



Bundesamt  
für Wirtschaft und  
Ausfuhrkontrolle

Evaluation des Kompetenzzentrums  
Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes  
(Laufzeit: 2016 bis 2019)  
Endbericht

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Referat Z24 (Sachgebiet Evaluationen)

Autorin: Anja Happ

Frankfurter Straße 29-35

65760 Eschborn

### **Auftraggeber**

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Stand: Oktober 2021

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Kurzzusammenfassung .....	1
1. Hintergrund und Evaluationsdesign .....	5
1.1. Ausgangssituation.....	5
1.2. Evaluationsdesign.....	6
1.2.1. Wirkungsanalyse .....	6
1.2.2. Methodische Vorgehensweise .....	8
2. Leistungsangebot des Kompetenzzentrums .....	11
2.1. Ansprache und Vernetzung mit den Zielgruppen .....	11
2.1.1. Gespräche mit den Zielgruppen .....	11
2.1.2. Beirat.....	13
2.1.3. Ansprache der Politik.....	13
2.2. Zusammenarbeit auf Ebene des Bundes und der Länder.....	14
2.2.1. Austausch und Unterstützung auf Bundesebene .....	14
2.2.2. Austausch und Unterstützung auf Länderebene .....	15
2.3. Fellownetzwerk.....	16
2.3.1. Zusammensetzung .....	16
2.3.2. Aktivitäten der Fellows .....	17
2.4. Internationale Vernetzung.....	17
2.5. Wissenschaftliche Analyse und Trendradare .....	18
2.6. Veranstaltungen .....	20
2.6.1. Veranstaltungen im Überblick .....	21
2.6.2. Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen .....	23
2.6.3. Qualität der Veranstaltungen und Zielgruppenerreichung .....	25
2.7. Öffentlichkeitsarbeit .....	26
2.7.1. Presse- und Medienarbeit.....	26

2.7.2.	Website – kreativ-bund.de .....	29
2.7.3.	Soziale Medien.....	31
2.7.4.	Newsletter und Printprodukte .....	33
2.8.	Einschätzung der Erreichung der operativen Ziele .....	33
3.	Sichtbarkeit, Impulswirkung und Innovationsförderung.....	35
3.1.	Erhöhung der Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft.....	35
3.1.1.	Ergebnisse der Teilnehmerbefragung 2019 .....	35
3.1.2.	Sichtbarkeit der KKW in der Politik .....	36
3.1.3.	Sichtbarkeit der KKW in den Medien und bei Multiplikatoren.....	37
3.2.	Impulswirkung und Innovationsdynamik .....	38
3.2.1.	Ergebnisse der Teilnehmerbefragung 2019 .....	38
3.2.2.	Impulswirkung und Innovationsförderung in verschiedenen Bereichen.....	41
3.2.3.	Impulswirkung im Themenfeld nichttechnische Innovationen.....	46
3.2.4.	Nachhaltige Vernetzung.....	49
3.2.5.	Nutzen und nachhaltige Wirkung des Fellownetzwerks.....	49
3.3.	Einschätzung zur Erreichung der Wirkungsziele .....	50
3.4.	Alleinstellung und Bedeutung des Kompetenzzentrums für die KKW .....	51
4.	Entwicklungspotentiale.....	53
5.	Literaturverzeichnis.....	54
6.	Anhang .....	55

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirkungsmodell .....	7
Abb. 2: Anzahl der Teilnehmer/-innen nach Zielgruppen, Angaben in %.....	25
Abb. 3: Nehmen Sie das Kompetenzzentrum als impulsgebend in der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderen Branchen war?, (Skala 1-10), n=198, Angaben in % .....	39
Abb. 4: Wie bereit sind Sie, die Unternehmen der KKW in Ihre eigene Tätigkeit einzubinden? (Skala 1-10), n=198, Angaben in % .....	39
Abb. 5: Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Institution/Ihres Unternehmens ein, im Arbeitsumfeld Experimente (risky projects) auszuprobieren? (Skala 1-10), n=198, Angaben in % .....	40
Abb. 6: Wie verstehen Sie Innovation?, Angaben in % .....	41

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Einzelkontakte und Teilnahme an Veranstaltungen nach Zielgruppen (2019).....	13
Tab. 2: Veranstaltungen insgesamt und nach Bundesländern, 2016-2019 .....	22
Tab. 3: Veranstaltungstypen und Formate.....	23
Tab. 4: Veranstaltungen nach Anzahl der Teilnehmer/-innen.....	24
Tab. 5: Anzahl an Meldungen in allen Medien* .....	28
Tab. 6: Ausgewählte Medien und Reichweite .....	29
Tab. 7: Kennzahlen für die Website, 2016 – 2019 .....	31
Tab. 8: Anzahl an Posts und Followern, 2016-2019.....	32
Tab. 9: Twitter, ausgewählte Retweets (RT@kreativ_bund), 2019.....	32
Tab. 10: Kennzahlen Newsletter (NL), 2016-2019.....	33

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AA</b>	Auswärtiges Amt
<b>AHK</b>	Auslandshandelskammer
<b>AUMA</b>	Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.
<b>AG</b>	Arbeitsgruppe
<b>BAFA</b>	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit
<b>BHO</b>	Bundeshaushaltsordnung
<b>Bitkom</b>	Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche
<b>BKM</b>	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>BMVI</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>BVMI</b>	Bundesverband Musikindustrie e. V.
<b>BVMW</b>	Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschlands e. V.
<b>DB</b>	Deutsche BAHN AG
<b>DeGEval</b>	Gesellschaft für Evaluation e.V.
<b>dpa</b>	Deutsche Presse-Agentur GmbH
<b>EU</b>	Europäische Union

