samarbejde i fællesskab på tværs af organisations- og branchegrænser, samt at beskytte velegnede, åbne, ufærdige rum for kreative, freelancere og start-ups“ (21). Det gælder derfor om at skabe de arbejdsmiljøer, denne personkreds har brug for. Kreative solopreneurere, der som fotografer, illustratører, grafikere, film-skabere, journalister, tekstforfattere osv. leverer højt kvalificerede ydelser, har brug for markedsmuligheder, mulighedsrum og velfungerende netværk, hvor de kan samarbejde med andre kreativt skabende i lignende situationer, og med virksomheder, der har brug for deres specifikke evner. Så hvem der vil fremme de kreative erhverv, skal skaffe et økosystem, hvor de kan trives.

1.2.3 Sårbarhed af de kulturelle og kreative erhverv

Sårbarheden afledes af branchens ovennævnte kendetegn. En aktuel analyse fra den tyske „Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes“ (13)

siger mht. Corona-pandemien (status 17.04.2020): „De største skader indenfor de kulturelle og kreative erhverv opstår dog hos de selvstændige og freelancere. Også personer med ubetydelig lønnet beskæftigelse og mini-jobbere hører til den gruppe, som er hårdest ramt af krisen. I år 2018 udøvede knap 300.000 personer indenfor de kulturelle og kreative erhverv en ubetydelig lønnet beskæftigelse. Knap 260.000 personer er freelancer og selvstændige. Endvidere var der knap 340.000 såkaldte mini-selvstændige - dvs. med en indkomst under 17.500 € om året. (...) Knap 22 procent af kernearbejderne er selvstændige. Kunstnere, kreative, journalister og linguister har en endnu højere andel af selvstændige - mere end 50 procent. (...) På grund af beskæftigelsesstrukturen (...) er gruppen af selvstændige, freelancere og mini-jobbere særligt udsat i denne krise. Problemerne kan i mange tilfælde føre til eksistensnød indenfor meget kort tid.“

Både sårbarhed og resiliens af de kreative erhverv i kriseperioder samt deres forankring i lokale innovationsøkosystemer viser sig tydeligt (status april 2020), når man sammenligner Tyskland og Danmark. Mens der i Tyskland er stor bekymring og til dels også eksistentielle problemer hos de kreative freelancere og solopreneurere, ser det ud til, at man i Danmark med større selvfølgelighed tager integrationen af de kulturelle og kreative erhverv med i betragtning, lige fra kunstnere og kulturelle institutioner til kreative serviceydere med tilknytning til erhvervslivet. De kreative får i Danmark den samme opmærksomhed og mulighed for at benytte sig af offentlige midler og støtteprogrammer som alle andre erhvervsdrivende og soloselvstændige. Derimod rammer den tyske forbundsregeringens nødhjælpsprogram forbi de kulturelle og kreative erhvervs behov.

Situationen bliver forværret som følge af føderalismen, idet der findes store forskelle mellem de enkelte delstaters støtteydelse. Nogle delstater, f.eks. Baden-Württemberg eller Hamburg tilbyder, omtrent på samme måde som i Danmark, et nødhjælpsprogram der også giver kompensation for tabt iværksætterløn. Derimod henviser delstater som f.eks. Schleswig-Holstein til forbundsregeringens nødhjælpsprogram, der kun anser driftsudgifter som medarbejderlønninger og høj kontorleje som støtteberettiget. Administrerende direktører for kapitalselskaber har mulighed for at inkludere deres egen løn i den støtteberettigede kompensation. Derimod kan freelancere som f.eks. scenekunstnere eller fotografer under disse støttevilkår ikke anføre deres egen løn som driftsudgift. Således bliver en væsentlig andel af de tyske kulturelle og kreative erhverv i en økonomisk krise som Corona-krisen 2020 direkte henvist til sociale ydelser. På trods af mange protester og interventioner af repræsentanter for forskellige interessegrupper har den tyske forbundsregering heller ikke i konjunkturhjelpepakken fra juni 2020 taget tilstrækkeligt hensyn til de kulturelt og kreativt skabende. Mens man i Danmark hjælper kunstnere, freelancere og soloselvstændige med ydelser fra erhvervsstøtteprogrammer igennem krisen.

2. Tilgang og metoder

Denne studie undersøger relationsnetværk indenfor de enkelte involverede innovation hubs samt den projektbaserede opretning af nye relationer imellem disse kreativcentre i den dansk-tyske region. Disse innovation hubs anses som at være vigtige byggesten af levende innovationsøkosystemer og har behov for support og støtte fra offentlige institutioner. Derfor blev der opfordret repræsentanter for det offentlige (f.eks. kommuner eller universiteter) i de fire involverede byer til at deltage i et „city 4.0-netværk“². På den måde kunne

2 Der var desværre ikke nogen repræsentant fra Roskilde med til city 4.0-netværket.

deres forståelse for virkemåden af innovation hubs blive del af denne studie og supplere de projektdeltageres indefra-perspektiv med et udefra-perspektiv. I perioden mellem juli 2018 og december 2019 blev der fortaget research og indsamlet forskellige data. Herunder hørte en opgørelse, flere workshops sammen med community managerne og med city 4.0-netværket, nogle feedback-workshops, interviews og fokussamtaler, flere spørgeskemaer og endelig en sammenligning af projektdesign med projektvirkelighed. I workshopperne blev der anvendt et brætspil, der ekstra blev udviklet til denne studie. Deltagerne kunne bruge det til at bygge en fælles model af et innovationsøkosystem. Tabel 1 viser et overblik over de forskellige metoder og det tidsmæssige forløb. Alle metoder, de derved opnåede resultater og nye indsigter samt nogle af projektansøgningens væsentlige krav er beskrevet i en mere omfattende dokumentation (26).

