

# Kreative Interventionen. Innovationswerkstätten als beispielhafte Impulsgeber für Kollaboration in der Peripherie

Bastian Lange

Universität Leipzig

1	Transformationskontext der Lausitz.....	3
2	Kollaboration: Optionale Angebote von „Außen“?.....	4
2.1	Neue Arbeitsformen.....	4
2.2	Kollaboration und Kooperation.....	4
2.3	Bedeutung kreativer Orte als Teil neuer Öffentlichkeiten.....	6
3	Temporäre Orte der Innovation – oder: die Projektintervention COBRA.....	7
3.1	Projektkontext COBRA.....	7
4	Kollaborative Methodik und Format.....	8
4.1	Projekttablauf und Vorgehensweise.....	8
4.2	Exkurs 1: Ein konkretes Projektergebnis - Der Garnhersteller Trevira in Guben....	9
4.3	Exkurs 2: Ein konkretes Projektergebnis - Metallbau kollaboriert mit Produktdesign.....	9
5	Ergebnistransfer: Projektbörse, Veranstaltungen, Sichtbarkeit, Pressearbeit und Dialogangebote.....	11
5.1	<i>Spread the word</i> – Offenlegung der unfertigen und „rohen“ prototypischen Ergebnisse.....	11
5.2	„Mache dich auf und entdecke neue Potentiale und Herausforderungen!“.....	11
5.3	Stelle neue Netzwerke und Beziehungen her!.....	12
5.4	Entscheide dich für eine Herausforderung und definiere sie!.....	13
5.5	Entwickle passende Formate und Instrumente!.....	14
5.6	Wähle einen spannenden und passenden Ort für die Innovationswerkstatt aus!....	15
5.7	Formuliere neue Politik- und Innovationsformate!.....	16
5.8	Schlüsselfigur: Der Kümmerer.....	16
6	Ein Rück- und Ausblick.....	17
	Quellenverzeichnis.....	19



## 1 Transformationskontext der Lausitz

Im Kontext der schwierigen sozioökonomischen Situation von peripheren Teilräumen Brandenburgs ergeben sich enorme Herausforderungen für die Beschäftigten und die Unternehmen in diesen Regionen auf dem Weg in eine wissensbasierte Ökonomie. Diese bestehen insbesondere in den folgenden Punkten:

- Fachkräftemangel und Qualifikationsniveau: Obwohl die Hochschulen in Brandenburg jährlich eine große Anzahl an jungen Leuten ausbilden, suchen viele von ihnen ihre Zukunft in den großen urbanen Ballungs-zentren. Dieses Phänomen – der Weggang von hochqualifizierten Fachleuten – ist auch als „Brain Drain“ bekannt. Es braucht neue und gerade informelle Kommunikationskontexte, um gerade jüngere Menschen zu überzeugen, ihre Ideen hier einzubringen und dadurch attraktive Angebote aufzubauen dies ist der zweite Aufzählungspunkt,
- Innovationsoptionen bei Gewerbe, öffentlicher Hand und Industrie: Traditionsreiche Unternehmen, lokale Gewerbetreibende sowie verarbeitende Industrien verfügen häufig über unzeitgemäße Produktionsprozesse sowie optimierbare Produkte. Da Unternehmen, Gewerbetreibende sowie die verarbeitende Industrie häufig weder Zeit noch Mittel dafür haben, die notwendigen Erneuerungen zu vollziehen, kommt es zu einem Investitionsstau. Die regionale Fachpolitik steht demzufolge vor allem vor der Herausforderung, eine Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln, die den unterschiedlichen Arbeitskraftstrukturen (Arbeitskräftemangel, Jugendarbeitslosigkeit, regional uneinheitliche Arbeitsmärkte etc.) in Brandenburg gerecht wird.

Auch in Brandenburg gibt es in der Kultur- und Kreativwirtschaft zwar innovative Unternehmensgründungen und eine wachsende Kultur der Selbständigkeit, diese trifft aber auf eine sehr heterogene Marktsituation. Insbesondere nicht-kreativwirtschaftliche lokal-regionale Branchen (Dienstleister und Produzenten) entdecken erst zögerlich das Potential dieser Gründer. Zudem zeigt sich, dass das Wissens- und Kompetenzpotential der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft bislang noch nicht fruchtbar in andere, regional existierende Branchen transferiert wurde.

Dies liegt auch daran, dass geeignete Schnittstellen zwischen öffentlicher Hand, Absolventen bzw. jungen Selbständigen in der Kreativwirtschaft sowie lokalen Unternehmen bislang fehlen. Aufgrund der spezifischen, raumstrukturellen Situation und insbesondere der schwierigen sozioökonomischen Lage im Südosten Brandenburgs fehlen für die Nutzung ihres Arbeitsmarktpotentials ortsbezogene sowie transnationale wissensbasierte Netzwerke, die ihnen einen Kompetenzzuerwerb und die Vermittlung ihrer Ideen an andere Akteure garantieren. Auch ist die Durchlässigkeit von privatunternehmerischen und öffentlichen Netzwerken nicht immer optimal. Fehlende soziale Netzwerke und fehlende bzw. schwach ausgebildete regionale Kooperationsplattformen (z.B. kleine Messen, Treffpunkte, thematische Stammtische u. a.) schwächen dezentrale Märkte und die dort lebenden Erwerbstätigen. Dies wird insbesondere für Gründer und Soloselbständige zum Problem. Mitunter führt das Wegbrechen von sozialer und kultureller Infrastruktur in diesen Teilregionen zu einem Mangel an formellen bzw. informellen Austauschmöglichkeiten und Transfer- sowie Schnittstellen.

## **2 Kollaboration: Optionale Angebote von „Außen“?**

### **2.1 Neue Arbeitsformen**

Mit der Fortentwicklung digitaler Technologien, ihren dazugehörigen Infrastrukturen und neuen digitalen Produktions-, Vertriebs-, Rezeptions- und Entwicklungsprozessen ergeben sich neue Formen der Wertbildung und der Wertschöpfung, mit denen sich Kreativakteure auf Kreativmärkten zu behaupten versuchen (Winter 2012).

Ähnlich wie beim Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft wandeln sich damit auch soziale Strukturen, Wertesysteme, Verhaltensmuster und nicht zuletzt der Arbeitsbegriff. Zum einen erfolgen zunehmend Übertragungen von standardisierten und routinierten Tätigkeiten auf technische Systeme. Zum anderen provoziert die durch die Digitalisierung entfachte Wissensexplosion eine stärkere Spezialisierung. Spezialistentum bleibt aber aufgrund der rasanten Dynamiken immer unvollständig, so dass Kommunikationsplattformen, Face-to-Face-Situationen und regionale Netzwerke und Konferenzformate immer wichtiger werden, um das eigene Wissen zu aktualisieren und Neues aufzunehmen (Lange/ Power et al. 2014).

Dies trifft insbesondere für institutionell schwach verankerte oder gänzlich freie Kreativarbeiter zu, die damit neue Chancen der Profilierung abseits etablierter Berufs- und Karrierewege erfahren (von Streit 2011). Kreativ- und Wissensarbeiter nutzen dabei soziale Kommunikationsmedien, um ihr Know-how besser mit den Expertisen anderer Spezialisten zu verbinden und dabei zu neuem Wissen auf der Basis sogenannter Open-Source-Technologien zu kombinieren (erfolgreiche Beispiele sind die Entwicklungen von Softwareprogrammen wie zum Beispiel der Internetbrowser Firefox oder das Betriebssystem Linux).