<b>FLIP</b>	Finance, Learning, Innovation and Patenting
<b>HWK</b>	Handwerkskammer
<b>IGP</b>	Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer
<b>KFW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau
<b>KMK</b>	Kultusministerkonferenz
<b>KKW</b>	Kultur- und Kreativwirtschaft
<b>MdB</b>	Mitglied des Deutschen Bundestages
<b>OMC</b>	Open Method of Coordination
<b>PCI</b>	Promotion Creative Industries
<b>RBB</b>	Rundfunk Berlin-Brandenburg
<b>RW</b>	Reichweite
<b>TAIEX</b>	Technical Assistance and Information Exchange Instrument
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund
<b>ver.di</b>	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
<b>WDR</b>	Westdeutscher Rundfunk
<b>ZAV</b>	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung
<b>ZDF</b>	Zweites Deutsches Fernsehen
<b>ZDH</b>	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.



## **Kurzzusammenfassung**

Ein zentrales Ziel der zweiten Projektphase des Kompetenzzentrums (2016 bis 2019) war es, die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) als eigenständige Branche und das Innovationspotential der KKW sichtbar in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern. Angestrebt wurde, das Kompetenzzentrum „als Innovationsradar, Dialogplattform, Know-how-Partner, Impulsgeber und Transferstelle zu positionieren und etablieren“ (vgl. u-institut: Zwischenbericht 2017, S.5).

Die Leistungen des Kompetenzzentrums waren teilmarktübergreifend, grundsätzlich überregional ausgerichtet und adressierten folgende Zielgruppen: die Wirtschaft (KKW und andere Branchen), die Politik und Verwaltung (Bund, Land, Kommunen) sowie Multiplikatoren/-innen (Kammern, Wirtschafts- und Kulturförderung). Sie umfassten die Erarbeitung von Expertise zu politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der KKW in globaler Perspektive (wissenschaftliche Analysen), die aktive Ansprache der Zielgruppen, brancheninterne und -übergreifende Vernetzungsaktivitäten sowie die Konzeption und Durchführung von Veranstaltungsformaten für alle Zielgruppen. Die Unterstützung bzw. tatsächliche Umsetzung von Kooperationen von Akteuren der KKW mit Zielgruppen außerhalb der KKW, um innovative Lösungsansätze zu entwickeln, erfolgte vor allem im Rahmen von vier Sonderprojekten.

Begleitet wurden die Maßnahmen des Kompetenzzentrums von einer gezielten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Presseverteiler, Medienkooperationen, Internetauftritt, Social Media, Newsletter), dem „Sounding Bord“ bestehend aus rund 100 Unternehmer/-innen und Experten/-innen, den sogenannten Fellows sowie einem Beirat, der sich aus Vertretern/-innen aller Zielgruppen des Kompetenzzentrums zusammengesetzt hat.

Die Evaluation hat gezeigt, dass sich das Kompetenzzentrum als Ansprechpartner bzw. Anlaufstelle für alle Zielgruppen im Themengebiet KKW etabliert hat. Das eigene Projektbüro in Berlin mit zusätzlichen Veranstaltungsräumen, in denen regelmäßig Informationsabende und Workshops, persönliche Gespräche mit Multiplikatoren/-innen und Politikern/-innen und Veranstaltungen stattfanden sowie verschiedene ausländische Delegationen empfangen wurden, hat dazu einen wichtigen Beitrag geleistet. Außerdem war das Kompetenzzentrum regelmäßig in den Gremien der Länder vertreten und hat über aktuelle Aktivitäten und Veranstaltungen berichtet sowie die Länder bei der Durchführung eigener Veranstaltungen unterstützt. Das Kompetenzzentrum hat mit Vertretern/-innen aus der KKW (Unternehmen, Netzwerke), der Verwaltung, der Politik, den Kammern, den Verbänden, sonstigen Wirtschaftsbranchen und der Wissenschaft im Inland und Ausland zahlreiche Gespräche geführt und sich vernetzt. Die Fachexpertise des Kompetenzzentrums wurde erfolgreich in relevante Projekte und Veranstaltungen im Themenfeld KKW sowohl national als auch in-

ternational eingespeist. Es hat bereichsübergreifende, nachhaltige Kooperationen angestoßen. Das Kompetenzzentrum verfügt am Ende der Förderlaufzeit über ein großes Netzwerk mit Akteuren an zentralen Schnittstellen. International wird das Kompetenzzentrum auch als Best-Practice-Beispiel wahrgenommen und ist auf europäischer Ebene gut vernetzt.

