

Kreative Pioniere in ländlichen Räumen

Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)

Einzelbeitrag: Bastian Lange

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



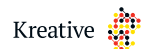
Ressourcenmanagement



Kreative Pioniere in ländlichen Räumen

Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise oder vollständig auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Erschienen in der Schriftenreihe zum Ressourcenmanagement des Steinbeis-Forschungszentrum Institut für Ressourcen-Entwicklung

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)
Kreative Pioniere in ländlichen Räumen. Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-167-2

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: Sabine Puschmann (Das Gutshaus am See in Woserin)
Porträt Manuela Schwesig: Susi Knoll
Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

191433-2018-06 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

Interview mit Thomas Sattelberger

Von Kreativlosigkeit in Unternehmen zu Open-Innovation
und regionalen Freiheitszonen.....XII

1. Teil: Entwicklungspotenziale und Standortfaktoren der Kreativ- und Kulturwirtschaft 1

Andreas Müller / Ivo Mossig

Räumliche Verteilung und Entwicklungsdynamik der Beschäftigten
in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland 2007–2016 2

Daniel Vossen / Christoph Alfken / Rolf Sternberg

Kreative im ländlichen Raum – Eine quantitative Bestandsaufnahme28

Ulrike Biermann / Mark-Oliver Teuber

Wirtschaftliche Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft und Implikationen
für den ländlichen Raum.....62

Isabel Adams / Jasmin Zimmermann / Reiner Doluschitz

Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur.....84

2. Teil: Entwicklungspotenziale und Standortfaktoren der Kreativ- und Kulturwirtschaft 113

Antje Hinz

Kreativität: Haltung, Hoffnungsträger, Hype? Welchen Wert
hat das Immaterielle in unserer Wissensgesellschaft?..... 114

Veronika Schubring / Corinna Hesse / Katja Wolter

Regionen kreativ entwickeln – regionale Potenzialentfaltung
durch Kultur- und Kreativwirtschaft..... 170

Max Höllen / Elmar D. Konrad

Gründungsfinanzierung jenseits der kreativen Cluster Strukturmerkmale
und Handlungsansätze bei der Finanzierung und Förderung der Kultur-
und Kreativwirtschaft im ländlichen Raum 202

3. Teil: Kreativitäts-Regionen239

Sophia Müller / Marius Mayer

Initiatoren von Innovationsprozessen als Chance für die Regionalentwicklung peripherer ländlicher Räume? – Eine akteursorientierte Untersuchung am Beispiel der Mecklenburgischen Seenplatte..... 240

Christian Rost

Die temporäre Kleinstadt – Das Konzept der Zwischennutzung als Instrument kreativer Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen..... 274

Christina Reissmann / Daniel Schiller

Kreative als Entwicklungspotenzial für den ländlichen Raum – eine Untersuchung am Beispiel der Künstler in Lüchow-Dannenberg und Ludwigslust-Parchim 296

Christian Bülow / Sandra Liebmann

Künstler und Kulturschaffende im ländlichen Raum am Beispiel des Landkreises Rostock..... 334

Martin Engstler / Lutz Mörgenthaler

Kreativwirtschaft im ländlichen Raum. Situationsbeschreibung und Entwicklungspotenziale am Beispiel Baden-Württemberg..... 376

4. Teil : Kreativitäts-Initiativen.....403

Max Mittenzwei

Die Bedeutung von Kreativquartieren für die Regionalentwicklung am Beispiel des Warnow Valley..... 404

Bastian Lange

Kreative Interventionen. Innovationswerkstätten als beispielhafte Impulsgeber für Kollaboration in der Peripherie 442

Andreas Koop

„Stadt.Land.Schluss.“ – ein Anfang..... 468

Sabine Gollner / Ulrike Sommerer

„Stadt, Land, Plus“ – Projekte von und in der Künstlerkolonie Fichtelgebirge 490

Angela Olejko

Vernetzung in der Kultur- und Kreativwirtschaft als Resilienzfaktor
im ländlichen Raum am Beispiel des Kreativstammtisches 514