Möglich sowie interessant für Einkommensoptionen wird dies durch dramatisch gesunkene Transaktionskosten für Koordination und Kommunikation. Dies ermöglicht wiederum die Zusammenarbeit in losen und informellen Projektnetzwerken im Gegensatz zur Berufspraxis in stabilen Hierarchien und preisgesteuerten Märkten (Grabher 2004).

Neben der technischen Komponente werden aber individuelle Kriterien wie gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Respekt, Toleranz und Anerkennung wichtiger. Da sich Wertschöpfung und Reputation weniger auf formalisierten Strukturen innerhalb klar definierter Organisationen entfalten, als vielmehr in offenen Strukturen, kommt der Komponente Persönlichkeitsentfaltung wie auch innovativen Ideen eine wichtigere Rolle als früher zu.

### **2.2 Kollaboration und Kooperation**

Die Begriffe Kooperation und Kollaboration sind in jüngster Zeit – auch durch das Aufkommen einer sogenannten *Collaborative Economy* – in den Fokus der Diskussion gekommen. Nach Richard Sennetts Verständnis sind Kooperationen ein natürliches Bedürfnis und somit fest in der Natur des Menschen angelegt. Kooperationen ermöglichen, individuelle Defizite auszugleichen und neue Pfade in der Bewältigung von Problemen aufzuzeigen (Sennett

2012). Kooperationen können allerdings nicht durch Routineverhalten oder guten Willen initiiert oder erhalten werden, sondern müssen bewusst entwickelt und vertieft werden. Dies gilt vor allem in Situationen, in denen die Kooperationspartner unterschiedlich sind, sei es nun in sozialer, wirtschaftlicher, religiöser oder ethnischer Hinsicht. In solchen Fällen ist Kooperation oftmals eine große Herausforderung und bedarf bestimmter Fähigkeiten (*skills*), die Sennett als Handwerk (*craft*) begreift und die es im gegenseitigen Austausch zu erlernen gilt. So sind beispielsweise die Fähigkeiten, seinem Gegenüber in sozialen Interaktionen genau zuzuhören (*listen*), seine Bedürfnisse und Anliegen zu verstehen (*understand*) und daraufhin in angemessener Weise zu reagieren (*responsiveness*), integrale Bestandteile dieses kommunikativen Handwerks.

Die Basis für erfolgreiche Kollaboration liegt, Sennett zufolge, in der sozialen Lernfähigkeit und der Entwicklung von gegenseitigen kommunikativen Kompetenzen. Grundlage sind oft gemeinsame Rituale, die kontextspezifisch über einen längeren Zeitraum entwickelt werden. Diese Rituale können, je nach Kontext, verschiedenste Ausprägungen annehmen, von formellen religiösen Ritualen bis hin zu informellen physischen Gesten; sie können sich aber auch in konkreten Arbeitsmethoden niederschlagen. Aber wo lassen sich derartige Kulturtechniken der Kooperation heute exemplarisch im „freien Feld“ beobachten? Oder, anders gefragt: Wie kann ein neues Miteinander in kurzer Zeit entwickelt werden, wenn derartige Kompetenzen aufgrund vielfältiger Transformationen in der Region und in den Unternehmen nicht mehr vorhanden sind?

Im Managementdiskurs steht der Begriff Kollaboration mehrheitlich für strategische Beziehungen, Allianzen oder sogar Joint Ventures, die sich zwischen Organisationen ergeben. In jüngster Zeit erfährt der Begriff eine hohe Konjunktur, weil Open und User Innovation die Aufmerksamkeit auf derartige Kollaborationen zwischen Organisationen und externen Akteuren und (Internet-)Usern, die nicht formal organisiert sind oder oft unterschiedliche institutionelle Anbindungen aufweisen, ziehen (Lange/ Knetsch et al. 2016). Im Verständnis der Open Collaborative Innovation nach von Hippel (Hippel 2005) steht nicht die formale Gestaltung der Kollaboration im Vordergrund, sondern die freie Verwertung und Nutzung der kollaborativ erzeugten Innovationen.

Insbesondere in sogenannten Open-Source-Projekten kristallisieren sich dagegen neue Koordinations- und Kooperationsmechanismen heraus, die vor allem beim produktiven Umgang mit neuem Wissen gegenüber industriellen und großstrukturellen Organisationen als überlegen bewertet werden (Klotz 2009); Smagina/Lindemanis, 2012). Dies manifestiert sich in der weltweit wachsenden Bedeutung von sogenannten Coworking Spaces.

Diese sich rasch vermehrenden und wie „Treibhäuser“ für Ideen und Innovationen wirkenden Arbeits- und Kommunikationsräume zeigen, welche physischen und lokalen Formen der Kooperation diese Leitidee hervorbringt (Hospers 2003). Kreativ- und Wissensarbeiter erwarten Transparenz im Umgang mit Information, Flexibilität durch ortsunabhängiges Arbeiten, Freiräume zur individuellen Gestaltung ihrer Work-Life-Balance sowie Anerkennung durch Gleichgesinnte in ihren Netzwerken.

Dynamisiert wird dieser statistisch belegte Trend der wachsenden Zahl der Soloselbstständigen (Fritsch/ Kritikot et al. 2012) durch die Digitalisierung. In vielen Bereichen hat sie dafür gesorgt, dass die durch Monopolisten besetzten Markteinstiegsmöglichkeiten, gewissermaßen die „Nadelöhre“ des Industriezeitalters, immer mehr wegfallen und sich durch den Strukturwandel neue Markteinstiegsoptionen ergeben.

Denn einerseits fallen Markteintrittsbarrieren durch das sukzessive Scheitern von marktbeherrschenden Akteuren weg, andererseits sinkt der Kapitaleinsatz von neuen Marktteilnehmern (Friebe /Ramge 2008). Musik, für die man zum Beispiel vor 30 Jahren noch ein voll ausgerüstetes Tonstudio brauchte, lässt sich heute hochwertig am Laptop produzieren.

Außerdem stehen die Kanäle für Marketing und Vertrieb jetzt durch verschiedene Distributionsplattformen im Internet (z. B. Etsy, Dawanda) potenziell allen offen. In der Summe führt das dazu, dass die Skalenvorteile von Großunternehmen erodieren und die effiziente Betriebsgröße sinkt. Es gibt Hinweise und Branchen- sowie Trendbeobachtungen, dass die Wirtschaftsstruktur insgesamt kleinteiliger und granularer sein wird, so dass Mikrobusiness und Free Agents (Soloselbstständige) eine immer größere Rolle spielen werden, wie es innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft heute zum Beispiel bereits der Fall ist. Dort waren im Jahr 2012 23,8 Prozent der insgesamt 1,5 Millionen Erwerbstätigen sogenannte Soloselbstständige (BMWi 2016).