Mit Blick auf die eigene Branche ist es gelungen, regionale Akteure der KKW zusammenzubringen und sich als bundesweite Anlaufstelle für die Akteure der KKW zu etablieren. Insbesondere die Fellows fungierten auch als Botschafter der Branche in die Regionen hinein. Darüber hinaus hat sich das Kompetenzzentrum zum wichtigen Mittler bzw. Brückenbauer zwischen den elf Teilbranchen der KKW entwickelt. Es erfüllt somit eine Repräsentationsfunktion für die gesamte Branche. Die Förderung des Kompetenzzentrums wird als ein politisches Bekenntnis/Signal wahrgenommen, dass man die KKW ernst nimmt und die Akteure der KKW unterstützen möchte. Das Kompetenzzentrum gibt der Branche eine Stimme auf der Bundesebene und erfüllt eine wichtige „Türöffnerfunktion“ (Prädikat Bund). Es zeichnet sich durch ein besonderes Feingefühl bzw. sehr gutes Verständnis für die Branche aus.

Darüber hinaus erfüllte das Kompetenzzentrum eine wichtige Funktion als „Think-Tank“. Im Betrachtungszeitraum wurden Trends und Entwicklungen der Branche sowohl national als auch international umfassend analysiert. Das Kompetenzzentrum hat eine Leitfunktion in den Themen eingenommen und frühzeitig bestimmte Themen und Trends aufgegriffen. Aufbauend auf diesem Wissen wurden passende Veranstaltungsformate konzipiert bzw. diese Erkenntnisse in mehreren Fachdossiers und Papers gut aufbereitet den Zielgruppen zur Verfügung gestellt. Die Studien und Dossiers des Kompetenzzentrums bildeten eine wichtige Grundlage für die Arbeit der Zielgruppen (insbesondere Verwaltung, Politik, Wissenschaft), da daraus wichtige Erkenntnisse gezogen werden und insgesamt die Perspektive erweitert werden konnte. Insbesondere die Vertreter/-innen der Länder wünschen sich noch mehr Daten und wissenschaftliche Analysen für ihre Arbeit.

Mit über 50.000 Besuchen allein im Jahr 2019 hat sich die Website des Kompetenzzentrums als wichtige Informationsquelle zum Thema KKW für die Branche, die Verwaltung, Multiplikatoren/-innen und die Vertreter/-innen der Politik etabliert. Auch der Newsletter hat sich zu einem wichtigen Informationsmedium entwickelt. Die Anzahl der Abonnenten/-innen hat sich im Betrachtungszeitraum fast verdreifacht (3.425) bei einer gleichbleibend hohen Öffnungsrate (über 50%).

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld war, die Sichtbarkeit der Branche in der Politik zu erhöhen. Das Kompetenzzentrum hat im Betrachtungszeitraum in vielen Gesprächen Politikern/-innen die KKW erklärt und durch innovative Veranstaltungsformate (z.B. Fiction Forum), das Innovationspotential der KKW sichtbar gemacht sowie Kreative und Politiker/-innen ins Gespräch gebracht. Es wird als kompetenter Ansprechpartner für das Themenfeld

KKW wahrgenommen und wurde im Betrachtungszeitraum in die Facharbeit der politischen Gremien mit einbezogen. Diese „Lobbyarbeit“ ist aus Sicht der Ländervertreter/-innen, die sich oft als Einzelkämpfer fühlen, extrem wichtig und im Betrachtungszeitraum gut gelungen. Der Erfolg der Aktivitäten des Kompetenzzentrums auf diesem Feld führte zu einer Erhöhung des Etats für die KKW im Betrachtungszeitraum, welches wiederum für zusätzliche Projekte genutzt werden konnte.

Für Journalisten/-innen hat sich das Kompetenzzentrum zum zentralen Ansprechpartner zu den Themen der KKW, aber auch den Themen Creative Bureaucracy, Young Entrepreneurship und Innovation entwickelt. Die nachhaltigen Medienkooperationen (u.a. mit Tagesspiegel, dpa, Capital, Enorm Magazin und Business Punk) spiegeln sich auch in der erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit wieder, welche durch die Nutzung verschiedener Kanäle von regionaler Presse bis Social-Media-Kanäle sehr hohe Reichweiten generieren konnte. Allein 2019 wurde das Kompetenzzentrum über 1.000 Mal in Print- und Onlinemedien erwähnt und generierte damit eine Gesamtreichweite von fast 35 Millionen. Folglich ist es gelungen, die Aktivitäten des Kompetenzzentrums und die Branche selbst in der Öffentlichkeit deutlich sichtbarer zu machen. Jedoch sollte das Kompetenzzentrum mit Blick auf die Zielgruppe der Unternehmen anderer Branchen noch mehr Erwähnung in Medien von Verbänden und Kammern finden.

Im gesamten Betrachtungszeitraum hat das Kompetenzzentrum mehr als 320 Veranstaltungen bundesweit durchgeführt, an welchen insgesamt rund 53.000 Teilnehmer/-innen teilnahmen. Durch eine Vielzahl an qualitativ hochwertigen, neuartigen und sehr innovativen Veranstaltungsformaten ist es gelungen, den Zielgruppen die Branche und die Innovationsfähigkeit der KKW näher zu bringen und insbesondere im Rahmen der Erlebnisformate auch erlebbar zu machen. Dementsprechend bewerteten die befragten Veranstaltungsteilnehmer/-innen auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) den Nutzen für das eigene Unternehmen/die eigene Einrichtung, der sich aus der Zusammenarbeit mit der KKW ergeben kann, mit einer durchschnittlichen Nennung von 8-9 sehr hoch. Es wurden Begegnungsräume und Plattformen geschaffen, wo jeder partizipieren konnte. Akteure aus Politik, Verwaltung, der KKW sowie Multiplikatoren/-innen und Vertreter/-innen aus anderen Branchen wurden ins Gespräch gebracht, haben gemeinsam innovative Lösungen an der Schnittstelle zur KKW entwickelt und sich nachhaltig vernetzt. Die Veranstaltungen des Kompetenzzentrums stellten eine wichtige Inspirationsquelle sowohl hinsichtlich der Themen als auch der angewandten Methoden für die Teilnehmer/-innen dar. Die Veranstaltungen schafften außerdem insbesondere für die Klein- und Kleinstunternehmen der KKW die Möglichkeit, sich und stellvertretend die gesamte Branche einem breiten Publikum zu präsentieren, wichtige Impulse für ihre eigene Tätigkeit zu erhalten und neue Kontakte innerhalb der Branche und zu anderen Branchen zu knüpfen. Darüber hinaus hatten Veranstaltungen wie die Start-up Night der Kreativen, die Internationale Fachkonferenz und das Fiction Forum eine große Ausstrahlungskraft (auch international).