Literaturverzeichnis539

Verzeichnis der Autoren544

Stichwortverzeichnis553

Bastian Lange
 Universität Leipzig

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

Inhaltsverzeichnis

1	Transformationskontext der Lausitz.....	443
2	Kollaboration: Optionale Angebote von „Außen“?.....	444
2.1	Neue Arbeitsformen.....	444
2.2	Kollaboration und Kooperation.....	446
2.3	Bedeutung kreativer Orte als Teil neuer Öffentlichkeiten.....	448
3	Temporäre Orte der Innovation – oder: die Projektintervention COBRA.....	449
3.1	Projektkontext COBRA.....	449
4	Kollaborative Methodik und Format.....	450
4.1	Projekttablauf und Vorgehensweise.....	450
4.2	Exkurs 1: Ein konkretes Projektergebnis – Der Garnhersteller Trevira in Guben.....	451
4.3	Exkurs 2: Ein konkretes Projektergebnis – Metallbau kollaboriert mit Produktdesign.....	452
5	Ergebnistransfer: Projektbörse, Veranstaltungen, Sichtbarkeit, Pressearbeit und Dialogangebote.....	454
5.1	Spread the word – Offenlegung der unfertigen und „rohen“ prototypischen Ergebnisse.....	454
5.2	„Mache dich auf und entdecke neue Potenziale und Herausforderungen!“.....	455
5.3	Stelle neue Netzwerke und Beziehungen her!.....	456
5.4	Entscheide dich für eine Herausforderung und definiere sie!.....	457

5.5	Entwickle passende Formate und Instrumente!	458
5.6	Wähle einen spannenden und passenden Ort für die Innovationswerkstatt aus!.....	460
5.7	Formuliere neue Politik- und Innovationsformate!	461
5.8	Schlüsselfigur: Der Kümmerer	462
6	Ein Rück- und Ausblick	463
	Quellenverzeichnis	465

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 Ballungszentren. 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 Potenzial dieser Gründer. Zudem zeigt sich, dass das Wissens- und Kompetenzpotenzial 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 Arbeitsmarktpotenzials 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 / Kritikós 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 Begegnungsereignissen zeigen das Bestreben, neben digitalen Welten analoge, sozial bestimmte sowie zugleich anregungsreiche, anstuern 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 mithilfe 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 mithilfe 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 („*Collaborative Labour Opportunities in Brandenburg*“), 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 Projektablauf und Vorgehensweise

Ziel des Projektes COBRA war es, Strategien und Instrumente zu entwickeln und anzuwenden, mit denen das Arbeitsmarktpotenzial 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 Partnerunternehmen 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 Geschäftsführung 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 Bauteilproduktion 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: Lalupo präsentiert Prototypen (Quelle: Sebastian Marggraf-Fotograf).

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 Pro-

duktionsmenge, 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 Potenziale und Herausforderungen!“

Zu Beginn des Vorhabens „kollaborative Arbeit im ländlichen Raum“ stehen die Erkundung des kreativen Potenzials 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 vonnöten.

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 dienten 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!) und 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 Austauschformat.

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 „Kümmerner“). 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 „Kümmerner“).

Die Zeitknappheit ist ein wichtiger Faktor des Formates Projektwerkstatt. Sie ist zum einen Notwendigkeit (da die Teilnehmenden für diese Zeit aus ihren normalen Arbeitszusammenhängen 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* abgedeckt, 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 Design-tage 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 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 austauschen 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, abgeschottete *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 Fragestel-

lung 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. Mithilfe 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.
- BMWi (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 a. M. 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. / Riesenberger, 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 raum-zeitlichen Organisationsstrategien von Wissensarbeitern, Bielefeld: Transcript.
- Winter, C. (2012):** How media prosumers contribute to social innovation in today's new networked music culture and economy. In: International Journal of Music Business Research 1, Vol. 2: S. 46–73.

Verzeichnis der Autoren

Adams, Isabel: M. Sc. Agribusiness, geb. 1989, Studium an der Fachhochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen und an der Universität Hohenheim. Doktorandin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim.

Alfken, Christoph: Dr. rer. nat., geb. 1984, Diplom-Wirtschaftsgeograph. Mitarbeiter beim Regionalverband Ruhr im Referat Regionalentwicklung, Studium der Geographie an der Leibniz Universität Hannover und der Wirtschaftsuniversität Wien (Diplom, 2011), Promotion an der Leibniz Universität Hannover (2016). Forschungsinteressen: Kreativwirtschaft, Regionalentwicklung, GIS und Regionalstatistik.

Biermann, Ulrike: B. A., geb. 1990, Junior Consultant bei Georg Consulting Immobilienwirtschaft, Regionalökonomie.