Der Wechsel von analoger zu digitaler Produktionsweise bringt es auch mit sich, dass sich gerade neue Geschäftsmodelle besser skalieren lassen, weil sich Kopien zu Kosten nahe Null anfertigen und verbreiten lassen. So kann etwa die Games-Industrie potenziell aus dem Stand einen weltweiten Markt bedienen. Doch bemerkenswerterweise bewirkt die Digitalisierung nicht ausschließlich eine Verlagerung in digital operierende Geschäftswelten. Die Auseinandersetzung um den Bedeutungsgewinn sozialer Orte in Innenstädten, an zentralen statt dezentral-suburbanen Arbeitsorten, die Zunahme von kommunikativen Orten des Wissenstransfers im Sinne von Coworking Spaces, Ice Hubs, Inkubatoren, Tagungs-, Konferenz- und Begegnungsevents zeigen das Bestreben, neben digitalen Welten analoge, sozial bestimmte sowie zugleich anregungsreiche, anzuordnen zu können (Lange 2011, Lange/ Prasenc et al. 2013).

### **2.3 Bedeutung kreativer Orte als Teil neuer Öffentlichkeiten**

In der Trendbeobachter-Szene wird daher seit einigen Jahren der Ruf laut, dass das Digitale gerade in die Welt der Atome zurückschwappe: „Atoms are the new bits“, so der US-amerikanische Wirtschaftsautor Chris Anderson (Anderson 2013). Er beobachtet in einer jungen Szene von Startups, Kreativproduzenten und Ideentüftler die Anwendung von sogenannten Fabbing- und Rapid-Prototyping-Technologien, mit deren Hilfe sich hochkomplexe Produkte in der eigenen Garage oder in öffentlichen Werkstätten herstellen lassen.

Chris Anderson sieht hinter dieser Trendbeobachtung eine Hightech-Do-it-yourself-Praxis, und wie er sagt, „The next Industrial Revolution“: Es handelt sich dabei um individualisierte physische Produkte, die mit Hilfe dieser kostengünstigen Produktionstechnologie eine flexible Kleinserienproduktion ermöglicht. Diese Do-it-yourself-Ökonomie ist eine Realwirtschaft, da sie nicht nur neue Absatzoptionen eröffnet, sondern ebenso neue Berufsfelder und Anwendungsfelder für Gestalter, Ingenieure und Symbolproduzenten. So könnten das verarbeitende Gewerbe und das Handwerk mit Hilfe dieser Technologien ihre Industriestandorte überdenken und zum Beispiel Verlagerungen in die kleinteiligen Nischen der Innenstädte vornehmen.

### **3 Temporäre Orte der Innovation – oder: die Projektintervention COBRA**

#### **3.1 Projektkontext COBRA**

COBRA ("**C**ollaborative **L**abour **O**pportunities in **B**randenburg"), ein zwischen 2013-2015 aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) durchgeführtes Modell- und Förderprojekt, erprobte in einem transnationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch neue Formen der Zusammenarbeit. Das Projekt zielte darauf ab, diese für den regionalen Kontext des Landes Brandenburg zu erschließen. Dadurch sollten Erfahrungen für die Akteure am Arbeitsmarkt bereitgestellt und ihre Handlungsmöglichkeiten gestärkt werden. Teilnehmer des Projektes waren Absolventen kreativer bzw. (medien-)gestalterischer Studiengänge (z. B. Architektur, Design, Information und Kommunikation etc.) aus Brandenburg, die in Vorbereitung auf das Berufsleben sind, sowie junge Existenzgründer und Soloselbstständige in diesem Bereich. Die Teilnehmer haben anhand von konkreten Fragestellungen von lokalen Unternehmen die Zusammenarbeit mit ihnen erprobt und sich dabei für Herausforderungen des internationalen Arbeitsmarktes vorbereitet, um gleichzeitig ihre Arbeitsmarktchancen am Standort Brandenburg maßgeblich zu erhöhen.

Die Qualifikation der Teilnehmer vollzog in enger Zusammenarbeit mit regionalen Arbeitsmarktakteuren (u.a. Stadt Guben, BTU Cottbus, Gründerwerkstatt Lausitz, Unternehmen der Region) und internationalen Partnern (u.a. der Stadt Gubin, Institute of Place Management Manchester, Region Kreta). Ziel war es, primäre (1.) sowie sekundäre (2.) Transfereffekte herzustellen:

Zunächst wurde ein Erfahrungsaustausch angeregt, der der Erprobung und (erfolgreichen) Übertragung kollaborativer Arbeitsformen in den ländlichen Raum Brandenburgs dient. In diesem Prozess wurden die Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten der direkt an dem Prozess beteiligten individuellen Arbeitsmarktakteure gestärkt und diese auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet.

Darüber hinaus wurde sichergestellt, dass institutionelle Arbeitsmarktakteure in Brandenburg (Gründerwerkstatt, ZAB, IHK etc.) sowie die beteiligten Unternehmen Einblicke in neue Arbeitsprozesse erhalten und somit einen Erkenntnisgewinn erzielen, der sie mit erweiterten Handlungskompetenzen ausstattet.

Die Teilnehmer arbeiteten in einem kooperativen Verfahren an konkreten, regional basierten Fragestellungen und in Zusammenarbeit mit vor Ort befindlichen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Diese Betriebe zeichneten sich durch notwendige Innovationen in der Gestaltung ihrer Produkte, aber auch in Produktion und Verfahren aus und lieferten durch konkrete Fragestellungen in ihrem Betrieb den Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit. Ihre Identifikation und Ansprache wurde durch die Transferstellen in der Region (UNITEC GmbH - Gesellschaft für Innovationsförderung und Technologietransfer an der BTU Cottbus – Senftenberg; siehe Vergabevermerk) unterstützt. Dabei sollte eine ganze Brandbreite regionaler Produktions- und Dienstleistungsbetriebe einbezogen werden – von handwerklichen Traditionsbetrieben bis zu technologieintensiven Unternehmen. Der Prozess wurde begleitet von einem transnationalen Erfahrungsaustausch, durch den Beispiele und Erfahrungen aus anderen Regionen genutzt und in Südbrandenburg erprobt wurden.

Das Projekt COBRA zielte darauf ab, die Schnittstelle zwischen Absolventen, regionalen Unternehmen und institutionellen Arbeitsmarktakteuren zu optimieren. Dafür erprobte das Projekt mit Brandenburger Absolventen kreativer Studiengänge, Brandenburger Unternehmen und traditionellen Handwerksbetrieben kollaborative Formen der Zusammenarbeit. Die Region Lausitz stellte somit für zwischen 2013-2015 den Referenzfall dar, um mit dem Projekt COBRA neue Kooperationen und Kollaborationen zu erproben. Konkreter Anlass waren einwöchige Workshops, in denen in interdisziplinären Teams prototypische Lösungen für Herausforderungen aus den Unternehmen entwickelt wurden.

## **4 Kollaborative Methodik und Format**

### **4.1 Projekttablauf und Vorgehensweise**

Ziel des Projektes COBRA war es, Strategien und Instrumente zu entwickeln und anzuwenden, mit denen das Arbeitsmarktpotential von Absolventen kreativer Studiengänge sowie Gründer und Selbständiger in diesem Bereich besser für den Arbeitsmarkt Brandenburg nutzbar wird. Unterstützt durch Erfahrungen der transnationalen Partner (Stadt Gubin, Region Kreta und Institute for Place Management (IPM) Manchester) wurden passende Formate für diese neuen Formen der Zusammenarbeit entwickelt und in Brandenburg getestet.

