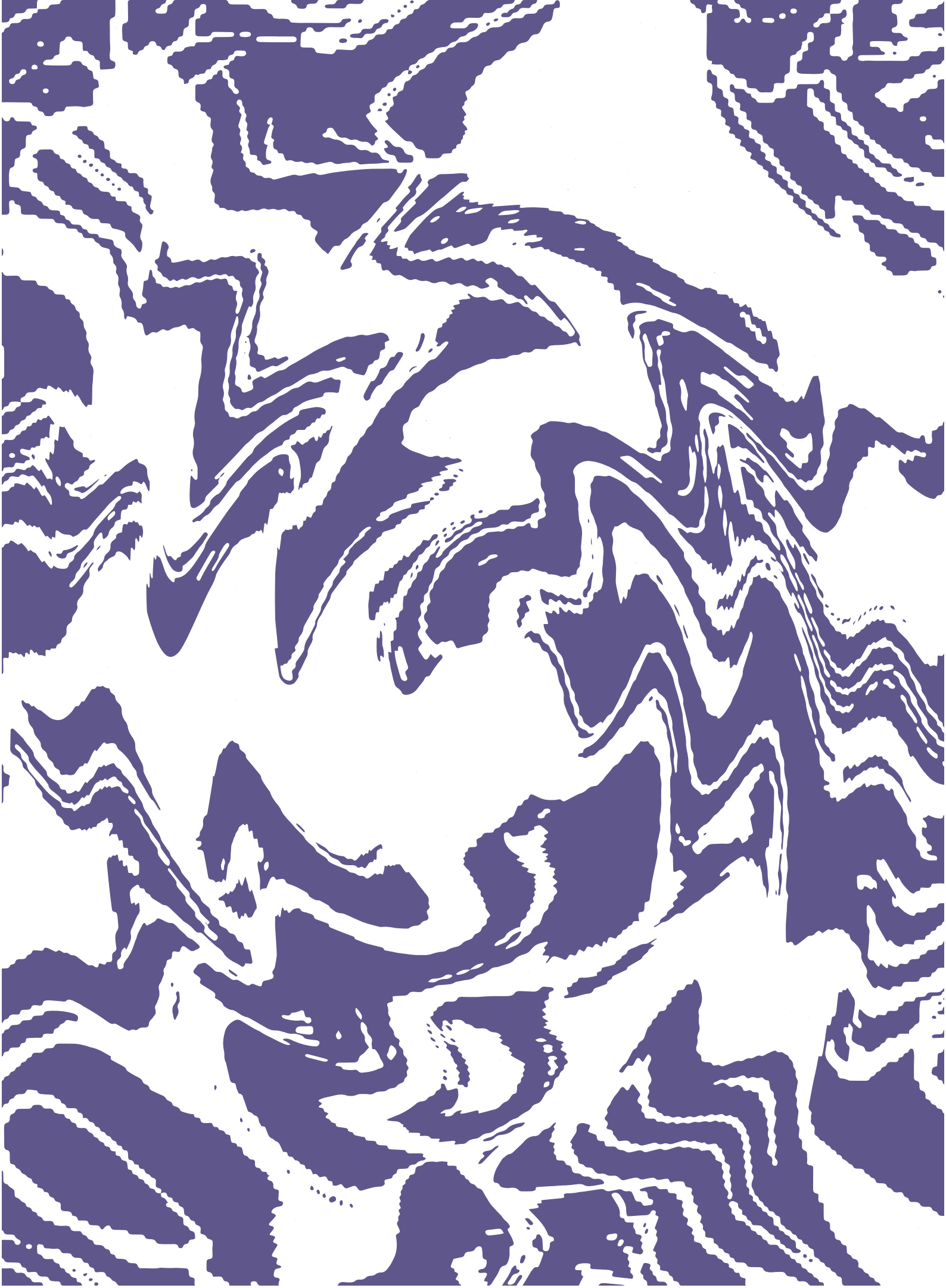
Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Die Beauftragte
der Bundesregierung
für Kultur und Medien

Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung

KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

REFRAMING INNOVATION



Teil I - Einleitung

Wann haben Sie das letzte Mal experimentiert?

Unser Zeitgeist, der von Unsicherheit und Schnelllebigkeit geprägt ist, verleitet uns nicht unbedingt zum unternehmerischen Experimentieren. Zu groß erscheint das Risiko, dabei zu scheitern. Besonders die Deutschen tun sich schwer damit, ihr bekanntes und zweifelsohne sehr gut bestelltes Terrain zu verlassen. Immerhin setzen seit Jahrzehnten der deutsche Mittelstand, die Industrie und die Kultur- und Kreativwirtschaft weltweit Maßstäbe, wenn es um Qualität, Zuverlässigkeit und Innovationen geht. Doch auch hier machen sich der globale Innovationsdruck und die Erwartung, das eigene Geschäftsmodell permanent neu zu erfinden, bemerkbar. Neben etablierten Formaten zur Kreation des Neuen und Disruptiven wird zunehmend das Experiment als alternative Innovationsstrategie angewendet, trifft aber neben der Risikoaversion auf ein weiteres Hindernis in Form der deutschen Förderstrukturen: Innovationsförderprogramme, die auf nicht-technische Innovationen fokussieren oder gar die Kultur- und Kreativwirtschaft explizit berücksichtigen, sind selten. Wer in Deutschland Innovationsförderung sucht, muss außerdem bereits im Antrag das Ergebnis präsentieren. Dabei gelingen die besten Innovationen oft dann, wenn sie frei entstehen können. Die Frage ist also: Wie kann das derzeitige Paradox in der Förderungslogik aufgelöst werden, um eine zeitgemäße und prozessnahe Förderlogik zu inspirieren?

Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes setzt mit seinem Projekt Reframing Innovation deshalb an diesem Punkt an. Anstatt Outcomes oder Impacts vor zu definieren, untersucht Reframing Innovation die Rahmenbedingungen für Experimente in interdisziplinären, ergebnisoffenen Innovationsvorhaben.

Hierzu wurden Innovationsprozesse und dazugehörige Erfahrungswerte untersucht und aufbereitet. In qualitativen Interviews mit Innovations-Expert*innen aus unterschiedlichsten Branchen und Bereichen wurden Anreize, Handlungsansätze und Ideen für neue Ansätze der Innovationsförderung aus der Praxis analysiert, um daraus konkrete Elemente einer zukunftsgerichteten Förderumgebung zu entwickeln.

Im September 2019 starteten schließlich drei interdisziplinäre Teams mit individuellen ergebnisoffenen Innovationsvorhaben ihre Experimente, in denen für drei Monate prototypisch gearbeitet wurde. Dabei trafen Unternehmer*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Vertreter*innen und Unternehmer*innen der Pharma-Industrie und dem Bildungssektor. Sowohl die Themengebiete als auch die Projektmodalitäten der Experimente wurden kollaborativ zwischen den Experiment-Teilnehmer*innen ausgehandelt, mit dem Reframing Innovation-Team abgestimmt und aufgestellt. Im Fokus von Reframing Innovation standen dabei weniger die einzelnen Ergebnisse, als vielmehr die Beobachtung und Analyse ihrer Entstehung und der zugrunde liegenden Prozesse. Diese wurden auf mehreren Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven begleitet, dokumentiert und evaluiert.

Das Projekt Reframing Innovation versteht sich dabei selbst als ein Experiment mit dem Ziel, prototypisch neue Anregungen für ein Umdenken in der Innovationsförderung zu liefern. Diese Anregungen richten sich an Förderer*innen bei der Konzeption und Durchführung von Fördermaßnahmen, an potentielle Fördernehmer*innen mit ergebnisoffenen und insbesondere cross-sektoralen Innovationsvorhaben sowie an Unternehmen in Bezug auf ihre innerbetriebliche Innovationsförderung.

Die Erfahrungen, Beobachtungen und Ergebnisse von Reframing Innovation wurden in dieser Publikation zusammengetragen und in Anregungen für neue Förderansätze in Deutschland aufbereitet. Die einzelnen Teile dieser Publikation gliedern sich dabei wie folgt:

1 Zusammenfassung, Handlungsfelder und -Ansätze
2 Projektaufbau und -Design
3 Dokumentation der Experimente
4 Evaluation der Experimente
5 Impulskarten für neue Förderansätze

Erfahren Sie mehr über das Projekt, staunen Sie über die entstandenen Experimente, und überlegen Sie gleich im nächsten Schritt, wie Sie ergebnisoffene Innovationsvorhaben zukünftig fördern wollen und wann Sie Ihr nächstes Experiment unternehmen möchten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Ausprobieren.

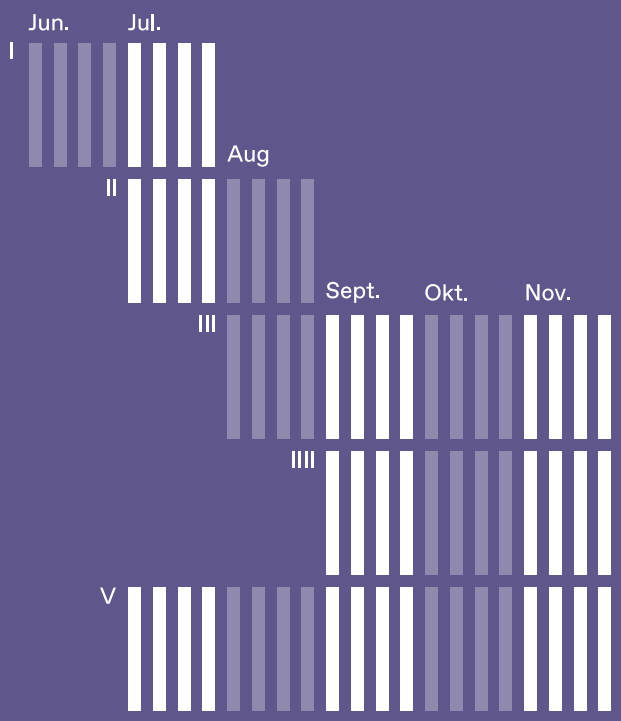
Das 21. Jahrhundert zeichnet sich durch seine enorme Geschwindigkeit aus, in der sich Unternehmen, Produkte und Gesellschaften verändern. Gleichzeitig sind wir mit großen Herausforderungen wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel oder dem Klimawandel konfrontiert. Um diese Probleme anzugehen, braucht es Innovationen, sowohl sozialer als auch wirtschaftlicher, ökologischer und politischer Natur. Dabei wandelt sich der Innovationsbegriff von seiner Bedeutung eines technologischen Fortschritts hin zu kreativen Lösungsansätzen, die sektorenübergreifend Anwendung finden. Die Kultur- und Kreativwirtschaft spielt bei diesem Wandel eine zentrale Rolle: Ihre aus Klein- und Kleinstunternehmen bestehende Struktur, in der hoch innovativ gearbeitet wird, ist dabei Herausforderung und enorme Chance für Förderinstitutionen und Innovator*innen unterschiedlichster Branchen zugleich.

Genau wie der Begriff der Innovation benötigt deshalb auch die Innovationsförderung neue Entwicklungsperspektiven, um effektiv wirken zu können. Insbesondere im Hinblick auf cross-sektorale Innovationsvorhaben und nicht-technische Innovationen, wie sie in der Kultur- und Kreativwirtschaft verstärkt zu finden sind, können hier mittels ergebnisoffener Innovationsvorhaben neue Modelle der Förderung umgesetzt und aufgezeigt werden, welche zusätzlichen Potentiale erschließbar sind. Als Prototyp einer solchen ergebnisoffenen Innovationsförderung wurde Reframing Innovation entworfen, mit dem Ziel, neue Ansätze der Innovationsförderung anzuregen.

Dies spiegelt sich auch im Aufbau des Projektes wider (Abbildung 1). Er wurde mit der Intention konzipiert, das Feld der Innovationsförderung und Experimente gleichermaßen zu erforschen wie auch in eine konkrete prototypische Anwendung zu bringen.

Abb. Aufbau des Projekts

Research (Phase I)
Partering (Phase II)
Workshops & Barcamp (Phase III)
Experiment (Phase IV)
Evaluation (Phase V)



Auf dieser Basis wurden fünf Projektphasen konzipiert und durchgeführt, die von Juni 2019 bis Ende November 2019 integriert ineinander übergingen. Der Research-Block zu Beginn (Phase I) wurde genutzt, um akademische, theoretische wie auch praktische Beispiele unterschiedlicher Förderansätze für Innovationen zu sichten, analysieren und kategorisieren. Mithilfe der Clusterung dieser Ansätze wurden gezielt Expert*innen aus Wissenschaft, Mittelstand, Industrie sowie Kultur- und Kreativwirtschaft identifiziert und ausgewählt, um mit ihnen in qualitativen Interviews über ihre experimentellen Berufspraktiken und Einschätzungen etablierter Formate zur Innovationsförderung zu sprechen. Ziel war es, zu ersten Erkenntnissen aus der unternehmerischen Praxis und der angewandten Forschung zu gelangen – um das geeignete Umfeld für Innovationsprozesse mit der KKW in Bezug auf Struktur, Zeit, Methoden und Freiraum beschreibbar zu machen und in die weiteren Phasen des Projektes zu integrieren.

Einige Expert*innen wurden darüber hinaus aktiv in die Weiterentwicklung des Projektes eingebunden sowie direkte Anknüpfungspunkte für Kooperationsmöglichkeiten im Projekt erörtert (Phase II). Phase II bot außerdem Einblicke und Erkenntnisse im Hinblick auf ein förderliches Umfeld für cross-sektorale Innovationen und die Aspekte, die es für eine stärkere Etablierung branchenübergreifender Kollaborationen mit der Kultur- und Kreativwirtschaft als Partnerin auf Augenhöhe zu beachten gilt.

Welche Erfahrungen etablierte sowie neu aufgeschlossene Netzwerke des Kompetenzzentrums zu verschiedenen Formaten der Innovationsförderung besitzen, wurde im Barcamp Anfang August 2019 zwischen den rund 40 Teilnehmer*innen diskutiert (Phase III). Thematisiert wurden dabei unter anderem innerbetriebliche Innovationsförderung, Kriterien zur Förderung ergebnisoffener Innovationsvorhaben, nichtmonetäre Rahmenbedingungen der Innovationsförderung und bürokratische Herausforderungen von Förderprogrammen. Aufbauend auf den Erkenntnissen, dass es in Zukunft einen dynamischeren und flexibleren Förderrahmen braucht, wurden zwei weitere Workshops – abweichend vom ursprünglichen Projektdesign – nicht vor, sondern während der Experimentierphase durchgeführt. Diese dienten insbesondere der Reflektion und Nachjustierung gesetzter Rahmenbedingungen sowie der übergeordneten Evaluation.

Die Erkenntnisse des Barcamps dienten zur Ausgestaltung des Innovationsrahmens, mit dem drei Experimente (Phase IV) kreiert wurden. Diese wurden mit interdisziplinären Teams besetzt, die sich unterschiedlichen Fragestellungen und Innovationsvorhaben für drei Monate widmeten. Auf Grundlage der Phasen I – III wurden Akteur*innen und Unternehmen in einem offenen Verfahren aufgefordert, ein Ideenpapier für ergebnisoffene Innovationsvorhaben einzureichen. In persönlichen Gesprächen wurden daraufhin die Erwartungshaltung der Einreichenden sowie die Anschlussfähigkeit der eingereichten Vorhaben an die Parameter des Projektrahmens geklärt. Im Rahmen der vorangegangenen Partnering-Phase konnten außerdem zwei Unternehmen anderer Branchen für eine Teilnahme gewonnen werden, um eine cross-sektorale passgenaue Kooperation in den Experimenten zu gewährleisten. Folgende Teamkonstellationen und Experimente haben sich aus dem offenen Bewerbungsverfahren ergeben:

● Happy Tech

Teilnehmer*innen: Julian Adenauer, Paul Lier, Moritz Simon Geist, Fréderic Gmeiner & Johannes Richers

Bereiche: Multimedia-Recording, Robotik, Musik, Design & Illustration

Im Bereich der medienkünstlerischen Installationen werden stetig neue Technologie- und Interaktionsformen zwischen Künstler*in und Publikum erprobt. Bisher sind diese Installationen jedoch wenig auf Transport, Wiederverwendbarkeit und Nachhaltigkeit ausgelegt. An diesem Punkt setzt das Experiment Happy Tech an: Es möchte erforschen, welche Möglichkeiten es gibt, mehrfach einsetzbare mobile Installationsmodule zu erschaffen. Spricht das Experiment die richtigen Partner*innen, Künstler*innen an und aktiviert diese Marktlücke, wird hier großes wirtschaftliches wie künstlerisches Potential freigesetzt.

● Prävention

Teilnehmer*innen: Mitarbeiterinnen der ALIUD PHARMA GmbH, SHITSHOW – Agentur für psychische Gesundheit & Kristina Wilms

Bereiche: Pharma-Industrie, Kommunikationsdesign & Psychologie

Das Team befasste sich mit neuen Geschäftsfeldern im Bereich der Prävention von physischen sowie psychischen Erkrankungen. Ausgehend von der Problematik der zunehmend stärkeren Belastung des Gesundheitssystems rückt das Experiment den Menschen in das Zentrum medizinisch-pharmazeutischen Handelns. Effektive Präventionsarbeit durch bewussten Methodeneinsatz soll auf diese Weise der Krankheitsentstehung breitflächig vorbeugen sowie Krankheitsverläufe abmildern.

● Lernräume der Zukunft

Teilnehmer*innen: Mitarbeiter*innen der Institutionen CODE University of Applied Sciences, Hafven GmbH & STATE Studio

Bereiche: Bildung, Coding, Maker Community & Kunst

Durch die globale Verfügbarkeit digitaler Informationen erfährt die herkömmliche Wissensvermittlung einen tiefgreifenden Wandel. Das Lernen findet in neuen Räumen statt, in denen sich Menschen treffen, austauschen und miteinander wachsen können. Was sind die Lernräume der Zukunft und wie können sie unsere Lernstrukturen verbessern? Das Experiment untersucht, konzipiert und baut innovative Welten für edukative und berufliche Einsatzmöglichkeiten.

Alle Projektphasen wurden dokumentiert und evaluiert (Phase V). Dies diente dem Kompetenzzentrum als Möglichkeit, das Projekt ganzheitlich auswerten und reflektieren zu können und stellt gleichzeitig einen möglichen Evaluationsansatz für Förderinstitutionen und relevante Stakeholder*innen dar. In Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Prozessbeobachter*innen im Bereich der Evaluation, Dokumentation, Mentoring und Teilnahme wurden Erkenntnisse und Ansätze gesammelt und aufbereitet, die Impulse hinsichtlich einer neuen ergebnisoffeneren Logik der Innovationsförderung bereithalten.

Das Experiment, der Entwurf, das Wagnis und das Scheitern sind feste Bestandteile der unternehmerischen Praxis der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ob beim Trial & Error in der Entwicklung von Computerspielen, der Theaterprobe, Ausdruck und Intervention in der Kunst, dem Design Thinking oder der Produktion neuer Podcast-Formate. Wir bewegen uns hier in der Branche, in der das Experiment, das Risky Project, als zwar zielgerichtetes aber dabei ergebnisoffenes Handeln zum täglichen Brot gehört. Manche beschreiben gerade dieses ergebnisoffene Handeln zwischen Gegenwart und Zukunft als die Kreativität, die diese Branche ausmacht.

Jedoch wird das Experiment in der deutschen Sprache vornehmlich in wissenschaftliche Labore verortet und semantisch auf eine Stufe mit dem Scheitern gesetzt. Ebenso wird es als eine methodische Herangehensweise der Innovationsförderung kaum wahrgenommen – betrachtet man Förderregularien, -Kriterien und -Anträge – so haben diese wenig mit einem Experiment zur Generierung von Neuem, als vielmehr mit einer geplanten, organisierten Ergebnisproduktion zu tun (im besten Fall noch ein konfirmatives Experiment, das Bestehendes überprüft und gegebenenfalls optimiert).

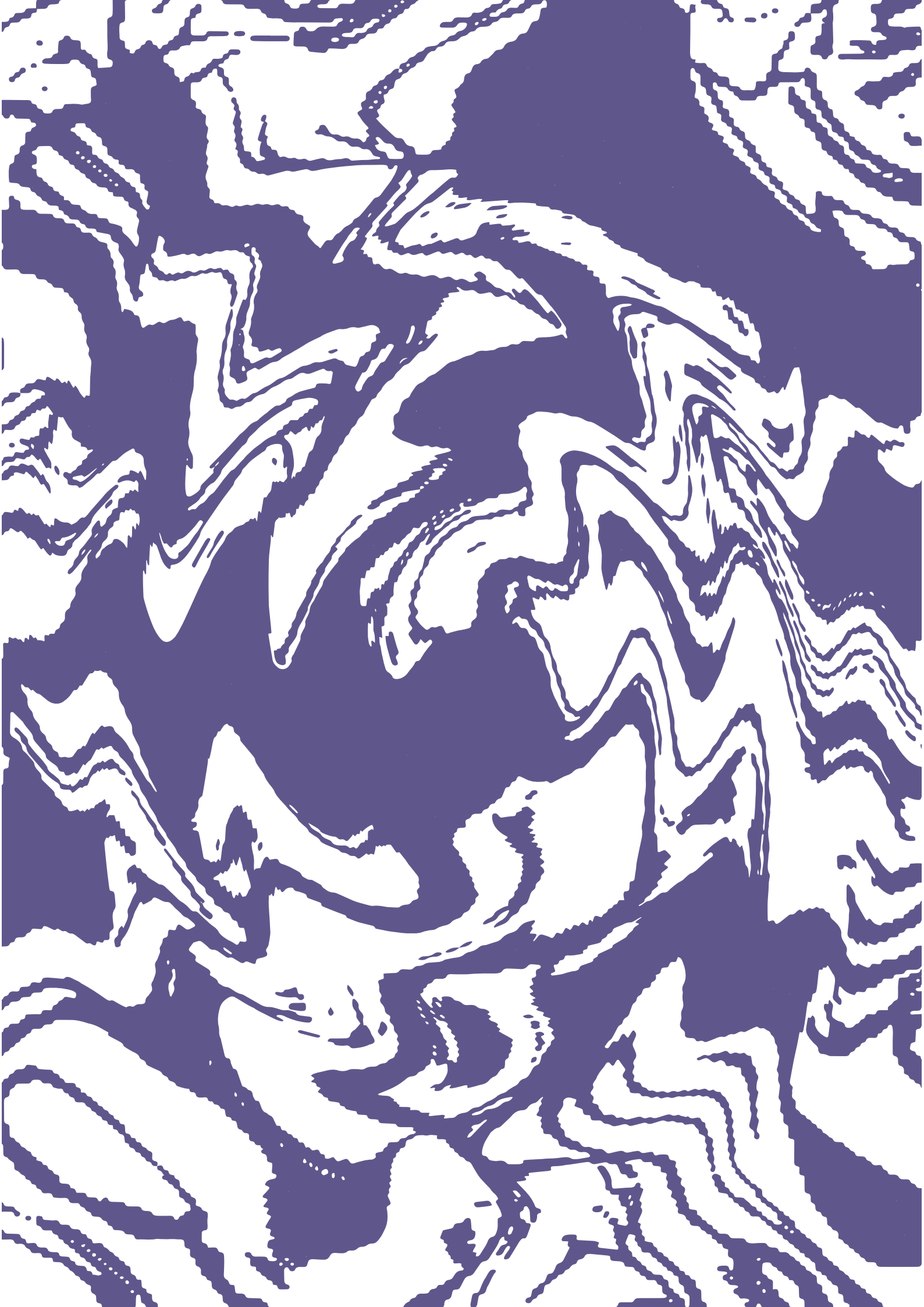
Nun lässt sich sagen, jedes Innovationsvorhaben ist ergebnisoffen, sonst würde der Grund einer Förderung gar nicht bestehen. Auch ist Planbarkeit in der heutigen Zeit nur bedingt möglich – wird aber augenzwinkernd im Sinne der Antragslogik von Sender*in und Empfänger*in einvernehmlich verhandelt. Dabei verhindern existierende Förderstrukturen der öffentlichen Hand immer wieder unkonventionelle, disruptive und neuartige Initiativen, indem sie bereits vor Projektbeginn über den Ausgang informiert sein wollen. Das heißt, explorative Experimente, die ein Geschehen mit offenem Ausgang zum Ziel haben und charakteristisch für die Kultur- und Kreativwirtschaft sind, werden in unserer Förderstruktur nur unzureichend mit konkreten Maßnahmen unterstützt.

Dabei ist ein Marktversagen zu beobachten, was es über neue Förderinstrumente auszugleichen gilt. Die Ausrichtung auf nicht-technische Innovationen, die Spezifika der Binnensegmentierung in der KKW und Anreize für cross-sektorale Kollaborationen sind dabei nach Meinung der Interviewten und Befragten entscheidend, um das Potenzial für Mehrwertstiftung und Impact in anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zu heben. Um diese Potenziale optimal zu nutzen, braucht es neben der permanenten Verschiebung der relevanten Rahmenbedingungen für Innovation eine dynamische Anpassung von Maßnahmen der Innovationsförderung sowie neue experimentelle Zugänge.

Gleichzeitig gilt es aber generell, angelehnt an Mariana Mazzucato[1], die Haltung, Rolle und Funktion der öffentlichen Hand als Treiberin von Innovation genauer zu betrachten. Sie warnt davor, die Rolle des Staates „nur“ auf das Handeln bei Marktversagen zu reduzieren und fordert, dass der Staat seine Rolle als maßgeblicher Förderer von Innovationen im Sinne eines Risikokapitalgebers (die er per se innehat) verstärkt einnimmt und offensiver vertritt. Auch wenn die Argumentation Mazzucatos maßgeblich mit Blick auf die Rolle des Staates in den USA begründet liegt, so wird doch eines deutlich: Sollen die Innovationsförderung verändert und experimentelle Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, so bedarf es auch eines Umdenkens in Bezug auf Haltung und Rollenverständnis bei der öffentlichen Hand als Fördergeber.

Auch löst schon das Wort „Förderung“ bei Akteur*innen und Unternehmer*innen oft kulturell gelernte Muster von Abhängigkeiten, Schwerfälligkeit und einem bürokratisch administrativen Zusatzaufwand aus. Es bedarf neuer oder anderer Narrative, um die Förderlandschaft im Sinne einer Experimentierkultur zu verändern und zusätzliche Innovationspotenziale aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zu aktivieren.

Vor diesem Hintergrund wurden die Ergebnisse, Erkenntnisse und Erfahrungen aus Reframing Innovation auf unterschiedlichen Ebenen zusammengetragen, in einem zweiten Schritt auf Parallelen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert und in einem dritten Schritt in übergeordnete Leitlinien und Erfolgsfaktoren aufbereitet. Diese sollen impulsgebend sein und Denkräume aufmachen. Sie sollen zum Handeln anregen und Transformationsprozesse ins Laufen bringen. Hinterlegt sind sie mit konkreten Handlungsansätzen als Stellschrauben für Veränderungsprozesse in der Konzeption und Durchführung von Fördermaßnahmen im Bereich von ergebnisoffenen experimentellen Innovationsvorhaben. Adressat*innen dieser Handlungsansätze sind Fördergeber*innen und -nehmer*innen gleichermaßen.



1 Ergebnisoffene Innovationsvorhaben brauchen Wandel in der Förderkultur

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen ergebnisoffener Innovationsvorhaben liegt in einem Wandel der Förderkultur und des Verständnisses sowohl auf Seiten der Geförderten als auch der Förderer*innen. Dieser Wandel zielt auf eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Experimenten und neuen Ansätzen der Innovationsentwicklung. Dies impliziert die Notwendigkeit eines hohen Maßes an Freiheit für Kreativität sowie zur Generierung von Ideen und Prototypen bei einem hohen zukunftsgerichteten Gestaltungswillen.

Neben einer maximalen Offenheit leben ergebnisoffene Innovationsvorhaben von einer etablierten und positiv besetzten Fehlerkultur („Learning is productive failing“[2]). Das bedeutet einerseits, dass das mögliche Scheitern als Teil der Erwartungshaltung im Prozess fest verankert wird und andererseits, dass die Learnings aus solchem Scheitern offen zugänglich gemacht werden. So wird ein Lerneffekt für die Beteiligten aber auch interessierte Externe erzielt, was wiederum als Erfolg im Rahmen der Projektevaluation bewertet werden kann. Zur Gewährleistung einer maximalen Offenheit für neue Ansätze und der Verankerung einer Fehlerkultur bis hin zum Scheitern bedarf es, dass sich Geförderte und Förderer*innen auf Augenhöhe begegnen. Als Partner*innen mit Transparenz hinsichtlich des Prozesses und den dazugehörigen Entscheidungen. Denn je größer die Ergebnisoffenheit ist, desto höher ist auch die Bedeutung eines Vertrauensverhältnisses in der Beziehung Förderer*innen-Geförderte. Hierfür bedarf es einer generellen Veränderung der Haltung aller Beteiligten: weg von einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis hin zu einer Haltung der mehrwertstiftenden Interdependenz.

2 Notwendigkeit von Präzision der Zielstellung bei maximaler Offenheit der Beantwortung

Unzureichende Vorgaben oder Restriktionen in Bezug auf den Inhalt, die Präsentation und das Ergebnis führen mitunter zu einer Trägheit oder einem Mangel an Ideen. Je mehr Freiraum und Offenheit im Schaffen / Gestalten bestehen, desto mehr transparente und klare Rahmenbedingungen braucht es (Sicherheit in der Unsicherheit). Diese Rahmenbedingungen beinhalten unter anderem gemeinsam ausgehandelte Zeitpläne, Zielkorridore, Zahlungsmodalitäten, Meilensteine oder Reflexionsschleifen.

Ein klarer Rahmen kann durch eine präzise Ausgangsfrage, bei maximaler Offenheit in der Beantwortung, gesetzt werden. Anschließend ist im Prozessbeginn eine Hypothesenbildung von großer Wichtigkeit, um das Problem / die Ausgangsfrage möglichst offen und auf unterschiedliche Weise angehen zu können. Dies gewährleistet, konkretere Antworten durch Prototypen kreieren und realisieren zu können.

3 Cross-Sektoralität und Matching von Partner*innen bedarf einer ausreichenden Vorlaufphase

Ein besonderer Mehrwert liegt in der Cross-Sektoralität von Teams. Durch diesen interdisziplinären Ansatz treffen Personen unterschiedlicher Branchen aufeinander. Ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen und fachlichen Hintergründe eröffnen nicht nur die Möglichkeit voneinander zu lernen, sondern können auch zu unvorhergesehenen und sehr interessanten Sichtweisen führen. Eng mit der Cross-Sektoralität verknüpft ist die Frage der Rollenverteilung innerhalb des Teams. Hierbei ist nicht zwingend davon auszugehen, dass Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft automatisch die Rolle der Moderator*innen und der methodischen Impulsgeber*innen einnehmen.

Um kulturelle Hürden auf beiden Seiten abzubauen, ist viel Kommunikationsarbeit notwendig. Dies bedingt eine stetige Reflexion von Rollenverständnis im Team durch die Einführung einer Metaebene, d.h. übergeordneter Sichtweise, in der Diskurse, Strukturen oder Probleme offen angesprochen werden.

Ein weiteres Risiko besteht für die Partner*innen (Wirtschaftsunternehmen, Kreativwirtschaftsakteur*innen) darin, notwendige zeitliche und personelle Kapazitäten neben ihrem normalen Geschäftsalltag freizusetzen. Hierfür ist ein größerer zeitlicher Vorlauf einzuplanen, so dass die Partner*innen neben ihrer beruflichen Belastung ausreichend Ressourcen für die Realisierung ergebnisoffener Innovationsvorhaben haben.

Eine ausreichende zeitliche Vorlaufphase ist nicht nur innerhalb des Teams einzuplanen, sondern auch auf Seiten der Mittelgeber*innen im Rahmen des Matching-Prozesses. Zum einen erfordert das Matching selbst eine gewisse Zeit und muss gut gesteuert werden. Das bedeutet auf der Seite der Fördergeber*innen Kompetenz und Wissen zu den einzelnen Partner*innen sowie die Kapazität, dieses Matching gekonnt zu begleiten. Zum anderen erfordert das Matching solcher Teams mehr Aufwand, die sich untereinander noch nicht kennen oder sich mit dem gesetzten Thema noch nicht vertraut gemacht haben. Das Identifizieren und Abgleichen individuell unterschiedlicher Annahmen und Nutzendimensionen bedarf persönlicher Gespräche und eines vertraulichen Erwartungsmanagements. Zwar verspricht gerade die Zusammenarbeit von sich bisher unbekannten Partner*innen ein größeres Erfolgspotenzial, ist aber sogleich mit deutlich mehr zeitlichem Vorlauf zu realisieren, da mehr Zeit für die Kennenlernphase (Team Chemistry Phase[3]) und die Rollenfindung benötigt wird.

4 Realisierung eines iterativen Prozesses

Offene Innovationsvorhaben sollten als iterativer Prozess verstanden werden, um in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung / Ausgangsfrage agil reagieren und den Prozess flexibel anpassen zu können. Dies umfasst auch eine frühzeitige Entwicklung von Prototypen bei wiederholter Erkenntnisreflexion. Iterationen und Reflexionsschleifen stellen feste Haltepunkte und ggf. sogar Entscheidungsgates für nächste Förderschritte im Prozess dar. Zur Integration fester Reflexionsschleifen bedarf es dem Förderdesign an Formaten / Bühnen für mehr Präsentation und Reflexion (wiederholendes „Show and Tell“[4]). Hierzu zählen einerseits Austauschformate zwischen den parallel arbeitenden Teams (Fördernehmer*innen des gleichen Programms) wie bspw. Konferenzen oder Pitch-Termine, bei denen sich die Teams untereinander kennenlernen und austauschen können. Andererseits umfasst dies auch Termine / Meilensteine zum Präsentieren des Zwischenstandes gegenüber den Prozessbegleiter*innen und Mittelgeber*innen. Hierbei gilt, dass persönliche Treffen gegenüber virtuellen meist ergiebiger sind und positiven

Einfluss auf den Projekterfolg nehmen. Dies sollte besonders bei der Budgetierung von Reisekosten beachtet werden.

Neben den positiven Aspekten birgt die frühzeitige Offenlegung von Produkten, Dienstleistungen etc. vor anderen Teams und Partner*innen aber auch ein Risiko: Dabei spielen Fragen wie das Urheberrecht, die Patentfähigkeit, die Konkurrenz, der Markt, die eigene Reputation etc. eine nicht unerhebliche Rolle und sind im Vorfeld individuell zu klären.

5 Prozessbegleiter*innen treiben offene Innovationsprozesse voran

Der Mehrwert offener Innovationsprozesse entsteht durch eine Beobachtung und Reflexion von außen durch unabhängige Mentor*innen / Prozessbegleiter*innen / Flowmanager*innen[5]. Diese nehmen innerhalb des Prozesses unterschiedliche Aufgaben wahr. Erstens klären sie den Rahmen und Kontext der Förderung durch ein einheitliches Briefing. Hierzu gehört auch, dass sie aktiv beim gegenseitigen Kennenlernen (Team Chemistry[6]) und der präzisen Klärung von Rollen und den jeweiligen Erwartungen aller Akteur*innen (Rolle des Experiments selbst, Teilnehmende, Prozessbegleiter*innen, Fördergeber*innen, Partner*innen, etc.) unterstützen. Zweitens sind sie als Prozessbegleiter*innen Ansprechpartner*innen für die Teams und betreuen diese flexibel nach Bedarf, wobei aber auch kontinuierliche / feste Termine bestehen. Diese dienen als wertvoller Spiegel für das Team, indem sie den Prozess beobachten und begleiten sowie kritisch hinterfragen, ohne sich inhaltlich einzumischen. Drittens übernehmen sie auch eine vermittelnde Rolle zwischen Mittelgeber*in und Mittelnehmer*in.

Damit die Prozessbegleiter*innen ihre Rolle ausfüllen können, ist es wichtig, dass diese sich mit anderen Prozessbegleiter*innen aktiv vernetzen und über die Erfahrungen in den laufenden oder bereits abgeschlossenen Innovationsprojekten austauschen.

6 Zugänge zur Förderung und Vermittlung der Erkenntnisse an Dritte

Häufig kommen Innovationsvorhaben nicht zustande, da von Seiten der Unternehmen zum einen zu wenig Kenntnis über Fördermöglichkeiten besteht und zum anderen die Antragsstellung als zu komplex und starr wahrgenommen wird. Gerade im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft, die von Freiberufler*innen und Kleinunternehmen dominiert wird, fehlen häufig zeitliche und personelle Ressourcen, sich im Förderdschungel zurechtzufinden und die komplexen Antragsverfahren zu bewältigen. Damit bleibt ein hohes Innovationspotenzial ungenutzt. Soll das Experiment als Innovationsformat implementiert werden, bedarf es niedrigschwelliger Antragsverfahren. Denkbar ist ein zweistufiges Verfahren: Im ersten Schritt, der „Erstbewerbung“ wird seitens der Antragssteller*innen kurz das Vorhaben erläutert. Als Hilfestellung kann hier ein kurzer Leitfaden mit Eckpunkten dienen, anhand dessen das Vorhaben beschrieben wird. Die Erstbewertung dient der Feststellung der Passfähigkeit des Vorhabens zum Förderprogramm. Wird das Vorhaben als förderwürdig eingestuft, wird im zweiten Schritt der eigentliche Förderantrag erarbeitet. Auch hier gilt, dass die Antragsformulare kurz und knapp gehalten sowie leicht verständlich sind. Nachweise sollten von Antragssteller*innen schnell zusammengetragen werden können. Mit einem schlanken und verständlichen Antragsverfahren wird das Ziel verfolgt, neue Zielgruppen für die Förderung zu gewinnen sowie die Anzahl der eingereichten Anträge als auch die Qualität der Anträge deutlich zu verbessern. Sprich die „Transaktionskosten“ auf Seiten der Fördergeber*innen als auch der Fördernehmer*innen werden minimiert. Vereinfachte Antragsverfahren implizieren zudem eine zügige Förderbewilligung sowie transparente und flexible Zahlungsmodalitäten.

Neben der Verbesserung der Förderungszugänglichkeit besteht auch ein Bedarf, die Erkenntnisse aus den Vorhaben anderen Akteur*innen zugänglich zu machen. Zu den adressierten Akteur*innengruppen zählen andere Fördernehmer*innen des Programms, Förderinteressierte ebenso wie die Prozessbegleiter*innen und die Fördergeber*innen. Gerade bei den Experimenten ist es wichtig, die im Prozess gesammelten Erfahrungen mit anderen zu teilen. Dabei bieten vor allem die Fehler und Ursachen des Scheiterns von Vorhaben hohe Lerneffekte für Dritte im Hinblick auf noch anstehende Fördervorhaben. Eine positive Kultur des Scheiterns kann so implementiert werden.

Die Analyse von Reframing Innovation durch das Kompetenzzentrum ist zu einem Katalog von Handlungsansätzen für die Förderlogik von morgen aufgearbeitet worden. Wie ergebnisoffene Innovationsvorhaben am besten gefördert werden können, wird so an sechs Kategorien mit untergeordneten Hinweisen erklärt. In Teil V dieser Publikation finden Sie die Handlungsansätze zusätzlich in Form eines interaktiven Fächers aufbereitet.

A Förderkultur

Zur Förderung von ergebnisoffenen Innovationsvorhaben müssen Geförderte und Förderer*innen sich als Partner*innen auf Augenhöhe verstehen. Und auch entsprechend agieren.

1 Aus Geben und Nehmen wird gemeinsames Realisieren
- Förderung bedeutet nicht mehr nur Unterstützung einer Partei durch eine andere, sondern das gemeinsame Realisieren gemeinsamer Ziele.

2 Erwartungsmanagement vs. gelernte Förderhaltung
- Monetäre Förderung führt nicht immer zu direkten Ergebnissen. Ein realistischeres Erwartungsmanagement, das Unebenheiten im Innovationsprozess berücksichtigt, ist deshalb zu empfehlen.

