



Was kommt jetzt?

Impulse aus der Kultur- und Kreativwirtschaft

andere
NARRATIVE

neue
WERTE

mehr
EXPERIMENTE

mutige
KOOPERATIONEN

Innovation verstehen

Warum Kreativität keine magische Zutat ist.

Regierungen und Unternehmer*innen sind sich in einer Sache einig: Innovation ist gewünscht, alle wollen mehr davon und unsere zukünftige Wirtschaftsleistung hängt von ihr ab. Trotz der Allgegenwart des Innovationsbegriffes herrscht jedoch Unklarheit darüber, was er genau bedeutet. Wir tendieren dazu den „Faktor X“ zu suchen, den magischen Stoff, der Metall in Gold verwandelt. Obwohl die Alchemie längst von der Wissenschaft überholt wurde, haben wir die mittelalterliche Romantik des Denkens über Innovation beibehalten.

Die Lösung des „Innovationsproblems“ dürfte bei genauer Betrachtung eigentlich nicht schwer zu finden sein. Wissenschaftler, die Innovationsdynamiken erforschen, sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die passendste Innovationsmetapher der Prozess der „Übersetzung“ ist: nicht des Transfers oder des Austausches. Denn letztere Prozesse beschreiben lediglich einen Mechanismus des inkrementellen Wandels, in dem eine fiktionale magische Zutat für den erhofften Innovationsfaktor sorgt.

Wir haben uns an Organisationssysteme gewöhnt, die Massenproduktion unterstützen und Etabliertes bewahren. So erhalten sie sich selbst und haben aus diesem Grund keinen Raum für radikale Neuerungen. Entsprechend sehen wir Wissen heute als etwas Kleinteiliges, in sich geschlossenes: Als sei es eine Art Geburtstagsgeschenk. Wissen „in freier Wildbahn“ ist jedoch beziehungs- und situationsabhängig: Es bezieht seine Bedeutung und Wertschöpfung aus den jeweiligen Kontexten und denjenigen, die mit dem Wissen arbeiten. Es gilt: Nicht alle sind mit dem gleichen Geschenk zufrieden.

Den Prozess der Sprachübersetzung kennen wir alle. Ein Übersetzungsprogramm ersetzt Wörter der einen Sprache durch die Gegenstücke aus der anderen Sprache. Oft ist das Ergebnis hierbei jedoch seltsam und verfehlt den Ton, manchmal sogar den kompletten Inhalt der Kommunikation. Erfahrene menschliche Übersetzer*innen nutzen bisweilen ein ausgedachtes, eigentlich „falsches“ Wort. In genau diesen Prozessen entsteht Innovation und erkennen wir Kreativität. Sie tritt hervor und wir sagen: „Ah, ich verstehe!“

Die gegenwärtige Herausforderung besteht darin, Wissenskontexte bestehend aus Menschen, Orten und Ressourcen so zu gestalten, dass Neues in die Welt kommen kann: Da wir nicht erkennen, was neu ist, bevor wir es sehen, neigen wir dazu händeringend den „Faktor X“ zu suchen und ihn natürlich nicht zu finden.

Es ist an der Zeit, dass wir uns von der Alchemie verabschieden. Kreativität ist weder eine magische Zutat, noch kann sie am Fließband produziert werden. Kreativität bringt etwas hervor, indem sie buchstäblich „Neuheit“ generiert – und Neuheit bietet potenziellen Nutzen für die gesamte Gesellschaft. Den Alchemist*innen gelang es nur, erfolgreich sogenanntes Narrengold herzustellen. Eine Gesetzgebung, die entscheidet, welche Neuheiten es geben „darf“, kommt einem Narrenspiel gleich.

Andy C. Pratt



ANDY C. PRATT gehört weltweit zu den Vordenkern der Forschungsarbeit zur Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. zur Kulturökonomie. Zusätzlich zu einer beachtlichen Zahl an akademischen Veröffentlichungen hat Pratt wichtige Strategiepapiere für u. a. die UNESCO, UNCTAD und den British Council entworfen. Zurzeit ist er als Professor am Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft an der City University of London und als Gastprofessor an der Singapore Management University tätig.

Innovation gestalten

Was kommt jetzt?

Die Wege Richtung Zukunft führen in viele Häfen. Unterwegs dorthin mischen sich Musik und der vibrierende Sound der Mobilität mit dem Summen und Schwirren von Bienen, Fliegen und Vögeln.

Ob Weltmarktführer und Start-ups, Mittelstand und Kleinunternehmer*innen im Smart City Hub zusammenkommen ([Best Practice Hafven Hannover](#)→), ein Toningenieur und Musiker mit seinem Team den Klang der E-Mobilität komponiert ([Best Practice Sound der Elektromobilität](#)→), ein Unternehmen für Insektenvernichtungsmittel in Kooperation mit Konzeptkünstlern das gemeinsame Zusammen- und Überleben unterschiedlicher Spezies sichert ([Best Practice INSECT RESPECT](#)→) oder eine digitale Radioplattform neue Reichweiten erklimmt ([Best Practice FluxFM](#)→): Die Zukunft ist vielschichtig.

Weithin zu hören, werden die Forderungen nach Wandel und dynamischer Erneuerung – gesellschaftlich, wirtschaftlich, politisch – aktuell an vielen Orten laut. Das innovative Potenzial, das unsere Wirtschaft und Gesellschaft braucht, um vorne dabei und zukunftsfähig zu bleiben, existiert in Deutschland tausendfach. Unsere Publikation „Was kommt jetzt? Impulse aus der Kultur- und Kreativwirtschaft“ stellt aussagekräftige Beispiele interdisziplinären Zusammenwirkens in vielfältigen Handlungsfeldern in neun Best Practices vor.

Im Kreis der Unternehmer*innen, des Mittelstands, der Industrie und der gesellschaftlichen Akteur*innen sowie der Politik und Verwaltung agiert das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes im Auftrag der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung proaktiv und treibt Plattformen, Kooperationen und Experimente voran. Themen und Entwicklungen werden im engen Austausch mit Forschungspartnern und einem rund 100-köpfigen Netzwerk von Unternehmer*innen, den Fellows, identifiziert.

Die im Zeitraum von zwei Jahren im Zusammenspiel mit dem Fellow-Netzwerk und Forschungspartnern vom Kompetenzzentrum gewonnenen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen formulieren in vier kompakten Kapiteln Themen und Trends, die wegweisend sind für Unternehmen, die zukunftsfähig sein wollen.

13 Fragen, 81 Antworten: Als Strang durch die vier Kapitel der gesamten Publikation ziehen sich die Antworten der Unternehmer*innen aus unserem Netzwerk. Ihre Einschätzungen und Meinungen werden unmittelbar mit der Einleitung „Was kommt“, die jeweils in die Kapitel einführt, verschränkt und erschließen sich den Leser*innen dadurch, dass die Ziffern von Antworten in den Impulsbeiträgen wiederzufinden sind. Die Verbindungen zu Best-Practice-Beispielen und weiterführenden Informationen sind mit einem Pfeil und der Bezeichnung der jeweiligen Referenz gekennzeichnet. In den Gastbeiträgen und Interviews am Ende jedes Kapitels werden Erfahrungen aus der Perspektive der Praxis eingebracht.

Was kommt jetzt? Die vorliegende Publikation möchte inspirieren, zum Nachdenken und Handeln ermutigen und zum Austausch darüber anregen, mit welchen Antworten und Fragen wir die Welt gemeinsam gestalten werden.

Viel Freude beim Lesen,
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

1. WERTE Wertschöpfung und Wirkung → S.10

Vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit der in unserer Gesellschaft geschaffenen Werte muss eine kritische Überprüfung der derzeitigen ökonomisch zentrierten Wertschöpfungslogik stattfinden.

2. EXPERIMENTE Risky Projects und Interfaces → S.18

Vorher vereinbarte und festgelegte Zielsetzungen widersprechen dem Gedanken von echter Innovation sowie dem Bestreben, Neues in die Welt zu bringen. Daher sollten bisherige Förderstrukturen überdacht und mehr Räume zum Experimentieren geschaffen und etabliert werden.

3. NARRATIVE Erzähltechniken und -technologien → S.26

In einer hochkomplexen Welt müssen Informationen anders erzählt werden, um z. B. Aufmerksamkeit zu erzeugen. Um die Menschen für eine bestimmte Zeit zu gewinnen und Immersion zu erzeugen, spielt es eine erhebliche Rolle, wie Inhalte vermittelt werden.

4. KOOPERATIONEN Cross Innovation → S.32

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen eröffnet neue Perspektiven und Lösungswege. Unvorhergesehene Paarungen können bisher nicht wahrgenommene Potenziale ausnutzen.

Die Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft nutzen

Mit ihren kreativen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ressourcen spielt die Kultur- und Kreativwirtschaft eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Als Branche und Politikfeld etabliert, ist sie kreativer Kern und Impulsgeberin und gibt in sich dynamisch entwickelnden Themen wie Zukunftsmärkten, Standortfaktoren für Metropolen, Innovationspotenzial im globalen Wettbewerb und Laboratorien für neue Wissensfelder mit den Ton an. Unterschiedliche Akteur*innen, wie politische Institutionen, Unternehmen, Kulturorganisationen, Universitäten und Förderagenturen beschäftigen sich mit den Herausforderungen und Chancen dieser Komplexität.

Wie können die Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft genutzt werden - in Handlungsfeldern mit heterogenen Themen und Prozessen, die sich permanent verändern und einem einfachen Zugriff entziehen? Branchen und Teilmärkte sind voneinander abgegrenzt, doch zentrale Entwicklungen - als Beispiel sei die Game Industrie genannt - machen vor Grenzen nicht halt und entwickeln sich dazwischen, in between. Die Ränder der Kultur- und Kreativwirtschaft überschneiden sich immer wieder mit den Feldern der Technologie, Wissenschaft und Politik. Was tun?

Das Schweizer Kreuz als Bezugs- und Orientierungssystem¹

Um dieser Komplexität und der Vielfalt der Fragen zu begegnen, haben unsere Forschungspartner Simon Grand und Christoph Weckerle von CreativeEconomies mit dem Meta Framework Schweizer Kreuz ein Bezugssystem entwickelt, das unterschiedliche Ressourcen wie Geld und Wissen, Reputation und Aufmerksamkeit, Orte und Infrastrukturen zu Ausgangspunkten von Wertschöpfung macht. Auf zwei diagonalen Achsen öffnet es Handlungsspielräume und ermöglicht so unternehmerische Strategieentwicklung.

1. Diagonale = Wertschöpfung: Vielfalt der Verbindungen von Output & Input: Auf der Wertschöpfungsachse bewegen sich Ressourcen und Ergebnis - der Werteoutput - im Spannungsfeld zueinander.

2. Diagonale = Unternehmerische Strategien: Zusammenspiel von Akteur*innen & Governance: Entlang der unternehmerischen Handlungsachse bewegen sich die Beteiligten zwischen den Rollen als Akteur*in und Strukturgehalter*in (Governance).

Entscheidend ist, dass die Verortung von Ressourcen und Strategien auf der Wertschöpfungs- und auf der Handlungsachse nicht starr und unverrückbar ist, weil beide Achsen rekursiv miteinander verbunden sind und sich situativ und flexibel anpassen können. So kann die Ressource Aufmerksamkeit je nach Kontext einen erstrebenswerten Werteoutput darstellen. Auf der unternehmerischen Handlungsachse spiegelt sich wider, ob die beteiligten Stakeholder als Akteur*innen selbst agieren oder Strukturen schaffen und lenkend tätig sind.

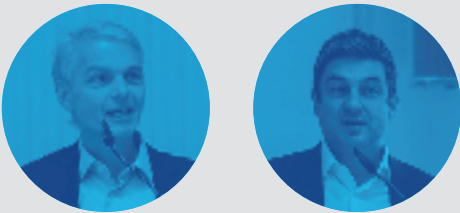
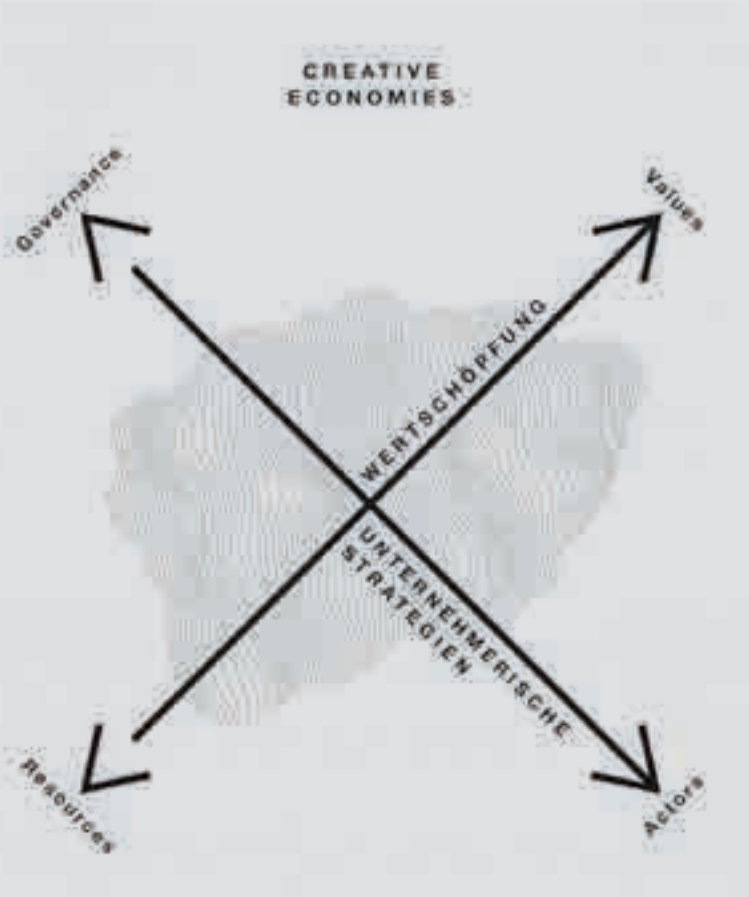
Je nach Bezugsrahmen verändern sich die Rollen: So handelt die Reckhaus GmbH & Co. KG, die Insektenbekämpfungsmittel produziert, auf dem Markt der Insektizide als Wirtschaftsakteur. Durch die Einführung des INSECT

RESPECT-Siegels wechselt das Unternehmen die Rolle und wird zur Governance Struktur, indem es durch Ausgleichsflächen Schutz für bedrohte Insektenarten schafft und damit das etablierte Geschäftsmodell der Branche weiterentwickelt ([Best Practice INSECT RESPECT →](#)). Auch beim Hotel Cosmopolis verschränken sich die Governance Strukturen und Aufgaben der öffentlichen Hand (Asylgewährung und Integration) mit privatgesellschaftlichem Engagement und unternehmerischer Tätigkeit ([Best Practice Hotel Cosmopolis →](#)).

Ob Unternehmer*in oder Strukturschaffende*r - im Bezugssystem Schweizer Kreuz können die Rollen fließend sein und es wird berücksichtigt, dass auch das Spannungsfeld der vier Parameter Werte, Ressourcen, Akteur*innen und Governance stetigen Veränderungen unterliegt.

So werden Perspektivwechsel auf Wertschöpfung möglich, die unsere Realitäten in Wirtschaft und Gesellschaft abbilden und innovative Zugänge zu wirtschaftlichem Handeln ermöglichen: Die Wege Richtung Zukunft führen in viele aussichtsreiche Häfen.

Das „Schweizer Kreuz“



Christoph Weckerle und Simon Grand sind die Gründer und Co-Kuratoren des Research Venture CreativeEconomies. Die Zürcher Hochschule der Künste und das Research Venture CreativeEconomies arbeiten seit Jahren mit dem u-institut zusammen und sind seit 2018 offizieller Forschungspartner des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. www.creativeeconomies.com

Innovation leben

INTERVIEW

Dr. Frederik G. Pferdt

Google's Chief Innovation Evangelist
Adjunct Professor, Stanford University



Der promovierte Wirtschaftspädagoge **Frederik G. Pferdt** initiierte bei Google ein Team von 450 Innovations-Evangelisten und ist Gründer von Googles „The Garage“ sowie Schöpfer des Creative Skills for Innovation Programms (CSI:Lab), das von über 500 Teams pro Jahr quer durch Alphabet/Google von YouTube, Hardware, Android, über Sales und Cloud, dem HR Team und AI/ML Team bis [x] genutzt wird, um Probleme nutzerzentriert zu lösen und in möglichst kurzer Zeit hunderte nie dagewesener Ideen zu testen. Er lehrt als Adjunct Professor an der d.school der Stanford University, war Gastwissenschaftler am Center for Design Research in Stanford sowie Forschungsdozent am EdLab der Columbia University. Der „Kreativ-Papst“ (Focus) berät mit seinem zukunftsweisenden Ansatz inzwischen ganze Regierungen, Unternehmen, Start-Ups, sowie Schulen und internationale Organisationen wie die United Nations (UN), die NASA und die NBA, ist Innovations-Coach des DFB und gibt Kurse an der Stanford University, die Titel tragen wie: „Hacking Your Innovation Mindset“. Als „Geistesblitzer“ und „Vordenker im Silicon Valley“ (Der Spiegel) zählt er aktuell zu den zehn einflussreichsten Deutschen im Silicon Valley und wird in über 90 Artikeln in internationalen Zeitungen, Magazinen und Fernsehdokumentationen vorgestellt. Er stammt vom Bodensee und gründete dort mit seiner Frau Angela das soziale Kinder-Werkstattprojekt „Tüftelei“. Inspiriert wird er von der Verspieltheit und dem Forschergeist seiner drei Kinder. Mit seiner Familie lebt er zur Zeit im Silicon Valley.

„Es muss Anreizsysteme dafür geben, dass Menschen experimentieren dürfen.“

JULIA KÖHN „Die Gegenwart der Zukunft“ ist der Untertitel eines Projekts, das wir gerade konzipieren. Gezeigt werden Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die jetzt schon da sind und eine Vision aufmachen, wie die Zukunft aussehen kann. Warum ist es wichtig, ein Bild der Zukunft zu entwickeln, Frederik?

FREDERIK G. PFERDT Ich bin der festen Überzeugung, wenn man sich Zukunft nicht vorstellen kann, dann kann man sie auch nicht bauen oder entwickeln. Wie die Zukunft für einen selbst und für die Welt in fünf bis zehn Jahren aussehen kann, ist für Menschen sehr schwer vorstellbar, da wir uns in einem Zeitalter bewegen, das durch den beschleunigten Wandel gekennzeichnet ist bzw. durch Technologien und deren Möglichkeiten, die uns selber noch überraschen. Dabei zu helfen, ein Bild der Zukunft zu entwickeln und zu denken, das finde ich spannend, also danke, dass Ihr da den Impuls liefert und den Rahmen dafür bereitstellt.

JULIA KÖHN Wie muss ein Experimentierraum aussehen, um Innovation und Zukunft gestalten zu lassen? Und was hat es mit dem „Future Ready Mindset“ auf sich?

FREDERIK G. PFERDT Future Ready Mindset ist ein Konzept, das Menschen helfen soll, zukunftsfähig(er) zu werden. Das heißt: Welche Fähigkeiten

braucht man in Zukunft, welches Mindset, welche Denkweise und Einstellung werden relevant? Das sind für mich spannende Fragen, die ich mir stelle und zu denen ich erste Konzepte aktuell teste. Ich habe in Stanford an der d.school mal einige Entwürfe entwickelt und wir sind bei einem Modell gelandet, das hilft, unsere Studierenden etwas, das wir mit „navigate ambiguity“ umschreiben, zu lehren. Sie lernen dann, mit der Mehrdeutigkeit der Zukunft umgehen zu können.

Im ersten Schritt machen wir transparent, dass genau diese Unsicherheit existiert, dass wir alle gemeinsam diese Mehrdeutigkeit der Zukunft erleben und dass diese Unsicherheit durch den beschleunigten Wandel immer schneller auf uns zukommt. Der zweite Schritt ist, sich empathisch dieser Zukunft anzunähern, in sie hineinzuversetzen und sich zu fragen, was das für mich in zwei, drei, vier Jahren bedeutet. Der dritte und, ich glaube, wichtigste Schritt ist, sich mit kleinen Experimenten dieser Zukunft anzunähern.

JULIA KÖHN Viele Unternehmen reagieren noch zögerlich auf solche Experimente, weil das Ergebnis nicht bekannt ist. Wie wichtig ist deiner Ansicht nach ein festgelegtes Ergebnis für einen Innovationsprozess?

FREDERIK G. PFERDT Unternehmen machen oft den Fehler, dass sie sich schon konkret auf eine Idee oder eine Lösung festlegen, aber entweder noch nicht wissen, was das eigentliche Problem ist, oder wie es zu lösen ist. Ein Ziel könnte sein, in einer Woche zehn Probleme zu finden und zu definieren oder zehn Prototypen zu entwickeln. Bei Google wird das als „dogfooding“ bezeichnet, man testet seine Ideen mit den Mitarbeiter*innen und lernt messbar vom Feedback des Experiments.

Ein Ziel könnte sein, sich einmal in der Woche mit potenziellen Nutzern auszutauschen, um seine eigenen Annahmen, die mit jeder Idee existieren, zu hinterfragen. Wenn man Innovation schaffen möchte, muss man Experimentierfreude zeigen und wertschätzen. Und dann muss man auch Risiko belohnen. Da geht es um verschiedene Dinge: Erstmal heißt es, ein Vorbild für Risiko zu sein, also als Führungskraft zu verstehen, dass ich natürlich auch gewisse Werte und Verhaltensweisen vorleben kann. Zweitens sollte man die Menschen, die in einer Organisation die größten Risiken eingehen, auch mal herausstellen und vielleicht mit einer Anerkennung auszeichnen. Das dritte ist, eine Umgebung für Risikobereitschaft zu schaffen. Da geht es darum, eine „psychological safety“, diese psychisch-emotionale Sicherheit in einem Team zu schaffen, damit Menschen auch Risiken eingehen können.

JULIA KÖHN Was steht kleinen Unternehmen denn als Handwerkszeug zur Verfügung, um Innovation voranzutreiben?

FREDERIK G. PFERDT Meine Vorstellung ist, dass Innovation ein menschlicher, emotionaler Prozess ist, der gesteuert werden kann; Innovation kann nicht verordnet werden. Die Unternehmen können aber eine Umgebung schaffen, die Innovation erlaubt. Bei Google habe ich Innovationsprinzipien eingeführt und geholfen, diese nun allen Menschen und Organisationen zugänglich und nutzbar zu machen.

Einige dieser Prinzipien sind:

1. Menschen und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen – durch Empathie, d. h. Perspektivwechsel: Sich einmal in einen anderen Menschen hineinversetzen, der vor einem Problem steht oder vor einer Herausforderung, denn dann lernt man, wie diese Person denkt und fühlt, und das ist wiederum hilfreich dafür, ganz andere Lösungen zu finden. Das hat auch damit zu tun, Probleme zu erkennen und eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Status Quo zu zeigen.
2. Wie kann ich eine Lösung finden, die nicht nur inkrementell besser ist, sondern radikal? Das erfordert ein Umdenken. Dabei geht es vielfach auch darum, das Problem anders zu formulieren.
3. Experimentieren: Mutig Dinge einfach ausprobieren mit „smart experiments“. Smart bedeutet hier: Schnell, günstig und vielleicht erstmal nur teilweise. Letztendlich zu versuchen, auch mal mit den eigenen Routinen zu brechen. Viele Routinen schleichen sich in Unternehmen ein, sodass man immer wieder das Gleiche macht, mit den gleichen Leuten redet, die gleiche Projektstruktur vorfindet usw.

Mein Rat: Je früher in Ideen, die noch roh, unfertig sind, investiert wird, desto besser – und gleichzeitig auch den Mut zeigen, eine Idee wieder zu verwerfen.

JULIA KÖHN Sei es in der „Garage“ oder in anderen Feldern: Google fördert ein Mindset, das den Mitarbeiter*innen erlaubt, ihre Ideen selbst im Rahmen einer 20-Prozent-Regelung vorantreiben zu können. Wonach wird entschieden, was weiter verfolgt wird?

FREDERIK G. PFERDT The Garage ist eine Initiative, die ich vor einigen Jahren gegründet habe und weiter entwickele, weil ich davon überzeugt bin, dass unsere physische Umgebung unser Denken und unser Fühlen beeinflusst. So fühle und handle ich in einem Fitnessraum anders als in einer Kirche. Wenn man Innovation voranbringen will, d.h. Menschen dabei helfen, zu experimentieren und Dinge auszuprobieren, dann kann man die Räumlichkeiten genau dahingehend gestalten. Man kann Experimentierräume schaffen, Räume, die nicht fertig sind, die man anfassen kann, die flexibel sind. Und es muss Anreizsysteme dafür geben, dass Menschen experimentieren dürfen – eine so genannte „safe to fail“ Umgebung schaffen. Dass sie belohnt werden, aus Experimenten zu lernen, dass sie ausprobieren können usw. Allein einen Innovationsraum zu schaffen und dann die Hoffnung zu haben, dass dort die nächste Innovation entsteht – ohne ein Wertesystem, das Innovation erlaubt – ist ein Trugschluss.