Bülow, Christian: Dr. rer. nat., geb. 1983, Studium Magister Geographie mit den Nebenfächern Politikwissenschaft und Amerikanistik (2003–2011) an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald und der Baltischen Föderalen Universität Kaliningrad, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Regionale Geographie des Institutes für Geographie/Geologie der Universität Greifswald (seit 2011), Mitglied im interdisziplinären Forschungskonsortium „Think Rural!“ der Universität Greifswald, Autor von verschiedenen Fachpublikationen zur Entwicklung ländlicher Räume (insbes. in Mecklenburg-Vorpommern).

Doluschitz, Reiner: Prof. Dr. sc. agr., geb. 1956, Professor für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim, Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung, Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim; Direktor Food Security Center Universität Hohenheim; Prodekan der Fakultät Agrarwissenschaften; Mitglied des Agroscope Scientific Board, CH; Mitglied des Kuratoriums der Raiffeisen-Stiftung, Mitglied des Stiftungsrats der Genossenschaftlichen Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit GESTE-Baden-Württemberg; Mitglied des Aufsichtsrats der Volksbank Göppingen, Vorsitzender des Kuratoriums des Wissenschaftsfonds der Qualität und Sicherheit GmbH, Bonn.

Engstler, Martin: Prof. Dr. rer. pol, geb. 1965, Professor für Dienstleistungsmanagement an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart (seit 2010), Studiendekan des

Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik und digitale Medien (seit 2011) sowie des Masterstudiengangs Wirtschaftsinformatik (seit 2015), Co-Leiter des Institut für Kreativwirtschaft IKW (seit 2010) bzw. des Forschungsleuchtturms Creative Industries and Media Society CREAM (seit 2016) am Institut für Angewandte Forschung IAF der HdM, Projekt- und Forschungsgruppenleiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (1997–2009) bzw. am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart (1992–1997), Sprecher der GI-Fachgruppe Projektmanagement (seit 2013), aktuelle Forschungsinteressen: ökonomische Bedeutung der Kreativwirtschaft sowie deren Wechselwirkungen mit anderen Industriezweigen, Gestaltung zukünftiger Dienstleistungsprofile, Management vernetzter Wertschöpfungsstrukturen, Projekt- und Innovationsmanagement, Change Management, Herausgeber, Autor bzw. Co-Autor von über 100 Veröffentlichungen zum Projekt-, Dienstleistungs- und Innovationsmanagement, u. a. Initiator und Co-Autor der seit 2012 jährlich durchgeführten Studienreihe „Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg“, Referent auf zahlreichen nationalen und internationalen Fachtagungen.

Gollner, Sabine: B. Arch., geb. 1968. Als Impulsstrategin führt sie Projekte im Schnittbereich von Architektur und Stadtplanung, Film und Kunst durch, mit Schwerpunkt Partizipation. Freischaffend tätig als Film-, App und Medienproduzentin, sowie in Öffentlichkeitsarbeit, Regionalentwicklung und Leerstandsmanagement. Nach Abschluss ihres Architekturstudiums in Newcastle upon Tyne und einer Ausbildung in Fernseh- und Filmproduktion betrieb sie von 1996 bis 2011 die interdisziplinäre Multimediafirma „It’s About Time Productions“ in Birmingham, UK. Sie war viele Jahre als Dozentin für freies Zeichnen und Aktzeichnen an der University of Central England tätig. 2011 zog sie zurück nach Deutschland und gründete die Kreativagentur „It’s About Time“. Ihr Kulturtourismus- und partizipatives Stadtentwicklungsprojekt QR-Tour Bad Berneck und Goldkronach (www.qr-tour.de) erhielt beim ADAC Tourismuspreis Bayern 2016 den zweiten Platz. 2016 Erstellung Integriertes Stadtentwicklungskonzept für Bad Berneck, mit Coopolis, Berlin. 2017 Initiierung eines Coworking Spaces im Fichtelgebirge, die ‚Schaltzentrale‘, im Auftrag des Amts für Ländliche Entwicklung. Gründerin und Vorsitzende der KÜKO: Künstlerkolonie Fichtelgebirge e. V., einer preisgekrönten kreativwirtschaftlichen Netzwerkinitiative für den ländlichen Raum. www.kueko-fichtelgebirge.de

Hesse, Corinna: M. A. (Musikwissenschaft, Kunstgeschichte, Germanistik), geb. 1968, Kulturjournalistin, Medienproduzentin, Autorin und Verlegerin (Silberfuchs-Verlag),

Sprecherin der Kreative MV (Netzwerk für Kultur- und Kreativwirtschaft Mecklenburg-Vorpommern) und Vorstandsmitglied der Kreative Deutschland (Bundesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft). Arbeitsschwerpunkte: mediale Wissensvermittlung, Fortbildung für Kreativschaffende, Kreativwirtschaft im ländlichen Raum.