Anlass für das Zusammenkommen und den Austausch der verschiedenen Gruppen waren konkrete, regional basierte Fragestellungen, die aus den Partner-Unternehmen stammten und von diesen gemeinsam mit dem Projektträger formuliert wurden. Aus den Fragestellungen der Unternehmen wurde eine regionale Projektbörse angelegt. Sie bildete den Ausgangspunkt, um Studierende und junge Selbstständige zur kollaborativen Arbeit in der Lausitz zu motivieren.

Kernformat von COBRA war eine Projektwerkstatt. Sie bildete den Rahmen, die geschützte Umgebung, für die Zusammenarbeit. Im Mai und September 2014 kamen dafür Studierende und junge Selbstständige aus Berlin und Brandenburg in die Lausitz, um jeweils eine Woche lang in Guben intensiv mit den Unternehmen in der Region zusammenzuarbeiten. Zu Beginn der Projektwerkstatt fanden jeweils Unternehmensbesuche statt. Hier lernten sich die Partner kennen, und die Unternehmen konnten auf anschauliche Weise – vor Ort im Betrieb – die Herausforderungen und Fragestellungen erläutern, die in der Woche in kleinen Teams bearbeitet werden. In zahlreichen Workshops wurden im Laufe der Woche zunächst die Problemstellungen zugespitzt, Lösungsansätze entwickelt und mit den Partnern zurückgespiegelt und weiterentwickelt. Nach Ablauf der Woche wurden unter Anleitung des Projektteams und externer Referenten Lösungsentwürfe und Prototypen entwickelt, die am Freitag der Woche den Partnern und einer breiten Öffentlichkeit präsentiert wurden. Die Prototypen sollten beide Seiten motivieren, die Zusammenarbeit fortzusetzen und die Idee weiterzuentwickeln.

#### **4.2 Exkurs 1: Ein konkretes Projektergebnis - Der Garnhersteller Trevira in Guben**

Der Garnhersteller Trevira ist mit rund 630 Beschäftigten der größte Arbeitgeber in der Stadt Guben. Hervorgegangen aus dem ehemaligen VEB Chemiefaserwerk, das vor der Wende rund 8.000 Beschäftigte zählte, ging der Betrieb nach 1990 durch turbulente Jahre. Heute zählt der Mutterkonzern zu den Global Playern in der Textilindustrie. In Guben werden in den chemischen und textilen Abteilungen des Werkes Garne und Filamente für einen internationalen Markt hergestellt, die in der Automobilindustrie, in Heimtextilien (z.B. schwer entflammbare Teppiche und Vorhänge in Hotels und auf Kreuzfahrtschiffen) sowie in Funktionsbekleidung Verwendung finden.

Eine interdisziplinäre Gruppe der School of Design Thinking am Potsdamer Hasso-Plattner-Institut beschäftigte sich im Rahmen von COBRA mit der Frage, wie Trevira gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Produkte auf den Markt bringen kann. Hintergrund ist der Wunsch, Forschung und Entwicklung wieder an den Standort am Rande der Bundesrepublik zu bringen, der heute eher als "verlängerte Werkbank" anderer Standorte gilt. In diesem Zusammenhang stellen sich komplexe Fragen nach Vertrauen, Öffnung und neuen Arbeitsweisen, denen die Potsdamer nachspüren.

Während der Workshopwoche in Guben hatten die Studierenden die Gelegenheit, die Produktionshallen in Guben genauer unter die Lupe zu nehmen und mehrere Interviews mit Führungsebene und Belegschaft zu führen, um die Problemstellung genau zu verstehen. Am Ende der Woche präsentierte das Potsdamer Team eine erste Projektvision, die über den Verlauf des Sommersemesters weiter ausgearbeitet wurde.

Bei mehreren folgenden Besuchen in Guben - wie bei den Seminaren in der Landeshauptstadt - wurde der Ansatz weiter ausgearbeitet und verbessert. Entwickelt wurden mehrere Formate: eine Innovationsschatzsuche, die Technology-Days und andere. Sie sollten dem Garnhersteller helfen, Vertrauen aufzubauen, Wissen mit Partnern zu teilen und gemeinsam Neues zu Schaffen. Die Ideen wurden im Rahmen der zweiten COBRA-Projektwerkstatt präsentiert, wo sie großen Anklang beim Unternehmen fanden. Zu dem Termin im Werk war auch das Management aus Bayern und Hessen angereist. Die Studierenden hoffen nun, einzelne Vorschläge auch tatsächlich im Unternehmen umsetzen zu können.

#### **4.3 Exkurs 2: Ein konkretes Projektergebnis - Metallbau kollaboriert mit Produktdesign**

Dass Handwerk und Design eine schlagkräftige Kombination sind, ist nicht erst seit dem Projekt COBRA bekannt. Aber auch in der Lausitz zeigte sich wieder, welche spannenden Ideen entstehen, wenn beide Seiten zusammenkommen. Es sind zwei Unternehmen, die auf den ersten Blick wenig gemein haben: Auf der einen Seite das Gubener Traditionsunternehmen Dulitz, Glas- und Metallbaubetrieb in vierter Generation, auf der anderen Seite LALUPO - ein junges Berliner Designerduo. Die Kunsthochschulabsolventen experimentieren mit den verschiedensten Materialien und Formen und sind dabei, ihr Geschäft aufzubauen. Im Rahmen von COBRA haben die Produktdesigner gemeinsam mit der Firma Dulitz neue Produkte aus wiederverwerteten Metallresten entworfen. Den Kontakt zur Geschäftsfüh-

nung beschrieben die beiden Designer als von Beginn an hervorragend. Über das Material, die Besichtigung von Betrieb und Maschinen, waren schnell gemeinsame Themen gefunden.

Der Metallbaubetrieb verarbeitet vornehmlich Aluminiumplatten in verschiedenen Farben und Stärken zu großflächigen Fassadenteilen. Dabei fallen viele Materialreste unterschiedlicher Größe an, die bis dato nicht weiterverwendet und als Schrott entsorgt wurden. Der Betrieb ist mit neuesten Maschinen ausgerüstet, deren Möglichkeiten in den Augen der Designer durch die Fassaden- und Bauteileproduktion allein nicht optimal ausgenutzt werden. Weiterhin ist auf Grund der Saisonalität die Auftragslage bei Dulitz schwankend und deshalb die Maschinen teilweise nicht voll ausgelastet. Als Lösungsansatz entwickelten LALUPO in intensiver Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer drei Kleinserien-Produkte, in deren Herstellung die Reste verarbeitet und die Möglichkeiten der Maschinen ausgenutzt werden können.



Abbildung 1: Beispielabbildung

Als erste Idee für das Produkt entwickelten die beiden Designer einen Wandhaken, der fertig aus der Maschine kommt und flach an den Kunden verschickt werden kann. Die Vielseitigkeit des Materials stand für die Designer und den Metallbauer dabei an erster Stelle. So könnten drei Haken unterschiedlicher Farbe zufällig zu einer Art Wundertüte mit Überraschungseffekt zusammengestellt werden. Darüber hinaus wären die Haken nicht nur aus Restmaterialien, sondern auch lokal produziert, womit sich der höhere Preis gegenüber handelsüblichen Haken aus dem Baumarkt, auf Grund der kleinen Produktionsmenge, erschließt. Dank einer Extrastanzung kann der Haken weiterhin vom Kunden selbst aus der Fläche in die dritte Dimension gebogen werden.