3 Weg vom Verwalten - hin zum Ermöglichen
- Aus anonymen Förderer*innen werden persönliche Kontakte, die ebenfalls am Erfolg des Innovationsvorhabens interessiert und um dessen Gelingen bemüht sind.

4 Vertrauen in Fördergeber*in wird bei mehr Freiraum zunehmend wichtiger
- Mit erhöhtem Freiraum in ergebnisoffenen Innovationsprojekten wächst auch das Bedürfnis nach Vertrauen zu den Fördergeber*innen. Ein wertschätzendes und motivierendes Verhältnis gibt Stabilität und erleichtert die Kommunikation.

5 Augenhöhe durch Transparenz & Partner*innenschaft
- Indem Fördergeber*innen und – Nehmer*innen ihre Ausgangsfragen, Prozesse und Lösungen offenlegen, kann ein Vertrauensverhältnis entstehen, das beidseitig produktiv wirkt.

B Rahmen

Ergebnisoffene Innovationsvorhaben benötigen ein großes Maß an Freiheit. Diese Freiheit bedingt jedoch Vertrauen, transparente Zusammenhänge und Erwartungen, klare Regeln und Prozesse.

1 Sicherheit in der Unsicherheit schaffen
- Je mehr Freiraum im Schaffen und Gestalten, desto mehr transparente Rahmenbedingungen sind nötig.

2 Definierung von Vor- und Nachphasen
- Phasen zur Projektanbahnung und Evaluation / Nachbesprechung des Innovationsprojektes mit allen Beteiligten ermöglichen kontinuierliche Verbesserung der Förderung und ihrer Gegenstände.

3 Anpassung der Antragsformalien für Transparenz und niedrigschwelligen Zugang
- Kurze und präzise Anträge ersparen den Fördergeber*innen Mehraufwand bei der Bewertung und generieren gleichzeitig eine höhere Attraktivität für potentielle Fördernehmer*innen.

4 Spannungsfeld zwischen Freiraum & Iteration
- Inhaltliche und methodische Freiheit im Prozess sowie iterative Strukturierungen (Pitches, Präsentationen o.ä.) befinden sich in einem Zusammenspiel, das es zu balancieren gilt. Gelingt der Balanceakt, kann Kreativität wachsen.

C Dynamik

Um der Dynamik eines ergebnisoffenen Innovationsvorhabens gerecht zu werden, braucht es ein agiles und auf Iterationen abgezieltes Vorgehen. Insbesondere bei der Gestaltung und Justierung der Fördermaßnahmen im laufenden Prozess.

1 Austausch innerhalb der Projekt-Teams initiieren
- Kommunikation zu Projektabläufen, Erfahrungen und Expertisen unter den Fördernehmer*innen des gleichen Programms bringt große Mehrwerte und Lerneffekte für die einzelnen Projekte.

2 Freiheit braucht Meilensteine & Bühnen
- Es braucht ein klares Förderdesign, das Meilensteine (z.B. Zwischenpräsentationen) setzt und hierfür entsprechende Bühnen bereitstellt (z.B. Konferenzen, Festivals). Beides erhöht Produktivität und Reflektion für Förderer*innen und die Projekt-Teams.

3 Kultur des Scheiterns als Teil des Prozesses etablieren
- Kein Innovationsprojekt verläuft reibungslos. Abweichungen vom Projektplan, Fehler und Irrtümer gehören stets dazu. Diese zu benennen und für weitere Projekt-Teams und ggf. die Öffentlichkeit zugänglich zu machen, schafft einen wechselseitigen Lernkontext. Auch über das aktuelle Projekt hinaus.

4 Projekte brauchen monetäre und nicht-monetäre Begleitung
- Alle Maßnahmen sollten als Schieberegler verstanden werden, die im Laufe des Prozesses situationsbezogen angepasst werden können. Diese können neben Geld auch z.B. Coachings oder Zugang zu Expert*innenwissen und Netzwerken sein.

5 Iterationen & Reflexionsschleifen als feste Haltepunkte installieren
- Durch die gesetzte Regelmäßigkeit können aufgestellte Hypothesen überprüft und justiert werden. Zudem kann sie als Entscheidungsgate für nächste Förderschritte fungieren. Klarheit und Bezug zum Projektziel werden ebenfalls sichergestellt.

D Team-Konstellation

Der Erfolg ergebnisoffener Innovationsvorhaben ist maßgeblich abhängig von den involvierten Menschen. Alle Teams bergen dabei Potentiale und Risiken gleichermaßen. Hier bedarf es der sorgsamen Auswahl und Überprüfung von Kompatibilitäten.

1 Rollenklärung aller Stakeholder*innen
- Die frühzeitige und sich wiederholende Klärung der Rollen innerhalb des Projekt-Teams und der Förderer*innen ist elementar, um das Projekt ohne personelle Irritationen zu bewerkstelligen.

2 Unabhängige Mentor*innen begleiten den Prozess inhaltlich und strukturell

- Durch Mentor*innen wird die Schnittstelle Fördergeber*innen und -Nehmer*innen aktiv unterstützt. Für beide Seiten kann das Projekt auf diese Weise simultan ausgewertet und ggf. modifiziert werden.

3 Zusammensetzung des Teams – Interdisziplinarität zählt

- Teammitglieder aus unterschiedlichen Branchen und Disziplinen bereichern den Innovationsgegenstand sowie die Gesamtdynamik des Teams. Dabei ist es wichtig, die nötige kulturelle Übersetzungsarbeit zwischen den Mitgliedern zu leisten.

4 Team-Konstellation braucht ein gutes Matching

- Nicht alle Persönlichkeitstypen und Professionen passen zueinander. Die Zusammensetzung eines Innovations-Teams bedarf deshalb eines klugen Verfahrens, das Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf produktive Weise verbindet.

E Logik

Um ergebnisoffene Innovationsvorhaben zu fördern, bedarf es einem erweiterten Verständnis des Förderbegriffs: Von Transaktion zu Partner*innenschaft, von einem monetär geprägten hin zu einem umfassenderen Verständnis von Förderung und dessen Handhabung.

1 Förderung als Anschub verstehen, nicht als Ende

- Ergebnisoffene Innovationsvorhaben enden idealerweise nicht mit dem Ende der Initial-Förderung. Vielmehr sollten diese als Anschub für zukünftige, weiterführende Prozesse verstanden werden.

2 Den Weg als Ziel verstehen und zugänglich machen

- Wer ein Innovationsprojekt nur vom Ergebnis her beurteilt, verpasst wertvolle Prozesse und Learnings, die davor entstanden sind. Den Prozess in den Vordergrund zu rücken, ermöglicht vielseitigere Entwicklungsmöglichkeiten des Projektes. Offene Projektkommunikationen hierzu befruchten sich gegenseitig.

3 Ergebnisoffenes Budget

- Die Kostenkalkulation eines Innovationsvorhabens passt selten exakt auf die tatsächlich benötigten Mittel. Aus diesem Grund ist eine flexible Budgetausschüttung sinnvoll: Man beginnt mit einem Startbudget und kann dieses nach Bedarf und Absprache mit den Fördergeber*innen aufstocken / anpassen. So können ggf. Produktivität und Skalierung gesteigert oder Kosten eingespart werden.

4 Erfolgskriterien / KPIs auf Seiten der Förderer*innen transparent machen

- Die Offenlegung relevanter Kriterien zur Antragsbewertung schafft für alle involvierten Parteien Vorteile: Förderinstitutionen erhalten mehr passende Anträge, Fördernehmer*innen können ihre Projekte entsprechend optimieren und zuschneiden. Hieraus entsteht zusätzliche Motivation für eine Bewerbung.

F Bewertung & Auswahlprozess

Um ergebnisoffene Innovationsvorhaben zu fördern, braucht es neue Kriterien, nach denen die Vorhaben bewertet und ausgewählt werden. Im Fokus sollten dabei stets die Persönlichkeiten der Gründer*innen und Unternehmer*innen stehen. Formulierung und Gewichtung der Kriterien variieren dabei nach Kontext und Ziel der Förderung. Entscheidend ist jedoch eine prozessuale Betrachtung der Projekte – keine reine Ergebnisfokussierung.

1 Potenziale des Teams

- Kann das Team die für das Innovationsvorhaben nötigen Kompetenzen aufweisen und ist eine fruchtbare Zusammenarbeit absehbar?

2 Motivation

- Wie engagiert ist das Projekt-Team? Ist ein produktiver Prozess zu erwarten?

3 Prozesse statt Ergebnisse

- Beinhaltet die Projektplanung konkrete Schritte und Maßnahmen, um den Prozess sinnvoll zu strukturieren? Oder wird ausschließlich vom Produkt her gedacht und gearbeitet?

4 Aktivierung der Ressourcen

- Kennt das Projekt-Team seine Ressourcen (Partner*innen, andere Projekte etc.) und nutzt diese sinnvoll?

5 Nutzen / Relevanz des Potenzials

- Welcher gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Nutzen des Projektes ist möglich bzw. abzusehen?

6 Neuigkeitsgrad

- Wie disruptiv und neu ist das Projekt wirklich? Stellt es weitreichendes Potenzial dar oder gibt es bereits ähnliche Ansätze?

7 Impact

- Kann das Projekt nachhaltige und langfristige positive Veränderung schaffen?

8 Netzwerkaktivität

- Schafft es das Projekt, neue Konzepte, Ideen und Menschen zu verknüpfen und so Synergien zu schaffen?

9 Anknüpfbarkeit

- Sind Schnittstellen zu anderen Branchen, Akteur*innen und Netzwerken erkennbar? Durch Dokumentation, Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Projektes kann es anschließend besser genutzt und weiterentwickelt werden.

1 Mazzucato, Marianna (2014). Das Kapital des Staates. Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum. München, Verlag Antje Kunstmann.
2 Siehe Teil V: Evaluation
3 Siehe Teil V: Evaluation
4 Siehe Teil V: Evaluation
5 ebd.
6 ebd.

Teil II - Projektbeschreibung

1 Reframing Innovation – ein Experiment 15
2 Warum neue Ansätze für die Innovationsförderung? 18
2.1 Ziele und Vorgehen von Reframing Innovation 20
3 Phase I: Recherche, Interviews, Umfrage 22
3.1 Struktur 24
3.2 Zeit 29
3.3 Methoden 32
3.4 Freiraum 37
3.5 Bewertung 41
3.6 Fazit 45
4 Phase II: Partnering 46
5 Phase III: Workshops 50
5.1 Das Barcamp – ein Kurzbeitrag von Andreas Molitor 66
5.2 Die Workshops 70

1 Reframing Innovation – ein Experiment

Wie neue Begrifflichkeiten unser Innovationsverständnis modernisieren

Der Dichter William Blake sagte einmal, *The true method of knowledge is experiment*. Und was während der Romantik zutraf, ist auch heute noch wahr. Unser Wissensschatz ist zwar rasant gewachsen, Blakes Weisheit zeigt jedoch nach wie vor auf, welche Regeln Wissenschaft und Fortschritt zugrunde liegen. Denn während sich die Welt in exponentieller Geschwindigkeit entwickelt, hat sich das begeisterte Staunen über neue Innovationen in eine einfordernde Grundeinstellung bezüglich solcher verwandelt. Um die steigende Nachfrage nach innovativen Ansätzen einzuholen, hat sich eine Vielzahl von Formaten entwickelt, mit denen das Neue besonders schnell und effektiv erschaffen werden soll.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft liefert seit jeher innovative Denk- und Handlungsimpulse, Experimentaffinität bei ihren Geschäftsmodellen und Produkten. Neben Accelerators, thematischen Hubs oder Reallaboren erscheint das Experiment als Methode jedoch in den meisten Branchen Deutschlands deutlich unterrepräsentiert. Vergleicht man es mit den US-Amerikaner*innen, die eine etablierte Kultur des Scheiterns und ein experimentierfreudiges Silicon Valley hervorgebracht haben, wirkt die deutsche Innovationskultur eher konservativ und verhalten. Warum ist das so?

Experimentieren als kulturelle Praxis

Ein Blick ins Wörterbuch liefert eine mögliche Erklärung dieses kulturellen Phänomens: Sucht man the experiment im Cambridge Dictionary[1], so findet man diese Anwendungsbeispiele darunter:

1 I've bought a different kind of coffee this week as an experiment.
2 We can only find the best solution by experiment.

Der Duden[2] hingegen ordnet den Begriff folgendermaßen ein:

3 Ein kühnes, gefährliches Experiment.
4 Wir wollen keine Experimente machen, [nur] keine Experimente!

Offenbar scheint William Blake nicht für die Deutschen gesprochen zu haben, als er das Experiment als Weg zum Wissen beschrieb. Wie wir sehen, nimmt der englischsprachige Kontext den Experiment-Begriff als positiv konnotierte Chance wahr, die als explorativer Teil des Alltags oder bei der Problemlösung angewendet werden kann. Im Kontrast dazu wird aus dem Duden eine von Misstrauen und Angst motivierte kulturelle Barriere sichtbar. Hier wird das Experiment als großes Risiko eingeordnet und eher abgelehnt. Das, was sich uns hier auf sprachlicher Ebene offenbart, scheint sich also auch im Verhalten Experimenten gegenüber zu bestätigen.

Dabei wäre eine Neuverortung des Begriffs durchaus vielversprechend. Insbesondere, wenn innovative Ansätze doch immer stärker eingefordert werden: Das Experimentieren mit Ideen, Geschäftsmodellen oder Materialien bietet ein hohes Innovationspotential durch die Möglichkeiten und Sichtweisen, die es außerhalb bekannter Räume eröffnet. Insbesondere dort, wo formalisierte Prozesse den Horizont für neue Ergebnisse durch konkrete Vorgaben oftmals einschränken.

Wie können wir also eine Innovationskultur etablieren, die mehr experimentiert, mehr wagt und sich weniger sorgt? Wie kann ein Wechsel von ergebnisorientierten Projekten stattfinden hin zu solchen, die offen auf die Fähigkeiten und Visionen ihrer Mitglieder vertrauend Wagnisse eingehen?

Möglicherweise bedarf es dafür einer veränderten Perspektive auf das Risiko, das dem Experiment innewohnt. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann beispielsweise erfasst das Risiko nicht als Gegenteil von Sicherheit. Stattdessen sei die Gefahr das Gegenteil des Risikos.[3] Durch die Allgegenwärtigkeit des Risikos gibt es somit bei Entscheidungen nur die Möglichkeit, das Risiko abzuwägen oder die Gefahr einzuschätzen. Während der abstrakte Abschied vom Konzept der Sicherheit nicht unbedingt Wohlbefinden auslöst, sorgt er dennoch dafür, eine realistischere und gleichzeitig befreiende Herangehensweise beim Treffen von Entscheidungen zu auszulösen.

Wandel braucht positive Anstöße

Um ein Umdenken zu initiieren und das Experimentieren auch langfristig von seiner negativen Konnotation zu befreien, benötigen wir Praxisbeispiele, die ein neues Licht auf die Möglichkeiten und Erfolge von Experimenten werfen. Außerdem braucht es eine andere Einordnung des Konzeptes von Risiko, welches zwar jeder Entscheidung innewohnt, jedoch als Negativszenario wahrgenommen wird. Denn auf das Unbekannte und das Risiko einzugehen, bedeutet stets auch Raum zu geben für das Neue und Innovative. Die Risikoaversion und Vermeidung von Experimenten steht dem großen Bedürfnis nach Innovationen auch jenseits klassischer Wirtschaftsbranchen gegenüber. Nach wie vor wird in den allermeisten Kontexten die Minimierung von Risiko belohnt. Was sich unter anderem in einer Kultur zeigt, die Fehler sanktioniert statt Wagnis und Mut mit Anerkennung auszuzeichnen. Auch tendieren wir dazu, uns frühzeitig auf Lösungen festzulegen, obwohl wir noch nicht einmal wissen, mit welchem Problem wir es genau zu tun haben. Ein Paradigmenwechsel steht also an, sowohl hinsichtlich des kulturellen Mindsets als auch bei unserer Attitüde zur Gewinnung von Erkenntnissen. Ganz zentral ist dabei die Schaffung von Umgebungen für Wagnisse und Experimente.

Das Experiment als Rahmen für Innovation

Ein Innovationsvorhaben bedarf also geeigneter Rahmenbedingungen und einem förderlichen Umfeld, um Disruptives hervorbringen zu können. Das Projekt Reframing Innovation möchte vor dem Hintergrund von Ergebnisoffenheit ermöglichende Umfelder für die Förderung von Innovationsvorhaben identifizieren und über Praxisbeispiele die innovative Kraft von Experimenten darstellen und belegen. In diesem Kontext spielen Unsicherheit, Mut, Kreativität und Ergebnisoffenheit eine zentrale Rolle. Sie bilden jene Struktur, deren kollaborative Dynamik zukünftige Innovationsprozesse maßgeblich treibt. Der Wortsinn von Innovation als Neuerung setzt einen ergebnisoffenen Prozess voraus, dem wiederum Unsicherheit und Risiko, aber auch Kreativität und Mut zu Grunde liegen. Die negative Konnotation von Unsicherheit, die nach Luhmann ohnehin immanent ist, zu durchbrechen und sie als vorwärts gerichteten Antrieb und Motivation zu nutzen, ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil moderner Innovationsfindung. Unsicherheit kann synonym als Chance begriffen werden, die Dinge anders und besser zu gestalten.
Um dies zu ermöglichen, ist die Ergebnisoffenheit als Kriterium so wichtig. Auf diese Weise entsteht jedoch ein Spannungsfeld, das es zu managen gilt: Ergebnisoffenheit ist eine notwendige Bedingung von Innovationsprozessen. Gleichermaßen bedarf es aber einem Zielkorridor, um allen Handelnden in von Unsicherheit geprägten Projekten einen stützenden Rahmen zur Orientierung während des Prozesses zu geben. Ergebnisoffenheit bedeutet also nicht die Abwesenheit von Zielen.

Dem Ausloten der Balance zwischen Vorgaben und Freiheit, zwischen Zielen und Ergebnisoffenheit und zwischen Unsicherheit und Mut ist eins immanent, sowohl auf Handlungs- als auch auf der Metaebene: Es ist selbst Experiment. In dem Moment, wo Praxisbeispiele hierzu Erfolge aufzeigen, kann aus der Theorie des Experimentes eine Methode werden. Denn ohne Experiment gibt es kein Wissen, das wusste schon William Blake.

2 Warum neue Ansätze für die Innovationsförderung?

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) entwickelt sich praxisbezogen entlang von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Spannungsfeldern. Das innovative Potenzial der Akteur*innen der KKW besteht darin, dass sie abseits bestehender Wege denken und handeln. Die spezifischen Kompetenzen der Akteur*innen versetzen sie in die Lage, die notwendigen Möglichkeitsräume für Innovationen, neue Geschäftsfelder und gesellschaftliche Zukunftsszenarien aufzumachen und darüber anderen Branchen und Bereichen konkrete Mehrwerte zu bieten. Existierende Förderstrukturen verhindern jedoch immer wieder, dass diese Fähigkeiten in unkonventionelle, disruptive und neuartige Initiativen münden, indem Förderstrukturen bereits vor Projektbeginn über den Ausgang und die Ergebnisse informiert sein wollen.

Diese Diskrepanz in der Förderlogik war auch Thema der im November 2018 durchgeführten Internationalen Fachkonferenz des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes – wo sich die internationalen Gäste und Expert*innen einig darüber waren, dass es mehr Mut zu Experimenten benötigt. Solche oft temporären, ergebnisoffen gestalteten Prozesse ermöglichten echte Innovation und seien damit besonders relevant für die Zukunftsgestaltung.

Auch das Sounding-Board des Kompetenzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes[4], welches aus 100 Expert*innen unterschiedlicher Branchen und Bereiche besteht, hat im Rahmen seiner Aktivitäten diesen Anpassungsbedarf bestätigt. Das Resultat durchgeführter Workshops und die Ergebnisse diverser Umfragen, sogenannter Trendradare, zeigen, dass die kreativwirtschaftlichen Unternehmer*innen einen hohen Bedarf nach agilen Lab-Strukturen haben, die branchenübergreifendes Arbeiten, Experimente und Inventionen für Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

Risky Projects und ergebnisoffene Prozesse sind nach Meinung der Expert*innen unabdingbar, um die Entwicklung unkonventioneller, disruptiver und neuartiger Ideen zu ermöglichen. Um in der aktuellen Lage – mit einer hohen Volatilität in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – zukunftsfähig zu bleiben, werden mehr experimentelle Zugänge für die Zusammenarbeit benötigt.

Dies bedingt die Schaffung von Instrumenten, die Entwürfe, Experimente, und branchenübergreifende Begegnungen ermöglichen. Dies ist kongruent mit den Ergebnissen der BMWi-Studie zu nichttechnischen Innovationen, wo es u.a. heißt:

> „Eine Förderung muss vorallem wegen der besonderen Prozessdynamik nichttechnischer Innovationen (oftmals kurze vormarktliche Phase, schneller möglicher Markteintritt, schnelle Anpassungsprozesse) zumindest teilweise über speziell konzipierte oder deutlich angepasste Förderinstrumente und -prozesse realisiert werden.[5]“

Die Forderung nach einer gestärkten Innovationsförderung im Bereich der KKW ist außerdem auch Bestandteil des aktuellen Koalitionsvertrags:

> „Wir streben eine Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft und die Erweiterung der Innovations-[...]förderung und die Weiterent-wicklung von Finanzierungs- und Förderinstrumenten an, um inhaltebezogene und immaterielle Innovationen, Leistungen und Produkte der Kreativwirtschaft anzusprechen.“[6]

Um dies zu konzipieren und zu ermöglichen, bedarf es demnach entsprechender neuer Förderstrukturen oder der deutlichen Anpassung von bestehenden Ansätzen.

2.1 Ziele und Vorgehen von Reframing Innovation

Das Projekt Reframing Innovation nimmt sich des aufgezeigten Diskurses an und zielt darauf ab, ermöglichende Umfelder für neue (Förder-)Formate aufzuzeigen, die dem vielfach geäußerten Bedarf an Experimenten und Risky Projects Rechnung tragen. In Zusammenarbeit mit Akteur*innen der KKW aber auch Vertreter*innen anderer Branchen wurden dabei verschiednene Rahmenbedingungen ausgelotet und getestet. So sollten als konkreter Impuls für eine weiterzuführende Debatte erste Handlungsfelder und -ansätze aus Theorie und Praxis entstehen, wie neue Dimensionen von Förderstrukturen im Spannungsfeld von Politik, KKW und Innovation aussehen könnten. Ziele des Projektes waren dabei:

1 Analyse von fruchtbaren Umfeldern im Sinne von Struktur, Zeit, Methoden und Freiraum für Innovationsprozesse aus und mit der KKW

2 Analyse von Good-Practice zur Innovationsförderung

3 Identifikation von Rahmenbedingungen als Erfolgsvoraussetzung für ergebnisoffene Innovationsvorhaben und entsprechende Bewertungskriterien und -methoden.

4 Initiierung neuer Partner*innenschaften zwischen KKW, Mittelstand, Industrie, Wissenschaft und Förderinstitutionen

5 Vermittlung von Innovationsimpulsen aus der unternehmerischen Praxis

6 Prototyping und anschließende Evaluation der Experimente zur Förderung von ergebnisoffenen Konzept-, Prozess-, Produkt- und Dienstleistungs-Innovationsvorhaben in der KKW im Sinne eines „Proof of Concept“

7 Erkenntnissgewinne für ein mögliches Verstetigen der Förderung von Risky Projects und Experimenten

8 Praxisorientierte Ableitung von Empfehlungen für die Gestaltung von Förderinstrumenten und Experimentierräumen als Umfelder zur spezifischen Stärkung crosssektoraler Zusammenarbeit und von Innovationsvorhaben

9 Impulssetzung für die Entwicklung von zeitgemäßen neuen und angepassten Förderinstrumenten zur Stärkung einer neuer Dynamik in der Gründungslandschaft Deutschlands.

Zur Erreichung der dargestellten Ziele wurde folgendes Projektdesign entwickelt:

Phase I

Eine vertiefte Recherche zu Rahmenbedingungen und Bewertungsgrundlagen zur Förderung von Innovationen unter hoher Unsicherheit und Risiko

Phase II

Identifizierung und Einbindung neuer Expert*innen und Kooperationspartner*innen aus Industrie, Mittelstand, Wissenschaft und Venture Capital (VC)

Phase III

Diskussion und Austausch auf Fach- und Akteur*innenebene

Phase IV

Prototypische Initiierung von Experimentierplattformen und Risky Projects als modellhafte Anschauungsprojekte, die in einem realen unternehmerischen Umfeld vorangetrieben werden

Phase V

Eine detaillierte Vermittlung und Auswertung anhand neuer Formen der Evaluation und Prozess-Dokumentation sowie die Vermittlung von Handlungsoptionen und -empfehlungen

Die jeweiligen Maßnahmen und Formate bauten aufeinander auf und waren selbst ergebnissoffen gestaltet. Dabei wurde das Projektdesign so gewählt, dass sich die jeweiligen Phasen gegenseitig bedingen. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen detailliert dargestellt. Die Phasen I – III dienten als Grundlage für die Experimente und sind Teil dieser Projektbeschreibung. Den Experimenten und der Evaluation ist jeweils ein eigener Teil dieser Gesamtpublikation gewidmet.

3 Phase I: Recherche, Interviews, Umfrage

Die Entwicklung von Innovationen findet längst nicht mehr ausschließlich in großen Konzernen mit hohen Budgets für Forschung und Entwicklung statt. Vielmehr entstehen Innovationen oft in wendigen KMUs sowie allen Teilen der Gesellschaft und werden auf einer Vielzahl von Wegen zu marktfähigen Produkten entwickelt.

Wer die Prozesse inmitten des Gefüges von Innovation, Experimenten und Risiken verstehen will, braucht Personen, die Einblicke in ihr persönliches Tagesgeschäft, ihre Visionen und Philosophien gewähren. Mit dieser Mission knüpfte Reframing Innovation im Sommer 2019 Kontakte zu relevanten Akteur*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik sowie der Kultur- und Kreativwirtschaft. Über mehrere Monate entstanden Gespräche über die individuellen Praktiken in Bezug auf Innovationen und Experimente, das Neue, Bewährte und Unerwartete.

Warum:

Neben der Identifizierung von Good-Practice der Innovationsförderung in anderen Wirtschaftsbranchen und Sektoren, sollte über Expert*innen-Interviews, Online-Umfragen und Desktop-Recherche der Frage nachgegangen werden, ob bereits existierende Definitionen und Bewertungsmethoden von Risky Projects und ergebnisoffenen Innovationsvorhaben in der Praxis Anwendung finden und welche Erfolgsvoraussetzungen dafür genannt werden.

In Phase I war das Ziel, auf Basis dieser Analyse eines geeigneten Umfeldes (namentlich Struktur, Zeit, Methoden, Freiraum und Bewertung) für Innovationsprozesse mit der KKW zu ersten Erkenntnissen aus der unternehmerischen Praxis und der angewandten Forschung zu gelangen. Und diese anschließend in das Projektdesign der Folgephasen zu integrieren.

Um ein möglichst umfassendes Bild der gelebten Innovationspraxis zu erhalten, wurden im Rahmen einer offenen Umfrage sowie 20 ausführlichen Expert*innen-Interviews Innovationsimpulse aus der Praxis von KMUs, Unternehmensnetzwerken, KKW-Unternehmungen, Forschungsinstituten, Hochschulen sowie Unternehmen anderer Branchen zusammengetragen.

Wie: Recherche und Interviewphase

In insgesamt 20 Interviews, die entweder persönlich oder per Telefon stattfanden, wurde je eine Stunde lang über Innovation, Experimente und Ergebnisoffenheit gesprochen. Zusätzlich wurde eine offene Umfrage durchgeführt, die mit denselben Fragen eine größere Zielgruppe ansprach. Entstanden sind Aussagen über das Verständnis von zentralen Begrifflichkeiten, unternehmerischer Innovationspraxis sowie mögliche Handlungsansätze für Herausforderungen bei der Förderung von Innovationsvorhaben.

In der Diskussion um effektive Ansätze zur Förderung von ergebnisoffenen Innovationsvorhaben hat sich in der Recherche und Interviewphase der Begriff des Umfelds als entscheidend herausgestellt. Unter Umfeld werden hier die Bereiche Struktur, Zeit, Methoden, Freiraum und Bewertung gefasst.

Die angewendeten Parameter hinsichtlich des errichteten Umfelds unterscheiden sich zwar je nach Förderprogramm,

Institution oder Unternehmenskontext, generell geht es den Befragten und bei den in der Recherche untersuchten Instrumenten aber einhellig um die Findungskompetenz hinsichtlich interessanter Persönlichkeiten und Ideen. Diese Ideen und Ansätze zu stärken, Innovationspotentiale frühzeitig zu erkennen und sie in Hinblick auf eine möglichst erfolgreiche Implementierung in der Praxis durch Geschäftsmodelle und Produktentwicklung voranzutreiben, wurde als besonders relevant kategorisiert.

Was: Ergebnisse der Recherche und Interview-Phase

Die Ergebnisse zeigen ein vielfältiges Stimmungsbild, individuelle Eindrücke und Einschätzungen sowie die eine oder andere Überraschung. Einige zentrale Punkte konnten dabei identifiziert werden, die unter anderem Eingang in die anschließenden Projektphasen gefunden haben:

1. Akteur*innen und Unternehmen wünschen sich mehr Risikobereitschaft, Experimente und Flexibilität von den Förderinstitutionen.

2. Deutschland braucht eine positivere Kultur des Scheiterns.

3. Ergebnisoffene Innovationspraxis wird für sinnvoll und zukunftsweisend gehalten und teilweise bereits eingesetzt.

4. Ergebnisoffene Innovationsvorhaben brauchen Klarheit über das Problem, noch nicht über die Lösung.

5. Um etwas Übersicht in den Dschungel der Antworten und existierenden Formate zu bringen, werden im Folgenden ausgewählte Antworten und Statements aus den Befragungen, die für die Förderung von Innovationsvorhaben aus und mit der KKW besonders relevant sind, im Kontext des jeweiligen Umfeldbereichs (Struktur, Zeit, Methoden, Freiraum, Bewertung) präsentiert.

3.1 Struktur

Der strukturelle Aufbau eines Innovationsprojektes entscheidet darüber, welche Dynamik sich darin entwickeln wird: Welche Potenziale können sich entfalten? Welche bleiben verschlossen? Wie interagieren die involvierten Parteien miteinander und welche Resultate hat das? Die Struktur besteht aus Elementen wie bspw. Team, Konstellation (bspw. cross-sektoral) und Rollenverteilung, Mittel und Allokationsmodalitäten der Budgets, logistischer und infrastruktureller Gestaltung aber auch den Vorgaben der Förderprogramme hinsichtlich Ergebnissen und anderen inhaltlichen Anforderungen. Struktur rahmt das Geschehen auf direkte und indirekte Weise. Das Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Unsicherheit, freien Innovationsprozessen und solchen, die formalisiert funktionieren, hat großen Einfluss auf die Erfolgschancen. Struktur gibt insbesondere vor dem Hintergrund der Unsicherheit und Ergebnisoffenheit einen Rahmen. Bei aller Ergebnisoffenheit und Freiräumen im Experiment ist deswegen eine transparente Klärung, Verhandlung und Beschreibung der Projektstruktur entscheidend.

Stimmen aus der Praxis, S. 26

„Innovationen kann man z.B. durch ein zentrales Budget fördern, auf das sich jede*r bewerben kann. Man also explizit nicht vorher vorgibt, wieviel man wozu und wann genau braucht. Wir selbst machen dies und setzten zusätzlich auf Formate wie Barcamps, Innovationsfrühstücke etc.“

Dr. Henry Widera, Leiter Vorstandsstab Digitalisierung, BVG

„Wir haben nicht theoretisch überlegt, wie muss ein ergebnisoffenes Innovationsprogramm aussehen, sondern, welche Menschen gibt es in Deutschland, die Motivation, Ideen und Antrieb haben, so etwas umzusetzen? Mit Blick auf diese Gruppe haben wir dann ein Programm entwickelt, auf das man sich mit ein paar Fragen bewirbt und 25 ausgewählte Projekte dann in einem Workshop mit Vertreter*innen des Projektträgers die Förderanträge gemeinsam ausfüllen. Das erspart der Verwaltung viel Arbeit und gibt den Ideengeber*innen überhaupt die Möglichkeit, Förderung zu bekommen.“ Adriana Groh, Prototype Fund

---

„Ich finde, diese Programme stehen und fallen mit den Menschen, die dort mitmachen. Die Methodik dahinter ist zwar gut durchdacht und funktioniert auch aber ob etwas Zündendes dabei herauskommt, liegt an den Teilnehmer*innen.” Adriana Groh, Prototype Fund

---

„Das GROW!-Programm richtet sich an alle Mitarbeiter*innen und verfolgt ein ganzheitliches Wachstum im Unternehmen. Es beinhaltet zudem Aspekte der Work-Life-Balance sowie der persönlichen Weiterentwicklung. Das Konzept wurde vor 5 Jahren von unserem Vorstand Philipp Welte entwickelt und hat einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen. Alle Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit, sich an mehreren Tagen im Jahr mit ihren Ideen und ihrem Know-how bereichsübergreifend im GROW!-Programm einzubringen. GROW! konzertiert sämtliche Maßnahmen über alle Hierarchie-Ebenen, um die Innovationskraft des Unternehmens signifikant zu erhöhen.“ Kay Labinsky, Geschäftsführer BurdaLife

---

„Gut fände ich es, wenn man geförderte Projekte ähnlicher einem Stage-Gate-Prozess ausgestaltet, so dass man sich erst für eine kleinere Summe bewirbt und dann immer wieder in kürzeren Iterationsschleifen über die Fortführung entscheidet. So kann der Prozess besser begleitet werden und es richtet sich mehr danach, ob man auf dem richtigen Weg ist und man bleibt so offener für Wendungen. Man braucht diese Flexibilität, ansonsten ist es letztlich keine Innovation mehr. Das klappt aus meiner Sicht in der heutigen Förderlogik noch nicht so gut.“

Dr. Henry Widera, Leiter Vorstandsstab Digitalisierung, BVG

Akzeleratoren und Inkubatoren

Das Forschungsinstitut NESTA[7] definiert Akzeleratoren als Programme von Unternehmen, Organisationen und Akteur*innen der öffentlichen Hand zur Förderung von Start-ups mit innovativen Ideen und Produkten, um ihren Entwicklungsprozess zu beschleunigen. Hierfür werden Start-ups gezielt ausgewählt. In Kohorten werden Start-up-Teams mittels einer Startfinanzierung, engmaschigen Mentor*innenprogrammen und Bildungselementen gefördert. Darüber hinaus können die Start-ups auf vorhandene Netzwerke und Infrastruktur zurückgreifen. Die Akzeleratorprogramme verlaufen dabei in klaren zeitlichen Rahmen von einigen Wochen bis zu mehreren Monaten. Am Ende des Programms stehen sogenannte Demodays, an welchen sich die Teams anderen Unternehmen und potentiellen Investor*innen vorstellen und ihre Geschäftsideen präsentieren können. Als Gegenleistung geben die Start-ups i.d.R. Anteile an den Akzelerator. Der Fokus der Akzeleratoren liegt dabei meist auf dem schnellen Wachstum oder frühen Scheitern und entsprechender Anpassung, um Ressourcenallokation so effektiv wie möglich zu gestalten.

Wie Akzeleratoren werden auch Inkubatoren von NESTA als Programme definiert, die Start-ups in Form von Mentor*innenprogrammen, Trainings, Arbeitsplätzen und Zugängen zu Netzwerken, Werkstätten und Laboren unterstützen. Als Gegenleistung geben die Start-ups jedoch keine Anteile an die Betreiber*innen der Inkubatoren ab, sondern erhalten die Möglichkeit zur Teilnahme. Entweder über den Gewinn eines Wettbewerbs oder das Bezahlen von Miete für die Räumlichkeiten oder Gebühren für die Services. Der Zugang zu Inkubatoren ist nicht in Kohorten organisiert und die Teilnahme unterliegt keinen zeitlichen Beschränkungen. Somit werden in Inkubatoren z.T. auch Unternehmungen unterstützt, die keine Aussicht auf schnelle Skalierung haben. Inkubatoren sind oftmals Universitäten und Unternehmen zugehörig und unterstützen somit Ausgründungen aus Forschungs- und Innovationsprogrammen.

Offene Innovation wird vom Innovationsforscher Prof. Dr. Frank Piller[8] als ein Prozess beschrieben, in dessen Verlauf möglichst diverse Akteur*innen jenseits des ursprünglichen Kontextes, welcher eine Innovation anstrebt, eingebunden werden. Durch diese strategische Öffnung des Innovationsprozesses wird eine Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials anvisiert. Die Einbeziehung von Zielgruppen und externen Expert*innen ermöglicht einen höheren Zuwachs an Wissen und ein besseres Verständnis der Bedürfnisse, Interessen und Wünsche der Zielgruppen. Durch die Öffnung des Innovationsprozesses lässt sich das Risiko erfolgloser Innovationen reduzieren.

Open Innovation beschreibt somit einen gegenseitigen Wissenstransfer zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt. Dieser Wissenstransfer hat jedoch nicht nur eine Richtung, sondern ist im besten Sinne partizipativ. Obwohl eine Organisation viel über die Interessen und Wünsche der Zielgruppen ihrer Produkte lernen kann, kann auch nicht genutztes Wissen des Unternehmens seiner Außenwelt zur freien Weiterbearbeitung und Entwicklung zur Verfügung gestellt werden.

3.2
Zeit

Die Art und Weise, wie ein Innovationsprojekt mit zeitlichen Ressourcen ausgestattet wird, vermittelt einen klaren Eindruck über die Wichtigkeit, die solchen Vorhaben beigemessen wird. Die zeitliche Dimension bestimmt dabei massiv die Qualität und Quantität der entstehenden Ideen, Prototypen und Produkte. Ein produktiver Umgang mit Zeitlichkeit, in der ein dynamisches Mittelmaß zwischen Zeitdruck und Freiraum erreicht wird, ist für die Innovationsentwicklung elementar. Hinzu kommt häufig eine externe zeitliche Dimension des Veränderungsdrucks, der überhaupt erst zum Aufsetzen eines Innovationsvorhabens geführt hat. Die bewusste und effektive Setzung der Rahmenbedingung „Zeit“ ist eine zentrale Herausforderung, insbesondere bei branchenübergreifenden Projekten. Ein transparenter, flexibler und sensibler Umgang mit Zeit ist also äußerst wichtig bei der Förderung von Innovation

Stimmen aus der Praxis, S. 31

„Gibt es Sicherheit? Unsere Arbeit ist ein permanentes Risiko. Das heißt, Ideen, Konzepte und Vorschläge zu machen, die weit reichen. Wir tendieren dazu, in sehr langen Zyklen zu denken. Das heißt, dass das, an dem wir arbeiten, an dem jeweiligen Moment vielleicht noch nicht aktuell ist, da wir meist viel zu früh sind, aber es wird irgendwann der richtige Moment kommen, wo wir diese Arbeit auch platzieren können. Insofern ist das eigentlich kein Risiko, sondern wir sehen es als langen Prozess und Vorbereitung für zukünftige Projekte."

Prof. Elizabeth Sikiaridi und Prof. Hans Vogelaar, Hybrid Space Lab

---

„(Es braucht) zeitlich flexible Handhabung der Projektlaufzeit." (anonym)

„Aktuell stellen wir 10-15% der Zeit im Unternehmen für Innovationen zur Verfügung. In den Innovations-Peak-Phasen sicher über 20%. Am Anfang 100%."