Hinz, Antje: Mag. Artium (Musikwissenschaft, Journalistik, Slawistik), geb. 1970, Wissenschaftsjournalistin, Wissensdesignerin, Medienproduzentin, Verlegerin, Speakerin, Moderatorin, Initiatorin und Betreiberin des multimedialen Medien- und Branchenportals *MassivKreativ* (seit 2015) über die Kultur- und Kreativwirtschaft mit über 100 Artikeln und Filmen über Kreativität und Kulturwandel, Cross Innovation und soziale Innovationen, Künstlerische Interventionen, Stadt- und ländliche Entwicklung; Impulsvorträge, Kreativ-Workshops, Interviews, Moderation, Dokumentation von Tagungen und Kongressen, u. a. für IHKs, Wirtschaftsförderungen, Kreativwirtschaft und Universitäten, z. B. TU Dortmund / SFS, Ecce – European Center For Creative Economy; Mitbegründerin im Silberfuchs-Verlag, Labor Für Gesellschaftliche Wertschöpfung in Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern (seit 1995); Zentralredaktion, Konzeptentwicklung und Gestaltung von KulturLandschaftsRouten in Westmecklenburg und Koordination der fünf Fokusregionen im Rahmen eines Leitprojektes im Auftrag der Metropolregion Hamburg (2016–2018); Kuratorin eines Ausstellungsprojektes zum lebendigen, immateriellen Kulturerbe der UNESCO in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Büro Impuls-Design (seit 2016); Bloggerin für das Wirtschaftsmagazin *Impulse* (seit 2015); zuvor 1995–2005: freiberuflich als Rundfunkjournalistin, Moderatorin, Feature-Autorin und Reporterin für ARD, Deutschlandfunk sowie Deutschlandfunk Kultur (früher Dradio Kultur) tätig; 1996–1998: Diplomaufbaustudiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg; 1994–1995: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Reihe NDR-Kammerkonzerte; 1993: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für das Schleswig-Holstein-Musik Festivalorchester in Salzau sowie Tourneebegleitung nach Wien, Rimini und Santander; 1989/90: Hörfunkvolontariat beim Staatlichen Komitee für Rundfunk der DDR (1989/90), zahlreiche Nominierungen und Hörbuchpreise, u. a. 2008 Jahrespreis der Deutschen Schallplattenkritik, 2012 Bundespreis Kultur- und Kreativpiloten Deutschland, 1995 Wissenschaftspreis der Stiftung Mitteldeutscher Kulturrat Bonn für Magisterarbeit „Zum Problem der Akustischen Kunst am Beispiel der Hörstücke von Georg Katzer“.

Höllén, Max: M. A. Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Forschungsassistent am iuh – Institut für Unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz. Forschung und Lehre in den Disziplinen Unternehmertum, Businessplanung und Cultural Entrepreneur-

ship. Promotionsprojekt zu Finanzierung und Förderung von Gründungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Duales Studium Public Administration (Allgemeine Verwaltung, B. A.) und gehobene Beamtenlaufbahn (Regierungsinspektor) beim Land Rheinland-Pfalz, im Anschluss Masterstudium Kulturwissenschaft und Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Projekt- und Kulturmanager für die Volkshochschule Stuttgart, u. a. inhaltliche Konzeption der Frühjahrstagung großstädtischer Volkshochschulen zum Thema Learning Cities. Kreativmanagement für einen Comiczeichner, Illustrator und Spielentwickler. Selbstständige Tätigkeit als Kulturmanager und Cartoonist, Comiczeichner und Karikaturist.

