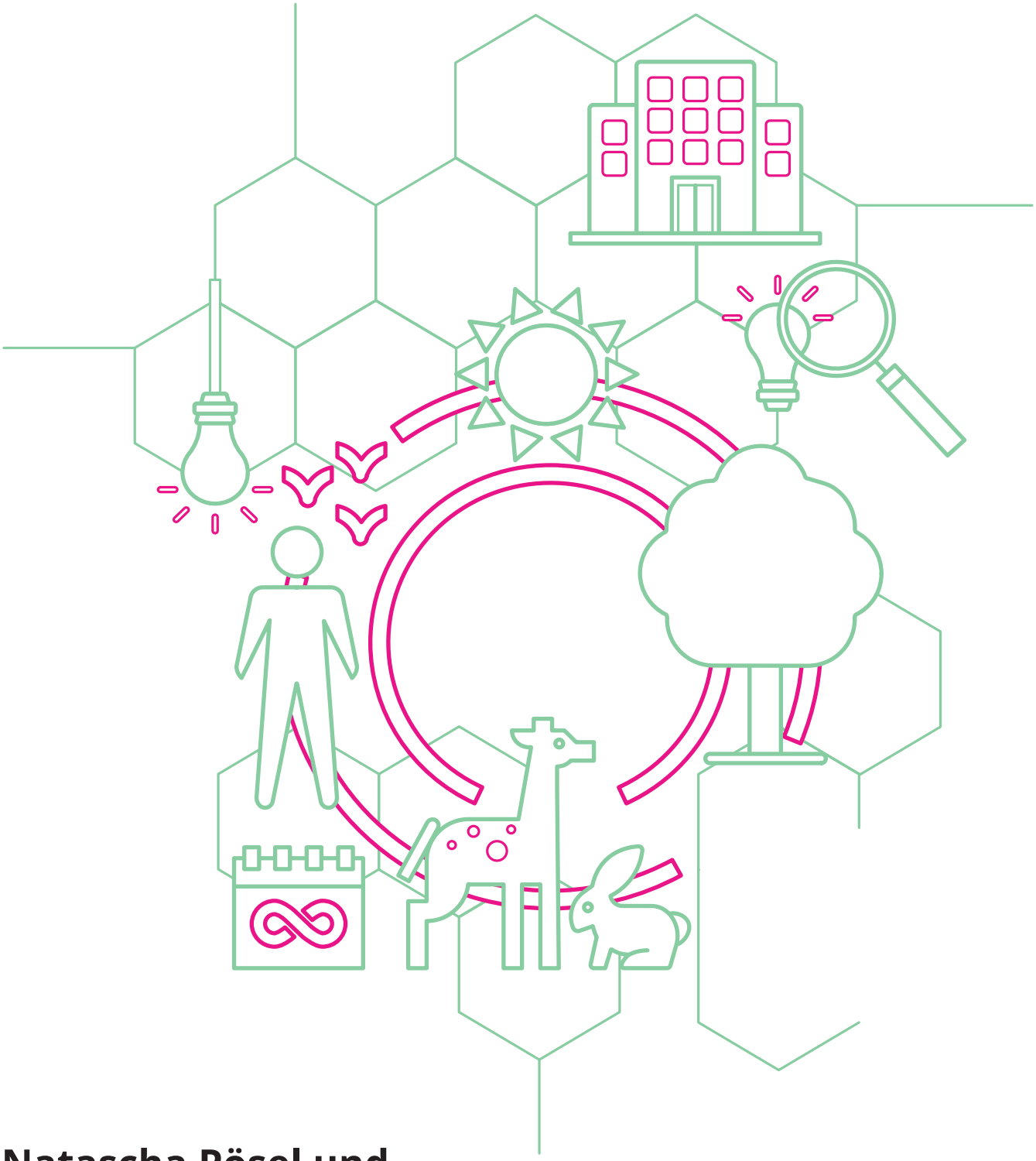
Wechselwirkungen

DIE BEDEUTUNG VON BEZIEHUNGSGEFLECHTEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON INNOVATION HUBS IN DER DÄNISCH-DEUTSCHEN GRENZREGION

Juni 2020

Begleitende Studie zum Projekt VekselWirk



Natascha Pösel und

Inge Schröder

WECHSELWIRKUNGEN

DIE BEDEUTUNG VON BEZIEHUNGSGEFLECHTEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON INNOVATION HUBS IN DER DÄNISCH-DEUTSCHEN GRENZREGION

Begleitende Studie zum Projekt VekselWirk

Natascha Pösel und Inge Schröder

Juni 2020

Inhalt

1. Einleitung 6
1.1 Innovationsprozesse, Innovation Hubs und Innovationsökosysteme 6
INFOBOX: DESIGN THINKING 7
INFOBOX: SERENDIPITÄT 8
1.2 Kultur- und Kreativwirtschaft 9
INFOBOX: EXKURS IN DIE BIOLOGIE 9
INFOBOX: DATEN UND FAKTEN ZUR KREATIVWIRTSCHAFT 10
1.2.1 Spezifika der Kultur- und Kreativwirtschaft 10
1.2.2 Arbeitssituation und Beschäftigungsstrukturen 10
1.2.3 Vulnerabilität der Kultur- und Kreativwirtschaft 11

2. Herangehensweise und Methoden 12
2.1 Das Brettspiel „My Creative Family and Other Animals" 12
2.2 Konkrete Ansatzpunkte für die Studie im Projekt 13

3. Beziehungsgeflechte 13
3.1 Reifegrad der beteiligten Innovation Hubs 13
3.2 Strukturen und Beziehungen 14

4. Projekte und Interventionen 15
4.1 Blended Learning Programm 16
4.2 Innovative Projekte 17
4.3 Projektrealität zwischen Programmebene und Projektdesign 17

5. Stakeholder aus öffentlichen Institutionen 18
5.1 Wie sieht das ideale Innovationsökosystem aus? 18
5.2 Customer Journey 19
5.3 Dänisch-deutsche Unterschiede: Design als Methode 20

6. Quellenverzeichnis 22

7. Chronologischer Überblick über Methoden und Ablauf 24

1. Einleitung

Diese Studie befasst sich mit dem dänisch-deutschen Interreg 5a Projekt VekselWirk. Dieses Projekt wurde vom 01. Juli 2017 bis zum 30. Juni 2020 in Kolding, Kiel und Lübeck durchgeführt, 2018 kam die Stadt Roskilde als „Nachzügler" hinzu.[1] VekselWirk gehört in die Priorität 1 des Programms; deren Ziel ist „die Steigerung von Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen in den für das Programmgebiet identifizierten Stärkepositionen". Auf Projektebene wurde daraus ein korrespondierendes übergeordnetes Projektziel abgeleitet: „die Aktivierung des Innovationspotenzials der Kreativwirtschaft für Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen für die Programmregion." Um dieses Ziel zu erreichen, wurden drei Teilziele definiert.

Aus dem umfangreichen Projektantrag ergab sich eine Reihe von Fragen zu Innovation Hubs in der dänisch-deutschen Grenzregion. Wie sind sie in lokale Innovationsökosysteme eingebettet? Können grenzübergreifend kooperierende Coworking Spaces die Kreativwirtschaft und deren Innovationsimpulse in der Region stärken? Welche Beziehungsnetzwerke sind notwendig und wie funktionieren sie? Welche Interventionen sind sinnvoll? Wie können solche Innovationsstrukturen von öffentlichen Institutionen am besten unterstützt werden? Welches Verständnis solcher Strukturen ist bei den Personen notwendig, die an solchen Entscheidungen mitwirken? Kann man für diesen Personenkreis (Stakeholder) Handlungsempfehlungen entwickeln?

Um diese Fragen zu klären, haben wir drei Schwerpunkte gewählt:

- Beziehungsgeflechte

Wer sind die Akteure in den Innovation Hubs, welche Funktionen und Aufgaben nehmen sie wahr und wie entwickeln sich die lokalen und regionalen Beziehungen?

- Projekte und Interventionen

Wie können Projekte und projektgestützte Interventionen die Kreativwirtschaft und die Kooperation zwischen dänischen und deutschen Innovation Hubs stärken? Und passen solche Projekte zu den konkreten Bedürfnissen von Kreativen?

- Stakeholder aus öffentlichen Institutionen

Was wissen Stakeholder aus öffentlichen Institutionen über die Funktionsweise von Innovation Hubs und Innovationsökosystemen? Kann der institutions- und grenzübergreifende Austausch zwischen diesen Entscheidern ein gemeinsames Verständnis fördern?

Zuvor wollen wir einen kurzen Einblick in die zentralen Themen geben und den Hintergrund zu Innovationen, Innovationsprozessen; Innovation Hubs und zur Kreativwirtschaft erläutern.

1 Nach Abschluss der Studie haben einige Partner eine Verlängerung bis zum 31.03.2021 beantragt, die inzwischen bewilligt wurde.

1.1 Innovationsprozesse, Innovation Hubs und Innovationsökosysteme

Zeitgemäße Innovationsprozesse sind durch neue Methoden gekennzeichnet: Cross-Innovation, Open-Innovation und Design-Thinking (siehe auch Infobox Design Thinking). Alle drei haben wichtige Gemeinsamkeiten (1): Sie basieren auf „Serendipität" (siehe auch Infobox Serendipity). Das bedeutet im Ergebnis, dass Innovationen durch „kreative Unfälle" besser erreicht werden können als durch starre Prozesse. Offene Prozesse führen zu faszinierenden Chancen und überraschenden Antworten auf noch nicht gestellte Fragen.