Eine weitere Absatzmöglichkeit kann neben der Abnahme einzelner “Wundertüten” auch eine Zugabe für Bauherren sein, die Kunden des Metallbaubetriebes. Passend zu Fenstern, Türen oder Verblendungen werden dann auch dem gleichen Material Haken dazu geliefert.

## **5            Ergebnistransfer: Projektbörse, Veranstaltungen, Sichtbarkeit, Pressearbeit und Dialogangebote**

Neben den Projektergebnissen sind im Zuge des Projekts Erkenntnisse gewonnen worden, die im Folgenden exemplarisch vorgestellt werden. Ebenso werden Hinweise gegeben, wie „kreative Interventionen“ weiter vermittelt werden können.

### **5.1            *Spread the word* – Offenlegung der unfertigen und „rohen“ prototypischen Ergebnisse**

Alle Projektideen und Fragestellungen der Unternehmen – auch jene, die im Rahmen der begrenzten Projektlaufzeit nicht mehr bearbeitet werden konnten – wurden in einer Projektbörse gesammelt. Diese steht den Partnern des Projektes zur Verfügung: die Unis und Hochschulen, aber auch die Kommunen und Wirtschaftsförderungen können sie auch nach Projektende nutzen, um weitere Kooperationen zu initiieren.

Jede Projektwerkstatt war verbunden mit einer öffentlichen Präsentation der Ideen und Prototypen. Sie steht jeweils am Ende der Woche und dient zum einen dazu, die Projektpartner zu motivieren, weiter an der Idee zu arbeiten – zum anderen setzt sie positive Signale in einer strukturschwachen Region. Die Öffentlichkeitswirksamkeit des Projektes, die auch durch eine intensive Pressearbeit erreicht wird, steht darum als ein Ergebnis für sich. COBRA steht nicht allein für die durchgeführten Kooperationsprojekte, sondern auch für die Entwicklung neuer Formate und Strategien, um kollaborative Arbeit im Land Brandenburg nachhaltig zu verankern. Das Modellprojekt COBRA hat diese entwickelt und im stetigen Dialog mit den Partnern und weiteren regionalen Akteuren geteilt und angepasst.

### **5.2            „Mache dich auf und entdecke neue Potentiale und Herausforderungen!“**

Zu Beginn des Vorhabens “kollaborative Arbeit im ländlichen Raum” stehen die Erkundung des kreativen Potentials der Region und die Identifikation von Schnittstellen. Leitfragen sind:

- Welche Personen, welche Einrichtungen haben Interesse am Vorhaben, welche Partner passen zum Vorhaben (z.B. vorhandene Hochschulen, interessierte Kammern oder Wirtschaftsförderungen, bestehende Netzwerke)?
- Wer sind Kommunikationspartner? Wer sind Multiplikatoren?
- Welche gemeinsamen Themen motivieren viele Partner und bieten sich als Klammer an?

Für das Modellvorhaben in der Brandenburger Niederlausitz erwies sich die lokale Wirtschaftsförderung als wichtiger Kommunikationspartner – durch persönliche Kontakte zu den Unternehmen konnten die ersten Schritte gemeinsam genommen werden. Das Vorgehen ist dabei betont explorativ: Zu Beginn werden eher mehr Partner involviert, von denen nicht jeder das Projekt über den gesamten Zeitraum begleitet.

In der explorativen Phase gilt es, weiterhin funktionierende Orte in der Region aufzudecken sowie etablierte Veranstaltungen, die als Plattform dienen können. Im Fall des Modellprojektes COBRA waren dies die ehemalige Gubener Hutfabrik, als Ort mit Atmosphäre, der zudem gut erreichbar ist oder die “Woche der Kulturwissenschaften” an der Europa Universität Viadrina.

### **5.3 Stelle neue Netzwerke und Beziehungen her!**

Sind erste Partner und Plattformen identifiziert, beginnt der Aufbau von Netzwerken mit dem Ziel, Vertrauen zu schaffen und Partner an die Umsetzung des Vorhabens heranzuführen. Hier sind ein langer Atem, viel lokale Präsenz und eine klare Kommunikationsstrategie von Nöten.

Im Modellprojekt COBRA wurde dazu zunächst ein Kick-off-Event veranstaltet, zu dem erste, potentielle Unternehmenspartner eingeladen wurden. Das Ziel des Vorhabens wurde mit vielen Beispielen (z.B. Grüne Werkstatt Wendland) erklärt, um erste Bilder in den Köpfen der Partner entstehen zu lassen. Zahlreiche Firmenbesuche dienten daraufhin dem persönlichen Gespräch und dem Finden einer gemeinsamen, konkreten Zielsetzung.

Herausforderung ist es dabei, informelle Begegnungen entstehen zu lassen, bei denen Unternehmen (und andere Partner) die Möglichkeit haben, sich zu öffnen und über Probleme und Ideen zu reden, die normalerweise zunächst verborgen sind. Hierfür dienen insbesondere die Firmenbesuche. Dabei können die Partner in ihrer gewohnten Umgebung – ihrer Firma – über die Themen sprechen, die sie dort täglich beschäftigen.

Weiterhin dienen Mehrfachbesuche über einen Zeitraum von einigen Monaten der Schaffung von Vertrauen. Das konkrete Thema der Kooperation (also die Fragestellung der Firma) ist der Ausgangspunkt für den Aufbau von neuen, bis dato nicht existenten sozialen Beziehungen.

Die Arbeit am gemeinsamen Kooperationsprojekt ist dann auch der Weg, um die Beziehungen nachhaltig aufrecht zu halten und zu festigen. Eine Kommunikation über eine Online-Plattform wurde ebenfalls getestet, erwies sich aber als wenig praktikabel. Sie kann nur ergänzend erfolgen und sollte über Plattformen erfolgen, die die Beteiligten bereits nutzen (z.B. städtische Foren, Systeme von Hochschulen, gängige Social Media).

Als essentiell erwiesen sich dabei persönliche Kontakte und bestimmte Reichweitenpartner, die als “Türöffner” fungierten. Auch der Kleinstadt Guben kam als Ort der Vertrauensbildung eine wichtige Rolle zu: In dem kleinen Ort konnte unter Nutzung lokaler Netzwerke schnell ein informelles Stadtgespräch über das Vorhaben entstehen!

Mehrmals angepasst wurde im Prozess des Netzwerkaufbaus die Kommunikationsstrategie: Da das Vorhaben dem Aufbau von Schnittstellen zwischen verschiedenen Branchen und Organisationen dient, müssen gewissermaßen verschiedene Sprachen gesprochen werden. Ob man sich im Gespräch mit mittelständischen Unternehmern, mit Studierenden oder selbstständigen Designern befindet, macht einen deutlichen Unterschied und erfordert je ein angepasstes Vorgehen – z.B. auch alle Infomaterialien in einer Ausführung pro Zielgruppe vorrätig zu haben. Eine Herausforderung dabei ist ebenfalls, dass das Ergebnis der Kooperation vorher nicht feststeht (auch nicht soll!), nichts versprochen werden kann – um Bilder in den Köpfen der Partner zu erzeugen und sie zu motivieren, sind darum Beispiele und Referenzen (und damit auch die im Projekt COBRA entstandenen Prototypen und Artefakte) unerlässlich.