TIPP

Googles Zukunftswerkstatt – Innovations-Studio
Kreatives Potenzial freisetzen und Probleme innovativ lösen:
<https://learn.digital.withgoogle.com/zukunftswerkstatt>
oder auf g.co/rework/innovation



Welche Ideen bei uns weiterverfolgt werden, ergibt sich nicht zuletzt durch die Menschen im Unternehmen, die mit ihren verschiedenen Hintergründen und Sichtweisen mitentscheiden, was potenziell relevant für alle Menschen in der Welt sein kann. Natürlich haben wir bei Google auch ein unternehmensweites OKR System (objectives and key results), das Vorgaben als messbare Orientierung schafft, in welche Richtung wir in einem Jahr gehen wollen. Das zweite ist, wie wir dann Entscheidungen treffen. Wir geben Menschen sehr viel Freiheit zu entscheiden, wofür sie ihre Zeit investieren wollen. Je mehr Menschen ihre Zeit in eine Idee investieren möchten, desto mehr ist es ein Signal, dass diese Idee vielleicht vielversprechend ist.

JULIA KÖHN Zeit und Aufmerksamkeit als Währung?

FREDERIK G. PFERDT Genau. Die wichtigste Ressource, die Organisationen haben, ist ja nicht Geld, sondern die wichtigste Ressource ist die menschliche Kapazität und die menschliche Zeit, verbunden mit der Leidenschaft, einen positiven Beitrag in der Welt zu leisten. Denn jede*r will ja an den Projekten arbeiten, die den meisten Impact haben und auch am meisten bewegen können. Und genau das in einer Organisation zu ermöglichen, lässt einen Marktplatz der besten Ideen entstehen. Ein interessantes Projekt – Projekt Duplex –, das bei Google I/O vorgestellt wurde, ist eine Künstliche Intelligenz, die bei realen Aufgaben am Telefon Unterstützung bieten kann, z.B. einen Anruf tätigen und dann mit Unterstützung des Google-Assistenten im Restaurant oder Frisörsalon einen Termin buchen. Es war ein Leidenschaftsprojekt von einem kleinen Team von Ingenieuren, die ihre 20-Prozent-Zeit investiert haben, das zu entwickeln und voranzutreiben.

JULIA KÖHN Was braucht Innovation also?

FREDERIK G. PFERDT Ich glaube, die innere Einstellung ist entscheidend: eine gesunde Leidenschaft fürs Neue. Die Expertise aus der Vergangenheit zu nutzen, aber nicht aus den Augen zu verlieren, immer wieder den Status Quo zu hinterfragen: das muss man einfach verinnerlichen. Sicherlich, Zukunft bringt für viele Angst, aber durch diese Mehrdeutigkeit mit einer Portion Optimismus zu navigieren ist, glaube ich, sehr, sehr wichtig. Weg von „lassen Sie uns das Existierende bewahren, das wir heute haben“, hin zu „lassen Sie uns die Zukunft aktiv gestalten“: Und das können wir eben nur gemeinsam tun.

JULIA KÖHN Vielen Dank für unser Gespräch.

Das Interview mit Frederik G. Pferdt führte Julia Köhn, Mitarbeiterin beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Wertschöpfung & Wirkung

WAS KOMMT 1/2

Wertschöpfung weiterdenken – die Entwicklung zukunftsfähiger Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme

Wertschöpfung. Der für die deutsche Sprache überdurchschnittlich malerische Begriff wird im Duden nüchtern als „in den einzelnen Wirtschaftszweigen, den einzelnen Unternehmen erbrachte wirtschaftliche Leistung“ definiert. Werte schöpfen = wirtschaftliche Leistung erbringen? Gerade mit Blick auf die Kultur- und Kreativwirtschaft, die in großem Maße neue Ideen in die Welt bringt und in diesem Sinne originär schöpferisch wirkt, geht diese Gleichung nicht auf. Nicht jeder Prototyp lässt sich sofort verkaufen, nicht jede Idee kurzfristig ökonomisch aufwiegen. Kultur- und Kreativwirtschaft gestaltet Gesellschaft und Wirtschaft 1 und nutzt spezifische Herangehensweisen, um Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen 2 zu entwickeln. Ihre Auswirkungen lassen sich auch ökonomisch ermitteln, doch das wird der Gesamtheit an Werten nicht gerecht, die tatsächlich geschöpft werden. → S. 12

KAPITELÜBERSICHT

- S. 11 **Status quo**
Bruttowertschöpfung erneut deutlich angestiegen
- S. 10/12 **Was kommt**
Wertschöpfung weiterdenken – die Entwicklung zukunftsfähiger Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme
- S. 15 **Im Bild**
Gesamtwirtschaftliche Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft
- S. 12-17 **Antworten der Unternehmer*innen aus dem Netzwerk des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes**
Was bedeutet Wertschöpfung?
Was bedeutet Wirkung in der unternehmerischen Tätigkeit?
Woran misst ihr den Wirkungsgrad eurer Arbeit?
- S. 13 **Querschnittsinfo**
Wirkung und ihre Gradmesser

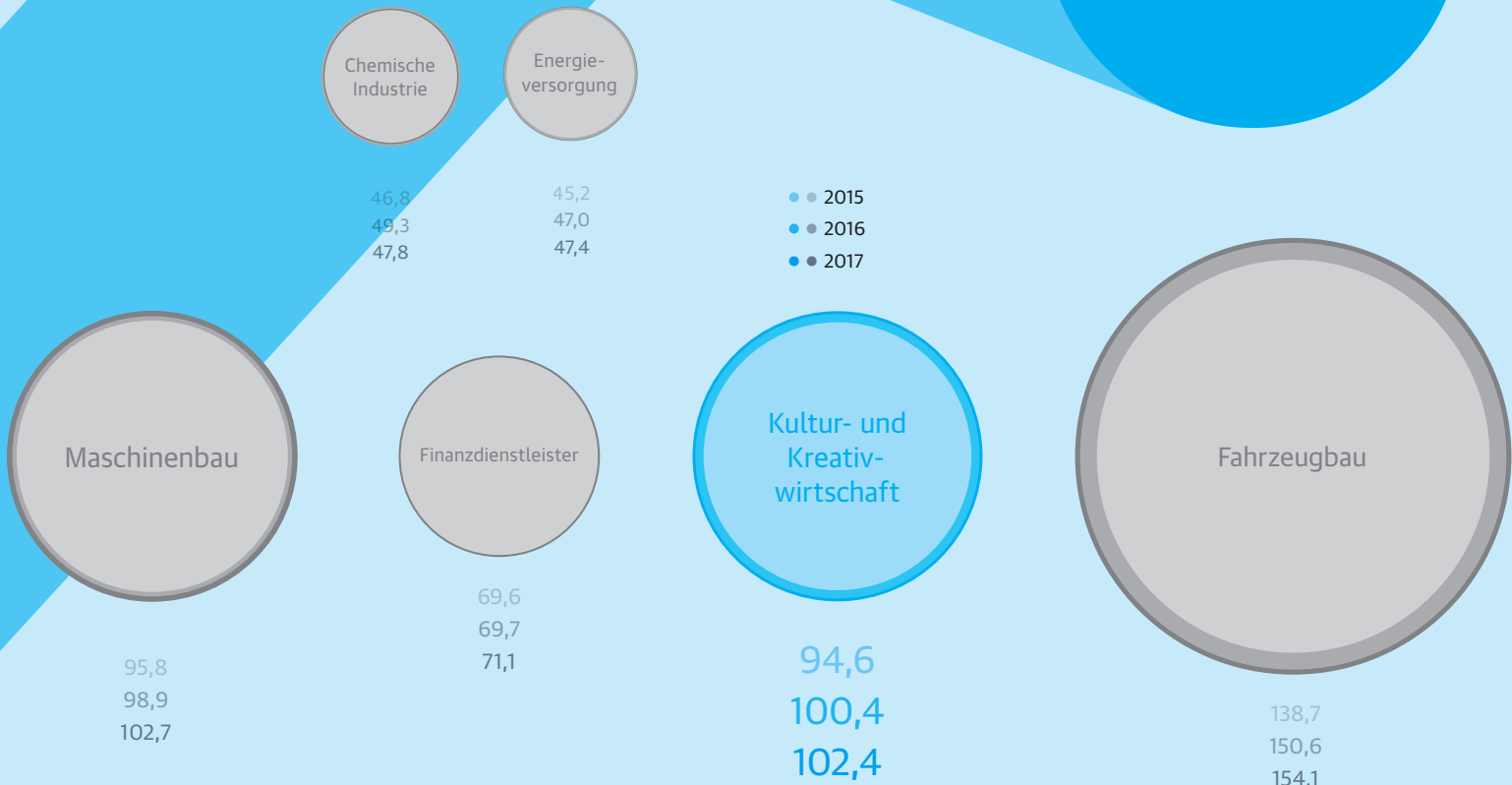
Best Practise
INSECT RESPECT®
Flux FM
Grandhotel Cosmopolis
- S. 16 **Im Interview**
über ökologische Gestaltung, Wertschöpfung und Design: Dr. Antje von Dewitz, CEO VAUDE

STATUS QUO

Bruttowertschöpfung erneut deutlich angestiegen

Trotz des bereits ausgeprägten Anstiegs im Jahr 2016 verzeichnete die Bruttowertschöpfung 2017 einen erneuten Sprung und erreichte 102,4 Milliarden Euro. Das ist bereits das achte Jahr in Folge mit einer positiven Wertschöpfungsentwicklung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ausgehend von 74,2 Milliarden Euro im Jahr 2009 ist die Wertschöpfung in der Kultur- und Kreativwirtschaft seitdem um fast 30 Milliarden Euro angestiegen.²

Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Bruttowertschöpfung im Branchenvergleich 2015-2017³ (in Mrd. Euro)



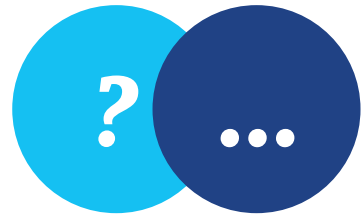
Die stetig zunehmende Bedeutung der Branche als wichtige Impulsgeberin für die deutsche Gesamtwirtschaft wird im jährlich erscheinenden Monitoringbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mit eindrucksvollen Zahlen belegt. So liegt der Anteil der Bruttowertschöpfung mit 102,4 Milliarden Euro aktuell bei rund 3,1 Prozent am Bruttoinlandsprodukt. Trotzdem wird die Bedeutung der Wertschöpfungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft noch nicht im gleichen Maße wahrgenommen wie beispielsweise die aus Automobil- oder Chemieindustrie. Wagt man den Blick über Zahlen und Teilmarktgrenzen hinaus und denkt weiter, erscheint eine rein ökonomische, materielle Definition von Wertschöpfung als Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben, in Zeiten höchster Komplexität und Volatilität, gesellschaftlichen Wandels, im Zuge von Digitalisierung²¹ und Globalisierung unzureichend. Einbezogen werden müssen wichtige immaterielle Werte – beispielsweise geistiges Eigentum, Problemverifizierungs- und Lösungskompetenz – sowie der Impact⁶⁸, der durch aktuelle und zukünftige Produktions-, Arbeits- und Schöpfungsprozesse entsteht.

Wenn Zahlen die qualitativen Effekte und den gesellschaftlichen Impact nicht adäquat widerspiegeln können: Welche neuen Kriterien sind nötig, um Wertschöpfung in einer sich rasant verändernden Volkswirtschaft umfassend sichtbar zu machen und zu messen? Reden wir über Gewinnmaximierung? Skalierung? Wirkung?¹³ Sinnhaftigkeit⁴?

Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes hat mit seinem Forschungspartner CreativeEconomies begonnen, die Blickwinkel zu verrücken. Weg von einer Logik, die Branchen und ihre Teilmärkte in Isolation betrachtet, hin zu einer Betrachtungsweise, die den kreativen Kern und die interdisziplinäre Auseinandersetzung ins Zentrum rückt und Wertschöpfung in ihrer Komplexität betrachtet.

Zunehmend drängt nicht nur die Frage, wie Wertschöpfung in Zukunft gemessen wird. In den Vordergrund rückt auch, welche Wertschöpfung relevant sein wird, um im europäischen und globalen Kontext weiterhin eine führende Rolle zu behalten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Antworten darauf können auch zu einer Veränderung der Wahrnehmung von Branchen führen.

Der Impact der Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt sich aus – auf den einzelnen Menschen, auf die Gesellschaft¹⁰ und die Märkte. Hier geht es auch um neue Werte wie Aufmerksamkeit⁵ und Wissen – eine Entwicklung, die Unternehmen wie die Reckhaus GmbH & Co. KG bereits aufgegriffen haben. Mit INSECT RESPECT hat der Hersteller von Insektenbekämpfungsmitteln für Innenräume ein neues, wertgetriebenes Geschäftsmodell aufgebaut. Das Gütezeichen steht für eine verantwortungsvollere Form der Insektenbekämpfung,



Unternehmer*innen aus dem Netzwerk des Kompetenzzentrums der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes antworten.

FRAGE

Was bedeutet Wertschöpfung?

ANTWORTEN

- 1 Verbesserung der Lebensumstände von möglichst vielen Menschen, ohne dass sich dadurch die Bedingungen von anderen verschlechtern.**

Einen Mehrwert aus bestehenden Dingen schaffen. Für mich ist Wertschöpfung nicht nur finanzieller / geldwerter Natur, sondern das richtige Verhältnis zwischen Einsatz (Zeit, Ideen, Kontakte, auch Geld) und Ergebnis (Wachstum, Reichweitenvergrößerung, Verkaufssteigerung).

- 2 Eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Zeit der vom Produkt / Handeln betroffenen Individuen.**

Abseits des monetären – positiver Einfluss auf die gesellschaftlichen Bindungskräfte, Inspiration und Aktivierung von / für Communities, das Stärken dialogischer Fähigkeiten und Kreieren einer empathischen Diskussionskultur, Ermächtigung zum selbstbestimmten Handeln auf Basis einer zukunfts- und menschenorientierten Kultur.

- 3 Gewinn. Nachhaltigkeit.**

Im kaufmännischen Sinne: Umsatz des Unternehmens abzüglich der Materialkosten. Es entsteht etwas Neues, was sich in Zahlen und Gefühlen positiv ausdrückt.

- 4 Erkenntnisgewinn (im Zweifelsfall auch Scheitern) kann auch Wertschöpfung sein.**

Wertschöpfung sollte meines Erachtens nicht schlicht über die Optimierung von Kapitaleinsatz, Gewinnerzeugung durch Leistungsentwicklung oder Maximierung von Volkseinkommen definiert werden. Die soziale Komponente, die schonende Nutzung von Ressourcen und wirkliche Nachhaltigkeit sollten als Basisvoraussetzungen für Wertschöpfung erkannt werden.

indem es garantiert, dass als Ausgleich für die vernichteten Insekten im Haus an anderer Stelle (häufig auf Dächern von Hochhäusern) speziell für Insekten angelegte Lebensflächen entstehen. Das Modell stieß durch seinen neuen Fokus innerhalb der Branche nicht nur auf Zuspruch, erweist sich aber als sehr erfolgreich. Inzwischen haben auch Drogerie- und Supermarktketten Mittel mit dem INSECT RESPECT Siegel im Sortiment. Neben diesem ökonomischen Erfolg schärft es das Bewusstsein¹⁸ für die Bedeutung ökologischer Zusammenhänge⁴ und das Zusammenleben verschiedener Spezies.

Ein weiteres Beispiel ist FluxFM: Die crossmediale Musik- und Kulturplattform hat das Radioangebot von der klassischen UKW-Reichweite ins Digitale verlagert. Zwar finden traditionelle Evaluierungsmethoden der (telefonische Befragung) des Produktspektrums

chnet werden, welche existieren bereits,¹⁹ richten Parameter für Produktionsinfrastruktur das Spannungsfeld von gen auf Arbeitsformen

INSECT RESPECT®

NEUE
GESCHÄFTSMODELLE
UND -BEREICHE

CHEMIEBRANCHE/
INSEKTIZIDE

KONZEPT-
KUNST

„Ohne die Riklin-Brüder hätten wir den Innovationspreis nicht gewonnen.“

Dr. Hans-Dietrich Reckhaus

„Die beste Kunst ist diejenige, die man gar nicht als Kunst wahrnimmt und die zu einem Teil der Gesellschaft wird.“

Frank und Patrik Riklin, Konzeptkünstler

Die stetig zunehmend für die deutsche Gesamtbericht im Auftrag des eindrucksvollen Zahlen mit 102,4 Milliarden produkt. Trotzdem wir und Kreativwirtschaft spielsweise die aus An über Zahlen und Teilr rein ökonomische, m zwischen Einnahmen Volatilität, gesellschaft Globalisierung unzurei rielle Werte - beispiels Lösungskompetenz - s tige Produktions-, Arbe

Wenn Zahlen die nicht adäquat widersp Wertschöpfung in eine sichtbar zu machen u Skalierung? **Wirkung?**

Das Kompetenz-
mit seinem Forschung
zu verrücken. Weg v
Isolation betrachtet, h
und die interdisziplin
schöpfung in ihrer Kor
Zunehmend drän
gemessen wird. In der
vant sein wird, um in
führende Rolle zu beh
darauf können auch z
führen.

Der Impact der K
einzelnen Menschen,
auch um neue Werte w
die Unternehmen wie d
Mit INSECT RESPECT I
Innenräume ein neues
tezeichen steht für eine

INSECT RESPECT®

Das Biozid-Unternehmen Dr. Reckhaus® entwickelt in Kooperation mit dem „Atelier für Sonderaufgaben“ der Konzeptkünstler Frank und Patrik Riklin sowie den Biologen der ARNAL, Büro für Natur und Landschaft AG, weltweit die ersten bekämpfungsneutralen Insektenschutzmittel mit dem Gütezeichen INSECT RESPECT®.

Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Familienunternehmens, beauftragte die Konzeptkünstler Frank und Patrik Riklin, eine Idee für den Markteintritt einer neuen Fliegenfalle zu suchen. Statt den Auftrag zu lösen, konfrontierten die beiden Künstler den Unternehmer mit der Frage: Wie viel Wert hat eine Fliege für dich als Insektenbekämpfer? Ihre Antwort: Retten statt töten. Der Vorschlag der Riklins, Reckhaus solle sein Geschäftsmodell ändern und zum Insektenretter werden, schien absurd. Doch die daraus entstandene Gegenstrategie führte schließlich zur Entwicklung von INSECT RESPECT. Den Höhepunkt bildete die gemeinsame Kunstaktion „Fliegen retten in Deppendorf“, die am 1. September 2012 ein ganzes Dorf mobilisierte und eine Fliege mit dem weltweit ersten Flugticket für ein Insekt in den Wellness-Urlaub nach Schloss Elmau führte. Im Vordergrund stand dabei nicht die Bekämpfung, sondern der Diskurs über das zwiespältige Verhältnis zwischen Mensch und Insekt und die von der Kunst angestoßene Transformation eines Unternehmens. Im Hintergrund bewirkt das Konzept ein weitreichendes Umdenken und Umhandeln: Für die mit Dr. Reckhaus®-Produkten bekämpften Insekten werden insektenfreundlich gestaltete Ausgleichsflächen geschaffen: INSECT RESPECT®.

Für das wegweisende, ökologische Engagement bekam der Unternehmer Hans-Dietrich Reckhaus etliche Preise, wie „Mein gutes Beispiel“ der Bertelsmann Stiftung 2017 oder den European Responsible Care Award 2018 des Verbands der Europäischen chemischen Industrie (CEPIC).

Unternehmer*innen aus dem Netzwerk des

insect-respect.org

Reckhaus AG
Dr. Hans Dietrich Reckhaus
Konzeptkünstler
Frank & Patrik Riklin

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Steigerung Unternehmensimage, Steigerung Produktverkauf: Drogeriemärkte, Bioläden, Reformhäuser und Einzelhandelsmärkte nehmen das Produkt mit dem Gütesiegel INSECT RESPECT® in ihr Sortiment.

immateriell

Unternehmerische und ökologische Innovation,
das Bewusstsein für den Wert von Insekten in der
Gesellschaft steigt.

Fotos: *Titel* istock
Portrait Jelena Gernert

5 Wertschöpfung bedeutet für mich, durch mein Tun eine Leistung zu erstellen, der durch mein Umfeld ein Wert beigemessen wird.

Dieser Wert muss aber nicht finanzieller Natur sein. Ich denke hier auch an Dinge wie Zeit, Mitgefühl, Kreativität oder Inspiration (im Sinne von: ich berühre andere Menschen emotional).



FRAGE

Was bedeutet Wirkung in der unternehmerischen Tätigkeit?

ANTWORTEN

6 Wirkung (im Sinn von Impact) ist für Journalisten die zentrale Währung, mit der sie ihren Erfolg messen.

Das muss nicht immer Reichweite sein, es kann auch sein, dass man in einer kleinen Gruppe etwas auslöst, was dann aber einen entsprechenden Wumms unter den Angesprochenen hat.

7 Wirkung bedeutet für mich, Ideen eingebettet in Prozessen zu denken, die eine Umsetzung ermöglichen.

Es ist verhältnismäßig einfach, mit Vertretern aus der klassischen Wirtschaft oder Verwaltung einen Kreativworkshop zu machen, Ideen zu skizzieren und einen Prototypen zu bauen. Aber danach versackt dann in der Regel wieder alles. Wirkung entsteht dann, wenn um die kreativen Impulse direkt Prozesse mitgedacht werden.

indem es garantiert, dass als Ausgleich für die vernichteten Insekten im Haus an anderer Stelle (häufig auf Dächern von Hochhäusern) speziell für Insekten angelegte Lebensflächen entstehen. Das Modell stieß durch seinen neuen Fokus innerhalb der Branche nicht nur auf Zuspruch, erweist sich aber als sehr erfolgreich. Inzwischen haben auch Drogerie- und Supermarktketten Mittel mit dem INSECT RESPECT Siegel im Sortiment. Neben diesem ökonomischen Erfolg **schärft es das Bewusstsein** ¹⁸ für **die Bedeutung ökologischer Zusammenhänge** ⁴ und das Zusammenleben verschiedener Spezies.

Ein weiteres Beispiel ist FluxFM: Die crossmediale Musik- und Kulturplattform hat das Radioangebot von der klassischen UKW-Reichweite ins Digitale verlagert. Zwar finden traditionelle Evaluierungsmethoden der Medienbranche (z. B. Ermittlung der Reichweite durch telefonische Befragung) noch immer Anwendung, repräsentativ für die Wirkung des Produktspektrums von FluxFM sind die Ergebnisse jedoch nicht.

Wie können diese Wirkungen umfassend aufgezeichnet werden, **welche Indikatoren braucht es für ihre Messbarkeit, welche existieren bereits,** ¹⁹ welche können neu geschaffen werden? Die Antworten richten Parameter für Spielregeln, Rahmenbedingungen, Förderansätze, Produktionsinfrastrukturen und Bewertungsmaßstäbe neu aus, verändern das Spannungsfeld von unternehmerischen Strategien und haben Auswirkungen auf Arbeitsformen und Policy-Making.

Im Jahr 2018 erschien ein Dossier des Kompetenzzentrums zum Thema „Kultur-/Kreativindex zur Kultur- und Kreativwirtschaft“.

QUERSCHNITTSINFO

Wirkung und ihre Gradmesser

Die Bewertung von Kreativität und kreativen Prozessen ist kompliziert und verlangt Antworten auf Fragen wie „Welche Teilthemen sind wirklich relevant?“ oder „Welche empirischen Daten sind valide genug, um aussagefähige empirische Befunde zu erheben?“

Trotz der Schwierigkeit, valide Kulturindikatoren zu bilden, sind in den letzten Jahren eine Reihe interessanter Index-Modelle und Monitoring-Systeme zur Kultur und Kreativität entwickelt worden.

Dazu gehören unter anderem der „Cultural and Creative Cities Monitor“ der Europäischen Union, „The Creativity Index“ in Hongkong, der „National Arts Index“ in den USA und der „Cultuurindex Nederland“ der Niederlande.

Anhand von Kriterien wie

- Finanzströmen (beispielhafte Indikatoren: Umsatz von Kulturorganisationen, Lizenzgebühren, Einkommen aus künstlerischen Berufen, Höhe der öffentlichen Förderung);
- Kapazitäten (Zahl der Künstler und der kulturellen Institutionen wie Museen, Theater, Kinos, Konzerthallen; Zahl der Kulturberufe);
- kultureller Teilhabe (Zahl der Besucher*innen, der künstlerischen Abschlüsse) und
- Wettbewerbsfähigkeit (Anteil Kultur an privaten Spendengeldern, Anteil Kulturberufe an allen Berufen)

wird die Entwicklung und Vitalität des Kultursektors ermittelt.

Trotz der Entwicklung von Indexmodellen und der erwiesenen positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung werden Künstler*innen und Kreative entweder als Teil des öffentlichen Kulturbetriebs wahrgenommen oder als eine Art In-house-Designer*innen, deren Aufgabe die Verschönerung von Autos ist. Daneben werden sie häufig als prekäre Akteur*innen auf dem freien Markt eingestuft, die kaum in der Lage sind, eine eigene wirtschaftliche Existenz aufzubauen.