Die Fellows bildeten einen wichtigen „Think-Tank“ für das Kompetenzzentrum, da sie neue Themen und Trends der Branche benannt haben. Sie bereicherten außerdem die Veranstaltungen des Kompetenzzentrums als Referenten/-innen und Podiumsgäste durch ihre fachliche Expertise sowie als Moderatoren/-innen und Workshopleiter/-innen durch den Einsatz innovativer Methoden. Im Rahmen des Fellownetzwerks wurden viele Kooperationen innerhalb der Branche initiiert. Das Fellownetzwerk bildet für einen Teil der Fellows das wichtigste Netzwerk für deren Unternehmen. Diese Bedeutung des Netzwerks für die Fellows spiegelt sich auch in der Nachhaltigkeit des Netzwerks wieder. So stehen nach Aussage der Interviewpartner/-innen bis heute noch etwa 30 Fellows im engen Austausch und leisten gegenseitigen Support.

Eine deutliche Mehrheit der im Jahr 2019 befragten Veranstaltungsteilnehmer/-innen (74%) nahmen das Kompetenzzentrum als impulsgebend in der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderen Branchen war. Durch innovative Veranstaltungsformate und die Zusammenarbeit von Experten/-innen verschiedener Branchen und Disziplinen konnten in unterschiedlichen Themenfeldern z.B. ländliche Entwicklung und kreative Bürokratie wichtige Impulse gesetzt, Kooperationen innerhalb der Branche und branchenübergreifend angestoßen sowie das Thema nichttechnische Innovationen vorangetrieben werden. Insbesondere in den Bereichen Verwaltung, Wissenschaft und Bildung wurden viele entwickelte Ideen im Nachgang in die Praxis umgesetzt. Es konnte auch gezeigt werden, welchen Mehrwert die Branche für klassische Wirtschaftsbranchen (Messewirtschaft, Handwerk) generieren kann. Jedoch haben sich eher weniger nachhaltige Kooperationen daraus ergeben.

Generell sollte die Zusammenarbeit mit dem klassischen Mittelstand intensiviert werden, um branchenübergreifende Kooperationen zu befördern. Dabei spielt eine große Rolle, mit der Sprache der Akteure zu sprechen, z.B. kreative Dienstleistungen als Unternehmensberatung anzubieten oder sich den Unternehmen als Innovationsmanager zu präsentieren. Auch regionale Partner wie Kammern und Wirtschaftsförderung sollten dafür verstärkt ins Boot geholt werden.

Weitere Entwicklungspotentiale, die von den interviewten Experten/-innen und Fellows genannt wurden, waren:

- eine dauerhafte Förderung des Kompetenzzentrums
- Bereitstellung von mehr wissenschaftliche Analysen und Daten
- Generierung von Best-Practice-Beispielen
- Veranstaltungsräume in Berlin weiterhin anbieten und erweitern
- Kommunikation über Social-Media-Kanäle ausbauen, mehr Podcasts
- die regionale Politik für das Thema gewinnen
- die Präsenz auf europäischer Ebene ausbauen
- das Thema Finanzierung stärker aufgreifen
- Ausbau der Kooperationen mit Wirtschaftsverbänden und Verbänden der KKW

# 1. Hintergrund und Evaluationsdesign

## 1.1. Ausgangssituation

Die Bundesregierung hat 2007 die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ ins Leben gerufen. Übergeordnete Ziele der Initiative sind, die Bedeutung der Branche für die deutsche Wirtschaft in der Öffentlichkeit stärker sichtbar zu machen, die positiven Zukunftsperspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW)<sup>1</sup> durch Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Innovationwirkung weiter zu erschließen sowie die Branche stärker zu vernetzen und ihre Internationalisierung zu erleichtern.

Das 2010 eingerichtete Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (im Folgenden: „Kompetenzzentrum“) ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (getragen von BMWi und BKM). Hauptaufgaben des Kompetenzzentrums waren bis Ende 2015 vor allem die bundesweite Durchführung von Orientierungsberatungen von Akteuren der KKW im Rahmen ihrer Unternehmensentwicklung, um damit die Professionalisierung der Unternehmen sowie die Vernetzung der Akteure der KKW voranzutreiben.