2.1 Brætspillet „My Creative Family and Other Animals“

For at afholde vellykkede workshops skulle der findes en metode, der med så forskellige deltagere som community managere på den ene side og repræsentanter for city 4.0-netværket på den anden side kunne frembringe gode resultater og nye indsigter. Derfor udviklede vi en interaktiv, legende tilgang for at samle de grundlæggende oplysninger og for at synliggøre de relationsnetværk, der findes mellem forskellige organisationer og grupper i innovation hubs. Dertil har vi overført metoden af en systemisk opstilling til en anden kontekst - til en serious game. Serious games (22) er spil, der har tilknytning til den virkelige verden. De lukker „hullet mellem dannelse og anvendelse af viden“.

Idet spil har den afgørende kvalitet, at de „kan visualisere systemer og systematikker“. ... *Spil kan gøre systematikker tilgængelige og kausaliteter håndgribelige. ... Spillernes beskæftigelse med et emne, men også det at kaste sig ud i det, at prøve sig frem, at gå forskellige veje, at træffe beslutninger indenfor en spilstruktur er former for spillernes empowerment.*“

Brætspillet blev under projektets forløb spillet i flere varianter og løbende optimeret³. Prototypen blev videreudviklet, og til sidst fik spillet også et navn: „My Creative Family and Other Animals“. Det er tilgængeligt som småserie hos alle projektdeltagere i Kiel, Lübeck, Kolding og Roskilde.

2.2 Studiens konkrete bindeled til projektet

I projektet VekselWirk er der defineret en arbejdsplan for oprettelsen af grænseoverskridende coworking spaces i de fem deltagende innovation hubs. På alle de fem steder blev der ansat community managere for at oprette og drive centrene. Disse community managere var studiens vigtigste interne kontaktpersoner for at undersøge de forskellige **relationsnetværk**. Ved hjælp af spørgeskemaer, interaktive workshops og interviews skulle der findes ud af, hvilken aktører, grupperinger og institutioner der er forbundet med hinanden i innovationsøkosystemerne og hvilken opgaver de har.

I arbejdsplanen „coworking spaces“ er der planlagt forskellige tiltag for at oprette og udbygge netværk og støtte de kreativt skabende på mange måder. Til disse „**interventioner**“ hører dels en såkaldt „blended learning program“, som skal hjælpe de kreativt skabende med professionaliseringen gennem digitale værktøjer. Dels var der planlagt at gennemføre „innovative projekter“, som giver de kreativt skabende mulighed for at fremvise deres potentiale. Begge aktiviteter

³ Det her udviklede brætspil adskiller sig fra LEGO® SERIOUS PLAY®-metoden (23), der generelt har en lignende tilgang og ofte anvendes i innovationsprocesser indenfor virksomheder, ved et begrænset udvalg af elementer, der specielt er skræddersyet til at synliggøre samspillet mellem de forskellige organisationer.

fungerer samtidig som tilskyndelse for det grænsoverskridende samarbejde mellem innovation hubs og byder på en stor chance for at netværke. Innovationsøkosystemer og de kulturelle og kreative erhverv som fremtidsbranche er væsentlige for erhvervslivets regionale udvikling. De har dog ofte brug for support og støtte fra det offentlige. Derfor har forståelsen for disse nye strukturer hos de offentlige beslutningstagere en afgørende betydning. Sådanne beslutningstagere eller stakeholdere fra politik, forvaltning og videnskab fra alle involverede byer blev motiveret til at være med i et city 4.0-netværk og stod i flere interaktive workshops klar til at udforske vores fælles forståelse af tidssvarende innovationsøkosystemer samt at dele tanker og udveksle synspunkter.