Ein übergreifender Kreativ-Index könnte hier Abhilfe schaffen. Er könnte die strukturellen Chancen und Risiken der Arbeits- und Beschäftigungsmärkte aufzeigen und das enorme Potenzial der Künste und der Kreativität auf eine nachvollziehbare Weise deutlich machen. Er könnte einerseits die Entwicklungslinien der Wachstums- und Schrumpfungsmärkte der Branche nachzeichnen und zugleich den Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, zur sozialen Stabilität und zur kreativen Vielfalt der Gesellschaft insgesamt aufzeigen.

- Leitlinien für die Entwicklung eines deutschen Kreativ-Indexes könnten sein:**
1. Er sollte von einer breiten Palette von Partnerorganisationen (Berufsorganisationen, Wirtschaftsverbände, wissenschaftliche Institutionen, Kompetenzzentren) getragen werden.
 2. Er sollte alle Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre komplementären Non-Profit-Märkte umfassen.
 3. Er sollte die indirekten Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft für andere Wirtschaftsbranchen deutlich machen.
 4. Er sollte die Indikatoren zur Kultur- und Kreativwirtschaft nach zentralen Themen sortieren (z.B. kreative Vitalität, wirtschaftliche Wertschöpfung, soziale Stabilität, Digitalisierung und Innovation).
 5. Er sollte die nationalen, regionalen und lokalen Ebenen der Kultur- und Kreativwirtschaft abbilden (nationaler Index, Länder-Index und Kreis-Index) und sich entsprechend gliedern.
 6. Er sollte digital verbreitet werden, um über die engere Fachöffentlichkeit hinaus in die Gesellschaft hineingetragen zu werden.
 7. Er sollte dazu in einer englischen Fassung vorgelegt werden, damit der deutsche Diskurs im internationalen Kontext wahrgenommen werden kann.

Ein so konzipierter deutscher Kultur- und Kreativ-Index entspricht internationalen Maßstäben und würde gleichberechtigt neben den oben vorgestellten qualifizierten Index-Modellen stehen. Wenn er darüber hinaus den deutschen Kulturföderalismus abbilden würde, wäre er einmalig in Europa.⁴

8 **Wirkung ist, was nach Output und Outcome kommt.**

Leider erst sehr spät wirklich messbar. Je nach eigenem Stresslevel ist die Wirkung wichtiger oder nicht. Gut gekillt und safe mit den Aufgaben lassen sich die Wirkungen aktueller Projekte vorvollziehen und die bereits abgeschlossener genauer betrachten. Ist es mal etwas hektisch und wilder (wie meistens), geraten die schnell aus dem Fokus.

9 **Ich unterscheide zwischen einer Wirkung nach innen und außen.**

Die Wirkung nach innen ist wichtig, da ich mich mit ihr motiviere und innere Prozesse mir bewusst werden. Ich kann mit ihr Ressourcen aktivieren, Grenzen überwinden und mich weiterentwickeln. Die Außenwirkung hilft mir bei der Zielverwirklichung, seien es meine Ziele oder die meiner Kunden. Auch gibt mir die Wirkung nach außen mehr Selbstsicherheit in der Wahrnehmung und im Auftreten.

10 **Wirkung bedeutet, dass ich mit meiner Arbeit in irgendeiner Art Veränderung angestoßen oder unterstützt habe.**

Wirkung umfasst dabei sowohl die Erreichung konkreter Projektziele, als auch Veränderungen von Denk- und Sichtweisen, die sich häufig nicht nur bei der angestrebten Zielgruppe einstellen, sondern beispielsweise auch beim Auftraggeber.

11 **Dass etwas bleibt.**

12 **Etwas Messbares erreichen.**

13 **Wirkung = Wahrnehmung.**

14 **Da gibt es unterschiedliche Ebenen:**

Sichtbarkeit / Reichweite, Umsatz und Erlöse, nachhaltige Beeinflussung von Stakeholdern und Diskursen.

15 **Wirkung ist das Ergebnis effektiven und umsichtigen Handelns unter Berücksichtigung der Belange und Bedürfnisse meiner Umwelt und meiner Mitmenschen.**

Ob sich die Wirkung nun als gut oder schlecht herausstellt, bestimmt man zum Teil, aber nicht vollständig, selbst. Das Unerwartete ist immer da und Teil meines Handelns.

16 **Unternehmerisch ist man jederzeit versucht, Wirkungsgrade zu messen.**

Das geht nur bedingt. Nicht alles ist messbar. Eine möglichst offene, gemeinsame Einschätzung von Beteiligten hilft.

IM BILD

Gesamtwirtschaftliche Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft⁵

FluxFM

VERANSTALTUNGSORT
FLUXBAU

DIGITALER
RADIOSENDER

„Ein Radiosender als Plattform – das ist FluxFM. Neben innovativer Musik stehen kreative Macher*innen und ihre Projekte im Fokus des Programms.“

Mona Rübsamen, Gründerin und Geschäftsführerin FluxFM

Anhand von Kriterien wie

- Finanzströmen (beispielhafte Indikatoren: Umsatz von Kulturorganisationen, Lizenzgebühren, Einkommen aus künstlerischen Berufen, Höhe der öffentlichen Förderung);
- Kapazitäten (Zahl der Künstler und der kulturellen Institutionen wie Museen, Theater, Kinos, Konzerthallen; Zahl der Kulturberufe);
- kultureller Teilhabe (Zahl der Besucher*innen, der künstlerischen Abschlüsse) und
- Wettbewerbsfähigkeit (Anteil Kultur an privaten Spendengeldern, Anteil Kulturberufe an allen Berufen)

wird die Entwicklung

Trotz der Entwicklun gesamtwirtschaftlich entweder als Teil des eine Art In-house-De Autos ist. Daneben we Markt eingestuft, die k tenz aufzubauen.

Ein übergreifende die strukturellen Chan aufzeigen und das eno nachvollziehbare Weis lungslinien der Wach zeichnen und zugleich wirtschaftlichen Leist Vielfalt der Gesellscha

Leitlinien für die I könnten sein:

1. Er sollte von ei organisationen nen, Kompeten
2. Er sollte alle T komplementär
3. Er sollte die in andere Wirtsch
4. Er sollte die In ralen Themen schöpfung, soz
5. Er sollte die n und Kreativwi Kreis-Index) u
6. Er sollte digital keit hinaus in c
7. Er sollte dazu i deutsche Disku kann.

Ein so konzipierter de tionalen Maßstäben u ten qualifizierten Inde schen Kulturföederalis

8 Wirkung ist, was nach Output und Outcome kommt.

Leider erst sehr spät wirklich messbar. Je nach eigenem Stresslevel ist die Wirkung wichtiger oder nicht. Gut gekillt und safe mit den Aufgaben lassen sich die Wirkungen aktueller Projekte vorvollziehen und die bereits abgeschlossener genauer betrachten. Ist es mal etwas hektisch und wilder (wie meistens), geraten die schnell aus dem Fokus.

9 Ich unterscheide zwischen einer Wirkung nach innen und außen.

FluxFM

Da steckt Musik drin: Digitale Transformation in der Medienindustrie.

Wenn Mona Rübsamen, gemeinsam mit Markus Kühn Mitgründerin und Geschäftsführerin von FluxFM, erklären soll, was FluxFM ist, dann sagt sie, es sei eine crossmediale Musik- und Kulturplattform. Das kommt nicht von ungefähr: FluxFM lädt im eigenen FluxBau zu Konzerten und anderen Veranstaltungen ein.

Um für seine Zielgruppe - vor allem aus den Bereichen Alternative, Independent, Punk und Electro - jederzeit erreichbar zu sein, hat der Radiosender seinen Kosmos vor allem im digitalen Raum enorm erweitert. So bietet das „Next Level Radio“ derzeit über 40 Streaming-Angebote und Podcasts an. Dafür hat FluxFM eine umfangreiche technologische Plattform, radiosphere.io, entwickelt, die auch weitere Sender inzwischen lizenziert haben. Denn klar ist: Auch wenn Musik weiterhin überwiegend linear gehört wird, erwarten Digital Natives und Werbetreibende von Radio und Audio-Angeboten dennoch die Funktionalitäten, die für Netflix und Instagram längst selbstverständlich sind. Mit der Verlagerung ins Digitale verändern sie die Wertschöpfung, nicht nur inhaltlich, sondern auch wirtschaftlich. Während bisher die UKW-Reichweite undifferenziert per Telefonabfrage „gemessen“ und vergütet wurde, spielen auf den neuen Distributionswegen Zielgruppen-Targeting und Programmatic Marketing eine entscheidende Rolle. Hierauf ist FluxFM mit seinem Angebot vorbereitet. Dies führt zur Erhöhung des Umsatzes pro Hörer/User, aber natürlich auch zum Wettbewerb mit den anderen digitalen Playern.

fluxfm.de



Gründerin
Mona Rübsamen

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Arbeitsplätze für 40 Mitarbeiter*innen, Konzertveranstaltungen mit digitalem Radio verbinden, ausdifferenziertes Produkt-Portfolio



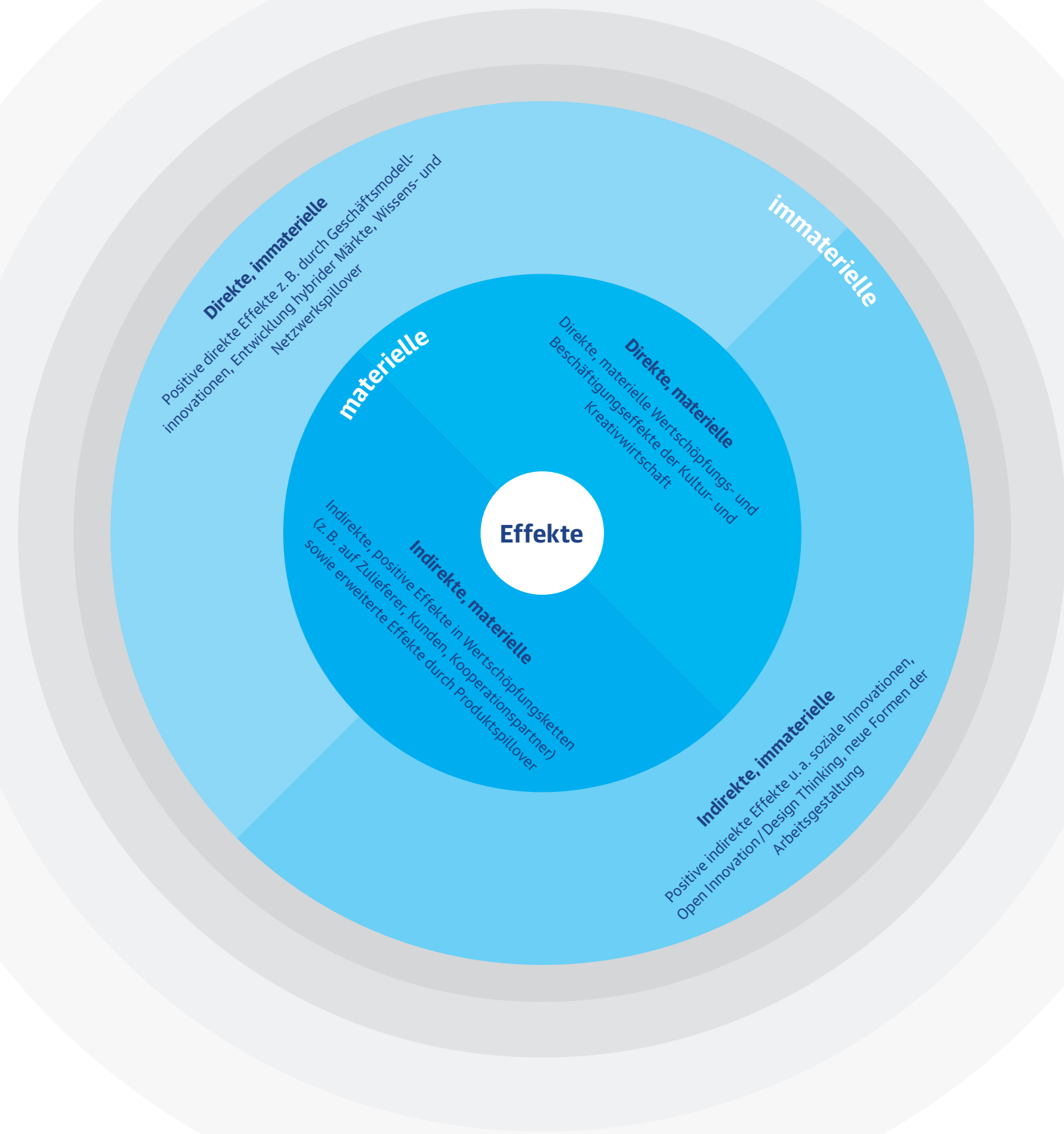
immateriell

Weiterentwicklung Hörfunk, Anlaufstelle und Vermittlungsplattform für Kreativschaffende, Entwicklung neuer Konzepte zur Messung von Wirkung und Wertschöpfung

Fotos: Titel FluxFM
Portrait privat

IM BILD

Gesamtwirtschaftliche Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft⁵



Dr. Antje von Dewitz

Geschäftsführerin VAUDE



Das moderne Familien-Unternehmen VAUDE gilt als einer der nachhaltigsten Outdoor-Ausrüster Europas. Geschäftsführerin **Dr. Antje von Dewitz** studierte Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau und promovierte über leistungsstarke Arbeitsverhältnisse in kleinen und mittelständischen Unternehmen am Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship an der Universität Hohenheim. 2009 übernahm sie das Familienunternehmen von ihrem Vater, VAUDE Gründer Albrecht von Dewitz. 2010 führte VAUDE mit Green Shape ein eigenes Bewertungssystem für funktionelle, umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und fairer Herstellung ein. Als Mitglied der unabhängigen Fair Wear Foundation erhielt VAUDE den Leader-Status für sein hohes Engagement zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie weltweit.

„Es ist uns wichtig, auch Lösungen für globale Probleme zu finden.“

Als modernes Familien-Unternehmen ist VAUDE auf dem Weg zu Europas nachhaltigstem Outdoor-Ausrüster. VAUDE wurde als erstes Outdoor-Unternehmen nach EMAS öko-zertifiziert, arbeitet seit 2001 mit dem Umweltstandard bluesign®.

Die Gemeinwohl-Ökonomie, eine Initiative, die unternehmerische Verantwortung qualitativ analysiert, bewertet VAUDE im Bereich „Ökologische Gestaltung von Produkten“ als vorbildlich. Auch der positive Einfluss auf die „Erhöhung des sozialen und ökologischen Branchenstandards“ in der gesamten Outdoor-Branche wird hervorgehoben.

REDAKTION Frau von Dewitz, was bedeutet ökologische Gestaltung für Sie?

ANTJE VON DEWITZ Zur ökologischen Gestaltung von Produkten gehört für uns die Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus, von der Entstehung des Produkts über die Produktion hin zu lebensverlängernden Maßnahmen. Wenn ich mein Produkt möglichst ökologisch gestalten möchte, muss ich die ökologischen Probleme jeder Phase kennen und entsprechende Lösungswege kreieren. Wir haben ein eigenes Bewertungssystem für funktionelle, umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und fairer Herstellung eingeführt: Green Shape. Dafür gelten strenge Kriterien, die den gesamten

17 ***Ich versuche meinen Kunden immer wieder beizubringen, dass jedes Produkt, jeder Service, jede Marke eine Story braucht, eine glaubhafte, emotionale, einfach schöne oder tolle Story.***

Wenn ich mit meinen Kunden eine solche Story entwickeln kann und der Kunde selbst neu begeistert ist, dann können wir Wirkung erzielen.

18 ***Für meine Arbeit bedeutet „Wirkung“ konkret eine Steigerung des Bewusstseins.***

für ein bestimmtes Projekt/Veröffentlichung/Künstler/Idee/Veranstaltung in der Öffentlichkeit, die wir herbeiführen möchten.



FRAGE

Woran messt ihr den Wirkungsgrad eurer Arbeit?

ANTWORTEN

19 ***Möglichst quantifizierbare und im***

Produktlebenszyklus betreffen, angefangen vom Design, über die eingesetzten Materialien, die Produktionsstätten, den Gebrauch und die Pflege des Produkts sowie ein mögliches Recycling oder die umweltfreundliche Entsorgung. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Phasen unserer Produktentwicklung. So legen wir bereits beim Design Wert darauf, dass die Produkte langlebig und reparierbar sind. Bei Kinderbekleidung ist es uns bspw. wichtig, dass sie mitwachsend ist und weiter genutzt werden kann, wenn das Kind heraus-

GRANDHOTEL Cosmopolis e. V.

EINRICHTUNG
FÜR ASYL

GEMEINNÜTZIGER
VEREIN FÜR
GASTRONOMIE UND
KÜNSTLERATELIERS

„Es wird eine Unterkunft für Flüchtlinge, sagen die einen. Was da in der Nähe des Augsburger Doms in einem ehemaligen Altenheim der Diakonie entsteht, könnte Deutschland verändern, sagen die anderen.“

Nürnberger Nachrichten, 03.05.2012

„Das Grandhotel Cosmopolis ist ein lebendiger Prozess und ein soziales Experiment.“

arte (grandhotel-cosmopolis.org/de/konzept)

unter dem Aspekt der

ressourcenschonende Kette. Dabei ist es uns n. Um Mikroplastik in rial aus Holzfasern ent- en keine Mikroplastik-

dem strengen Umwelt- wir aktive Forschungs- Materialien wie Fleece ir unseren Lieferanten stsein, um zu gewähr- in die Lieferkette hin- tellen wir auch sicher, nigung benötigen, die

e flankierende Dienst- und somit einen nach- e Reparatur-Werkstatt, Online-Plattform iFixit oor-Ausrüstung an. In zer gebrauchte VAUDE re innovative Services gern. Immerhin liegen Nutzungsphase.

„Green Shape“ stellen eltfreundliche Produk- produzieren. Welchen

nen Stellenwert. Zwar r Menschen möchten die Kaufentscheidung rgument, sondern nur r Entscheidung für ein s Design eine weitere produkte, die nicht die achen, ein modernes, chrift trägt - und das

Dr. Antje von Dewitz
Geschäftsführerin VAUDE



„Es ist um Lösungen zu finden

Als modernes Fan zu Europas nach als erstes Outdo arbeitet seit 2001 r Die Gemeinwohl-Ö sche Verantwortu Bereich „Ökologis lich. Auch der pos und ökologischen door-Branche wird

REDAKTION Frau von ANTJE VON DEWITZ Z uns die Betrachtung d des Produkts über die Wenn ich mein Produ ökologischen Proble kreieren. Wir haben ei freundliche Produkte eingeführt: Green Sha

GRANDHOTEL Cosmopolis e. V.

Lebens- und Arbeitsraum, in dem sich Geflüchte te, die Asyl suchen, Gäste, Reisende, Künstler und Nachbarn begegnen - und alle, die teilhaben wollen.

66 Räume, 2.600 Quadratmeter, fünf Jahre Leerstand im Herzen Augsburgs: Ein ehemaliges Altenheim, eine Gruppe engagierter Vordenker und Kulturschaffender, die zusammen mit dem Diakonischen Werk und der Regierung Schwaben ein Projekt verwirklichen, das Hotel, Café, Künstleratelier und Asylunterkunft in einem ist.

Die Diakonie als Eigentümerin des Anwesens finanziert den Umbau und bringt sich mit einer Flüchtlingsberatung aktiv ein, die Regierung Schwaben wird Mieter der Unterkunft für Asyl, der gemeinnützige Verein Grandhotel Cosmopolis e.V. ist Mieter und Betreiber des Hotels, des Gastro- und Kulturbereichs und der Ateliers. Vom ersten Treffen 2011 bis zum Einzug der ersten Asylsuchenden 2013 entsteht viel mehr als ein Gebäude: ein vielfach ausgezeichnetes Kunstprojekt, ein Hotelprojekt, ein politisches Projekt, ein Architekturprojekt, ein überregional wirksames Gemeinschaftsprojekt. Im Mittelpunkt steht das soziale Miteinander von unterschiedlichsten Menschen auf Augenhöhe. „Investiert“ wird immer nur in Menschen, beschreibt es der Verein.

Auch wenn der Verein feststellen musste, dass das Grandhotel ein neues Fundament braucht, um weiterhin existieren und sich weiterentwickeln zu können - durch eine große Unterstützung und Spendenbereitschaft können die folgenden eineinhalb Jahre abgesichert werden, um in diesem Zeitraum neue Grundlagen für ein nachhaltiges Weiterbestehen gemeinsam zu entwickeln.

Das vielbeachtete Grandhotel Cosmopolis steht für neue Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens, ist Role Model und Vorbild für Orte, an denen integrative Wohn-, Lebens- und Arbeitsformen neu konzipiert und umgesetzt werden.

grandhotel-cosmopolis.org



Vielfach ausgezeichnet: 2012 nehmen die **Grandhoteliers** den Preis „MITEINANDER“ des Bayerischen Rundfunks entgegen.

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Arbeitsplätze, Neuvermietung und Nutzung eines Gebäudes nach fünf Jahren Leerstand



immateriell

Integration, Teilhabe, Kooperation zwischen öffentlicher Hand mit gemeinnützigem Verein, Role Model für neue Formen des Zusammenlebens

Fotos: Titel Astarte Posch
Portrait Grandhotel Cosmopolis e.V.



FRAGE

Woran messt ihr den Wirkungsgrad eurer Arbeit?

ANTWORTEN

19 Möglichst quantifizierbare und im Vorfeld definierte KPIs (Key Performance Indicators) ...

(Social Media: Reichweite, Interaktion, Unique Visitors, Webseiten- und Video-Aufrufe, Einschaltquoten etc.), aber auch qualitativ: durch Interaktion mit Nutzern und deren inhaltliches Feedback.

20 Erzielte Wirkung sehe ich sehr unmittelbar in den Augen meiner Gesprächspartnerin, meines Gesprächspartners –

bei Vorträgen liegt die Wirkung als Intensität im Raum und schwebt quasi über dem Publikum.

21 Unser Handeln ist bereits durch und durch digitalisiert.

Das ermöglicht uns, dass wir einen Großteil unseres Wirkens und Schaffens tatsächlich messen können. Wenn sich die Kennzahlen (Leads, Abschlüsse, Analytics, CR) in diesen Bereichen verbessern, spüren wir den Wirkungsgrad. Weiche Faktoren wie gutes Feedback sind uns ebenfalls sehr wichtig. Das ist im Vorfeld schwierig als messbare Größe prognostizierbar.

22 Am Ergebnis.

Den Wirkungsgrad kann ich nur bestimmen, wenn ich den Aufwand zur Erzielung der gewünschten Ergebnisse ins Verhältnis setze.

23 Wirkung ist erzielt, wenn kreative Ideen und Konzepte in konkrete Beschlüsse und Entscheidungen überführt werden.

Das sind messbare Kennzahlen.

24 Ich merke, dass ich Wirkung erzielt habe, wenn die Menschen, die ich mit meiner Arbeit unterstütze, Erfolg haben,

d. h. ihre Projekte realisieren können, z. B. durch Fähigkeiten, die sie gelernt haben, durch Kontakte, die sie gemacht haben oder durch andere Dinge wie erhaltene Finanzierung.

Produktlebenszyklus betreffen, angefangen vom Design, über die eingesetzten Materialien, die Produktionsstätten, den Gebrauch und die Pflege des Produkts sowie ein mögliches Recycling oder die umweltfreundliche Entsorgung. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Phasen unserer Produktentwicklung. So legen wir bereits beim Design Wert darauf, dass die Produkte langlebig und reparierbar sind. Bei Kinderbekleidung ist es uns bspw. wichtig, dass sie mitwachsend ist und weiter genutzt werden kann, wenn das Kind herausgewachsen ist.

REDAKTION Wie definieren Sie Wertschöpfung, auch unter dem Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung?

ANTJE VON DEWITZ Wir achten auf schadstofffreie und ressourcenschonende Materialien entlang unserer gesamten weltweiten Lieferkette. Dabei ist es uns wichtig, auch Lösungen für globale Probleme zu finden. Um Mikroplastik in den Meeren zu vermeiden, haben wir ein Fleece-Material aus Holzfaser entwickelt, das biologisch abbaubar ist und beim Waschen keine Mikroplastikpartikel freisetzt.

Zum einen verwenden wir zertifizierte Materialien, die dem strengen Umweltstandard bluesign entsprechen. Zum anderen betreiben wir aktive Forschungs- und Entwicklungsarbeit, um innovative, nachhaltige Materialien wie Fleece aus Holzfaser zu kreieren. Darüber hinaus vermitteln wir unseren Lieferanten durch Schulungen ökologisches Know-how und Bewusstsein, um zu gewährleisten, dass die Materialien und Komponenten bis weit in die Lieferkette hinein schadstofffrei und umweltfreundlich sind. Dabei stellen wir auch sicher, dass die verwendeten Materialien keine künstliche Reinigung benötigen, die die Umwelt belasten würde.