Bei den Aktivitäten des Bundes in den Regionen handelte es sich um ergänzende Angebote zu den Aktivitäten der Länder und der regionalen Wirtschaftsförderung. Bereits zum Zeitpunkt der Errichtung des Kompetenzzentrums stand fest, dass die Vorhaltung eines regionalen Beratungsangebotes durch den Bund nur eine vorübergehende Maßnahme darstellt, da hierfür vor allem die regionale Ebene zuständig ist. Zunehmend entstanden andere regionale Angebote (Länder, Kommunen) zur Förderung der KKW.

Der Fokus des Kompetenzzentrums hat sich daher seit 2016 verändert. Ein zentrales Ziel der zweiten Projektphase des Kompetenzzentrums war es, die Bedeutung der KKW als eigenständige Branche und das Innovationspotential der KKW<sup>2</sup> sichtbarer in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern. Angestrebt wurde, das Kompetenzzentrum „als Innovationsradar, Dialogplattform, Know-how-Partner, Impulsgeber und Transferstelle zu positionieren und etablieren“ (vgl. u-institut: Zwischenbericht 2017, S.5).

---

<sup>1</sup> Die KKW umfasst diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. Zur KKW zählen die folgenden elf Teilbranchen: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt und Software- bzw. Games-Industrie. (vgl. BMWi (Hrsg.): Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Forschungsbericht Nr. 577, Berlin 2009)

<sup>2</sup> Im Jahr 2019 erzielte die Branche einen Umsatz von über 174,1 Mrd. €. In rund 259.000 Unternehmen arbeiten über 1,2 Millionen Menschen (Kernerwerbstätige), davon waren rund 977.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte. Mit 106,4 Mrd. € Bruttowertschöpfung trug die Branche 3,1 % zum Bruttoinlandsprodukt bei. (vgl. Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020)

Darauf aufbauend wurden für den Förderzeitraum 2016 bis 2019 folgende Teilziele verfolgt:

- Die KKW als eigenes Wirtschaftsfeld und ihre Bedeutung für die Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar zu machen
- Zielgruppen außerhalb der KKW durch Angebote anzusprechen und zur Kooperation und Vernetzung mit Akteuren der KKW beizutragen
- Impulse zu setzen und damit die Innovationsdynamik insbesondere im Bereich der nichttechnischen Innovationen zu steigern
- Wissen über Trends und Herausforderungen der KKW auf der Höhe des internationalen Diskurses abzubilden und öffentlich zugänglich zu machen

Das zuständige Fachreferat VIA6 hat BAFA Z24 mit der Durchführung einer Evaluation des „Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes“ für den Förderzeitraum 2016 bis 2019 beauftragt. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Evaluation auch die Sonderprojekte berücksichtigt. Die vorliegende Evaluation umfasst eine Wirkungsanalyse, die einen Beitrag zur Erfolgskontrolle entsprechend § 7 Abs. 2 BHO sowie der zugehörigen Verwaltungsvorschriften<sup>3</sup> leistet.

Die Evaluation erfolgte auf Basis eines mit dem Auftraggeber abgestimmten Konzepts und wurde zwischen März 2021 und Juli 2021 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden dem Auftraggeber BMWi im August 2021 vorgestellt und diskutiert.

## **1.2. Evaluationsdesign**

### **1.2.1. Wirkungsanalyse**

Die vom Auftraggeber gewünschte Wirkungsanalyse wurde gemäß den Anforderungen einer Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle entsprechend § 7 BHO Abs. 2 sowie der zugehörigen Verwaltungsvorschriften durchgeführt. Mit der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob und in welchem Ausmaß die Ziele, die das BMWi mit der Förderung des Kompetenzzentrums verfolgt hat, erreicht wurden. Im Rahmen der Wirkungskontrolle wurde ermittelt, ob die Förderung für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Darüber hinaus sollte im Rahmen der Wirkungskontrolle geprüft werden, inwieweit es durch die Förderung zu intendierten bzw. nichtintendierten Effekten kam.

#### **Wirkungsmodell**

Auf Basis eines Wirkungsmodells wurde die Zielerreichung und Wirkung der Förderung überprüft. Wirkungsmodelle gehen von einer Kausalkette zwischen den in ein Programm (Maßnahme, Projekt etc.) investierten Ressourcen und der anvisierten Wirkung aus. Die