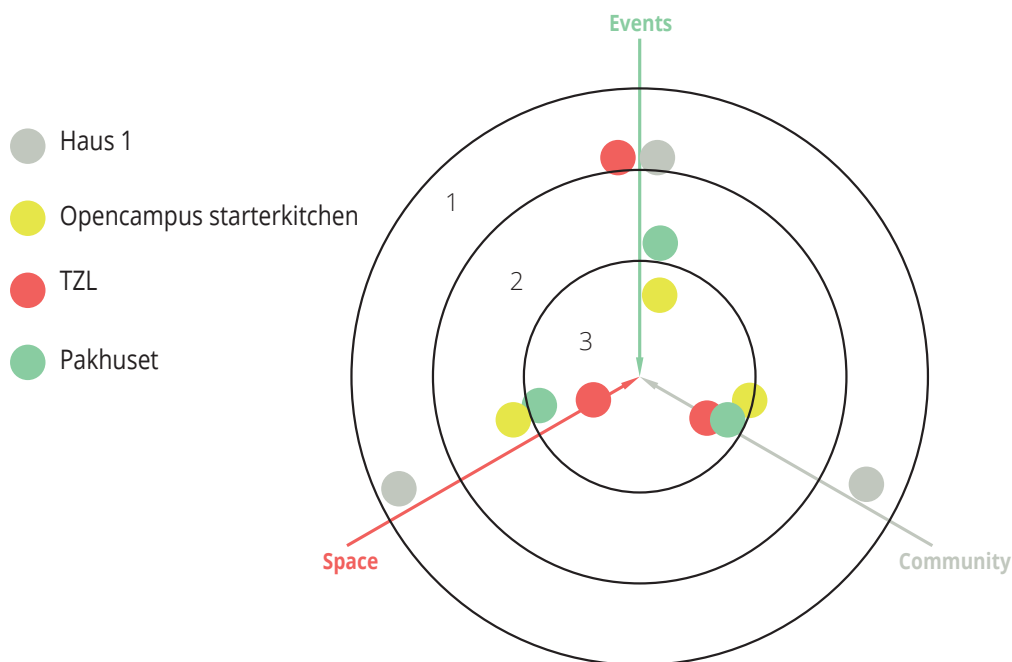


Fig 1: Modenhedsniveauer for de undersøgte innovationsnav i starten af studiet

3. Relationsnetværk

Hvem er aktørerne i innovation hubs, hvilke funktioner og opgaver varetager de, og på hvilken måde udvikler de lokale og regionale relationer sig? Disse spørgsmål har vi undersøgt sammen med de fire community managere ved hjælp af spørgeskemaer og interaktive workshops.

3.1 Modenhedsgrad af de involverede innovation hubs

Ved studiets begyndelse var der involveret fire innovation hubs, hvor der skulle etableres dansk-tyske coworking spaces: Pakhuset i Kolding, Technikzentrum

i Lübeck (TZL), samt to steder i Kiel: Starterkitchen og Haus 1 på Anschar-campus. Imellem de fire steder fandtes markante forskelle med henblik på tematiske fokusområder, oprindelseshistorie og modenhedsgrad. Så der var ingen vej uden om en statusopgørelse. Derfor blev der udviklet en test for at vurdere modenhedsgraden. Ved hjælp af de tre kriterier „space“, „community“ og „events“ vurderede enhver community manager den innovation hubs modenhed, hvor den oprettede en coworking space. Det viste sig at Starterkitchen og Pakhuset næsten har opnået en moden tilstand. I Technikzentrum Lübeck er „rum“ og „fællesskab“ allerede ret modne, dog har området „events“ stadig et stort udviklingsbehov. Haus 1 var i umoden tilstand med henblik på alle tre kriterier (se fig. 1). Senere kom Roskilde Handelsskole til som femte sted. Denne kunne desværre ikke medtages i den sammenlignende studie, fordi projektet allerede var for langt fremskredet. Desuden var der væsentlige strukturelle forskelle, idet Handelsskolen er en skole og ikke en innovation hub.

3.2 Strukturer og relationer

Ved hjælp af brætspillet „My Creative Family and Other Animals“ har community managerne under en interaktiv workshop bygget virkelighedsnære modeller af de innovation hubs, hvor deres coworking spaces er forankret. De tre innovation hubs, der gennem modenhedsmodellen allerede var identificeret som veludviklede kreativcentre, viste en række forskelle af lokal karakter, men også en række væsentlige fællestræk. Derimod viste Haus 1, som stadig befandt sig i opstartsfasen, et helt andet billede.

Pakhuset, Technikzentrum Lübeck og Starterkitchen har hver et centrum med flere organisationer og grupperinger. De medvirkende organisationer er strategisk velplacerede, deres relationer ser ud til at være stabile, med klar opgavefordeling. De gennem brætspillet udformede tredimensionelle billeder synliggør relationsegenskaber, der er bygget på en tillidskultur. Brætspillets forskellige brikker blev placeret på en måde, der afspejler kvaliteter som øjenhøjde, solidaritet, opbakning eller fælles værdier. Næsten altid danner virksomheder, startups, kreative og studerende kimcellen. Universiteternes betydning vurderes forskelligt. De bliver enten placeret i centrum eller får en position „i anden række“. Åbenbart er deres grad af integration afhængig af, hvorvidt de over en længere periode aktivt har medvirket i regionale netværk. Det har været tilfældet i Kolding og Lübeck, så der kunne knyttes bånd der hviler på tillid. Det er universiteterne, der uddanner de studerende, som spiller en afgørende rolle i ethvert innovationsøkosystem. Derfor forventes det af universiteterne, at de letter adgangen til regionale innovationsøkosystemer. De blev altid placeret på den måde, at de enten står som en rygdækning bagved de studerende, eller fast sammen, side om side. Også institutioner der giver erhvervsstøtte får en fast plads i innovationsøkosystemet, næsten altid i anden række, men altid tæt relateret til virksomheder og startups.

Haus 1 som en tydelig ufærdig innovation hub skiller sig markant ud fra de tre andre. For det første er det påfaldende, at der ikke findes et solidt centrum. De to institutioner, Heinrich Böll Stiftung Schleswig-Holstein og Muthesius Kunsthochschule, har ganske rigtigt funktionen at drive denne innovation hub, de står dog ikke i centrum. Til forskel fra de andre hubs har disse to institutioner heller ikke nogen klar indbyrdes position, de står hverken skulder ved skulder eller ser hinanden i øjnene. Generelt virker denne innovation hub ret tomt. Mange organisationer/grupper, især iværksættere, studerende, kreative og virksomheder, der andre steder udgør centret, står i kanten eller udenfor. VekselWirk coworking space blev nok placeret i hubbens centrum, men den står dér ensomt og forladt. Den får ingen støtte overhoved fra centrale, allierede organisationer.