Dr. Mirko Caspar, Geschäftsführer Mister Spex

3.3 Methoden

Die innerhalb eines Innovationsvorhabens angewendeten Methoden sind eine weitere entscheidende Rahmenbedingung, die über den Fortgang solcher Projekte entscheidet. Neben der Anwendung von bestimmten Ansätzen wie Design Thinking, Innovation Sprints, Speculative Design und vielen weiteren Arbeitsweisen, die Innovation fördern sollen, erfährt auch das Experiment selbst zunehmend mehr Wertschätzung als gängige Methode. Neben der Dimension der Gründe (Warum) und Ziele (Was) für Innovationsvorhaben ist die Art und Weise des Vorgehens – das „Wie" – eine zentrale Komponente im Kanon des Umfelds im Bereich der Innovationsentwicklung.

Stimmen aus der Praxis, S. 34

„Weil vor allem die Wirtschaft mittlerweile wirklich stark an organisierte Kreativ- bzw. Innovationsprozesse glaubt, ist es schwierig, hier andere Wege zu gehen. Es gibt einen Disconnect, wo man sieht, wie schwer es in Deutschland ist, alternative Konzepte und kreative Ansätze zu finanzieren. Andererseits haben immer wieder Menschen das Gefühl, dass Kreativität nicht nur in Design-Thinking-Prozessen zutage tritt. Dann wird ein wirklich unvorhersehbarer Prozess angestoßen, der zwar auch kuratiert wird, aber viel Mut erfordert, da nicht klar ist, was am Schluss rauskommt. Kultur- und Kreativschaffende sollten ermuntert werden, Moderator*innen für Kreativprozesse zu sein."

Michael Alberg-Seberich, WiderSense

„Was wir versuchen ist, den Risikofaktor des Experimentes einzudämmen. Die Unkalkulierbarkeit besser zu beherrschen. Zum Beispiel glauben wir, dass uns dabei künstliche Intelligenz weiterhelfen kann. So können wir schneller in die Innovation kommen." (anonym)

„Das Experimentieren ist aus meiner Sicht eine Vorstufe von Innovation. Das Prinzip ‚Trial and Error' sehe ich als einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess im Unternehmen. Ein zum fertigen Produkt gereiftes Experiment kann eine echte Innovation sein." Kay Labinsky, Geschäftsführer BurdaLife

---

„Wir bauen alles auf dem Experiment auf. Das Experiment selbst ist nicht unbedingt zielgerichtet. Wir beginnen meistens mit einem Material, erforschen und testen es. Und dadurch lernen wir, was man aus dem Material entwickeln kann. Experiment bedeutet in unserem Fall, Dinge herzustellen, über Physical Computing funktionale Prototypen herzustellen."

Prof. Dr. Berit Greinke, Berlin Open Lab

„Am Anfang steht eine klare Vision. Der langfristige Horizont aufgrund strategischer Konstellationen. Was glauben wir, was langfristig richtig ist? Dann kommt der nächste agile Schritt. Was glauben wir, was der nächste richtige Schritt in die richtige Richtung ist? Alles dazwischen ist bedeutend weniger wichtig. Die große Vision ist also zentral. Und sicherzustellen, dass sie alle auch verstanden haben. Wir planen und reviewen unsere Maßnahmen entlang unserer dreimonatigen OKRs (Objectives and Key Results)."

Dr. Mirko Caspar, Geschäftsführer Mister Spex

„Wir haben ein zusätzliches Gebäude, in dem die Leute lernen, wie die neuen Zusammenarbeitsmethoden funktionieren. Design Thinking, Scrum, all das. Zusätzlich haben wir ca. 30 Agile Coaches ausgebildet und jedes Team kann sich den Raum und die Coaches buchen und auf ihre aktuellen Themen anwenden. Das Ding ist immer ausgebucht! Wir überlegen gerade, wie wir dafür noch mehr Raum schaffen können.“ (anonym)

„Meistens im Alltag integriert. Break-outs (Denkzeit und Workshops außerhalb) können die Mitarbeiter*innen selbst gestalten.“ Dr. Mirko Caspar, Geschäftsführer Mister Spex

„Wir haben ein Reverse-Mentoring eingeführt. Die jungen Leute aus der Generation Z laden wir ein, uns mal zu erklären, wie ihre Welt eigentlich funktioniert. Werte haben sich verändert, Arbeitsweisen, Wünsche.“ (anonym)

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) beschreibt in seiner Studie „Freiräume für Innovationen“[9] Reallabore als eine Innovationserprobung, die unter realen Bedingungen, jedoch mit „zeitlichen und operativen“ Beschränkungen stattfindet. Reallabore bringen Innovationen im frühestmöglichen Stadium auf die Straße, um direkte Anwendungsresultate zu bekommen und Innovationszyklen schneller und effektiver gestalten zu können. Sie bilden also das Gegenteil zu einem klassischen Laborkontext, in dem in einer Isolation Innovationen erforscht und getestet werden. Das Experiment oder ein nutzer*innenorientiertes Innovationsvorhaben wird dabei in einem gesellschaftlichen und örtlichen Kontext (Stadt, Kiez, Land etc.) ausgeführt und beständig verändert und angepasst. Dabei liegt der Fokus auf einem co-kreativen Prozess, in dessen Verlauf die Zielgruppe entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis hat. Die Zielgruppe wird hier also nicht als beobachtetes Objekt verstanden, dessen Zukunft gestaltet werden muss, sondern als kreatives Subjekt, das seine eigene Zukunft gestaltet. Ziel ist ein gesteigertes Verständnis der transformativen Prozesse in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik und inwiefern an diesen Stellen interveniert und optimiert werden kann.

Reallabore bestehen aus vier Elementen: Co-Kreation, Exploration, Experiment und Evaluierung. Diese werden in iterativen Prozessen wiederholt und den neuen Erkenntnissen entsprechend verändert und angepasst.

Effectuation

Ergebnisoffene Innovationsformate bedürfen anderer Voraussetzungen als klassische, durchgeplante F&E-Prozesse oder gezielte Produktentwicklung. Während letztere eine klare Zielvorgabe hinsichtlich des Ergebnisses und der ökonomischen Verwertbarkeit haben, zeichnen sich ergebnisoffene Innovationsbemühungen durch eine grundsätzlich andere Aufgabenstellung und Herangehensweise aus. Der Innovationsprozess wird dabei nicht vom angepeilten Produkt oder Prototyp her gestaltet. Der Fokus wird vielmehr auf die vorhandenen Mittel gelegt, mit welchen dann mögliche Innovationsprozesse entwickelt werden. In diesem Verlauf entsteht ein Bild der möglichen Innovationen in Form von neuen Geschäftsideen oder Produkten.

Effectuation bietet dabei eine mögliche Prozessbeschreibung für ergebnisoffene Innovationsbemühungen. Dieser liegen vier Prinzipien zu Grunde:[10]

- Mittelorientierung

Mittelorientierung bedeutet, sich der Ressourcen bewusst zu werden, die man unmittelbar zur Verfügung hat und daraus flexibel anpassbare Ziel-Möglichkeiten zu entwickeln. In einem traditionellen Managementverständnis werden hingegen starre Ziele formuliert, zu denen die Mittel erst generiert werden müssen.

- Leistbarer Verlust

Das Prinzip des leistbaren Verlusts orientiert den gemachten Einsatz für eine Idee / ein Projekt nicht am erwarteten Ertrag, sondern an der Frage „Was ist mir der Versuch wert?“. Ist der Einsatz tragbar, beginnen die Effectuator*innen zu handeln. Damit werden auch Fragen der inneren Überzeugung entscheidungsrelevant: „Was ist es mir wert? Was ist mir wichtig?“ Die Entscheider*innen akzeptieren, dass sie nicht wissen, welcher Ertrag am Ende des Weges auf sie wartet. Sie wissen aber auch, dass sie mittels ihrer Handlungen Einfluss auf den Ertrag haben. Sie handeln nach der Maxime: „Ich weiß zwar nicht, wie es ausgeht, aber der Ausgang hängt wesentlich von dem ab, wie ich handle.“

- Umstände und Zufälle

Unerwartetes und Zufälliges passieren kontinuierlich und sind häufig Ausgangspunkt von Innovation und Entwicklung. Den Unterschied macht der Umgang damit. Statt den Versuch zu unternehmen, die Wahrscheinlichkeit von Unterwartetem zu minimieren, werden in diesem Prinzip zufällige Begegnungen, unerwartete Informationen oder ungeplante Ereignisse positiv bewertet und nutzbar gemacht, um daraus kreativ und konstruktiv Neues und Wertvolles entstehen zu lassen.

- Vereinbarungen und Partner*innenschaften

Wenn Menschen unter Ungewissheit die Zukunft miteinander aushandeln, dann ist das Ergebnis im positiven Sinne nicht vorhersehbar. Der Weg zu etwas Neuem ist ein zu erschließender Pfad. Man könnte sogar sagen, dass der Pfad erst im Gehen entsteht. Gute Vereinbarungen formen die Realität, reduzieren das Risiko und regeln die Verteilung potentieller zukünftiger Gewinne. Effectuators suchen dabei nicht „perfekte“ Partner*innen, sondern richten ihr Augenmerk erst mal auf alle, die bereit sind mitzumachen und Mittel einzubringen. Potentielle Stakeholder*innen anzusprechen und mit ihnen Vereinbarungen auszuhandeln, ist eine zentrale Aufgabe im Effectuation-Prozess. Wenn Stakeholder*innen eine Vereinbarung aushandeln, dann verwandeln sie Ungewissheit in Chancen und reduzieren dabei ihr Risiko. Das ist ein kreativer Vorgang, in dem die Mittel und Motive beider Seiten einfließen und dadurch der Innovationsprozess mit neuen Möglichkeiten und Lösungsansätzen ausgestattet wird.

3.4 Freiraum

Neue Ideen brauchen Raum, um entstehen zu können. Dabei ist Freiraum eine Kombination aus Entscheidungsfreiheit bzg. inhaltlich-thematischer Ausrichtung, der Möglichkeit zu Wahl und Anpassung von methodischen Vorgehensweisen und strukturellen Faktoren sowie des Projektdesigns in Hinblick auf zeitliche Dimensionen. Freiraum vereint also Aspekte aller anderen Bereiche des Umfeldes, welches ergebnisoffene Innovationsverfahren bestimmt. Der Begriff der Ergebnisoffenheit setzt Freiraum per se voraus. Bspw. Freiraum zur Gestaltung und flexiblen Anpassung einzelner Förderelemente aufgrund von veränderten Bedingungen. Es gilt dabei, eine angemessene Verbindung von Freiraum und Sicherheit zu schaffen. Die Herausforderung ist, im Rückschluss die anderen Rahmenbedingungen des Innovationsumfelds vor dem Hintergrund eines grundlegenden Bedarfs an Freiraum angemessen und effektiv zu gestalten.

Stimmen aus der Praxis, S. 39

„Entscheidungsfreiheit ist die Basisvoraussetzung für ein optimales Innovations-Umfeld. Gute Grundlagen zu schaffen, damit diese unternehmerische Freiheit entsteht, ist eines unserer zentralen Anliegen. Neben finanzieller Unterstützung bedarf es einer engen Zusammenarbeit von kreativen wie wirtschaftlich versierten Köpfen, um eine Idee erfolgreich zu realisieren. Und schließlich braucht es den Mut und das Vertrauen, alles in die Tat umzusetzen."

Kay Labinsky, Geschäftsführer BurdaLife

„Ich finde, man kann bei der Lösung ungewiss sein, dafür verändert sich der Stand der Technik zu schnell. Aber man sollte genau wissen, welches Problem man lösen will. Das sehe ich als einen der größten Hebel bei der öffentlichen Hand: Sie sollte mehr Probleme 'verkaufen', anstatt Problemlösungen einzukaufen.""

Dr. Sebastian Muschter, Direktor PD – Berater der öffentlichen Hand

---

„Ich möchte Förderer*innen von meiner Person und meinem Unternehmen so überzeugen, dass sie mir Vertrauen in Form von Ressourcen geben. Obwohl ich noch nicht genau beschreiben kann, was das Ergebnis sein wird. Das hat mehr mit Dating und weniger mit Bürokratie zu tun, weshalb es Räume für Erlebnisse braucht, an denen gemeinsames Vertrauen wachsen kann." (Umfrage)

Labs und Hubs

Hubs oder auch Cluster werden vom Centre for Regional and Innovation Economics[11] als Orte bezeichnet, an denen Akteur*innen aus Start-ups, Wissenschaft und Unternehmen angesiedelt und miteinander verknüpft werden, um durch räumliche Nähe branchenübergreifende Synergien zu erzeugen. Sie können sich gegenseitig inspirieren und gemeinsam Ideen und Innovationen entwickeln. Hubs entstehen dabei oftmals auf Initiative von Regierungen, um die regionale Wirtschaft zu fördern und zu stärken. Aus diesem Grund sind Hubs in vielen Fällen thematisch breit an den jeweiligen wirtschaftlichen Voraussetzungen und Bedarfen sowie den Metathemen unserer Zeit orientiert. Die geringe thematische Fokussierung erlaubt jedoch einen großen Experimentierraum für vielfältige Innovationen.

Labs werden vom RKW-Kompetenzzentrum[12] definiert als Räume für Experimente, bei denen Gründer*innen innovative Konzepte und Ideen erarbeiten, umsetzen und ausprobieren können. Sie sind Orte kreativer Wissensarbeit, die größtmögliche Freiheiten lassen sollen. Meist sind Labs physische Orte und ausgestattet mit einer Infrastruktur an modernen Instrumenten und Maschinen, um den Mitgliedern und Besucher*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen direkt umzusetzen und auf ihre Machbarkeit hin zu untersuchen. Labs weisen oftmals eine hohe soziale Offenheit auf und richten sich gezielt an die lokale Bevölkerung, um ein weites Spektrum an Menschen und Professionen anzulocken. Auch Labs bieten häufig Beratung und Mentoring an, um die Gründung von Start-ups zu fördern und zu unterstützen.

Kommunikation und Austausch zwischen den Mitgliedern und Teilnehmer*innen sind ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg von Hubs und Labs. Trotz digitalisierter Arbeitswelten und flexibler Lebenskonzepte ist der lokale, analoge Austausch elementar für kreative Innovationsprozesse. Dieser Austausch muss jedoch aktiv gefördert und unterstützt werden, um sein volles Potential zu entfalten.

3.5 Bewertung

Bisher bewertet man den Erfolg oder Misserfolg eines Innovationsprojektes hauptsächlich an seinem finalen Ergebnis oder Produkt und wie dieses vor allem in Hinblick auf quantitativ messbare Indikatoren performt. Die Versprechung eindeutiger Ergebnisse im Vorhinein bildet zudem meist bei der Antragstellung die Grundlage für einen positiven Förderbescheid. Jedoch lässt diese Art der Kategorisierung eine Berücksichtigung des Innovationsprozesses außen vor, sie lässt kaum nicht-technologische oder impact-orientierte soziale Projekte zu und macht es zudem nahezu unmöglich, Förderungen an innovationsversprechende, jedoch ergebnisoffene Projekte auszuschütten. Es braucht also neue Bewertungsansätze, nach denen auch ergebnisoffene Vorhaben begutachtet und evaluiert werden können. Als Ansatz könnte hier die Berücksichtigung von prozessbezogenen Indikatoren und Entwicklungen, die Betrachtung von ergebnisunabhängigen Erkenntnissen und der daraus resultierende Mehrwert für die Allgemeinheit sowie eine Berücksichtigung von effektivem Mitteleinsatz dienen. Inwiefern Ergebnisoffenheit und ihre Bewertung bereits in Wirtschaft, Wissenschaft sowie Kultur- und Kreativwirtschaft Einzug gehalten hat, und was der öffentliche Sektor ggf. von Praktiken der Privatwirtschaft lernen kann, zeigen die Auszüge der Interviews und Umfrage.

Stimmen aus der Praxis, S. 43

„Risiko ist für mich eine Haltung. Man muss mit dem Risiko arbeiten. Es ist Adrenalin, nicht Angst. Was Risiko bedeutet, hängt von den Konsequenzen und der Größe des Projekts ab. Ich nehme das Risiko gerne wahr, wenn ich ein gutes Gefühl dabei habe."

Dr. Renzo Vitale, BMW

„Als Innovations-Projekt haben wir vor vielen Jahren mal eine Art ‚Facebook für Tiere' gestartet. Es wurde von zwei Mit-arbeiterinnen entwickelt, die daraus später ein Start-up gegründet haben. Das hat damals für Aufsehen gesorgt und mir jeden Fernsehsender ins Haus gebracht und bis heute noch neue Mitarbeiter*innen. Wir haben mit dem gescheiterten Projekt damals zwar viel Geld verloren, aber gleichzeitig viel Kraft und Motivation gewonnen. Der Nutzen lag in diesem Fall abseits des Monetären."

Kay Labinsky, Geschäftsführer BurdaLife

„In meiner Arbeit in der Stiftung sind Experimente sehr wichtig: Wir haben gerade ein Experiment gestartet, den Impact unserer Projekte zu tracken. Hierfür haben wir eine Plattform eingeführt, wo wir das mit den ersten Pilotprojekten tun."

Dr. Sebastian Muschter, Direktor PD – Berater der öffentlichen Hand

---

„Viele Innovationsprojekte, die zunächst sehr erfolgreich waren, können längerfristig nicht bestehen. Teilweise, weil sie gar nicht auf Langlebigkeit ausgelegt waren, aber hohe Sichtbarkeit durch Publikationen, Ausstellungen, Performances etc. erreicht haben. Andere verfolgen ein Geschäftsmodell, das sich an nachhaltigen Prozessen und „Slow Tech" orientiert. Diese Innovationsmodelle brauchen generell auch mehr Zeit und finanzielle Unterstützung über einen längeren Zeitraum."

Prof. Dr. Berit Greinke, Berlin Open Lab

„Was ein Projekt erfolgreich macht, sind die Rückmeldungen und Reaktionen, die man zurückbekommt, und die Prozesse, die man dabei ausstößt – nicht die Fertigstellung von irgendwas. Das ist manchmal schwierig, insbesondere bei Ideen und langfristigen Projekten, aber es ist immer möglich."

Prof. Elizabeth Sikiaridi und Prof. Hans Vogelaar, Hybrid Space Lab

---

„Wir evaluieren alle Geförderten mit Interviews während des Prozesses, kurz danach und nochmal sechs Monate später. Das ist kurz und schmerzlos und für uns ein Einholen von: Was hat gut funktioniert? Was hat schlecht funktioniert? Was hättet ihr noch gebraucht? So bewerten wir auch, wie ein Programm wie der Prototype Fund funktioniert, was das mit den Geförderten macht und was dabei herauskommt. All das wird dann als Bericht veröffentlicht."

Adriana Groh, Prototype Fund

„Wäre es denn schlimm, wenn (ein Innovationsprojekt) scheitert? Wenn es schlimm wäre, dass es scheitert, würde es dann nicht heißen, dass es gar kein Innovationsprojekt war, sondern ein ganz normales Projekt?"

Dr. Henry Widera, Leiter Vorstandsstab Digitalisierung, BVG

„Beim Impact-Investing schaut man neben der Due-Diligence, ob der Geschäftsplan validierbar ist, also ob die Annahmen dahinter (die sich ja erst im Prozess wirklich validieren lassen) klug und sinnvoll getroffen sind. Aber wichtig ist, ob die Idee Chancen und Potential im entsprechenden Markt und gesellschaftlichen Return hat, das heißt, ob die Idee wirklich ein Problem löst. Natürlich schaut man auch auf das Team, also die Kompetenzen und das Durchhaltevermögen, um so ein Ding zum Laufen zu bringen."

Michael Alberg-Seberich, WiderSense

Impact Investing

Eine andere Form der Innovationsförderung ist das Impact Investing. Die Idee hinter dem wirkungsorientieren Investieren ist es, soziale und gesellschaftliche Innovationen, bzw. Innovationen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zu fördern, die nicht ohne Weiteres nach gängigen, ökonomischen Maßstäben skalierbar sind und keine hohen pekuniäre Gewinne versprechen. Vielmehr steht die Wirkung für Gesellschaft und Umwelt im Fokus des Investments und wird dementsprechend als Teil der Rendite interpretiert. Dabei unterscheidet sich das Impact Investing zwar vom klassischen Investment insofern, als eine geringere finanzielle Rendite angestrebt wird, aber auch von herkömmlichen Spenden, da nicht vollständig auf Renditen verzichtet wird.

Entscheidend für das Impact Investing sind die Kriterien, nach welchen investiert wird. Hierzu müssen in der Regel Output, Outcome und Impact analysiert werden. Dabei wird der Output als das Erreichen der Zielgruppe verstanden, der Outcome als das veränderte Bewusstsein, das verändertes Handeln und schließlich eine veränderte Lebenslage der Zielgruppe hervorruft. Hier wird bereits von Wirkung des Investments gesprochen. Schließlich spricht man von Impact, wenn sich eine Veränderung der Gesellschaft einstellt.

Die Herausforderung dieses Modells ist es allerdings, die Effekte auf Umwelt und Gesellschaft zu messen. Zum einen entziehen sich diese Wirkungen möglicherweise komplett einer Messbarkeit, oder sie entfalten ihre Wirkung in weitaus größeren Zeitfenstern, sodass diese nur schwerlich innerhalb gängiger Zeiträume abgebildet werden können.

Nichtsdestotrotz wurden in den letzten Jahren einige Formate des Impact Investments entwickelt und erfreuen sich stetigem finanziellen Zulauf. So beträgt das Impact-Investing-Vermögen in Deutschland mittlerweile über 70 Mio. Euro.

Die gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Investments sind von großer Unsicherheit gezeichnet. Zwar können die Ausgangsparameter bestimmt werden, nicht jedoch die Auswirkungen im vollen Umfang. Hier lässt sich schlichtweg keine monokausale Input-Output-Rechnung aufstellen. Diese Ergebnisoffenheit bedarf neben einer gut gerahmten Ausgangssituation eine enge prozessuale Evaluation und Begleitung, um flexibel auf veränderte Umstände reagieren zu können.

3.6 Fazit

Die Recherche, die geführten Interviews und die Umfrage haben ein breites Feld an Sichtweisen, Praxiserlebnissen und ersten Empfehlungen eröffnet. Alle Befragten nutzen experimentelle Formate in ihren Arbeitskontexten und äußerten den Wunsch, diese weiter ausbauen zu können. Hierfür braucht es einerseits eine kulturelle Neueinstellung gegenüber dem Risiko und Experiment, andererseits aktive Handlungsimpulse seitens der Unternehmen und Förderinstitutionen. Der Begriff der ergebnisoffenen Innovation ist in vielen unternehmerischen Bereichen angekommen und wird teilweise bereits praktiziert. Die Problematik der ergebnisorientierten kontemporären Förderlogik wird mit dem Ansatz der Ergebnisoffenheit entsprechend für lösbar eingestuft. Hierfür ist im Innovationsprozess jedoch eine klare Definition der Ausgangsfrage oder Problemstellung nötig. Wie eine finale Lösung aussehen könnte, sollte hingegen auf später im Prozess vertagt werden. Die Interviews und Umfrage zeigen deutlich, welch große Bereitschaft unter Akteur*innen und Unternehmen bereits herrscht, ein höheres Maß an Risiko und Experimenten in den Alltag zu integrieren.

Ein Umdenken auch von Förderer*innenseite kann an dieser Stelle wertvolle Innovationspotenziale freisetzen und bestehende Förderstrukturen optimieren.

Ableitungen für weitere Projektphasen:

1. Niedrigschwelligkeit seitens der Förderer*innen ist wichtig, um förderwürdige Projekte zu erreichen
2. Die Interdisziplinarität von Projekt-Teams ist elementar für einen cross-sektoralen und innovationsstiftenden Austausch
3. Ein gemeinsamer physischer Raum stärkt die inhaltliche Kollaboration
4. Innovationsentwicklung verläuft häufig nicht linear sondern in Zyklen und iterativen Prozessen
5. Zeit muss flexibel einteilbar und verwaltbar sein und es bedarf zeitlicher Freiräume, um innovativ sein und denken zu können
6. Von Fördergeber*innenseite braucht es Flexibilität, laufende Maßnahmen bei Bedarf anpassen zu können
7. Eine Kultur des Scheiterns ermöglicht Learnings für alle involvierten Parteien

4 Phase II: Partnering

Jedes Experiment braucht die richtigen Partner*innen

Aktuelle internationale Studien und Expert*innen[15] sprechen sich vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Fortschritts für eine erhebliche Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft an der Schnittstelle zu relevanten nicht-kreativwirtschaftlichen Sektoren und Innovationsfeldern aus. Sie werben seit Jahren für eine Branchengrenzen überwindende Innovationszusammenarbeit. Dafür braucht es eine verstärkte Sichtbarkeit und Sensibilisierung für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert der Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Durch ihre Heterogenität, die hohe Anzahl von Klein- und Kleinstunternehmer*innen und die damit verbundene mangelnde Sichtbarkeit ihrer Potenziale, ist die Kultur- und Kreativwirtschaft jedoch häufig nicht in der Lage, Innovationspartner*innenschaften auf Augenhöhe aus sich heraus zu initiieren. Zu groß sind die Hürden in anderen Bereichen und Industrien, sich auf das Experiment einer Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft einzulassen. Solche Unterfangen werden von klassischer Industrie und Mittelstand häufig als zu unbekannt und damit zu risikoreich für die eigene Geschäftstätigkeit eingeschätzt. Diese „Dilemmastruktur“ hat zur Folge, dass ein wirtschaftliches Wachstum in und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft in qualitativer und quantitativer Hinsicht nicht realisiert werden kann. Hier kann die öffentliche Hand als Impulsgeberin und Vermittlerin bei der aktuell wachsenden Dynamik und Komplexität der technologischen Entwicklung gleichermaßen einen Nachteilsausgleich für die stark fragmentierte Kultur- und Kreativwirtschaft sowie einen Cross-Innovation-Effekt mit anderen relevanten Zukunftsbranchen erzielen. Folgerichtig werden im Rahmen der Prototypen-Phase (Phase IV) von Reframing Innovation Experimente auch an Schnittstellen zwischen Kreativwirtschaft und anderen Industrien und Bereichen durchgeführt.

Partnering und Cross-Innovation bei Reframing Innovation

Neues entsteht nur selten, wenn ausschließlich aus alten und eindimensionalen Perspektiven agiert wird. Um Erkenntnisse zu den notwendigen Rahmenbedingungen von disziplinübergreifenden Innovationsvorhaben zu erlangen, wurde das Projektdesign für die Prototypen-Phase (Phase IV) so angelegt, dass branchenübergreifende Innovationsvorhaben prominente Berücksichtigung finden. Aber was tun mit den bestehenden oben genannten Kooperationsbarrieren? Zu hoch das empfundene Risiko, sich auf unbekannte Partner*innen einzulassen? Zu unterschiedlich die Sprachen und Vorgehensweisen? Silodenken und das Agieren in bekannten Blasen ist nach wie vor vorherrschend, was ein gesamtwirtschaftliches Hemmnis für Innovationen darstellt.

Deswegen war der Augenmerk der Partnering-Phase insbesondere auf Organisationen und Persönlichkeiten jenseits der Kultur- und Kreativwirtschaft gerichtet, da dieses Feld die größere Herausforderung bei der Initiierung von cross-sektoralen Innovationsvorhaben darstellt. Die Projektmitarbeiter*innen fokussierten in der Partnering Phase (Phase II) darauf, Brücken zu bauen und eine Schnittstellen- und

Übersetzungsfunktion einzunehmen, um Partnerschaften für das Projekt zu errichten.

Aufbauend auf der Recherche und den Expert*innen-Interviews der Phase I sowie dem bestehenden Netzwerk und einer Anzahl von persönlichen Empfehlungen wurden Unternehmen, Persönlichkeiten und Institutionen gezielt angesprochen. Es konnten Kontakte vertieft, neue Partner*innen gewonnen und Kooperationsanbahnungen durchgeführt werden. In persönlichen Gesprächen und Telefonaten wurden Entscheidungsträger*innen und Vertreter*innen von Institutionen der Forschung und Hochschulen, Unternehmen des Mittelstands, der Industrie sowie weiteren Netzwerke für das Projekt aktiviert aber auch für die branchenübergreifende Innovationsarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft generell sensibilisiert. Insbesondere fanden intensive Gespräche mit 20 Organisationen statt:

1 ALIUD Pharma GmbH
2 Berlin Open Lab
3 Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)
4 Bertelsmann Stiftung
5 Bildungsministerium Niedersachsen
6 BMW AG
7 Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
8 BurdaLife
7 CODE University of Applied Sciences
8 Daimler und Benz Stiftung
9 Die Denkbank
10 Deutscher Verband für Technologietransfer und Innovation e.V.
11 Hochschule RheinMain
12 Hybrid Space Lab
13 Institut für Mittelstandsforschung Bonn
14 Mister Spex GmbH
15 Prototype Fund
16 RWTH Aachen
17 Wider Sense GmbH

Mit den Gesprächspartner*innen wurden individuelle und branchenbezogene Herausforderungen diskutiert, Erfahrungen mit Innovation generell besprochen und Ansätze für Cross-Innovation ausgelotet, die einen Mehrwert für alle beteiligten Seiten bieten. Denn, und das zeigte sich immer wieder, die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen sowie eine Neugier, ausgetretene Pfade zu verlassen, ist sehr groß (siehe auch Erkenntnisse Phase I). Jedoch bedarf es einer sehr konkreten Darstellung des zu erwartenden Mehrwerts und Annahme eines konkreten Nutzens, um sich tatsächlich innerhalb des Unternehmensalltags auf (zusätzliche) Experimente und Innovationsvorhaben einzulassen. Insbesondere bei einer zeitlichen Kurzfristigkeit, die die Bindung von personellen Ressourcen bei gleichzeitig vollen Büchern im Alltagsgeschäft nach sich zieht.

> „Man motiviert zur Zusammenarbeit, indem man vermittelt, welchen Wert die Kreativwirtschaft im Einzelfall in der jeweiligen Branchenwährung, nach der die Unternehmen funktionieren, schaffen kann.“ (Umfrage, anonym)

Was scheinbar nicht passt, zusammenbringen!

Wo bereits branchenübergreifende Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft stattgefunden hat, herrscht die einhellige Meinung, dass es für erfolgreiche cross-sektorale Innovationsvorhaben neben den eher harten Fakten eines geeigneten Umfelds vor allem Grundsätze von Neugier, Offenheit, Transparenz, Flexibilität, Vertrauen, Wertschätzung, Klarheit und Respekt braucht. Im Umkehrschluss wurde betont, dass die Abwesenheit dieser Faktoren die größten Hindernisse für cross-sektorale Zusammenarbeit darstellt. Und Hürden zumindest nicht zuvorderst, wie in der öffentlichen Debatte oft dargestellt, in Bereichen wie etwa der Finanzierung, Vertragsgestaltung, oder des Rechtsrahmens zu finden sind.

Es wurde ebenfalls deutlich, dass ein Mangel an Erfolgsbeispielen nach wie vor ein Hemmnis für cross-sektorale Innovationsvorhaben darstellt. Die Sichtbarmachung von Erfolgsgeschichten als Motivation und Anreiz, aber auch von Learnings aus Misserfolgs-Geschichten, ist relevant. Sie ist neben der klaren Vermittlung des Mehrwertes von branchenübergreifender Zusammenarbeit (individuell zugeschnitten auf die Interessen der jeweiligen Organisation) einer der am häufigsten genannten und deutlichsten Ansatzpunkte, um cross-sektorale Innovationsvorhaben nachhaltig zu befördern.

> „Es müssen viel mehr erfolgreiche Cases publik gemacht werden, damit sich Unternehmer*innen in ihren Herausforderungen und Problemen darin wiederfinden können und schließlich einen Prozess und ein Ergebnis präsentiert bekommen, womit sie so nicht gerechnet haben. Als Schlussfolgerung bleibt dann: „Das probiere ich auch mal.““
> (Umfrage, anonym)

Durch die aktive und kontinuierliche Kommunikation von Best-Practice-Beispielen auf medialer Ebene sowie die Verbreitung eigener Erfahrungen über Entscheidungsträger*innen, Multiplikator*innen und Branchenakteur*innen, können nachhaltig Schwellenängste bei anderen Branchen abgebaut werden. Dazu wachsen Neugier sowie das Vertrauen in Potenzial und Mehrwert von cross-sektoraler Innovationszusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Fazit
Innovation is a human business...

Aufbauend auf Phase I konnten in Phase II wichtige Erkenntnisse für die Anbahnung und Rahmenbedingungen von cross-sektoralen Innovationsvorhaben aus und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft gewonnen werden. Zudem konnten nachhaltige Partner*innenschaften für das Projekt, auch in Hinblick auf generelle Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft, aufgebaut werden. Als besonders entscheidend stellte sich eine gelungene Übersetzungsleistung heraus. Sprachliche und kulturelle Unterschiede müssen sensibel behandelt werden, die Ansprache muss stets zielgruppenspezifisch und mit Fokus auf den

zu erwartenden individuellen Mehrwert erfolgen. Äußerst hilfreich waren menschliche Bindeglieder zwischen dem Kompetenzzentrum und den Vertreter*innen anderer Branchen. Auch hier zeigte sich wieder: „Innovation is a human business“ – Geschäfte und Projekte werden immer zwischen Menschen verhandelt. Vertrauen ist ausschlaggebend und Fürsprecher*innen mit bestehenden persönlichen Beziehungen zu den Entscheider*innen in anderen Branchen können für das Commitment zum Eingehen solcher Risky Projects, wie sie Reframing Innovation mit den Experimenten in Phase IV aufgesetzt hat, letztlich den Ausschlag geben.

In Hinblick auf eine konkrete Zusammenarbeit im Rahmen der Prototyping-Phase (Phase IV) stellte die Kurzfristigkeit des Projektes jedoch ein Hindernis dar. Das Durchführen eines branchenübergreifenden ergebnisoffenen Innovationsprozesses bildet für Unternehmen aus dem Mittelstand eine Herausforderung in Hinblick auf Ressourcenallokation, insbesondere im Bereich Personal. Hier bedarf es beim Aufsetzen von Förderprogrammen, die eine solche cross-sektorale Beteiligung wünschen, angemessener zeitlicher Vorläufe, die die Notwendigkeit der Integration solcher Vorhaben in die Zeitplanungen der Unternehmen berücksichtigen. Aber auch der grundsätzlichen Bereitstellung von entsprechenden Freiräumen und Ressourcen für Experimente in den Jahresplanungen der Unternehmen selbst.

> „Es braucht insgesamt mehr Förderungen und finanzielle Anschubmöglichkeiten für Prototypen-Arbeit. Prototypen sind essentiell, um cross-sektorale Innovationen zu testen und zu verbessern. Das ist ein Grundsatzproblem: Mut zum Ausprobieren, der belohnt wird, Trial and Error, nur so können wirkliche Innovationen entstehen. Dafür muss es bessere Rahmenbedingungen geben.“
>
> (Umfrage, anonym)

Umso erfreulicher war es also, dass trotz der Ergebnisoffenheit sowohl bei Inhalt als auch den Rahmenbedingungen (schließlich war deren verhandelbarer Einsatz und flexible Anpassung intendierter Teil der Prozessanalyse der Phase IV) aus der Partnering-Phase zwei Organisationen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Experimente gewonnen werden konnten. ALIUD Pharma und die CODE University wandelten generelle Offenheit und Neugier in konkretes Committment zur Teilnahme um. Mehr dazu in Teil drei dieser Publikation.

5 Phase III: Workshops

Nachdem in Phase II von Reframing Innovation wertvolle Kontakte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft aktiviert, aber insbesondere auch solche zu Mittelstand, Industrie und Wissenschaft geknüpft und vertieft wurden, befasste sich die dritte Projektphase mit der Konzeption und Durchführung verschiedener Workshop-Formate. Wenngleich das Barcamp-Format in seiner klassischen Verwendung vor allem zur teilnehmer*innen-zentrierten und breiten Akquise von Ideen und Ansätzen dient, nutzte das Kompetenzzentrum das Format, um weitere Expert*innen aus Schnittstellenbranchen kennenzulernen, ihren Input zum Thema des Projektes abzuholen und in den weiteren Projektablauf zu integrieren. Das Format des Barcamps war bewusst gewählt worden, da es selbst Experiment mit ergebnisoffenem Ausgang ist.

Barcamp

Das Ziel eines Barcamps ist es, Menschen miteinander in Verbindung zu bringen, den gemeinsamen Wissensaustausch zu fördern und kollabortives Lernen zu ermöglichen.

Anders als bei herkömmlichen Konferenzen ist das Barcamp, auch „Un-Konferenz“ genannt, nicht kuratiert und hat zu Beginn kein Programm. Lediglich ein relativ allgemeingehaltenes Thema wird im Vorhinein bestimmt. Inhalte und Ablauf der Tagung werden von den Teilnehmer*innen selbst entwickelt und im Verlauf gegebenenfalls angepasst.

Die Teilnehmer*innen könnnen relevante Themen mitbringen und im Plenum vorstellen. Anschließend wird darüber abgestimmt, welche Themen bearbeitet werden sollen. In Kleingruppen werden diese dann innerhalb einer vorgegeben Zeit diskutiert. Die Themengeber*innen liefern in den jeweilgen Sessions einen kurzen Überblick über das Thema und die Fragestellung und können gleichzeitig als Moderator*innen fungieren. Am Ende werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt, offene Fragen geklärt und weitere Anregungen und Ideen geteilt und gesammelt.