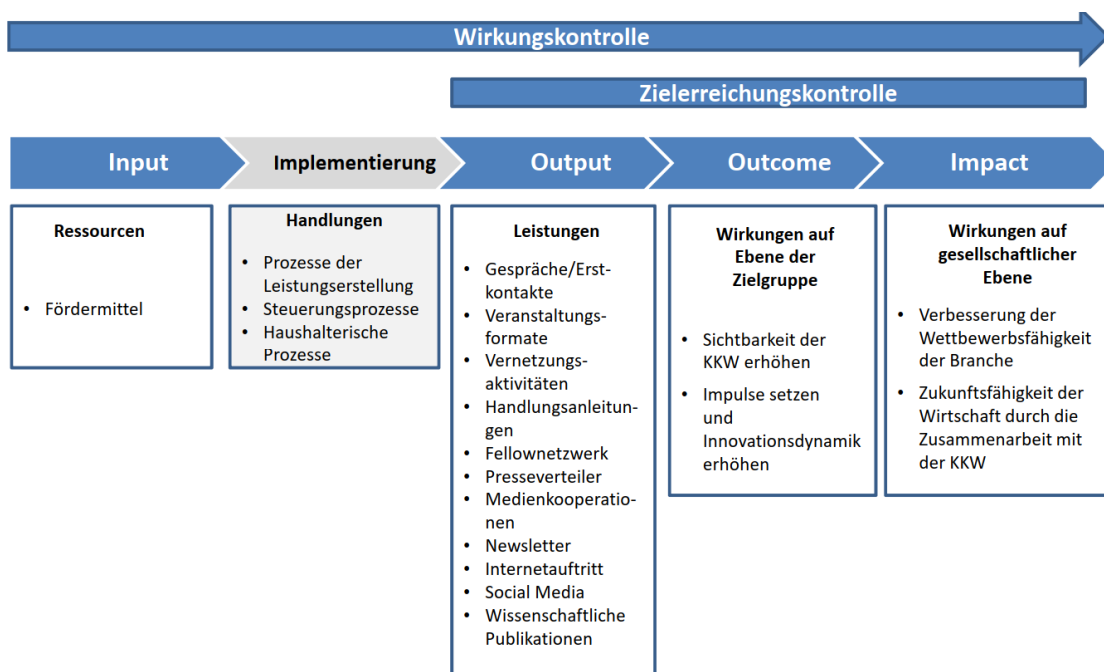
---

<sup>3</sup> Diese beinhaltet eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Im Rahmen der Evaluation ist die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitskontrolle nicht Bestandteil des Auftrags.

Kausalkette lässt sich mit „Inputs“, „Implementierung“, „Outputs“, „Outcomes“ und „Impacts“ in verschiedene Phasen unterteilen.<sup>4</sup>

Unter „Inputs“ versteht man die finanziellen Ressourcen und die Arbeitskraft, die in das Programm eingespeist werden. In einem Implementierungsprozess werden diese Ressourcen zu „Outputs“. Sie sind die zählbaren Dienstleistungen und Produkte eines Programms, über die die Wirkungen des Programms erreicht werden sollen. „Outcomes“ sind die auf der Ebene der Zielgruppe durch die Maßnahme unmittelbar verursachten Wirkungen. Langfristige Wirkungen einer Maßnahme auf der gesellschaftlichen Ebene bezeichnet man als „Impacts“ (vgl. Abb.1).

Abb. 1: Wirkungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

### Operationalisierung

Zur Operationalisierung der Zielerreichungskontrolle wurde zwischen verschiedenen Ziel-ebenen differenziert: So lassen sich allgemeine Ziele (Wirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene bzw. Impactebene), spezifische Ziele (Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen bzw. Outcomeebene) und operative Ziele auf der Ebene der Maßnahme bzw. Outputebene unterscheiden (vgl. Abb. 1 und Anhang).

<sup>4</sup> Bei der Entwicklung des Wirkungsmodells sowie im Rahmen der Operationalisierung stützte sich Z24 auf die letzte Evaluation des Kompetenzzentrums sowie auf den Wirkungsbericht von Birnkraut & Partner (2020), um eine Kontinuität der Datenerfassung und -auswertung zu gewährleisten.

Anhand ausgewählter Leitfragen, Kriterien bzw. Indikatoren erfolgte die Überprüfung der operativen Ziele für den gesamten Betrachtungszeitraum (2016 bis 2019), wobei hier primär eine zusammenfassende Darstellung der bereits vorliegenden Auswertungen des Projektträgers (vgl. Zwischen- und Sachstandsberichte 2016-2019) erfolgte, ergänzt um eine Bewertung durch Z24.<sup>5</sup>

Eine Betrachtung des Outcomes der Förderung anhand ausgewählter Leitfragen, Kriterien bzw. Indikatoren erfolgte schwerpunktmäßig für das Jahr 2019. Dafür können zwei Gründe angeführt werden. Erstens wurde eine umfassende Datenerhebung hinsichtlich der Wirkung von Veranstaltungen im Rahmen des Wirkungsberichts von Birnkraut & Partner (2020), der auch die Grundlage für diese Evaluation mit bildet, nur für das Jahr 2019 durchgeführt. Zweitens wurden in den ersten Jahren der Förderung zunächst die Strukturen für eine Neuausrichtung des Kompetenzzentrums entwickelt und etabliert. Dementsprechend konnte ein nachhaltiger Wirkungsbeitrag vor allem für das Jahr 2019 gemessen werden.

Eine quantitative Überprüfung der Impactziele im Hinblick auf die gesellschaftlichen Auswirkungen der Maßnahmen des Kompetenzzentrums war im Rahmen der Evaluation nicht leistbar. Es konnte auf Basis der durchgeführten Interviews und der Ergebnisse der Sonderprojekte nur eine qualitative Einschätzung dazu gegeben werden.

Zur Beurteilung der Ursächlichkeit im Rahmen der Wirkungskontrolle wird im Regelfall eine Kontroll- bzw. Vergleichsgruppe herangezogen, die Akteure umfasst, die nicht von der Maßnahme profitiert haben, prinzipiell aber profitieren könnten. In der vorliegenden Evaluation ist ein Vergleichsgruppenansatz praktisch und wirtschaftlich nicht durchführbar, da eine solche Gruppe erst aufwändig ermittelt werden müsste. Alternativ wurden in Form einer Vorher-Nachher-Einschätzung ehemalige Teilnehmer/-innen bzw. Nutznießer des Angebots selbst nach dem Wirkungsbeitrag des Leistungsangebots befragt (vgl. Wirkungsbericht von Birnkraut & Partner 2020). Darüber hinaus wurde im Rahmen der Wirkungskontrolle herausgearbeitet, inwiefern das Kompetenzzentrum sich von dem Angebot der Länder abgrenzt bzw. dieses sinnvoll ergänzt. Dies beinhaltet insbesondere die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen des Kompetenzzentrums.