Innovation hubs sind Orte, an denen diese Methoden und Prozesse praktiziert werden und an denen Menschen inspiriert und befähigt werden, neue Ideen zu generieren und zu entwickeln. Aufgrund offener Prozesse haben Hubs das Potenzial, Knotenpunkte in lokalen Innovationsökosystemen zu werden, die sowohl Neugründungen fördern als auch durch Spillover-Effekte Veränderungsprozesse in etablierten Unternehmen anstoßen.

Innovation Hubs oder Labs sind Überbegriffe für Möglichkeitsräume, in denen Menschen eigene (Geschäfts-)Ideen in einer Gemeinschaft Gleichgesinnter entwickeln und verwirklichen. Die Mitglieder der Gemeinschaft zeichnen sich durch eine ähnliche Geisteshaltung, aber unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus, wobei auch die Neukombination von Wissen nach dem Serendipitätsprinzip eine Rolle spielt. Das Raum- und Gemeinschaftsangebot wird durch thematisch fokussierte Events (Vorträge, Workshops etc.) ergänzt (5).

INFOBOX: DESIGN THINKING

Laut Hasso Plattner Institut (2) ist „Design Thinking eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit her die Aufgabe angehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker schauen durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders." Diese Herangehensweise, wie Hasso Plattner sie beschreibt, wurde in Wirtschaftsunternehmen zunächst für die Entwicklung von Produktinnovationen angewendet und später auch auf andere Innovationskontexte übertragen, wie Prozess- und Sozialinnovationen. Obgleich im Begriff „Design Thinking" der Begriff „Design" – also künstlerisches Entwerfen und Gestalten – drinsteckt, muss man sich darüber bewusst sein, dass diese Denkschule vornehmlich von Innovations- oder Unternehmens-Beratern genutzt wird, um Innovationsprozesse anzustoßen. Nicht jedoch um die Leistungen von Designer:innen zu ersetzen. Während Management-, Organisations- und Planungsprozesse linear verlaufen, sind Entwurfsprozesse ergebnisoffen, verlaufen in Wellen, folgen dem Neuen und Unerwarteten und erfordern neben dem Entwerfen auch das Verwerfen. Design Thinking - so die einhellige Meinung der Innovationsforschung - ist jedoch ungeeignet, um Innovationen bürokratisch zu planen und top down zu steuern. Es ist dies die ergebnisoffene und ein Stück weit absichtslose (siehe Textbox Serendipity) Arbeitsweise, die für Künstler:innern ebenso wie für Wissenschaftler:innen selbstverständlich ist. Design Thinking ist folglich – auch darüber besteht in der internationalen Innovationsforschung Einigkeit – in erster Linie eine offene Geisteshaltung. Und es besteht eine breite Übereinkunft, dass dieses verbindende gemeinsame Mindset von allen Beteiligten einer innovativen Community aktiv gelebt und gepflegt werden muss, damit sich das Innovationspotential eines solchen Milieus entsprechend entfalten kann.

Ein funktionsfähiger Innovation Hub ergibt sich damit als Dreiklang aus Raum, Gemeinschaft und Events. Die Gemeinschaft ist durch flache Hierarchien und partizipative Prozesse gekennzeichnet. Daher können sie nicht top-down gesteuert werden und passen sich ständig den sich ändernden Bedürfnissen der Gemeinschaft an. Friederici (6), der sich mit der Frage auseinandergesetzt

INFOBOX: SERENDIPITÄT

In der Innovationsforschung gibt es den Begriff der Serendipität, das ins Deutsche übertragene englische Wort serendipity, für das es keine angemessene deutsche Übersetzung gibt. Es bezeichnet eine zufällige Beobachtung oder Entdeckung, nach der nicht zielgerichtet gesucht wurde. Eine glückliche Fügung sozusagen, die jedoch im Kontext einer Suche nach anderen Entdeckungen auftritt. Bekannte Beispiele sind die Entdeckung des Penicillins oder die Erfindung des Sekundenklebers, des Klettverschlusses, des Teebeutels oder des Post-it. Es gibt Rahmenbedingungen, die die Entdeckung begünstigen. Ein begünstigender Faktor ist die innere Haltung des zufälligen Entdeckers: „Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist" (3). Einen weiteren Faktor beschreibt Ralph-Christian Ohr (4): „Diversität ist ein entscheidender Vorläufer der Serendipität." Kommt beides zusammen, ein „suchender" Geist und eine offene, diverse Umgebung, so können Denkvorgänge, die zu neuen Entdeckungen führen, getriggert werden. Menschen, die in ihrem professionellen Umfeld eher Steuerungsprozesse gewohnt sind, begreifen den Zufall hingegen eher als Störfaktor und haben Schwierigkeiten Verständnis für das Serendipitäts-Prinzip zu entwickeln, weil Serendipität nicht messbar ist. Wer sich jedoch näher mit Innovationen und einem die Innovation begünstigenden Klima auseinandersetzt, stößt auf die Erkenntnis, dass es sich bei Serendipität eben nicht um einen reinen Glückstreffer handelt, sondern um das Zusammenspiel von Offenheit, Neugierde und Beharrlichkeit. Entscheidend für die „zufällige" Innovation ist die Geisteshaltung. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu Innovation Hubs. Sie gelten als Orte, an denen sich ein solches Mindset großer Wertschätzung erfreut. Kein Wunder also, wenn sich dort Gleichgesinnte anreichern, befruchten und von sich sagen, sie „hätten das in ihrer DNA".

hat, wie sich Entrepreneure in Gemeinschaften organisieren, hat in diesem Zusammenhang eine Reihe von Aufgaben identifiziert, die von Community-Managern in Innovation Hubs wahrgenommen werden müssen: 1. Gelegenheit für Interaktionen schaffen, 2. bislang räumlich getrennte oder auf unterschiedlichen Feldern tätige Akteure in „entrepreneurial communities" zusammenbringen, 3. als soziale Klammer fungieren, 4. unter den Mitgliedern der Community das Interesse füreinander stärken, 5. Akteure zusammenbringen, die sich ergänzen, 6. die Bildung einer Community ermöglichen sowie 7. einen Ort als Fixpunkt gestalten.

Eine wichtige Eigenschaft von Innovation Hubs wird in den Diskussionen über die Auswirkungen von Hubs oft vergessen: Die Betreiber selbst sind nicht diejenigen, die Innovationen kreieren und umsetzen. Sie sehen sich in der Rolle der Möglichmacher. Letztlich sind es allein die Entrepreneur:innen und Innovator:innen, die eine Wirkung in der realen Welt haben, während der Hub die unterstützende Umgebung bietet. Deswegen kann die tatsächliche Wirkung von Innovation Hubs kaum quantifiziert werden (5, 25). Für die Evaluation müssen indirekte und unerwartete kausale Wirkungspfade aufgespürt werden (6). In diesem Zusammenhang ergeben sich oft Probleme, denn die dynamischen Prozesse in den Communities kollidieren mit Rechenschaftspflicht, langfristiger Planung und festen Zielen von öffentlichen Unterstützern und Fördergeldgebern (5).

Auch Lotter, der in seinem Buch „Innovation – Streitschrift für barrierefreies Denken" (7) sieben Archetypen der Innovation beschreibt, nennt darunter den Ermöglicher, der als neuer Organisator der Innovation in Erscheinung tritt und dafür sorgt, *„optimale Bedingungen für Innovatoren und Talente"* zu schaffen, damit sie sich jenseits der *„Zwangsläufigkeiten der alten industriellen Organisation"* entfalten können.

Wie schon gesagt: Innovation Hubs haben das Potenzial, wichtige Zentren in Innovationsökosystemen zu bilden, in denen zahlreiche Teilnehmer mitwirken: Unternehmen, Entrepreneur:innen, Freiberufler:innen, aber auch Hochschulen, Wirtschaftsförderungen und andere Organisationen. Sie sind in einem Netzwerk miteinander verbunden und beeinflussen sich in einer Balance aus Wettbewerb und Kooperation gegenseitig (8). Innovation Hubs können als Impulsgeber fungieren, weil die Akteur:innen mit neuen Geschäftsmodellen experimentieren, offene Innovationsprozesse praktizieren und die Digitalisierung als Chance

begreifen. Neue Herangehensweisen wie Business Model Canvas (24), Lean Startup oder Risikominimierung durch Entwicklung von MVPs (Minimal Viable Product) sind in Innovation Hubs gelebte Praxis.
Das Konzept der Innovationsökosysteme basiert auf dem Gedanken eines biologischen Ökosystems, indem es Analogien aus der Natur zieht (siehe auch Infobox: Exkurs in die Biologie) und untersucht, wie diese Phänomene in Geschäftskontexten beobachtet werden können (8).