#### **5.4 Entscheide dich für eine Herausforderung und definiere sie!**

Die Definition einer Herausforderung für das Team aus regionalem Unternehmen und Studierenden ist zum einen unmittelbarer Bestandteil des Netzwerkaufbaus (die Unternehmer werden vor Ort besucht, wir reden über ihre Themen und treffen uns auf einer fachlichen Ebene) - zum anderen ist das Formulieren der konkreten Fragestellungen ein wichtiger Meilenstein hin zur Projektwerkstatt.

Im Fall von COBRA wurde eine regionale Projektbörse aufgebaut: Sie sammelt die Fragestellungen der Unternehmen, die Ergebnisse des Dialogs mit dem Projektteam sind. Die Projektbörse kann – je nach Kontext – nur beim Projektteam liegen (wenn die Sammlung vertrauliche Informationen enthält) oder – wie im Fall von COBRA, wenn neue Teilnehmer motiviert werden sollen, online sichtbar gemacht werden.

Es handelt sich um ein nachfrageorientiertes Vorgehen, der Impuls soll von den Unternehmen ausgehen. Abgefragt werden Herausforderungen, aber auch Ideen, die möglicherweise schon lange Zeit in der Schublade des Unternehmens liegen. Ausgangspunkt ist dabei oft eine eher simple Feststellung (“wir bräuchten mal eine neue Website“) aus der im Dialog zwischen Unternehmer und Projektteam eine interessante, handhabbare Fragestellung entsteht.

Dabei suchen wir gezielt nach den Fragen, die unterhalb der zunächst einfach scheinenden Feststellungen liegen und in die sich die Teilnehmer mit ihren Fähigkeiten aktiv kreativ einbringen können. Dieser Prozess hin zur gemeinsamen Fragestellung kann mehrere Termine dauern, Rücksprache mit fachlichen Experten umfassen und ist mit Beginn der Projektwerkstatt keinesfalls abgeschlossen: Auch in der direkten Zusammenarbeit von Unternehmen und Teilnehmern wird die Fragestellung kontinuierlich angepasst und zugespitzt. „Low hanging fruits“, also schnell zu erreichende Ziele, bilden jedoch wichtige Ausgangspunkte einer bearbeitbaren Fragestellung.

In der Kommunikation zwischen Unternehmen und Projektteam kommt der Wertschätzung dessen, was die Partner artikulieren, eine wichtige Stellung zu. Der Respekt vor den Herausforderungen und Leistungen in den Betrieben ist Basis für den Erfolg der Kooperationen. Fragen an die Unternehmen sind darum nicht nur, welche Probleme zu beheben sind, sondern beispielsweise auch: Was zeichnet Ihren Betrieb aus? Auf was sind sie besonders stolz?

## 5.5 Entwickle passende Formate und Instrumente!

Da sich hier Gruppen begegnen sollen, die sich auf dem “normalen” Arbeitsmarkt selten treffen, müssen Formate gefunden werden, die es den Gruppen erlauben, in einen Austausch zu treten. Für das Modellprojekt COBRA ist insbesondere die Projektwerkstatt das zentrale Austausch-Format.

Die Projektwerkstatt ist gerade im ländlichen Raum ein geeignetes Format für die temporäre Gemeinschaftsbildung. Sie bildet den Anlass, damit unterschiedlichste Gruppen zusammenkommen: Teilnehmer, Experten, Unternehmen, Projektteam und weitere Partner. Es geht darum, gemeinsam vor Ort zu sein, auch gemeinsam “draußen” zu sein, nah an den Partnern und den Fragestellungen. Auf diese Weise können regional basierte Fragestellungen besser nachvollzogen werden und ein tieferes Verständnis für die Projektpartner erzeugt werden.

Es handelt sich neben der fachlichen Arbeit auch um ein erlebnisorientiertes Format: Gemeinsame Fahrradtouren, Grillabende oder Nachtwanderungen unterstützen die Gemeinschaftsbildung.

Am Beginn der Woche stehen die Unternehmensbesuche. Dabei springen die Teilnehmer zunächst ins kalte Wasser. Im Vorfeld gibt es lediglich ein recht kurzes Briefing zu Partner und Fragestellung, um möglichst unvoreingenommen der Herausforderung gegenüber zu treten. Der Unternehmensbesuch (auch möglich als Vorab-Exkursion) hat sich in vielen ähnlichen Projekten als hilfreiches Format erwiesen. Unternehmer zeigen in der Regel gern ihre Firma, sind stolz darauf und können direkt am Material, am täglichen Arbeitsplatz in die Fragestellung einführen.

Die fachliche Begleitung der Projektwerkstatt durch externe Experten (auch: *Facilitators*) gehört ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren der Projektwerkstatt. Hier stoßen zu verschiedenen Zeitpunkten in der Woche Experten, z. B. aus dem Design-Bereich, zur Gruppe (auch: Experten, die Hilfe bei der Kommunikation geben, bestimmte Fachthemen der Kooperationsprojekte besprechen). Dies dient einer raschen, intensiven Fortentwicklung der Projekte innerhalb der Woche, aber auch der Verfeinerung der Fragestellung durch die Experten, dies erhöht die Glaubwürdigkeit auch gegenüber den Unternehmenspartnern.

Im Modellprojekt COBRA wurde der Design-Thinking-Zyklus genutzt, um über die Woche die Fragestellungen in einem iterativen Prozess weiterzuentwickeln. Es handelt sich um ein designimmanentes Vorgehen, das tendenziell fehlerfreundlich ist (und so die Produktion von Ideen unterstützt), durch seine Nutzerzentriertheit besticht und den Mut zur Visualisierung, zum Bau von Prototypen unterstützt.

Für die Interaktion von Teilnehmern und Firmen innerhalb der recht knappen Zeit einer Woche werden Broker-Leistungen für die Übersetzung und Filterung der Inhalte benötigt (siehe Punkt “Kümmerer”). Der Übersetzer ist eine zentrale Figur des Formates Projektwerkstatt, er arbeitet daran, branchenspezifisches Wissen anschlussfähig zu machen, er kommuniziert die Wertigkeit der Ideen und Ansätze, entwickelt positive Narrative zu den kleinen Artefakten und “*Think Pieces*”, die zunächst entstehen (siehe Punkt “Kümmerer”).

Die Zeitknappheit ist ein wichtiger Faktor des Formates Projektwerkstatt. Sie ist zum einen Notwendigkeit (da die Teilnehmenden für diese Zeit aus ihren normalen Arbeitszusammen-

hängen heraustreten), kann aber auch Chance sein, indem sie hilft, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen.

Aufgabe des Projektteams und der Partner ist es, dem Prozess und den entstehenden Artefakten eine Wertigkeit zu geben. Dies wird insbesondere durch die öffentliche Präsentation realisiert, die am Freitag die Projektwerkstatt abschließt. Das Format ist im Gegensatz zum Rest der Woche, der den informellen Austausch in den Vordergrund stellt, betont formal gehalten: Die Veranstaltung findet im Rathaus statt, Bürgermeister und Presse sind anwesend. Hier wird die Arbeit in einer Art „Zeremonie“ gewürdigt.