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass das gesammelte Wissen und Know-how aller Teilnehmer*innen zu einem bestimmten Thema auf einfache Art und Weise zusammen getragen werden kann. Und somit nicht nur einzelne Expert*innen einen Input geben, was dann die Grundlage für alle folgenden Diskussionen darstellt. Das Barcamp folgt also der Idee, dass die größte Intelligenz im Schwarm vorhanden ist, diese aber klug hervorgeholt werden muss.[16]

Abb. 1

MING
TION

Abb. 2 – 3

Abb. 4 – 5

Julian Adenauer
Retune

Abb. 6 – 7

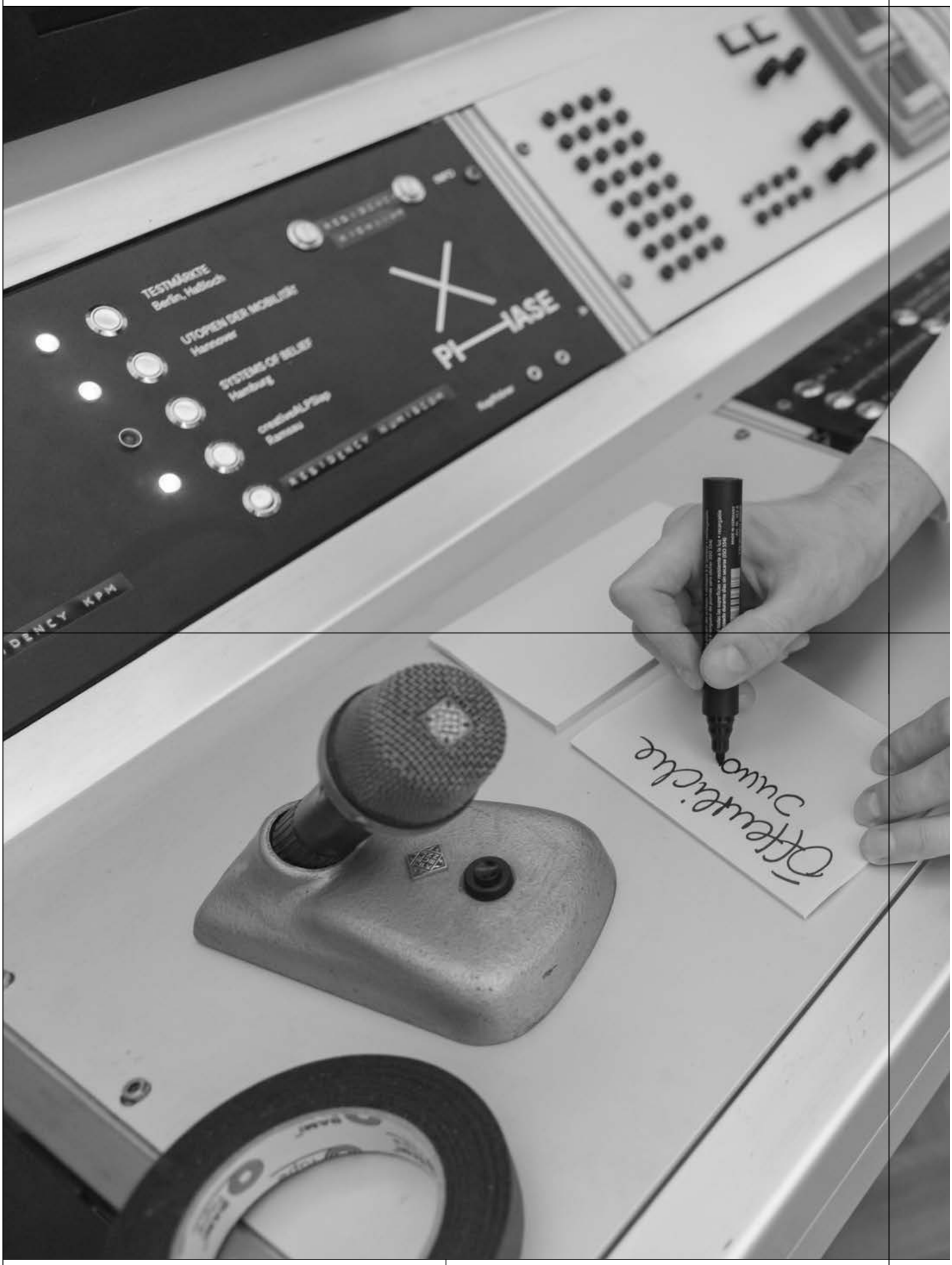

TESTMÄRKTE
Berlin, Halbach
UTOPIEN DER MOBILITÄT
Hannover
SYSTEMS OF BELIEF
Hamburg
creativeALPSlap
Ramsau
PI—IASE
RESIDENCY KPM
Öffentliche
Duwa

Abb. 8

Raum III
Innovationsbegriff
Felix
Förderung
(digitale) Produkte/
Dienste
Manuel
Programmatisches
Förderungscoaching
Vom Bauhaus
lernen
(Rahmenbedingungen)
Stefan
Problemraum
Förderungen
(zeitlich, inhaltlich
etc.)
Nicolas
Förderkompass
Öffentliche
Innovation
(Rahmenbedingungen)
Oliver
Innerbetriebliche
Innovationsförderung
Felix
Nicolas
Erfahrungen
Förderung
Best-Practice
Alternative für
Anträge

Abb. 9 – 10

5.1 Das Barcamp – ein Kurzbeitrag von Andreas Molitor

Es ist eine Vorstellungsrunde der besonderen Art. „Ich werde heute Abend vielleicht eine Firma gründen." – „Ich hab' am Nachmittag bei mir zu Hause einen Kindergeburtstag mit 15 kleinen Kindern." – „Ich hab' vor drei Wochen geheiratet." „Meine Freundin ist schwanger." „Ich plane eine Gipfelbesteigung in den Bergen." – „Ich möchte eine eigene Sitcom auf die Bühne oder auf die Leinwand bringen." – „Ich bekomme übermorgen ein neues Hüftgelenk." Gut zwei Dutzend Teilnehmer*innen des vom Kompetenzzentrums ausgerichteten Barcamp Xperiment! berichten, sozusagen als verbales Händeschütteln, über die spannendsten, gewagtesten, aufreibendsten und lustvollsten Experimente, die sie derzeit vor sich haben.

Teil nahmen Vertreter*innen aus der Verwaltung, Finanzbranche, Förderinstitutionen, dem Bildungssektor sowie Kultur- und Kreativschaffende und Selbstständige.

Wie müsste die Architektur einer Förderlogik aussehen, wenn wir ergebnisoffene Innovation nach vorn bringen wollen? Nach welchen Kriterien soll entschieden werden, wer Geld bekommt und wer nicht? Gesucht waren neue Strukturen, die ergebnisoffene Innovationsvorhaben ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wurden von den Teilnehmer*innen eine Vielzahl von Themen und Fragestellungen im Plenum präsentiert, von denen neun zur weiteren Diskussion in den Workshop-Sessions ausgewählt wurden. So entstand eine Reihe von Kernthemen und -botschaften:

1 Kriterien & Rahmenbedingungen der Förderung ergebnisoffener Vorhaben

- Es braucht:
  - Prozessbezogene Förderung möglicherweise inkl. Prozessbegleiter*innen / Mentor*innen
  - Förderung von Fragen statt Lösungen
  - Dauer und Laufzeiten von Förderungen müssen dynamischer gestaltet sein. Es sollte möglich sein, Mittel umzuwidmen, Richtungen zu ändern und Veränderungen im Team zuzulassen.

2 Förderanträge

- Es braucht:
  - Schnelles Feedback mit möglichst wenig Aufwand
  - Mehr Menschlichkeit / persönlicher Umgang – Förderer*innen als „Ermöglicher*innen“ statt „Verwalter*innen“
  - Interdisziplinarität der Antragsbewertungs-Teams (bei den Förderer*innen)
  - Transparenz (Was sind die erfolgreichen Anträge? Was sind Begründungen für Zusage oder Ablehnung?)
  - Co-Creation von Förderrichtlinien und -Programmen durch Nutzer*innen, um Praxisrelevanz zu stärken

3 Problemraum Förderung und Erfahrungen mit Förderung

- Die Arbeitsergebnisse werden als Fragen formuliert:
  - Wie können Fördervorhaben neben dem klassischen Antrag noch präsentiert / eingereicht werden, welche neuen Möglichkeiten gibt es?
  - Wie können bei Projekten, die nicht gefördert werden, die Gründe für die Ablehnung schlüssig dargelegt werden, so dass ein Lerneffekt für die Einreichenden aber auch darüber hinaus möglich ist?
  - Wie funktioniert der Umgang mit durch Förderung induzierten Begehrlichkeiten (z.B. innerhalb des Teams)?

- Wie kann größere Transparenz erreicht werden?
- Wie wäre es, wenn Fördermittelgeber*innen sich auf die Projekte mit den guten Ideen bewerben müssten? (Umkehr der Förderlogik)

4 Förderung von (digitalen) Produkten und Dienstleistungen

- Es braucht:
  - Förderung nicht-technischer Innovation
  - Investition in Personen und Teams als Innovationstreiber*innen
  - Anerkennung von Wertschöpfung jenseits von Umsatz, Gewinn, Wachstum und Skalierung

5 Innerbetriebliche Innovationsförderung (aus der unternehmerischen Perspektive)

- Es braucht:
  - Bewertung von Innovationsvorhaben – nicht nur ökonomisch sondern auch sozial, ökologisch, kulturell
  - Intensivere Förderung von Workshop-Formaten (öffentlich): Design-Sprints, Tagesworkshops, Coaching
  - Zeitkontingente für Mitarbeiter*innen (trotz Herausforderung für Organisationsentwicklung und Firmenkultur)

6 Lernen vom Bauhaus

- Die Prinzipien des Bauhauses bieten gute Ansatzpunkte für ergebnisoffenes Arbeiten und Experimente:
  - Der Blick auf das Bauhaus schärft die Impact-Dimension, die Innovationen in Hinblick auf bspw. Themen wie Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Teilhabe etc. haben sollten.
  - Das Zusammenfinden in einem Wertecluster ermöglicht Innovation trotz und wegen möglicher Heterogenität in Bezug auf die Expertisen eines Teams.

Fazit

Anhand des Barcamps konnten folgende 9 Arbeitsthesen generiert werden, die im Rahmen der in Phase IV durchgeführten Experimente überprüft werden sollten:

1 Der Mensch steht im Fokus der Förderung.

2 Experimente sind eine Teamleistung und bedürfen der Trans- und Interdisziplinarität.

3 Innovationsvorhaben sind dynamische Prozesse, keine statischen Zustände.

4 Es ist nicht nur eine Frage des Geldes: Die nicht-monetäreFörderung ist entscheidend für die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsvorhaben.

5 Es bedarf neuer Narrative: Wie definieren wir Innovation, Experiment, Risiko heute?

6 Experimentelle Vorhaben erfordern dynamische Förderformate.

7 Ergebnisoffene Innovationsvorhaben brauchen neue Bewertungs-kriterien: für das Ausgangsproblem, den Prozess sowie das Ergebnis.

8 Fördergeber*innen und -nehmer*innen müssen sich aufeinander zu bewegen und Augenhöhe erzielen.

9 Es braucht vereinfachte Antragsverfahren und schnelles Feedback zur frühzeitigen Reaktion und Reflektion

5.2 Die Workshops

Ursprünglich war in Vorbereitung auf die Experiment-Phase die Durchführung von zwei Workshops im Projektdesign von Reframing Innovation vorgesehen. Den Learnings aus Phase I und II folgend, die zeigten, dass Reflektion und dynamische Nachjustierung, also flexible Anpassungen von Maßnahmen, Rahmenbedingungen und Vorgehen während Innovationsvorhaben bzw. Experimenten wichtig sind, wurde das Projektdesign angepasst und die Workshops in die Experiment (Förder-) Phase verschoben. Statt vorbereitender Workshops, die möglicherweise Annahmen und Vorgehen unabhängig von tatsächlichen Bedarfen bereits vor Beginn der Förderperiode manifestieren, fungierten die Workshops letztlich als Möglichkeit des Zusammentreffens von Förderer*innen und Fördernehmer*innen zur Reflektion des Prozesses sowie dynamischer Anpassung und gemeinsamer Nachjustierung des Förderumfeldes.

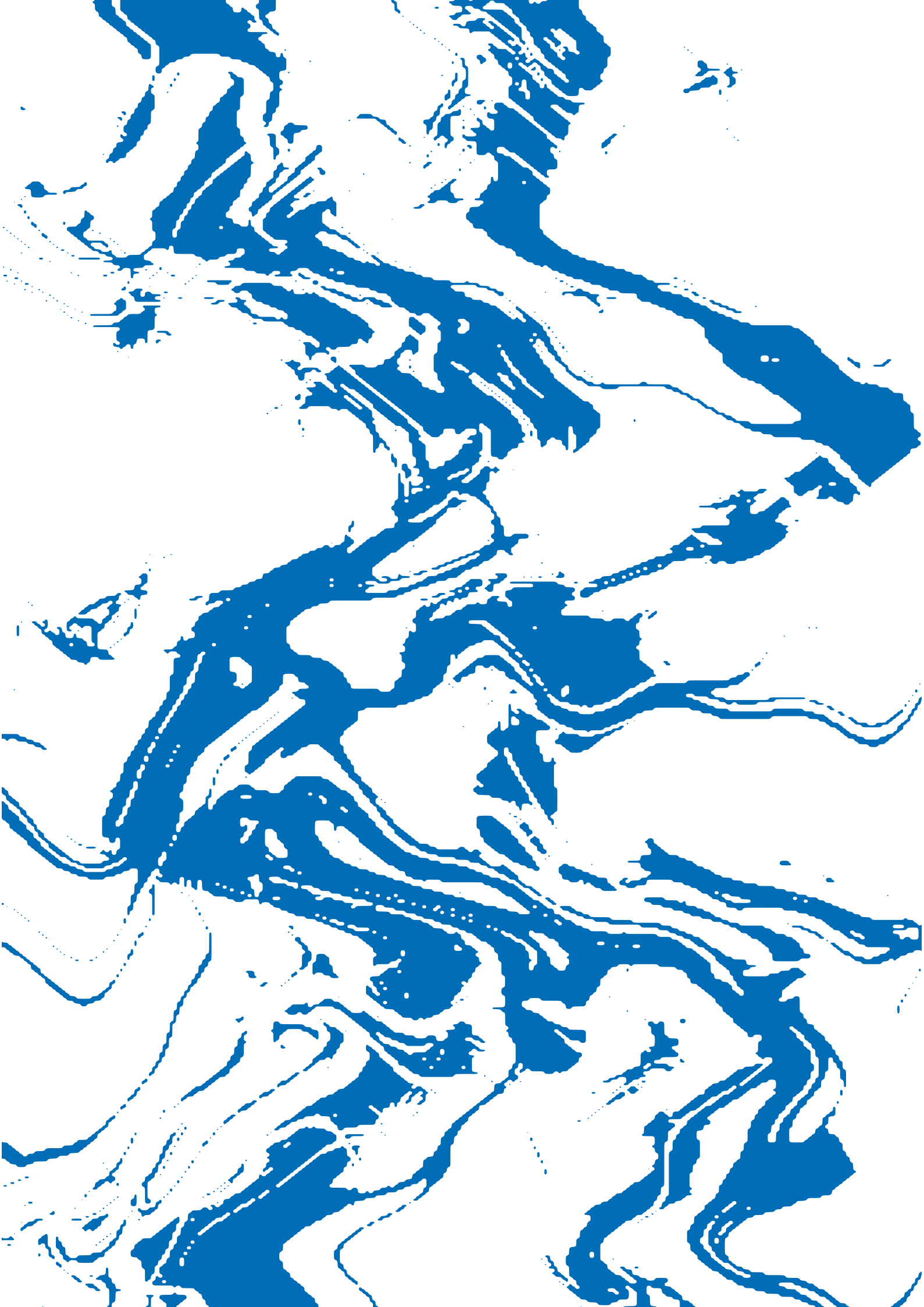
Insofern wandte Reframing Innovation seine erlangten Erkenntnisse direkt auf sich selbst an. Die Anpassung des Projektplans ermöglichte es, gemachte Erfahrungen flexibel in den weiteren Prozess einfließen zu lassen.

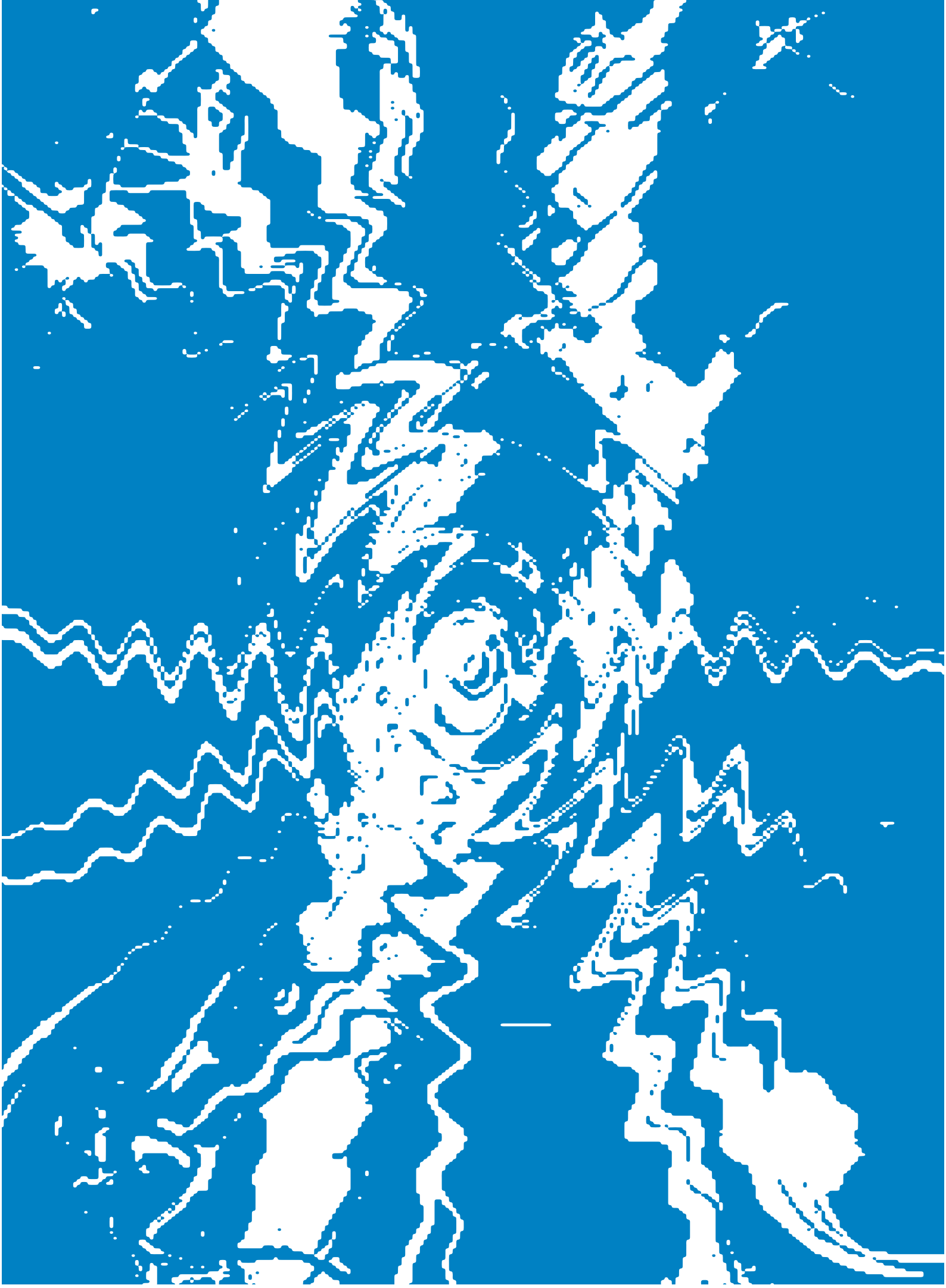
Als Meilenstein in der Experiment-Phase des Projekts wurden im Workshop I im Rahmen der Internationalen Fachkonferenz des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes am 30. Oktober 2019 das Vorgehen und die Prozesse der drei Teams einer größeren Öffentlichkeit präsentiert sowie erste Zwischenstände aus den Experimenten vorgestellt und diskutiert. Jedes Team hatte dafür einen Stand gestaltet und informierte so zu Fragestellungen, Inhalten und Prozessen, insbesondere vor dem Hintergrund des Oberthemas Förderlogiken. Das Feedback der Konferenzteilnehmer*innen und der Austausch unter den Experimentteilnehmer*innen wurde anschließend in das Vorgehen und die Prozesse der Experimente integriert.

Vor dem Hintergrund, dass bereits in den Phasen I und II mehrfach betont wurde, dass insbesondere bei ergebnisoffenen Vorhaben das Zugänglichmachen von Learnings aus Prozessen einen großen Wert darstellt, wurde Workshop II entsprechend als Evaluationsworkshop gestaltet. Fördergeber*innen, Fördernehmer*innen sowie die drei Mentor*innen und die mit der Evaluation des Projektes beauftragte Expertin trafen sich zu einem Arbeitsworkshop, um die gemachten Erfahrungen, Learnings und Ergebnisse zusammenzutragen und auszuwerten. Dabei wurden insbesondere die Prozesse, Rahmenbedingung und das gestaltete Umfeld in den Fokus genommen, um Ableitungen zu treffen für die Erstellung von Handlungsansätzen für die Förderung von ergebnisoffenen Innovationsvorhaben im Sinne des Zieles des Gesamtprojektes.

Für weitere Informationen zu den zwei Workshops siehe auch Phase IV und V.

1 Cambridge Dictionary. Experiment, the. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/
2 Duden. Experiment. https://www.duden.de/rechtschreibung/Experiment
3 Japp, Klaus Peter (2010). Risiko und Gefahr. Zum Problem authentischer Kommunikation. In: Ökologische Aufklärung. Berlin, Springer. S. 281 – 308
4 https://kreativ-bund.de/fellows
5 Vgl. S. 6f: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-zu-nichttechnischen-innovationen.pdf?__blob=publicationFileundv=2
6 Zeile 8092: https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1
7 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/608409/business-incubators-accelerators-uk-report.pdf
8 Piller, Frank; Lüttgens, Dirk; Pollok, Patrick (2013). Open Innovation – Methoden und Erfolgsbeurteilung. WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 42. S. 607 – 615.
9 https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/handbuch-fuer-reallabore.pdf?__blob=publicationFileundv=14
10 Faschingbauer, Michael (2010): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart, Schaffer-Poeschel.
11 Fornahl, D, Heimer, T. (2015). Cluster als Paradigma der Innovationspolitik – Eine erfolgreiche Anwendung von Theorie in der politischen Praxis?, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 13 – 2015
12 https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/was-sind-innovation-labs/ (Zugriff am 29.10.2019)
13 PHINEO (2017). Impact Investing für Stiftungen; Ratgeber: Kapitalanlage mit Wirkung und Rendite
14 PHINEO (2017). Impact Investing für Stiftungen; Ratgeber: Kapitalanlage mit Wirkung und Rendite
15 Vgl. Nesta, ZEW, Research Venture Creative Economies
16 Vgl. Muuß-Merholz (2019): Barcamps & Co.: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Weinheim, BELTZ.





Teil III - Prozessbegleitung

1 Auf unbekanntem Gelände 79
1.1 Kurzbeschreibung der Experimente 98
1.2 Arbeitsmodus 99
1.3 Ergebnisse 92
2 Beobachtungen & Selbstreflexion aus dem Prozess der Innovation 100
3 Zusammenfassender Bericht der 3 Experimente 103
4 Reflexion der Experiment-Teams
4.1 Prävention 106
4.2 Happy Tech 108
4.3 Lernräume der Zukunft 110
5 Workshop II: Die Evaluation von 3 ergebnisoffenen Experimenten 126

1 Auf unbekanntem Gelände Einleitung

Die im Folgenden vorgestellten Innovationsexperimente sind das Herzstück von „Reframing Innovation“, ein Projekt des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Auf dem Prüfstand: das Experiment als Innovationsstrategie.

Die Praxisphase der drei im Rahmen des Projekts angelegten ergebnisoffenen Innovationsvorhaben begann im September 2019 und wurde Ende November 2019 abgeschlossen. Von den Experimenten erhoffte sich das Kompetenzzentrum einen Beitrag zur Beantwortung folgender Fragen:

1 Wie können kreative und innovative Projekte zukünftig prozess- statt ergebnisorientiert vorangetrieben und gefördert werden?

2 Welches Mindset steht dahinter, welches Verständnis von Innovation und Impact?

3 Müssen die Werte, die mit Innovation und Kreativität einhergehen, neu gedacht und erzählt werden?

4 Welche Impulse lassen sich aus alledem für die klassische Förderlogik ableiten?

Beim Experimentieren in der Prototyping-Phase sollte erforscht werden, welche Rahmenbedingungen förderlich für ergebnisoffene Innovationsvorhaben sind. Ziel der Experimente, fasst Julia Köhn, Projektkoordinatorin im Kompetenzzentrum, die Stoßrichtung des in Deutschland bis dato beispiellosen Vorhabens zusammen, „war nicht vornehmlich die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, von Prototypen oder MVPs“. „Unser Augenmerk lag auf der Prozessbegleitung und einer genauen Beobachtung des Zusammenspiels von Rahmenbedingungen bei Innovationsvorhaben.“

Was ist in diesen Monaten in den Projekten und Teams passiert? Welcher Dreh an einem kleinen Regler der Rahmenbedingungen hatte welche Folgen? Welchen Einfluss hatten die Zusammenstellung der Teams, die finanzielle Ausstattung, die Arbeitsweise und die Begleitung durch Mentor*innen auf den Fortgang der Innovationsdynamik? „Und wie können uns die Erkenntnisse aus den Experimenten helfen, in Zukunft näher an der Branche und innovationsfreundlicher zu fördern?“

Jedes der Experiment-Teams war mit einem Budget für Personal- und sachlichen Aufwand ausgestattet und wurde von eine*m*r Mentor*in begleitet.

Kurzbeschreibung der Experimente

Prävention, S. 80
Happy Tech, S. 86
Lernräume der Zukunft, S. 92

Experiment: Prävention

Ein cross-sektorales Team aus Mitarbeiterinnen eines Pharmaunternehmens und Kreativwirtschaftlerinnen befasst sich mit neuen Geschäftsfeldern in der Prävention von körperlichen und seelischen Erkrankungen.

Vorgegeben war eine Paarung aus Pharmaunternehmen (insgesamt elf Mitarbeiterinnen waren in das Experiment eingebunden) und Akteurinnen der Kreativwirtschaft.

Teilnehmer*innen: ALIUD Pharma GmbH[1], SHITSHOW[2] (Nele Groeger, Luisa Weyrich, Johanna Dreyer), Kristina Wilms[3]

Mentorin: Susan Barth[4]

„Wir wurden als Team zusammengewürfelt", sagt Nele Groeger. Die Art der Zusammenstellung des Teams wirft im Nachhinein die Frage auf, „inwiefern dadurch die Dynamik des Experimentes prädestiniert wurde".

---

1 Die Aliud Pharma GmbH ist ein deutsches Pharmaunternehmen mit Sitz im baden-württembergischen Laichingen. Die Tochter des Arzneimittelherstellers Stada hat sich auf die Produktion und den Vertrieb von Generika-Präparaten spezialisiert.

2 Shitshow – Agentur für psychische Gesundheit mit Sitz in Berlin berät Organisationen, Bildungseinrichtungen und Unternehmen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Umgang mit psychischen Ressourcen. Nele Groeger, Luisa Weyrich und Johanna Dreyer sind Gesellschafterinnen von Shitshow.

3 Kristina Wilms ist Gründerin und Geschäftsführerin von Arya mHealth. Das Unternehmen entwickelt digitale Tools, um Menschen mit Depressionen dabei zu helfen, ihren Alltag und die Therapie besser zu bewältigen.

4 Susan Barth ist Psychologin und Gründerin der Erinnerungsguerilla, einem urbanen Interventionsprojekt.

Abb. 2 – 3

Abb. 4 – 5

Experiment: Happy Tech

Das Experiment erforscht, welche Möglichkeiten es gibt, mehrfach einsetzbare (vermietbare) mobile Installationsmodule (z.B. bei Messen, Kongressen etc.) für die Interaktion zwischen Künstler*innen und Publikum zu schaffen.

Teilnehmer: Julian Adenauer[1], Moritz Simon Geist[2], Fréderic Gmeiner[3], Paul Lier[4], Johannes Richers[5]

Mentor: Christoph Brosius[6]

Mit Julian Adenauer gab es bei diesem Experiment einen klar definierten Leader. „Es war klar, dass ich den Hut aufhabe", sagt er selbst über seine Rolle. „Ich war auch derjenige, der die Förderung an Land gezogen hat."

Julian Adenauer hat seine Erwartungen an das Experiment am klarsten formuliert:

„Mehr als ein funktionierender Prototyp / Nachweis für Marktpotenzial / Entwicklung einer Marke (mit Wiedererkennungswert) / Entwicklung eines Verlags-Geschäftsmodells für interaktive Installationen".

Die Mitglieder des Teams kannten sich vorher nicht oder kaum persönlich – was nicht als Hindernis empfunden wurde: „Ich fand es inspirierend, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die ich noch nicht kenne."

---

1 Der Mechatronik-Ingenieur Julian Adenauer ist Gründer und Leiter des Retune Festivals für digitale Experimente sowie Gastprofessor für Digitale und Interaktive Technologien an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee.

2 Moritz Simon Geist ist Mechatronik-Ingenieur sowie Musiker und Entwickler von Musikrobotern.

3 Fréderic Gmeiner leitet das Designstudio FELD in Berlin, das u.a. auf interaktive Installationen spezialisiert ist.

4 Paul Lier ist Mitgründer der auf Live- und Event-Videos spezialisierten Produktionsfirma WECAP und Technischer Leiter der re:publica-Konferenz.

5 Johannes Richers ist Chemiker und Designer. Er arbeitet an der Schnittstelle von Wissenschaft, Kunst und Design.

6 Christoph Brosius ist geschäftsführender Gesellschafter der in Berlin ansässigen Circumradius GmbH, die digitale Lösungen bei der Behandlung von Abhängigkeitserkrankungen entwickelt

Abb. 7

Abb. 8

Experiment: Lernräume der Zukunft

Durch die ständige Verfügbarkeit digitaler Informationen tritt reine Wissensvermittlung zunehmend in den Hintergrund. Das Lernen findet in neuen Räumen statt, in denen Menschen sich treffen, austauschen und aneinander sowie miteinander wachsen können. Was sind Lernräume der Zukunft und wie können sie das Lernen der Zukunft befördern?[1]

Dieses interdisziplinäre Team bestand aus Jonas Lindemann (Hafven)[2], Manuel Dolderer (CODE University of Applied Sciences)[3] sowie Christian Rauch (STATE Festival)[4]. Die Idee, diese drei Stakeholder auf das Thema anzusetzen, kam vom Kompetenzzentrum. Die Vermittlung von Wissen spielt bei allen dreien im Daily Business eine zentrale Rolle. Aus fachlicher Sicht gibt es etliche Überschneidungen. Christian Rauch empfindet die relativ homogene Zusammensetzung „für einen offenen Innovationsprozess nicht optimal". Er hätte sich mehr Diversität gewünscht.

Mentorin: Nora Möllers[5]

Jeder der drei Stakeholder formierte wiederum ein kleines Team für die weitere Arbeit an den im Kernteam beschlossenen Schwerpunkten.

---

1 Kompetenzzentrum: Wann haben Sie das letzte Mal experimentiert?, S. 3. Berlin 2019

2 Hafven mit Sitz in Hannover ist eine der größten Innovation Communities im deutschsprachigen Raum. Der Kommunikationsdesigner Jonas Lindemann ist Mitgründer und Geschäftsführer des Unternehmens.

3 Die CODE University of Applied Sciences ist eine private, staatliche anerkannte Fachhochschule für digitale Produktentwicklung mit Sitz in Berlin. Manuel Dolderer ist Präsident der Hochschule.

4 Christian Rauch ist Gründer und Direktor von STATE, eine Gallerie zur Vermittlung wissenschaftlicher Themen durch Kunst. Rauch ist promovierter Physiker mit Schwerpunkt Nanotechnologie.

5 Die Diplom-Ökonomin Nora Möllers ist geschäftsführende Gesellschafterin der in Berlin ansässigen Beratungsgesellschaft NOHETO!.

Abb. 10

Abb. 11 –12

1.2 Arbeitsmodus

Alle Experimente

Sämtliche Teams erhofften sich von Telefon- und Videokonferenzen Zeitersparnis und schnelles Vorankommen. Die Erfahrungen jedoch wiesen fast durchweg in eine ganz andere Richtung:

> „Wenn wir uns getroffen haben, um zusammen zu arbeiten, waren wir viel schneller und deutlich effektiver als über Telefon oder Slack-Kanal."
> Elke Stärk, ALIUD

Lena Jashari von ALIUD (Prävention) empfand bei persönlichen Treffen weit eher „ein Wir-Gefühl, ein Flow von Ideen entsteht schneller". Insbesondere im Präventions-Experiment wurde die Kommunikation per Telefon als „holprig" empfunden. „Über Distanz kommunizieren – ich kann das einfach nicht gut, das macht mich fuchsig" (Nele Groeger). Auch war oft nicht klar, wer auf ALIUD-Seite gerade zum Call versammelt war. „Wer spricht von denen eigentlich gerade?" ALIUD musste jedes Mal diejenigen wieder mit „ins Boot" holen, die beim vorhergehenden Call nicht dabei waren. Nicht zuletzt hatten manche Teammitgliederinnen das Gefühl, zwischen den Calls „nicht eigenständig kreativ an dem Thema arbeiten zu dürfen".

Auch bei Happy Tech und Lernräume der Zukunft saßen die Teammitglieder verstreut – in Berlin und Hannover (Lernräume) sowie in Berlin, Dresden und den Vereinigten Arabischen Emiraten (Happy Tech). Dies machte regelmäßige physische Treffen (die man sich gewünscht hätte) unmöglich. Die Kommunikation zwischen den zweimaligen Face-to-Face-Meetings fand per Telefon und Videochat statt. „Diese Calls waren nicht so produktiv wie die Meetings, wo wir uns face-to-face in einem Raum befanden" (Jonas Lindemann, Lernräume der Zukunft). „Für uns gab es eine wichtige Erkenntnis aus dem Arbeitsmodus unseres Experiments – nämlich, dass Lernräume der Zukunft physisch sein sollten."

Aus diesen Befunden ergab sich für alle Teams folgende Frage: „Wie lässt sich Kommunikation auf Distanz besser organisieren?"

Prävention

Von Seiten der Kreativwirtschaftlerinnen wurde angemerkt, dass es „gut gewesen wäre, bei immer den gleichen Personen auf der ALIUD-Seite zu bleiben, mit denen man arbeiten kann" (Nele Groeger). Es gab einen Workshop in Berlin, der durchweg als besonders produktiv empfunden wurde – „danach ging's wieder eher bergab".

Als größten inhaltlichen Durchbruch empfand das Team die Internationale Fachkonferenz am 30. Oktober 2019. „Da waren wir zwar nur 4 von 14, aber wir haben die Chance des direkten Miteinander-Arbeitens genutzt, alles zu einer Idee zu verdichten, mit der wir nun weiterarbeiten können." Die Idee wurde anschließend „ins Team zurückgespielt".

Lernräume der Zukunft

Nach dem ersten Meeting, das am 27. September stattfand, wurden die drei Sub-Teams formiert. Relativ schnell wurde das enge Zeitfenster – „nur sechs Wochen bis zur Deadline" – als eine „Mission Impossible" (Jonas Lindemann) empfunden. „Aber wir haben dann gesagt: Wir machen das." Der Durchbruch von einer „Gemengelage an Ideen zum Prototypen" (Nora Möllers, Mentorin) gelang letztlich an einem Tag bei einem Face-to-Face-Meeting – auch befördert durch die herannahende Deadline.

1.3 Ergebnisse

Prävention

Ein physisches Ergebnis in Gestalt z.B. eines Prototypen für ein Produkt oder eine (digitale) Dienstleistung gab es zum Abschluss des Experiments nicht. Allerdings sieht das Team das nicht als Misserfolg. Beim Treffen anlässlich der Internationalen Fachkonferenz gelang es, das Thema deutlich zu schärfen und zu „Radical Prevention“ umzudefinieren. Das verbleibende Kernteam (voraussichtlich ohne ALIUD) will künftig an der Antwort auf die Frage arbeiten, „wie wir das Gesundheitssystem radikal auf Prävention und nicht auf Profit lenken und den Menschen ins Zentrum gesundheitlichen Handelns setzen“ können. „Das Thema ist jetzt da.“ Gegen Ende des Experiments verfestigte sich die Frage, „ob wir inhaltlich mehr erreicht hätten, wenn es weniger Freiheit und mehr Leitplanken gegeben hätte“.

Happy Tech

Das Team sieht sich selbst als „das wahrscheinlich am wenigsten ergebnisoffene. Wir hatten schon einen Plan“ (Julian Adenauer). Von Beginn an arbeitete das Team sehr produktzentriert. Ziel war es, „in mehreren Sprints ein ‚Minimum Viable Product‘ zu kreieren“ (Julian Adenauer). Dies gelang letztlich. Unmittelbar nach der Internationalen Fachkonferenz gab es bereits den ersten Folgeauftrag. Trotzdem sind die Teammitglieder mit dem Erreichten nicht vollständig zufrieden: „Man hätte so viel fertigkriegen können, wenn die Teammitglieder mehr Zeit hätten frei räumen können“ (Julian Adenauer).

Lernräume der Zukunft

Zur Internationalen Fachkonferenz hatte das Team einen Prototypen fertiggestellt. Eine erste Lerncommunity auf Basis des weiter entwickelten Prototypen soll bereits Anfang 2020 starten. Das Team war von Anfang an sehr fokussiert in Richtung eines Produktes unterwegs. „Das sind drei Unternehmer“, resümiert Mentorin Nora Möllers, „es war schnell klar, dass etwas Verwertbares am Ende stehen muss.“

Bis kurz vor der Fachkonferenz sah es allerdings kaum danach aus, als könne man noch ein Minimum Viable Product (MVP) zuwege bringen. „In nur zwei Tagen? – Das kriegen wir nicht mehr hin“, beschreibt die Mentorin die Diskussion anlässlich des finalen Meetings. „Oder doch?“ Anderthalb Stunden später stand der Prototyp – und wurde gleich an drei Studenten getestet. Das MVP, so die Mentorin, „vereinigt die unterschiedlichen Fragestellungen, mit denen die drei Stakeholder in den Prozess gegangen sind“.

2 Beobachtungen & Selbstreflexion aus dem Prozess der Innovation

Alle Experimente

Die völlig neue Herangehensweise an das scheinbar wohlvertraute Thema Innovation empfanden die Teilnehmer*innen der Experimente zuweilen als emotionale Achterbahnfahrt: „Für mich war eine wichtige Erfahrung, dass Ergebnisoffenheit gar nicht so leicht auszuhalten ist. Ich glaube, dass kreative Prozesse sich auch dadurch auszeichnen, dass sie Freiraum brauchen, aber dass wir – zumindest stellenweise – alle nicht daran gewohnt sind, diesen Freiraum auch zu nutzen. Man braucht Zeit, um sich auf Ergebnisoffenheit einstellen zu können." (Nele Groeger, Prävention)

Prävention

Die erste Fahrt zum Unternehmenssitz von ALIUD, 630 Kilometer von Berlin ins schwäbische Laichingen. Vier Frauen sitzen im Auto, die ganze Fahrt über kreisten die Gespräche um das, was die „andere Seite" wohl von ihnen erwartet. Auch das Treffen entwickelte sich zu einem gegenseitigen Abtasten.

Auf der anderen Seite, bei den Experiment-Teilnehmerinnen des Pharmaherstellers ALIUD, war die Verunsicherung genauso groß. „Unsere Vorstellung war anfangs, dass es ein ALIUD-Innovationsvorhaben gibt und jetzt so ein paar Kreative kommen, die uns dabei unterstützen sollen", berichtet eine Teilnehmerin.

Dass die Rollen und Interessen der jeweils „anderen", aber auch der eigenen Seite nicht formuliert und geklärt wurden, erwies sich in Anfangsphase des Experiments als größtes Hemmnis für eine ertragreiche Zusammenarbeit. Es gab, so Nele Groeger, „eine sehr lange explorative Phase". „Weil sehr vieles nicht klar war", so eine Teilnehmerin von ALIUD, „waren beispielsweise die Calls nicht sonderlich produktiv." Erst die Klärung des Rollenverständnisses und der Interessenlagen „setzte dann eine ganze Kaskade von Dingen in Bewegung" (Nele Groeger).

Im Nachhinein bedauern die Teilnehmerinnen, dass die vorhandenen Gegensätze (die zunächst einmal als solche hätten benannt werden müssen) nie ein Thema waren. „Daraus hätte man sehr viel entwickeln können".

Gesa Birnkraut,[1] die mit der wissenschaftlichen Evaluation der Experimente betraut ist, kommentiert diese Selbstbeschreibung des Teams:

> „Mir ist aufgefallen, dass eine Begleitung der Prozesse – in Person von Mentor*innen oder Coaches – auf jeden Fall vorteilhaft ist. Aber vermutlich noch wichtiger ist, dass es bei cross-sektoralen Teams, wenn also Teilnehmer*innen aus ganz unterschiedlichen Branchen zusammenarbeiten, möglichst gleich zu Anfang eine Phase des Kennenlernens und Auslotens gibt. In einer solchen Phase – die muss nicht lange dauern – sollten die Rollen, Interessen und Erwartungshaltungen geklärt werden. Es geht darum, dass die zum Teil sehr unterschiedlichen Perspektiven gut aufeinander abgestimmt sind. Sonst drehen die Teilnehmer*innen, weil all das zu Beginn nicht geklärt wurde, im späteren Verlauf des Prozesses lange Schleifen – und das mindert Effektivität und Effizienz."

Zu überlegen wäre, ob diese Phase des Auslotens, möglicherweise von einem speziell in derartigen Teambuilding-Prozessen geschulten Coach begleitet werden sollte.

Happy Tech

Nach Aussage des Mentors Christoph Brosius war schon zu Beginn des Experiments „das Suchfeld recht eng abgesteckt". Er spricht von einer „sehr geradlinigen Herangehensweise – Julian Adenauer trug die Idee schon länger mit sich herum und suchte Entwicklungspartner*innen".