Zudem bieten wir für die Produktnutzungsphase flankierende Dienstleistungen, die ein langes Produktleben ermöglichen und somit einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Wir haben eine hauseigene Reparatur-Werkstatt, stellen Reparaturanleitungen und Ersatzteile über die Online-Plattform iFixit zur Verfügung und bieten einen Mietservice für Outdoor-Ausrüstung an. In unserem Second Use Store auf eBay können private Nutzer gebrauchte VAUDE Produkte kaufen und verkaufen. Wir sind dabei weitere innovative Services zu entwickeln, die das Leben unserer Produkte verlängern. Immerhin liegen 30 bis 40 Prozent des ökologischen Fußabdrucks in der Nutzungsphase.

REDAKTION Mit Ihrem Label für nachhaltige Produkte „Green Shape“ stellen Sie sich aktuell der Herausforderung, funktionelle umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien zu entwickeln und zu produzieren. Welchen Stellenwert hat Design für die Stärke der Marke VAUDE?

ANTJE VON DEWITZ Das Design hat einen enorm hohen Stellenwert. Zwar steigt das Bewusstsein der Konsumenten. Immer mehr Menschen möchten mit gutem Gewissen konsumieren. Wenn es aber um die Kaufentscheidung geht, ist Nachhaltigkeit oft nicht das entscheidende Argument, sondern nur ein Zusatznutzen. Design wird für Konsumenten bei der Entscheidung für ein bestimmtes Produkt immer wichtiger. Für uns hat das Design eine weitere besondere Bedeutung: Wie schaffe ich nachhaltige Produkte, die nicht die klassische Öko-Optik haben? Produkte, die Spaß machen, ein modernes, natürliches Design haben, das unsere VAUDE Handschrift trägt - und das mit gutem Gewissen.

Risky Projects & Interfaces

WAS KOMMT

Unternehmerisches Handeln unter Unsicherheit: Experimentierräume schaffen und etablieren

Unabhängig von äußeren Faktoren bleibt ein charakteristisches Merkmal der Zukunft konstant: Sie ist weitestgehend unbekannt. Prognosen in Trendforschungen zeichnen zwar ihre groben Umrisse; doch ein Moment der Unberechenbarkeit, der Unsicherheit bleibt bestehen (Interview Frederik Pferdt→). Gerade neue technikbasierte Entwicklungen wie Virtual Reality, Künstliche Intelligenz/Machine Learning, Blockchain oder Datensorik zeigen deutlich, dass ihr Einfluss auf kommende Realitäten nicht genau vorhersehbar ist. Ihr konkreter Nutzen und ihre Wirkung entfalten sich erst im Kontext jeweiliger Entwicklungen und Anwendungen.

Auf der Expedition ins Neuland Zukunft kommt den Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft eine entscheidende Rolle 45 zu: Sie gehen neugierig und unvoreingenommen an neueste Technologien heran, nehmen gleichzeitig eine menschenzentrierte Haltung ein und machen Möglichkeitsräume für Anwendungsszenarien auf. Damit werden sie zu einem wichtigen Bindeglied zwischen der reinen Technik und ihrer konkreten Ausformung als App, Smart Home Device etc. Technik ist kein Selbstzweck, der genutzt wird, weil es möglich ist. Vielmehr wird ihre Anwendung im Kontext gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Herausforderungen betrachtet. So können die Akteur*innen ihre Kompetenzen bei Konzeption und Umsetzung (insbesondere beim Prototyping) gleichermaßen sinnstiftend einfließen lassen. Ein wirkungsvoller Output wird begünstigt, wenn die Rahmenbedingungen die spezifischen Arbeitsweisen der Kultur- und Kreativwirtschaft berücksichtigen.

mehr
EXPERIMENTE

KAPITELÜBERSICHT

- S. 18-20 **Was kommt**
Unternehmerisches Handeln unter Unsicherheit: Experimentierräume schaffen und etablieren
- S. 20-25 **Antworten der Unternehmer*innen aus dem Netzwerk des Kompetenzzentrums der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes**
Welche Rahmenbedingungen müssten sich ändern, um Innovationsvorhaben (z. B. durch cross-sektorale Zusammenarbeit) zu erleichtern und zu fördern?
Was würde helfen, spezifische professionelle Konflikte als Unternehmer*in in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu lösen?
Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen unterstützen euch am effektivsten dabei, mit euren Unternehmungen Wirkung zu erzielen?
- S. 21/22 **Querschnittsinfo**
Probenräume:
Kurzbeispiele für Experimentierräume, Begegnung und Beziehungsgestaltung
- S. 22 **Lesen und Lernen**
Empfehlungen der Unternehmer*innen
- Best Practise**
Hafven Innovation Community
NOWLAB – the BigRep Consultancy
- S. 23 **Im Bild**
In Kontakt kommen – Zugänge zu Menschen, Ideen und Unternehmen
- S. 24 **Gastbeitrag**
Phonebloks und Precious Plastic – über Probleme, Lösungen und Ideen von Risky Projects
Dave Hakkens, Industriedesigner

1

✓

Geht es speziell um Innovationsmanagement, ist zu beachten, dass Innovationsvorhaben mit der Kultur- und Kreativwirtschaft häufig radikal prozessorientiert verlaufen: Die schnelle Entwicklung von Prototypen, das Testen, Anpassen, Verwerfen, Verändern, erneute Testen nimmt den Großteil der Zeit im Projekt ein. Der Mehrwert ist dabei selten direkt sicht- und messbar, das Ergebnis formt sich mit jedem Test, jeder Justierung erst heraus. Oftmals entstehen wirklich neue Ideen erst im gemeinschaftlichen Tun, wenn das Spezialwissen aller Beteiligten praktisch angewandt wird. Innovationsmanagement, das zu erreichende Ziele vorher definiert, widerspricht daher der Möglichkeit, wirklich Neues zu entdecken und in die Welt zu bringen. Möglicherweise wird sogar verhindert, dass im Prozess (der Zusammenarbeit) noch weitere, zukunftsweisende Ansätze und Prototypen 29 entstehen. Das Forschen auf experimenteller Ebene 44, das Ausprobieren, das Scheitern, die Lernerfahrung, das Weitergehen – also ergebnisoffenes Arbeiten sind – wichtige Schritte für Innovation und Weiterentwicklung. Deshalb sind Förderungen essentiell, die ergebnisoffenes Arbeiten explizit wünschen.

Eine Form der Zusammenarbeit, die so etwas zulässt, ist das Risky Project: Dabei findet sich ein interdisziplinäres Team zusammen, um in einer temporären Laborsituation voneinander zu lernen, Kompetenzen zu bündeln und Synergieeffekte dafür zu nutzen, in kürzester Zeit gemeinsam Lösungsansätze zu einer bestimmten Fragestellung zu finden. Konkrete Ziele werden nicht im Vorhinein vertraglich festgelegt. Die Königliche Porzellan-Manufaktur Berlin (KPM) hat das Experiment gewagt und über fünf Wochen hinweg mit dem 3D-Künstlerkollektiv „The Constitute“ ausgelotet, welche Möglichkeiten in der Verschränkung von Fähigkeiten und Kenntnissen der Künstler mit denen der Mitarbeiter*innen des 260 Jahre alten kunsthandwerklichen Traditionsunternehmens liegen. Experimentiert wurde mit radikal neuen Produktionsverfahren in der traditionellen Manufaktur und mit neuen Materialien im 3D-Druck. Zu Beginn gab es auch Vorbehalte: „Wir haben die Gefahr durchaus gesehen, dass bei unseren Mitarbeitern der Eindruck entsteht, sie sollen bald durch Maschinen ersetzt werden“, sagt Bernd Lietke, Geschäftsführer der KPM. Rückblickend waren diese Bedenken mit ein wesentlicher Grund dafür, dass er vorab nicht bereit gewesen wäre, die Kapazitäten und vor allem **eigene Budgets zu** **investieren**. Ermöglicht wurde die Zusammenarbeit im Rahmen des Risky Projects PHASE XI, das das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums durchgeführt hat. Umso dankbarer für die Gelegenheit war Bernd Lietke nach Ende des Experiments: „Der 3D-Drucker kann Verfahren, die wir nicht können und umgekehrt. Wir dachten, durch den 3D-Druck muss niemand mehr eine Hand anlegen. Dabei kann die Maschine so etwas Profanes wie einen Teller nicht drucken. Auf der anderen Seite können wir per Hand keine zwei Tassen ineinander verschränken. Das ist total spannend.“ Das Team von KPM hat während der Kooperation erkannt, dass „die Technik eine hervorragende Ergänzung sein kann, das Kunsthandwerk jedoch nicht ersetzen wird.“⁶

Das Beispiel zeigt, welche Rolle übergreifende Interface-Strukturen wie das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes spielen. Zum einen geht es darum, Unternehmen gezielt anzusprechen und **Möglichkeiten für den Austausch** **zu schaffen**. Denn oftmals scheitert bereichsübergreifende Zusammenarbeit (**KOOPERATION**→) schon daran, dass ihre Potenziale nicht wahrgenommen werden oder entsprechende Kontakte fehlen. Workshops, Netzwerkveranstaltungen oder unternehmensübergreifend initiierte Projekte bieten entsprechende Anlässe für ein **Kennenlernen** **. Im zweiten Schritt geht es darum, Leuchtturmprojekte für ergebnisoffene Experimente und neue Formen von Zusammenarbeit zu entwickeln und zu etablieren**. Sie sind eine Chance für Förderstrukturen, Interfaces und die öffentliche Hand, Innovationsentwicklung insbesondere im nicht-technischen Bereich zu stärken.

FRAGE

Welche Rahmenbedingungen müssten sich ändern, um Innovationsvorhaben (z. B. durch cross-sektorale Zusammenarbeit) zu erleichtern und zu fördern?

ANTWORTEN

Wer mutiger ist, sollte mehr Risiko absetzen können.

Wer mutig sein will, sollte leichter Mitspieler finden können. Wer mutig war, sollte seine Erfolge und vor allem auch Misserfolge sichtbar machen können.

Es wäre leichter, wenn es auf Unternehmensseite eine Art Budget für solche Projekte gäbe,

so dass ein Raum zum Ausprobieren entsteht, damit nicht jeder Prozessschritt zuvor zu 100 Prozent geklärt sein muss, denn das ist bekanntlich nicht so leicht.

Es müssen bessere und durchdachtere Anlässe und Veranstaltungen für den Austausch

zwischen den dort jeweils Tätigen geschaffen und bessere Plattformen für den Erfahrungsaustausch geschaffen werden.

Treffpunkte schaffen (Messen?)

Politische Förderung von Kommunikations-Hubs, an denen man erst mal ins Gespräch kommt. Langfristig: größeren – und nicht nur behaupteten – Respekt vor Interdisziplinarität in der Ausbildung. Geschulte Vermittler/Moderatoren, die solche Prozesse einleiten und begleiten.



QUERSCHNITTINFO

Probenräume – Experimente, Begegnung und Beziehungsgestaltung

Kurzbeispiele für Experimentierräume und Interfaces

Hub

Das iHub in Nairobi, Kenia wurde 2010 vom amerikanischen Blogger Eric Hersman als eine der ersten Tech-Community-Einrichtungen und Co-working-Spaces für Start-ups in Afrika gegründet. Das Technologiezentrum als Ideen- und Arbeitsstandort ist Treffpunkt für Programmierer*innen, Designer*innen, Blogger*innen, Forscher*innen und Investor*innen ... Mittlerweile zählen rund 150 Unternehmen zu seinen Mitgliedern. <https://ihub.co.ke/>

Werkstatt

Protohaus, die offene Hightech-Werkstatt in Braunschweig, verbindet Kreativität, Technik, Wissenschaft und Wirtschaft. Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen vom Grundschul- bis zum Rentenalter können sich hier austauschen und gemeinsam an Lösungen arbeiten, beispielsweise an aktuellen Trends wie „Internet der Dinge“ und „Urbane Produktion“. Zusätzlich ist Protohaus eine Plattform für den Transfer zwischen Design und Technik, um die Kommunikation und Kooperation zwischen den Universitäten, der Industrie und den Kultur- und Kreativbetrieben im Raum Braunschweig/Wolfsburg zu fördern. www.protohaus.org

Campus und Plattform

Vernetzt für Millionen Ideen: Im Oktober 2015 eröffnete die Robert Bosch GmbH in Renningen bei Stuttgart ihr neues Zentrum für Forschung und Vorausentwicklung. Auf dem neuen Campus arbeiten 1.700 Mitarbeiter*innen aller Forschungsbereiche disziplinenübergreifend und eng vernetzt an den technologischen Herausforderungen der Zukunft. Auf dem Campus wurde Plattform 12 als eigener Experimentierraum ausgestaltet. www.bosch.de/unser-unternehmen/bosch-in-deutschland/renningen/

Sharing

BMW – Intel – Mobileye
Offene Plattformen, offene Daten: Die drei Unternehmen wollen zusammen die Technik für hoch- und vollautonomes Fahren entwickeln und sie innerhalb der nächsten fünf Jahre in die Serienproduktion bringen. Um einen Industriestandard zu setzen, wurde eine offene Plattform geschaffen. Diese soll anderen Autobauern und anderen Branchen zugänglich sein. www.mobileye.com

Festival

Das BEYOND Festival ist ein kreativer Zusammenschluss von Wissenschaft, Technologie und Kunst, ein experimentelles Laboratorium neuer Kunstformen und Betrachtungen über die sozialen Auswirkungen neuer Technologien im globalen Kontext. BEYOND findet jährlich in Karlsruhe statt. www.beyond-festival.com

Insgesamt mehr Förderungen, finanzielle Anschubmöglichkeiten für Prototypenarbeit schaffen.

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.

Gerade Konzerne bräuchten konkrete Ansprechpartner für solche Innovationen.

Entscheidend sind hier aber auch Mittel und Befugnisse. Denn ein Ansprechpartner ohne Handlungsspielraum nützt nichts. Solche Projekte müssen „von oben“, also der Leitungsebene gewollt sein.

Der Anspruch, sich auf Augenhöhe zu begegnen.

Es gilt zu betonen, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihren Problemlösungskompetenzen, Prozessen, Methoden und Techniken dabei nicht allein die ästhetische Gestaltung verantworten, sondern als wertvolle Ressource für das Strategische und Inhaltliche betrachtet werden sollten. Eine kontinuierliche Einbindung und Unterstützung durch die Entscheider-Ebene bei den Projektpartnern beeinflusst zudem maßgeblich ein positives Ergebnis von cross-sektoralen (Innovations-) Projekten.

Soziale Initiative

Solidarische Landwirtschaft mit anderen sozialen Initiativen kombiniert das Kartoffelkombinat: Unter seinem Dach finden sich neben einer genossenschaftlichen solidarischen Landwirtschaft beispielsweise auch ein lokaler Buchladen sowie eine Initiative, die Flüchtlingshilfe unterstützt.
www.kartoffelkombinat.de

GRAND GARAGE

GRAND GARAGE greift den Garagenmythos auf: die Garage als Geburtsstätte von Ideen, als Ort des lustvollen Experimentierens, als Pilgerstätte für Technik- und Innovationsfreaks.
Kreative und Hightech-Expert*innen erhalten Zugang zu einer über 4000 Quadratmeter großen offenen Werkstatt und dem nötigen Know-how, um in dieser innovativ arbeiten zu können.
www.grandgarage.eu

LESEN UND LERNEN

Empfehlungen der Unternehmer*innen



Routines, Strategies and Management
Engaging for Recurrent Creation „At the Edge“
Simon Grand



Not Invented Here –
Cross-Industry-Innovation
Ramon Vullings,
Marc Heleven



Reinventing Organizations
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit
Frederic Laloux



Das Gute in den Dingen
Werbung als moralischer Diskurs
Emanuele Coccia,

32 **Investieren und den entsprechenden Raum schaffen, Labs usw,**

und die richtigen Leute an einen Tisch bringen. Ein paar Tage einsperren.

33 **Viel mehr erfolgreiche Cases publik machen,**

damit sich Unternehmer 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.“

34 **Bekanntmachen des Potenzials.**

Für Branchenfremde kurze klare Texte über das, was das Unternehmen kann, wo Möglichkeiten einer Vernetzung bestehen könnten. Worauf ist das Unternehmen selbst neugierig, was sucht es ...

35 **Mehr (Risiko) Kapital**

in diesem Kontext und viel mehr offene Daten, die Menschen um diese Daten herum überhaupt auf die innovativen Ideen bringen.



FRAGE

Was würde helfen, spezifische professionelle Konflikte als Unternehmer*in in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu lösen?

ANTWORTEN

36 **Paradoxerweise liegt das größte Risiko kreativer Projekte ja in der Entwicklungsphase, und dieses Risiko tragen die „Kreativproduzenten“ allein.**

Die, die viel mehr Geld haben, beteiligen sich meist erst dann, wenn klar ist, dass aus der Idee eine Geschichte wird. Schön wären Ideenwettbewerbe, bei denen man ohne große Investitionen und ohne hundert Formulare auszufüllen, eine gute Idee pitchen und auch kleinere Anschubfinanzierungen bekommen kann. Denn klar ist ja schon, dass nicht jede Idee auch brilliant und finanzierungswürdig ist.

IM BILD

In Kontakt kommen⁷- Zugänge zu Menschen, Ideen und Unternehmen

Empfehlungen 31

Hafven Innovation Community



„Die innovativen Ideen, wie Start-ups und etablierte Unternehmen zusammengebracht werden, wie sie etwa hier im Hafven geplant sind, zeigen, dass wir für die Zukunft den richtigen Weg eingeschlagen haben. Für unseren Mittelstand ist das von enormer Bedeutung.“

Bernd Althusmann, niedersächsischer Wirtschaftsminister

„Wir sind davon überzeugt, dass Städte nur so smart sein können, wie die Menschen, die in ihnen leben. Die mehr als 800 Menschen große Hafven Community ist deshalb ein ideales Labor für die Stadt der Zukunft.“

Jonas Lindemann, Geschäftsführer der Hafven GmbH & Co. KG

Soziale Initiative

Solidarische Landwirtschaft mit anderen sozialen Initiativen kombiniert das Kartoffelkombinat: Unter seinem Dach finden sich neben einer genossenschaftlichen solidarischen Landwirtschaft beispielsweise auch ein lokaler Buchladen sowie eine Initiative, die Flüchtlingshilfe unterstützt.
www.kartoffelkombinat.de

GRAND GARAGE

GRAND GARAGE greift den Garagenmythos auf: die Garage als Geburtsstätte von Ideen, als Ort des lustvollen Experimentierens, als Pilgerstätte für Technik- und Innovationsfreaks. Kreative und Hightech-Startups füllen das 1.200 Quadratmeter große Gebäude dieser innovativ arbeitenden Gemeinschaft.
www.grandgarage.eu

LESEN UND LERNEN

Empfehlungen



Routledge
Handbook of
Entrepreneurship
Research, Volume 1:
Foundations and
Frontiers



Reinventing
Organizations
How to Break Down
the Silos and Rebuild
the Enterprise for the
21st Century

Wie können wir die
Unternehmenskultur
verändern?

Hafven Innovation Community

Machen, lernen, inspirieren: Von Co-working und Makerspace zum unabhängigen Accelerator

2016 schließen sich die Co-working-Spaces „Edelstall“ und der Makerspace „Die Werke“ in einem würfelförmigen Neubau in Hannovers Nordstadt zur Hafven GmbH & Co. KG zusammen. „Die Zeiten, in denen eine Firma ein eigenes Büro brauchte, sind vorbei“, davon sind Unternehmer Jonas Lindemann und das zehnköpfige Hafven Gründer*innenteam überzeugt: „In den letzten Jahren haben wir beobachtet, wie Co-working vom Trend zum Alltag für Wissensarbeiter geworden ist. Unsere These ist, dass es dieselbe Entwicklung durch Makerspaces jetzt auch für die produzierenden Berufe geben wird.“

Der Hafven in Hannover entwickelt sich zu einer der größten Innovation Communities im deutschsprachigen Raum. Anfang 2018 folgt die Eröffnung des ersten Digital Hubs in Hannover, des unabhängigen Accelerators „Hafven Smart City Hubs“. Elementarer Bestandteil ist die Verbindung der teilnehmenden Start-ups mit namhaften Konzernen als Unternehmenspartnern wie Volkswagen Financial Services, NORD/LB und MADSACK Medien Hannover. Programmpartner sind beispielsweise KPMG, hannoverimpuls und PEY.

Eine Intensivbetreuung mit konsequentem Matching zu großen Unternehmen wird alle sechs Monate angeboten. Mindestens monatlich werden Corporate Mentorings zwischen Start-ups und Corporate Partnern zu unterschiedlichen Themen, wie Innovation und Technik, durchgeführt und von Demo Days und Vernetzungsveranstaltungen flankiert. „So machen wir Ideen erfolgreich, die das Zeug haben die Welt zu verändern.“, sagt Hendrik Schwedt, Bereichsleiter des Hafven Accelerator.

Hafven aktuell: 1.300 Mitglieder, 200 Events und 16 Partner, Tendenz steigend.

32 Investieren und den entsprechenden Raum schaffen, Labs usw.,

und die richtigen Leute an einen Tisch bringen. Ein paar Tage einsperren.



hafven.de

Unternehmer
Jonas Lindemann

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Gründung neuer Unternehmen, Arbeitsplätze durch Innovations-Kooperationen



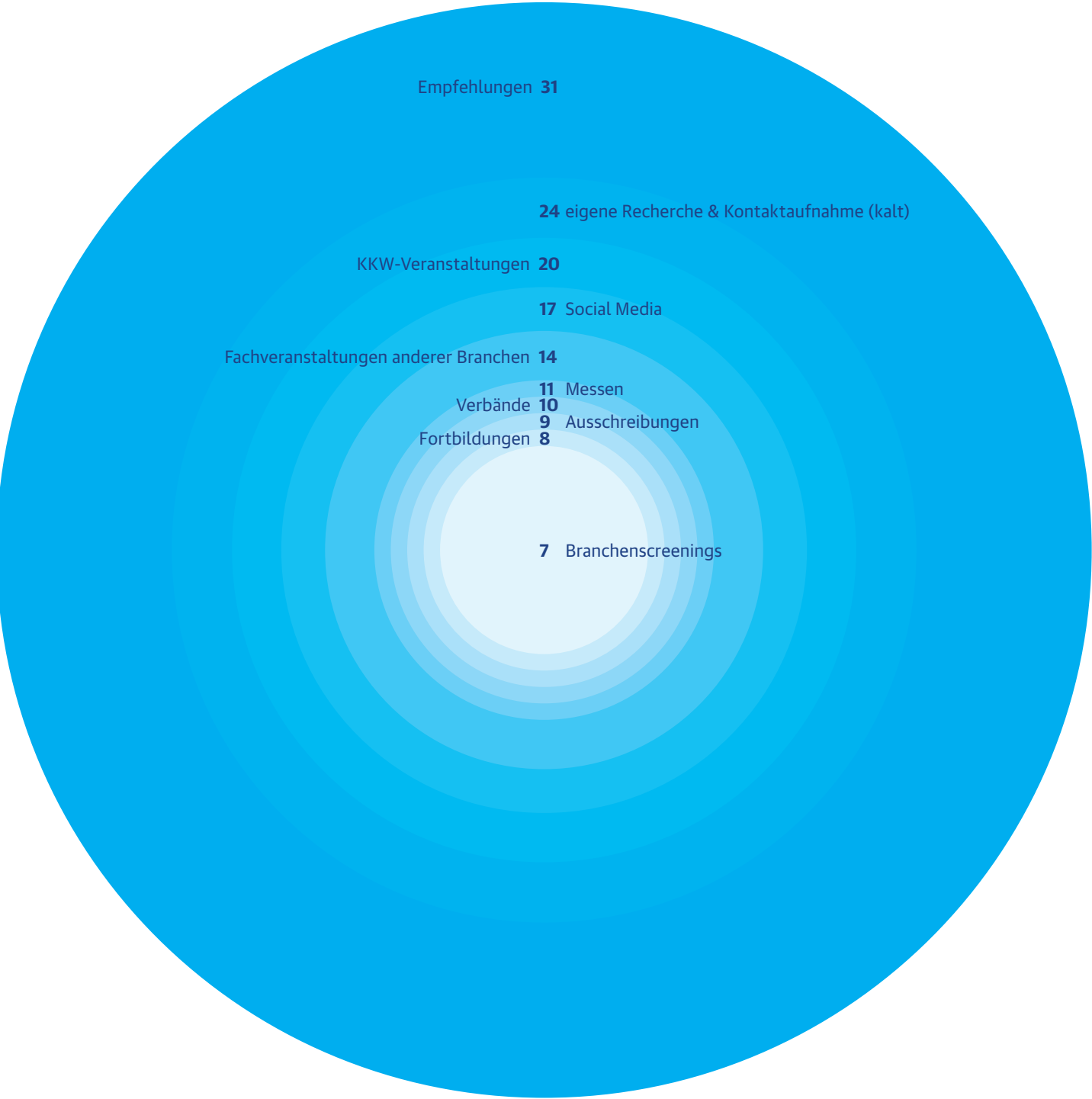
immateriell

Innovative Entwicklungs- und Designmethoden für Geschäftsmodelle, Produkte und Services entlang von Lean Startup, Design Thinking und Co., Aufbau agiler, kollaborativer und digital transformierter Organisationskulturen und New Workspaces, Start-up-Scouting und Start-up-Matching mit Corporates sowie Spin-Off-Coaching bis hin zum Company Building für Corporates, Vermittlung von Expert*innen für die projektbezogene Entwicklung digitaler Produkte sowie Beratung bei der Suche nach digitalen Talenten

Fotos: Titel Jana Strüve
Portrait Marcel Wogrom

IM BILD

In Kontakt kommen⁷- Zugänge zu Menschen, Ideen und Unternehmen



Befragung des Netzwerks, Herbst 2016
Frage: „Wo informiert ihr euch über andere Branchen bzw. lernt Vertreter anderer Branchen kennen?“
Gesamtzahl Nennungen 149, drei Antwortmöglichkeiten.