INFOBOX: EXKURS IN DIE BIOLOGIE

Was aber hat Innovationsforschung nun mit Ökologie und Evolutionstheorie zu tun? Mehr als man denkt. Ein biologisches Ökosystem ist ein offenes System, in dem Organismen mit Artgenossen (intra-spezifisch) mit Organismen anderer Arten (inter-spezifisch), und mit ihrer abiotischen Umwelt interagieren. Die Organismen sind durch kausale und funktionale Wechselwirkungen miteinander verbunden. Es gibt Interaktionen innerhalb von Arten, zwischen unterschiedlichen Arten sowie Interaktionen mit der unbelebten Umgebung. Ökosysteme können mehr oder weniger dynamisch sein, sind aber niemals völlig stabil; es stellen sich immer wieder neue Gleichgewichte ein, deren Verständnis Ziel biologischer Forschung ist. Mit steigender Artenvielfalt (Biodiversität) nehmen Wechselwirkungen zu, so dass teilweise hochkomplexe Systeme entstehen.

Biologische Ökosysteme sind das Ergebnis evolutionärer und ko-evolutionärer Prozesse. Das Verständnis eines Ökosystems, seiner Entstehung und seiner Dynamik bedarf also auch eines grundlegenden Verständnisses der Evolutionsprinzipien.

Die Natur liefert uns also ein Modell. Sie hat ein bewährtes Muster, um Neues entstehen zu lassen. Einen Kreislauf, der sowohl Wachstum erzeugt, als auch das Überleben sichert. Die biologische Evolution beruht auf drei zentralen Prozessen: der Mutation, der Rekombination (crossing over) und der Selektion. Mutationen stellen in einem ungerichteten Zufallsprozess neue Varianten bereit. Die Rekombination stellt in einem teilweise gerichteten Prozess neue Varianten von Organismen bereit, die auf der Mischung bereits „bewährter" Gene beruhen. Durch Rekombination kommt es zu neuen Merkmalskombinationen, die die genetische Variabilität in der Population erhöhen. Die Selektion schließlich ist ein gerichteter Suchprozess, der die am besten an die Umwelt angepassten Organismen auswählt und die Richtung bestimmt.

In der Evolutionsökologie wird zwischen der ultimaten Zweckursache und der proximaten Wirkursache unterschieden (9). Die einfache Frage „Warum ist der Schneehase im Winter weiß?" kann der Biologe nämlich auf zwei Arten korrekt beantwortet. Eine richtige Antwort lautet: „Der Schneehase ist weiß, weil er mit Hilfe dieser Strategie in seinem Lebensraum für Beutegreifer schlechter erkennbar ist und damit seine Überlebens- und Fortpflanzungschancen erhöht." Die zweite, ebenfalls richtige Antwort lautet: „Der Schneehase ist weiß, weil die Haarwurzeln seines Fells saisonal kein Pigment bilden." Die Antworten spiegeln unterschiedliche Betrachtungsebenen wider. Im ersten Fall wird die Frage nach dem Zweck beantwortet, im zweiten Fall die Frage nach der Funktion, der so genannten Wirkursache. Die Evolution kennt also zwei Wertmaßstäbe: den Überlebenswert für die Gene und den Nutzwert für das Individuum. Die große Leistung der Selektion ist nun der Suchprozess, mit dem beide Ebenen zur Deckung gebracht werden, so dass daraus eine Weiterentwicklung resultiert. In der Natur scheitern die meisten Veränderungen (Varianten) im Selektionsprozess. Dies lässt sich auch auf wirtschaftliche Kontexte übertragen. Auch hier scheitern Ideen häufig in einer späten Phase des Innovationsprozesses. Der Innovationsforscher Roberto Verganti (10) weist daher zu Recht darauf hin, dass nicht Ideenfindung – diese entspräche analog zur Biologie dem Prozess der Mutation und Rekombination – der Schlüssel zu bahnbrechenden Neuerungen sei, sondern Urteilsvermögen. Und schlägt für die Beurteilung und Selektion von Ideen dialektisch strukturierte Kritikprozesse vor: „Wer bisher ungelöste Probleme aufdecken will oder neu definieren möchte, was eigentlich wertvoll ist, kann Kritik als Innovationsmotor nutzen."

1.2 Kultur- und Kreativwirtschaft

Vielerorts haben sich Politik, Verwaltung und Wirtschaftsförderung das Ziel gesetzt, diesen Wirtschaftsbereich zu stärken und das Arbeitsplatzpotenzial weiter zu entwickeln. Insofern liegt das übergeordnete Ziel des Projektes VekselWirk, das Innovationspotenzial der Kreativwirtschaft zu aktivieren, voll im europäischen Trend. Die inhaltliche Beschreibung dessen, was unter dem Begriff der Kultur- und Kreativwirtschaft zu verstehen ist, ist europaweit nahezu deckungsgleich (16). Es handelt sich dabei um eine auf den ersten Blick sehr heterogen wirkende Branche, die aus zwölf Teilmärkten besteht.

Der verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der schöpferische Akt von künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalten, Werken, Produkten, Produktionen oder Dienstleistungen (17). Wichtig ist, dass Kultur- und Kreativwirtschaftler:innen überwiegend auf den freien Markt ausgerichtet sind und nicht primär im öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Sektor festangestellt tätig sind. Die Kultur- und Kreativwirtschaft verbindet traditionelle Wirtschaftsbereiche, neue Technologien und moderne Informations- und Kommunikationsformen (15). Dies gilt insbesondere für die im engeren Sinne als „Kreativwirtschaft" im Gegensatz zur „Kulturwirtschaft" definierten Teilmärkte wie beispielsweise der Werbemarkt oder die Software- und Gamesindustrie. Wobei die Trennschärfe zwischen Kulturwirtschaft und Kreativwirtschaft in diversen Berufsfeldern nicht immer eindeutig gegeben ist.

INFOBOX: DATEN UND FAKTEN ZUR KREATIVWIRTSCHAFT

Mehr als zwölf Millionen Menschen, das entspricht 7,5 Prozent aller Beschäftigten, sind in der Europäischen Union im Kultur- und Kreativsektor tätig. Die Kreativbranche trägt rund 5,3 Prozent zur Bruttowertschöpfung bei. Sie gilt als einer der dynamischsten Wirtschaftszweige, und in Sachen Wertschöpfung übertrifft sie beispielsweise in Deutschland inzwischen Wirtschaftszweige wie die chemische Industrie, die Energieversorger oder aber die Finanzdienstleister (11). Im Jahr 2017 erzielte die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland eine Bruttowertschöpfung von 102,4 Mrd. Euro. (12) Im Jahr 2018 erwirtschafteten Beschäftigte der Kultur- und Kreativwirtschaft einen Umsatz von 168 Mrd. Euro. Knapp 260.000 Unternehmen und 1,7 Millionen Erwerbstätige zählen zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. In Dänemark waren im Jahr 2018 rund 121.000 Beschäftigte in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig. (13) Weiterführende Informationen, Daten und Fakten bieten seriöse Quellen im Netz (z.B. 13, 14, 15).

Der aktuelle Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2019 nennt für Deutschland eine Quote der Selbständigen von 21,5 Prozent. (20). Der Anteil der gering entlohnten Beschäftigten ist in der Kreativwirtschaft mit 70 Prozent so hoch wie in keinem anderen Tätigkeitsfeld (12), der Anteil der unbefristeten Vollzeitbeschäftigten mit 20 Prozent niedriger als in fast jedem anderen Bereich. Betroffen sind von diesen Beschäftigungsbedingungen vor allem Frauen. Sie stellen 76 Prozent der Beschäftigten in der deutschen Kreativwirtschaft.

1.2.1 Spezifika der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft gilt als eine der bedeutenden Zukunftsbranchen, von der sich die Politik nicht nur Wirtschaftswachstum, sondern auch neue Impulse und Lösungsansätze erhofft. Das gilt nicht nur für die Innovationen, die innerhalb der Branche hervorgebracht werden, sondern insbesondere auch für die innovative Kraft, mit denen Kultur- und Kreativschaffende andere Branchen beflügeln. So meint Christian Bason, CEO des Danish Design Centers (18), dass der Schlüssel darin liegt, *„... wie die Kreativwirtschaft einen Mehrwert außerhalb ihres eigenen Bereichs erzeugt, indem sie Innovation und Innovationsfähigkeit in andere Branchen einbringt"*. Die Förderung der Kreativwirtschaft muss schon allein deswegen über den bloßen Aufbau der Kreativwirtschaft selbst hinausgehen, weil sie zugleich für die Dynamik einer auf Wissen und Innovation basierenden Ökonomie steht (15). Das Potenzial für die Gesamtwirtschaft liegt in der

Querschnittswirkung. Die Kreativwirtschaft mit ihren vielfältigen Freiberuflern stellt eine Art „Schmiermittel" dar, ohne das zeitgemäße offene Innovationsprozesse gar nicht ablaufen können. In Form von Methoden und Praktiken der Wissensgenerierung unterstützen Kultur- und Kreativschaffende maßgeblich die ökonomische „Inwertsetzung" von Innovationsprozessen (19).