Das Team sah primär zwei Gründe, die der Erreichung des gewünschten Ergebnisses ggf. im Wege stehen könnten:

1 „Zu wenig Zeit, um die geplanten Prototypen umzusetzen" sowie „unzureichender Einsatz / Motivation der Teammitglieder (jeder hat andere Verpflichtungen im Hauptberuf)" (Fréderic Gmeiner)

sowie:

2 „Dass wir am Kund*inneninteresse vorbei entwickeln und am Ende niemand an unseren Produkten interessiert ist" (Fréderic Gmeiner). Um dies zu vermeiden, holte das Team von Anfang an die Kund*innenperspektive ein. Das gesamte Experiment kann als sehr marktorientiert bezeichnet werden.

Die Teilnehmer hätten einen späteren Projektstart (Frühjahr 2020) bevorzugt. „Dann hätten wir alle mehr Zeit frei räumen können", begründet Julian Adenauer. „Wir mussten eigentlich alles stehen und liegen lassen. Das ging nicht immer bei allen. Wir mussten die Projekttermine zwischen unseren sonstigen Geschäftsterminen und -verpflichtungen irgendwie reinschieben." Es erwies sich als extrem schwierig, die wenigen verfügbaren Zeitfenster zu synchronisieren. Einzelne Teilnehmer waren vorübergehend nur schwer erreichbar oder meldeten sich eine Zeitlang nicht. „Die Personenanzahl verlangt mehr Abstimmung und schafft Verzug, wenn Einzelne zu lange für Antworten und Reaktionen brauchen", kommentiert Mentor Christoph Brosius. „Das Team soll ‚agiler' und ‚leichter' werden." Das Problem der mangelnden zeitlichen Verfügbarkeit kulminierte im Verlauf des Experiments. „Die ursprünglich angedachte Arbeit in konzentrierten Sprints scheint aktuell schon nicht mehr durchgehend zu funktionieren", urteilte Christoph Brosius Mitte September. „Es wird fragmentierter und asynchroner gearbeitet werden müssen." Trotz aller Schwierigkeiten, so Brosius, spüre man aber „förmlich den intuitiven Willen, ein bestimmtes Tempo im Projekt zu erhalten".

Lernräume der Zukunft

Auch bei diesem Experiment gab es von Beginn an die Befürchtung, dass es „am zeitlichen Commitment scheitern könnte" (Christian Rauch). „Es ist unglaublich kurzfristig. Und es fällt bei uns allen in eine super heiße Phase." Manuel Dolderer sah anfangs die Gefahr, „dass wir uns verzetteln. Und zu lange mit den falschen Punkten aufhalten, dass die Koordination zu aufwändig ist oder dass sich andere Prioritäten ergeben".

In der Selbstwahrnehmung des Teams war man ab dem ersten Meeting (27. September) „sehr synchron". „Geil, dass wir so ne coole Crew sind" (Jonas Lindemann). Alle Teammitglieder beschreiben gegenseitiges Vertrauen als essenziell, z.B. als „eine wunderbare Grundlage, dass etwas Spannendes passiert" (Christian Rauch).

Auch Mentorin Nora Möllers empfand die Bestrebungen der Stakeholder als vergleichsweise synchron. Schon beim ersten Treffen hatten „alle drei Geschichten und eigene Projektbeispiele parat; man kam gemeinsam zu neuen Gedanken". Auch bestand bereits Konsens darüber, dass sie keine „inkrementelle Weiterentwicklung von Konferenztechnik oder Smart Tables verfolgen" wollten.

„Die Dynamik und das Tempo der Innovation erwies sich allerdings in den verschiedenen Phasen des Experiments als sehr unterschiedlich. Die Teammitglieder sprechen von „Divergenz- und Konvergenzphasen, Ups and Downs sowie Kreativitäts-Konjunkturen". Aus Sicht von Nora Möllers brauchte es „Zeit, bis die Teammitglieder ihre Rollen fanden. Mir kam das mitunter sehr langsam vor." Nach einem Meeting des Kernteams notierte die Mento-

rin: „Gestern viereinhalb Stunden beisammengesessen, Ideen bewegten sich hin und her wie eine Billardkugel von Bande zu Bande – und es ist bis zum Schluss überhaupt nicht absehbar, wo die Kugel schließlich landet."

Die Dynamik beim ersten Meeting beschreibt Nora Möllers als „gut, aber noch vorsichtig". Noch seien „die Akteure selbst stark in der Beobachtung, wie die anderen ticken, wie schnell sie sind und achten darauf, sich selbst nicht zu sehr in den Vordergrund zu bringen."

Anders als bei Happy Tech, so die Mentorin, „gibt es keinen klaren Leader. Man ist ganz vorsichtig mit Kritik an den jeweils anderen Stakeholdern, will keine Ideen ausbremsen".

Mitunter war eine deutliche Tendenz zu spüren, in den altvertrauten Innovationsmodus zurückzuschalten, Schranken herunterzulassen und – zu einem sehr frühen Zeitpunkt – Ziele zu definieren:

> „Die größte Herausforderung war, zunächst mal einen Modus für die Zusammenarbeit zu definieren. Wir haben bei uns selbst festgestellt, dass wir die Tendenz haben, uns automatisch zu limitieren. Das Projekt ist ja sehr offen definiert. Wir tendierten einige Male dazu zu sagen: Was wollen wir denn jetzt konkret machen? Einen Prototyp? Wir sind sehr früh in eine Prozess-Designphase eingestiegen, auch aus dem Bedürfnis heraus, uns Sicherheit für den Prozess zu verschaffen, Pfeiler selber zu setzen. Es war also eine Strukturierungstendenz da. Aus der sind wir dann aber auch immer wieder ausgebrochen, das waren sozusagen atmende Bewegungen."
> Jonas Lindemann

Auch bei einem vergleichsweise fokussiert arbeitenden Team wie „Lernräume der Zukunft" kamen zwischendurch immer wieder Fragen auf, die das Grundverständnis ergebnisoffener Innovation berühren. Zum Beispiel diese: „Warum bekomme ich eigentlich dieses Geld und was muss ich jetzt tun, um der Förderlogik zu entsprechen?"

Letztlich war es für alle Teams ein völlig neues Erlebnis – Innovation ohne vorab definiertes Ziel, aber trotzdem als Sprint. Allein schon „The need for speed" (angesichts der Deadline zur Internationalen Fachkonferenz) wirkte in vielen Fällen beflügelnd:

> „Die Geschwindigkeit zu erleben, fand ich extrem spannend. Wie schnell sich ein Team finden kann, wenn es zu einem gemeinsamen Weg vereint wird, und zwar ohne zu wissen, wo es hingeht. Und wie schnell Entscheidungen getroffen werden müssen." Johannes Richers

3 Zusammenfassender Bericht der 3 Experimente

Eine Szene beim Mittagessen. Teilnehmer*innen eines Workshops sitzen beisammen. „Wir waren uns gestern noch unsicher, ob wir heute überhaupt kommen können“, gesteht eine Teilnehmerin. „Wir haben ja kein Ergebnis vorzuweisen, kein Produkt, nicht mal einen Prototypen.“

„Ich hab’ mich zwischendurch immer wieder gefragt: ‚Bin ich mein Geld eigentlich wert?‘“, heißt es vom anderen Ende des Tisches.

„Manchmal hab‘ ich mir überlegt“, sagt ein Dritter, „dass am Ende einer kommt und sagt: ‚Wie jetzt – ihr habt das ganze Geld verbraten und nun sagt ihr, dass ihr kein richtiges Ergebnis habt? Ihr seid ja wohl komplett verrückt.‘“

Ort der Handlung: Ein Workshop zur Evaluierung von drei ergebnisoffenen Innovationsexperimenten. Bei den mit Selbstzweifel Beladenen handelt es sich um Teilnehmer*innen der Experimente. Keine Anfänger*innen, die sich an ihr erstes kreatives Projekt begeben, sondern in der Mehrzahl gestandene, erfolgreiche Entrepreneur*innen aus der Kultur- und Kreativbranche, einige zusätzlich mit akademischen Titeln und Lehraufträgen an Hochschulen versehen.

Zwei Stunden später, bei der Abschlussdiskussion, überwiegt eine völlig andere Stimmung. „Nie hätte ich gedacht, dass wir so weit vorankommen und das Thema so durchdringen könnten“, heißt es da. „Wir sind richtig in den Flow gekommen.“ Oder: „Diese Experimente bringen einen Riesen-Mehrwert für die Kreativbranche und für alle Menschen in Deutschland, die sich Gedanken um Innovationsförderung machen.“

Wie können Scheitern und Erfolg so nah beieinander liegen, miteinander verschmelzen? Wie können Fehler und Scheitern geradezu ein Nährboden für Innovation sein?

Die beiden – sich auf den ersten Blick ausschließenden – Sichtweisen auf das gleiche Ergebnis markieren die Pole eines spannenden Projektes, das einen neuen Blick auf das Thema Innovation eröffnen sollte – und dies auch getan hat: „Reframing Innovation“ entpuppte sich als ein energiegeladener, mitunter erschöpfender, aber immer inspirierender experimenteller Innovationssprint, der die Mitarbeit*innen des Kompetenzzentrums fast die gesamte zweite Jahreshälfte 2019 beanspruchte. Die Etappen sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

„Reframing Innovation“ definiert nicht – wie es das klassische Innovationsverständnis nahelegt – den Prototypen oder das marktfähige Produkt, sondern den (ergebnisoffenen) Weg zur Innovation, den Prozess der Innovation selbst als Ziel.

„Wenn ein Projekt finanziert werden soll, muss im Antrag eigentlich schon formuliert werden, was das Ergebnis sein soll“, resümiert Felix Haas, Projektkoordinator von „Reframing Innovation“. Ein Paradoxon, denn das Freie, Neue, Disruptive ist ja eben deshalb innovativ, weil es bis dato nicht gedacht, nicht existent ist. Das Resultat ist in vielen Fällen gehemmte, unterdrückte Innovationskraft – und ein Mismatch von Fördergeber*innen und Menschen wie Unternehmen mit kreativen Ideen: Einerseits gibt es Förderinstitutionen, die den Eindruck haben, dass ihre Angebote nicht gesehen, nicht wahrgenommen werden; auf der anderen Seite haben Menschen mit innovativen Ideen oft das Gefühl, dass es keine passgerechten Förderprogramme für ihre Vorhaben gibt. Zudem werden Scheitern und Fehler – oft unvermeidliche oder sogar erwünschte Zwischenstationen

auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation – von der etablierten Förderlogik geradezu unterbunden. Dabei kann gerade aus Fehlern viel gelernt und durch das Sprechen darüber anderen direkte Mehrwerte geboten werden.

Nach einer mehrmonatigen Vorbereitungs- und Recherchephase definierte die Projektleitung u.a. folgende zentrale Fragestellungen:

1 Wie müsste die Architektur einer (prozessnahen) Förderlogik aussehen, wenn es darum geht, ergebnisoffene Innovation nach vorn zu bringen?

2 Wie können kreative und innovative Projekte künftig prozess- statt ergebnisorientiert vorangetrieben und gefördert werden?

3 Nach welchen Kriterien soll entschieden werden, wer Geld bekommt und wer nicht?

4 Wie bewertet man ein solches Innovationsprojekt am Schluss?

5 Muss man über ein Reframing des Begriffs Scheitern nachdenken – Erfahrung des Scheiterns als eine Voraussetzung für Innovation?

6 Schaut man sich vor allem den Weg an, das Experiment – oder vielleicht doch auch das physische Resultat? Gibt es Best-Practice-Beispiele?

7 Wie könnten die Fördermittelgeber*innen – abgesehen von finanzieller Unterstützung – sonst noch den Boden für experimentelle Innovation bereiten?

8 Wo bietet sich Ergebnisoffenheit an und wo nicht? Wo muss man doch wieder auf Kriterien zurückgreifen, wo muss man (berechtigte) Erwartungshaltungen der Geldgeber*innen erfüllen?

Etliche dieser Fragen waren auch Diskussionsgegenstand eines Barcamps, zu dem das Kompetenzzentrum, zur Schärfung und Fokussierung der Sichtweise, Anfang August 2019 Vertreter*innen der Branche nach Berlin eingeladen hatte. Es entstand eine Wand voller Fragen und Ideen zum Themenkreis ergebnisoffene Innovationsvorhaben – von denen etliche in die Vorbereitung der bald darauf startenden Praxis-Experimente einflossen.

Die drei im Rahmen des Projekts angelegten ergebnisoffenen Innovationsexperimente starteten im Spätsommer 2019 und waren zum Zeitpunkt des o.g. Evaluierungsworkshops im Wesentlichen abgeschlossen. Jedes Team war mit einem Budget und Mentor*in ausgestattet.

Ziel der Experimente, so Projektkoordinatorin Julia Köhn, „war nicht vornehmlich die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, von Prototypen oder MVPs“. „Unser Augenmerk lag auf der Prozessbegleitung und einer genauen Beobachtung.“ Was ist in diesen Monaten in den Projekten und Teams eigentlich passiert? Welcher Dreh an einem kleinen Steuerungsrad der Rahmenbedingungen und des Umfelds der Förderung hat welche Folgen? Welchen Einfluss haben die Zusammenstellung der Teams, die finanzielle Ausstattung, die Arbeitsweise und die Begleitung durch Mentor*innen auf den Fortgang der Innovationsdynamik? „Und wie können uns die Erkenntnisse aus den Experimenten helfen, in Zukunft innovationsfreundlicher und näher an der Branche zu fördern?“

Beim Evaluierungs-Workshop im November 2019 liefen dann sämtliche Erfahrungsstränge zusammen. Überraschend schnell kristallisierten sich zentrale Erkenntnisse aus dem unmittelbaren Erleben des Prozesses heraus. Die wichtigsten werden im Folgenden genannt.

1 Das physische Erlebnis, das direkte Zusammentreffen, die Arbeit im Team face-to-face, wurde von allen drei Teams als produktiver und effektiver beschrieben. Hier entstanden innovative Ideen. Telefon- oder Videokonferenzen zwischen den Meetings brachten die Experimente dagegen weniger voran. Bei künftigen Vorhaben, so die einhellige Meinung, sollte man stärker darüber nachdenken, wie Kommunikation auf Distanz besser organisiert werden kann.

2 Fast alle Teilnehmer*innen berichteten von verschiedenen Phasen, Ups and Downs, Motivations- und Kreativitäts-Konjunkturen. Zwischendurch wechselten sich immer wieder Divergenz- und Konvergenzphasen ab – Zeiten „wo man auf einer Wellenlänge war und solche, wo die Teampartner*innen in verschiedene Richtungen dachten". Durchweg wurde betont, wie wichtig eine Deadline war (in diesem Fall die Internationale Fachkonferenz „Zukünftige Relevanz der Creative Economies" am 30. Oktober 2019).

3 Bei heterogen und interdisziplinär zusammengesetzten Innovationsteams ist es essenziell, in einer Art Einstimmungsphase relativ schnell die Erwartungshaltungen und Interessen der Teilnehmer*innen „auf den Tisch" zu bringen. Nur so können auch die Rollen im Prozess zügig geklärt werden. Ein Verzicht auf eine solche Explorer-Phase am Anfang wirkt geradezu kreativitätshemmend.

4 Die Ausgangssituation ist mitentscheidend für den späteren Prozess, den das Experiment durchläuft. Kennen die Teilnehmer*innen sich schon? Sind ihre Interessen homogen? Haben sich die Teammitglieder selbst gefunden? Oder wurden sie zu einem Team formiert? Die einen fanden es „inspirierend, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die ich noch nicht kenne", andere sahen die Vorzüge in einer Kongruenz bisheriger Erfahrungen.

5 Dass jedes der Experimente von Mentor*innen begleitet wurde, empfanden die Teams durchweg als hilfreich. Auch Fördermittelgeber*innen könnten / sollten ein solches Mentoring anbieten. Dies würde die Geldgeber*innen auch näher an das Innovationsgeschehen heranführen. „Von Verwalter*innen zu Mit-Gestalter*innen" lautete ein häufig genanntes Stichwort.

Weitere Schlussfolgerungen sowie Handlungsansätze für die künftige Förderpolitik werden aus der wissenschaftlichen Evaluation der drei ergebnisoffenen Innovationsexperimente abgeleitet und finden sich im Fächer.

4.1 Prävention

Wie lief euer Prozess?

- Kick-Off 19.09.2019 in Laichingen

1. Inhaltliche Diskussion zum Thema Prävention
2. Festlegung auf primäre Prävention (Verhinderung von Krankheiten) Slack als Kommunikations- und Auschtauschtool
3. Festlegung: wöchentliche Calls (wurden in sieben Wochen durchgeführt, dienten der Abstimmung von organisatorischen Themen und weiterer Vorgehensweise)

Der Prozessablauf nach dem Kick-Off gliederte sich drei Phasen: „Explore“, „Create“ und „Evaluate“.

- Explore 19.09.2019 – 21.10.2019

Die Explorephase diente dazu einen Überblick und ein Grundverständnis für das Themenfeld zu entwickeln. Zu diesem Zweck haben wir unterschiedliche Methoden genutzt, um uns dem Thema zu nähern und dieses zu erforschen.

Wie lief euer Prozess?

A Interviews

- Wir entwickelten Impulsfragen und führten 19 Interviews durch. Bspw.: #Was assoziierst du mit Prävention? #Welches Gefühl hast du gegenüber dem Wort Prävention? #Was motiviert dich, präventiv zu handeln?

B Feldrecherche

- Wir führten Desktop- und Fachliteraturrecherche sowie Expert*innenbefragungen zu Themen durch wie bspw.:

1. Wortherkunft und systemischer Ursprung von Prävention
2. Definition von Gesundheit und Krankheit
3. Trends (z.B. Selbstoptimierung, Quantified Self)
4. Studien zu verschiedenen Themen im Feld der Prävention
5. Gründungsideen und Marktentwicklungen

- Create Innovations-Workshop 23.10.2019 in Berlin

Ziel des Workshops war es, erste Ideen zu generieren. Zunächst wurden die Ergebnisse aus den Interviews und der Feldrecherche zusammengetragen, in Themenfelder geclustert und daraus Problemhypothesen abgeleitet. Um aus den Problemhypothesen Lösungsansätze zu generieren, führten wir diese in „How might we” – Fragen über. Zum Ende des Workshops bildeten sich die folgenden konkreten Fragestellungen heraus:

1. Wie kann man die Präventionslast zwischen den Geschlechtern gleicher verteilen?
2. Wie kann Prävention selbst zur Belohnung werden?
3. Wie können wir Prävention demokratisch gestalten?
4. Wie können wir ein bedingungsloses Präventionseinkommen schaffen?
5. Wie können wir Prävention vom Wirtschaftssystem abkoppeln?
6. Wie können wir Präventionswissen vermitteln und generieren?

Abschließend entwickelten wir in Kleingruppen erste Ideen. In der Zeit bis zu unserem nächsten persönlichen Treffen bei der internationalen Fachkonferenz in Berlin hatte jede die Möglichkeit, die Inhalte des Workshops wirken zu lassen und individuelle Ideen und Ansätze für das weitere Vorgehen zu generieren.

Was ist euer Ergebnis?

Ergebnis unseres Innovationsprozesses ist die Erkenntnis, dass unsere bisher entwickelten Fragen den Kern der Thematik nicht ausreichend durchdringen – im Team wurde der Wunsch nach einer grundlegenderen Herangehensweise laut, welche das Gesundheitssystem in seiner Komplexität und Verwobenheit berücksichtigt und Innovationen im Feld der Prävention stärker auf ihren realen Impact für den Menschen hin denkt. Daraus entwickelten wir den Anspruch, die systemisch bedingten Herausforderungen, die sich für den Menschen im Gesundheitssystem ergeben, tiefer zu ergründen und daraus Ableitungen für die konkrete Ausgestaltung von wirksamen präventiven Maßnahmen zu entwickeln. Die teils widersprüchlichen Interessen der gesundheitspolitischen und -wirtschaftlichen Akteure*innen sind – so wird es bspw. immer wieder in den Debatten um die Liegezeiten in Krankenhäusern deutlich – nicht immer im Sinne des Menschen. Die systemtheoretische Setzung, dass das Gesundheitssystem allein für die Bearbeitung von Krankheit zuständig ist, stellt eine wissenschaftliche Reflektion dieser täglichen Beobachtungen dar: Sollen Akteure*innen und Institutionen des Gesundheitssystems auf die Prävention von Krankheit und die Förderung von Gesundheit ausgerichtet sein, geraten sie mit der spezifischen Codierung des Gesundheitssystems in toto in Kollision.

Innovationsgeber*innen im Bereich der gesundheitlichen Prävention müssen sich diesen systemischen Voraussetzungen gewahr sein – sonst drohen sich Gestaltungsversuche in oberflächlicher Strukturkosmetik zu verlaufen.

Ausgehend von einem systemtheoretisch geprägten Gesundheitsbegriff, der die Person als strukturell gekoppeltes System von Soma, Psyche und Kommunikation in einer natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt begreift, möchten wir (neuen) Möglichkeiten eines gesundheitsfördernden und präventiv agierenden Gesundheitssystems auf die Spur kommen. Dazu nutzen wir eine Aufstellungs-Methode aus dem Change Managent-Konzept „Theory U" von Otto Scharmer: Unter dem Titel #RadicalPrevention führen wir einen Social Presencing Theatre Workshop mit einem externen Coach durch und bringen Stellvertreter*innen zentraler Akteure*innen des Gesundheitssystems zusammen. Handlungsleitende Fragen sind etwa, was passiert, wenn wir den Menschen und seine Gesundheit ins Zentrum des Gesundheitswesens stellen – und welche neuen sozialen, politischen und ökonomischen Optionen sich daraus ergeben können.

Fazit

Ein ergebnisoffener Innovationsprozess benötigt eine Vorbereitungsphase, in der alle Akteure*innen des Prozesses sich kennenlernen, die organisatorischen Rahmenbedingungen und Teamrollen geklärt werden. So kann die Projektzeit für die Innovationsentwicklung und Ausarbeitung von Ergebnissen genutzt werden.

4.2 Happy Tech

Wie lief euer Prozess?

Das Reframing Innovation Experiment begann bei uns mit einem persönlichen Treffen. Das gesamte Team konnte sich schnell kennenlernen und gemeinsam herausfinden, in welche Richtung die Reise gehen soll. Tatsächlich sollte das auch das einzige Treffen bleiben, bei dem wirklich alle Teilnehmer physisch anwesend waren. Da die Teammitglieder über verschiedene Orte verstreut leben und arbeiten (Berlin, Dresden, Vereinigte Arabische Emirate) hatte unsere Zusammenarbeit vor allem zwei digitale Ankerpunkte: wöchentliche Videokonfernzen (Jitsi) und das Online-Kollaborationstool Notion.

Durch die interdisziplinäre Teamzusammensetzung und das Know-how im Marktfeld kreativ-innovativer Installationen konnten wir uns nach einer ersten Ideenphase schnell auf konkrete Konzepte einigen, die weiter ausgearbeitet werden sollten. Allerdings veränderte sich im Laufe des Prozesses die Blickrichtung auf unser Projekt: Am Anfang dachten wir vor allem darüber nach, welche spannenden Installationen wir selber bauen und umsetzen könnten. Doch im Verlauf des Experiments wurde uns klarer, dass wir unser Vorhaben mehr als ein Label oder einen Verlag verstehen sollten. Das heißt, dass wir uns gezielt auf die Vermarktung und den Vertrieb von Installationen fokussieren. Für die konkreten Inhalte arbeiten wir dagegen mit einem breiten Netzwerk von „Creative Technologists“ zusammen, die viel näher am Puls der Zeit sein können, als es ein geschlossenes Unternehmen je sein könnte.

Unser Prozess war: Agil und schnell mit regelmäßigen Treffen, schlank, dank digitaler Dokumentation und Konversation und geprägt von einem intensiven Austausch mit Expert*innen, Partner*innen und Kund*innen. Zwar hatten wir ein klares Ziel vor Augen, das konkrete Ergebnis blieb jedoch offen.

Was ist euer Ergebnis?

1 Eine Produkt, das bereits Anfragen und Aufträge generiert
2 Ein schlagkräftiges Team, das gemeinsam einiges durchgemacht hat
3 Wichtige Erkenntnisse zur Marktsituation und ein Proof-of-Concept
4 Die Einsicht: Für eine erfolgreiche Umsetzung benötigen wir ein starkes Netzwerk!
5 Klarheit über die eigene Ausrichtung und die Strategie: Wir bauen die Installationen nicht selber, sondern kooperieren mit unserem Netzwerk; denn ein festes Team könnte niemals mit den schnellen Entwicklungen mithalten.
6 Viel Spaß auf einer rasanten Fahrt.

Wie wird es weiter gehen?

Das Projekt ist für uns alles andere als vorbei. Im Gegenteil: Für uns war die Förderung durch Reframing Innovation wie ein Kickstart. Wir haben jetzt Gefühl, dass wir mit dem gelegten Grundstein richtig durchstarten können. Wir haben die ersten konkreten Ergebnisse vorliegen und nun gilt es, die Fragen bezüglich Ausrichtung und Positionierung zu beantworten, die sich im Prozess herauskristallisiert haben.

Konkret gibt es für uns Arbeit in zwei Bereichen:

1 Zum einen steht die Erweiterung und Verbesserung des Portfolios auf dem Plan. Wir haben mit der ersten umgesetzten Installation viel wertvolles Feedback einholen können, das wir jetzt umsetzen möchten. Außerdem ist es für uns wichtig, gleich von Beginn als Quelle für eine Vielfalt von Installationen aufzutreten. Wir wollen deshalb mit den zahlreichen Kunstschaffenden aus unserem Netzwerk sprechen, um so weitere Angebote ins Portfolio aufnehmen zu können.

2 Die zweite wichtige Säule ist das Thema Marketing und Vertrieb. Hier steht ganz konkret an, den Namen und die Identität auf den Punkt zu bringen, sich auf dem Markt zu positionieren und anschließend einen Kund*innenstamm aufzubauen.

1 Wie lief euer Prozess?

Im September haben wir uns zunächst per Videokonferenzen kennengelernt und grundsätzlich unsere Absicht erklärt, gemeinsam an dem Projekt arbeiten zu wollen. Neben thematischen Diskussionen, haben wir uns bereits zu diesem frühen Zeitpunkt auf das Werkzeug Google Docs geeinigt um gemeinsam an Inhalten zu arbeiten und Ergebnisse für alle verfügbar zu machen. Zur Kommunikation kamen neben E-Mails, Google Hangouts für wöchentliche „Syncs" und Slack für die Teamkommunikation zum Einsatz.

„Gefühlter" Projektstart war das erste gemeinsame Treffen Ende September von Angesicht zu Angesicht in den Räumen der CODE. Bei diesem Treffen haben wir zunächst geklärt, welche inhaltliche Ausgestaltung des Projektes uns persönlich motiviert und wie wir dieses Projekt an die Themen unserer täglichen Arbeit anbinden können. Zentrale Erkenntnis des Treffens: „Wir sind besser, wenn wir uns gemeinsam in einem Raum befinden".

Mit diesen Ergebnissen haben dann alle drei Projektbeteiligten jeweils weitere Menschen mit einbezogen, um in der Kürze der Zeit möglichst viel Geschwindigkeit zu entwickeln und einen weiteren Workshop-Termin mit den gesamten Projekt-Teams in Berlin angesetzt.

Dieser Workshop führte neben einigen konzeptionellen Ergebnissen zu einem ersten Prototypen, den wir zunächst vor Ort mit Studierenden der CODE University und im zwei Tage darauf bei der Internationalen Fachkonferenz verprobt haben.

In der Folge haben wir uns in den drei Projektparteien weitestgehend unabhängig voneinander mit dem Projekt auseinandergesetzt, um die Ergebnisse dann final bei einem gemeinsamen Treffen im Dezember im Hafven in Hannover einander vorzustellen.

2 Was ist euer Ergebnis?

A Gemeinsame Erkenntnisse / Themen

● Wichtigste Erkenntnis: Wir alle beschäftigen uns in unseren Firmen mit neuartigen Ansätzen des Lernens. In den ersten Brainstormings konnten wir für uns folgende relevante Fragestellungen identifizieren:

1 Lernen und Kollaborieren in Gruppen gehört die Zukunft! Wie können wir dafür Sorgen, dass eine Gruppe einen gemeinsamen „Flow" bekommt?

2 Physische Präsenz vs. Tele-Präsenz: Es gibt einen qualitativen Unterschied. Was können neue Wege sein, diesen Unterschied zu verkleinern?

3 Peer-Learning: Kollaborativem Lernen gehört die Zukunft, denn Wissen ist maximal verfügbar. Diese Rolle braucht keine Lehrerin mehr zu übernehmen.

4 Vanishing Interfaces: Aktuelle Technologien, die sich störungsfrei in Arbeitsräume einfügen bieten neue Chancen der Interaktion und Intervention von und mit Lerngruppen.

B Lern-Community (STATE)

C Prototyp (CODE)

D Prototyp „Reframemomat" (Hafven)

● Gruppenprozesse, die von einem „Facilitator" moderiert werden, sorgen für eine höhere Wirksamkeit in der Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen zwischen Menschen. Der „Reframemomat" ist ein Prototyp dafür wie ein Raum als Facilitator mit den Menschen, die sich in ihm befinden, interagieren kann. Das Ergebnis ist ein mittels visueller, akustischer und olfaktorischer Reize moderierender Raum, der mit seinen Teilnehmer*innen einen halbstündigen Workshop in fünf Phasen durchführt.

3 Wie wird es weiter gehen?

Zunächst gegenseitiges Briefing darüber, wo wir mit unseren jeweiligen Teams zum Ende des Projektes stehen.

Bereits während des Projektes sind diverse Erkenntnisse direkt in die Weiterentwicklung der Lernangebote der Projektpartner*innen eingeflossen. Je nach Erfolg und Reife der Prototypen werden diese auch in der Zukunft zum Einsatz kommen.

Bereits vor Abschluss des Projektes haben wir uns darauf verständigt, dass wir das Thema "Lernräume der Zukunft" auch über das Projekt hinaus im gemeinsamen Austausch weiter adressieren wollen. Hierzu soll eine „New Learning Alliance" (Arbeitstitel) zwischen STATE Studio, CODE University und Hafven Innovation Community gebildet werden.

Abb. 13 – 14

Abb. 15

Abb. 16 – 17

Abb. 18

Abb. 19

Abb. 20 – 22

Abb. 23

Agitieren
COACH
INTERVIEWS
30.10
EVALUATION
1. Auftrag
HARDWARE

5 Workshop II: Die Evaluation von 3 ergebnisoffenen Experimenten

Die abschließende Veranstaltung und letztes Glied der Workshop-Phase bildete der zweite Workshop von Reframing Innovation Mitte November 2019 in Berlin-Charlottenburg. Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes hatte alle Teilnehmer*innen der drei Experimente nach Berlin eingeladen. Geleitet wurde der Workshop von Projekt-Evaluatorin Gesa Birnkraut. Im imposanten Gebäude des Gebrüder Fritz versammelte sich auf diese Weise das gesamte Wissen, das innerhalb und über die stattgefundenen ergebnisoffenen Innovationsvorhaben gesammelt wurde.

Happy Tech

Das Experiment erforscht Möglichkeiten für mehrfach einsetzbare Installationsmodule zwischen Künstler*in und Publikum;

Lernräume der Zukunft

Wie könnten – angesichts des Bedeutungsschwundes reiner Wissensvermittlung – Lernräume der Zukunft aussehen, in denen sich Menschen treffen und austauschen können?

Prävention

Ein cross-sektorales Team aus Beschäftigten eines Pharmaunternehmens und Kreativwirtschaftlerinnen befasst sich mit neuen Geschäftsfeldern in der Prävention von körperlichen und seelischen Erkrankungen.

Die Experimente bilden den zentraler Baustein von Reframing Innovation. Das Projekt definiert nicht – wie es das klassische Muster vorgibt – den Prototypen oder das marktfähige Produkt, sondern den (ergebnisoffenen) Weg zur Innovation als Ziel. Die drei angelegten ergebnisoffenen Experimente hatten im Frühherbst 2019 begonnen und waren zum Zeitpunkt des Evaluierungsworkshops abgeschlossen. Das Kompetenzzentrum erhoffte sich von ihnen einen Beitrag zur Beantwortung u.a. folgender Fragen:

1. Wie können kreative und innovative Projekte zukünftig prozess- statt ergebnisorientiert vorangetrieben und gefördert werden?
2. Welches Mindset steht dahinter, welches Verständnis von Innovation und Impact?
3. Müssen die Werte, die mit Innovation und Kreativität einhergehen, zum Teil neu gedacht (und erzählt) werden?
4. Welche Impulse lassen sich aus alledem für die klassische Förderlogik ableiten?

Die Evaluierung der Experimente war auf zwei Ebenen angelegt:

1. Die wissenschaftliche Auswertung durch Prof. Dr. Gesa Birnkraut, deren Expertise zur Evaluierung von Unternehmen und Institutionen aus dem Kultur- und Kreativbereich weit über die Branche hinaus anerkannt ist;
2. die Selbst-Evaluierung durch die Teilnehmer*innen der Experimente.

Dreh-und Angelpunkt des Evaluierungsworkshops war die Selbst-Evaluierung. Wie haben die Teilnehmer*innen die Arbeit im Projekt, den Verlauf und Prozess, die Arbeitsweise

empfunden? Was funktionierte gut, was begeisterte, was erschien verbesserungsbedürftig oder frustrierte? Wie war die Erfahrung mit einem Innovationsvorhaben ohne a priori definiertes Ziel oder Wunschergebnis?

Hält man als „klassisch geprägte“ Innovator*innen so etwas überhaupt aus? Welcher Dreh an einem kleinen Steuerungsrad der Rahmenbedingungen und des Umfelds der Förderung hatte welche Folgen? Und nicht zuletzt: Welche Hinweise lassen sich aus den Erfahrungen für künftige Innovationsvorhaben, aber auch für die Architektur bzw. Reform der Förderlandschaft ableiten?

Auf einer Roadmap sollte jedes Experiment-Team seine „Innovationsreise“ beschreiben. Wie habt ihr euch als Team gefunden? Was waren die Meilensteine? Wie habt ihr zusammengearbeitet, physisch oder virtuell? Wo gab es Momente der Irritation oder Verwirrung?

Hier einige Schwerpunkte aus den Diskussionen der einzelnen Teams und der anschließenden Kurzpräsentation im Plenum:

Kreativitäts-Konjunkturen

Fast alle Teilnehmer*innen berichteten von verschiedenen Phasen, Ups and Downs, Motivations- und Kreativitäts-Konjunkturen. „Die Dynamik war ganz unterschiedlich zu verschiedenen Zeiten“ (Lernräume der Zukunft). „Der Workshop im Rahmen der Fachkonferenz war der mit Abstand produktivste Tag, danach ging es erstmal wieder bergab“ (Prävention). Zwischendurch wechselten sich immer wieder Divergenz- und Konvergenzphasen ab – Zeiten „wo man auf einer Wellenlänge war und solche, wo die Teampartner in verschiedene Richtungen dachten“ (Lernräume der Zukunft). Fast alle betonten, wie wichtig eine Deadline war (in diesem Fall die Internationale Fachkonferenz „Zukünftige Relevanz der Creative Economies“ am 30. Oktober 2019). „Der Druck von außen und die Deadline haben die Sache vorangebracht“ (Prävention). „Wir sind an einem einzigen Tag, bei einem Meeting, von einer Gemengelage an Ideen zum Prototypen gekommen – und das letztlich durch die Deadline der Fachtagung, wo wir etwas zeigen wollten“ (Lernräume der Zukunft).

Face-to-face schlägt virtuell

Das physische Erlebnis, das direkte Zusammentreffen, die Arbeit im Team face-to-face, wird fast durchweg als produktiver und effektiver beschrieben. Telefon- oder Videokonferenzen zwischen den (wenigen) Meetings brachten die Experimente dagegen weniger voran. Häufigeren Meetings standen objektive Gründe entgegen – zum Beispiel die Arbeitsstätte eines Teammitglieds in Dubai (Happy Tech). Oder die erwähnten 630 Kilometer Entfernung zwischen den beiden Gruppen des Präventions-Teams. Daran schloss sich die Frage an: „Wie kann Kommunikation auf Distanz besser funktionieren?“ Einige im Präventions-Team hatten beispielsweise das Gefühl, zwischen den Calls nicht kreativ – sozusagen auf eigene Faust – weiterarbeiten zu können. Dies wiederum kostete wertvolle Zeit.

Erwartungen und Interessen klären

Besonders beim Experiment Prävention wurde deutlich, wie essenziell es ist, in einer Art Einstimmungsphase schnell die Erwartungshaltungen und Interessen der Teilnehmer*innen zu klären. Bei heterogen und interdisziplinär zusammengesetzten Innovationsteams wirkt ein Verzicht auf eine solche Explore-Phase am Anfang geradezu kreativitätshemmend. Die Rollen im Team mussten erst gefunden werden. „Es war ein langes Ringen, bis wir so etwas wie einen Nährboden hatten.“ Auch hätten die vorhandenen Gegensätze zwischen Pharmakonzern und Kreativunternehmerinnen produktiver genutzt werden können – hätte man sie früher adressiert: „Ich fand es schade, dass die Gegensätze nie ein Thema waren, daraus hätte man total viel entwickeln können.“

Ausgangssituation determiniert Prozess

Die Ausgangssituation ist mitentscheidend für den Prozess, den das Experiment durchläuft. Kennen sich die Teilnehmer*innen schon? Sind ihre Interessen homogen? Haben sich die Teammitglieder selbst gefunden? Oder wurden sie zu einem Team formiert? Die einen fanden es „inspirierend, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die ich noch nicht kenne“ (Happy Tech), andere sahen die Vorzüge in einer Kongruenz bisheriger Erfahrungen: „Ab dem ersten Meeting waren wir sehr synchron. Die Vermittlung von Wissen, das Thema unseres Experiments, spielt bei allen drei Teammitgliedern im Daily Business eine wesentliche Rolle“ (Lernräume). Aus den Diskussionen ergaben sich – eher auf der Meta-Ebene – zwei Anschlussfragen, die noch einmal auf das Grundverständnis ergebnisoffener Innovation verweisen:

1. Wo findet Lenkung statt (Zusammensetzung des Teams), wo haben wir Freiheit (Ziel des Vorhabens und Arbeitsprozess)? Und wie passt beides zusammen?
2. Schränkt eine von anderen festgelegte Zusammensetzung des Teams die Freiheit der Innovation möglicherweise entscheidend ein?