Interfaces sind Strukturen, die an diesen Bedarfen gezielt anknüpfen. Sie erfüllen dabei Vermittlungsfunktionen, z. B. in Form eines umfangreichen Empfehlungs- und Community Managements, der regelmäßigen Ausschreibung von Risky Projects oder indem sie eine Plattform zum Netzwerken bieten.



Dave Hakken lebt und arbeitet in Eindhoven in den Niederlanden. Von Beruf ist er eigentlich Industriedesigner, baut jedoch auch gerne Maschinen und ist ein großer Fan von Videos. Sein Mantra ist einfach: „Dinge entwickeln, um die Welt zu verbessern.“ Dabei spielt es keine Rolle, ob das ein Inspirationsvideo oder ein Telefonkonzept ist oder Maschinen für das Recycling von Plastik sind – alles, was die Welt weiterbringt, weckt sein Interesse. 2018 gewann er für sein Projekt Precious Plastic den mit 300.000 Euro dotierten Famae-Preis. Mit dem Preisgeld entwickelt er gerade in einem Lagerhaus in der Innenstadt von Eindhoven die vierte Version dieses Open-Source-Projekts mit 40 anderen Kreativen aus der ganzen Welt.

„Bei risikoreichen Projekten ist es wichtig, eine Community für die Idee zu entwickeln.“

Ausgangspunkt aller meiner Projekte ist ein Problem, für das ich eine Lösung vorschlage. Die Idee hinter Phonebloks ist ein modulares Telefon. Wir werfen unser Smartphone häufig nach ein paar Jahren weg, weil es langsam oder eine Komponente kaputt ist und wir nicht wissen, wie wir sie reparieren können. Dadurch entsteht sehr viel Abfall. Meist ist nur ein kleines Teil langsam oder defekt. Wenn man dieses Teil ersetzen könnte, könnte man das Smartphone wesentlich länger verwenden. Leider sind Telefone nicht modular aufgebaut. Der Gedanke hinter Phonebloks ist, dass ein modulares Telefon sinnvoll sein könnte, weil einzelne Komponenten aktualisiert oder ausgetauscht werden können. So kann man das Telefon länger verwenden und es wird weniger Abfall erzeugt. Mir war klar, dass die Herstellung eines Telefons sehr schwierig ist. Daher ging es mehr um die Kampagne für die Idee. Ich dachte mir, wenn wir eine Gruppe von Leuten zusammenbringen, die hinter dieser Idee steht, würden Unternehmen das Marktpotenzial erkennen und so ein Telefon entwickeln. Also habe ich ein Video für das Projekt gemacht, es online gestellt und um Unterstützung geworben. Mir ging es dabei immer um die Vision, denn ich wusste, dass Technologie heutzutage nicht modular ist.

Dasselbe Prinzip war auch Ausgangspunkt für Precious Plastic – eine Lösung für das große Problem Plastikabfall zu finden. Ich habe auf der ganzen Welt sehr viel Plastikabfall gesehen. Nach meinen Recherchen werden davon weniger als zehn Prozent recycelt, also ein sehr kleiner Teil, wenn man bedenkt, dass wir pro Jahr Millionen Tonnen Plastik produzieren. Anstatt sich beim Recycling auf große Unternehmen zu verlassen, dachte ich mir, dass es toll wäre, wenn wir Plastik einfach selbst recyceln könnten. Zudem stellte ich fest, dass Plastik für viele Leute nur Abfallmaterial ist. Mit den richtigen Werk-

zeugen kann man aus Plastik etwas Wertvolles machen. Ich überlegte mir, wenn Menschen auf der ganzen Welt Plastikabfall einsammeln, zerkleinern, daraus etwas Neues machen und verkaufen könnten, Plastik kein Abfall mehr, sondern eine Ressource. Bisher hatten wir nicht die nötigen Mittel, Plastik selbst zu recyceln. Bei Precious Plastic geht es darum, technisch einfache Recyclingmaschinen selbst zu erstellen, um lokal recyceln zu können.

Ich entschied mich, diese Projekte als Open Source zur Verfügung zu stellen, weil sowohl Plastik- als auch Telefonabfall überall in der Welt vorliegt, hat nur dieses Unwissen von jedem genutzt dieser großen Probleme. Die Kultur ist anders. Man braucht Plug-ins. Open Source entsteht eine stärkere, andere Ansicht nach lang-

auch Überraschungen. Gruppen, mit denen ich nicht ein Telefon und mitbringen wollen. An so etwas wahrscheinlich auch man echtes Feedback von eigentlich von der Idee, und geben Verbesserungen, besonders bei risikoreichen Projekten.

Wasser. Das Ergebnis ist rentiert, aber man ist sich erst einmal eine Idee mitwirken. Es gibt recht kommen muss, Community kann man größer die Community,

Ich rate, sich darauf wenn man an einer Idee mit voller Elan aufsteht. Bei risikoreichen Ideen die Tat umzusetzen, Klaren sein: Je größer notwendig, bis das Projekt von Walt Disney gehört, und beende ihn.“ Ich schenke mich jedoch immer ein Projekt zuzuwenden, arbeite jetzt schon seit einer neuen Projekt, ich jede Menge zu tun. Es kann dauern, weil die Ideen und meine Projekte mir schließlich alle.

NOWLAB – the BigRep Consultancy

NACHHALTIGE MATERIALIEN

SOFTWARE

DIGITALE FERTIGUNGSPROZESSE

37 Wenn ihr fragt, was ich brauche – lasst uns zusammen das öffentliche Vergaberecht hinterfragen.

Angebote für öffentliche Ausschreibungen (was bei mir meistens der Fall ist) sind unglaublich zeitintensiv, weil extrem viele, unnötige Dokumente ausgefüllt werden müssen. Die öffentliche Hand ist noch immer nicht an die Arbeit mit Kleinstunternehmen angepasst.

38 Kreativität – ich kenne mich und mein Können am allerbesten.

Und dann brauche ich Katalysatoren und Multiplikatoren: Oft treffe ich Menschen, die mich mit den richtigen Menschen zusammenbringen können oder meine Story weitererzählen...

39 Mutige Partner, die Geschichten dahin tragen, wo sie wirken.

Und auch unbequeme Diskussionen nicht aus dem Weg gehen. Und mutige Partner, die bei der Finanzierung von unbequemen investigativen Geschichten mit ungewissem Ausgang auch risikofreudig sind, denn nicht alles kann klappen. Wir haben oft das Problem, dass man erst einsteigt (auch finanziell), wenn die Geschichte bereits „gemeistert“ ist – aber den Weg dahin nicht mitgehen will.

40 Ich löse meinen persönlichen Konflikt durch Ausprobieren und Lernen, dass es funktioniert und irgendwie auch besser ist und natürlich, indem ich Mitstreiter finde.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind vielleicht tatsächlich „die Mittel“ der Weg, respektive der lange Atem, der definitiv gebraucht wird, um ein Umdenken anstoßen zu können.



Dave Hakken ist Designer und lebt und arbeitet in Eindhoven in den Niederlanden. Von Beruf ist er eigentlich Industriedesigner, baut jedoch auch gerne Maschinen und ist ein großer Fan von Videos. Sein Mantra ist einfach: „Dinge entwickeln, um die Welt zu verbessern.“ Dabei spielt es keine Rolle, ob das ein Inspirationsvideo, für das Recycling von Plastik oder ein Telefonkonzept

NOWLAB – the BigRep Consultancy

NOWLAB ist die Innovationsabteilung und Consultancy von BigRep. Das von dem Architekten und Hochschullehrer Daniel Büning mitgegründete Studio NOWLAB gehört seit 2016 zu BigRep, dem führenden Hersteller der größten in Serie gebauten 3D-Drucker für den industriellen Einsatz (FFF Segment).

Die Forschungsarbeit von Daniel Büning sowie die Arbeit des NOWLAB vereint auf innovative und visionäre Weise neueste digitale Software (Programmierung, Modellierung, Simulation) mit digitalen Fertigungsprozessen (3D-Druck, Robotik, CNC-Technologie) sowie leistungsstarken Druckmaterialien.

Im Fokus stehen Scouting, die Einschätzung von wirtschaftlichen Megatrends, die Konzeptentwicklung und Durchführung von Innovationsprojekten und deren wirtschaftliche Implementierung in die Praxis sowie Prototyping, insbesondere die Entwicklung von neuartigen Applikationen für die BigRep 3D-Drucker und Technologien.

Daniel Bünings Arbeiten wurden mit zahlreichen Preisen und Stipendien ausgezeichnet: Studienstiftung des deutschen Volkes, Fulbright Kommission, Friedrich Ebert Stiftung, „MEXT“ Stipendium der japanischen Regierung. Er wurde bereits mehrfach als Experte für den Bereich „Digitalisierung“ sowie „Industrie 4.0“ in den Bundestag geladen.

Für weltweites Aufsehen sorgte das auf der Fachmesse Formnext 2018 präsentierte, erste nahezu vollständig im 3D-Druck produzierte E-Motorrad „Nera“ des Forschungslabors von NOWLAB. Das Motorrad fällt optisch vor allem durch die mattschwarze Farbe und die kantigen Formen auf. Zu den technischen Besonderheiten zählen die luftleeren Reifen sowie die integrierte Sensortechnologie. Die Reifen sind aus Hartkunststoff gefertigt, die Stoßdämpfer durch thermoplastische Polyurethaneinsätze ersetzt. Das komplette Motorrad bringt dank seiner 15 gedruckten Teile nur insgesamt 60 Kilogramm auf die Waage.

bigrep.com/de/nowlab



Architekt und Hochschullehrer
Daniel Büning

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Unternehmensgründungen, Arbeitsplätze, Innovationskooperationen



immateriell

Innovative Forschungs- und Entwicklungsmethoden, Erschließung neuer Technologien und Produktionsmethoden

Fotos: Titel NOWLAB / BigRep GmbH
Portrait BigRep GmbH



FRAGE

Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen unterstützen euch am effektivsten dabei, mit euren Unternehmungen Wirkung zu erzielen?

ANTWORTEN

41 Geld für die Projektentwicklung, um das Risiko des Scheiterns abzufedern,

Brot-und-Butter-Jobs zur Querfinanzierung solcher Hochrisikoprojekte, Vernetzung mit Gleichgesinnten und Leuten aus ganz anderen Bereichen, die inspirieren können.

42 Öffentliche Wettbewerbe, Auftritte, Berichte, etc.

Alles was PR erzeugt, ist unterstützend für die Wirkung. Sobald auch noch staatliche Strukturen dahinterstehen (z. B. das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)), wird man gleich ganz anders wahrgenommen.

43 Räumliche Infrastruktur

44 Partnerschaften mit Unternehmen, die Potenzial in meiner Arbeit sehen.

45 Mein Netzwerk ist meine Ressource.

Außerdem auch meine Schnittstellenposition, durch die ich viele verschiedene Menschen kennenlerne, die mich inspirieren und auf neue Ideen bringen.

zeugen kann man aus Plastik etwas Wertvolles machen. Ich überlegte mir, wenn Menschen auf der ganzen Welt Plastikabfall einsammeln, zerkleinern, daraus etwas Neues machen und verkaufen könnten, Plastik kein Abfall mehr, sondern eine Ressource. Bisher hatten wir nicht die nötigen Mittel, Plastik selbst zu recyceln. Bei Precious Plastic geht es darum, technisch einfache Recyclingmaschinen selbst zu erstellen, um lokal recyceln zu können.

Ich entschied mich, diese Projekte als Open Source zur Verfügung zu stellen, weil sowohl Plastik- als auch Telefonabfall überall in der Welt vorkommt. Wenn ein Unternehmen eine Lösung entwickelt, hat nur dieses Unternehmen Zugriff darauf. Ein Open-Source-Ansatz kann von jedem genutzt werden. Es gibt niemals nur eine Lösung, für keines dieser großen Probleme. Jedes Umfeld ist anders, jedes Land ist anders und jede Kultur ist anders. Man braucht lokale Anpassungsmöglichkeiten, Hacks und Plug-ins. Open Source scheint da der logischste Weg zu sein, das zu lösen, so entsteht eine stärkere Basis aus Menschen, die zusammenarbeiten, was meiner Ansicht nach langfristig wesentlich nachhaltiger ist.

Bei solch risikoreichen Projekten gibt es häufig auch Überraschungen. Mit Phonebloks erreichten wir unterschiedliche Zielgruppen, mit denen ich nicht gerechnet hatte, wie Menschen mit Diabetes, die nicht ein Telefon und zusätzlich noch ein Blutzuckermessgerät mit sich herumtragen wollen. An so etwas hätte ich nie gedacht und ein Telefonhersteller wahrscheinlich auch nicht. Der Vorteil von Open-Source-Projekten ist, dass man echtes Feedback nicht nur von einer Designerfirma bekommt, sondern eigentlich von der ganzen Welt. Die Leute versuchen, die Idee anzuwenden, und geben Verbesserungen weiter. Meiner Meinung nach ist es besonders bei risikoreichen Projekten wichtig, eine Community für die Idee zu entwickeln.

Risikoreiche Projekte sind ein Sprung ins kalte Wasser. Das Ergebnis ist ungewiss, man weiß nicht, ob es sich wirtschaftlich rentiert, aber man ist davon überzeugt, dass es die Welt ändern kann. Wenn sich erst einmal eine Community gebildet hat, können alle an deinem Projekt mitwirken. Es gibt immer viele unbekannte Faktoren, mit denen man zurechtkommen muss, und man braucht sehr viel Feedback. Mithilfe einer Community kann man herausfinden, ob eine Idee funktioniert oder nicht. Je größer die Community, desto mehr Bestätigung bekommt man.

Leuten, die ein risikoreiches Projekt planen, würde ich raten, sich darauf einzustellen, dass es schwer wird. Das Beste daran, wenn man an einer Idee arbeitet, ist jedoch, dass man morgens motiviert und voller Elan aufsteht. Man muss nicht unbedingt an einer ganz großen oder risikoreichen Idee arbeiten. Wichtig ist, dass man versucht, seine Idee in die Tat umzusetzen, und von ihr überzeugt ist. Man sollte sich darüber im Klaren sein: Je größer das Thema ist, desto mehr Energie und Opfer sind notwendig, bis das Projekt richtig in Gang kommt. Ich habe einmal dieses Zitat von Walt Disney gehört, der sagte: „Entwickle einen guten Plan, halte dich daran und beende ihn.“ Ich bin zwar kein großer Disney-Fan, an das Zitat erinnere ich mich jedoch immer wieder, weil es so einfach ist, sich einfach einem neuen Projekt zuzuwenden, das einen begeistert und einem neue Energie gibt. Ich arbeite jetzt schon seit fünf Jahren an dem Plastikprojekt. Ich würde liebend gerne ein neues Projekt beginnen, aber ich glaube, in Sachen Plastik gibt es noch jede Menge zu tun. Das Heikle dabei ist, dass die Durchführung viele Jahre dauern kann, weil die Probleme so groß sind. Ich versuche, nicht locker zu lassen und meine Projekte auch zu beenden. Ich glaube, das wollen und müssen wir schließlich alle.

Erzähltechniken & -technologien

WAS KOMMT

Bilder neu formen

Die heutige Lebensrealität ist von schnellen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen geprägt, die simultan ablaufen und sich gegenseitig beeinflussen. Darüber hinaus werden so viele Daten wie nie zuvor aufgezeichnet und der leichtere Zugang zu Informationen in der digitalen Welt bringt in hohem Tempo neue drängende Themen auf die Tagesordnung. Es ist unmöglich, die Welt in ihrer vollen Komplexität aufzunehmen, sämtliche Informationen zu verarbeiten und zu verstehen. Eine Priorisierung ist nicht möglich. Die Folge ist eine Reizüberflutung, sinnlich wie mental.

Aufmerksamkeit zu generieren und Bewusstsein für ein Thema zu schaffen, um nachhaltig Verhalten zu ändern, nimmt folglich einen immer höheren Stellenwert ein (WERTE→). Sinnstiftende Erzählungen helfen dabei: Geschichten berichten oft von Widerständen, Bedrohungen und Hürden sowie dem Mut und der Motivation (47), die es braucht, sie zu überwinden. Wir identifizieren uns mit ihren Held*innen, die uns durch unser Leben begleiten. Geschichten geben Struktur, Identifikation und Sinn, manchmal beinhalten sie eine Moral. Dazu sind sie überaus beständig und überdauern sehr lange Zeiten. Sie lassen uns die Vergangenheit erinnern, ermöglichen unser Handeln in der Gegenwart, geben Ideen und Orientierung für die Zukunft. Viele der Geschichten, die wir hören, sind so etwas wie kollektives Weltwissen. Sie sind unser Anker in der hochkomplexen Welt. Geschaffen werden sie beispielsweise von Schriftsteller*innen, Autor*innen von Theaterstücken, Regisseur*innen von Filmen, in den letzten Jahrzehnten auch vermehrt von Spieleentwickler*innen – also typisch kultur- und kreativwirtschaftlichen Berufsbildern. Sie alle machen mit ihren spezifischen Mitteln und Methoden ganze Welten auf. In Hinblick auf die Möglichkeit, dieselben Methoden zu nutzen, um das Interesse für ein bestimmtes Thema zu wecken und abstrakte Informationen verständlich zu vermitteln, werden sie auch für andere Wirtschaftsbereiche interessant.

KAPITELÜBERSICHT

- S. 26-28 **Was kommt**
Bilder neu formen
- S. 28-31 **Antworten der Unternehmer*innen aus dem Netzwerk des Kompetenzzentrums der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes**
Wie erzählt ihr eure Geschichten?
Was sollte der inhaltliche Kern der Geschichte der Kultur- und Kreativwirtschaft sein?
Welche Erzähltechniken und -technologien sind geeignet, die Branche am besten erfahrbar zu machen?
- S. 28 **Querschnittsinfo**
Beispiele für Vermittlungstechniken
- Best Practise**
SHITSHOW
SUPERKÜHE
- S. 30 **Gastbeitrag**
Sieben Irrtümer über das Storytelling,
Dr. Jakob Vicari, freier Wissenschaftsreporter

andere NARRATIVE

Eine genauere Betrachtung der Mittel, mit denen in der Kultur- und Kreativwirtschaft Geschichten erzählt werden, lohnt sich also. Dazu gehören Erzähltechniken wie Storytelling, Game Thinking oder Theatre Thinking, die ungewohnte Zugänge zu komplexen Sachverhalten bieten. Ein Spiel oder eine Inszenierung lassen es zu, sinnlich in Themen einzusteigen. Die Kompetenz, Zusammenhänge verständlich und durch Interaktion (59) gezielt erfahrbar zu machen, erhöht die Wahrnehmbarkeit und bietet das Potenzial für neue Formate, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Einer der Bereiche, in denen Erzähltechniken der Kultur- und Kreativwirtschaft bereits zunehmend Anwendung finden, ist die Messewirtschaft. Dort kreiert eine bewusste, dem jeweiligen Anlass entsprechende Inszenierung in Verbindung mit einer gezielten Konzeption von Orten des Austauschs ein viele Sinne berührendes Gesamterlebnis, das sich einprägt und bei dem optimal Geschäftskontakte geknüpft bzw. gefestigt werden. Der sinnvolle Einsatz von Technologien wie Virtual und Augmented Reality (49) erlaubt zusätzlich die Erweiterung des temporären Marktplatzes für Innovationen in den digitalen Raum. Auf diese Weise wird das traditionell sehr analog geprägte und örtlich gebundene Format Messe von Grund auf aktualisiert und an die heutige Zeit mit ihren entsprechenden Anforderungen angepasst.

Erzähltechniken können auch einen Perspektivwechsel erleichtern. Gerade bei traumatischen Erfahrungen oder gemeinhin schwer nachvollziehbaren Kontexten reichen Worte zur Erklärung oft nicht aus. Die Geschichten können in diesen Fällen anders erzählt werden: Wie bei den Kommunikationsdesignerinnen von SHITSHOW (SHITSHOW→) zum Beispiel, die Nicht-betroffenen die psychosomatischen Symptome von Depression und Angststörungen in Form einer psychoedukativen Ausstellung von Kommunikationsobjekten vermitteln. Das Unternehmen Mimycri aus Berlin hingegen nutzt beispielsweise Teile aus Booten von Geflüchteten und verarbeitet sie zu Taschen. Ihr Produkt sensibilisiert für das Thema Fluchterfahrung und hebt sich von anderen Taschen über das Design hinaus auch deshalb ab, weil das Unternehmen Neuankömmlinge an verschiedenen Punkten in den Produktionsprozess einbindet und der unternehmerische Erfolg garantiert, dass ihnen weiterhin Perspektiven geboten werden können. In diesem Fall wird die Wahl der Textilien im Modebereich zu einem „Best Practice“ für ungewöhnliches und aussagekräftiges Storytelling eines Produktes. Dies sind nur zwei Fälle, in denen das Produkt direkt und untrennbar mit einer Geschichte verschränkt ist.

Damit ist der Weg jedoch noch lange nicht zu Ende gegangen. Ein weiteres großes Anwendungsfeld von Erzähltechniken wird zukünftig die Organisation von Informationen sein. Schon jetzt werden immense Massen an Daten erhoben. Nur teilweise werden sie bisher in sinnstiftende Kontexte eingebunden. Um abstrakte Informationen vermitteln zu können, werden neue Formen und Formate notwendig sein. Ein Experte auf diesem Gebiet ist Jakob Vicari (GASTBEITRAG→). Als Datenjournalist befasst er sich mit dem „Journalismus der Dinge“ und hat neben vielen weiteren Projekten z. B. den Prototypen eines neuartigen Warenkorbs für Supermärkte entwickelt. Dieser leistet im Moment der Produktwahl Hilfestellung, indem er gespeicherte Informationen zu Inhaltsstoffen und Herstellungsprozess des jeweiligen Produkts in kurzen, leicht verständlichen Formaten (Infografik, Filme etc.) direkt am Wagen ausspielt. (46) Dies würde einen bewussten Konsum vereinfachen.

„Menschen denken in Geschichten, wir versuchen die Welt zu verstehen, indem wir uns Geschichten erzählen.“

Yuval Noah Harari – Eine kurze Geschichte der Menschheit

Ein Bereich, in dem die Potenziale von Erzähltechniken gerade erst ausgelotet werden, ist der interne Prozess der Unternehmensentwicklung. Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes hat in einem ersten Workshop zum „Science Fiction Prototyping“ erstmals getestet, inwieweit Storytelling in diesem Kontext Anwendung finden kann. Diese Geschichte steht also noch am Anfang.

Welche Geschichten berühren und bleiben im Kopf? Welche Geschichten erzählen wir uns von der Kultur- und Kreativwirtschaft? Wie erzählen wir die eigene Story - vom Anfang an oder vom Ende? 51

QUERSCHNITTSINFO

Beispiele für Vermittlungsmethoden und -techniken

sMirror

Mit Objekterkennungsalgorithmen und moderner Displaytechnologie bringt das Projekt sMirror journalistische Formate gezielter zu den Leser*innen. Gefördert als Prototyp von der Digital News Initiative von Google, verfolgt sMirror das Ziel, mit Hilfe von Technologie Nachrichten auf neue Art ins Badezimmer zu bringen. Der Badezimmerspiegel wird die Nachrichten in Zukunft individualisiert und kontextbezogen ausspielen können, weil er z.B. die persönliche Zahnbürste erkennt. Perspektivisch wird der Ambient-News-Ansatz zunehmen, das Internet der Geschichten wird mit dem Internet der Dinge fusionieren. Kultur- und Kreativwirtschaft gestaltet diese neuen Erzählräume, Technologie und Kreativwirtschaft arbeiten hier Hand in Hand. Geräte wie Amazons Alexa sind Vorreiter.

www.smirror.pro

Bubble Jam von Rimini-Protokoll

Einen Klassiker unter den Casual-Online-Spielen nutzt der Autor und Regisseur Daniel Wetzels als Vorbild für die Spielplattform „Bubble Jam“, über die er das Internet zum Kammer-Theater macht. Testspieler*innen ab zwölf Jahren verbinden sich über Smartphones mit dem Bubble Jam Server. Sie folgen dem Chat der Entwickler*innen, die sich an anderen Orten befinden, und beantworten ihre Anweisungen und Fragen: Worum soll es gehen? Um Albträume? Freunde, die man nie gesehen hat? Fotos, die plötzlich auftauchen? Darum, was für ein „Typ“ man ist? Oder darum, wie das Leben weitergeht? Bubble Jam misst die Reaktionen und ermittelt daraus, wer mit wem was zu besprechen hat. Aus Abstimmungsergebnissen werden Fragen abgeleitet, um die es nun gehen soll, allen voran: Wer spielt? Und mit wem wird gespielt?