Konrad, Elmar D.: Prof. Dr. rer. pol., geschäftsführender Leiter des iuh – Instituts für Unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz. Interdisziplinärer Professor für Allgemeine BWL, insbesondere unternehmerisches Handeln und Existenzgründung, für die Fachbereiche Technik, Gestaltung und Wirtschaft. Wissenschaftlicher Projektleiter des hochschulübergreifenden Gründungsbüros Mainz. Studium Wirtschaftsingenieurwesen sowie angewandte Kulturwissenschaft an der Universität Karlsruhe (dem heutigen Karlsruhe Institute of Technology). Wissenschaftliche Forschungs- und Lehrtätigkeiten am Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung und am Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft. In seiner Dissertation verband er die Bereiche Unternehmertum und Kulturarbeit und promovierte im Jahr 2000 zum Thema Kulturunternehmertum. Forschungsfokus und intensive Publikationstätigkeit im Bereich Cultural Entrepreneurship (u. a. zu Erfolgsfaktoren in der Kulturarbeit, Einfluss von Netzwerken im Kultursektor, Finanzierungsstrukturen und Unternehmertum in der Kultur- und Kreativwirtschaft). Von 2007 bis 2010 Initiator und Leiter des Fachs Kulturarbeit und Kreativwirtschaft der Technischen Universität Dortmund. Mitherausgeber der Edition Kreativwirtschaft im Kohlhammer-Verlag Stuttgart. Lehrbeauftragter an verschiedenen akademischen Einrichtungen für die Bereiche Cultural Entrepreneurship, Arts Management, Business-Planning in Creative Industries. Initiator und bis 2016 Leiter des Arbeitskreises Cultural Entrepreneurship im Förderkreis Gründungs-Forschung e. V. Seit 2017 Mitglied des Sprechergremiums der DENKFABRIK Gründerhochschulen.

Koop, Andreas: Dipl.-Designer (sfg) und Master of Advanced Studies (MAS), geb. 1970. Gründer und Inhaber der designgruppe koop (seit 1995); das Büro erhielt 50 nationale und internationale Auszeichnungen für seine Arbeiten. Seit 2002 Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen in Deutschland und Österreich. Seit 2008 Kolum-

nist für das Designmagazin „Novum“. 2010 Initiierung der Buchreihe „design|er|leben“ für den österreichischen Designverband designaustria (und Autor zahlreicher Monographien). 2015 Konzeption und Durchführung des (ersten) transdisziplinären Symposiums „Stadt.Land.Schluss.“; seit 2016 Fachbeirat beim „Bundespreis ecodeign“. 2016/17 Mitglied des Entwicklungsteams zur Neukonzeption der Designstudiengänge an der FHV in Dornbirn. Mitglied in verschiedenen Juries und Kommissionen zur Bewertung von BA- und MA-Arbeiten. Im Rahmen von Designforschungsprojekten entstanden Bücher wie das Standardwerk „NSCI – das visuelle Erscheinungsbild der Nationalsozialisten 1920–1945“ und am Institut „Design2context“ von Ruedi Baur an der ZHDK in Zürich „Die Macht der Schrift – eine angewandte Designforschung“. Vertreter eines ökologischen und „werte-orientierten Designs“.

Lange, Bastian: Dr. phil., geb. 1970, ist Stadt- und Wirtschaftsgeograph. Seine Forschungstätigkeit konzentrierte sich in den letzten Jahren zum einen auf Fragen der Wertschöpfung in Kreativ-Märkten. Zum anderen forscht er zur Rolle von sozialen Orten in offenen Produzentennetzwerken und die damit einhergehende Funktion dieser sozialen Orte für offene Innovationsprozesse mit Institutionen, Zivilgesellschaft und kleineren und mittleren Unternehmen sowie Großkonzernen. Seit 2014 ist Bastian Lange Mitglied im BMBF-geförderten Forschungsverbund COWERK und befasst sich mit Postwachstumsstrategien offener Werkstätten. Bastian Lange ist Mitglied im Verband der Geographen an Deutschen Hochschulen (VGdH), Mitglied des Georg-Simmel-Zentrums für Metropolenforschung der HU Berlin, im Editorial Board der Zeitschrift *International Journal for Creative Industries*, seit 2013 nominiertes Mitglied im Auswahlgremium der staatlichen schwedischen Forschungsförderung Formas und im Jahr 2016 in der Jury der Wiener Wirtschaftsförderung. Er hatte 2011–2012 eine Gastprofessur an der Humboldt Universität zu Berlin inne. Er hat in Marburg und Edmonton Geographie, Ethnologie und Stadtplanung studiert und an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Institut für Geographie, 2006 promoviert. Das Interesse der Dissertation richtete sich auf die Frage, wie junge Unternehmen und Kreativszenen städtische Orte aneignen und umdeuten. Damit konnte gezeigt werden, wie sich Positionierungen in sozialen Netzwerken erklären und wie diese jungen kulturellen Unternehmer Zugangsstrategien zu neuen Märkten erschließen.