Unterschiedlicher Reifegrad

Während die erste Idee und spätere Realisierung in allen Fällen weit voneinander entfernt waren, wiesen die Experimente im Hinblick auf Ergebnisse des Innovationsvorhabens zum Zeitpunkt des Evaluierungsworkshops große Unterschiede auf. Die Skala reichte dabei von „Wir haben jetzt erst unsere eigentliche Fragestellung entwickelt –und daran werden wir weiterarbeiten“ (Prävention) bis zu „Prototyp“ (Lernräume) und „kommerzieller Anschlussauftrag“ (Happy Tech). Der unterschiedliche Reifegrad ist aber nicht gleich-zusetzen mit Erfolg oder Misserfolg des Experiments. „‚Kein Ergebnis‘ ist nicht gleichbedeutend mit ‚ergebnislos‘“, hieß es beim Workshop. Im Fall von „Prävention“ diente das Experiment eben dazu, letztlich eine relevante Innovations-Fragestellung zu entwickeln – die einige der Teilnehmerinnen nun weiterverfolgen. Das Kriterium der Ergebnisoffenheit wiederum offenbart sich eher als ein Kontinuum von Abstufungen auf einer Skala. „Wir sind wahrscheinlich die am wenigsten ergebnisoffenen hier. Wir hatten schon einen Plan“ (Julian Adenauer, Happy Tech). Der war allerdings nicht durch den Auftraggeber vorgegeben worden, sondern ergab sich aus weitgehend kongruenten Interessenlagen und Arbeitsschwerpunkten der Experimentteilnehmer. Beim Experiment Lernräume der Zukunft stand gleich beim ersten Treffen die Frage im Raum: „Wie kommen wir zu einem Rapid-Prototyping-Prozess?“ Einzig das Experiment Prävention war sowohl seitens des Auftraggebers als auch von Seiten der Teilnehmerinnen „radikal ergebnisoffen“. Hier tauchte irgendwann die Frage auf: „Hätten wir inhaltlich mehr erreicht, wenn wir weniger Freiheit und mehr Leitplanken gehabt hätten?“

Zweifel und Irritationen

Zwischendurch kam es bei allen Experimenten zu Irritationen, die sich nicht zuletzt durch mangelnde Erfahrung mit ergebnisoffener Innovation erklären lassen: „Warum bekommen wir ein Budget, und was muss ich jetzt tun, um der Förderlogik zu entsprechen?“ (Es gab keine explizite Förderlogik); „Kommt am Ende, wenn nichts dabei rauskommt, jemand an und sagt: ‚Ihr habt sie wohl nicht mehr alle‘?“; „Bin ich mein Geld wert?“

Im zweiten Teil des Workshops sollten – aus den Erfahrungen der Experimente – einige Empfehlungen und Denkanstöße für zukünftige (ergebnisoffene) Innovationsvorhaben abgeleitet werden, aus denen sich möglicherweise Handlungsansätze an die Fördergeber, hier also das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, ableiten lassen.

- Hier einige zentrale Resultate der Ideensammlung:

1 Die Frage „Wie definieren wir Innovation?“ rückt wieder auf die Tagesordnung

2 Wichtig bei ergebnisoffener Innovation ist ein Vertrauensvorschuss

3 Impact als Förderkriterium ist problematisch, da er sich meist erst nach einiger Zeit offenbart

4 Innovation entsteht in vielen Fällen durch Rekontextualisierung zuvor unverbundener Dinge

5 Dokumentation und Aufbereitung, insbesondere der gemachten Fehler, ist wichtig! Das hilft beim nächsten Projekt

6 Fehler sind Teil der Erwartungshaltung (oder sollten es sein). Scheitern müsste eigentlich neu definiert werden

7 Fehler zu machen, sollte Teil der Zielvorgabe sein

8 Agile Förderschritte, „Sprints“, Fördersumme sollte in mehrere Schritte aufgeteilt werden

9 Evtl. Zwischen-Pitches – das lehrt, mit Fehlern umzugehen

10 Begleitung: Bei ergebnisoffener Innovation ist eine Person, die den Prozess begleitet und z.T. auch mitgestaltet, sinnvoll. Bei den Experimenten waren das die – durchweg als sehr hilfreich empfundenen – Mentorinnen und Mentoren.

11 Je offener der Prozess, desto klarer muss die Fragestellung sein. Es muss einen klar definierten Herausforderungsraum geben.

12 Vielleicht eine Möglichkeit (von vielen): „Ihr habt vier Monate Zeit und 50.000 Euro – macht was draus.“

13 Rolle der Förderer*innen wird aufgewertet. Nicht Verwalter*innen der Gelder, sondern Faciliator*innen und Mentor*innen

14 Es gibt nicht das eine perfekte Fördersystem, sondern man sollte mehr in Kategorien von Schiebereglern auf einer Skala denken

Zum Schluss blieb Zeit für ein kurzes Fazit der Experimente und des Reframing-Innovation-Projekts aus Sicht des Kompetenzzentrums: „Wir haben in nur drei Monaten, vom Beginn im August bis jetzt, einen riesigen Sprung gemacht“, zeigte sich Projektkoordinator Johannes Tomm[2] zufrieden und auch erleichtert. „Es war nicht zu erwarten, dass wir das Thema derart durchdringen.“ Das Projekt biete, so Julia Köhn[3], „einen unschätzbaren Mehrwert für die Branche und alle Menschen in Deutschland, die sich Gedanken um die Förderung von Innovationen machen“. Denn die, ergänzte Johannes Tomm, „fragen uns derzeit ständig, was wir denn herausgefunden haben. Bei den Fördermittelgeber*innen gibt es einen wahnsinnigen Durst nach neuen Erkenntnissen.“

1 Gesa Birnkraut ist Professorin für Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück und geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturmanagement-Beratung Birnkraut/Partner.
2 Johannes Tomm ist Projektkoordinator im Kompetenzzentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
3 Julia Köhn ist Projektkoordinatorin im Kompetenzzentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Teil IV - Evaluation

1 Evaluation und Wirkungsmessung – Sinn und Zweck 139
2 Instrumente 142
2.1 Pre-Evaluation 142
2.2 Formative Evaluation 143
2.3 Summative Evaluation 145
3 Ergebnisse 146
4 Empfehlungen 156
5 Exkurs Kriterien zur Förderung ergebnisoffener Innovationen 168
6 Reflexion und Iteration 169

1 Evaluation und Wirkungsmessung – Sinn und Zweck

Evaluation und Wirkungsmessung haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, egal ob für wirtschaftliche Unternehmungen, Prozesse oder geförderte Institutionen. Wichtiger als rein quantitative Reports am Ende der Projektlaufzeit werden Wirkungsberichte, die darlegen, wie die kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Projekte / der Institutionen / der Unternehmen aussehen.

Wenn von Evaluation gesprochen wird, dann sind viele Begriffe im Raum, viele Deutungen und viele verschiedene Aspekte, die von den unterschiedlichen Akteur*innen unterschiedlich verstanden werden[1]. Bevor man sich allerdings den Begrifflichkeiten zuwendet, muss es immer zunächst um den Evaluationsgegenstand gehen. Sollen die Prozesse zwischen Partner*innen betrachtet werden? Die Kommunikation der Partner*innen bei Innovationsvorhaben? Oder die Wirkung, die das Experiment hat?

Evaluationen sind dabei in erster Linie ein Instrument, um Erfahrungswissen zu akkumulieren. Informationen werden gesammelt und bewertet, um daraus eine Basis zu schaffen, Entscheidungen über zukünftige Entwicklungen zu treffen.[2]

Trotzdem muss man vorsichtig sein, inwiefern man dieses Erfahrungswissen einsetzt. Denn gerade bei Experimenten, die zwischen unterschiedlichen Branchen, Kultur und Kreativwirtschaftsakteur*innen und anderen Branchenvertreter*innen stattfinden, ist es wichtig, sich nicht nur mit den quantitativ messbaren Ergebnissen auseinander zu setzen. Baecker sagt dazu:

„Gerade in dieser Hinsicht sind die betriebswirtschaftlichen Verfahren der Evaluation daraufhin zu überprüfen, welche künstlerischen, kulturellen und gesellschaftlichen Kontexte sie zu berücksichtigen in der Lage sind und welche nicht. Nichts könnte die gesellschaftliche Funktion eines kulturellen Projekts möglicherweise schneller verfehlen als eine wirtschaftliche Kosten- und Nutzenrechnung, die dazu zwingt, nur monetäre Daten zur Kenntnis zu nehmen und etwa politische und ästhetische, pädagogische und moralische Werte auszuklammern.“[3]

Das kulturelle Projekt kann hier synonym für Innovationsvorhaben gesehen werden. Egal, was man als Evaluationsgegenstand wählt, die Evaluation und Wirkungsmessung selbst ist dazu da zu lernen. Dinge zu bewerten, kann dabei nur die Grundlage sein, um sich selbst zu verbessern und in diesem Falle die Fördersysteme zu überprüfen und optimieren.

Stockmann schlussfolgert, dass Evaluationen im besten Falle dazu beitragen, Prozesse transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen. Dies alles soll dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden können. Ziel einer solchen Entscheidung kann es zum Beispiel sein, Ablaufprozesse effektiver zu gestalten, den Input effizienter einzusetzen, den Output zu erhöhen, den Wirkungsgrad zu verbessern oder die Nachhaltigkeit zu sichern. Schneider fasst die vier Leitfunktionen folgendermaßen zusammen[4]:

1 Erkenntnisfunktion – Evaluationen erfüllen diese durch die Bereitstellung von Informationen zur Ermöglichung rationaler Entscheidungen

2 Kontrollfunktion – dies wird erreicht durch die Überprüfung der Erreichung von geplanten Zielen

3 Entwicklungsfunktion – Sowohl die Erkenntnis als auch Kontrollorientierung liefert Informationen, die die Entwicklung von Programmen, Projekten oder Einrichtungen ermöglichen

4 Legitimationsfunktion – auf der Basis von gesammelten Daten im Evaluationsprozess kann belegt werden, mit welchen Ressourcen, welche Aktivitäten umgesetzt und welche langfristigen Wirkungen ausgelöst wurden.

Herangehensweise Evaluation Reframing Innovation

Grundsätzlich unterscheidet man interne und externe Evaluationen – Evaluationen also, die von internen Mitarbeitenden gestaltet werden und solche, die von externen Expert*innen durchgeführt werden. Weiterhin ist die zeitliche Ebene von Bedeutung. Eine summative Evaluation wird nur am Ende einer Laufzeit durchgeführt, eine formative während der gesamten Laufzeit kontinuierlich und eine Pre-Evaluation vor Beginn des Projektes. Alle Formen haben ihre Vor- und Nachteile, grundsätzlich geht man davon aus, dass eine Mischung aus pre, formativ und summativ die ganzheitlichste Methode ist, die alle Facetten mit einbezieht.

Gerade, wenn es um das Sichtbarmachen von Wirkungen geht, kann noch die Ebene der Post-Evaluation mit hinzugezogen werden. Hier geht es um eine Wirkungsmessung, die über die eigentliche Laufzeit des Projektes hinaus geht und die Experiment-Teilnehmenden in einem Jahr noch mal zu befragen und ihre Aussagen vor dem Hintergrund der weiteren Entwicklung zu reflektieren.

Auch bei der Frage der internen oder externen Evaluation ist eine Mischung die optimale Lösung, da die Ergebnisse einer Evaluation am ehesten langfristig umgesetzt werden, wenn es eine Mischung aus interner und externer Expertise gibt. Bei Reframing Innovation wurden genau diese unterschiedlichen Perspektiven miteinander verknüpft. Die Research-Phase und das Barcamp waren Teil der Pre-Evaluation (siehe Teil 2), die begleitende formative Evaluation mit interner (Teams und Mentor*innen) und externer Expertise (Birnkraut Partner) hat die Experimente begleitet und wurde durch den Workshop am Ende noch einmal summativ zusammengefasst. Alleine die Post-Evaluation wurde hier nicht genutzt.

Gründe für eine begleitende Evaluation

Bei Reframing Innovation ist es unbedingt notwendig, eine begleitende Evaluation zu machen. Denn hier geht es um den Prozess und darum, welchen Einfluss die Rahmenbedingungen auf die Experiment-Teams haben. Entscheidend ist also nicht nur die Sicht von außen, sondern auch die Sicht von innen, von den Teams selbst. Als dritte Ebene werden die Mentor*innen eingesetzt, die eine Zwitterfunktion haben mit tiefem Einblick in die Teams, aber auch der Aufgabe der Beobachtung.

Ziel der Evaluation ist es,

1 die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Kriterien, Erfolgsvoraussetzungen und Nebenbedingungen zur Bewertung und zielgerichteten Förderung von Innovationsvorhaben aus und mit der KKW darzustellen

2 die Entwicklung und Anwendung spezifischer Bewertungsmethoden in Bezug auf Risky Projects zu betrachten

3 die Analyse des richtigen Umfeldes für Innovationsprozesse mit der KKW in Bezug auf Struktur, Zeit, Methoden und Freiraum durchzuführen

4 eine praxisorientierte Ableitung zur Gestaltung von „Creative Labs“ als Umfeld zur spezifischen Förderung der cross-sektoralen Zusammenarbeit und Innovationsvorhaben zu generieren

5 den Verlauf von Experimenten bei einer maximalen Ergebnisoffenheit aufzuzeigen

6 die Umsetzung der Ergebnisoffenheit in den einzelnen Teams zu zeigen

7 den Verlauf der Teamdynamik bei den unterschiedlich gematchten Teams zu überprüfen

Aspekte, die evaluiert werden

1 Die Veränderung der Teilnehmenden in den Experimenten

2 Die Passung und Güte des jeweiligen Umfelds in den Experimenten (besonders hier Struktur, Finanzierung, Methoden, Freiraum)

3 Die Prozesse und Abläufe der unterschiedlichen Experimente

2 Instrumente

- Workshop
- Einstiegsgespräch
- Lerntagebücher
- Fragebögen
- Beobachtung der Mentor*innen
- Ausstiegsgespräch

Die Evaluation umfasst Instrumente für die drei Phasen der Pre-Evaluation, der formativen und der summativen Evaluation. Die Pre-Evaluation versucht schon vor Beginn der Experimente herauszufinden, auf welche Aspekte geachtet werden soll. Die formative Evaluation ist dann ein kontinuierliches Monitoring von qualitativen Effekten und Aspekten. Und die summative Evaluation führt am Ende alle Fakten zusammen und nimmt auch die Meinung der Experiment-Teilnehmenden mit auf.

Es geht bei der Evaluation der Experimente nicht so sehr um die unterschiedlichen Dimensionen des Outputs, Outcome und Impact (Output meint dabei die direkten zählbaren Ergebnisse, Outcome die Veränderungen bei den Teilnehmenden – also eine mittelfristige Wirkung und Impact meint eine langfristige Änderung des Systems). Betrachtet wird hier nur der Outcome, der Output – das direkte Ergebnis des Experiments in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung ist sekundär und nicht entscheidend. Den Impact kann man bei der Kürze des Projektes nicht sichtbar machen, er ist aber sehr wohl ein Ziel von Reframing Innovation (z.B. die Veränderung der Förderlandschaft). Dementsprechend zahlt hier alles auf das Thema des Outcomes – also der kurz- und mittelfristigen Wirkung ein. Im Folgenden sollen die unterschiedlichen genutzten Instrumente beschrieben werden:

2.1 Pre-Evaluation

Die Pre-Evaluation wird im zweiten Teil der gesamten Dokumentation genauer beschrieben. Wichtig ist hier, dass die Instrumente aufeinander abgestimmt waren und auch die Leitfäden für die Interviews Parallelen aufzeigen zu der weiteren Evaluation der Experimente.

2.2 Formative Evaluation

Die formative Evaluation beschreibt die kontinuierliche Beobachtung der Experimente aus unterschiedlichen Perspektiven.

Einstiegsgespräche

Als Einstiegsgespräche wurden kleine Innovationssteckbriefe der beteiligten Personen aufgestellt. Diese wurden angelehnt an die Fragen der Interviews (unterschiedliche Definitionen, Good Practices, Einschätzung Erfolgs- / Misserfolgs-Faktoren). Die Einstiegsgespräche werden von den Mentor*innen geführt und am Ende des Experimentes durch ein Abschlussgespräch gespiegelt. So hat man am Anfang und am Ende jeweils eine gleiche Basis, auf der man arbeitet.

Lerntagebuch / Logbuch

Aufgrund der Ziele wurde ein Lerntagebuch entworfen, dass die Teilnehmenden in den Experimenten kontinuierlich jede Woche ausfüllen und den Evaluator*innen zur Verfügung stellen. Hier werden graduelle Veränderungen und Prozesse festgehalten in einer Art Selbstbeobachtung.

○ Als Fragen wurden dabei gestellt:

1 Was hat Dein individuelles Tun in der vergangenen Woche behindert und / oder gefördert?

2 Wieviel von dem was Du Dir vorgenommen hast, hast Du auch erreicht? (bitte in Prozent angeben)

3 Was hat Euch als Team in der letzten Woche nach gefördert / behindert?

4 Was willst Du individuell daraufhin in der kommenden Woche verändern?

5 Was wollt ihr als Team in der nächsten Woche ändern?

6 Was ist das Ziel für die kommende Woche?

7 Hat sich das Ziel verändert?

8 Seid ihr Risiken eingegangen?

9 Wenn ja, welche Risiken seid ihr eingegangen?

10 Welche Partner*innenschaften seid ihr eingegangen?

11 Gibt es Wünsche / Vorschläge in Bezug auf das Umfeld in der nächsten Woche?

12 Diese Lerntagebücher / Logbücher werden jede Woche digital abgegeben und von den Mentor*innen und der Evaluatorin gelesen.

Fragebogen

Zusätzlich zum Lerntagebuch und der damit einhergehenden qualitativen Selbsteinschätzung gibt es Ende jeder Woche einen kurzen Online-Fragebogen auszufüllen, der die Selbsteinschätzung ergänzt. In diesem Fragebogen geht es mehr um die Rahmenbedingungen.

○ Folgende Fragen wurden gestellt:

1 Wie erfolgreich waren die folgenden Faktoren in Relation zueinander in der vergangenen Woche?

- ○ Team
- ○ Ich
- ○ Aufgabe
- ○ Umfeld insgesamt

2 Wie intensiv habt ihr folgende Ressourcen in der letzten Woche genutzt? (1 ist dabei wenig bis gar nicht und 10 ist sehr intensiv)

- ○ Mentor*innen
- ○ Geld
- ○ Zusätzliche Partner*innen
- ○ Zugang / Kontakte aus dem Kompetenzzentrum
- ○ Zeit für die Arbeit im Experiment
- ○ Eigene Kompetenz des Teams

3 Wie zufrieden auf einer Skala von 1-10 bist Du mit den folgenden Ressourcen? (1 ist dabei wenig bis gar nicht und 10 ist sehr zufrieden)

- ○ Mentor*innen
- ○ Geld
- ○ Zusätzliche Partner*innen
- ○ Zugang / Kontakte aus dem Kompetenzzentrum
- ○ Zeit für die Arbeit im Experiment
- ○ Eigene Kompetenz des Teams
- ○ Eigene individuelle Leistung

Beobachtung durch die Mentor*innen

Die Mentor*innen bekommen eine aktive Rolle der Beobachtung – angelehnt an das Lerntagebuch und die Selbstreflektion werden ähnliche / gleiche Fragen von den Mentoren beobachtet und subjektiv bewertet. Dies ist ein Spiegel der Selbsteinschätzung und bringt Eigen- und Fremdwahrnehmung in Einklang. Fragen, die von den Mentor*innen beantwortet wurden, waren:

1 Was hat die Individuen in der vergangenen Woche behindert und / oder gefördert?

2 Was hat das Team in der letzten Woche nach vorne gebracht / behindert?

3 Nach Deiner Einschätzung: Wieviel von dem, was das Team sich vorgenommen hat, hat es auch erreicht? (bitte in Prozent angeben)

4 Gibt es Ziele für die kommende Woche?

5 Haben sich die Ziele verändert?

6 Tragen die Rahmenbedingungen zum Erfolg / Misserfolg bei? Wenn ja, wie?

7 Sind aus Deiner Sicht Risiken eingegangen worden?

8 Wenn ja, welche Risiken?

9 Diese Ergebnisse werden der Evaluatorin wiederum digital von den Mentor*innen zur Verfügung gestellt.

Abschlußgespräch

In Anlehnung an das Einstiegsgespräch mit dem Innovationssteckbrief wurden die dort getroffenen Aussagen noch einmal beantwortet, um zu sehen, ob sich etwas verändert hat.

Evaluationsworkshop

Am Ende der Experiment Laufzeit wird ein ganztägiger Workshop veranstaltet, der den gesamten Prozess reflektiert und die Reise der Teams beschreibt.

Als Teilnehmende sind die unterschiedlichen Experiment Teams und die jeweiligen Mentor*innen dabei, zusätzlich auch Vertreter*innen vom Kompetenzzentrum.

Begonnen wird methodisch mit einer kurzen soziometrischen Aufstellung, um die Teams miteinander in Verbindung zu bringen. Im nächsten Schritt erstellen die drei Teams eine Road Journey (Abb. Road Journey, S. 140 – 145), um den Prozess des Experimentes zu dokumentieren.

- Weiter wurde gearbeitet an den Fragen:

1 Was heißt Ergebnisoffenheit bei Innovationen?

2 Wie kann die optimale Begleitung von Innovationen aussehen?

3 Welche Kriterien kann es geben, um Innovation zu bewerten?

4 Wie sieht das perfekte Fördersystem aus?

5 Wie kann eine bessere Fehlerkultur in Förderprogrammen mit gedacht / gefördert werden?

Im letzten Part wurden noch die organisatorischen Rahmenbedingungen der Experimente in einem Feedbackprozess besprochen – hierbei ging es um die Aspekte:

- Organisation / Betreuung KKKW
- Vertrag
- Briefing Budget
- Projektbriefing / Ergebnisoffenheit
- Mentor*innen
- Evaluation

Zusätzlich wurden die Fragen „Was nimmst Du in den Alltag mit?“ und „Was möchtest Du den Förderer*innen mitgeben?“ beantwortet.

3 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nach den unterschiedlichen Ebenen aufgeschlüsselt. Dazu gehören die individuelle Entwicklung, die Teamentwicklung, die Rolle der Mentor*innen und die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen. Diese Ergebnisse werden gespeist aus den Auswertungen der Einstiegs- und Abschlussgespräche, der Fragebögen, der Lerntagebücher und des gemeinsamen Workshops. Die Ergebnisse werden anonymisiert behandelt und nicht einzelnen Personen oder Teams zugeordnet.

Aus den Ergebnissen werden Empfehlungen abgeleitet, die einfließen in den ersten Teil der Publikation und generell für Experimente sinnvoll erscheinen.

● Individuelle Entwicklung

Die Individuen sind allesamt offen für Experimente und Risky Projects. Aus den Einstiegsgesprächen spricht eine Lust am Unerwarteten und am Probieren von neuen Themen und neuen Wegen. Im Laufe der Fragebögen werden als größte individuelle Hindernisse die Zeitkapazitäten benannt (zu geringe Vorlaufzeit, um andere geschäftliche Dinge „weg zu organisieren“, siehe auch Struktur) und die fehlende Klarheit der eigenen Rolle innerhalb des Teams aber auch innerhalb des Experiments. Insbesondere bei den beiden Teams, die neben KKW-Akteur*innen auch Akteur*innen anderer Branchen beinhalten, kommt es immer wieder im Laufe der Wochen zu der Frage nach der Rolle und der Erwartung an die Einzelnen.

Nicht zu unterschätzen ist dabei der Einfluss der Ergebnisoffenheit auf die Einzelnen. Der psychologische Effekt, der sich hier in den Experimenten findet, ist eine stärkere Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und der damit einhergehenden Unsicherheit. Daraus entstanden ein positives inneres Arbeiten und die positive innere Bereitschaft, mutig zu sein und Risiken einzugehen.

● Entwicklung in den Teams

Die gematchten Teams weisen eine große Unterschiedlichkeit auf, die auch zu anderen Bedarfen und Dynamiken geführt hat.

Hier in der Abstraktion sollen die drei Typen der Experimente aufgezeigt werden:

- Typ 1:

Die Teilnehmenden kennen sich und haben zum Teil schon miteinander gearbeitet. Sie kommen alle aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine*r bringt die Hauptidee ein und die anderen folgen der Idee und haben grundsätzlich ein starkes Interesse am Thema. Hier ist besonders interessant, wie die Gruppe mit der natürlichen Leitung des*der Ideengebenden umgeht und wie sich die Dynamik und die Verantwortung innerhalb des Experimentes verändert.

- Typ 2:

Die Teilnehmenden kennen sich zum Teil, kommen aus unterschiedlichen Bereichen (Kultur- und Kreativwirtschaft und eine andere Branche), haben noch nicht miteinander gearbeitet, haben aber schon ein Thema, mit dem sie sich auseinandersetzen wollen.

- Typ 3:

Die Teilnehmenden kennen sich noch gar nicht und haben auch noch kein gemeinsames Thema. Sie kommen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft und einer ganz anderen Branche. In diesem Team ist besonders der Effekt der fehlenden Zeit für das Kennenlernen (die Team Chemistry – siehe Empfehlungen) zu sehen. Die unklaren Rollen und Erwartungshaltungen verlangsamen hier den Innovationsprozess.

Von allen Teams wird angesprochen, dass trotz aller Affinität zu digitalen Arbeitsweisen das persönliche Treffen immer noch am effektivsten und am effizientesten ist. Ganz zu schweigen von der Kreativität, die in persönlichen Treffen intensiver zur Geltung kommt. Bei mehreren Teams arbeiteten die Teilnehmenden in unterschiedlichen Regionen Deutschlands (in einem Fall sogar in einem internationalen Umfeld) und die räumliche Distanz führte zu seltenen persönlichen Treffen. Dies beeinflusste auch die Geschwindigkeit der Zusammenarbeit. In Telefonkonferenzen und auf digitalen Arbeitskanälen konnte zwar durchaus gut gearbeitet werden, die richtigen dynamischen Sprints passierten allerdings bei persönlichen Treffen und danach. Auch digitale Plattformen wie Slack oder Google wurden zwar genutzt, waren aber keine Treiber der ergebnisorientierten Kommunikation.

- Beobachtungen von den Mentor*innen

Auf der Metaebene ist zu vermerken, dass die Begleitung von den Mentor*innen über die Evaluation hinaus ein gelungenes Beispiel ist, ergebnisoffene Innovationen optimal zu fördern. Die Mentor*innen hatten in diesem Falle eine Doppelrolle als Beobachter*innen für die Evaluation und als Prozessbegleiter*innen für die Teams. Bei folgenden Experimenten oder Förderungen von Experimenten empfiehlt es sich Mentor*innen einzusetzen, die hauptsächlich als Prozessbegleiter*innen angesehen werden. Im Workshop wurde der Begriff des „Flow-Managers" geprägt. Gemeint ist hier, dass die Mentor*innen noch stärker den Flow, die Dynamik der Experimente begleiten können. Positiv gesehen wurde die geringe Einflussnahme der Mentor*innen und der Fakt, dass die Mentor*innen auch als Schnittstelle zu den Fördergeber*innen fungierten. Hier wurde auch genannt, dass die Fördergeber*innen durch den Einsatz von Prozessbegleiter*innen ein stärkeres Ownership, eine stärkere eigene Verantwortung für die Experimente entwickeln. Verbessert werden kann eine klarere Definition der Rolle der Mentor*innen. Grundsätzlich wird aber das Vorhandensein von „Flow-Manager*innen" als großes Potential gesehen.

- Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen

Die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen wurde in den Fragebögen abgefragt und auch beim Workshop thematisiert. Die genannten Aspekte werden hier geclustert und gemeinsam vorgestellt.

- Struktur

Aus der Auswertung der Fragebögen wird deutlich, dass die Teams allesamt die eigene individuelle Leistung und die Kompetenz im Team am Meisten in Anspruch genommen haben und damit auch am zufriedensten sind. Darüberhinaus unterscheiden sich die Zugänge. Ein Team hat stärker die Kontakte des Kompetenzzentrums wahrgenommen, ein anderes Team eher die von externen Partner*innen.

Bei allen drei Teams ist deutlich sichtbar, dass es einen stetigen und starken Wandel des Nutzens von Rahmenbedingungen über die Zeit hinweg gibt und damit auch einen Wandel in der Zufriedenheit. Dies liegt an der Dynamik der Entwicklung und auch an der zur Verfügung stehenden Zeit.

Aus den Ergebnissen der Fragebögen kann gezogen werden, dass es keine einheitliche Nutzung der Rahmenbedingungen gibt, sondern dass diese sehr individuell und auf die Teams zugeschnitten genutzt werden. Das bedeutet auch, dass die maximale Flexibilität der Förderung hier sehr positiv zur individuellen Gestaltung genutzt wurde. Hätte es klare Meilensteine gegeben und definierte Projektphasen, bei denen Geld ausgeschüttet worden wäre, wären viele der Prozesse so nicht gestaltet worden.

Aus dem Workshop wird deutlich, dass die Teams sehr zufrieden waren mit der Unkompliziertheit der Vergabe und der flexiblen Betreuung. Es wird allerdings auch verdeutlicht, dass es am Anfang eine klarere Regelung der Erwartungen und der Rollen hätte geben müssen. Es war am Anfang nicht ganz klar, was die Mentor*innen übernehmen, welche Rolle das Kompetenzzentrum als Fördergeber einnimmt und was Ergebnisoffenheit wirklich bedeutet. Es wurden klarere Erwartungshaltungen, mehr Transparenz und einheitliche Briefings gefordert. Auf der anderen Seite wurde die absolute Freiheit als sehr befreiend angesehen. Aber kontinuierliche Termine des Austausches, des Präsentierens und des Verwerfens wurden als eine wichtige Ergänzung angesehen. So wurde die internationale Fachkonferenz, die zeitlich in der Mitte des Experimentiertraumes lag und als interaktive Arbeitsplattform von den Experimenten genutzt wurde (die drei Teams hatten offene Büros / Stände auf der Konferenz, wo sie selbst arbeiten konnten, aber auch in den Austausch / in die Präsentation mit den Besucher*innen gehen konnten) als ein sehr großer Mehrwert angesehen. Der Auftritt dort war für alle drei Experimente ein echter Meilenstein, zum einen durch den Sprint dahin, den Druck etwas vorzustellen, das Feedback und die Ideen, die dort entstanden und die Dynamik, die im Nachgang dazu folgte. Mehr solche Termine hätten die Dynamik laut Aussage der Teams noch erhöht.

- Zeit

In Bezug auf den zeitlichen Rahmen wurde in den Fragebögen, aber auch im Workshop verdeutlicht, dass die knappe zeitliche Ressource dem Experimentcharakter durchaus entspricht und von Vorteil ist. Es wurde aber sehr deutlich, dass ein größerer zeitlicher Vorbereitungsrahmen wichtig gewesen wäre. Diese größere Spanne in der Vorbereitung wäre notwendig, um andere Geschäfte und Projekte so zu organisieren, dass mehr Zeitkapazitäten für das Experiment vorhanden sind. So wurde für die jetzigen Experimente immer wieder deutlich, dass die Teams in unterschiedlichem Maße intensive Zeit- und Kapazitätsprobleme erlebten (ein Unternehmen startete mit vielen Akteur*innen, von denen am Ende wenige Aktive übrig blieben, die dann am Ende auch keine zeitlichen Kapazitäten mehr investieren konnten).

- Finanzierung

Das Budget wurde als gut bewertet. Es wurde als großer Vorteil gesehen, dass das Budget unabhängig vom Ergebnis und zum großen Teil unabhängig von der Verwendung (als ob für Sachmittel oder Personalmittel etc.) ausgegeben wurde. Die unkomplizierte Abwicklung (auch wenn es teils zu Verzögerungen in der Abwicklung kam) wurde als großes Plus gewertet. Interessant war die Aussage eines Experiment-Teilnehmers, dass durchaus gedanklich immer mitspielte, ob man trotz der Ergebnisoffenheit auch genug tat für das Budget und man den Erwartungen des Fördergebers Genüge tat (siehe auch Aspekt Freiraum). Das Budget wurde aber in den Auswertungen nicht als das wichtigste Kriterium bewertet. Es wurde als absolut notwendige Grundlage gesehen, inhaltlich aber spielten andere Faktoren eine größere Rolle, das Budget ermöglichte eher den Freiraum für die Kreativität und die Innovation.

Als weiterer Punkt wurde angesprochen, dass es wichtig erscheint, den Prozess zu finanzieren und nicht das Ergebnis. Das Ergebnis kommt mehr oder weniger ganz von allein. Eine positive Kultur des Scheiterns oder von Fehlern wird durch die Finanzierung von Iteration, vom Prozess, von Sprints und von der Entkopplung vom Ergebnis erzielt. Dass hier die Auszahlung der Budgets entkoppelt wurde von der Arbeit und dem Arbeitsfortschritten, hat zu ganz anderen Dynamiken geführt. Das Ganze wurde unter dem Motto „Learning is productive failing“ gesehen.

- Freiraum

Der Freiraum, der durch die Ergebnisoffenheit entstand, wurde durchaus polar betrachtet. Auf der einen Seite wurde dieser sehr geschätzt und war auch für die drei Experimente absolut die Grundlage für die Arbeitsdynamik. Auf der anderen Seite wurden (siehe auch Struktur) immer wieder mehr feste Austausch- und Präsentiertermine gefordert ähnlich wie die internationale Fachtagung. Der Austausch untereinander, aber auch mit Partner*innen und völlig fremden Besucher*innen erleichterte den Teams die Iteration ihres Innovationsprozesses. Die Ergebnisoffenheit wurde stark verknüpft betrachtet mit dem gegebenen Freiraum. Scheitern wird hier als valides Ergebnis angesehen und das Verwerfen von Zwischenergebnissen (unabhängig vom Geldfluß) führte zu mehr Freiheit in der Gestaltung der innovativen Produkte.

Die perfekte Begleitung von ergebnisoffenen Innovationsprozessen wurde mit den Begriffen Vertrauen, Freiheit und Evaluation belegt.

- Ergebnis

Auch wenn die Ergebnisse nicht im Vordergrund standen, ist festzuhalten, dass aufgrund der Ergebnisoffenheit (nicht trotz der Ergebnisoffenheit) bei zwei der drei Experimente Prototypen entstanden sind, die zum Teil bereits zu ersten Aufträgen geführt haben. Die Prototypen sind dabei im Laufe der Experiment Zeit verändert und weiterentwickelt, iteriert und verbessert worden. Lediglich das eine Team, dass aus der KKW und einer KKW fremden Branche besteht, ist im Zeitrahmen des Experiments nicht zu einem Ergebnis gekommen. Hier spielt die längere Kennenlernphase eine große Rolle. Die Beteiligten haben sich allerdings vorgenommen, über die Zeit hinaus weiter zu arbeiten, um zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen.

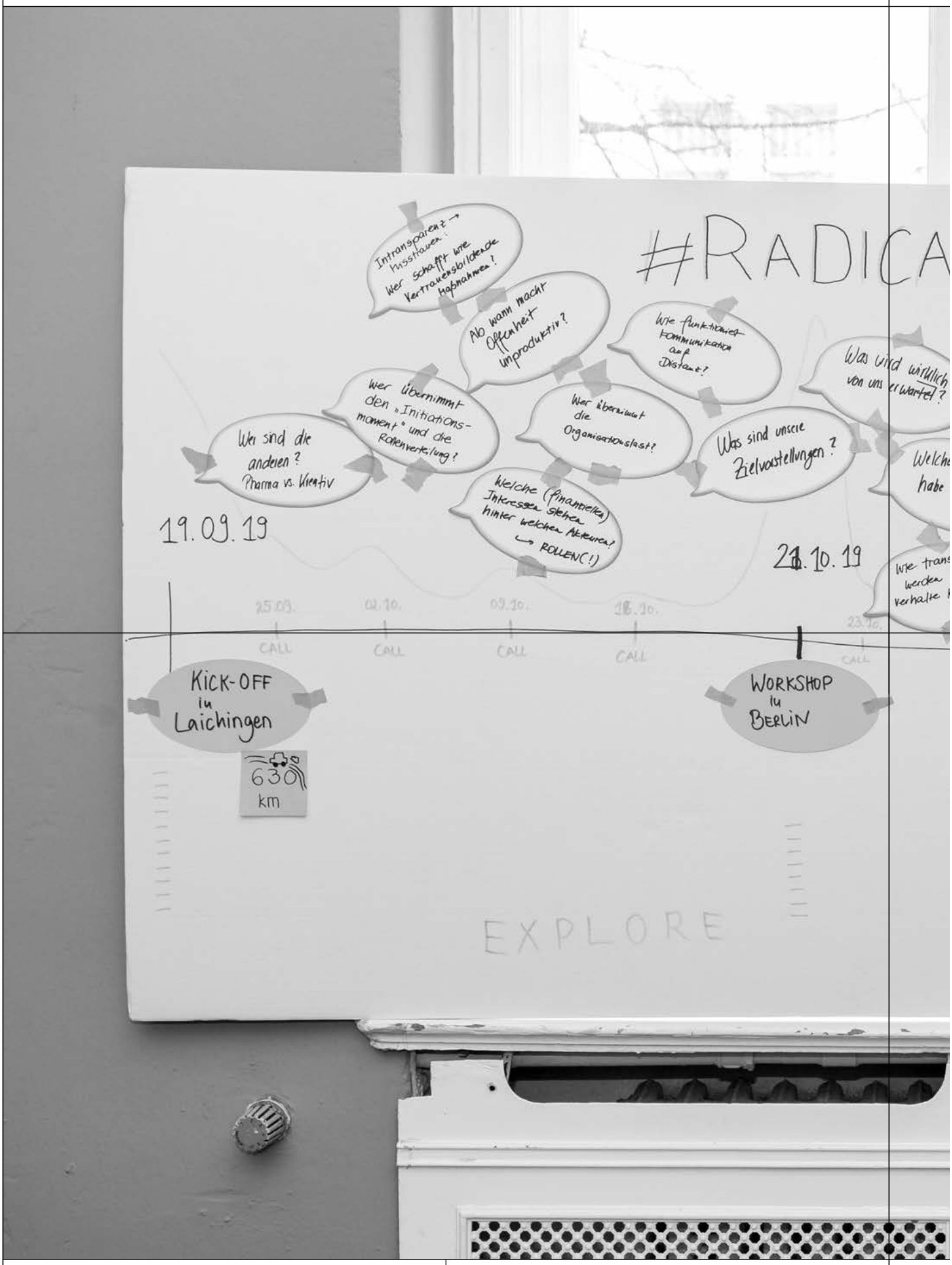
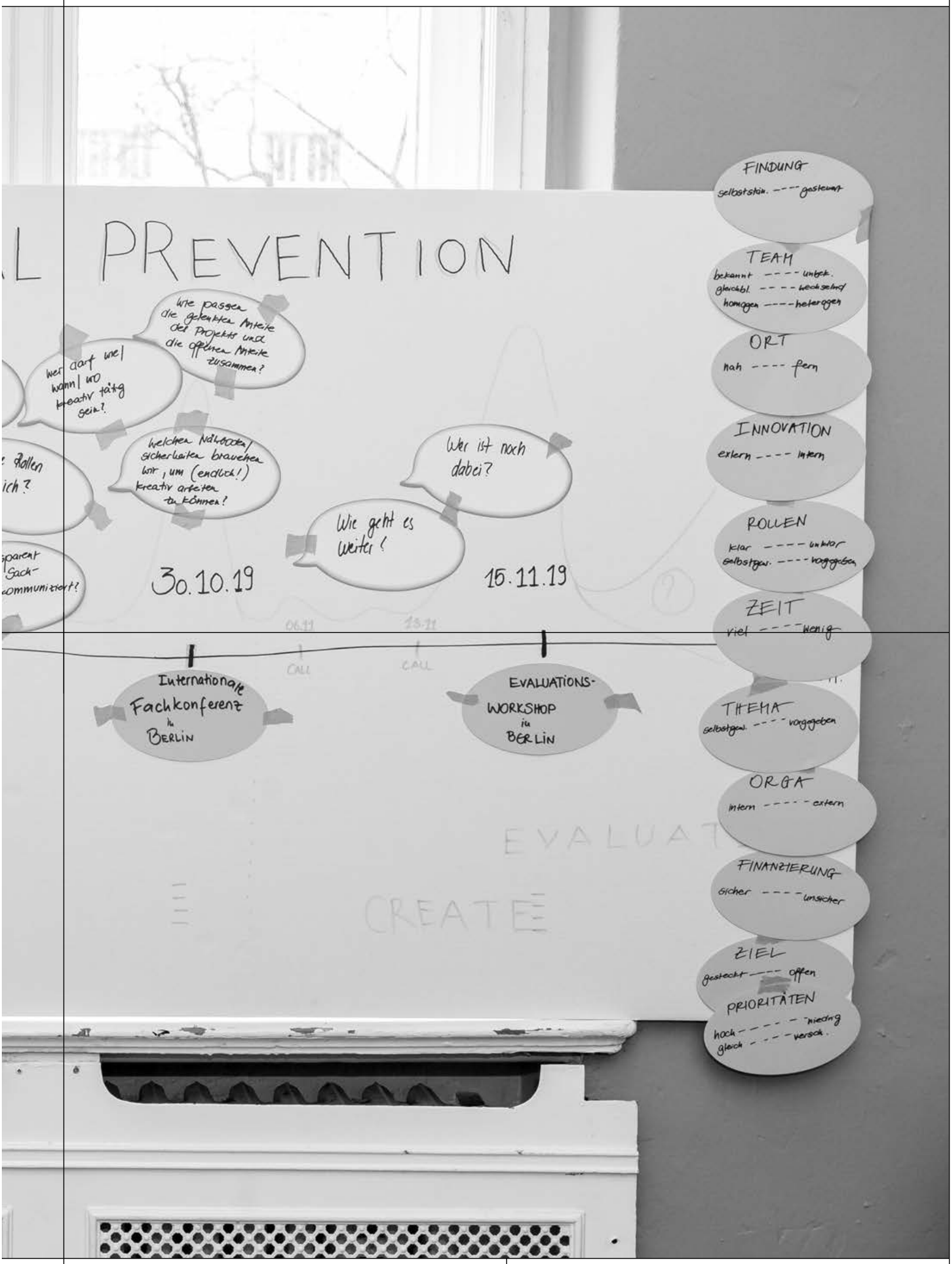