FRAGE

Wie erzählt ihr eure Geschichten?

ANTWORTEN

46 Ich erzähle meine eigene Geschichte mit einem neuen Begriff, den ich drei Jahre gesucht habe: Journalismus der Dinge.

Das fasst zusammen, dass ich meine Geschichten mit Hilfe von Sensoren sammle. Aber auch, dass ich neue Ausspielwege für sie suche, zum Beispiel den Storytrolley oder den vernetzten Badezimmerspiegel, sMirror. Denn das Internet der Dinge wird ebenso wenig verschwinden wie das Netz.

47 Man muss die große Vision und die unberechenbare Motivation in sich tragen.

So platt es sich anhört: AUTHENTIZITÄT & Charisma: Eine wahrhaftig erlebte Geschichte ist immer mitreißend. Wenn ich die Gründungsgeschichte unserer Firma erzähle, habe ich immer einen neuen Kunden gewonnen.

48 Bekanntmachen des Potenzials für Branchenfremde, kurze klare Texte über das, was das Unternehmen kann, wo Möglichkeiten einer Vernetzung bestehen könnten. Worauf ist das Unternehmen selbst neugierig, was sucht es...

49 Es ist ein Mix: Früher waren lineare Medien & Erzählmethoden bestimmend (Zeitung, Fernsehen, Film ...), heute sind es nicht-lineare - also interaktive-Formen (Internet, Spiel, Augmented Reality...).

50 Emblematic Group: „Immersive Journalism“ heißt diese neue Art der Nachrichten

mithilfe von VR- und AR-Techniken, die den Konsumenten mitten ins Geschehen bringt und eine intensive, empathische Erfahrung bereitet.

51 Ich fange immer mit dem Ende an - („Heute werde ich Ihnen erzählen, warum“ - überraschender Sachverhalt ...). Das habe ich mal in einem Artikel von Steve Jobs gelesen, und es funktioniert. Die Leute sind von Anfang an dabei und folgen der Geschichte immer im Hinblick darauf, das bereits vorweggenommene Ende zu verstehen.

SHITSHOW



„Vor allem geht es uns darum, dass sich Betroffene und Nicht-Betroffene austauschen.“

Nele Groeger, Mitgründerin und Stipendiatin des Creative Prototyping Stipendiums der Universität der Künste in Berlin

mit Helgard Haug und ... Arbeiten im Bereich weier- und Dreier-Kon-Rimini-Protokoll steht nliche Sichtweisen auf

ne #kindheitbraucht-theaterperformance in samt 10.000 Menschen Kopfhörer am 11. Mai nuten. Inhaltlich geht d gerechte Kindheit zu für das Projekt vor Ort. zum Beispiel Plakate n, Pressemitteilungen essierten beantworten stag übernehmen. Die nälän verbreitet und

h etriebe, die insgesamt st unterhält, und der haben im Januar 2019 gestartet, um die Wahr-n. Jeden Monat geht es Seiten betrachtet wird. nsten Baum der Stadt er für 2020.

Ein Bereich, in dem die Potenziale von Erzähltechniken gerade erst ausgelotet werden, ist der interne Prozess der Unternehmensentwicklung. Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes hat in einem ersten Workshop zum „Science Fiction Prototyping“ erstmals getestet, inwieweit Storytelling in diesem Kontext Anwendung finden kann. Diese Geschichte steht also noch am Anfang.

Welche Geschichten berühren und bleiben im Kopf? Welche Geschichten erzählen wir uns von der Kultur- und Kreativwirtschaft? Wie erzählen wir die eigene Story – vom Anfang an oder vom Ende?

QUERSCHNITTSINFO

Beispiele für -techniken

sMirror

Mit Objekterkennungs- und Bildverarbeitungstechniken wird das Projekt sMirror gefördert als Prototyp. sMirror das Ziel, mit Hilfe von KI das eigene Zimmer zu bringen. Die App ist individualisiert und kann persönliche Zahnbürste erkennen, das Internet zu zunehmen, das Internet zu fusionieren. Kultur- und Technologie und Kreativwirtschaft Amazons Alexa sind V

Bubble Jam von Rimini

Einen Klassiker unter den Theaterregisseuren Daniel Wetzel als das Internet zum Kammertheater verbinden sich über Social Chat der Entwickler*innen. In Worten ihre Anweisungen, Freundschaft, die man nie was für ein „Typ“ machen. Bubble Jam misst die Reaktionen. Aus Abstimmung nun gehen soll, allen v

SHITSHOW

Wie lässt sich die Realität von Depressionen und Angststörungen jenen vermitteln, die nicht von ihnen betroffen sind?

Diese Frage beschäftigt die mittlerweile rund 8,7 Millionen Erkrankten in Deutschland – und sie steht auch hinter der Entwicklung von „THE SHITSHOW – a show about shitty feelings“, einer psychoedukativen Ausstellung zum Thema Depressionen und Angststörungen unter jungen Menschen. Die Gründerinnen Johanna Dreyer, Nele Groeger und Luisa Weyrich, Absolventinnen des Masterstudiengangs Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation, haben das SHITSHOW-Projekt im Rahmen eines Creative Prototyping Stipendiums der Universität der Künste in Berlin entwickelt.

Das präventive Ausstellungsformat simuliert die Krankheitsbilder und sensibilisiert Besucher*innen unmittelbar über das Erleben eigener Gefühle durch eine körperbasierte Vermittlungsweise, die vor allem aus der therapeutischen Arbeit bekannt ist. Symptome der Krankheitsbilder Depression und Angststörung werden mit Objekten zum Anziehen, sogenannten Emotions-Simulatoren, unmittelbar körperlich erlebbar gemacht: Ein Helm wie ein überdimensionales Blaulicht, der einen schlechter atmen und die Welt nur noch schemenhaft erkennen lässt; eine Art gebogene Luftmatratze mit Rucksackträgern, die den Kopf Richtung Boden beugt; ein wurstiges Konstrukt, das wie eine Kette in den 20er-Jahren vorne eng und hinten lang getragen wird und hart auf den Kehlkopf drückt; ein Umhang, der mit sechs Kilo Sand gefüllt ist.

Mittlerweile bietet die SHITSHOW neben Ausstellungen auf Messen (z.B. Inklusion 2019, Jugend- und Erlebnismesse Hannover, 11. und 12. März 2019) auch Wanderausstellungen. Workshops mit Mitarbeiter*innen zur Sensibilisierung im Umgang mit Depressionen und/oder Angststörungen sowie Vorträge und Expertenrunden sind ebenfalls im Portfolio.

FRAGE

Wie erzählt ihr eure Geschichten?

ANTWORTEN

46 Ich erzähle meine eigene Geschichte

shitshowberlin.jimdofree.com



Unternehmerinnen und Gründerinnen
Johanna Dreyer, Nele Groeger und
Luisa Weyrich

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Produktion und Verkauf der Objekte, Arbeitsplätze



immateriell

Gesundheitsprävention, Steigerung der Lebensqualität, Empathiestärkung

Fotos: Titel William Veder GmbH
Portrait Marie Jacob



FRAGE

Was sollte der inhaltliche Kern der Geschichte der Kultur- und Kreativwirtschaft sein?

ANTWORTEN

52 Es begab sich, dass versucht wurde, Magie mit Statistik zu erklären. Das misslang. Und dann kam die Magie zurück.

53 Ich würde Anekdoten heraussuchen

und anhand ihrer ein Bild im Kopf des Zuhörers erzeugen und ihn dann die entsprechenden Fragen stellen lassen, aus denen sich ein Bild formt.

54 Für mich ist Kreativwirtschaft der logische nächste Schritt der wirtschaftlichen Entwicklung,

vielleicht sogar so etwas wie die nächste Evolutionsstufe von Wirtschaft. Wenn Computer und Roboter die „Drecksarbeit“ machen, dann können sich Menschen den wirklich spannenden Fragen widmen.

55 Sie hatte eine Idee. Und begann zu bauen.

Als sie fertig war, sah sie, dass es gut war. Und baute weiter. Sie nutzte, was da lag. Sie improvisierte. Sie war verspielt. Sie scherte sich nicht um Prozesse, Anträge, Abrechnungen und die Kreativitätsvorgaben. So brachte sie das Neue in die Welt.

Daniel Wetzel bildet seit 2000 ein Autoren-Regie-Team mit Helgard Haug und Stefan Kaegi unter dem Label Rimini-Protokoll. Ihre Arbeiten im Bereich Theater, Hörspiel, Film und Installation entstehen in Zweier- und Dreier-Konstellationen sowie solo. Im Mittelpunkt der Arbeit von Rimini-Protokoll steht die Weiterentwicklung von Kunstformen, um ungewöhnliche Sichtweisen auf unsere Wirklichkeit zu ermöglichen.

www.rimini-protokoll.de/website/de/project/bubble-jam

Theater der 10.000

UNICEF Deutschland plant im Rahmen der Kampagne #kindheitbraucht-frieden am 11. Mai 2019 um 12.19 Uhr eine riesengroße Theaterperformance in 100 Städten mit jeweils 100 Teilnehmer*innen. Die insgesamt 10.000 Menschen werden zeitgleich ein Stück spielen, das ihnen über Kopfhörer am 11. Mai erzählt wird. Das Stück dauert zwischen 45 und 60 Minuten. Inhaltlich geht es in dem Projekt darum, die Weichen für eine gute und gerechte Kindheit zu stellen. Eine große Aufgabe im Vorfeld ist die Werbung für das Projekt vor Ort. Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten der Beteiligung, zum Beispiel Plakate aufhängen, Beiträge in den sozialen Medien verbreiten, Pressemitteilungen versenden, Sponsor*innen gewinnen, Fragen von Interessierten beantworten sowie organisatorische Aufgaben rund um den Aktionstag übernehmen. Die Aktion „Theater der 10.000“ soll auf SocialMedia-Kanälen verbreitet und dokumentiert werden.

www.theater-der-10000.de

B:A:U:M: – Bäume aus unserem Mönchengladbach

Die Mönchengladbacher Abfall-, Grün- und Straßenbetriebe, die insgesamt etwa eine Million Bäume in Mönchengladbach Forst unterhält, und der Konzeptkünstler und Projektdesigner Norbert Krause haben im Januar 2019 eine Aktion durch das Mönchengladbacher Baumjahr gestartet, um die Wahrnehmung für die Bedeutung von Bäumen zu verstärken. Jeden Monat geht es um einen anderen Baum, der von den verschiedensten Seiten betrachtet wird. Die Mönchengladbacher*innen finden auch den schönsten Baum der Stadt und packen alles Erlebte in einen baumschönen Kalender für 2020.

http://krauses.info/index.php/category/aktuelles



Dr. Jakob Vicari, freier Wissenschaftsreporter, in Lüneburg, Hamburg und im ICE, liebt journalistische Experimente: Er teilte schon sein Wohnzimmer für drei Monate mit einem Ameisenstaat, verwandelte sich in Sascha Lobo und gewann das MIZ Formatfestival 2015 mit einem Format zum Sensorjournalismus. Tagsüber findet, recherchiert und schreibt er ungewöhnliche Geschichten aus Wirtschaft, Biologie und Technik für Magazin und Tageszeitung. Seine Themen reichen von der Alien-Landung bis zur Quantenphysik, von Autismus bis Urzeitkrebsen. Jakob Vicari studierte Journalistik und Biologie in München und Genf und promovierte an der Universität München zum Thema „Blätter machen. Bausteine zu einer Theorie journalistischer Komposition“. An der Deutschen Journalistenschule absolvierte er die 41. Lehrredaktion. Für Freischreiber entwickelt er die Kampagnen, arbeitet an der Freienbibel mit und ist Wissenschaftsjournalist des Jahres 2015. Gerade entwickelt er das Format Sensor-Live-Reportage, gefördert durch das Medieninnovationszentrum Babelsberg (MIZ).

„Gute Geschichten glänzen nicht, sie sind krumm und schief.“

Sieben Irrtümer über das Storytelling.

Warum die Erzählung oft falsch verstanden wird. Und wie Unternehmen die Technologie besser nutzen.

IRRRTUM 1: Die Erzähl-Technologie ist ausgereift.

Das Erzählen ist in einer Krise. Wir Erzähler sind verunsichert, nachdem mal wieder einer von uns, der Spiegel-Reporter Claas Relotius, die Kunst des verführerischen Wortes so weit getrieben hatte, dass wir seine Märchen mit Journalistenpreisen ausgezeichnet haben. Die Erzählung ist längst vom Handwerk zur Technologie gereift. Keine Technologie ist ohne Risiken. Es ist an uns Erzählern sie weiterzuentwickeln. Wenn jeder Toaster eine Sicherung hat, braucht die Erzählung der Zukunft auch eine.

IRRRTUM 2: Alles ist eine gute Erzählung.

Das Erzählen ist eine Technologie, die in der Wirtschaftswelt dringend gebraucht wird. Aber nicht alles ist eine gute Erzählung. Eine aufgewärmte Currywurst zum Beispiel nicht. Viele Unternehmens-Geschichten sind vollgestellt mit Marketing-Gerümpel und PR-Bullshit. Da druckt die Deutsche Bahn in ihrer Zeitung eine Doppelseite mit dem Titel „Schöner Essen im ICE. Einer der größten Gastro-Anbieter des Landes erhält ein frisches Antlitz und viele neue Speisen. Was sich jetzt im Bordrestaurant ändert.“ Nachdem ich solche Erzählungen gelesen habe oder, noch schlimmer, eine Pressesprecherin mich damit zugeschüttet hat, weiß ich oft weder etwas über das Thema, noch kann ich eine Geschichte erzählen. Und so geht es den normalen Lesern da draußen vermutlich auch. Warum bröseln jemand Tortilla-Krümeln über eine Currywurst? Und was hat das mit mir zu tun?

52 Die Kultur- und Kreativwirtschaft durchdringt alles.

Sie ist das Schmieröl, das entscheidende Zahnrad im Getriebe oder die tausend Glühbirnen, die uns bei unseren Prozessen, Produkten und der kulturellen Vielfalt im Leben aufgehen. Sie bestimmt das Sein einer Gesellschaft, sie ist Innovation und Tradition zugleich.



FRAGE

Welche Erzähltechniken und -technologien sind geeignet, die Branche am besten erfahrbar zu machen?

ANTWORTEN

57 Es muss eine physische Verortung geben, etwas Erfahrbares.

Ein verrückter Raum, in dem man sich die einzelnen Winkel erst erschließen muss. In dem man immer wieder was Neues entdeckt und mit allen Sinnen Kreativität spüren kann.

58 Flaschenpost, Kreidebotschaften, geheime Notizen, ein Beamer, der

ins Leere läuft und seine Botschaft nur verrät, wenn jemand vorbei läuft - USB-Sticks, die aus Wänden kommen, versiegelte Briefe.

59 Aus meiner Sicht ist das Zentrale die Interaktion.

Es geht immer darum was ich tun kann und wie ein System/die Erzählung auf mich reagiert.

IRRRTUM 3: Leser können das schon einordnen.

Die Leser brauchen Hilfe, um zu verstehen, unter welchen Bedingungen und mit welcher Haltung ein Text entstanden ist. „Transparent zu machen, was genau die Erzählhaltung eines Textes ist, ist wichtiger denn je“, sagt die Game-Designerin Christiane Hütter. „Der Verantwortungsbereich für Storyteller*innen jeglicher Couleur muss sich dahingehend ausdehnen, die Prozesse transparent zu machen und so überhaupt den Leser*innen die Chance zu geben, das Gesamtsystem zu verstehen, sozusagen Literacy zu entwickeln.“

IRRRTUM 4: Es geht ums Marketing.

Wenn Gilette die #metoo-Kampagne aufgreift und Nike den kniend-protestierenden Gesicht erhebt, haben sie die Möglichkeit leisten kann. Sie können auch über den reinen Marketingeffekt. Carolyn Braun sieht das anders. „Das Geschenk der immer stärkeren Personalisierung einer Erzählung erlaubt, bestimmte Erzählweisen zu akzeptieren.“

anliegen. Das sind zwei verschiedene Dinge. In beiden Fällen wird beides beschädigt in der Erzählung. Jeder Reporter erzählt Geschichten, die für uns wichtig sind, die wir Profis mussten erst hinhören. Ich hauer live in die Landung eines Pansens einer Kuh und live zeigen, ohne zu sagen, dass der Kalb von seiner Mutter getrennt wird. Wir es bei unserem ersten Auftritt mit ihrer Firma Chapter. Die Zuschauer gehen in die gewohnte Aufrichtigkeit, übrigens auch.

Es liefern wir eine „One-to-One“-Erzählung, bei der aber die Kontexte, also die Erzählweise, nicht erzählt werden. Wir müssen viel genauer aufpassen, welche Geräte zum Einsatz kommen, von der Thematik hat. Sie bekommen.“

Ich eigentlich nichts

ht nur die Produktion, werden. Für Kinder ist das namens „Tonies“ auf der Welt, seine Geschichte in der Halle der Industrie zu finden.

SUPERKÜHE



„Kuh sei Dank; Ihr Menschen könnt einiges von uns Kühen lernen, vor allem eines: ab und an mal innehalten (...)“

Tagebucheintrag der Milchkuh Connie vom Großhof in Kleve zum Erntedankfest am 1. Oktober 2017 um 06.05 Uhr



Dr. Jakob Vicari, freier Wissenschaftsreporter, in Lüneburg, Hamburg und im ICE, liebt journalistische Experimente: Er teilte schon sein Wohnzimmer für drei Monate mit einem Ameisenstaat, verwandelte sich in Sascha Lobo und gewann das MIZ Formatfestival 2015 mit einem Format zum Sensorjournalismus. Tagsüber findet, recherchiert und schreibt er ungewöhnliche Geschichten aus Wirtschaft, Biologie und Technik für Magazin und Tageszeitung. Seine Themen reichen von der Alien-Landung bis zur Quantenphysik, von Autismus bis Urzeitkrebsen.

SUPERKÜHE

Drei Kühe. Drei Höfe. 30 Tage: Das WDR-Experiment SUPERKÜHE

Drei Milchkühe berichten von Anfang September bis Oktober 2017 insgesamt 30 Tage lang aus ihrem Leben, in einem Kuh-tagebuch und einem Chatbot: Uschi lebt auf dem Biohof, Emma im Familienbetrieb und Connie auf dem Großhof. So rücken ländlicher (Erzeuger) Raum und städtischer (Konsumenten) Raum enger zusammen.

Der Grundkonflikt der modernen Landwirtschaft steckt in jeder Packung Milch: das Wohl der Tiere gegen die Kosten der Produktion. Die Diskussion über die richtige Milch-wirtschaft - bio versus konventionell, Familienbetrieb ver-sus Großhof - wird kontrovers und emotional geführt. „Ist meine Milch okay?“, fragen sich viele. Die Antwort des 18-köpfigen Projektteams SUPERKÜHE aus Journalist*innen und Programmierer*innen um Wissenschaftsreporter Jacob Vicari: „Frag doch mal die Kuh!“

Die Sensorstory-Live-Technologie verleiht drei echten Kühen eine Stimme, Sensoren überwachen 30 Tage lang deren Leben und sind näher dran, als es ein Reporterteam je sein könnte. Aus dem Stall und von der Weide stellen sie reale Live-Daten zur Verfügung: 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche.

Die drei Superkühe wollen aufklären, unterhalten und Wissen vermitteln, das zwischen Milchviehhof und Supermarkt verloren geht.

Live und mit Hilfe von Daten wird Transparenz über die Realität der Milchviehhaltung in Deutschland vermittelt, um die Verbraucher*innen aufzuklären und bei ihrer Entscheidung zu unterstützen, ob und wenn ja, welche Milch sie kaufen wollen.

Die Webseite „www.superkuehe.wdr.de“ hatte 550.000 Besucher*innen und eine Reichweite von vier Millionen. Begleitet wurden die SUPERKÜHE im September 2017 auch von Spiegel Online (www.spiegel.de/wissenschaft/superkuehe) mit Texten zum Thema Milchwirtschaft. Sie wurden von insgesamt knapp einer Million Leser*innen aufgerufen.

superkuehe.wdr.de



Uschi vom Biohof,
Emma vom Familienhof und
Connie vom Großhof

Gesamtwirtschaftliche Effekte



Fotos: Titel istock + Chapter One
Portrait Stephan Bönisch

„Gute Ges sie sind k

Sieben Irrtümer ü
Warum die Erzähl
Unternehmen die

IRRTUM 1: Die Erzähl
Das Erzählen ist in ein
wieder einer von uns,
führenden Wortes so v
listenpreisen ausgezei
Technologie gereift. Ke
sie weiterzuentwickel
Erzählung der Zukunf

IRRTUM 2: Alles ist e
Das Erzählen ist eine
braucht wird. Aber nich
wurst zum Beispiel ni
mit Marketing-Gerüm
ihrer Zeitung eine Dop
größten Gastro-Anbiet
Speisen. Was sich jetz
lungen gelesen habe o
zugeschüttet hat, wei
eine Geschichte erzäh
vermutlich auch. War
wurst? Und was hat da

IRRTUM 3: Leser können das schon einordnen.

Die Leser brauchen Hilfe, um zu verstehen, unter welchen Bedingungen und mit welcher Haltung ein Text entstanden ist. „Transparent zu machen, was genau die Erzählhaltung eines Textes ist, ist wichtiger denn je“, sagt die Game-Designerin Christiane Hütter. „Der Verantwortungsbereich für Storyteller*innen jeglicher Couleur muss sich dahingehend ausdehnen, die Prozesse transparent zu machen und so überhaupt den Leser*innen die Chance zu geben, das Gesamtsystem zu verstehen, sozusagen Literacy zu entwickeln.“

IRRTUM 4: Es geht ums Marketing.

Wenn Gilette die #metoo-Kampagne aufgreift und Nike den kniend-protestierenden Footballer Colin Kaepernick zum globalen Werbegesicht erhebt, haben Unternehmen verstanden, was gute Erzähltechnologie leisten kann. Sie machen sich zum Besitzer von authentischen Geschichten über den reinen Marketingzweck hinaus. Die Wirtschaftsjournalistin Carolyn Braun sieht das durchaus skeptisch. „Ich glaube, das ‚Narrativ‘ ist ein Geschenk der immer professionelleren PR, die erkannt hat, dass man durch Personalisierung eine Emotionalisierung erreichen kann, die es dem Endkunden erlaubt, bestimmte Widersprüche oder Fragezeichen zu übersehen oder fraglos zu akzeptieren.“

IRRTUM 5: Am besten geht alles glatt.

Das eigene Tun mitreflektieren und das Scheitern offenlegen. Das sind zwei Dinge, die jeder Erzähler erstmal vermeiden will. Denn beides beschädigt in unserer unvollkommenen Vorstellung eine gute Geschichte. Jeder Reporter wird bestätigen, dass es gerade die schiefgehenden Geschichten sind, die Storys, die vom Plan abweichen, die stark sind. Auch wir Profis mussten erst lernen, nicht mehr glatt zu erzählen. Wenn wir die Zuschauer live in die Landwirtschaft mitnehmen, und sie für Sensordaten aus dem Pansen einer Kuh begeistern. Wenn wir ihnen eine Kuhgeburt auf Facebook live zeigen, ohne zu wissen, ob sie glattgeht. Wenn wir die Trennung vom Kalb von seiner Mutter in voller Länge zeigen. Kann das funktionieren? So haben wir es bei unserem WDR-Projekt Superkühe gemacht, das Carolyn Braun mit ihrer Firma Chapter One Meida mitproduziert hat. Wir haben dabei gelernt: Die Zuschauer gehen eine ungewohnte Perspektive mit. Sie danken diese ungewohnte Aufrichtigkeit. Und die Landwirte, als Inhaber dieser Geschichten, übrigens auch.