Liebmann, Sandra: M. Sc., geb. 1990, Studium Bachelor of Science in Geographie mit Nebenfach Soziologie an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg (2010–2013), Master of Science in „Tourismus und Regionalentwicklung“ an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2013–2016), Beauftragte für den ÖPNV im Landratsamt Starnberg (seit 2016).

Mayer, Marius: Prof. Dr. rer. nat., geb. 1982, Juniorprofessor für Wirtschaftsgeographie und Tourismus an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Diplom-Studium der Wirtschaftsgeographie, Betriebswirtschaftslehre und Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Promotion zum Dr. rer. nat. an der Julius-Maximilians-Universität (JMU) Würzburg. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der LMU, der Eidgenössischen Forschungsanstalt Wald, Schnee und Landschaft (WSL) in Birmensdorf/Zürich sowie der JMU. Forschungsinteressen und Arbeitsgebiete: Wirtschaftsgeographie, besonders Freizeit-, Tourismus- und Schutzgebietsforschung, Umwelt- und Regionalökonomie, Innovations- und Diffusionsforschung. Räumliche Schwerpunkte: Deutschland, Mitteleuropa, Alpen, Schutzgebiete, ländliche Räume.

Mittenzwei, Max: B. Sc., geb. 1993. Studium der Geographie 2012–2015 an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, seit 2015 Masterstudent Tourismus und Regionalentwicklung. Arbeit am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie seit 2013.

Mörgenthaler, Lutz: geb. 1984, Studium Mediapublishing (B. A.) an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart; seit 2013 akademischer Mitarbeiter am Institut für Kreativwirtschaft (IKW) bzw. des Forschungsleuchtturms Creative Industries & Media Society (CREAM). Seit 2016 Forschung mit den Schwerpunkten Strukturwandel und wirtschaftspolitische Förderung der Kreativwirtschaft im ländlichen Raum, Netzwerkkonzepte zur Förderung von Innovationen in der Verlagsbranche und die Förderung und Entwicklung der Kreativwirtschaft im Donaauraum, Co-Autor von zahlreichen Beiträgen zur Kreativwirtschaft.

Mossig, Ivo H.: Prof. Dr., geb. 1969, Professor für Humangeographie mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialgeographie an der Universität Bremen. Forschungsschwerpunkte: Globalisierung und zwischenstaatliche Interdependenzen, Kultur- und Kreativwirtschaft, Clusterevolution, Einzelhandel und die Entwicklung innerstädtischer Geschäftszentren. Auszeichnungen: Dissertationspreis des Verbandes der Geographen an Deutschen Hochschulen (VGDH) 1999/2000, Edwin-von-Böventer-Preis der Gesellschaft für Regionalforschung (GfR) 2000 sowie Berninghausenpreis für ausgezeichnete Lehre und ihre Innovation 2010. Mitglied im Netzwerk Lehren – Das Bündnis für Hochschullehre.

Müller, Andreas: Dr., geb. 1978 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Geographie der Universität Bremen in der Arbeitsgruppe Wirtschafts- und Sozialgeo-

graphie. Forschungsschwerpunkte: Markenführung von Städten und Regionen (Place Branding), Motive der Binnenmigration hochqualifizierter Beschäftigter in Deutschland sowie die Analyse der Wahrnehmung der städtischen Umwelt mittels 3D-Video (Virtual Urban Walk 3D).

Müller, Sophia: Geographin M. Sc., geb. 1989, Wander- und Kulturreiseleiterin, Honorarkraft für Fördermittelakquise in der interkulturellen Bildung. Bachelorstudium der Ethnologie (2009–2013) an der Universität Leipzig und Masterstudium der Geographie mit Fachrichtung Tourismus und Regionalentwicklung (2013–2016) an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Olejko, Angela: M. A., selbstständige Projektmanagerin in Rostock, geb. 1986. Mitgründerin des projekt:raum und der Kreative MV, ehemaliges Vorstandsmitglied des Kreativsaison e. V. Studium an der Hochschule Stralsund (BBA in Freizeit und Tourismusmanagement) sowie der Hochschule Zittau / Görlitz (MA in Kultur und Management).