#RADICA
Intransparenz → Misstrauen: Wer schafft wie Vertrauensbildende Maßnahmen?
Ab wann macht Offenheit unproduktiv?
Wie funktioniert Kommunikation auf Distanz?
Was wird wirklich von uns erwartet?
Welche habe
Wer sind die anderen? Pharma vs. Kreativ
Wer übernimmt den „Initiations-moment" und die Rollenverteilung?
Wer übernimmt die Organisationslast?
Was sind unsere Zielvorstellungen?
Welche (finanzielle) Interessen stehen hinter welchen Akteuren? ↳ ROLLEN(!)
19.09.19
21.10.19
25.09.
02.10.
09.10.
16.10.
23.10.
CALL
CALL
CALL
CALL
CALL
KICK-OFF in Laichingen
WORKSHOP in BERLIN
630 km
EXPLORE

Abb. 1


PREVENTION
Wie passen die gelenkten Anteile des Projekts und die offenen Anteile zusammen?
Wer darf wel wann | wo kreativ tätig sein?
Welchen Nähboden/ Sicherheiten brauchen wir, um (endlich!) kreativ arbeiten zu können?
Wer ist noch dabei?
Wie geht es weiter?
30.10.19
15.11.19
Internationale Fachkonferenz in Berlin
EVALUATIONS-WORKSHOP in BERLIN
FINDUNG
selbstständ. --- gesteuert
TEAM
bekannt --- unbek.
gleichbl. --- wechselnd
homogen --- heterogen
ORT
nah --- fern
INNOVATION
extern --- intern
ROLLEN
klar --- unklar
selbstgew. --- vorgegeben
ZEIT
viel --- wenig
THEMA
selbstgew. --- vorgegeben
ORGA
intern --- extern
FINANZIERUNG
sicher --- unsicher
ZIEL
gesteckt --- offen
PRIORITÄTEN
hoch --- niedrig
gleich --- versch.
EVALUAT
CREATE

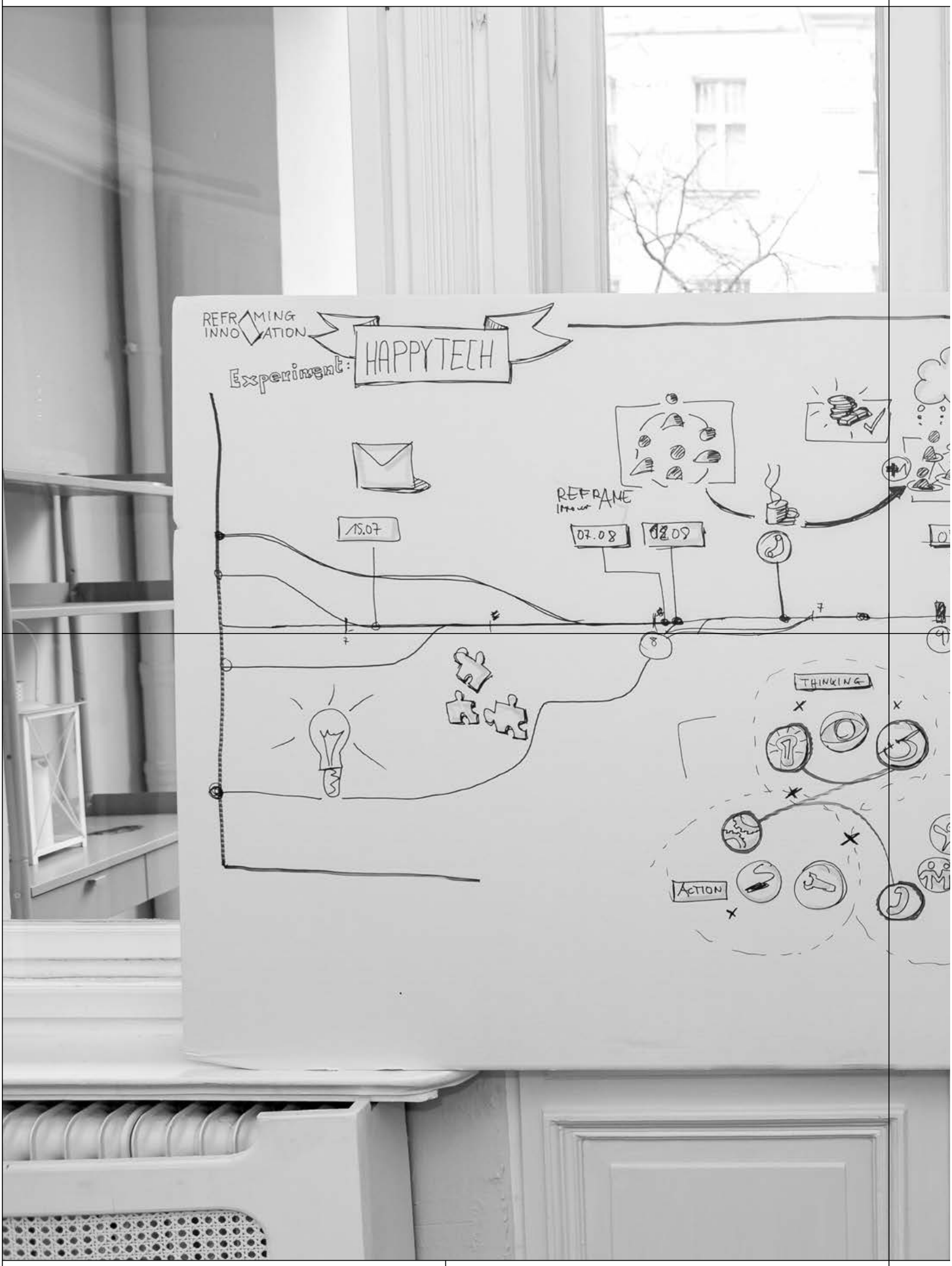
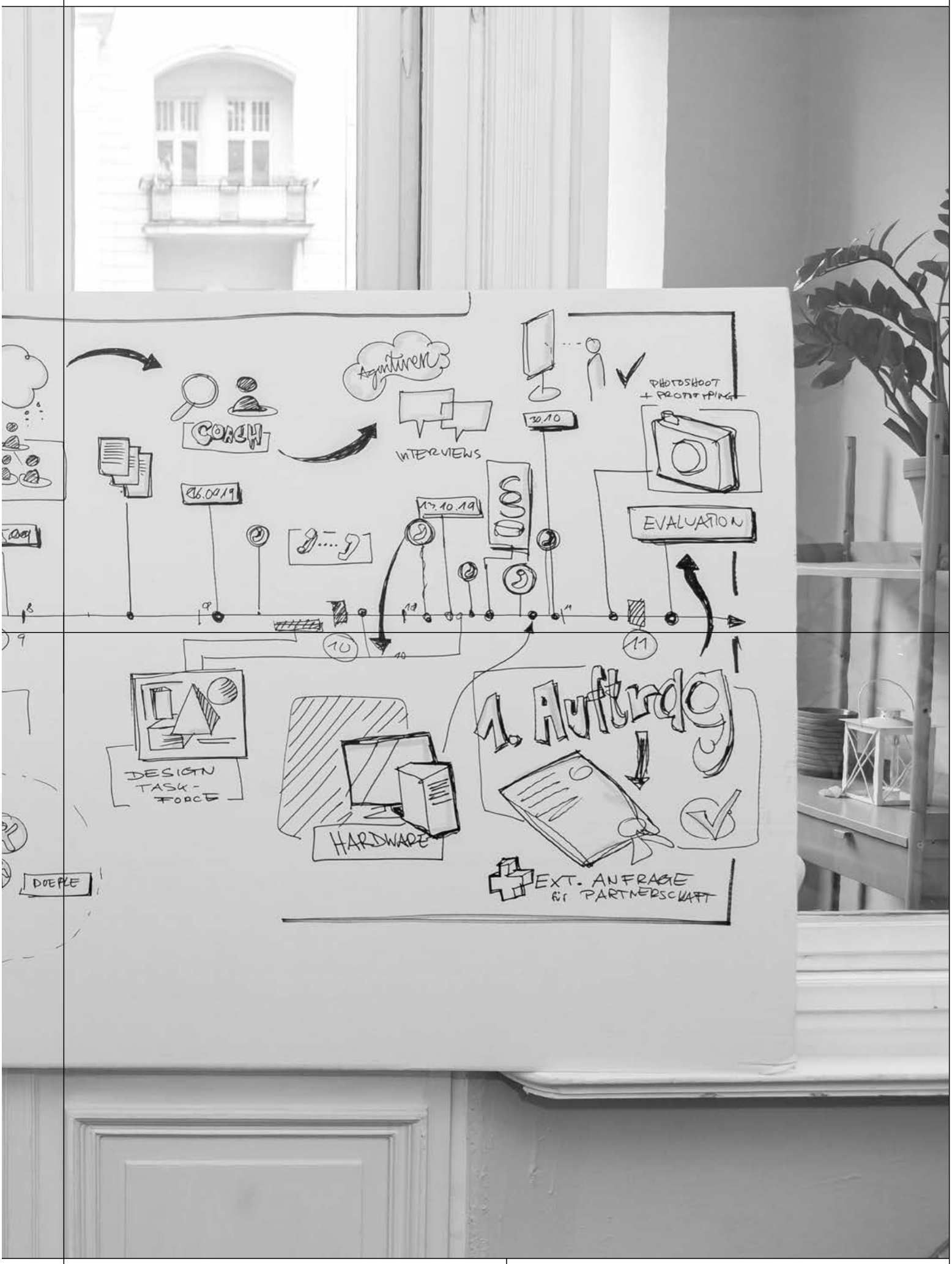

REFRAMING
INNOVATION
Experiment:
HAPPYTECH
REFRAME
15.07
07.08
THINKING
ACTION

Abb. 2


COACH
Agentiren
INTERVIEWS
PHOTOSHOOT
+ PROTOTYPING
30.10
17.10.19
EVALUATION
DESIGN
TASK-
FORCE
HARDWARE
1. Auftrag
EXT. ANFRAGE
für PARTNERSCHAFT
DOEPLE

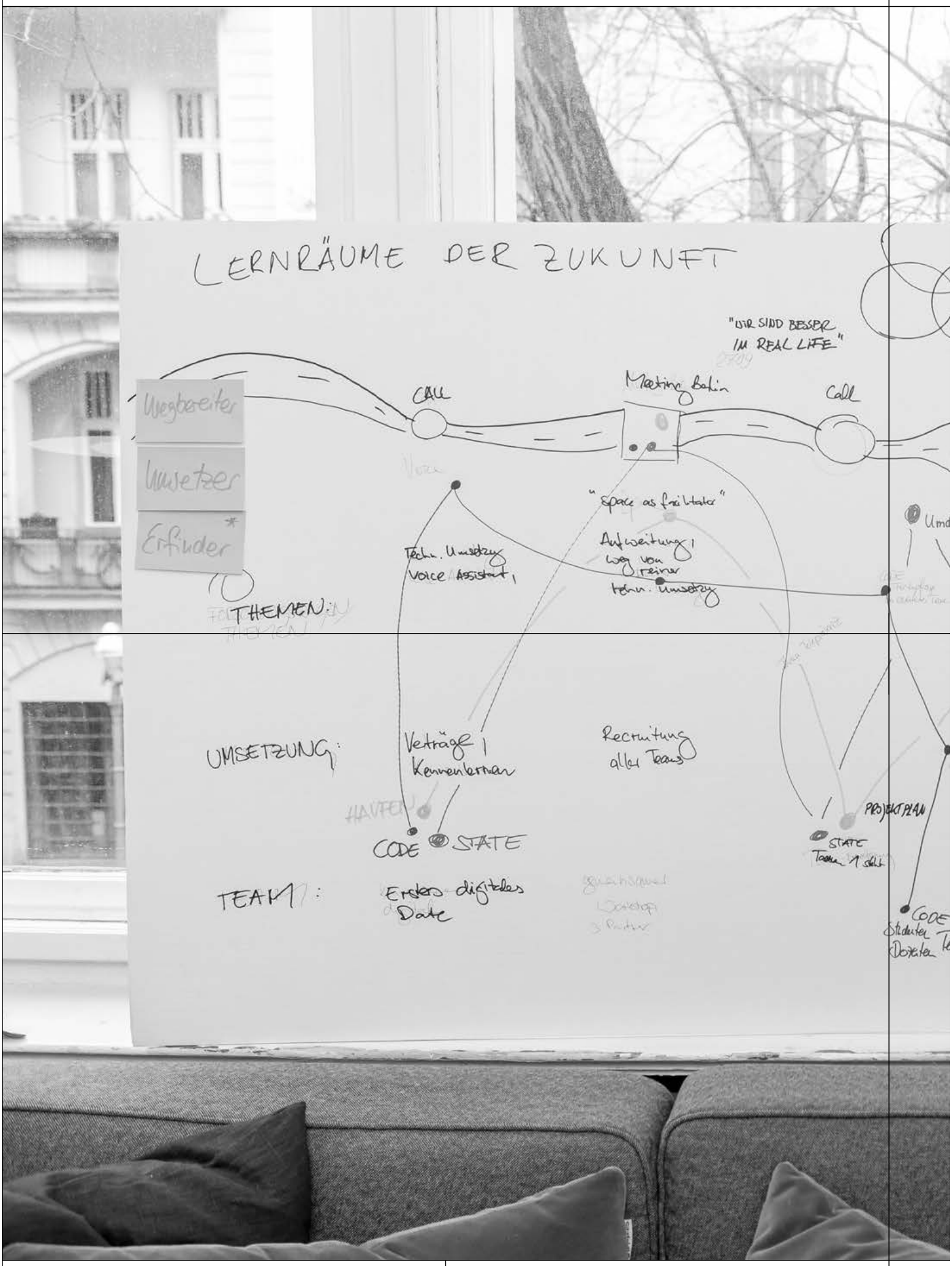
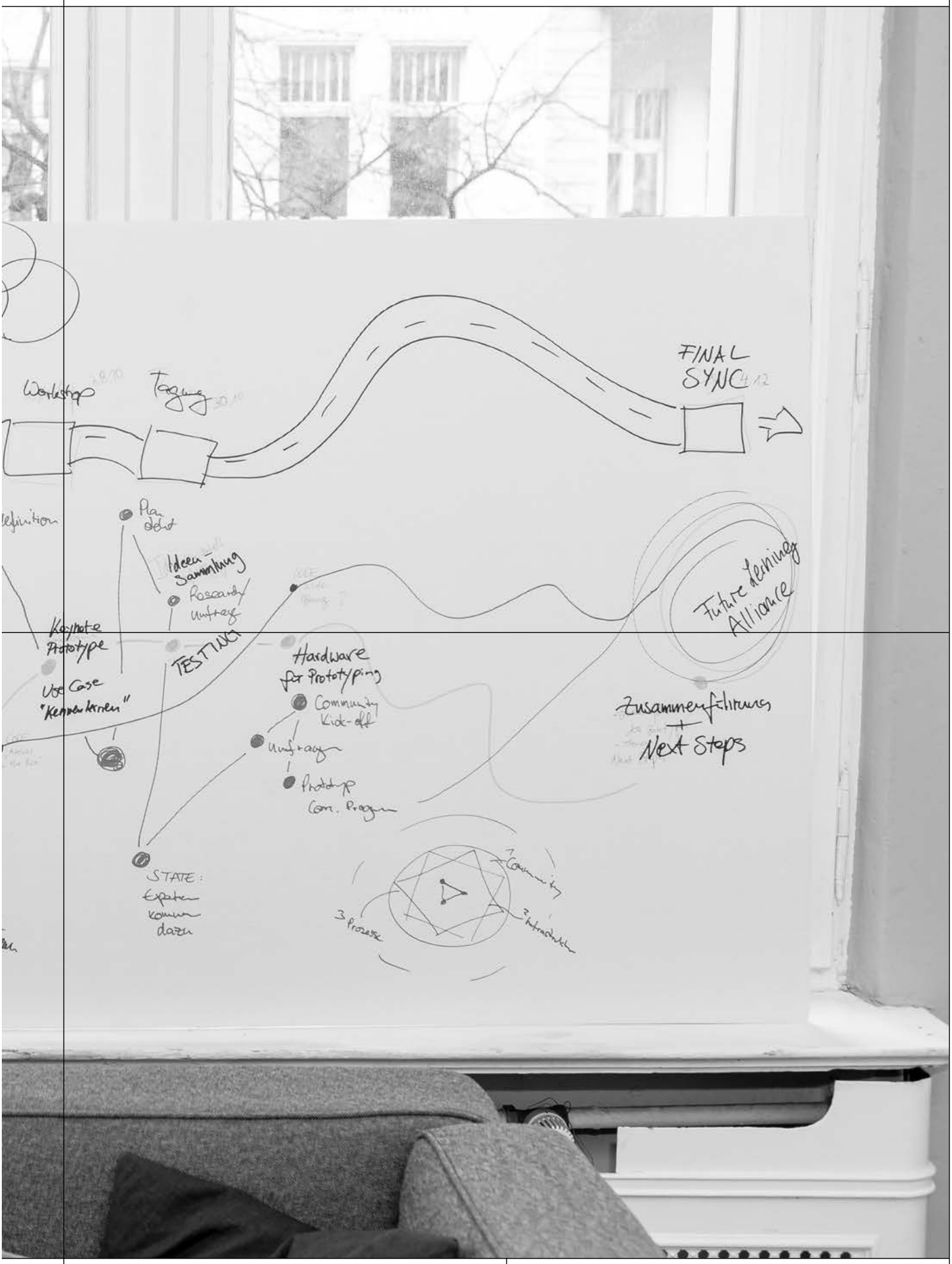

LERNRÄUME DER ZUKUNFT
"WIR SIND BESSER IM REAL LIFE"
Wegbereiter
Umsetzer
Erfinder*
CALL
Meeting Bahn
Call
"Space as facilitator"
Techn. Umsetzung Voice Assistant,
Aufweitung, weg von reiner techn. Umsetzung
THEMEN:
UMSETZUNG:
Verträge, Kennenlernen
Recruiting aller Teams
CODE
STATE
PROJEKTPLAN
STATE
TEAM:
Erstes digitales Date
CODE

Abb. 3


Workshop
Tagung
FINAL SYNC
Ideen-Sammlung
Research/Umfrage
Keynote Prototype
Use Case "Kennenlernen"
TESTING
Hardware für Prototyping
Community Kick-off
Umfragen
Prototyp
Com. Program
STATE:
Experten kommen dazu
Future Learning Alliance
Zusammenführung + Next Steps
1 Community
2 Infrastruktur
3 Prozesse

4 Empfehlungen

Aus den Ergebnissen können die folgenden Empfehlungen abgeleitet werden. Die finalisierten Handlungsansätze von Reframing Innovation finden Sie in Teil V dieser Publikation.

A Zeit

Restriktive Zeitvorgaben von Vorteil:

1 Der kurze Zeitraum des Experimentes mit drei Monaten ist gut, weil er inspirierend ist und weil er einen Fokus auf eine dynamische Entwicklung zulässt. Mit mehr Zeit gäbe es nicht automatisch mehr oder bessere Ergebnisse.

2 Es sollte aber ein größerer zeitlicher Vorlauf möglich sein, so dass sich die Experiment-Teilnehmer*innen besser auf das tatsächliche Experiment einlassen können. Hiermit geht einher, dass alle Experiment-Teilnehmer*innen sich besser ihre übrigen beruflichen Belastungen einteilen können, damit mehr Kapazität für das Experiment vorhanden ist.

Iteration und positive Fehlerkultur stärken:

1 Die Pitch-Termine – oder Termine zwischendrin zum Präsentieren des Zwischenstandes – sind sehr wichtig, um eine größere Dynamik zu erzeugen und die Iteration und die positive Fehlerkultur eines Experimentes zu forcieren.

B Rahmen / Struktur

Begleitung von außen als Asset:

1 Prozessbegleiter*innen werden als wertvoller Spiegel für das Team wahrgenommen.
2 Der Mehrwert entsteht durch eine Reflexion von außen durch die Mentor*innen. Diese stellen Fragen, hinterfragen Prozesse, ohne sich inhaltlich einzumischen.

Maximale Freiheit bei klarer Ausgangsfrage:

1 Es sollte ein klarer Rahmen gesetzt werden durch eine Ausgangsfrage, bei der Beantwortung sollte man dann maximale Offenheit haben.
2 Die Bildung von Hypothesen zu dieser Ausgangsfrage sollte dabei extra gefördert werden. Die Hypothesenbildung als solches ist ein Mehrwert für die Beantwortung von Fragen und führt zu einer stringenteren Erarbeitung von Antworten.

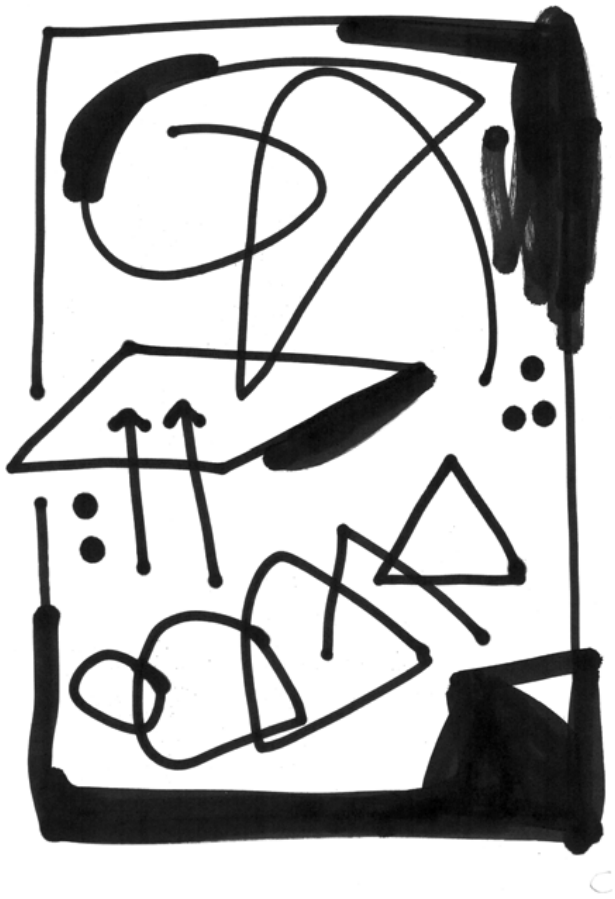
Klarheit bei den Rollen und Erwartungen:

1 Eine sehr präzise Klärung von Rollen und Erwartungen soll von Anfang an gesetzt werden. Damit ist gemeint, die Rollen der einzelnen Beteiligten zu klären (Experiment-Teilnehmende, Prozessbegleiter*innen, Fördergeber*innen, Partner*innen, etc.).
2 Eine Vernachlässigung dieser Klarheit führt zu Zeitverlusten im weiteren Prozess.

Ergebnisoffenes Budget mit niedriger Antragsschwelle eröffnet Freiräume:

1 Eine einfache Antragsstellung ist immens wichtig, um auch Teams zusammen zubringen, die sich nicht auf einen formellen Antragsweg mit vorhandener Idee bewerben würden. Hier wird schon durch die einfache Antragsstellung eine Grundlage für das Experiment gegeben.
2 Das dann ausgeschüttete Budget gibt die Möglichkeit, bei maximaler Freiheit zu denken und immer neue Prototypen und Ideen zu entwickeln.
3 Das Budget entkoppeln von Ergebnissen, stattdessen an den individuellen Prozess koppeln

C Ergebnis / Inhalt



Fortschritt statt Fertigstellung[5]:

1 Die Experimente können durch ein sich wiederholendes „Show and Tell“ ihre iterativen Prozesse zeigen und durch immer wiederkehrende Reflexion und Präsentation von Unfertigem neue Dynamiken in ihren Experimenten gewinnen. Das Unfertige ist dabei das wichtige Moment, um weiter zu kommen.
2 Durch diese ständige Präsentation wird auch automatisch eine positive Fehlerkultur implementiert, da es sich hier eher um die Iteration handelt als um Fehler.

Restriktionen beflügeln die Kreativität:

1 Zu wenig Restriktionen in Bezug auf den Inhalt, die Präsentation und das Ergebnis führen mitunter zu einer Trägheit oder auch zu einem Mangel an Ideen. Restriktionen sind gut, um sie gegebenenfalls aufzubrechen und neue Wege zu beschreiten.
2 Dabei ist eine Hypothesenbildung von großer Wichtigkeit, um daran die Prototypen weiter zu kreieren und zu realisieren.
3 Eine solche Hypothesenbildung sollte extra gefördert werden.
4 Es sollten mehr Pitch Termine vereinbart werden, bei denen sich auch die Teams untereinander kennenlernen und austauschen können. So entstehen im laufenden Prozess Prototypen (siehe auch unter Zeit).

D Team

Cross-Sektoralität als Treiber bei Experimenten:

1 Die Cross-Sektoralität von Teams ist ein echter Mehrwert, da hier unterschiedliche Branchen aufeinander treffen, die voneinander und miteinander lernen können.
2 Eine Cross-Sektoralität gepaart mit dem Matchen von sich vorher unbekannten Partner*innen benötigt mehr Zeit in der Rollenfindung und Kennenlernphase – das ist bei Fördersystemen einzurechnen.
3 In der Cross-Sektoralität steckt auch immer die Frage der Rollenverteilung – übernimmt die Kultur- und Kreativwirtschaft automatisch die Rolle der Moderator*innen und der methodischen Impulsgeber*innen? Hier ist wieder eine klare Rollenklärung wichtig.

Team Chemistry[6]:

1 Nicht nur bei der Cross-Sektoralität, sondern auch grundsätzlich bei den Teams ist es von Vorteil, am Anfang eine Phase der Team Chemistry einzuplanen.
2 Diese Phase kann auch gut durch die Mentor*innen begleitet werden.

Persönlich versus virtuell:

1 Bei aller Digitalität sind persönliche Treffen wichtig und essentiell für den Erfolg der Experimente. Dies sollte besonders bei der Budgetierung von Reisekosten beachtet werden.
2 Ein Austausch unter parallel arbeitenden Teams ist wichtig und kann zu einer positiven Dynamik unter den einzelnen Prozessen führen.

Matching von Partner*innen ermöglicht unvorhergesehene Sichtweisen:

1 Das Matchen von Teams, die sich untereinander noch nicht kennen oder sich mit dem gesetzten Thema noch nicht vertraut gemacht haben, kann zu unverhofften und sehr interessanten Sichtweisen führen. Auch wenn dieses Vorgehen mehr Aufwand auf der Seite der Förder-geber*innen bedarf, ist dieses matchen von sich vorher unbekannten Partner*innen von großem Potential.
2 Die Zusammensetzung der Teams muss gut gematcht werden. Dies bedeutet auf der Seite des Fördergebers Kompetenz und Wissen zu den einzelnen Partner*innen und die Kapazität, dieses Matchen gut zu begleiten.

E Risiken, die eingegangen werden

Zeit für ergebnisoffene Experimente:

1 Zeit zu investieren für eine ergebnisoffene Unternehmung ist für Wirtschaftsunternehmen, aber auch für die Kreativwirtschaftsakteur*innen ein Risiko, denn sie setzen Zeit und Kapazität aus ihrem normalen Geschäftsalltag frei, um ohne klaren Auftrag und ohne vorher abzusehendes Ergebnis zu arbeiten.

Interdisziplinarität:

1 Sich auf interdisziplinäre Team einzulassen, wird als Risiko angesehen, da man nicht absehen kann, wie die unterschiedlichen Partner*innen zusammen arbeiten.

Frühe Offenlegung von unfertigen Prozessen:

1 Die frühe Offenlegung von Produkten, Dienstleistungen etc. vor den anderen Teams, aber auch vor Partner*innen wird als Chance, aber auch als Risiko angesehen. Dabei spielen Fragen wie das Urheberrecht, die Patentfähigkeit, die Konkurrenz, der Markt, die eigene Reputation etc. eine nicht unerhebliche Rolle.

Freiheit:

1 Die Freiheit wird als große Chance angesehen, frei Hypothesen, Ideen und Prototypen zu generieren.
2 Gleichzeitig geht es auch immer darum, dem eigenen Qualitätsanspruch gerecht zu werden ob der freien Auslegung der Ausgangsfrage. Dies wird als Risiko empfunden.

F Begleitung durch Mentor*innen / Prozessbegleiter*innen / FlowManager*innen

Begleitung als Potential:

1 Es sollte auf jeden Fall eine Begleitung eingeplant werden.
2 Ein einheitliches Briefing für die Experiment-Teilnehmenden und die Mentor*innen ist dabei von größter Wichtigkeit.

Mehr Facilitator*innen als Observer*innen:

1 Die Rolle der Prozessbegleiter*innen sollte zusätzlich zu der Beobachtung (die bei Reframing Innovation noch im Vordergrund stand) auch eine der Intervention sein.
2 Die Reporting-Fragen müssen zwischen den Fördergeber*innen und den Mentor*innen abgestimmt werden.

Voneinander lernen:

1 Die Mentor*innen sollten die Möglichkeit haben, sich untereinander auszutauschen, oder sogar eine Supervision zu haben.

In der folgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Aspekte auf die verschiedenen Akteur*innen aufgeteilt und die Vielschichtigkeit verdeutlicht.

	Zeit	Struktur
Fördergeber*innen	Zeit geben für das Kennenlernen unterschiedlicher Branchen	Impulse für mehr cross-sektorale Projekte, Scheitern als legitimes Ergebnis
Förderinstitutionen	Kurze Laufzeit mit klaren Sprints	Klare Rahmenbedingungen, klare Termine für den Austausch
Teams	Vorlauf geben, damit die Teams ihre Kapazitäten planen können	Möglichst diverse Teams
Unternehmen	Bereitschaft, Zeit zu investieren in den Prozess und nicht das Ergebnis	

	Teams	Ergebnis / Inhalt
	Evaluation und Wirkungsmessung einsetzen	Thema vorgeben, aber Ergebnisse offen gestalten
	Prozessbegleiter*innen / Flowmanager*innen einsetzen	Prozess und Inhalt zählen gleich
	Prozesse immer wieder reflektieren	
	Unternehmen mit KKW matchen	Impulse für die Wirtschaft, Impulse für das eigene Personal

Abschließend kann zusammengefasst werden, wie das perfekte Fördersystem aus Sicht der Evaluation von Reframing Innovation aussehen könnte:

1 Budget

- Es sollte sich um kleine bis mittlere Budgets handeln
- Die Gelder sollen auch zur Freistellung von Mitarbeiter*innen zu Innovationsprozessen genutzt werden können

2 Prozess fördern

- Es sollte um eine agile Finanzierung selbstorganisierter Vertreter*innen in Teams gehen
- Die Förderung in Form von benötigten Ressourcen (meist Zeit und Geld) soll als Vertrauensvorschuss gegeben werden
- Förderung von Teams (nicht Ideen)
- Prozessförderung mit genug Vorlauf, aber kurzer Laufzeit

3 Einfachheit des Antrages und der Abrechnung

- Es muss eine einfache Beantragung ohne lange Anträge geben
- Auch die Abrechnung muss schnell und flexibel sein

4 Sprintcharakter

- Der Sprintcharakter (mehrere im Jahr) sollte im Vordergrund stehen
- Eine Stufenförderung oder Förderung in Staffeln ist denkbar: Phase 1 bis zur Idee; Phase 2 ab Idee

5 Begleitung

- Es soll Moderator*innen / Facilitator*innen geben, die als Mittler*innen zwischen Fördergeber*innen und Team stehen. Mentor*innen statt Sachbearbeiter*innen.

5 Exkurs Kriterien zur Förderung ergebnisoffener Innovationen

Im Zuge des Evaluations-Workshops wurde auch daran gearbeitet, was geeignete Kriterien sein könnten, um ergebnisoffene Innovationsprozesse messbar oder zumindest nachvollziehbar zu machen. Diese durchaus schwierige Fragestellung wurde mit guten Ideen bedacht und folgende erste Ansätze können dabei zusammengefasst werden:

- Dokumentation

Ein Kriterium kann eine begleitende Dokumentation sein, die nach vorher festgelegten Themen den Verlauf der inneren (Lernerfahrung der Innovator*innen im Sinne von „Was hat sich in mir bewegt?“) und äußeren (Anknüpfbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit) Prozessdynamiken dokumentiert. Sinn und Zweck dieser Dokumentation kann eine Methodenvielfalt sein, aber auch eine breit angelegte Analyse von Innovationsdynamiken, um daraus weitere Schlüsse für Förderprogramme ziehen zu können. Aus diesen Dokumentationen können Innovationsreports entstehen, die eben nicht nur die Ergebnisse wider geben.

- Impact

Die langfristige Wirkung, die Veränderung für das System, die Gesellschaft können aufgezeigt werden. Diese können allerdings nicht rein aus den Ergebnissen von Experimenten, oder Risky Projects gezogen werden. Hier wäre eine ganzheitlich angelegte, langfristige Studie erforderlich, um den Impact sichtbar zu machen. Um dies zu erreichen, müssen aber schon früh bei den einzelnen Förderungen bestimmte Aspekte abgefragt werden, die immer wieder in der Zukunft abgefragt werden können. Dazu können die Anzahl der Betroffenen gehören, die Relevanz des Problems zu dessen Lösung die Innovation beiträgt und das Veränderungspotential, die Wirkung auf Bestehendes.

- Ressourcen

Gemessen und sichtbar gemacht werden können die Aktivierung / der Einsatz von Ressourcen (Zeit, Kompetenzen, Partner*innenschaften, Wissen). Dabei erscheint wichtig und gleichzeitig eine Herausforderung, eben nicht nur quantitativ belegbare Ressourcen wie Zeit sichtbar zu machen, sondern auch qualitative Ressourcen wie Wissen, Kompetenzen, Cross-Sektoralität aufzuzeigen.

- Netzwerk

Das Netzwerk kann im Positiven wie im Kritischen gemessen werden. Die Anzahl möglicher und aktiver Kritiker*innen sagt etwas über die Innovation aus, genauso wie die Anzahl geschaffener Verbindungen und Synergien zu neuen Partner*innen, anderen Fachbereichen oder anderen Akteur*innen.

- Neuheitsgrad

Es kann ein Instrumentarium entworfen werden, um die Neuheit der erarbeiteten Innovation sichtbar zu machen, welche neue Wertschöpfung entsteht für die Fördernehmer*innen, aber auch die Fördergeber*innen.

- Markt

Auch das gängige Kriterium des Markterfolgs kann sichtbar gemacht werden: Inwiefern haben die Firmen für ihre Projekte Auftraggeber*innen gefunden, gibt es ein existierendes Interesse auf dem Markt? Welchen Nutzen hat die Innovation für den Menschen, welche Verwertbarkeit?

6 Reflexion und Iteration

Zum Schluss noch einige Anmerkungen, die im Laufe des Projektes entstanden sind zu den Themen der Innovationsförderung, der Evaluation und der Cross-Sektoralität.

○ Innovationsförderung und Ergebnisoffenheit

Die Auseinandersetzung mit den Themen der Innovationsförderung und der Ergebnisoffenheit ist nicht grundlegend Bestandteil der Evaluation und doch taucht die Beschäftigung mit den Themen natürlich auch hier immer wieder auf. Ergebnisoffenheit gibt es in vielen Förderprozessen, meist wird diese allerdings definiert auf die Offenheit, welches Ergebnis herauskommt, nicht ob ein Ergebnis herauskommt. Hier kann sich die Wirtschaftsförderung viele Anregungen holen aus dem Bereich der Kunst- und Kulturförderung und der naturwissenschaftlichen Förderung. In beiden Bereichen werden grundsätzlich Prozesse gefördert, künstlerische und naturwissenschaftlich – experimentelle Prozesse. In beiden Fällen werden entstehende Produkte / Verfahren / Kunstwerke nicht als zwangsläufiges Ergebnis angesehen, sondern als Mehrwert zu dem schon entstandenen Prozess. Ähnlich geht auch Reframing Innovation an die Thematik. Der Prozess selbst ist schon das Ergebnis, das noch bereichert werden kann durch entstehende Produkte / Dienstleistungen. Zumindest die drei Experimente bei Reframing Innovation zeigen, dass es durch die Offenheit am Ende zu Produkten kommt, die ein starkes Ownership bei den Experiment-Teilnehmenden und bei den Fördergeber*innen hervorruft.

○ Evaluation

Reflektiert werden soll hier der Prozess der Evaluation. Es ergibt sich aus dem Prozess, dass eine begleitende Evaluation richtig war. Die eingesetzten Instrumente spiegelten mit ihren unterschiedlichen Aspekten und Ebenen auch die Vielschichtigkeit der Experimente wider. Wichtig ist, dass die Elemente so gesetzt werden, dass sie anpassbar sind auf die Projektdynamik und die Projektzeiten und trotzdem verlässlich abgefragt werden. Die Formate der Beobachtungen müssen genauso wie die Lerntagbücher standardisiert werden, Abweichungen führen hier zu schwächeren Ergebnissen und einer fehlenden Vergleichbarkeit.

Angemerkt wurde, dass es angenehmer gewesen wäre, kontinuierlich Interviews zu führen statt der Fragebögen, hier ist immer die Frage der Ressourcen zu beachten. Es wurde darauf hingewiesen, dass eine verlässliche Überprüfung und eine kontinuierliche wöchentliche Erbringung wichtig sind und das Arbeiten mit der Evaluation erleichtert. Dabei kann an den gestellten Fragen weitergearbeitet werden, sie können noch präziser, knapper und kürzer gestellt werden.