Versagensangst wird hier durch *Community-Building* abgefedert, die Gruppe gibt Rückhalt. Projektteam und Partner ordnen die durch die einzelnen Kooperationsprojekte entstandenen Artefakte in einen größeren Zusammenhang ein. Die Präsentation dient so auch der Erweiterung der Kommunikation, sie verdeutlicht die Relevanz für eine Region, eine Stadt oder ein Quartier und trägt auch hier zum Community-Building bei.

## **5.6 Wähle einen spannenden und passenden Ort für die Innovationswerkstatt aus!**

Arbeiten in ungewöhnlichen Zusammenhängen, mit neuen Partnern, erfordert auch besondere Räume. Für das Modellprojekt COBRA in der Niederlausitz waren das vor allem zwei Orte, die unterschiedliche Funktionen erfüllen.

Das Rathaus in der ehemaligen Hutfabrik von Guben gibt dem Vorhaben eine offizielle Wertigkeit und ist ein guter Raum, um Projektpartner zu empfangen oder Auftakt und Abschluss der Projektwerkstatt zu inszenieren. Das Gebäude verdeutlicht gleichzeitig durch seine industrielle Vergangenheit den Projektkontext in der Lausitz und hilft, die Idee des Vorhabens zu erzählen.

Auf der anderen Seite steht das Feriencamp am Deulowitzer See für eher informelle Arbeitskontexte, das Arbeiten im Grünen, in der Ruhe und der Natur. Auch der hohe Freizeitwert dieses Ortes ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen temporärer Arbeitsformate im ländlichen Raum, insbesondere bei der Gewinnung von Teilnehmern.

Der Ort muss eine Mischung aus Arbeits- und Rückzugsräumen bieten, ein gewisses Maß an Infrastruktur muss vorhanden sein, bzw. vom Projektteam aufgebaut werden. Die Möglichkeit, eine Werkstatt zu nutzen, ist von Vorteil.

Die Unternehmenspartner müssen in relativer Nähe sein, um guten Austausch zu gewähren. Es bietet sich hier eine Fahrraddistanz an, dass auch Teilnehmer ohne Auto individuell mobil sein können und sich kurzfristig mit Partnern verabreden können.

Für das Projekt COBRA wurde mit dem Feriencamp am Deulowitzer See oft improvisiert. Etablierte Kreativ-Orte in Brandenburg, wie z. B. das Schöpfwerk in Eberswalde oder das Oranienwerk in Oranienburg können mit einem Mehr an professioneller Arbeitsinfrastruktur aufwarten, hier können die Projekte und die Teilnehmer vom Kontext der Orte noch stärker profitieren.

Wichtige Orte für den Austausch können auch die Produktionsorte der Unternehmen sein. Gut ausgestattete Werkstätten können den Ausgangspunkt für gemeinsame Kommunikation bilden und für die Teilnehmer ein Anreiz fürs Wiederkommen sein. Besonders für Designer bilden die Werkstätten einen Faktor, um sich stärker im ländlichen Raum zu betätigen.

### 5.7 Formuliere neue Politik- und Innovationsformate!

Ergebnis der Projektwerkstatt sind in vielen Fällen Prototypen. Das sind offene, rohe, unfertige Produkte (“Artefakte”, “*Think Pieces*”) – in diesem Fall als bewusste Qualität, die weitere Anschlüsse möglich macht und braucht. Das Projektteam und auch die *Facilitators* und Experten, die die Projektwerkstatt begleiten, regen zum Prototypenbau an und unterstützen die Teilnehmer dabei. So werden auch Teilnehmer aus Disziplinen dazu angeregt, die sonst eher weniger visuell arbeiten.

Die Visualisierung sowie der Bau der Idee (ob Produkt oder Prozess ist dabei nebensächlich) ist als designimmanentes Vorgehen ein Kernmerkmal der Projektwerkstatt. Die Prototypen werden genutzt, um die Partner neugierig zu machen, zu begeistern und zu motivieren, um in den Dialog und die Fortführung zu treten. Gerade in ihrer Konkretheit und Rohheit regen die Prototypen dazu an, über sie zu diskutieren, sie weiterzudenken – sie jedenfalls nicht unkommentiert zu lassen. Anders als Designtage oder Messen, wo fertige Produkte präsentiert werden (Ausstellungscharakter) lädt das Unfertige zur Beteiligung, zur kollaborativen Weiterentwicklung ein. In dieser Anschlussfähigkeit liegt auch ein Schlüssel für den Erfolg von Maker-Fairs.

Die Weiterentwicklung der Prototypen muss in Kooperation von Teilnehmern und Unternehmen erfolgen und hilft so dabei, in Kontakt zu bleiben. COBRA übernimmt dabei das Verfahrensmanagement (weniger das Produktmanagement). Ein zuvor aufgesetzter Vertrag regelt die Zusammenarbeit von Teilnehmern, Unternehmen und externen Experten – insbesondere für den Fall, dass eine Innovation entsteht, die an den Markt gebracht werden soll. In diesem Fall – so sieht es der Vertrag vor – wird dies durch beide Partner realisiert, möchte ein Partner aussteigen, wird er/sie dafür kompensiert.

Das Projektteam überwacht die Einhaltung der Verträge, gibt Ratschläge, wenn Teilnehmer sich fragen: Warum erreiche ich das Unternehmen nicht? Wer ist der richtige Ansprechpartner an einer bestimmten Stelle der Zusammenarbeit? Wie viel Arbeit kann ich ohne Bezahlung leisten? Wann ist es Zeit, über Honorare zu reden? Und wie stellt man das am besten an? Für Fragen des Business-Development (oder Spezialthemen) vermittelt das Projektteam außerdem an externe Experten, die beratend zur Seite stehen.

### 5.8 Schlüsselfigur: Der Kümmerer

Das Projektteam erfüllt bei der Durchführung der Projektwerkstatt eine zentrale Rolle, die bei der Organisation von kollaborativer Arbeit im ländlichen Raum unverzichtbar ist: die des Kümmerers. Das Team agiert als Vermittler, Broker, Übersetzer, Erkenner und Beobachter (als “*Manager of the unexpected*”) und füllt damit eine Leerstelle in der Region. Fehlende Plattformen, über die Selbstständige oder Kreativ-Schaffende im ländlichen Raum sich aus-

tauschen können und Sichtbarkeit erlangen, machen die Anwesenheit des Kümmerers notwendig.

Zu unterschiedlich sind die Sprachen, die beide Seiten sprechen, zu gering das Wissen über die Kenntnisse und Fähigkeiten der anderen Seite, zu lange schon hat man Stagnation erlebt, als dass man sich öffnen wolle – zu oft sind schon Menschen von außen gekommen, die es besser wussten. Um zu erreichen, dass sich beide Seiten öffnen und dass beide Seiten verstehen, was das Wertvolle und Besondere an den Fähigkeiten der jeweils anderen ist, braucht es einen engagierten Kümmerer, der viel Zeit vor Ort verbringt und die Empathie besitzt, auf beide Seiten einzugehen.

Gerade in Regionen, die durch den Strukturwandel geprägt sind, wo restresiduale, abgeschotete *Communities* (sogenannte verknöcherte und unflexible, d.h. sklerotisierte Strukturen) entstanden, werden durch das Wirken eines Kümmerers Lücken geschlossen, neue Verbindungen geschaffen und alte wiederbelebt. Dadurch wird Gemeinschaft im städtischen, unternehmerischen Sinn wieder möglich.