Reissmann, Christina: M. A. Wirtschaftsgeographie, geb. 1989. Bachelorstudium der Geographie mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Kulturgeographie sowie Masterstudium Wirtschaftsgeographie an der Leibniz Universität Hannover. Frau Reissmann verfasste im Jahr 2016 ihre Masterarbeit in Zusammenarbeit mit dem Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (NIW) zum Thema „Kreative als Entwicklungspotenzial für den ländlichen Raum – eine Untersuchung am Beispiel der Künstler in Lüchow-Dannenberg und Ludwigslust-Parchim“. Seit September 2016 ist sie Projektmanagerin bei der Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH (WFMG).

Rost, Christian: Diplom-Geograph, geb. 1975 in Leipzig. Ausbildung zum Kaufmann, Studium der Geographie an der Universität Leipzig. Heute Leiter des Sächsischen Zentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft (Chemnitz). Berufliche Stationen beim RKW-Kompetenzzentrum (Eschborn und Berlin). 2014 Gründung des Büros für urbane Zwischenwelten (Leipzig). Seit 2013 Vorstandsmitglied Kreatives Leipzig e. V. Aufsichtsratsmitglied SmartDe eG.

Schiller, Daniel: Prof. Dr. rer. nat., geb. 1977, Professor für Wirtschaft- und Sozialgeographie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald und Leiter des Steinbeis-Forschungszentrums Regionalwirtschaft, Innovationssysteme und Kommunal Finanzen (RIK) seit 2016. Von 2012 bis 2016 war er Projektleiter am Niedersächsischen Institut

für Wirtschaftsforschung e. V. (NIW). Davor war er von 2003 bis 2012 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Leibniz Universität Hannover tätig, wo er 2005 promoviert wurde und 2012 die Lehrbefugnis für Geographie (Habilitation) erhalten hat. Die Forschungsschwerpunkte von Professor Schiller liegen in den Bereichen wissenschaftsbasierte Regionalentwicklung, nachhaltige Regionalentwicklung, globale Transformationsprozesse und Kommunalfinanzen. In seiner Forschung kombiniert er aktuelle theoretische Ansätze der Wirtschafts- und Sozialgeographie mit anspruchsvollen empirischen Forschungsmethoden.

Veronika Schubring: M. A. Public Policy, geb. 1987 in Schwerin. Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe (2009) sowie Masterstudium Public Policy an der Humboldt-Universität in Berlin (2014). Zwei Jahre CSR-Projektmanagerin bei der Novartis AG in Basel im Anschluss an drei Jahre Ausbildung und ein Jahr Trainee-Stelle im selbigen Konzern. Seit 2012 und mit Rückkehr nach Mecklenburg-Vorpommern selbständig als Organisationsberaterin und Prozessbegleiterin. Seither tätig als Unternehmerin und Vorstand des Kreativsaison e. V. mit Fokus auf Aktivitäten der Innovationsförderung und des Innovationstransfers, sowie der Förderung der Kreativwirtschaft und Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern.

Sommerer, Ulrike: geb. 1973, Germanistikstudium und Diplom an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg, danach 19 Jahre lang Redakteurin bei der Bayreuther Tageszeitung Nordbayerischer Kurier. Seit 2017 in der Öffentlichkeitsarbeit der Gesundheitseinrichtungen des Bezirks Oberfranken.

Sternberg, Rolf: Prof. Dr. rer. nat. habil., geb. 1959, Professor für Wirtschaftsgeographie an der Leibniz Universität Hannover. Studium der Geographie (Diplom 1984), Promotion 1987 und Habilitation 1994. Professuren an der TU-München (C3, 1995–1996) sowie Universität zu Köln (C4, 1996–2005). Leitet seit Beginn des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) im Jahr 1998 das Länderteam Deutschland dieses weltweit größten Forschungskonsortiums zu Gründungsaktivitäten und -einstellungen; seit 2011 auch Mitglied im Research Innovation Advisory Committee (RIAC) des GEM. 2000 bis 2003 Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des Verbandes der Geographen an deutschen Hochschulen (VGdH). Editor der Zeitschrift „Small Business Economics“, Mitherausgeber der Buchreihen „FGF Entrepreneurship-Research Monographien“ und „Wirtschaftsgeographie“ sowie im Wissenschaftlichen Beirat der Journals „Annals of the Japan Association of Economic Geographers“ und „Zeitschrift

für Wirtschaftsgeographie“. Beratungstätigkeiten u. a. für das BMWi, die Landesregierungen in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, die European Commission (DG Research), die OECD sowie die Deutsche Ausgleichsbank. Ausgezeichnet u. a. mit dem Promotionspreis der Stiftung der Deutschen Städte, Gemeinden und Kreise zur Förderung der Kommunalwissenschaften. Autor oder Herausgeber von zehn Fachbüchern und über 220 Aufsätzen in Fachzeitschriften und Sammelbänden. Forschungsinteressen: regionale Entrepreneurship-Forschung, technologiebasierte Regionalentwicklung, Digitalisierung, Bibliometrie, Migration.