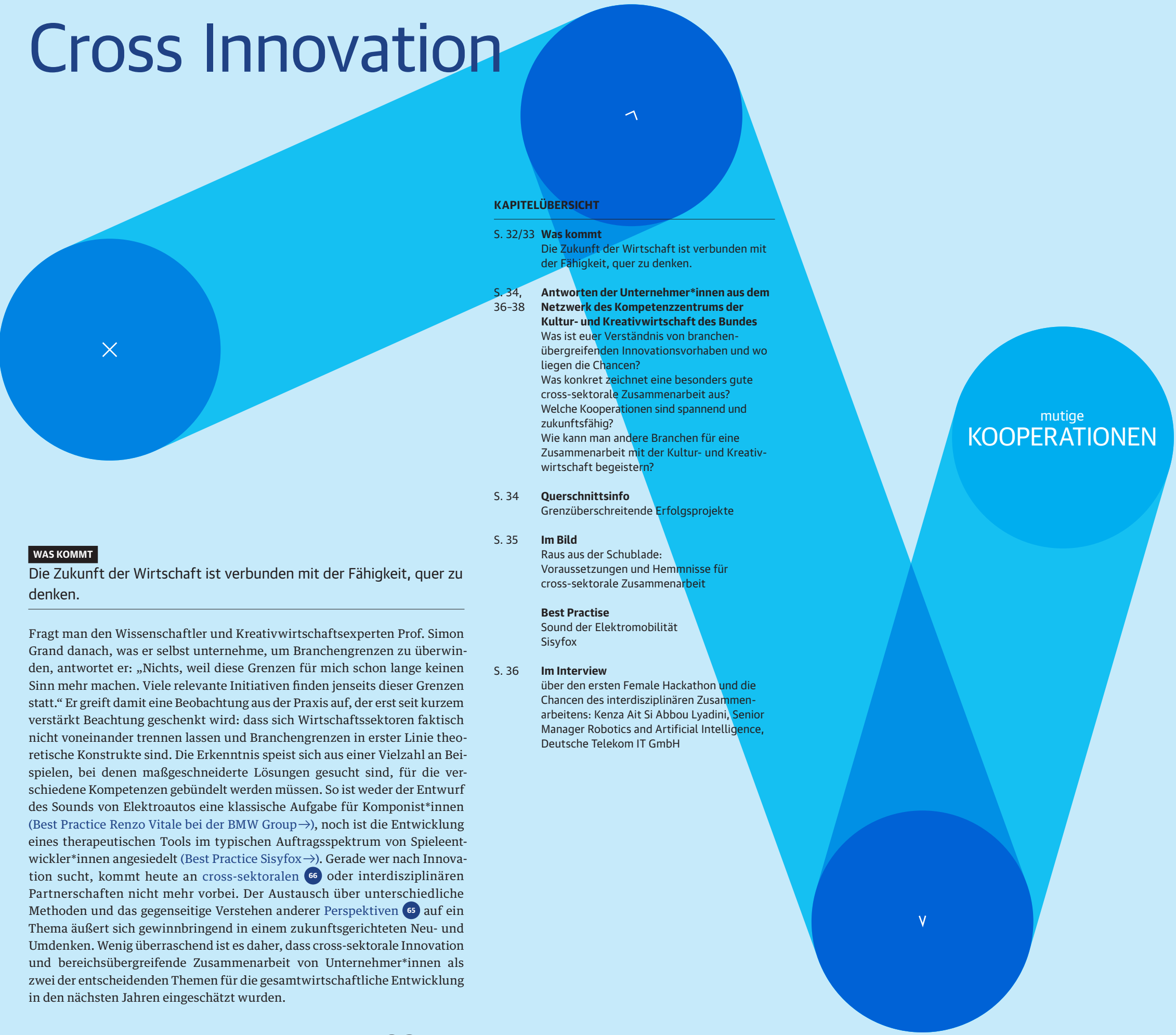
IRRTUM 6: Die Leserin ist Lieschen Müller.

Und dann bleibt die Black Box des Konsums. Viel zu oft liefern wir eine „One Size fits All“-Erzählung, durch die wir die Leser schleifen wollen, bei der aber womöglich keiner am Ende ankommt. „Wir müssen die Kontexte, also die Nutzungssituationen, unserer User schon im Geschichtenerzählen berücksichtigen“, sagt der Sensorjournalist Marco Maas. „Wir müssen viel genauer darauf eingehen, was ein Nutzer für ein Zeitbudget hat, welche Geräte zum Konsum er nutzt und auch, welchen Kenntnisstand er von der Thematik hat. Sensordaten werden uns helfen, diese Art von Wissen zu bekommen.“

IRRTUM 7: Seit dem Lagerfeuer in der Höhle hat sich eigentlich nichts verändert.

Die Welt der vernetzten Dinge revolutioniert gerade nicht nur die Produktion, sie kann auch zur neuen Quelle für den Journalismus werden. Für Kinder ist es ganz selbstverständlich, eine kleine Spielzeugfigur namens „Tonies“ auf eine vernetzte Box zu stellen, damit das Spielzeug beginnt, seine Geschichte zu erzählen. Warum tun das nicht Produkte aus den Werkshallen der Industrie 4.0? Da warten unerschlossene Welten auf eine Erzählerin.

Cross Innovation



WAS KOMMT

Die Zukunft der Wirtschaft ist verbunden mit der Fähigkeit, quer zu denken.

Fragt man den Wissenschaftler und Kreativwirtschaftsexperten Prof. Simon Grand danach, was er selbst unternehme, um Branchengrenzen zu überwinden, antwortet er: „Nichts, weil diese Grenzen für mich schon lange keinen Sinn mehr machen. Viele relevante Initiativen finden jenseits dieser Grenzen statt.“ Er greift damit eine Beobachtung aus der Praxis auf, der erst seit kurzem verstärkt Beachtung geschenkt wird: dass sich Wirtschaftssektoren faktisch nicht voneinander trennen lassen und Branchengrenzen in erster Linie theoretische Konstrukte sind. Die Erkenntnis speist sich aus einer Vielzahl an Beispielen, bei denen maßgeschneiderte Lösungen gesucht sind, für die verschiedene Kompetenzen gebündelt werden müssen. So ist weder der Entwurf des Sounds von Elektroautos eine klassische Aufgabe für Komponist*innen ([Best Practice Renzo Vitale bei der BMW Group](#)→), noch ist die Entwicklung eines therapeutischen Tools im typischen Auftragspektrum von Spieleentwickler*innen angesiedelt ([Best Practice Sisyfox](#)→). Gerade wer nach Innovation sucht, kommt heute an [cross-sektoralen](#) ⁶⁶ oder interdisziplinären Partnerschaften nicht mehr vorbei. Der Austausch über unterschiedliche Methoden und das gegenseitige Verstehen anderer [Perspektiven](#) ⁶⁵ auf ein Thema äußert sich gewinnbringend in einem zukunftsgerichteten Neu- und Umdenken. Wenig überraschend ist es daher, dass cross-sektorale Innovation und bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Unternehmer*innen als zwei der entscheidenden Themen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahren eingeschätzt wurden.

mutige KOOPERATIONEN

Obwohl die Vorteile bekannt sind, gibt es noch viele Hürden, die einer konkreten Zusammenarbeit im Wege stehen. Dazu zählen fehlende Kontakte, Risikoscheue und fehlende Budgets für ein ergebnisoffenes Arbeiten sowie Hemmnisse, sich offen auf andere Perspektiven und Arbeitsweisen einzulassen wollen. Dabei herrscht unter den Unternehmer*innen ein großes gegenseitiges Interesse, branchenübergreifende Beziehungen auszubauen, da diese als besonders inspirierend und erfolgreich empfunden werden. Überall dort, wo Austausch stattgefunden hat und stattfindet, wird deutlich: [Die Innovationskraft](#) ⁶⁷ der Kultur- und Kreativwirtschaft entfaltet sich besonders effektiv, wenn Räume für Austausch, Verständigung, integrative Erneuerung und ergebnisoffenes Arbeiten geschaffen werden.

Was die äußeren Rahmenbedingungen betrifft, können neue Interface-Strukturen Abhilfe schaffen ([EXPERIMENTE](#)→). Außerdem wird sich eine um nicht-ökonomische Kriterien erweiterte Betrachtung von Wertschöpfung ([WERTE](#)→) auch auf die branchenübergreifende Zusammenarbeit auswirken. Eine ganzheitliche Perspektive, die Innovation als etwas begreift, das neben einer ökonomischen und technologischen auch eine gesellschaftliche Dimension umfasst, ist fruchtbarer Boden für Kooperationen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftssektoren. Gerade in technikorientierten Bereichen können so gemeinschaftlich Impulse für die Zukunft gesetzt und neuartige Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. Auch große Konzerne schätzen bereits den Mehrwert solcher Kooperationen, wie beispielsweise die [Robert Bosch GmbH](#) ⁷², die das Künstlerduo Wimmelforschung auf ihrem neuen Forschungscampus mit dem Projekt Plattform 12 einen Freiraum schaffen ließ, in dem sich Künstler*innen und unternehmensinterne Forscher*innen austauschen können.

Ob Sound der Elektromobilität, Sisyfox, Plattform 12 oder eines der zahlreichen weiteren Beispiele für erfolgreiche cross-sektorale Zusammenarbeit: Das kreative Potenzial erwächst aus der [wechselseitigen Herausforderung](#) ⁶³, standardisierte Prozesse, feste Routinen und etablierte Denkmuster zu durchbrechen.



FRAGE

Was ist euer Verständnis von branchenübergreifenden Innovationsvorhaben und wo liegen die Chancen?

ANTWORTEN

63 Ist nicht die Grundkraft der Innovation „Unpassendes“, Ungedachtes zusammenzubringen und somit Neues entstehen zu lassen?!

Die wenigsten von uns sind reine Erfinder, die aus sich heraus Neues gebären. 99 Prozent aller Kreativen haben die Kraft, ungewöhnliche Verbindungen zu machen: Innovationen.

64 Es gibt ein Problem in einer Branche, das diese Branche mit ihren Mitteln alleine nicht lösen kann.

Und dann holt sie sich branchenfremde Lösungsvorschläge und Ideen für die Umsetzung. D. h. ein branchenfremder Blick denkt anders und manchmal innovativer. Innovation entsteht eher in der Auseinandersetzung als im Gleichgang.

65 Der Expertisenwahnsinn macht ja keinem Spaß (These).

Wenn keiner mehr über seinen Tellerrand schaut, dann könnte man ja fast denken, die Erde sei wieder zur Scheibe geworden. Wir müssen unsere wunderbaren Synapsen dehnen, winden und neue Verbindungen im Hirn schaffen, damit alle Systeme beweglich bleiben.

66 Ich denke, dass es ohne „Cross-Over“ nicht mehr geht ...

genau wie die Welt kaum noch Grenzen aufweist oder ausweisen sollte, wird es auch in anderen Bereichen wichtig, Grenzen aufzubrechen oder abzubauen. Innovation entsteht unterwegs, entsteht miteinander und im internationalen Diskurs.

67 Die KKW wird ihre Position als Scharnier zwischen verschiedenen Bereichen produktiv machen ...

und zum einen Traditionen bewahren, zum anderen Innovationen schaffen, beide verbinden und nicht zuletzt wichtige Impulse für eine der größten gesellschaftlichen Herausforderungen geben: die Neugestaltung der Arbeitswelt.

68 Ich bin für mehr Mismatches.

Es braucht mehr Unternehmen/Menschen, die auf den ersten Blick gar nicht zusammenpassen, aber in einen Raum gesperrt werden und dort ein gemeinsames Konzept entwickeln müssen.

IM BILD

Raus aus der Schublade:
Voraussetzungen und Hemmnisse für cross-sektorale Zusammenarbeit⁸

Voraussetzungen

Offenheit 35

28 vernetztes Denken

Neugier 21

chkeit und Ausdauer

Sound der Elektromobilität

AUTOMOBIL-INDUSTRIE

SOUNDDESIGN

„Der Klang eines Fahrzeugs ist so wichtig wie die menschliche Stimme - er überträgt Informationen und vor allem Emotionen. Schnelligkeit, Beschleunigung, Dynamik, Eleganz, Komfort - das vermittelt sich alles in erster Linie über den Sound.“

Renzo Vitale

QUERSCHNITTSINFO

Grenzüberschreitende Erfolgsprojekte

ART & SCIENCE

ART & SCIENCE ist ein Programm, das den Weltraum und die Kunst miteinander verbindet. Dabei kooperiert die Ars Electronica in Linz mit Einrichtungen wie der European Space Agency (ESA; Niederlande), der Organisation (früher: Conseil) Européenne pour la Recherche Nucléaire, (CERN; Schweiz) oder Sternwarten in Südamerika.

Ziel von ART & SCIENCE ist es, Künstler*innen mit hochspezialisierten Wissenschaftler*innen und dem transdisziplinären Team des Ars Electronica Futurelab zusammenzubringen, damit neue Perspektiven auf Kunst und Wissenschaft entstehen.

<https://ars.electronica.art/artandscience/de/>

Inside Tumucumaque Virtual Reality für Naturkunde

Inside Tumucumaque ist die installative Inszenierung einer VR Experience, die reale und virtuelle Welten verbindet. Sie führt den Besucher auf eine Lichtung des brasilianischen Regenwalds. Von dort kann er als Schwarzer Kaiman, Harpyie oder Pfeilgiftfrosch seine Umgebung erforschen. Das Projekt entstand in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaftler*innen des Naturkundemuseums Berlin. Ihre Expertise diente den Grafiker*innen und Programmierer*innen für die detailgetreue Simulation der Tiere.

www.inside-tumucumaque.com

Kinderfreundliche Neugestaltung von Medizintechnik GE Healthcare und IDEO

Ein MRT-Scanner ist ein beängstigendes Gerät, das mit einer beklemmenden Erfahrung für die Patient*innen verbunden ist, insbesondere für Kinder. Um das zu ändern, wurde die GE Adventures Series geboren: ein thematisches Erlebnis auf Basis einer Piraten-, Weltraum- oder Safarigeschichte, die anfangs mit einem Video erzählt wird und sich über den Untersuchungsraum bis hin zu umfassend neugestalteten MRT- und CT-Maschinen erstreckt.

<https://challenges.openideo.com/challenge/end-of-life/research/learning-from-analogy>



FRAGE

Was ist euer Verständnis von branchenübergreifenden Innovationsvorhaben und wo liegen die Chancen?

ANTWORTEN

63 Ist nicht die Grundkraft der Innovation „Unpassendes“, Ungedachtes zusammenzubringen und somit

QUERSCHNITTSINFO

Grenzüberschreitung

ART & SCIENCE

ART & SCIENCE ist ein Netzwerk, das Kunst und Wissenschaft verbindet. Das Ziel von ART & SCIENCE ist es, die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler*innen und Künstler*innen zu fördern. Futurelab zusammen mit der Wissenschaft entstehen. <https://ars.electronica.ch/>

Inside Tumucumaque Virtual Reality für Natur

Inside Tumucumaque ist eine Ausstellung, die die reale und virtuelle Welt verbindet. Die Ausstellung zeigt die brasilianische Natur und die Harpyie oder Pfeilgiftfalter. Die Ausstellung ist in enger Zusammenarbeit mit dem Museum für Naturgeschichte Berlin. Ihre Mitarbeiter*innen für die Details. www.inside-tumucumaque.de/

Kinderfreundliche MRGE Healthcare und Innovation

Ein MRT-Scanner ist ein wichtiges Werkzeug für die Erfahrung für die Patienten. Das zu ändern, wurde das Ergebnis auf Basis einer Studie. Mit einem Video erzählt, das zu umfassend neugestaltet. <https://challenges.opera.com/from-analogy>

Sound der Elektromobilität

Renzo Vitale, italienischer Akustik-Ingenieur, Pianist und Komponist komponiert den Sound der Elektromobilität bei der BMW-Group.

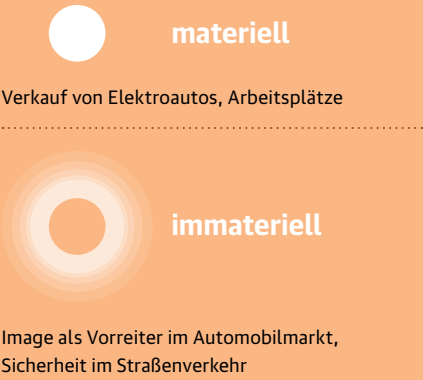
Wie hört sich der Straßenverkehr der Zukunft an? In vielen Ländern ist gesetzlich vorgeschrieben, dass ein Fahrzeug - auch ein Elektrofahrzeug - beim Fahren einen bestimmten Schalldruck erzeugen muss, als Warnsignal für die Fußgänger. Sound ist Information, auch darüber, dass überhaupt ein Auto da ist. „Da reden wir nicht über Geräusche, sondern über Sound“, betont der promovierte Ingenieur Renzo Vitale. Den Straßenverkehrssound von morgen kreiert er im Forschungs- und Innovationszentrum im Bereich „Noise, Vibration and Harshness“ (NVH) der BMW-Group kreiert. Dafür verbindet Renzo Vitale seine Expertisen als Wissenschaftler, Akustik-Ingenieur, Sounddesigner, Musiker und Künstler - um nur einige seiner Fachgebiete zu nennen.

renzovitale.com



Akustik-Ingenieur, Pianist und Komponist Renzo Vitale

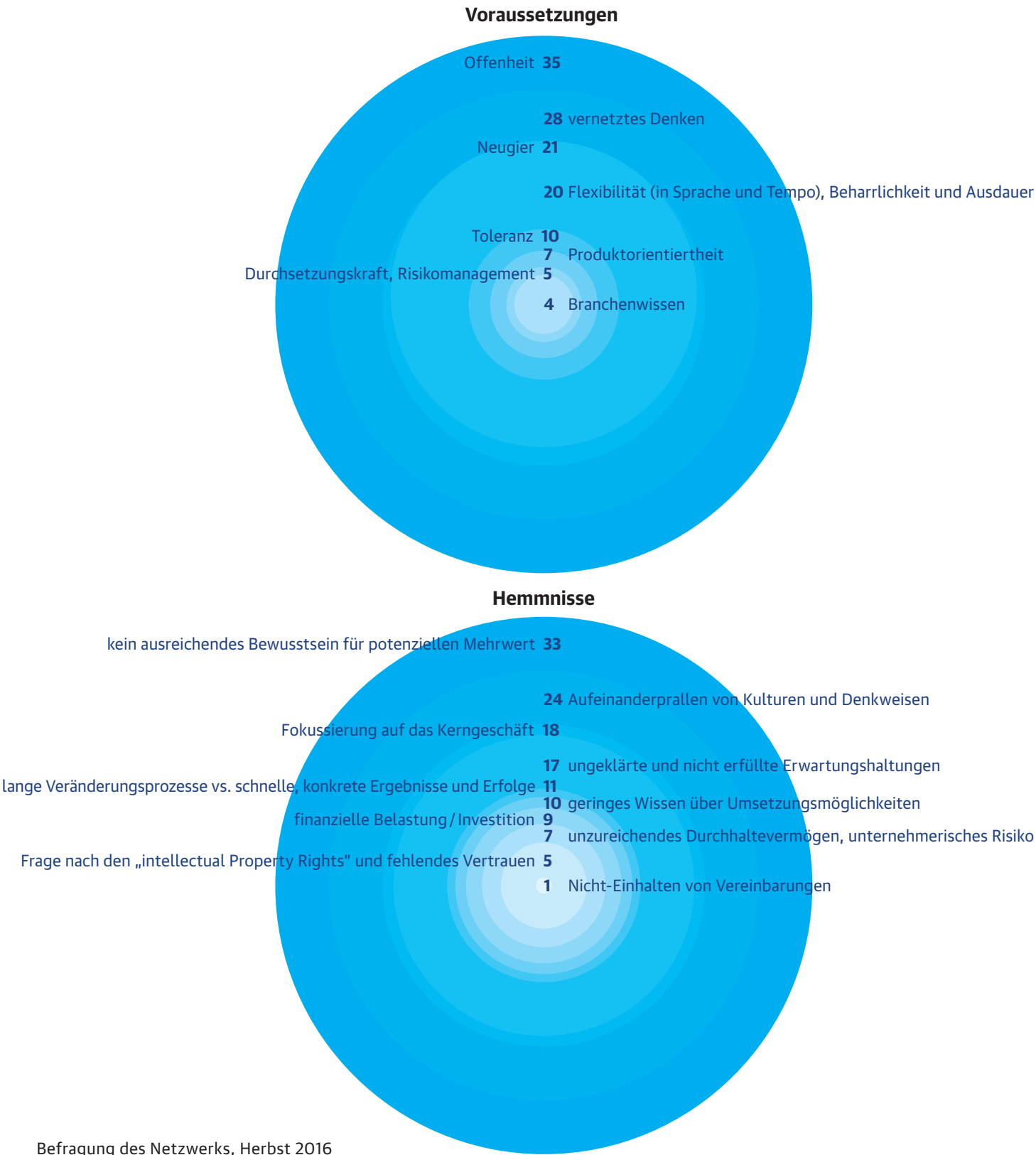
Gesamtwirtschaftliche Effekte



Fotos: Titel istock Portrait Thilo Vogel

IM BILD

Raus aus der Schublade: Voraussetzungen und Hemmnisse für cross-sektorale Zusammenarbeit⁸



Befragung des Netzwerks, Herbst 2016
Frage: „Welche der folgenden Fähigkeiten/Kompetenzen sind deiner Meinung nach die wichtigsten für erfolgreiche cross-sektorale Innovationsprojekte?“ Gesamtzahl Nennungen 156, drei Antwortmöglichkeiten.

Kenza Ait Si Abbou Lyadini

Senior Manager Robotics and Artificial Intelligence
Deutsche Telekom IT GmbH



Kenza Ait Si Abbou Lyadini, Senior Manager Robotics and Artificial Intelligence, leitet bei der Deutschen Telekom IT GmbH das Consulting Team im Bereich Robotic und Artificial Intelligence (AI)-Solutions und repräsentiert Diversity: Sie ist in Marokko geboren, hat Telekommunikationsingenieurwesen in Spanien studiert, Chinesisch in Shanghai und spricht sieben Sprachen fließend. In ihrem technologisch dominierten Umfeld setzt sie sich ein für bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit Wissens- und Methodentransfer-Formaten, die eher auf Menschen zentriert und „soft skill“ gesteuert sind. In ihrer Arbeit bringt Kenza Ait Si Abbou Lyadini Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Denkweisen kulturenübergreifend zusammen. 2018 wurde sie mit dem Digital Female Leader Award in der Kategorie IT ausgezeichnet.



FRAGE

Was konkret zeichnet eine besonders gute cross-sektorale Zusammenarbeit aus?

ANTWORTEN

69 Gesundheitswirtschaft

Wir haben im letzten Jahr angefangen mit einer Klinik zu arbeiten. Die Zusammenarbeit gestaltet sich bis heute sehr gut, weil die Partnerschaft auf Vorstandsebene entschieden wurde. Wir hatten mehrere persönliche Treffen mit dem Vorstand. Toll war auch, dass man sich auf die schnelleren Prozesse eines Start-ups eingestellt hat.

70 Logistik – Ein Spediteur ist auf mich zugekommen.

Sein Wunsch: das Verhalten seiner Fahrer beeinflussen. Die Idee, dies durch Games-Wissen zu tun, auch wenn er nicht genau wusste, was das heißt, kam von ihm selbst. Besonders war nicht nur, dass der Impuls von ihm kam, sondern auch die ergebnisoffene Haltung und der Mut zum Scheitern.

71 Kommunen – Wir haben zum ersten Mal ein Projekt mit einer Kommune angeschoben.

Wir machen ein Projekt für Ulm, das die Stadt als Vorreiter in Sachen digitale Innovation positionieren soll. Für uns eine ganz neue Erfahrung, da wir sonst mit TV-Sendern, Verlagen, Medienpartnern usw. arbeiten. Das zeigt: Unser Ziel, uns breiter aufzustellen und neue Partner zu finden, geht voll auf.

„Ohne Interdisziplinarität keine guten Ergebnisse.“

REDAKTION Welche Herausforderung stand im Mittelpunkt des ersten Female Hackathon, der im November 2018 in Berlin stattfand und den Sie maßgeblich initiiert und organisiert haben?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Ich konnte auf die Unterstützung sehr vieler engagierter Kolleginnen und Kollegen bauen, die bei der Vorbereitung und Organisation geholfen haben. Das Engagement war überwältigend, entwickelte aber natürlich mit über 32 Kolleginnen aus den unterschiedlichsten Bereichen eine Eigendynamik, die herausfordernd zu steuern war. Was als kleine Initiative angefangen hatte, wurde dann zu einem richtigen Projekt. Wir haben es alle neben unserer Regeltätigkeit gemacht, d.h. die meisten von uns haben nach Feierabend einiges tun müssen.

REDAKTION Welche Lösungsansätze haben Sie diskutiert und am Ende des Hackathons zusammengefasst?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Die Lösungsansätze werden von den Hackern während des Wettbewerbs entwickelt. Wir haben uns im Voraus Gedanken gemacht über die Themen, Challenges genannt, die die Teams lösen sollten. Die Themen müssen sehr gut ausgewählt sein. Sie sollten für das Publikum interessant sein, aber frei von Vorurteilen. Wir wollten mit Absicht keine „frauenspezifischen“ Themen wählen, sondern neutrale Themen. Dazu kam, dass wir genug Datensätze zur Verfügung stellen mussten. Denn ohne Daten kein maschinelles Lernen, also keine künstliche Intelligenz. Wir haben uns also für folgende drei Themenbereiche entschieden: Mobility, Diversity und

Social Media. Den Teilnehmerinnen stand der Raum offen, unterschiedliche Ideen und Lösungen zu entwickeln.