Mens innovation i de tre andre innovation hubs hører til de primære opgavefelter, er emnet i Haus 1 endnu ikke kommet på dagsordenen. Her er strategier, finansiering og rekruttering de prioriterede aktiviteter.⁴

4. Projekter og interventioner

Hvordan kan projekter og projektbaserede interventioner styrke de kreative erhverv og samarbejdet mellem danske og tyske innovation hubs? Og passer sådanne projekter til de kreatives konkrete behov?

Disse spørgsmål skal behandles med „programmet blended learning“ og de „innovative projekter“ som eksempler, som vi betragter som projektbaserede interventioner for at styrke de kreative erhverv, innovation hubs og samarbejdet i regionen.

Det viste sig dog ret tidligt, at ansøgningen indeholdt et projektdesign med et stort antal af meget detaljerede krav, hvilket gav de fire community managere alvorlige problemer med den konkrete opfyldelse. De havde hverken tænkerum eller tid for at kunne være „facilitator“ for de kreative, at koble dem sammen og skabe et miljø, hvor åbne innovationsprocesser finder sted eller hvor der fødes cross-innovation-idéer. I stedet for udarbejdede de en omfattende katalog med alle de 22 „deliverables“ og planlagde processer for at kunne opfylde disse krav og målsætninger. I en første workshop var det nærmest umuligt for dem at henhøre den lange række af krav til en community managers oprindelige opgaver og funktioner, så det gav mening. De kunne f.eks. ikke identificere et enkelt projektkrav, der støtter den vigtige funktion at være „segmentknuser“.

4.1. Blended Learning Program

Der gik kostbar tid inden de fire community managere i den grad havde emanciperet sig, at de var i stand til at ignorere de indsnævrende og ikke ret målrettede krav og på egen hånd udviklede velegnede alternative tiltag. Så de sagde farvel til det oprindeligt planlagte blended learning program og opgav både den „Virtuelle Inkubator“ og det Massive Open Online Course (MOOC), hvilket skulle hjælpe de kreativt skabende med professionalisering og formidle grundkunderskab i udarbejdelse af forretningsplaner, marketing eller målgruppeanalyse. Den slags digitale tilbud er der allerede mange af, og de bliver også brugt af de kreativt skabende. I stedet for skabte de fire community managere en „creative retreat“ og bloggen „Create“. Under creative retreat forstås et fleredages retrætteprogram for omkring 20 startups og kreativt skabende, der udvikler deres forretningsplaner i en kortvarig coworking space på et helt specielt sted og i et perfekt arbejdsmiljø. Der tilbydes et skræddersyet ledsageprogram, med bl. a.

4 Fra statusopførelsen i februar 2019 indtil nu (april 2020) har Haus 1 på Anscharcampus oplevet en væsentlig videreudvikling. Anschar GmbH [et selskab med begrænset ansvar, svarer omtrent til et dansk anpartsselskab (ApS)], hvor Muthesius Kunsthochschule og Heinrich Böll Stiftung Schleswig-Holstein er to af de tolv anpartshavere, har reorganiseret og professionaliseret sig. Anschar GmbH er nu placeret i centrum og de to anpartshavere står i „anden række“. Derved har projektet VekselWirk´s coworking space ved navn „vekselwerk“ i dag fået en markant bedre organisatorisk tilknytning og opbakning. Der er også sket en forbedring af arbejdsrummene. Freelancerne fra de kreative erhverv i Haus 1 har samarbejdet om opretning af en brugerudviklet skræddersyet coworking space, „Apoteket“, i det historiske sygehusets tidligere apotek. Vekselwerk er del og stiftende medlem af Apoteket. Fra denne kimcelle har perceptionen af Haus 1 som innovation hub spredt sig over hele Anscharcampus. En ansøgning om institutionel støtte til Anscharcampus som kreativt centrum blev bevilliget af Stadt Kiel i 2019.

det formål at fremme udveksling og opbygning af netværk mellem deltagere fra Danmark og Tyskland. Bloggen „Create“ henvender sig direkte til de kreative erhvervs specifikke behov: Skaberakten, som er fælles for denne meget heterogen branche, kræver ikke kun intellektuel, men altid også psykisk styrke. Det gør den yderst sårbar. For at bevare deres skaberkraft, skal de kreativt skabende med hensigt til forretningsrelationer løbende holde deres indre balance. Det er det, der adskiller dem fra andre brancher. „Create“ er blevet til for at de bedre kan håndtere de indre konflikter, der skyldes denne specielle situation. Endelig - desværre først to år efter projektets opstart - er der nu udviklet støttereds kabler, der er skræddersyet til målgruppens behov. Sammenfattende kan det siges, at projektdesignet i væsentlige punkter rammer forbi både de kreativt skabendes behov og den levende virkelighed i innovation hubs. De indsnævrende krav kostede ikke kun de community managers kraft og energi, men også tid, som gik tabt for projektet. Community managere hører til de vigtigste „muliggørere“ i innovationsökosystemer. For at kunne klare denne opgave har de brug for råderum, åbenhed og tillid i stedet for snævre målsætninger og controlling, som er redskaber fra den gamle industrielle organisation. Sådan set kunne projektet VekselWirk sandsynligvis ikke fuldt ud udnytte alle sine muligheder.