## 6 Ein Rück- und Ausblick

Die Innovationswerkstatt ist ein zeitlich fixiertes Format, in dem Studierende in Teams Fragestellungen lösen. Die Fragestellungen sind konkrete, praxisrelevante Aufgaben, die lokal ansässige Unternehmen bereitstellen. Die Innovationswerkstatt stellt eine besondere Lern- und Praxiserfahrung für Studierende und Unternehmen bereit. Sie findet an einem „dritten Ort“ zwischen Hochschule und Unternehmen statt, beziehungsweise außerhalb gewohnter Seminarstrukturen und unternehmerischer Praxis. Für die Laufzeit der Innovationswerkstatt wird ein Arbeitsraum bezogen, der Werkstattumgebung bietet und zum Ausprobieren und Experimentieren einlädt. Es werden Methoden, Werkzeuge und Teamarbeitsplätze bereitgestellt.

In einer Innovationswerkstatt wenden die Studierenden das bisher erlernte Wissen an und beziehen es auf eine neue Fragestellung. Diese muss in knapper Zeit gelöst werden, oder es müssen mindestens Varianten und Szenarien ihrer Lösung erarbeitet werden. Externe Methodeninputs und eine zielführende Moderation des Arbeitsprozesses schaffen eine besondere Situation und ermöglichen es, interdisziplinär zu arbeiten. Am Ende stellen die Studierenden ihre Arbeitsergebnisse den Unternehmen und geladenen Gästen vor.

Die Innovationswerkstatt hat das vordringliche Ziel, ein zeitgemäßes praxisnahes Ausbildungs- und Transferformat zu entwickeln. Es soll Teilnehmern bessere Einstiegschancen auf dem Arbeitsvermarkt verschaffen, ihren Portfolio-Aufbau verbessern und Unternehmen neue Ideen und Talente vermitteln.

Insbesondere die Methode Design Thinking hat gezeigt, dass sie imstande ist, komplexe Probleme zu lösen und gleichzeitig neue Entwicklungen zu mobilisieren. Generell soll die Methode gewährleisten, dass Neues in Form von Produkten und Prozessen in die Welt kommt. Die Auseinandersetzung mit der Methode Design Thinking hat ihre konzeptionellen

Wurzeln in einer verstärkten Betonung der Nutzerperspektive und -freundlichkeit von Produkten und Prozessen schon im Entstehungs- und Entwicklungsprozess.

Das Konzept basiert auf der Überzeugung, dass neue Entwicklungen dann entstehen, wenn interdisziplinäre Gruppen gebildet werden und diese sich erst einmal auf eine gemeinsam geteilte Problemstellung einigen. Ausgehend von der richtigen Fragestellung sowie erkannten Bedürfnissen und Motivationen von Nutzern wird dann in einem iterativen, anwendungsorientierten Prozess systematisch nach überraschenden Ableitungen und Lösungen gesucht.

In der Methode Design Thinking ist Co-Creation ein zentrales Moment, ohne das es nicht zu einem höheren Maß an Abstimmung und Akzeptanz für einen Lösungsweg kommt. In der Methode Design Thinking kommt idealtypisch eine heterogene Gruppe von Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen, darunter Experten und Laien, Männer und Frauen, Fachkundige und weniger Fachkundige zusammen (und die Personen sollten auch so ausgewählt werden).

Es sollen dadurch viele verschiedene Weltsichten einfließen, und es soll eine möglichst große Spannbreite an Meinungen, Einschätzungen, Expertise und Haltungen abgebildet werden. Bei klassischen Expertenprozessen, wie sie aus Innovationsprozessen von früher bekannt sind, stehen meistens der Anspruch und der Versuch im Vordergrund, aufgrund von gemeinsam geteilten Wert- und Problemhaltungen einen Gruppenkonsens und einen Lösungsweg herzustellen. Mit Hilfe des Verfahrens Design Thinking können möglichst viele Perspektiven und Situationseinschätzungen von unterschiedlichen Weltsichten aufgenommen werden. Diese stellen ein Mindestmaß an Akzeptanz für eine Lösung her.

Es bedarf eines hohen personellen und zeitlichen Vorbereitungsaufwandes, um Fragestellungen, Räume, Teilnehmerakquise, Briefing der Moderatoren und Facilitatoren sowie Professoren und mithelfenden Personen zu bewerkstelligen. Die „Innovationswerkstatt“ hat die Kontaktdichte zwischen Studierenden und Unternehmen belebt und aktualisiert. Es entstehen neue Dynamiken zwischen den Teilnehmern, die jedoch noch teilweise relativ ungerichtet sind. Es stellt sich die Frage, wie diese Effekte nun weiter „ausgerichtet“ und zielführend qualifiziert werden können. Die „Innovationswerkstatt“ hat neue prototypische Prozesse initiiert und diese zum Wachsen gebracht.

## Quellenverzeichnis

ANDERSON, C.(2013): Makers. Das Internet der Dinge: die nächste industrielle Revolution, München: Hanser.

BMW (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft, Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

FRIEBE, H./ RAMGE, T. (2008): Marke Eigenbau: der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion, Frankfurt/Main {[u.a.]: Campus-Verl.

FRITSCH, M. / KRITIKOS, A. / RUSAKOVA, A. (2012): Selbständigkeit in Deutschland: Der Trend zeigt seit langem nach oben. In: DIW Wochenbericht, Vol. 4: S. 3-12.

GRABHER, G. (2004): Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. In: Organization studies 25, Vol. 9: S. 1491-1514.

HIPPEL, v. E. (2005): Democratizing innovation, Cambridge, Mass. {[u.a.]: MIT Press.

HOSPERS, G.- J. (2003): Creative City: Breeding Places in the Knowledge Economy. In: Knowledge, Technology, & Policy 16, Vol. 3: S. 143-162.

KLOTZ, M. (2009): IT-Compliance - Ein Überblick, Heidelberg: dpunkt-Verlag.

LANGE, B. (2011): Neue Organisationsformen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) Bundesministerium für Verkehr, Berlin (Hrsg.), Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region Voraussetzungen, Handlungsstrategien und Governance. Bonn, BBSR (Lange, B./Streit, v. A./Hesse, M.). S. 52-62.

LANGE, B. / KNETSCH, F. / RIESENBERG, D. (2016): Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand. Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumente, Wiesbaden: Gabler.

LANGE, B. / POWER, D. / SUWALA, L. (2014): Geographies of field-configuring events. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 58, Vol. 4: S. 187-201.

LANGE, B. / PRASENC, G. / SAIKO, H. (2013): Ortsentwürfe - Urbanität im 21. Jahrhundert Berlin, Jovis Verlag.

SENNETT, R. (2012): Together: the rituals, pleasures, and politics of cooperation, New Haven, CT: Yale University Press.

STREIT, v. A. (2011): Entgrenzter Alltag – Arbeiten ohne Grenzen? Das Internet und die raumzeitlichen Organisationsstrategien von Wissensarbeitern, Bielefeld: Transcript.

*WINTER, C.* (2012): How media prosumers contribute to social innovation in todays new networked music culture and economy. In: International Journal of Music Business Research 1, Vol. 2: S. 46-73.