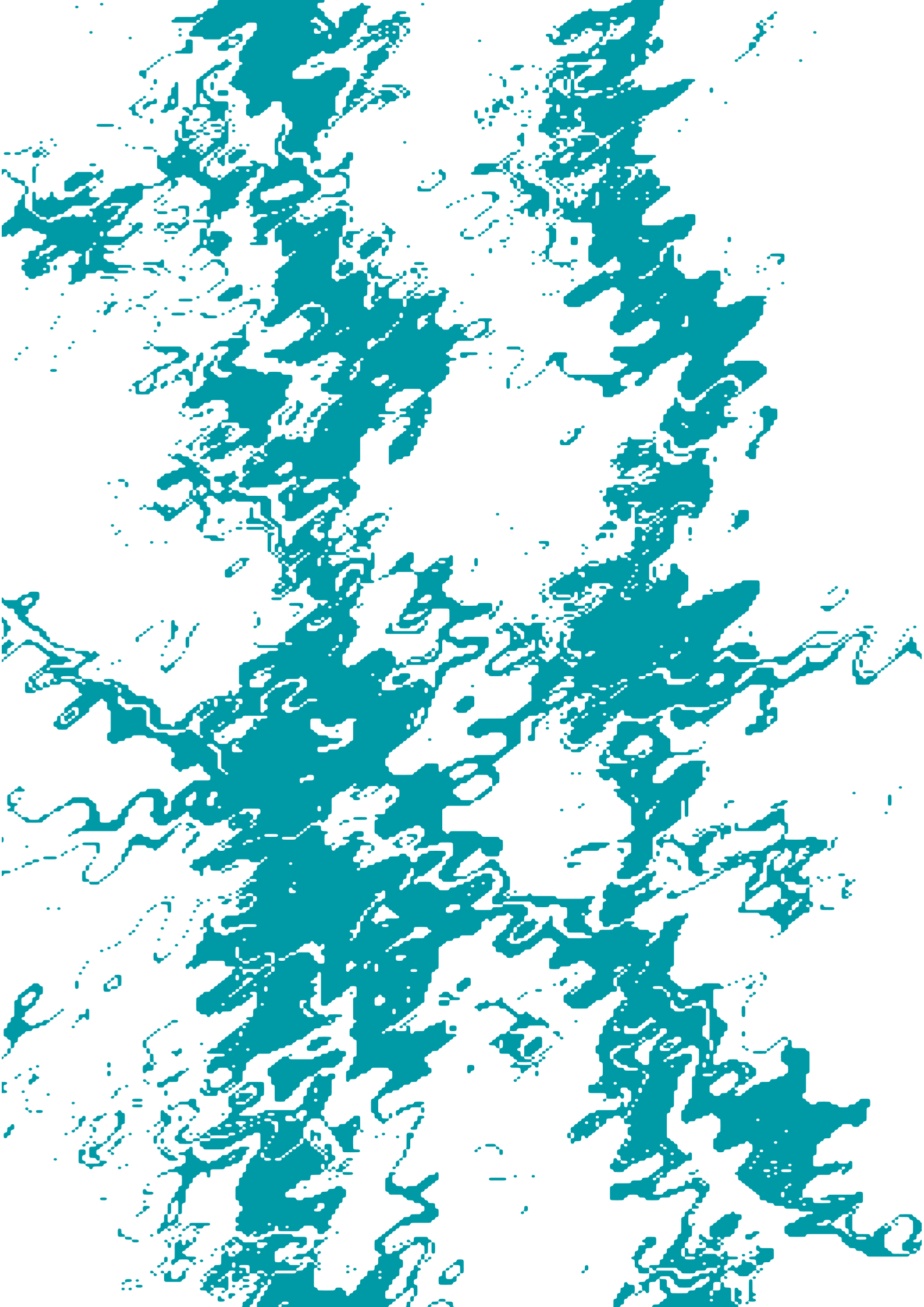
Hinzugenommen werden sollte eine strukturierte Prozessevaluation. Dies ist ja auch ein Punkt, der in den Empfehlungen auftaucht. Die Prozesse sollten stärker gefördert werden und nicht ausschließlich die Ergebnisse. Dementsprechend (siehe auch Kriterien zur Messung) sollte es eine Prozessevaluation und damit auch eine Prozessdokumentation geben.

Ein bezeichnendes Zitat aus dem Workshop wird an das Ende und gleichzeitig auch an den Anfang des Lernprozesses gestellt: „Freiheit braucht Transparenz und Sicherheit“.

○ Cross-Sektoralität

Cross-Sektoralität ist ein wichtiges Thema, das besonders zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen ein großes Potential hat. Dieses Potential kann durch Anreize in Fördersystemen intensiver gehoben werden. Die Cross-Sektoralität gelingt dabei in der Zusammensetzung zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen besonders gut. Gründe dafür werden auch bei Reframing Innovation klar: die Flexibilität der Kultur- und Kreativwirtschaft auf andere Zusammenhänge einzugehen ist groß, die Bereitschaft, die kreative Impulsgeber*innen rolle einzunehmen ist vorhanden und wird benutzt. Und die Reflexionstiefe von Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft ist oft geübter als die von anderen Branchen.

1 Ausführlich dazu im Buch Evaluation im Kulturbetrieb von Gesa Birnkraut, erschienen in der 2. Auflage 2019 im VS Springer Verlag
2 Stockmann, Reinhard; Meyer, Wolfgang (2010). Evaluation – Eine Einführung. Leverkusen-Opladen, Verlag Barbara Budrich
3 Baecker, Dirk (2008). Zur Evaluation kultureller Projekte. Erschienen in: Zeitschrift für Evaluation 7, Heft 1. Saarbrücken. S. 97 – 111
4 Schneider, Vera (2008). Evaluation: Theoretische und praktische Fragen zur Entwicklung im Kulturbereich. In: Ermert, Karl (Hrsg.): Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung. Wolfenbüttel, Wolfenbütteler A-kademie-Texte Band 34: Bundesakademie für kulturelle Bildung, S. 21 f.
5 Zitat aus den Beobachtungen von Christoph Brosiuss
6 Zitat von Susan Barth und Christoph Brosius



Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Öffentlichkeitsarbeit
10119 Berlin
www.bmwi.de

Stand: Dezember 2019

Text und Redaktion:
Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes
u-institut Backes & Hustedt GbR
www.kreativ-bund.de

Leporello, Projektbeschreibung,
Handlungsansätze:
Felix Haas, Julia Köhn,
Julian Römer, Johannes Tomm
(Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes)

Evaluation:
Prof. Dr. Gesa Birnkraut
(Birnkraut | Partner, birnkraut-partner.de)

Prozessbegleitung Experimente:
Andreas Molitor

Fotos:
William Veder

Graphic Recording / Grafiken:
Kai-Roman Ditsche-Klein
(Kalagrafik, kalagrafik.com)

Gestaltung:
Rana Karan und Hardy Seiler
Bureau Hardy Seiler
www.hardyseiler.de

Herstellung:

Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH

Kontakt:
Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Jägerstrasse 65
10117 Berlin
presse@kreativ-bund.de
030 / 2088891-16

A – F

Reframing Innovation

Handlungsansätze für ergebnis-offene Innovations-vorhaben

Die Analyse von Reframing Innovation durch das Kompetenzzentrum ist zu einem Katalog an Handlungsansätzen für die Förderlogik von morgen aufgearbeitet worden. Wie ergebnisoffene Innovations-vorhaben am besten gefördert werden können, wird so an sechs Kategorien mit untergeordneten Hinweisen erklärt.

A	Förderkultur	3
B	Rahmen	15
C	Dynamik	25
D	Team-Konstellation	37
E	Logik	47
F	Bewertung & Auswahlprozess	57

A.:

Handlungsansatz

Förderkultur

Zur Förderung von ergebnis-offenen Innovationsvorhaben müssen Geförderte und Förderer*innen sich als Partner*innen auf Augen-höhe verstehen. Und auch entsprechend agieren.

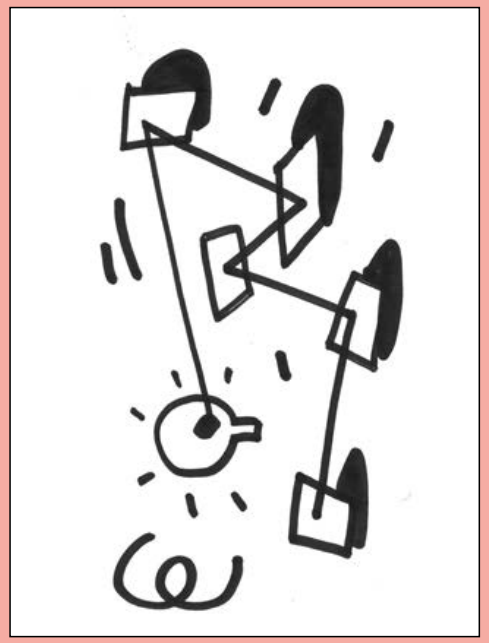
OPEN

A.1

Aus Geben und Nehmen wird gemeinsames Realisieren

Förderung bedeutet nicht mehr nur Unterstützung einer Partei durch eine andere, sondern das gemeinsame Realisieren gemeinsamer Ziele.

Handlungsansatz A.1



A.2

Erwartungsmanagement vs. gelernte Förderhaltung

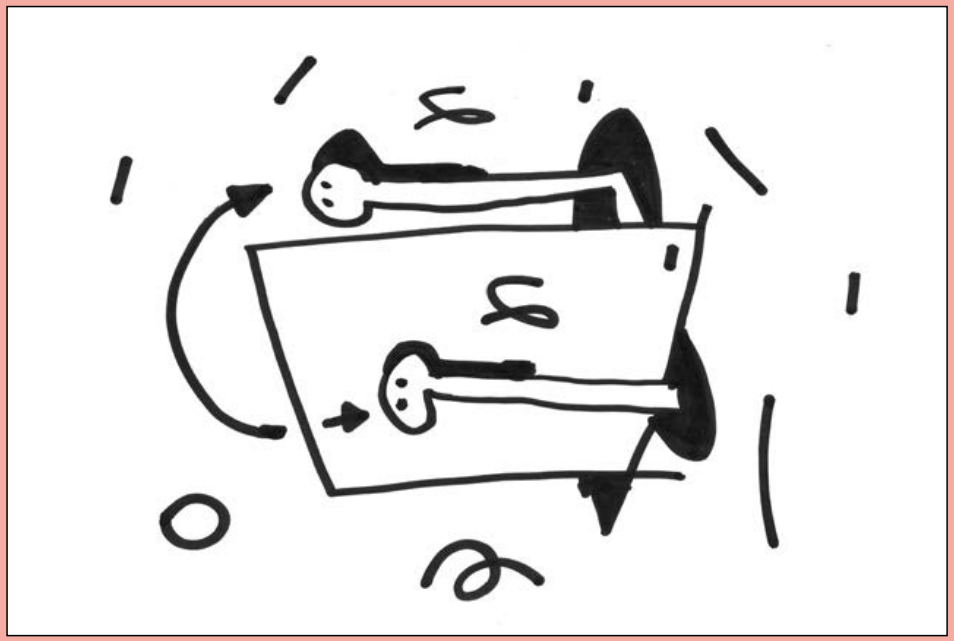
Monetäre Förderung führt nicht immer zu direkten Ergebnissen. Ein realistischeres Erwartungsmanagement, das Unebenheiten im Innovationsprozess berücksichtigt, ist deshalb zu empfehlen.

Handlungsansatz A.2

A.3

Weg vom Verwalten – hin zum Ermöglichen

Aus anonymen Förderer*innen werden persönliche Kontakte, die ebenfalls am Erfolg des Innovationsvorhabens interessiert und um dessen Gelingen bemüht sind.



Handlungsansatz A.3

A.4

Vertrauen in Fördergeber*in wird bei mehr Freiraum zunehmend wichtiger

Mit erhöhtem Freiraum in ergebnisoffenen Innovationsprojekten wächst auch das Bedürfnis nach Vertrauen zu den Fördergeber*innen.
Ein wertschätzendes und motivierendes Verhältnis gibt Stabilität und erleichtert die Kommunikation.

Handlungsansatz A.4

A.5

Augenhöhe durch Transparenz & Partner*innenschaft

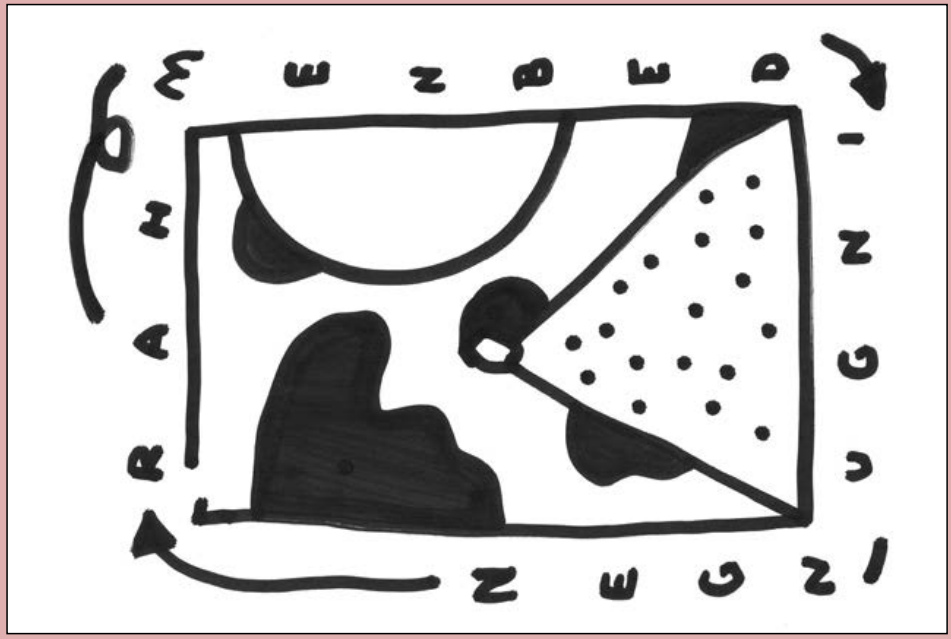
Indem Fördergeber*innen und – Nehmer*innen ihre Ausgangsfragen, Prozesse und Lösungen offenlegen, kann ein Vertrauensverhältnis entstehen, das beidseitig produktiv wirkt.

Handlungsansatz A.5

B.:

Rahmen

Ergebnisoffene Innovations-
vorhaben benötigen ein
großes Maß an Freiheit.
Diese Freiheit bedingt
jedoch Vertrauen,
transparente Zusammen-
hänge und Erwartungen,
klare Regeln und Prozesse.



Rahmen

B.1

Sicherheit in der Unsicherheit schaffen

Je mehr Freiraum im Schaffen und Gestalten, desto mehr transparente Rahmenbedingungen sind nötig.

Handlungsansatz B.1

B.2

Definierung von Vor- und Nachphasen

Phasen zur Projekt-anbahnung und Evaluation / Nachbesprechung des Innovationsprojektes mit allen Beteiligten ermöglichen kontinuierliche Verbesserung der Förderung und ihrer Gegenstände.

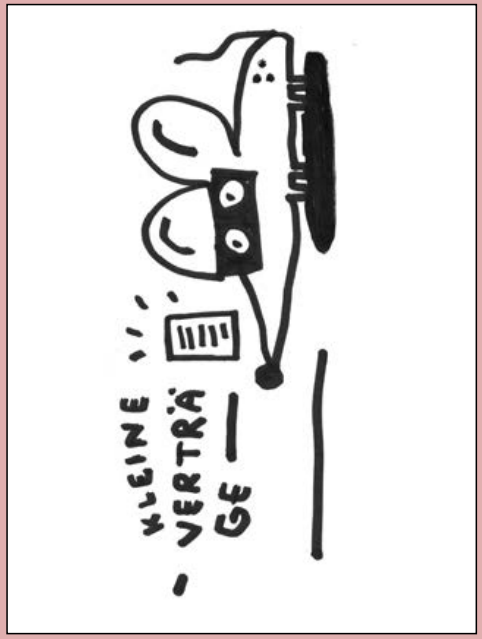
NEXT STEPS

B.3

Anpassung der Antragsformalien für Transparenz und niederschwelligen Zugang

Kurze und präzise Anträge ersparen den Fördergeber*innen Mehraufwand bei der Bewertung und generieren gleichzeitig eine höhere Attraktivität für potentielle Fördernehmer*innen.

Handlungsansatz B.3

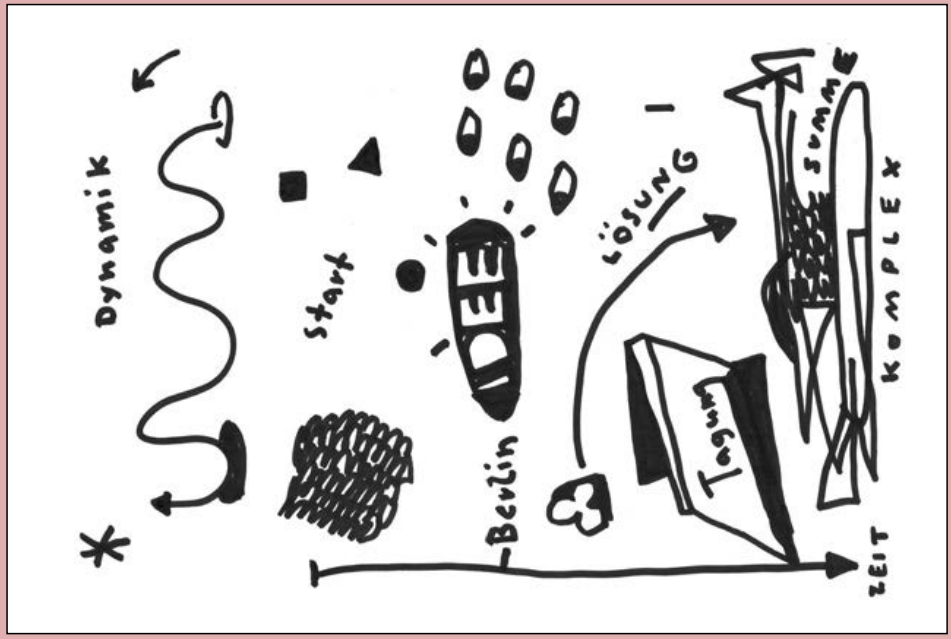


B.4

Spannungsfeld zwischen Freiraum & Iteration

Inhaltliche und methodische Freiheit im Prozess sowie iterative Strukturierungen (Pitches, Präsentationen o.ä.) befinden sich in einem Zusammenspiel, das es zu balancieren gilt. Gelingt der Balanceakt, kann Kreativität wachsen.

Handlungsansatz B.4



C.:

Dynamik

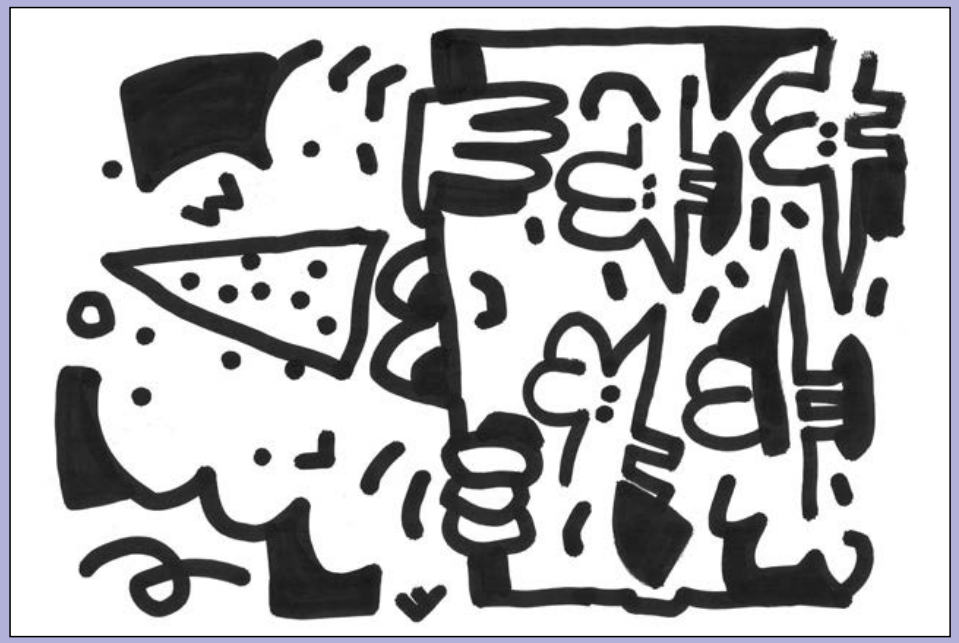
Um der Dynamik eines ergebnisoffenen Innovationsvorhabens gerecht zu werden, braucht es ein agiles und auf Iterationen abgezieltes Vorgehen. Insbesondere bei der Gestaltung und Justierung der Fördermaßnahmen im laufenden Prozess.

VOICE
space

C.1

Austausch innerhalb der Projekt-Teams initiieren

Kommunikation zu Projektabläufen, Erfahrungen und Expertisen unter den Fördernehmer*innen des gleichen Programms bringt große Mehrwerte und Lerneffekte für die einzelnen Projekte.

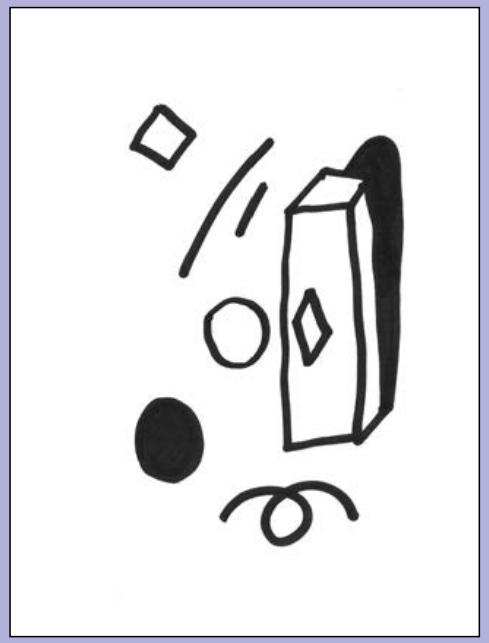


Handlungsansatz C.1

C.2

Freiheit braucht Meilensteine & Bühnen

Es braucht ein klares Förderdesign, das Meilensteine (z.B. Zwischenpräsentationen) setzt und hierfür entsprechende Bühnen bereitstellt (z.B. Konferenzen, Festivals). Beides erhöht Produktivität und Reflektion für Förderer*innen und die Projekt-Teams.



Handlungsansatz C.2

C.3

Kultur des Scheiterns als Teil des Prozesses etablieren

Kein Innovationsprojekt verläuft reibungslos. Abweichungen vom Projektplan, Fehler und Irrtümer gehören stets dazu. Diese zu benennen und für weitere Projekt-Teams und ggf. die Öffentlichkeit zugänglich zu machen, schafft einen wechselseitigen Lernkontext. Auch über das aktuelle Projekt hinaus.

DER
GUTE
FELER

C.4

Projekte brauchen monetäre und nicht-monetäre Begleitung

Alle Maßnahmen sollten als Schieberegler verstanden werden, die im Laufe des Prozesses situationsbezogen angepasst werden können. Diese können neben Geld auch z.B. Coachings oder Zugang zu Expert*innenwissen und Netzwerken sein.

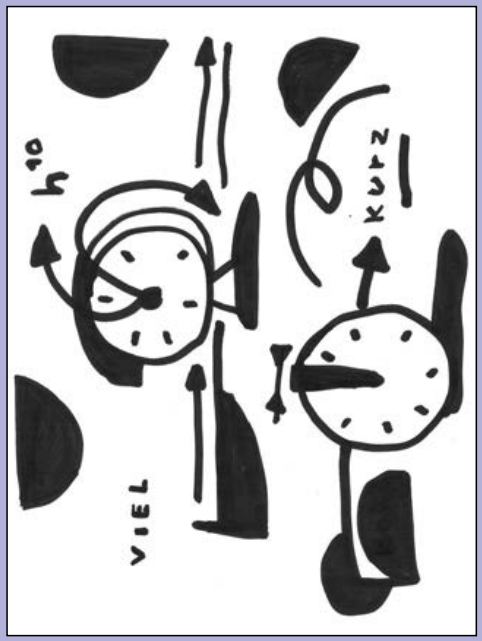
Handlungsansatz C.4

C.5

Iterationen & Reflexionsschleifen als feste Haltepunkte installieren

Durch die gesetzte Regelmäßigkeit können aufgestellte Hypothesen überprüft und justiert werden. Zudem kann sie als Entscheidungsgate für nächste Förderschritte fungieren. Klarheit und Bezug zum Projektziel werden ebenfalls sichergestellt.

Handlungsansatz C.5



D.:

Team-Konstellation

Der Erfolg ergebnisoffener Innovationsvorhaben ist maßgeblich abhängig von den involvierten Menschen. Alle Teams bergen dabei Potentiale und Risiken gleichermaßen. Hier bedarf es der sorgsamen Auswahl und Überprüfung von Kompatibilitäten.

Team-Konstellation

D.1

Rollenklärung aller Stakeholder*innen

Die frühzeitige und sich wiederholende Klärung der Rollen innerhalb des Projekt-Teams und der Förderer*innen ist elementar, um das Projekt ohne personelle Irritationen zu bewerkstelligen.

Handlungsansatz D.1

D.2

Unabhängige Mentor*innen begleiten den Prozess inhaltlich und strukturell

Durch Mentor*innen wird die Schnittstelle Fördergeber*innen und -Nehmer*innen aktiv unterstützt. Für beide Seiten kann das Projekt auf diese Weise simultan ausgewertet und ggf. modifiziert werden.

Handlungsansatz D.2

D.3

Zusammensetzung des Teams – Interdisziplinarität zählt

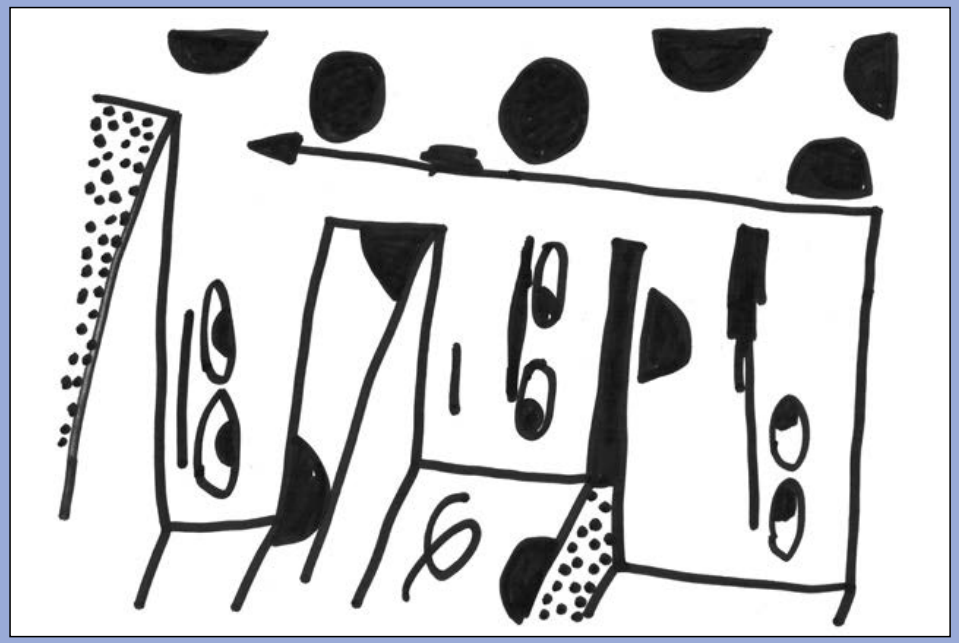
Teammitglieder aus unterschiedlichen Branchen und Disziplinen bereichern den Innovationsgegenstand sowie die Gesamtdynamik des Teams. Dabei ist es wichtig, die nötige kulturelle Übersetzungsarbeit zwischen den Mitgliedern zu leisten.

Handlungsansatz D.3

D.4

Team-Konstellation braucht ein gutes Matching

Nicht alle Persönlichkeitstypen und Professionen passen zueinander. Die Zusammensetzung eines Innovations-Teams bedarf deshalb eines klugen Verfahrens, das Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf produktive Weise verbindet.



Handlungsansatz D.4

E.:

Logik

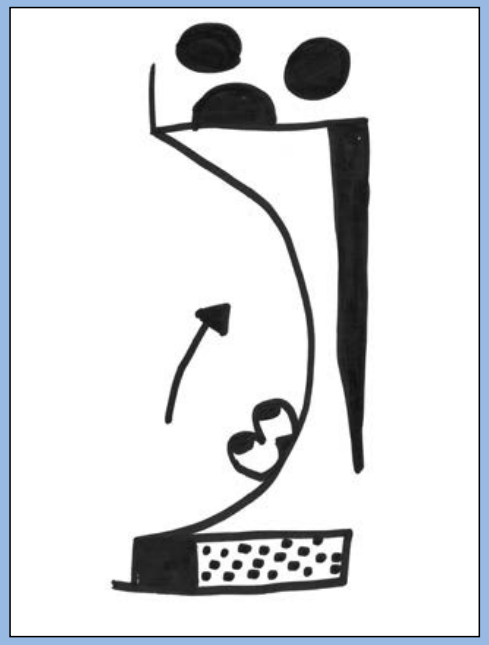
Um ergebnisoffene Innovationsvorhaben zu fördern, bedarf es einem erweiterten Verständnis des Förderbegriffs: Von Transaktion zu Partner*innenschaft, von einem monetär geprägten hin zu einem umfassenderen Verständnis von Förderung und dessen Handhabung.

AHHH

E.1

Förderung als Anschub verstehen, nicht als Ende

Ergebnisoffene Innovations-vorhaben enden idealerweise nicht mit dem Ende der Initial-Förderung. Vielmehr sollten diese als Anschub für zukünftige, weiterführende Prozesse verstanden werden.



Handlungsansatz E.1

E.2

Den Weg als Ziel verstehen und zugänglich machen

Wer ein Innovationsprojekt nur vom Ergebnis her beurteilt, verpasst wertvolle Prozesse und Learnings, die davor entstanden sind. Den Prozess in den Vordergrund zu rücken, ermöglicht vielseitigere Entwicklungsmöglichkeiten des Projektes. Offene Projektkommunikationen hierzu befruchten sich gegenseitig.

Handlungsansatz E.2

E.3

Ergebnisoffenes Budget

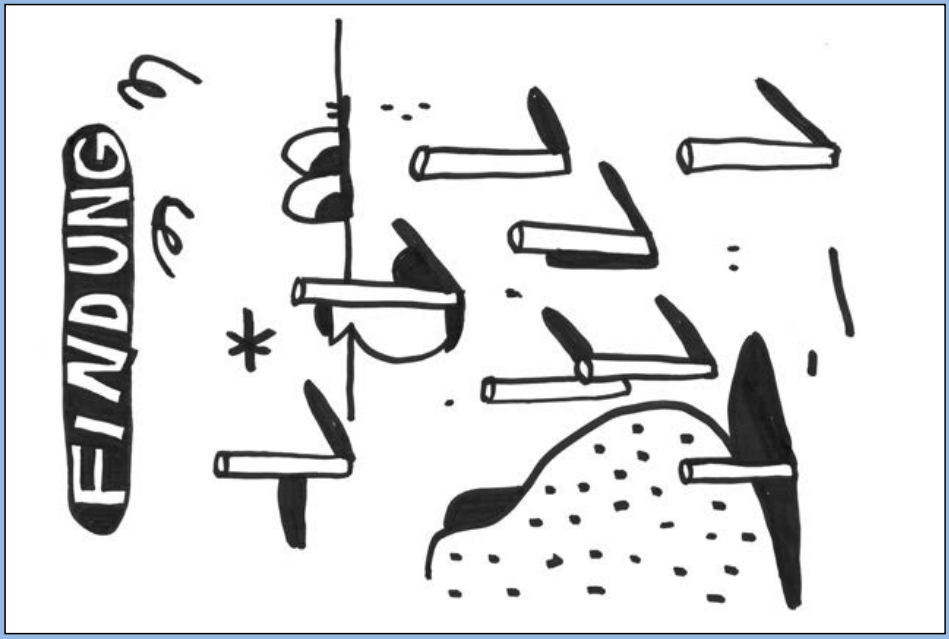
Die Kostenkalkulation eines Innovationsvorhabens passt selten exakt auf die tatsächlich benötigten Mittel. Aus diesem Grund ist eine flexible Budget-ausschüttung sinnvoll:
Man beginnt mit einem Startbudget und kann dieses nach Bedarf und Absprache mit den Fördergeber*innen aufstocken / anpassen.
So können ggf. Produktivität und Skalierung gesteigert oder Kosten eingespart werden.

Handlungsansatz E.3

E.4

Erfolgskriterien / KPIs auf Seiten der Förderer*innen transparent machen

Die Offenlegung relevanter Kriterien zur Antragsbewertung schafft für alle involvierten Parteien Vorteile: Förderinstitutionen erhalten mehr passende Anträge, Fördernehmer*innen können ihre Projekte entsprechend optimieren und zuschneiden. Hieraus entsteht zusätzliche Motivation für eine Bewerbung.

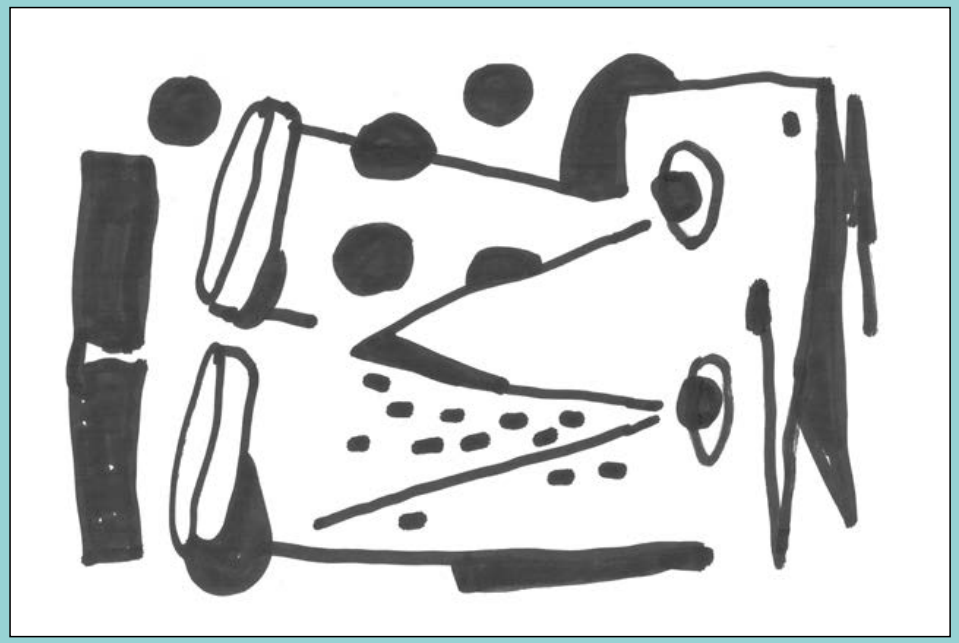


Handlungsansatz E.4

F. :

Bewertung & Auswahlprozess

Um ergebnisoffene Innovationsvorhaben zu fördern, braucht es neue Kriterien, nach denen die Vorhaben bewertet und ausgewählt werden. Im Fokus sollten dabei stets die Persönlichkeiten der Gründer*innen und Unternehmer*innen stehen. Formulierung und Gewichtung der Kriterien variieren dabei nach Kontext und Ziel der Förderung. Entscheidend ist jedoch eine prozessuale Betrachtung der Projekte – keine reine Ergebnisfokussierung.



Bewertung & Auswahlprozess

F.1

Potenziale des Teams

Kann das Team die für das Innovationsvorhaben nötigen Kompetenzen aufweisen und ist eine fruchtbare Zusammenarbeit absehbar?

Handlungsansatz F.1

F.2

Motivation

Wie engagiert ist das Projekt-Team? Ist ein produktiver Prozess zu erwarten?

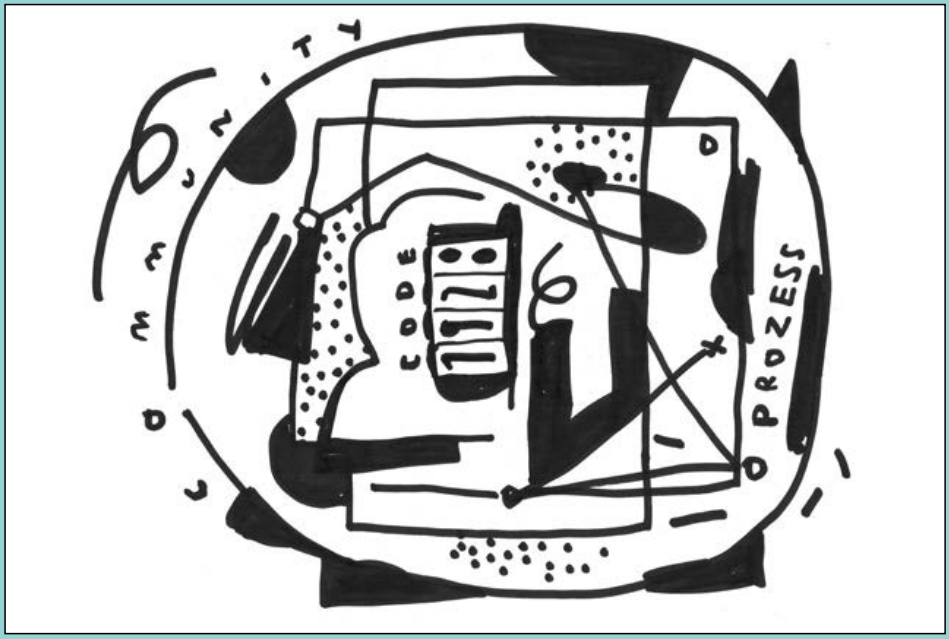
Handlungsansatz F.2

F.3

Prozesse statt Ergebnisse

Beinhaltet die Projekt-planung konkrete Schritte und Maßnahmen, um den Prozess sinnvoll zu strukturieren? Oder wird ausschließlich vom Produkt her gedacht und gearbeitet?

Handlungsansatz F.3



F.4

Aktivierung der Ressourcen

Kennt das Projekt-Team seine Ressourcen (Partner*innen, andere Projekte etc.) und nutzt diese sinnvoll?

Handlungsansatz F.4

F.5

Nutzen / Relevanz des Potenzials

Welcher gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Nutzen des Projektes ist möglich bzw. abzusehen?

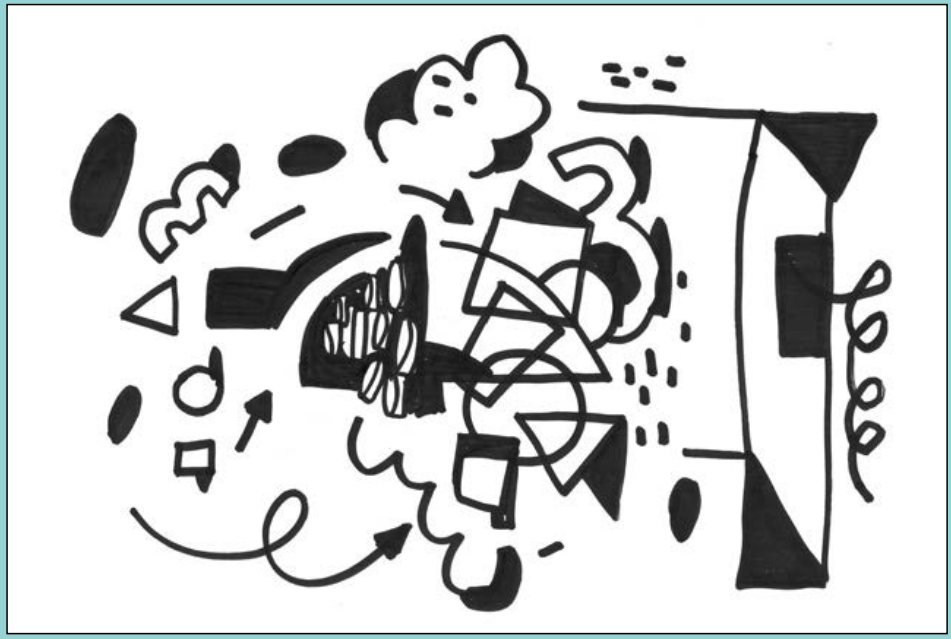
Handlungsansatz F.5

F.6

Neuigkeitsgrad

Wie disruptiv und neu ist das Projekt wirklich? Stellt es weitreichendes Potenzial dar oder gibt es bereits ähnliche Ansätze?

Handlungsansatz F.6



F.7

Impact

Kann das Projekt nachhaltige und langfristige positive Veränderung schaffen?

Handlungsansatz F.7

F.8

Netzwerkaktivität

Schafft es das Projekt, neue Konzepte, Ideen und Menschen zu verknüpfen und so Synergien zu schaffen?

Handlungsansatz F.8

F.9

Anknüpfbarkeit

Sind Schnittstellen zu anderen Branchen, Akteur*innen und Netzwerken erkennbar? Durch Dokumentation, Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Projektes kann es anschließend besser genutzt und weiterent-wickelt werden.

Handlungsansatz F.9