4.2 Innovative projekter

Som format valgte de ansvarlige en konkurrence: „crossborder innovation challenge“. Der ledtes efter velfærdsorienterede løsninger til bæredygtig udformning af byer og kommuner. Konkurrencen blev udskrevet i maj 2019. Juryen bestod af 16 medlemmer i city 4.0-netværk. Der var defineret følgende udvælgelseskriterier: økologisk bæredygtighed, social merværdi, innovativ karakter, skalerbarhed. Vinderne og nogle flere nominerede fik muligheden for at præsentere deres idéer for offentligheden på Innovationsfestivalen i Kiel i august 2019.

Selv om „cross-border innovation challenge“ på grund af de indsendte idéers og projekters høje kvalitetsniveau var en stor succes og en berigelse for bl.a. innovationsfestivalen 2019, har denne aktivitet kun i ringe grad bidraget til at nå det overordnede mål. Den havde nærmest ingen effekt på „aktivering af de kreative erhvervs innovationspotentiale“, for både et spørgeskema og et vejledningsbaseret interview bagefter viste, at de kreative erhverv kun var marginalt involveret. I stedet for blev emnerne økologisk og social bæredygtighed sat i fokus, idet denne challenge havde titlen „Bæredygtig udformning af byer og kommuner“.

Dette hæmmede i høj grad en systematisk forankring af henholdsvis de kreativt skabende og kreative tilgange som f.eks. design thinking. Også ved denne aktivitet indeholdt projektdesignet mange, delvist ret detaljerede krav, hvis fuldstændige opfyldelse i praksis ser ud til at være nærmest umuligt.

Styrkelsen af de involverede innovation hubs blev heller ikke opfyldt fuldt ud, idet kun én enkelt af de præmierede idéer stammede fra en VekselWirk coworking space, og ved ikke en eneste idé har netværket været afgørende for selve idéudviklingen. Udover en manglende forankring af de kreative erhverv er valget af format påfaldende. Hvor der i forbindelse med innovation hubs typisk anvendes åbne innovationsprocesser, design thinking og samarbejdsorienterede tilgange, blev der til de innovative projekter udvalgt et kompetitivt format, der hovedsagligt var begrænset til en søgeproces for at udpege allerede eksisterende projektidéer.

Her var projektansøgningens krav ganske vist ligeså overdimensioneret som ved „blended learning program“, dog pegede de helt klart i én retning: samarbejde. At give afkald på et format der fremmer samarbejdet er desto mere overraskende, fordi innovation hubs med deres fællesskaber af mennesker med forskellige kundskaber men fælles „mindset“ er de perfekte steder for kooperative

formater. Det lykkedes faktisk ikke at falde tilbage på de „entrepreneurial communities“ af de involverede innovation hubs og være fælles om at stimulere genereringen af innovative idéer. Derfor kunne de involverede innovation hubs ikke ikke profitere af denne aktivitet. Slutendeligt har netop denne lovende aktivitet desværre ikke kunnet udnytte alle dens muligheder.

4.3 Projektvirkelighed mellem programniveau og projektdesign

Både i tilfælde af blended learning program og de innovative projekter har vi konstateret diskrepanser mellem projektdesign og projektvirkelighed, der i sidste ende påvirkede projektets samlede performance og kan danne grundlag for at aflede konsekvenser for handlingsvejledninger. Mens de involverede community managere forlod projektdesignet og bevægede sig mere hen mod de kreative erhverv, blev der ved de innovative projekter taget beslutning i den anden retning.

Her er det nærliggende at antage, at denne aktivitet med et andet projekt-design havde givet bedre resultater med henblik på projektets målsætninger. Projektdesignet var ... præget af en broget sammenblanding af buzz words og tematiske indsnævring. De mange detaljerede krav tillod kun begrænset bevægelsesfrihed og skabte snarere forvirring end klarhed. Der var ikke plads til tilfældighedsprincippet, der i dag er så vigtigt i innovationssammenhæng. Muligvis var denne overbelastning grunden til, at de ansvarlige i det mindste midlertidigt har tabt deres „kompass“ i kravenes jungle.

Der skal dog også konstateres, at de stive programkrav betyder en stor udfordring for et godt projekt-design. Det kræver omfattende operative specialkunderskaber. En specifik interventionslogik sørger for, at projektniveauet skal knyttes sammen med programniveauet. Det overordnede mål skal korrespondere med det specifikke mål på programniveauet, projektets output med programmets målbare outputindikatorer og de forventede projektresultater med resultatindikatoren på programniveauet. Projektets output skal kvantificeres. På den måde cementeres desværre „begrænsningerne fra den gamle industrielle organisation“ (7). Derved kan et åbent innovationsklima, agile processer eller en tidssvarende innovationskultur ikke fremmes på en effektiv måde. Indirekte og uventede virkningsveje (5) kan ikke spores med disse redskaber.