Teuber, Mark-Oliver: Dr. rer. pol., geb. 1985, freiberuflicher Autor und Wissenschaftler im Bereich der ökonomischen Beratung, freier Mitarbeiter bei Economic Trends Research, Lehrbeauftragter für Wirtschaftspolitik und Statistik an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM).

Voßen, Daniel: Dipl.-Geograph, geb. 1980. Referent im Fachbereich Statistik der Kasernenärztlichen Vereinigung Niedersachsen. Externer Doktorand (Arbeitstitel der Dissertation: Die räumliche Mobilität der „Kreativen Klasse“ in Deutschland) und Studium der Geographie (Diplom 2010) am Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover. Forschungsinteressen: Kreativwirtschaft, Interregionale Migration und Wissensbasierte Regionalentwicklung.

Wolter, Katja: Dipl.-Betriebswirtin, geb. 1978, seit 2014 Leiterin des Steinbeis-Forschungszentrum Institut für Ressourcen-Entwicklung in Greifswald, Dozentin, Trainerin. Zuvor: 2012–2014 BioCon Valley GmbH, Greifswald, 2009–2011 Sales & Service Research Center der Steinbeis-Hochschule Berlin, 2008–2009 Director Finance and Controlling, der Deutschen Entertainment AG in Berlin, 2002–2007 Referentin des Verwaltungsdirektors der ARD-Anstalt Rundfunk Berlin-Brandenburg, 2001–2002 Controllerin beim französischen Baustoffhersteller Lafarge in Oberursel bei Frankfurt am Main, 1996–2000 Studium der Wirtschaftswissenschaften in Stralsund und Liverpool (England). www.steinbeis-inre.de

Zimmermann, Jasmin: M. Sc. Agribusiness, geb. 1989 in Schorndorf, Studium an der Universität Hohenheim, Masterarbeit an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim.

Während Demografen den ungebrochenen Trend zur Landflucht konstatieren, setzen kreative Pioniere in ländlichen Regionen längst neue Akzente. Durch Mietenexplosion und zunehmende Raumnot in den Metropolen verstärkt sich der Umkehrtrend: Leerstände in ländlichen Gebieten eröffnen Spielräume zur individuellen und gemeinschaftlichen Entfaltung. Pioniere kaufen marode Gutshäuser und Scheunen, um sie zu sanieren und in Ateliers, Probenräume und Kulturhäuser zu verwandeln. Kreative Akteure bespielen verlassene Industriebrachen und Kieskuhlen mit Festivals, FabLabs, Gastronomie und Bildungsangeboten. Gleichzeitig verstehen wir „Innovation“ nicht mehr nur im technologischen Sinn, sondern auch als soziale Innovation, die wirtschaftliche Wertschöpfung im Kontext von Gesellschaft, Umwelt und Nachhaltigkeit begreift.

Dieser Sammelband bringt Theorie und Praxis in den Dialog und fasst den aktuellen Stand in Wissenschaft und angewandter Regionalentwicklung zusammen:

- Wie lässt sich die Wertschöpfung der kreativen Pioniere erfassen und messen?
- Wie funktionieren kreative Innovations- und Transformationsprozesse?
- Lassen sich die Erfahrungen von Pilotprojekten einzelner Gebiete exportieren, skalieren und regional anpassen?
- Wie lassen sich die vorhandenen Initiativen und Akteure langfristig stärken und erhalten?

Diese Publikation macht die Wertschöpfung kreativer Pioniere und ihre innovativen Impulse in ländlichen Räumen sichtbar und zeigt ihr nachhaltiges Engagement für die Regionalentwicklung.

Auszug aus:

Kreative Pioniere in ländlichen Räumen

Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land

Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse (Hrsg.)

Die Print-Publikation ist 2018 in der Steinbeis-Edition (Stuttgart) erschienen.

ISBN 978-3-95663-167-2

 **Steinbeis-Edition**