### **1.2.2. Methodische Vorgehensweise**

Um valide Ergebnisse zu gewinnen, wurde ein Methodenmix aus verschiedenen quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Analysemethoden angewandt:

---

<sup>5</sup> Idealerweise erfolgt die Kontrolle der jeweiligen Zielerreichung anhand eines Soll-Ist-Vergleichs der geplanten mit den erreichten Zielwerten. In den Fällen, in denen keine Zielwerte zu Beginn der Maßnahme festgelegt wurden, erfolgt die Bewertung der Ergebnisse im Zeitverlauf.



## Dokumentenanalyse

Diese umfasste die Sichtung, Auswertung und deskriptive Beschreibung von vorhandenen relevanten Daten und Informationen. Vorliegende Daten sind:

- Umsetzungskonzept,
- Zwischen- und Sachstandsberichte (inklusive Anhang) und Update-Berichte 2016-2019,
- Trendradare (Befragungen der Fellows) 2016-2019,
- Antworten der Bundesregierung auf kleine Anfragen zur KKW,
- durch das Kompetenzzentrum erfasste Zahlen und Informationen (Veranstaltungen, Teilnehmerzahlen, Mediadata etc.) und erstellte Publikationen,
- Auswertungen der LANDAU MEDIA (2018, 2019),
- Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft, Laufzeit 2010-2015 von BAFA (2018) und
- Wirkungsbericht des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes von Birnkraut & Partner (2020).

## Befragung der Veranstaltungsteilnehmer/-innen 2019 (Birnkraut 2020)

Die Evaluation stützte sich auch auf die Ergebnisse der Befragung der Veranstaltungsteilnehmer/-innen im Jahr 2019, die von Birnkraut & Partner durchgeführt wurde.<sup>6</sup>

## Erhebung zusätzlicher Daten

Informationen, die aus den vorliegenden Dokumenten nicht erhoben werden konnten, wurden mithilfe eigener Datenerhebungen ermittelt:

- Es wurden 21 leitfadengestützte Experteninterviews mit beteiligten Akteuren und Vertretern/-innen der Zielgruppen telefonisch durchgeführt:
  - Vertreter/-innen der Bundesverwaltung (BMWi, BKM): 4
  - Leitung und Mitarbeiter/-innen des Kompetenzzentrums: 3
  - Vertreter/-innen aus der Politik (u.a. Bundestagsabgeordnete): 3
  - Vertreter/-innen der Landesverwaltung: 4
  - Vertreter/-innen der Kammern/der Wirtschafts- und Kulturförderung: 2
  - Kooperationspartner/-innen aus anderen Branchen: 5

---

<sup>6</sup> Die Teilnehmer/-innen von 24 Veranstaltungen des Kompetenzzentrums wurden zu Beginn und am Ende der Veranstaltungen befragt. Ziel war die Erfassung der Veränderung der Wahrnehmung und des Wissens der Teilnehmer/-innen zur Branche KKW sowie deren Innovationsfähigkeit für andere Branchen. Es gab Fragen zu den Themen Sichtbarkeit, Kooperationen, risky projects, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und zur impulsgebenden Rolle des Kompetenzzentrums. 198 von 2.118 Besucher/-innen der evaluierten Veranstaltungen haben den Fragebogen sowohl vorher als auch nachher vollständig ausgefüllt (Rücklaufquote: 9,3%). Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen: Verwaltung (37), Politik (2), KKW (100), andere Wirtschaftsbranchen (21), Kammern/Verbände (8), Wissenschaft (10), Presse (1) und sonstige (19). Die Stichprobe ist somit repräsentativ.

- Es wurden mit zehn Fellows, die im Betrachtungszeitraum für das Kompetenzzentrum aktiv waren, teilstandardisierte telefonische Interviews durchgeführt.

### **Synthese der Ergebnisse und Berichtslegung**

Die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und den Befragungen wurden aufbereitet und anhand der o.g. Leitfragen mit Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet.

### **Qualitätsstandards**

In seiner Arbeit richtet sich das BAFA-Evaluationsteam nach den Standards für Evaluationen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Die Evaluation erfolgte systematisch, datenbasiert, transparent und nachvollziehbar.

Darüber hinaus verfolgte das BAFA einen partizipativen Ansatz. Das bedeutet, dass die Beteiligten in die Evaluation einbezogen wurden. Der Auftraggeber wurde regelmäßig über den Stand der Projektdurchführung und relevante Erkenntnisse informiert. Die vorläufigen Ergebnisse wurden mit den Beteiligten diskutiert.

## **2. Leistungsangebot des Kompetenzzentrums**

Zwischen 2016 und 2019 waren das u-institut Backes und Hustedt GbR und das u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V. Träger des Kompetenzzentrums.<sup>7</sup> Im Rahmen der Neustrukturierung des Kompetenzzentrums unterstanden der Projektleitung drei Organisationseinheiten – Unit A: Wissenschaftliche Analyse, Unit B: Transfer & Impuls, Unit C: Kommunikation & Veranstaltungen.