1.2.2 Arbeitssituation und Beschäftigungsstrukturen

Engstler und Mörgenthaler (12) streichen als strukturelles Merkmal der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft einen hohen, meist akademischen Bildungsgrad der kreativen Akteur:innen heraus und beobachten gleichzeitig strukturell bedingte prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Das von der Wirtschaftspolitik erwartete Beschäftigungspotenzial gehe mit einem höheren Anteil an Selbstständigen und anderen Formen atypischer Beschäftigung einher als in anderen Branchen. Die Kreativwirtschaft in Deutschland sei durch geringe Einkommen bei gleichzeitig hoher Qualifikation geprägt.
Daraus ergeben sich auch besondere Unterstützungsbedarfe, die in der Regel von klassischer Gründungsunterstützung nicht ausreichend abgedeckt werden. Diese orientiert sich nach wie vor an klassischen Unternehmensstrukturen. Schon 2013 stellte eine Studie, die von der Berliner Senatsverwaltung in Auftrag gegeben wurde, fest, dass es *„…eine der Herausforderungen für eine Kreativitäts- und Innovationsfördernde Politik sein [wird], die Kultur der Offenheit, Neugierde und gemeinschaftlichen Zusammenarbeit über Organisations- und Branchengrenzen hinweg zu erhalten, sowie günstige, offene, unfertige Räume für Kreative, Freelancer und Start-ups zu schützen"* (21). Es gilt also, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die dieser Personenkreis braucht. Kreative Solopreneur:innen, die als Fotograf:innen, Illustrator:innen, Grafiker:innen, Filmemacher:innen, Journalist:innen, Texter:innen etc. hochqualifizierte Leistungen erbringen, brauchen Marktchancen, Möglichkeitsräume und funktionale Netzwerke, in denen sie mit anderen Kreativschaffenden in ähnlicher Situation und mit Unternehmen, die ihre spezifischen Fähigkeiten benötigen, kooperieren können. Wer also Kreativwirtschaft fördern will, muss ein Ökosystem schaffen, in dem sie sich auch entwickeln kann.

1.2.3 Vulnerabilität der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Vulnerabilität leitet sich aus den oben genannten Spezifika der Branche her. So stellt die aktuelle Analyse des „Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes" (13) zur Corona-Pandemie (Stand: 17.04.2020) dar: *„Die größten Schäden entstehen in der KKW jedoch für Selbstständige und Freiberufler/innen. Auch geringfügig Beschäftigte und Mini-Jobber/innen zählen zu der Gruppe, die die Krise am stärksten zu spüren bekommt. Im Jahr 2018 befanden sich knapp 300.000 Beschäftigte der KKW in geringfügiger Beschäftigung. Knapp 260.000 Personen sind als Freiberufler/innen und Selbstständige tätig. Zudem waren knapp 340.000 Menschen als sogenannte Mini-Selbstständige – d. h. mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 € – beschäftigt. (…). Knapp 22 Prozent der Kernerwerbstätigen sind selbständig. Bei Künstlerinnen und Künstlern, Kreativen, Journalist/innen und Linguist/innen liegt die Quote der Selbstständigen sogar noch höher – bei mehr als 50 Prozent. (…) Aufgrund der Beschäftigungsstruktur (…) sind die Gruppen der Selbstständigen, Freiberufler/innen und geringfügig Beschäftigten in dieser Krise besonders gefährdet. Die Probleme können in vielen Fällen innerhalb kürzester Zeit zur Existenznot führen."*
Die Verwundbarkeit bzw. Resilienz der Kreativwirtschaft in Krisenzeiten und deren Einbindung in lokale Innovationsökosysteme zeigt sich (Stand: April 2020) in der Gegenüberstellung von Deutschland und Dänemark besonders deutlich.

Während in Deutschland insbesondere kreative Freiberufler:innen und Solopreneur:innen sich große und zum Teil existenzielle Sorgen machen müssen, scheint die Integration der Kultur- und Kreativwirtschaft – von Künstler:innen und Kultureinrichtungen bis zu wirtschaftsnahen kreativen Dienstleister:innen – in Dänemark sehr viel selbstverständlicher mitgedacht zu werden. Kreative bekommen in Dänemark – ebenso wie alle anderen Unternehmer:innen und Soloselbstständigen – die gleiche Aufmerksamkeit und die Möglichkeit Staatshilfen und Unterstützungsprogramme in Anspruch zu nehmen, während in Deutschland das Bundesnothilfeprogramm an den spezifischen Bedarfen der Kultur- und Kreativwirtschaft häufig vorbei geht.
Verschärft wird die Situation zudem dadurch – bedingt durch das föderale System – dass sich die Unterstützungsleistungen der Landesprogramme sehr voneinander unterscheiden. So bieten beispielsweise, ähnlich wie in Dänemark, Bundesländer wie Baden-Württemberg oder Hamburg auch ein Nothilfeprogramm für den Ausfall des sogenannten Unternehmerlohns an. Während Bundesländer wie Schleswig-Holstein auf das Bundeshilfeprogramm zurückverweisen, das Wirtschaftshilfe lediglich für Betriebsausgaben wie Angestelltengehälter und hohe Büromieten gewährt. Für Geschäftsführer:innen von Kapitalgesellschaften besteht die Möglichkeit, auch das eigene Gehalt in die förderfähige Kompensation einzubeziehen. Während ein freischaffender Bühnenkünstler oder eine dienstleistende Fotografin beispielsweise mit diesem Zuschnitt der Förderbedingungen ihr eigenes Gehalt nicht als Betriebsausgabe geltend machen können. Ein großer Teil der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft wird damit in einer Wirtschaftskrise wie der Corona-Krise 2020 unmittelbar auf Sozialleistungen verwiesen. Trotz zahlreicher Proteste und Interventionen unterschiedlicher Interessenvertretungen hat die deutsche Bundesregierung auch in dem Konjunktur-Paket im Juni 2020 die Berufsgruppe der Kultur- und Kreativschaffenden nicht angemessen berücksichtigt. Während in Dänemark auch Künstler:innen, Freien und Soloselbstständigen mit Förderleistungen aus Wirtschaftsprogrammen durch die Krise geholfen wird.

2. Herangehensweise und Methoden

Die Beziehungsnetzwerke innerhalb der beteiligten Innovation Hubs und der projektgestützte Aufbau von neuen Beziehungen zwischen diesen Kreativzentren in der dänisch-deutschen Region stehen im Mittelpunkt dieser Studie. Solche Innovation Hubs gelten als wichtige Bausteine in lebendigen Innovationsökosystemen und benötigen Unterstützung und Förderung durch öffentliche Einrichtungen. Deswegen wurden Vertreter der öffentlichen Hand (wie z.B. Kommunen oder Hochschulen) aus vier beteiligten Städten zur Mitwirkung in einem „City 4.0-Netzwerk" motiviert[2]. Auf diese Weise konnte ihr Verständnis von der Funktionsweise der Innovation Hubs in die Studie einfließen und ermöglichte es, die Innenperspektive der Projektbeteiligten durch eine Außenperspektive zu ergänzen.
In dem Zeitraum zwischen Juli 2018 und Dezember 2019 wurden vielfältige Daten erhoben und Recherchen durchgeführt. Dazu gehörten eine Bestandsaufnahme, mehrere Workshops mit den Community Managern und dem City 4.0-Netzwerk, Feedback-Workshops, Interviews und Fokusgespräche, mehrere Fragebögen und der Abgleich zwischen Projekt-Design und Projektwirklichkeit. Bei den Workshops kam ein eigens für diese Studie entwickeltes Brettspiel zum Einsatz, mit dem die Teilnehmer:innen gemeinsam ein Modell für ein Innovationsökosystem bauen konnten. Eine Übersicht zu den verschiedenen Methoden

2 Aus Roskilde beteiligte sich leider kein Vertreter am City 4.0 Netzwerk.

und zum zeitlichen Ablauf gibt Tabelle 1. Alle Methoden, die damit gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse sowie einige wichtige Vorgaben aus dem Projekt sind in einer umfangreichen Studiendokumentation ausführlich beschrieben (26).

2.1 Das Brettspiel „My Creative Family and Other Animals"

Für die Workshops war es erforderlich, eine Methode zu finden, die es gestattet, mit so unterschiedlichen Teilnehmern wie den Community-Managern einerseits und den Vertretern des City 4.0-Netzwerks andererseits zu guten Ergebnissen und neuen Erkenntnissen zu kommen. Daher entwickelten wir eine interaktive, spielerische Methode, um die grundlegenden Informationen zu erhalten und die Beziehungsgeflechte zwischen verschiedenen Organisationen und Gruppen in Innovation Hubs abzubilden. Dazu wurde die Methode der systemischen Aufstellung in den Kontext eines Serious Games übersetzt. Serious Games (22) sind Spiele die einen „Realweltbezug" haben; sie schließen *„die Lücke zwischen Bildung und Anwendung von Wissen". Denn die Qualität von Spielen liegt darin, dass sie „Systeme und Systematiken abbilden können ... Spiele können ... Systematiken zugänglich und Kausalitäten erlebbar machen ... Die Auseinandersetzung der Spieler mit einem Thema, aber auch das Einsteigen, das Ausprobieren, das unterschiedliche Wege-Gehen, das Entscheidungen-Treffen innerhalb eines Spielgefüges sind Formen des Empowerments der Spieler"*.
Das Brettspiel wurde im Verlauf des Projekts in verschiedenen Varianten gespielt und fortlaufend optimiert[3]. Der Prototyp wurde weiterentwickelt, und das Spiel hat schließlich einen Namen erhalten: „My Creative Family and Other Animals". Es liegt als Kleinserie vor und steht an allen Standorten des VekselWirk Projektes zur Verfügung.