REDAKTION Wie werten Sie die Lösungen?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Die Lösungen, die die Teams in solch einer kurzen Zeit entwickelt haben, haben unsere Erwartungen weit übertroffen. Wir haben den Hackathon organisiert, um Frauen generell zu ermuntern an solchen Wettbewerben teilzunehmen und um Wissenstransfer zu ermöglichen. Das hat dabei, die sich mit KI befassen, in den Themenfeldern sehr gute und erfahrene Mitarbeiterinnen hat zu den guten Ergebnissen, dass gemischte Teams hier auch erleben. Dies ermöglicht einerseits den Lösungsschreibern der Best Practice (Debiasing). Der dritte Kandidat*innen auszuwählen können.

in Ihrem Arbeitsalltag? Wir haben keine guten Ergebnisse erzielt, wir neue Ideen entwickeln, Herausforderungen identifizieren, wir fast immer die Vielfalt an Fähigkeiten aus unterschiedlichen Bereichen zu einer guten Lösung.

ch Robotik und Künstlicher Intelligenz an einen Tisch? Ich versuche ich immer zu lernen und wissen, welche Lösungen hat. Im ersten Schritt Lösungen zu bauen, also im besten Fall schaffen, es ist natürlich die besten Lösungen zu bauen.

ein branchenübergreifendes Netzwerk waren die ungeheuerlich was hat sich daraus

unsere Frauennetzwerke, wir z.B. anhand der Robotics Process Engineering, dass andere Branchen Mitarbeiter*innen Schulungsbedarfe hatten. unterschiedlicher Branchen

Sisyfox



„Sisyfox inspiriert mit seiner einzigartigen Kombination aus physischer und digitaler Spielmechanik.“

Dr. Jörg Krückeberg, Hannover Medical School

„Wir hinterfragen den Alltag, analysieren Gegebenheiten und wollen mit einem spielerischen Ansatz kreative Wege finden, das Lebensgefühl in Städten zum Positiven zu verändern.“

Sandro Engel, Gründer von URBAN INVENTION

Kenza Ait Si Abbou Lyadini

Senior Manager Robotics and Artificial Intelligence
Deutsche Telekom IT GmbH



„Ohne Invention keine gute Idee“

REDAKTION Welche Idee haben Sie im Hackathon, der im November initiiert und organisiert wurde?
KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Ich habe eine engagierter Kollegin, die in der Organisation geholfen hat, aber natürlich in verschiedenen Bereichen eine Eigeninitiative angefangen. Wir haben es alle nebenbei gemacht, uns haben nach Feierabend

REDAKTION Welche Themen haben Sie im Hackathons zusammengebracht?
KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Während des Wettbewerbs haben wir gemacht über die Themen. Die Themen müssen sich nicht unbedingt interessieren sein, aber sie müssen „frauenspezifischen“ sein. Ich denke, dass wir genug Datensätze haben, kein maschinelles Lernen, sondern auch für folgende drei

Sisyfox

Das multidimensionale Spiel Sisyfox verbindet den Reiz des digitalen Spiels mit eigener Körperbewegung und Ausdauer.

Mit Sisyfox haben Amelie Künzler und Sandro Engel, die beiden Gründer von URBAN INVENTION, ein multidimensionales Spiel entwickelt, das durch einen 1,20 Meter großen Gymnastikball gesteuert wird. Der kugelgelagerte Ball verbindet dabei die reale mit der digitalen Welt in intuitivster Art und Weise, denn durch einfaches Rotieren des Balls wird die digitale Spielfigur, ein athletischer Fuchs, gesteuert. Wer in kürzester Zeit die meisten Höhenmeter schafft, wird Tagesieger. Der weltweit einzigartige Aufbau kann über große Bildschirme, Beamer oder großflächige LED-Boards sowie Fassaden-Mappings gespielt werden. Sisyfox ist angelehnt an den „Mythos von Sisyphe“ und motiviert dazu, von vorne zu beginnen. Zunächst für Events gedacht, wird Sisyfox inzwischen seriell hergestellt und findet in den Bereichen Fitness, Pflege und Reha im Wellbeing und in der Gesundheitswirtschaft Anwendung. Bei der Realisierung seiner Projekte arbeitet das Team von URBAN INVENTION eng mit Partnern aus der Industrie zusammen.

sisyfox.com
urban-invention.com



Amelie Künzler und Sandro Engel,
Gründungsteam von Sisyfox

Gesamtwirtschaftliche Effekte



materiell

Unternehmensgründung, Arbeitsplätze, Produktions-Kooperationen



immateriell

Positiveres Lebensgefühl, Gesundheitsförderung, Lebenskompetenz: Umgang mit Scheitern üben

Fotos: Titel Sisyfox GmbH
Portrait Sisyfox GmbH

72

Großkonzerne – Die Zusammenarbeit mit dem Entwicklerteam der Bosch-Siemens-Gruppe

Besonders war, dass jede und jeder genau wusste, wo die einzelnen persönlichen Stärken liegen und im jeweiligen Bereich alle versuchten, das Beste zu geben. Gleichzeitig konnte die Meinung / das Wissen anderer einfach gelten, ohne es immer diskutieren zu müssen.



FRAGE

Welche Kooperationen sind spannend und zukunftsfähig?

ANTWORTEN

73

Öffentliche Verwaltung & neue Kultur- und Kreativwirtschaft-Tools

Öffentliche Verwaltung und Design Thinking.

74

Kunst & Raumfahrtindustrie

Kunst und Weltraummissionen der Space Agencies mit dem StellArt – the art for space project.

75

Management & Spieleindustrie

Workshops für Führungskräfte zum Thema „Neue Arbeit“ im Open-World-Game Minecraft

Social Media. Den Teilnehmerinnen stand der Raum offen, unterschiedliche Ideen und Lösungen zu entwickeln.

REDAKTION Wie werten Sie die Lösungen?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Die Lösungen, die die Teams in solch einer kurzen Zeit entwickelt haben, haben unsere Erwartungen weit übertroffen. Wir haben den Hackathon organisiert, um Frauen generell zu ermuntern an solchen Wettbewerben teilzunehmen und um Wissenstransfer zu ermöglichen. Das ist uns mehr als gelungen! Wir hatten Teilnehmerinnen dabei, die sich mit KI noch nicht viel beschäftigt hatten, aber Fachexpertinnen in den Themenfeldern der Challenges sind. Wir hatten natürlich auch sehr gute und erfahrene Data Analystinnen dabei. Die Mischung dieser Fähigkeiten hat zu den guten Lösungen geführt. Das ist ja wissenschaftlich erwiesen, dass gemischte Teams zu den besten Lösungen führen, das konnten wir hier auch erleben. Das Gewinner-Team hat eine Lösung entwickelt, die es ermöglicht einerseits die Stellenausschreibungen und andererseits die Bewerbungsschreiben der Bewerber*innen zu analysieren und urteilsfrei zu machen (Debiasing). Der dritte Teil der Lösung bestand darin Empfehlungen über Kandidat*innen auszusprechen, die bei Einstellung die Diversität im Team maximieren können.

REDAKTION Welche Bedeutung hat Interdisziplinarität in Ihrem Arbeitsalltag?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Ohne Interdisziplinarität keine guten Ergebnisse. Das erlebe ich insbesondere in Workshops, bei denen wir neue Ideen entwickeln oder neue Lösungsansätze für bestimmte Herausforderungen identifizieren sollen. Wenn wir in Teams arbeiten, bekommen wir fast immer die besseren Ideen von den Teams, die gemischt waren. Diese Vielfalt an Fähigkeiten und Erfahrungen führt dazu, dass das Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird und nur so gelangt man zu einer guten Lösung.

REDAKTION Eine neues Projekt in Ihrem Arbeitsbereich Robotik und Künstliche Intelligenz – wen holen Sie für ein erstes Brainstorming an einen Tisch?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Für den ersten Aufschlag versuche ich immer Kolleg*innen zu gewinnen, die nah am Nutzer sind und wissen, welche Wünsche, Bedürfnisse und Herausforderungen dieser hat. Im ersten Schritt geht es aus meiner Sicht darum, nutzerzentrierte Lösungen zu bauen, also nicht technologiegetrieben, sondern nutzergetrieben. Im besten Fall schaffen wir es auch, die Nutzer direkt zu befragen. Das gibt uns natürlich die besten Einsichten und Inspirationen, um die richtigen Lösungen zu bauen.

REDAKTION Können Sie uns ein konkretes Beispiel für ein branchenübergreifendes Experimentieren nennen – welche Partner*innen waren die ungewöhnlichsten, die Sie an einen Tisch geholt haben? Und was hat sich daraus ergeben?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Hierzu fallen mir unsere Frauennetzwerktreffen mit anderen Firmen ein. Im letzten Jahr haben wir z.B. anhand der Lego Serious Play Methode die Prozessautomatisierung (Robotics Process Automation) erklärt und geübt. Dabei hat man gesehen, dass andere Branchen andere Herausforderungen haben und auch, dass Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen andere Automatisierungsbedarfe hatten. Gleichzeitig haben wir alle festgestellt, dass trotz unterschiedlicher Branchen Konzerne doch vieles gemeinsam haben.

REDAKTION Haben Sie aktuell Schnittstellen im Bereich Robotik und Künstliche Intelligenz (KI) zur Kultur- und Kreativwirtschaft?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Leider nicht, ich würde aber gerne. Es gibt inzwischen KI, die Bilder malen oder Musik komponieren kann. Auch im Kreativbereich gibt es Möglichkeiten zum Einsatz von KI, vielleicht nicht um die Kunst zu kreieren (das sollte aus meiner Sicht Menschensache bleiben), sondern um die Künstler*innen zu unterstützen.

REDAKTION Was schätzen Sie an den Akteur*innen der Kreativwirtschaft?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Dass sie total frei denken können und Neues schöpfen können. Wir Ingenieure denken meistens rational, wir folgen wissenschaftlichen Regeln und analysieren immer, ob eine Lösung möglich und sinnvoll ist. Das schränkt uns meistens ein, wenn es darum geht neue Ideen zu entwickeln, die komplett aus der Reihe sind.

REDAKTION Welche Fördermöglichkeiten müssen Ihrer Meinung nach geschaffen bzw. erweitert werden, um branchenübergreifende Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft zu verbessern und ihr Potenzial auszuschöpfen?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Ich sehe in diesem Zusammenhang ein sehr großes Potenzial zur Zusammenarbeit. Digitalisierung und Innovation sind in aller Munde. Aus meiner Sicht soll die Industrie viel mehr branchenübergreifend arbeiten und das Wissensmonopol aufgeben (damit meine ich nicht die Geschäftsgeheimnisse, aber Wissen über Methoden und Erfahrungen etc.). Künstler*innen sollen in die Lösungsentwicklung von neuen Produkten eingebunden werden, gerade bei Massenmarkt-Produkten. Start-ups sollen mit Konzernen zusammenarbeiten und voneinander profitieren, nur so nehmen wir Innovationsgeschwindigkeit auf.

REDAKTION Vielfach diskutiert, oftmals der Punkt, an dem es scheitert: Wie finde ich den richtigen Ansprechpartner für eine Zusammenarbeit?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Hier gilt nur eins: Netzwerken, Veranstaltungen organisieren oder an Veranstaltungen teilnehmen und Leute kennenlernen. Es gibt inzwischen viele After-Work-Treffen zu unterschiedlichen technologischen Themen, wo Firmen ihre Anwendungsfälle vorstellen und Start-ups ihre Lösungen. Diese Veranstaltungen sollte man um die Kreativwirtschaft erweitern, indem man Themen anbietet, die übergreifend interessant sind. Je größer das Netzwerk, desto einfacher wird es, die richtigen Ansprechpartner zu finden. Im stillen Kämmerlein findet man den perfekten Ansprechpartner nicht. Hierzu kann ich das vor kurzem erschienene Buch „Die Netzwerk Bibel“ von Tijen Onaran empfehlen.

REDAKTION Ihr Kurzplädoyer für die Chancen bereichsübergreifender Zusammenarbeit?

KENZA AIT SI ABBOU LYADINI Unterschiedliche Blickwinkel und Perspektivenwechsel führen zu einem besseren Problemverständnis und damit zur besseren und innovativen Lösung.



FRAGE

Wie kann man andere Branchen für eine Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft begeistern?

ANTWORTEN

76 Indem man vermittelt,

welchen Wert die Kreativwirtschaft im Einzelfall in der jeweiligen Branchenwährung, nach der die Unternehmen funktionieren, schaffen kann.

77 Durch die Initiierung von kleinen Pilotprojekten,

bei denen man gemeinsam ins Handeln kommt, ohne dass gleich ein großes finanzielles Risiko eingegangen werden muss.

78 Konkreten Nutzen aufzeigen,

persönlich überzeugend sein, die richtigen Reizwörter/Trends kennen und Anknüpfungspunkte benennen.

79 Jedes Unternehmen hat zwei Felder, die grundsätzlich Herausforderungen beinhalten:

Vertrieb/Umsatzsteigerung, Personalakquise/Fachkräftesicherung. Wenn die Kreativwirtschaft dafür neue Lösungswege präsentiert, gedeiht die Zusammenarbeit.

80 Lean Prinzip:

in Produkten und Formaten denken statt Dienstleistung anbieten. Vom Kunden her denken, Nutzen und Werte generieren.

81 Durch gute Beispiele.

Dafür ist sicherlich gute „Lobbyarbeit“ nötig: Mache Gutes und sprich darüber. Es müssen einfach inspirierende Case Studies her, die zeigen, was der Mehrwert für alle Beteiligten ist. Das muss entsprechend herausgestellt und beworben werden, damit mehr Mut entsteht, gemeinsame Projekte zu starten.

DIE GESICHTER ZU DEN ANTWORTEN

In sechs Trendradaren und engem Austausch steht unser Fellow-Netzwerk Rede und insbesondere Antwort. 81 Mal in dieser Publikation.



Julian Adenauer



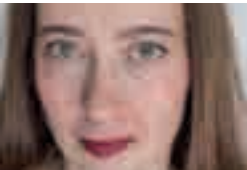
Andrea Augsten



Susan Barth



Saskia Behrens



Roberta Bergmann



Alain Bieber



Jacob Bilabel



Dr. Wolfgang Blank



Christian Bollert



Carolyn Braun



Loimi Brautmann



Volker Breust



Christoph Brosius



Daniel Büning



Matthias Burgbacher



Jessica Capra



Prof. Pelin Celik



Georg Dahm



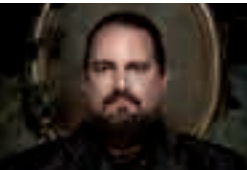
Gerald Dissen



Dr. Philip Eigen



Martin Fischbock



Sebastian Fleiter



Christof Flötotto



Simon Grand



Alexander Grimm



Michael Grotenhoff



Hendrik Haase



Lea Hampel



Robin Höning



Martin Horst



Holger Hübner



Christiane Hütter



Theo Jansen



Christoph Daniel Jia



Reinhard Karger



Thomas Kekeisen



Daniel Kerber



Alexandra Klatt



Lilia Kleemann



Klaus Kranewitter



Norbert Krause



Dr. Kai H. Krieger



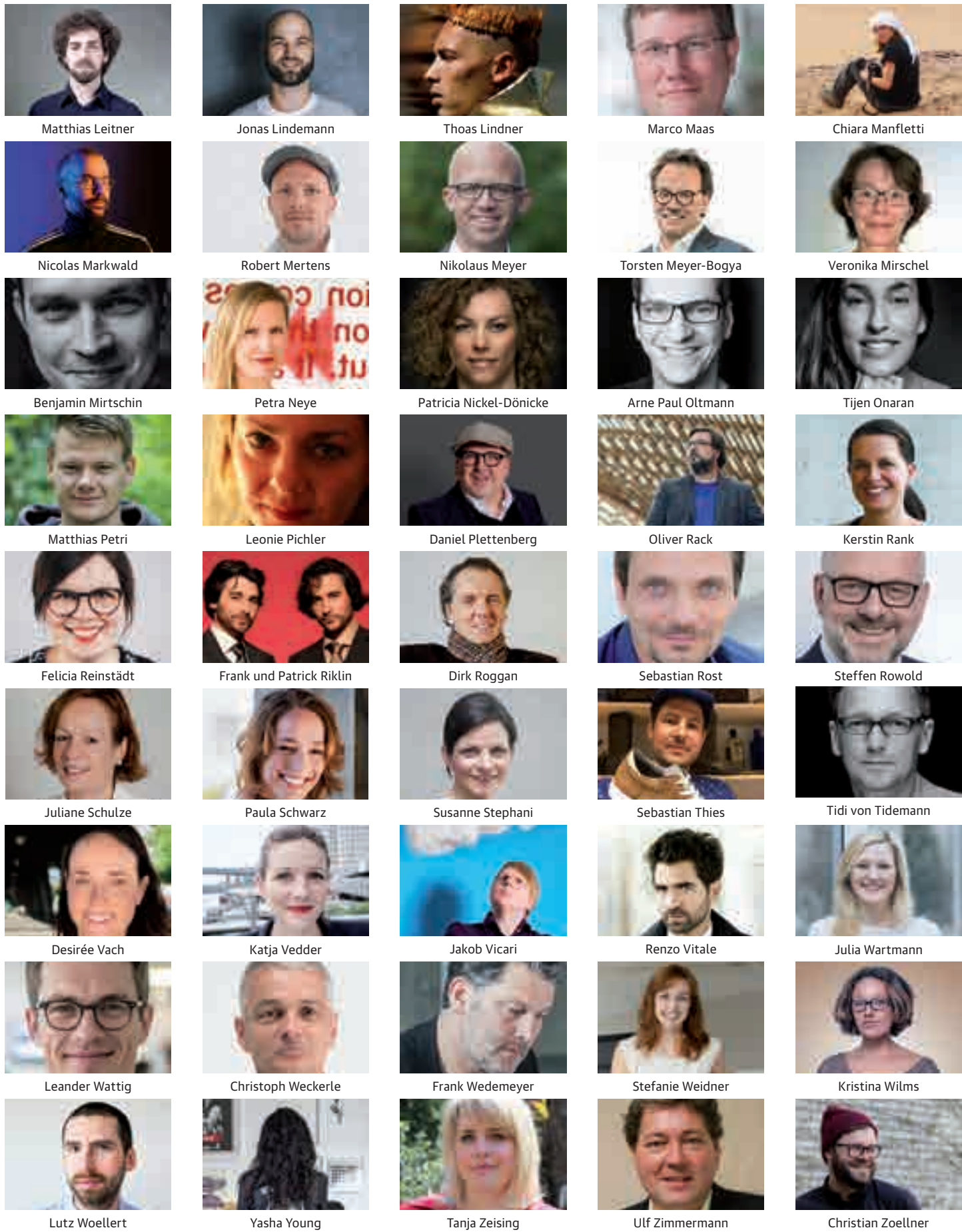
Terry Rug



Amelie Künzler



Florian-Tilman-Maximilian Leiss



ohne Abbildung: Marco Massinger, Axel Peiffer, Sonja Sulzmaier

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes



Der Wirtschaftswissenschaftler, Unternehmensberater und Theaterschauspieler **Christoph Backes** und die Wirtschaftswissenschaftlerin, Unternehmensberaterin und Juristin **Sylvia Hustedt** leiten das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Team

Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung und besteht aus einem Team von 16 Mitarbeiter*innen mit den Arbeitsschwerpunkten Vermittlung, Konzeption, Veranstaltungsorganisation und Kommunikation.

Beirat

Die zwölf Mitglieder des Beirats vertreten alle Zielgruppen des Kompetenzzentrums. Sie nehmen den wichtigen Außenblick auf die Arbeit und Zielsetzung des Kompetenzzentrums ein, der zu konkreten Handlungsoptionen führt.

Forschungspartner

Die wissenschaftlichen Analysen für das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes werden von Christoph Weckerle und Simon Grand von CreativeEconomies in Zusammenarbeit mit internationalen Expert*innen erstellt. Schwerpunkt ist die Beobachtung und Analyse von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Kultur- und Kreativwirtschaft in globaler Perspektive.

Fellows

Darüber hinaus kann das Kompetenzzentrum auf sein Fellow-Netzwerk zurückgreifen, das sich aus rund 100 Unternehmer*innen und Expert*innen zusammensetzt. Als Sounding Board unterstützen die Fellows das Kompetenzzentrum dabei, relevante Themen und Trends für die Kultur- und Kreativwirtschaft aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Praxis zu identifizieren. Dazu ist das Kompetenzzentrum im ständigen Austausch mit dem Netzwerk.

„Wir entwickeln gemeinsam das Bild der Kultur- und Kreativwirtschaft, wie sie zukünftig wahrgenommen wird.“

„Die Kultur- und Kreativunternehmer*innen, mit denen wir schwerpunktmäßig arbeiten, bringen ihre Potenziale gewinnbringend in neuen Feldern ein“, sagen Sylvia Hustedt und Christoph Backes, die gemeinsam das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes in Berlin leiten. „Bei uns geht es um Investitionen in den Wirtschaftsstandort Deutschland, nicht um Förderung. Es ist unser Ziel, Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren, die Innovationsdynamik insbesondere im Bereich der nicht-technischen Innovation zu steigern und gemeinsam mit dem Netzwerk Lösungsoptionen für Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft aufzuzeigen.“

Dabei versteht sich die Kultur- und Kreativwirtschaft selbst nur zum Teil als Branche. Genau darin liegt auch ein Teil ihres Potenzials: Indem sie nämlich vordefinierte Kriterien und Muster in Frage stellt und neue Wege geht. Diese heterogenen Fähigkeiten schaffen Mehrwert, den das Kompetenzzentrum sichtbar macht und die disziplinübergreifenden Chancen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik vermittelt.

„Was wir für die Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft noch mehr brauchen, sind die aktiven erfolgreichen Unternehmer*innen aller Branchen, die sich mitgestaltend und partnerschaftlich in neue Kontexte einbringen wollen. Dazu eignen sich Netzwerke, Plattformen und herausragende Projekte, die das spezifische Potenzial der Akteur*innen aufzeigen“, erklären Sylvia Hustedt und Christoph Backes.

Pro Jahr steht das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes mit dem Kooperationspartner Kultur- und Kreativpiloten Deutschland persönlich mit weit über 20.000 Menschen in Kontakt. Damit ist die Arbeit des Kompetenzzentrums ein wesentlicher Bestandteil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, die seit 2007 gemeinsam vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien getragen wird.

Fotos

Umschlag innen, Foto: William Veder
S. 2, Foto: William Veder
S. 5, Foto: William Veder
S. 6, Foto: privat
S. 9, Foto: privat
S. 16, Foto: VAUDE
S. 24, Foto: privat
S. 30, Foto: Samuel Oey
S. 36, Foto: Julia Poliak
S. 39-40, Lutz Woellert: Frank Schinski, Renzo Vitale: Thilo Vogel, Tijen Onaran: Global Digital Women, Reinhard Karger: Christian Krinninger, Petra Neye: Elizabeth Parsons
Oliver Rack: Ben van Skyhawk, Leander Wattig: Sebastian Mayer, Julia Wartmann: Elli Es Fotografie, Jakob Vicari: Heinrich Holtgreve, Felicia Reinstädt: Pascal Mühlhausen / Radio Bremen, Alain Bieber: Ondro Ovesny, Jonas Lindemann: Hafven, Matthias Leitner: Matthias Kestel, Alexandra Klatt: CaraMel Fotohandwerk, Roberta Bergmann: Timo Hoheisel, Andrea Augsten: Anja Grekuhl,
S. 41, William Veder
S. 42, William Veder

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Projektleitung: Wiebke Müller
Katja Armbruckner, Till Hasbach, Julia Köhn,
Johannes Tomm,

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft
des Bundes

in Kooperation mit KontextKommunikation Heidelberg/
Berlin

Redaktionsteam: Susanne Jung und Katharina Schürer
Schlusslektorat: Nicole Pollakowsky

Gestaltung

KontextKommunikation Heidelberg/Berlin
Carsten Hermann-Hehl, Francesco Futterer,
Patrick Hubbuch

Druck

NINO Druck GmbH
Im Altenschemel 21, 67435 Neustadt an der Weinstraße

Kontakt

Presse - und Öffentlichkeitsarbeit
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft
des Bundes
u-institut Backes & Hustedt GbR
Jägerstraße 65, 10117 Berlin
T: 030 20 88 89 1 -14
E: presse@kreativ-bund.de

Quellenverzeichnis

- ¹: S. 4 und 5; Textgrundlage und Meta Framework Schweizer Kreuz: <https://kreativ-bund.de/forschung>
- ²: S. 11, Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, S. 9
- ³: S. 11, Quelle Grafik „Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Bruttowertschöpfung im Branchenvergleich 2015-2017: Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie“, Abb. 2.1., S. 10
- ⁴: S. 14, Quelle: www.kulturwirtschaft.de/2018/10/21/dossier-kultur-kreativindex/Dossier-Kultur-/Kreativindex-zur-Kultur-und-Kreativwirtschaft-von-Michael-Söndermann-in-Zusammenarbeit-mit-Maximilian-Norz,-S.4-15,-S.20
- ⁵: S. 15. Erweiterte Darstellung auf Grundlage der Grafik: Prognos AG, 2012, in Anlehnung an Falk et al. (2011) und Georgieff et al. (2008)
- ⁶: S. 20, Company Residency Phase 11, KPM und The Constitute: <https://kreativ-bund.de/innovationundimpuls/tradition-trifft-disruption>
- ⁷: S. 23, Kreisdiagramm „In Kontakt kommen“: S. 44, Trendradar Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
- ⁸: S. 35, Kreisdiagramme „Voraussetzungen und Hemmnisse für cross-sektorale Zusammenarbeit“: S. 37 und S. 40 Trendradar Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
S. 37, Zitate: <https://kreativ-bund.de/allgemein/kulturfoerderung-machen-wir-nicht>
S. 40, Zitat: <https://kreativ-bund.de/allgemein/kulturfoerderung-machen-wir-nicht>