Problematisk virker desuden det faktum, at der på den ene side findes detaljerede krav om, hvordan program- og projektniveau skal korrespondere med hinanden, på den anden side findes dog ingen krav om projektets indre logik. Uden stor faglig ekspertise er det nærmest umuligt at verificere, om et projekts delmål virkelig fører frem til at det overordnede projektmål nås eller om et projekts output fremmer delmålene. Derfor burde det gøres muligt at tjekke, hvorvidt de indre projektsammenhæng er meningsfulde: Hvordan og hvorfor fremmer resultaterne projektets delmålene? Hvordan og hvorfor bidrager delmålene til opfyldelse af det overordnede mål? Hvis man havde brugt denne tilgang i forbindelse med VekselWirk projektet, så havde man sandsynligvis opdaget en række kritiske punkter inden projektets opstart.

5. Stakeholdere fra offentlige institutioner

Hvad ved stakeholdere fra offentlige institutioner om virkemåden af innovation hubs og innovationsøkosystemer? Kan udvekslingen på tværs af institutioner og grænser fremme en fælles forståelse blandt beslutningstagerne?

For at finde svar på disse spørgsmål, blev der holdt to interaktive workshops med de involverede stakeholdere fra city 4.0-netværk og desuden et fokussamtale med beslutningstagerne i Kolding.

5.1 Hvordan ser det ideelle innovationsøkosystem ud?

I en første workshop skabte to grupper af deltagere fra city 4.0-netværket ved hjælp af brætspillet „My Creative Family and Other Animals“ hver en model på et „ideelt“ innovationsøkosystem. De skulle vælge sådanne organisationer og grupperinger, der er relevante for et succesrigt og velfungerende innovationsøkosystem, positionere dem og relatere dem til hinanden. Desuden identificerede deltagerne væsentlige opgaver og tildelte dem organisationerne og grupperne. Her var ikke kun de to færdige modeller af betydning men også tilblivelsesprocessen. Både positioner, relationer og tildeling af opgaver blev ikke kun ivrigt diskuteret, men kunne også afprøves. Der opstod en livlig udveksling af viden og erfaringer. Hvad er væsentligt, hvad er uvæsentligt? Hvem er det, der danner kerne i et innovationsøkosystem? Og hvorfor? Hvad er formålet med politik, forvaltning og borgere? Hvilken rolle spiller universiteter eller erhvervsfremmeinstitutioner? Hvem er det, der i sidste ende er ansvarlig for innovationer? Hvilke emner giver anledning til kontroversielle diskussioner? Alle disse spørgsmål skulle afklares for at hver gruppe kunne udvikle en fælles model.

Begge grupper udarbejdede tydelig tredimensionelle konstruktioner. Disse modeller viser en række fællestræk, men også tydelige forskelle. I centrum for de to ideelle innovation hubs stod virksomheder, startups, kreative og studerende. Universiteternes betydning blev opfattet forskelligt. Den ene gruppe positionerer dem i økosystemets centrum, ligesom et fundament for de studerende, mens den anden gruppe sætter dem i anden række. Erhvervsfremmeinstitutioner, NGO´ s/stiftelser/selvejende institutioner/foreninger og borgere bliver i enighed placeret i anden række. Kamre/erhvervsråd og -forbund, forvaltning og politik befinder sig i tydelig afstand til de komplekse indre processer, men alligevel får de tildelt opgaven med finansiering. Det var begge arbejdsgrupper enige i.

Stakeholderne var også enige i, at „strategi“ ikke er nogen primær opgave, fordi et velfungerende, succesrigt innovationsøkosystem kun kan blive til, hvis strategien er blevet udviklet tidligere. Det er også værd at bemærke, at der i begge grupper prioriteredes opgavefelter, der ikke er en klassisk operativ aktivitet, men snarere en holdning, der ikke fører til målbare resultater. Den ene Gruppe bestemte sig for „impact“, den anden for „iværksætterånd“.

De innovationsøkosystemer, der blev skabt af de offentlige stakeholdere på spillebrættet, er ikke blevet til som summen af viden og erfaringer fra de enkelte deltagere, men gennem deres samvirken. Med brætspillet kunne deltagerne udforske et innovationsøkosystems kompleksitet gennem fælles udvikling af fysiske modeller på en legende måde. Og de kunne udforme det med empati for aktørene. Figur 2 viser eksemplarisk, hvordan et resultat kan se ud.

5.2. Customer journey

I en anden workshop arbejdede to grupper af deltagere fra city 4.0-netværket med en kunderejse. De kunne vælge imellem en række af personaer: fiktive, men realistiske typiske repræsentanter for de kulturelle og kreative erhverv. Disse var blevet udviklet i en tidligere workshop af community managere og nogle andre projektmedarbejdere. Det viste sig, at der både hos „insiderne“ og stakeholderne ikke altid eksisterede tilstrækkelige kundskaber om, hvordan kernemålgruppen, de kulturelle og kreative erhverv, er sat sammen. Ofte blev de kulturelle og kreative erhverv bare kaldt for „de kreative“, hvor man også inkluderede alle mulige startups eller studerende med projektidéer. Personaerne blev efterfølgende skarpere afgrænset. Deres anvendelse gav en bedre formidling af denne erhvervsgruppes specifikke kendetegn.