2.2 Konkrete Ansatzpunkte für die Studie im Projekt

Im Projekt VekselWirk ist ein Arbeitspaket festgelegt, das dem Aufbau von grenzübergreifenden Coworking Spaces in den fünf beteiligten Innovation Hubs dient. An jedem der fünf Orte wurden für Aufbau und Betrieb Community Manager eingestellt. Diese waren gleichzeitig die wichtigsten internen Ansprechpartner für die Studie, um die **Beziehungsgeflechte** untersuchen zu können. Mit Hilfe von Fragebögen, interaktiven Workshops und Interviews galt es, mit den Community Managern herauszufinden, welche Akteure, Gruppierungen und Institutionen in den Innovationsökosystemen miteinander verbunden sind und welche Aufgaben sie haben.
In dem Arbeitspaket „Coworking Spaces" sind verschiedene Maßnahmen vorgesehen, durch die Netzwerke auf- und ausgebaut werden und die Kreativschaffenden in vielfältiger Hinsicht unterstützt werden sollten. Zu diesen **„Interventionen"** gehört zum einen ein sogenanntes „Blended Learning Programm", das Kreativschaffende durch digitale Instrumente bei der Professionalisierung unterstützen soll. Zum anderen war die Durchführung von "Innovativen Projekten" vorgesehen, die den Kreativschaffenden die Möglichkeit geben, ihre Potenziale unter Beweis zu stellen. Beide Aktivitäten fungieren gleichzeitig als Anstöße für die grenzübergreifende Kollaboration zwischen den Innovation Hubs und bieten eine wichtige Chance zum Netzwerken.

3 Von der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode (23), die grundsätzlich einen ähnlichen Ansatz verfolgt und häufig in unternehmerischen Innovationsprozessen zum Einsatz kommt, unterscheidet sich das hier entwickelte Brettspiel durch eine begrenzte Auswahl von Elementen, die speziell darauf abgestimmt sind, das Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Organisationen abzubilden.

Innovationsökosysteme und die Zukunftsbranche der Kultur- und Kreativwirtschaft sind für die wirtschaftliche Regionalentwicklung wichtig, brauchen aber häufig öffentliche Förderung und Unterstützung. Deswegen kommt dem Verständnis der **Entscheider in öffentlichen Einrichtungen** für solche neuen Strukturen eine besondere Bedeutung zu. Solche Entscheider oder Stakeholder aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft aus allen beteiligten Städten wurden für die Beteiligung an einem City 4.0 Netzwerk motiviert und standen uns in mehreren interaktiven Workshops zur Verfügung, um das gemeinsame Verständnis von zeitgemäßen Innovationsökosystemen auszuloten und in den Gedankenaustausch zu treten.

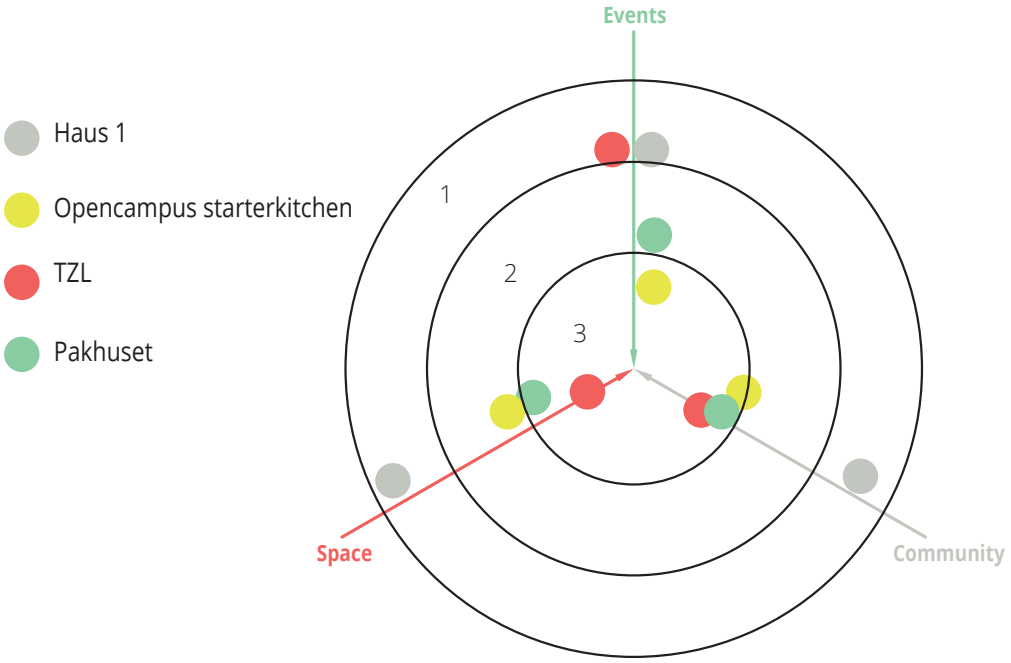


Abbildung 1: Reifegrade der untersuchten Innovation Hubs zu Beginn der Studie

3. Beziehungsgeflechte

Wer sind die Akteure in den Innovation Hubs, welche Funktionen und Aufgaben nehmen sie wahr und wie entwickeln sich die lokalen und regionalen Beziehungen? Diese Fragen sind wir mit Hilfe von Fragebögen und interaktiven Workshops mit den Community Managern nachgegangen.

3.1 Reifegrad der beteiligten Innovation Hubs

Zu Beginn der Studie waren vier Innovation Hubs beteiligt, in denen projektgestützt dänisch-deutsche Coworking Spaces etabliert werden sollten: das Pakhuset in Kolding, das Technikzentrum in Lübeck (TZL) sowie in Kiel die Starterkitchen und Haus 1 im Anscharcampus. Diese vier unterschieden sich erheblich mit Blick auf thematische Schwerpunkte, Entstehungsgeschichte und Reifegrad. Eine Bestandsaufnahme war unumgänglich. Daher wurde ein Test entwickelt, um den Reifegrad zu beurteilen. Anhand der drei Kriterien „Space", „Community" und „Events" bewerteten die Community Manager den Reifegrad

des Innovation Hubs, in dem sie Coworking Spaces errichteten. Dabei zeigte sich, dass die Starterkitchen und das Pakhuset dem reifen Zustand schon sehr nahekommen, im TZL Gemeinschaft und Raum schon sehr reif erscheinen, jedoch der Bereich Events noch großen Entwicklungsbedarf hat. Haus 1 befand sich in allen drei Bereichen in einem unreifen Zustand (siehe dazu Abb. 1). Später kam als fünfter Ort die Handelsskolen Roskilde hinzu. Sie konnte leider in die vergleichende Studie nicht mehr einbezogen werden, dafür war das Projekt schon zu weit fortgeschritten. Zudem gab es erhebliche strukturelle Unterschiede, denn die Handelsskolen ist eine Schule und kein Innovation Hub.

3.2 Strukturen und Beziehungen

In einem interaktiven Workshop haben die Community Manager mit Hilfe des Brettspiels „My Creative Family and Other Animals" von den Innovation Hubs, in die ihre Coworking Spaces eingebettet sind, realitätsnahe Modelle gebaut. Die drei Innovation Hubs, die bereits mit Hilfe des Reifegradmodells als gut entwickelte Kreativzentren identifiziert worden waren, zeigten etliche lokal geprägte Unterschiede, aber auch eine Reihe bemerkenswerter Gemeinsamkeiten. Haus 1 hingegen, ein Innovation Hub, der noch ganz am Anfang stand, zeigte ein ganz anderes Bild.

Das Pakhuset, das TZL und die Starterkitchen weisen ein jeweils von mehreren Organisationen und Gruppierungen gebildetes Zentrum auf. Die beteiligten Organisationen sind strategisch positioniert, ihre Beziehungen erscheinen gefestigt, die Aufgabenteilung ist klar. Die Raumbilder, die mit Hilfe des Brettspiels entworfen wurden, visualisieren Beziehungseigenschaften, die auf einer Vertrauenskultur beruhen. Die Spielfiguren des Brettspiels wurden so aufgestellt, dass sie Qualitäten wie Augenhöhe, Schulterschluss, Rückenstärkung oder Werte, die gemeinsam getragen werden, ausdrücken. Unternehmen, Startups, Kreative und Studierende bilden fast durchgängig die Keimzelle. Die Bedeutung der Hochschulen wird uneinheitlich bewertet. Sie werden entweder ins Zentrum gerückt oder erhalten eine Position „in der zweiten Reihe". Der Grad ihrer Integration hängt offenbar davon ab, inwieweit sich Hochschulen über einen längeren Zeitraum aktiv in regionale Netzwerke eingebracht haben. Das ist in Kolding und Lübeck der Fall, so dass Bindungen aufgebaut werden konnten, die auf Vertrauen basieren. Da an den Hochschulen die Studierenden ausgebildet werden, die in jedem Innovationsökosystem eine entscheidende Rolle spielen, wird von den Hochschulen erwartet, dass sie ihren Studierenden den Zugang zu regionalen Innovationsökosystemen erleichtern. Sie wurden stets so positioniert, dass sie im Sinne einer Rückstärkung hinter den Studierenden stehen oder fest an ihrer Seite. Auch Wirtschaftsförderungseinrichtungen haben einen festen Platz im Innovationsökosystem, fast immer in der zweiten Reihe, aber stets mit betonten Beziehungen zu Unternehmen und Startups.

Haus 1 weicht als offensichtlich unfertiger Innovation Hub deutlich von den drei anderen Innovation Hubs ab. Zunächst fällt auf, dass es kein solides Zentrum gibt. Zwei Institutionen, die Heinrich Böll Stiftung Schleswig-Holstein und die Muthesius Kunsthochschule, haben zwar die Funktion, den Innovation Hub zu betreiben, stehen jedoch nicht im Zentrum. Im Gegensatz zu den anderen Hubs haben diese beiden Institutionen auch keine klare Position zueinander, sie gehen weder in den „Schulterschluss" noch sehen sie sich direkt an. Insgesamt wirkt der Innovation Hub vergleichsweise leer. Viele Organisationen/Gruppen, insbesondere Gründer, Studierende, Kreative und Unternehmen, die anderenorts das Zentrum formen, stehen am Rand oder außerhalb. Der VekselWirk Coworking Space wurde zwar im Zentrum des Hubs positioniert, wirkt dort jedoch einsam und verloren; die Unterstützung durch zentrale, mitei-

nander verbündete Organisationen fehlt vollständig. Während Innovation in den anderen drei Innovation Hubs zu den priorisierten Aufgabenfeldern gehört, ist das in Haus 1 noch gar kein Thema. Strategie, Finanzierung und Rekrutierung sind noch vorrangige Aktivitäten.[4]

4. Projekte und Interventionen

Wie können Projekte und projektgestützte Interventionen die Kreativwirtschaft und die Kooperation zwischen dänischen und deutschen Innovation Hubs stärken und passen solche Projekte zu den konkreten Bedürfnissen von Kreativen?

Diese Frage soll am Beispiel des „Blended Learning Programms" und der „Innovativen Projekte" beleuchtet werden, die wir als projektbasierte Interventionen betrachten, um die Kreativwirtschaft, die Innovation Hubs und die Kollaboration in der Region zu stärken. Beide Aktivitäten waren an die neu eingerichteten grenzübergreifenden Coworking Spaces angedockt, um deren Entwicklung zu unterstützen.

Es stellte sich jedoch bereits frühzeitig heraus, dass im Antrag ein Projekt-Design mit einer großen Zahl sehr detaillierter Vorgaben beschrieben ist, welches den Community-Managern in der konkreten Umsetzung erhebliche Probleme bereitete. Sie hatten weder den Denkraum noch die Zeit, um als „Ermöglicher" für Kreative zu fungieren, sie miteinander zu vernetzen und ein Klima zu schaffen, in welchem offene Innovationsprozesse ablaufen oder Cross-Innovation-Ideen geboren werden. Stattdessen erstellten sie einen umfangreichen Katalog aller insgesamt 22 „Deliverables" und planten Prozesse, um diese Vorgaben und Ziele erfüllen zu können. In einem ersten Workshop war es ihnen kaum möglich, die Fülle der Projektanforderungen sinnhaft den eigentlichen Aufgaben und Funktionen von Community Managern zuzuordnen. So konnten sie beispielsweise keine einzige Projektvorgabe identifizieren, die die wichtige Funktion unterstützt, als soziale Klammer zu fungieren.

4.1 Blended Learning Programm

Die Community Manager haben viel Zeit verloren, bis sie sich soweit emanzipiert hatten, dass sie die einengenden und wenig zielführenden Bedingungen ignorieren konnten und eigenständig geeignete alternative Maßnahmen entwickelten. So verabschiedeten sie sich von dem ursprünglich vorgesehenen Blended Learning Programm und verzichteten auf den „Virtuellen Inkubator" und den Massive Open Online Course (MOOC), mit dem Kreativschaffenden zwecks Professionalisierung Grundkenntnisse in Businessplan-Erstellung, Marketing oder Zielgruppenanalyse vermittelt werden sollten. Solche digitalen Angebote

4 Seit der Bestandsaufnahme im Februar 2019 hat Haus 1 im Anscharcampus eine beträchtliche Entwicklung erfahren: Inzwischen (Stand: April 2020) hat sich die Anschar GmbH, zu deren Gesellschaftern die Muthesius Kunsthochschule und die Heinrich Böll Stiftung Schleswig-Holstein gehören, neu aufgestellt und professionalisiert. Sie ist ins Zentrum und die beiden Gesellschafter sind in die zweite Reihe gerückt. Damit hat der VekselWirk Coworking Space „vekselwerk" heute eine deutlich bessere organisatorische Anbindung und Unterstützung. Auch räumlich hat sich der Ort weiterentwickelt. Die kreativwirtschaftlichen Freiberufler:innen in Haus 1 arbeiten gemeinsam am Aufbau eines von den Nutzern entwickelten und entworfenen neuartigen CoWorking Spaces in der „Apotheke", räumlich verortet in der früheren Apotheke des historischen Krankenhauses. Teil und Gründungsmitglied der Apotheke ist das vekselwerk. Von dieser Keimzelle aus hat sich die Wahrnehmung von Haus 1 als Innovation Hub auf den gesamten Anscharcampus ausgeweitet. Ein Antrag auf institutionelle Förderung des Anscharcampus' als Kreativzentrum wurde von der Stadt Kiel in 2019 bewilligt.

gibt es bereits in großer Zahl, und sie werden auch von Kreativschaffenden genutzt. Stattdessen schufen die Community Manager ein „Creative Retreat" und den Blog „Create". Das Creative Retreat ist ein mehrtägiges Rückzugsprogramm für ca. 20 Startups und Kreativschaffende, die in einem temporären Coworking-Space an einem speziellen Ort in einer perfekten Arbeitsumgebung ihre Geschäftsideen weiterentwickeln. Es wird ein auf ihre besonderen Bedürfnisse abgestimmtes Begleitprogramm angeboten, der Austausch und die Vernetzung zwischen Teilnehmern aus Dänemark und Deutschland wird gezielt gefördert. Der Blog Create adressiert die spezifischen Bedürfnisse von Angehörigen der Kreativwirtschaft: Der Schöpfungsakt, der diese sehr heterogene Branche eint, fordert nicht nur intellektuelle, sondern stets auch seelische Kraft. Das macht sie besonders anfällig. Um ihre Schöpfungskraft zu bewahren, müssen Kreativschaffende im Kontext von Geschäftsbeziehungen fortlaufend ihre innere Balance wahren. Das unterscheidet sie von anderen Branchen. „Create" ist entstanden, damit sie mit den inneren Konflikten, die aus der besonderen Situation entstehen, besser umgehen können. So sind schließlich, leider erst zwei Jahre nach Projektstart, Unterstützungsinstrumente entstanden, die sehr gut auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt sind. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Projektdesign in wesentlichen Punkten an den Bedarfen von Kreativschaffenden einerseits und der gelebten Realität in Innovation Hubs andererseits vorbeigeht. Die einengenden Vorschriften kosteten nicht nur Kraft und Energie der Community-Manager, sondern auch Zeit, die dem Projekt verloren gegangen ist. Community-Manager gehören zu den wichtigsten „Möglichmachern" in Innovationsökosystemen. Für diese Aufgabe brauchen sie Gestaltungsspielraum, Offenheit und Vertrauen statt enggefasster Zielvorgaben und Controlling, die das Instrumentarium der alten industriellen Organisation kennzeichnen. Insofern ist das Projekt VekselWirk vermutlich hinter den Möglichkeiten zurückgeblieben.

4.2 Innovative Projekte

Als Format wählten die Verantwortlichen einen Wettbewerb: Die „Crossborder Innovation Challenge". Gesucht wurden am Gemeinwohl orientierte Lösungen zur nachhaltigen Gestaltung von Städten und Kommunen. Der Wettbewerb wurde im Mai 2019 ausgeschrieben. Die Jury wurde von 16 Mitgliedern des City 4.0 Netzwerks gebildet. Die Auswahlkriterien waren wie folgt definiert: ökologische Nachhaltigkeit, sozialer Mehrwert, innovativer Charakter, Skalierbarkeit. Die Sieger und etliche weitere Nominierte hatten Gelegenheit, ihre Ideen beim Innovationsfestival in Kiel im August der Öffentlichkeit zu präsentieren.
Obgleich diese Aktivität aufgrund der hohen Qualität der eingereichten Ideen und Projekte einen sehr guten Erfolg hatte und u.a. das Innovationsfestival 2019 bereicherte, hat die Crossborder Innovation Challenge wenig zur Erreichung des übergeordneten Projektziels beigetragen. Sie hatte praktisch keine Wirkung auf die „Aktivierung des Innovationspotenzials der Kreativwirtschaft", denn sowohl ein Fragebogen als ein leitfadengestütztes Interview im Anschluss an die Challenge ergaben, dass die Kreativwirtschaft nur marginal beteiligt war. Stattdessen wurden die Themen ökologische und soziale Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt, denn die Challenge hatte den Titel *„Städte und Kommunen nachhaltig gestalten"*.
Das erschwerte die systematische Einbindung von Kreativschaffenden bzw. kreativer Herangehensweisen wie Design Thinking erheblich. Auch bei dieser Aktivität enthielt das Projekt-Design zahlreiche, z.T. sehr detaillierte entsprechende Vorgaben, deren vollständige Umsetzung in der Praxis nahezu unmöglich erscheint.