Med i alt tre personaer gik stakeholderne på kunderejse i et idealtypisk innovationsøkosystem. Rejserne havde varierende forløb, alligevel fik deltagerne et godt indblik i deres praktiske anvendelighed. De reflekterede over de forskellige behov, der findes indenfor en heterogen målgruppe. Og de udviklede en ny forståelse for organisationernes og grupperingernes forskellige kultur, der samlet set udgør et innovationsøkosystem. De resulterende rejsehistorier forbliver fiktive og dyrker indimellem også den ene eller anden stereotyp. Stakeholderne fik mulighed for at opleve, hvor vigtigt det er at skabe velfungerende forbindelser mellem økosystemernes forskellige byggesten og at tage hensyn til de forskellige organisationskulturer. Gennemførelsen af en customer journey åbnede for muligheden for at udforske funktionaliteter, tilgange og forløb og for at lege med forandringer.

5.3 Dansk-tyske forskelle: Design som metode

Med henblik på accepten af f.eks. design-thinking-metoder og de kreativt skabendes medvirken i bæredygtige udviklingsmål viste der sig under workshopsene og researcharbejdet indimellem forskelle mellem de danske og tyske stakeholdere. Indtrykket blev bekræftet i en fokussamtale med repræsentanter for city 4.0-netværk fra Kolding. Byen har allerede for mange år siden positioneret sig strategisk som „design-city“ og har siden 2017 som Danmarks første og eneste by været medlem af UNESCO Creative Cities Network (UCCN). Kolding har sat en særlig fokus på design som metode. Dette mindset blev introduceret i alle den offentlige sektors områder og processer. Der eksisterer en fælles forståelse af, hvad design som metode betyder for sammenfletning af kommunale mål med virksomhedernes mål. Således bevæger sig de kreative erhverv i Kolding - anderledes end i Schleswig-Holstein - i øjenhøjde med andre aktører fra erhvervslivet, kommunen og bysamfundet. Kommunerne på tysk side står snarere ved vejens begyndelse, når det gælder at integrere de kreative erhverv samt kreative tilgange til procesudformning såsom design thinking i kommunale stragier. Anvendelsen af innovative, kreative metoder som procesmodul kan i mere traditionel prægede erhvervs- og organisationskontekster kun have den ønskede virkning for en region, hvis dette mindset - ligesom i Kolding kommune - er forankret i kommunens overordnede strategi. Der skal en bred konsensus til at åbne op for en kreativ udformning af kommunale processer og på den måde at etablere en anden innovationskultur.

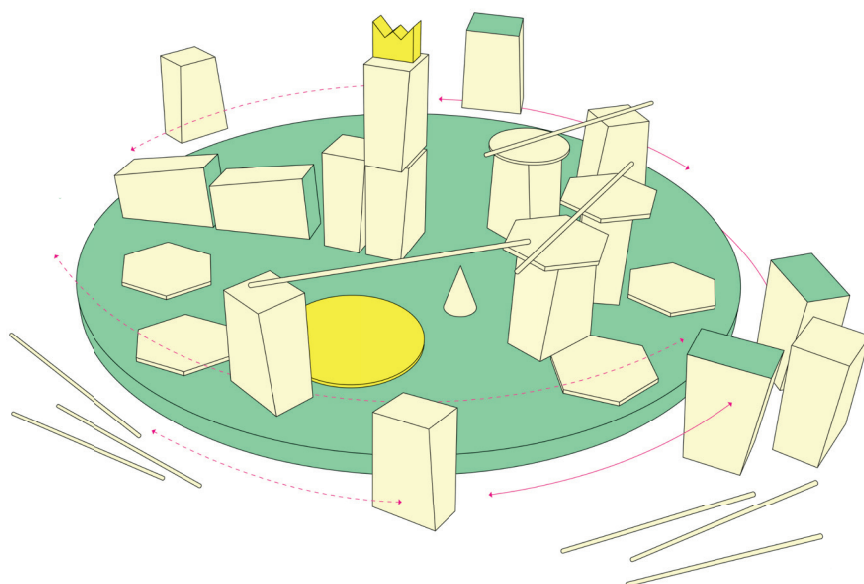


Fig. 2: Eksempelvis illustration af et innovationsøkosystem, der blev bygget med brætspelet