Auch die Stärkung der beteiligten Innovation Hubs blieb deutlich hinter den Möglichkeiten zurück, denn nur eine einzige der prämierten Ideen stammte aus einem VekselWirk Coworking Space, und bei keiner einzigen Idee war das Netzwerk für die eigentliche Ideenentwicklung von Bedeutung. Neben der fehlenden Einbindung der Kreativwirtschaft fällt die Wahl des Formates auf. Im Kontext von Innovation Hubs sind offene Innovationsprozesse, Design Thinking und kollaborative Herangehensweisen charakteristisch. Dennoch wurde für die Innovativen Projekte ein kompetitives Format gewählt, das sich im Wesentlichen auf einen Suchprozess beschränkte, um bereits vorhandene Projektideen zu identifizieren.
An dieser Stelle waren die Vorgaben im Projektantrag zwar ebenso überladen wie beim „Blended Learning Programm", doch sie wiesen klar in eine Richtung: Kollaboration.
Der Verzicht auf ein Format, das die Zusammenarbeit fördert, wundert umso mehr, als Innovation Hubs mit ihren Gemeinschaften aus Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen, aber einem gemeinsamen „Mindset" ideale Orte für kooperative Formate sind. Tatsächlich ist es nicht gelungen, auf die „Entrepreneurial Communities" der beteiligten Innovation Hubs zurückzugreifen und mit diesen gemeinsam die Generierung von innovativen Ideen zu stimulieren. Dadurch haben die Innovation Hubs von dieser Aktivität nicht profitieren können. Im Ergebnis ist gerade diese viel versprechende Aktivität leider weit hinter den Möglichkeiten zurückgeblieben.

4.3 Projektrealität zwischen Programmebene und Projektdesign

Sowohl beim Blended Learning Programm als auch bei den Innovativen Projekten haben wir beobachtet, dass es Diskrepanzen zwischen dem Projektdesign und der Projektrealität gab, die letztlich einen Einfluss auf die Gesamtperformance des Projektes hatten und aus denen Schlussfolgerungen für die Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Während sich die Community-Manager mit ihrer Abkehr vom Projekt-Design stärker in Richtung Kreativwirtschaft bewegt haben, ist bei den Innovativen Projekten eine Entscheidung in die andere Richtung getroffen worden.
Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Aktivität durch ein anderes Projekt-Design zu besseren Ergebnissen im Sinne des Projektziels hätte führen können. Das Projekt-Design zeichnete sich bei den hier exemplarisch untersuchten, inhaltlich zentralen Aktivitäten durch ein buntes Sammelsurium von Buzz Words und thematischen Einengungen aus. Die Quantität der detaillierten Vorgaben gestattete kaum Bewegungsfreiheit und schuf eher Verwirrung als Klarheit. Raum für das im Innovationsgeschehen heute so wichtige „Prinzip Zufall" war nicht gegeben. Möglicherweise hat diese Überfrachtung dazu geführt, dass die für die Umsetzung Verantwortlichen im Dickicht der Anforderungen zumindest zeitweise ihren „Kompass" verloren haben.
Es ist jedoch auch festzuhalten, dass ein gutes Projekt-Design angesichts der starren Programmvorgaben eine große Herausforderung darstellt und umfangreiche operative Spezialkenntnisse erfordert. Eine spezifische Interventionslogik stellt sicher, dass die Projektebene mit der Programmebene verknüpft werden muss. Das übergeordnete Projektziel muss mit dem spezifischen Ziel auf Programmebene korrespondieren, der Output des Projekts mit den messbaren Outputindikatoren des Programms und die erwarteten Projektergebnisse mit dem Ergebnisindikator auf Programmebene. Der Output des Projektes muss quantifiziert werden. So werden leider die *„Zwangsläufigkeiten der alten industriellen Organisation"* (7) zementiert. Damit können ein offenes Innovationklima, agile Prozesse oder eine zeitgemäße Innovationskultur nicht effizient geför-

dert werden. Indirekte und unerwartete kausale Wirkungspfade (5) können mit diesem Instrumentarium nicht aufgespürt werden.
Problematisch erscheint weiterhin die Tatsache, dass zwar einerseits detailliert vorgegeben wird, wie Programm- und Projektebene korrespondieren müssen, es jedoch andererseits keinerlei Vorgaben für die innere Projektlogik gibt. Es ist ohne gute fachliche Expertise oft nicht überprüfbar, ob die Teilziele eines Projektes tatsächlich auf das übergeordnete Projektziel einzahlen oder ob der Output eines Projektes die Teilziele unterstützt. Daher sollte die Sinnhaftigkeit von inneren Projektzusammenhängen überprüfbar gemacht werden: Wie und warum unterstützen Projektergebnisse die Teilziele? Wie und warum tragen die Teilziele zur Erreichung des übergeordneten Ziels bei? Wäre dieser Ansatz auf das Vekselwirk Projekt übertragen worden, so hätten vermutlich etliche kritische Punkte vor dem Projektstart identifiziert werden können.

5. Stakeholder aus öffentlichen Institutionen

Was wissen Stakeholder aus öffentlichen Institutionen über die Funktionsweise von Innovation Hubs und Innovationsökosystemen? Kann der institutions- und grenzübergreifende Austausch ein gemeinsames Verständnis fördern?
Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wurden zwei interaktive Workshops mit den Stakeholdern aus dem City 4.0 Netzwerk und zusätzlich ein Fokusgespräch mit Entscheidern in Kolding durchgeführt.

5.1 Wie sieht das ideale Innovationsökosystem aus?

In einem ersten Workshop haben die Teilnehmer des City 4.0 Netzwerks in zwei Gruppen mit Hilfe des Brettspiels „My Creative Family and Other Animals" modellhaft ein „ideales" Innovationsökosystem erschaffen. Dabei galt es, jene Organisationen und Gruppierungen auszuwählen, die für ein erfolgreiches, funktionsfähiges Innovationsökosystem relevant sind, sie zu positionieren und miteinander in Beziehung zu setzen. Weiterhin haben die Teilnehmer wichtige Aufgaben festgelegt und den Organisationen bzw. Gruppen zugeordnet. Dabei waren nicht nur die fertigen Modelle von Bedeutung, sondern auch der Entstehungsprozess. Die Positionen, Beziehungen und Zuordnungen von Aufgaben wurden nicht nur lebhaft diskutiert, sondern konnten auch ausprobiert werden. Dabei kam es zwischen den Teilnehmern zu einem intensiven Austausch von Wissen und Erfahrungen. Was ist wichtig, was ist unwichtig? Wer bildet den Kern eines Innovationsökosystems? Und warum? Wofür braucht man Politik, Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger? Welche Rolle spielen die Hochschulen oder die Wirtschaftsförderungseinrichtungen? Wer ist am Ende für Innovationen zuständig? Bei welchen Themen gibt es kontroverse Diskussionen? All diese Fragen mussten geklärt werden, um zu einem gemeinsamen Modell zu kommen.
Beide Gruppen erarbeiteten betont dreidimensionale Gebilde. Diese Modelle weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, zeigen aber auch deutliche Unterschiede. Im Zentrum der beiden idealen Innovation Hubs standen Unternehmen, Startups, Kreative und Studierende. Uneinheitlich wird die Bedeutung der Universitäten gesehen. Die Hochschulen wurden einmal im Zentrum des Ökosystems als Fundament für die Studierenden positioniert, während die andere Gruppe sie in die zweite Reihe stellt. Wirtschaftsförderungsorganisationen, NGOs/Stiftungen/Vereine sowie die Bürgerinnen und Bürger werden übereinstimmend in die zweite Reihe gestellt. Kammern, Verwaltung und Politik befinden sich in deutlicher Distanz zu dem komplexen inneren Geschehen. Doch beide Arbeitsgruppen stimmen darin überein, dass die Aufgabe der Finanzierung diesen Organisationen/ Gruppierungen zuzuordnen ist.

Einig sind die Stakeholder auch darin, dass „Strategie" keine vorrangige Aufgabe ist, weil ein funktionsfähiges, erfolgreiches Innovationsökosystem nur entstehen kann, wenn die Strategie vorher entwickelt wurde. Bemerkenswert ist auch, dass in beiden Teilnehmergruppen Aufgabenfelder priorisiert wurden, die keine klassische operative Aktivität darstellen, sondern eher eine Haltung, die nicht zu messbaren Ergebnissen führt. Die eine Gruppe entschied sich für „Impact", die andere für „Gründergeist".
Die von den öffentlichen Stakeholdern auf dem Spielfeld geschaffenen Innovationsökosysteme haben sich nicht als Summe von Wissen und Erfahrungen der einzelnen Teilnehmer ergeben, sondern entstanden durch deren Zusammenwirken. Das Brettspiel bot den Teilnehmern die Möglichkeit, sich die Komplexität eines Innovationsökosystems durch die gemeinsame Entwicklung physischer Modelle spielerisch zu erschließen und es empathisch zu gestalten. Die Abbildung 2 illustriert exemplarisch, wie ein Ergebnis aussehen kann.