6. Litteraturliste

- 1 Horx, Matthias und Friebe, Holm (2015): *Synnovation – die Innovation von morgen*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/synnovation-die-innovation-von-morgen/>
- 2 Hasso-Plattner-Institut: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>
- 3 Gassmann, Oliver und Friesike, Sascha: *Das Serendipity-Prinzip* (http://www.changex.de/Article/gassmann_friesike_das_serendipity_prinzip)
- 4 Ohr, Ralph-Christian: *Innovation and Serendipity* (<https://integrative-innovation.net/?p=581>)
- 5 Friederici, Nicolas (2014): *What is a tech hub anyway?* Oxford Internet Institute, University of Oxford, <http://cii.oii.ox.ac.uk/2014/09/16/what-is-a-tech-innovation-hub-anyway/>
- 6 Friederici, Nicolas (2017): *HOW NASCENT TECHNOLOGY ENTREPRENEURS ORGANIZE: THE COMMUNITY ASSEMBLY PROCESS*. https://conference.druid.dk/acc_papers/b0upij7msjm3axnd4suqvt195x.pdf
- 7 Lotter, Wolf: *Innovation - Streitschrift für barrierefreies Denken* Edition Körber, Hamburg 2018
- 8 Enkel, Ellen und Hengstler, Monika (2015): *Innovationen durch Innovationsökosysteme*. <https://www.kmu-magazin.ch/forschung-entwicklung/innovationen-durch-innovationsoekosysteme>.
- 9 Grupe, G., Wittwer-Backofen, U., Christiansen, K. und Schröder, I. (2012): *Anthropologie – ein einführendes Lehrbuch*. 2. Aufl., Springer Verlag, Heidelberg
- 10 Verganti, Roberto (2016): *The innovative power of criticism*. <https://hbr.org/2016/01/the-innovative-power-of-criticism>
- 11 <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Navigation/DE/DieBranche/Uebersicht/uebersicht.html>
- 12 Engstler, Martin und Mörgenthaler, Lutz (2019): https://www.mfg.de/files/03_MFG_Kreativ/PDF/190111-Studie-Kreativwirtschaft-KWiLR_2_Engstler_Moergenthaler_Pepler.pdf
- 13 PROGNOSE AG (2020): *Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie*. https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417_Kurzpaper_1.2_Betroffenheit_KKW1.pdf?fbclid=IwAR0N8WuO6rB9ss-S81YQkzrHlBnnRVyDs2bHOa35RGMehqj5S0p7OEvZT5c
- 14 <https://eng.em.dk/media/10605/07-02-13-summary-vaekstplan-kreative-erhverv-english.pdf>

- 15 <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-kultur-und-kreativwirtschaft.html>
- 16 **Söndermann, M., Backes, C., Arndt, O. und Brünink, D. (2009):** *Endbericht – Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht.* Herausgeber: BMW
- 17 **Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2007):** *Kultur in Deutschland.* Conbrio Vlg
- 18 <https://danskdesigncenter.dk/en/blog-danish-creativity-has-potential-generate-future-markets>
- 19 **Schröder, I. (2016):** *Grassroot Lab & Coworking Hub: hippe Szenephänomene oder richtungweisende Innovationsschmieden?* Vortrag, Fehmarn Belt Days, Hamburg 20. bis 22.09. 2016
- 20 <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2019-kurzfassung.html>
- 21 **Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung, Landesinitiative Projekt Zukunft: Innovations- und Kreativlabs in Berlin – eine Bestandsaufnahme,** http://www.berlin.de/projektzukunft/uploads/tx_news/130626_Innovations-_und_Kreativlabs_in_Berlin_-_eine_Bestandsaufnahme_02.pdf
- 22 <https://www.kulturrat.de/themen/kulturgut-computerspiele/serious-games/>
- 23 <https://www.lego.com/en-us/seriousplay/background>
- 24 <http://alexosterwalder.com/>
- 25 **Toivonen, Tuukka und Friederici, Nicolas (2015):** *Time to Define What a “Hub” Really Is* https://ssir.org/articles/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is
- 26 **Schröder, Inge und Pösel, Natascha (2020):** *Studiendokumentation Wechselwirkungen.* Unveröffentlichtes Manuskript, auf Anfrage bei den Autorinnen erhältlich.

Titelillustration & Fig. 2: Tinoosh Kiyani Razi

7. Kronologisk overblik over metoder og forløb

dato	placere	måle/metode
31.05.2018	Lübeck	Præsentation af studiens design
04.06.2018	Kolding	deltagelse Community manager-møde
05.07.2018	Kiel	Spørgeskemaets struktur og indlejring
01.09.2018	Kiel	SWOT-spørgeskema
05.07.2018	Grönwohld	Feedback community manager-møde
13.11.2018	Kolding	Partnerpartmøde
30.01.2019	Felde	Feedback community manager-møde
06.02.2019	Kiel	Community manager workshop: modenhedsmodel, brætspilsvariant 1, Matching af projektmål med de primære opgaver fra community manager
27.02.2019	Roskilde	Partnerpartmøde
27.02.2019	Roskilde	Brætspilvariant 1 med community manager Roskilde
27.03.2019	Lübeck	City 4.0 Workshop: Brætspilsvariant 2
30.05.2019	Kiel	Community Manager Workshop: Brætspilsvariant 3, Personas
12.06.2019	Kolding	City 4.0 Workshop: Brætspilsvariant 4
14.05.2019	Kiel	Brætspilvariant 1 med projektleder Roskilde
04.09.2019	Lübeck	Partnerpartmøde
06.09.2019	Kolding	Fokus diskussion om de kreative brancher, lokale City 4.0 repræsentanter
28.08.2019	Grönwohld	Creative Retreat: Baggrundsdiskussioner med deltagerne
30.08.2019	Kiel	Innovationsfestival: baggrundsdiskussioner med deltagere i fokus Cross-Border Innovation Challenge
26.11.2019	Kiel	Spørgeskema grænseoverskridende innovation udfordring
02.12.2019	Kiel	Interview på showrooms
04.12.2019	Kolding	Partnerpartmøde
20.11.2019	Kiel	Interview om "Create"
27.02.2020	Roskilde	Partnerpartmøde

legende:

	spørgeskema
	Interaktive metoder: modenhedsmodel, brætspil, matching af projektmål / opgaver, kunderejse
	Feedback til projektet
	Interviews, baggrundsdiskussioner, fokusdiskussion



Interreg
Deutschland - Danmark



EUROPEAN UNION



VekselWirk

muthesius
kunsthochschule