5.2 Customer Journey

In einem weiteren Workshop befassten sich zwei Teilnehmergruppen aus dem City 4.0 Netzwerk mit einer „Customer Journey". Ihnen wurde eine Reihe von Personas zur Verfügung gestellt: fiktive, aber realitätsnahe typische Repräsentanten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Diese waren zuvor von den Community Managern und einigen anderen Projektmitarbeitern im Rahmen eines Workshops entwickelt worden. Dabei zeigte sich, dass sowohl bei den „Insidern" als auch bei den Stakeholdern teilweise nur unzureichende Kenntnisse darüber vorlagen, wie sich die Kernzielgruppe Kultur- und Kreativwirtschaft zusammensetzt. Oft wurde die Kultur- und Kreativwirtschaft einfach als „die Kreativen" bezeichnet, zu denen dann auch alle möglichen Startups oder Studierende mit Projektideen gezählt wurden. Durch die nachträglich gezielt geschärften Personas konnten die Spezifika dieser Berufsgruppe besser vermittelt werden. Mit insgesamt drei Personas machten sich die Stakeholder auf die Nutzerreise durch ein idealtypisches Innovationsökosystem. Die Customer Journeys hatten unterschiedliche Verläufe, ermöglichten aber allen Teilnehmern gute Einblicke in die „Praxistauglichkeit". Sie reflektieren die Unterschiede der Bedürfnisse innerhalb einer heterogenen Zielgruppe und entwickelten ein neues Verständnis für die unterschiedliche Kultur der Organisationen und Gruppierungen, die in ihrer Gesamtheit ein Innovationsökosystem ausmachen. Die entstandenen Reisegeschichten bleiben fiktiv und bedienen manchmal auch das eine oder andere Stereotyp. Doch sie machten für die Stakeholder erlebbar, wie wichtig es ist, die unterschiedlichen Bausteine von Innovationsökosystemen gut miteinander zu vernetzen und den verschiedenen Organisationskulturen Rechnung zu tragen. Die Durchführung einer Customer Journey eröffnete die Möglichkeit, Funktionalitäten, Zugänge und Abläufe zu erkunden und Veränderungen auszuprobieren.

5.3 Dänisch-deutsche Unterschiede: Design als Methode

Mit Blick auf die Akzeptanz von z.B. Design-Thinking-Methoden und die Beteiligung Kreativschaffender an nachhaltigen Entwicklungszielen zeigten sich im Verlauf der Workshops und der Recherchearbeiten verschiedentlich Unterschiede zwischen den dänischen und deutschen Stakeholdern. In einem Fokusgespräch mit Vertretern des City 4.0 Netzwerks aus Kolding wurde dieser Eindruck bestätigt. Die Stadt hat sich bereits vor vielen Jahren strategisch als „Design City" aufgestellt und ist seit 2017 als erste und einzige Stadt Dänemarks Mitglied des UNESCO Creative Cities Network (UCCN). Kolding hat einen starken Fokus auf Design als Methode. Dieses Mindset wurde in alle Bereiche und Prozesse des öffentlichen Sektors hineingetragen. Es besteht ein Common Sense, was

Design als Methode für die Verschränkung von kommunalen Zielen und Unternehmenszielen leistet. Damit bewegt sich die Kreativwirtschaft – anders als in Schleswig-Holstein – in Kolding auf Augenhöhe mit anderen Akteuren der Wirtschaft, der Kommune und der Stadtgesellschaft. Die Kommunen auf deutscher Seite stehen noch eher am Beginn des Weges, Kreativwirtschaft sowie kreative Prozessgestaltungsansätze wie Design Thinking in kommunale Strategien zu integrieren. Der Umgang mit innovativen, kreativen Methoden als Prozessbaustein kann in eher traditionell geprägten Wirtschafts- und Organisationskontexten nur dann die erwünschte innovative Kraft und Wirkung für eine Region entfalten, wenn dieses Mindset – wie in der Kommune Kolding geschehen – in eine kommunale Gesamtstrategie eingebettet ist. Es braucht einen breiten Konsens, um die kreative Gestaltung kommunaler Prozesse zuzulassen und so eine andere Innovationskultur zu etablieren.

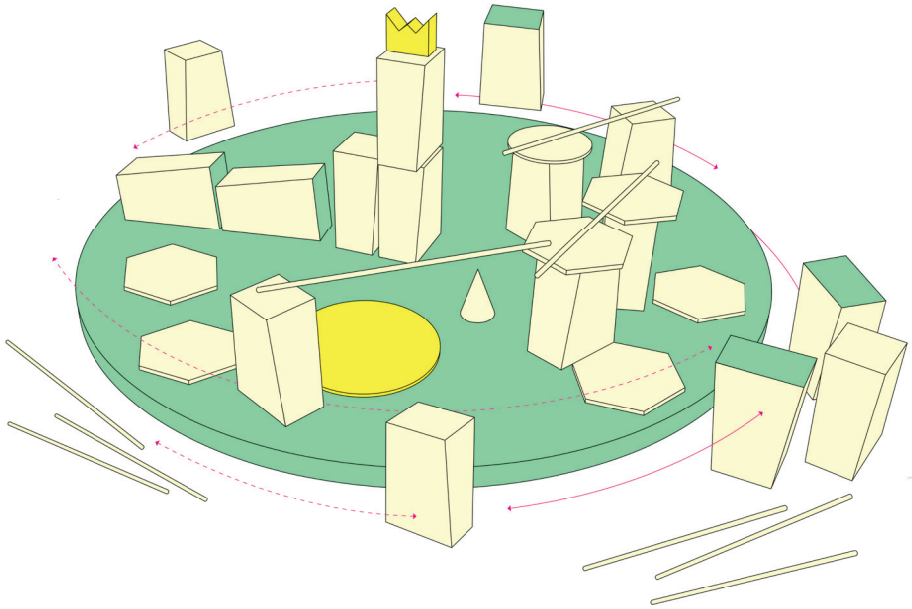


Abbildung 2: Beispielhafte Illustration für ein Innovationsökosystem, das mit dem Brettspiel gebaut wurde

6. Quellenverzeichnis

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_papers1b0upij7msjm3axnd4suqvrt195x.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 PROGNOS 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-S81Y QkzrHlBnnRVXyDs2bHOa35RGMehqj5S0p7OEvZT5c*

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 richtungsweisende 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/*

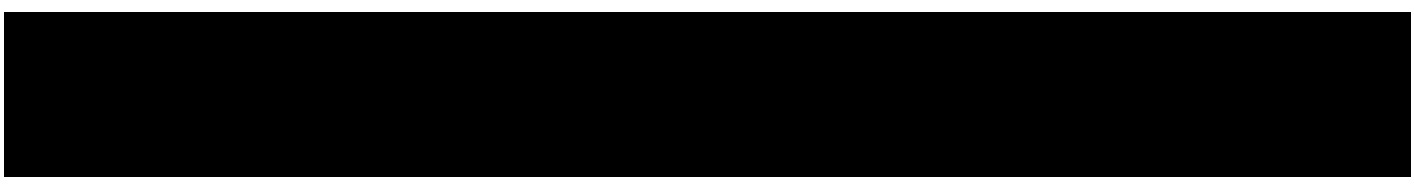
25 Toivonen, Tuukka und Friederici, Nicolas (2015): *Time to Define What a "Hub" Really Is https://ssir.org/articles/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is*

26 Schröder, Inge und Pösel, Natascha (2020): *Studiendokumentation Wechselwirkungen. Unveröffentlichtes Manuskript, auf Anfrage bei den Autorinnen erhältlich.*

Titelillustration & Abbildung 2: *Tinoosh Kiyani Razi*

7. Chronologischer Überblick über Methoden und Ablauf

Datum	Ort	Maßnahme/Methode
31.05.2018	Lübeck	Vorstellung des Studiendesigns
04.06.2018	Kolding	Teilnahme Community-Manager-Treffen
05.07.2018	Kiel	Fragebogen Struktur und Einbettung
01.09.2018	Kiel	Fragebogen SWOT
05.07.2018	Grönwohld	Feedback Community-Manager-Treffen
13.11.2018	Kolding	Feedback Partnertreffen
30.01.2019	Felde	Feedback Community-Manager-Treffen
06.02.2019	Kiel	Community-Manager-Workshop: Reifegrad-Modell, Brettspiel Variante 1, Passung Projektziele zu primären Aufgaben der Community Manager
27.02.2019	Roskilde	Feedback Partnertreffen
27.02.2019	Roskilde	Brettspiel Variante 1 mit Community-Manager Roskilde
27.03.2019	Lübeck	City 4.0 Workshop: Brettspiel Variante 2
30.05.2019	Kiel	Community Manager Workshop: Brettspiel Variante 3, Personas
12.06.2019	Kolding	City 4.0 Workshop: Brettspiel Variante 4
14.05.2019	Kiel	Brettspiel Variante 1 mit Projektleiter Roskilde
04.09.2019	Lübeck	Feedback Partnertreffen
06.09.2019	Kolding	Fokusgespräch Kreativwirtschaft, lokale City 4.0 Vertreter
28.08.2019	Grönwohld	Creative Retreat: Hintrgrundgespräche mit Teilnehmern
30.08.2019	Kiel	Innovationsfestival: Hintergrundgespräche mit Teilnehmern zum Schwerpunkt Cross-Border Innovation Challenge
26.11.2019	Kiel	Fragebogen Cross-Border innovation Challenge
02.12.2019	Kiel	Interview zum Thema Showrooms
04.12.2019	Kolding	Feedback Partnertreffen
20.11.2019	Kiel	Interview zum Thema "Create"
27.02.2020	Roskilde	Feedback Partnertreffen

Legende:

- Fragebogen
- interaktive Methoden: Reifegrad-Modell, Brettspiel, Passung Projektziele/Aufgaben, Customer Journey
- Feedback ins Projekt
- Interviews, Hintergrundgespräche, Fokusgespräch