Die Angebote des Kompetenzzentrums waren teilmarktübergreifend und grundsätzlich überregional ausgerichtet und adressierten folgende Zielgruppen: die Wirtschaft (KKW und andere Branchen), die Politik und Verwaltung (Bund, Land, Kommunen) sowie Multiplikatoren/-innen (Kammern, Wirtschafts- und Kulturförderung).

Die Maßnahmen zur Umsetzung des Auftrags umfassten die Erarbeitung von Expertise zu politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der KKW in globaler Perspektive (wissenschaftliche Analysen), die aktive Ansprache der Zielgruppen, brancheninterne und -übergreifende Vernetzungsaktivitäten sowie die Konzeption und Durchführung von Veranstaltungsformaten für alle Zielgruppen. Die Unterstützung bzw. tatsächliche Umsetzung von Kooperationen von Akteuren der KKW mit Zielgruppen außerhalb der KKW, um innovative Lösungsansätze zu entwickeln, erfolgte vor allem im Rahmen von vier Sonderprojekten.

Begleitet wurden die Maßnahmen des Kompetenzzentrums von einer gezielten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Presseverteiler, Medienkooperationen, Internetauftritt, Social Media, Newsletter), dem „Sounding Bord“ bestehend aus rund 100 Unternehmer/-innen und Experten/-innen, den sogenannten Fellows sowie einem Beirat, der sich aus Vertretern/-innen aller Zielgruppen des Kompetenzzentrums zusammengesetzt hat.

### **2.1. Ansprache und Vernetzung mit den Zielgruppen**

#### **2.1.1. Gespräche mit den Zielgruppen**

In der betrachteten Laufzeit fanden laut Aussage des Projektträgers rund 10.500 Gespräche und Korrespondenzen mit Multiplikatoren/-innen branchenintern und -übergreifend statt. Die Multiplikatoren/-innen wurden zum einen vom Kompetenzzentrum aktiv angesprochen. Zum anderen gab es Gespräche auf Veranstaltungen des Kompetenzzentrums bzw. auf externen Veranstaltungen, an denen die Mitarbeiter/-innen des Kompetenzzentrums mit eigenen Beiträgen teilgenommen haben. Es wurde über die Arbeit des Kompetenzzentrums

---

<sup>7</sup> Für die Wissenschaftlichen Analysen (Unit A) war 2016/2017 das Büro für Kulturwirtschaftsforschung zuständig. 2018/2019 übernahm der unterbeauftragte Forschungspartner Research Venture Creative Economies diese Aufgabe.

informiert, zu Veranstaltungen eingeladen und die Multiplikatoren/-innen als Kooperationspartner/-innen in Projekte und Veranstaltungen einbezogen.

Die angesprochenen Zielgruppen lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Zwischen- und Sachstandsberichte und Update-Berichte 2016-2019):

- Netzwerke der KKW auf Landes- und Kommunenebene, Organisatoren von Festivals und Konferenzen im Themenfeld KKW (u.a. Retune Festival, Reeperbahnfestival Future Playground, Next Level-Festival of Games)
- Vertreter/-innen von Kreisen, Regionen und Städten sowie von Kammern und der Wirtschaftsförderung, die für die Belange der KKW zuständig sind
- Medienvertreter/-innen (u.a. re:publika, dpa, Business Punk, Deutschlandfunk Kultur, RBB Radio, Tagesspiegel)
- Vertreter/-innen von Verbänden (u.a. Bitcom, BVMW, BVMI, AUMA, ZDH, Bundesverband Deutsche Startups, game Verband)
- Akteure anderer Branchen (u.a. KfW, Entrepreneurship Summit - Gründer-Event)
- Vertreter/-innen von Stiftungen (u.a. Konrad-Adenauer-Stiftung, Mercator Stiftung, Robert-Bosch-Stiftung, Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Vertreter/-innen von Hochschulen und Instituten (u.a. Humboldt-Universität, Naturkundemuseum, Hochschule Bremen)
- Vertreter/-innen von Vereinen (u.a. UNICEF)
- Internationale Vertreter/-innen (Mitarbeiter/-innen von Botschaften, Hochschulen, kreativen Netzwerken)

Laut den Unterlagen des Kompetenzzentrums fanden 2016 4.000 Multiplikatorenengespräche statt und insgesamt 15 Kooperationen haben sich ergeben. 2017 und 2018 waren es jährlich um die 2.000 Multiplikatorenengespräche. 2017 ergaben sich 39 Kooperationen, von denen 17 Kooperationen mit Institutionen, Verbänden und Medien aus anderen Branchen erfolgten. 2019 waren es insgesamt rund 2.5000 Multiplikatorenengespräche und 40 Kooperationen.

Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass aus den Unterlagen und den Interviews ersichtlich wurde, dass die Kontakte insbesondere zu Vertretern/-innen mit Entscheidungsbefugnis hergestellt wurden, die eine wichtige Schnittstellenfunktion erfüllten.

Im Rahmen des Wirkungsberichts von Birnkraut & Partner (2020) wurden für das Jahr 2019 auch konkrete Sollwerte für die Anzahl an Einzelkontakten und Anzahl an Teilnehmern/-innen an Veranstaltungen für bestimmte Zielgruppen definiert und überprüft (vgl. Tab.1).

Die Tabelle zeigt, dass die Ziele hinsichtlich der Anzahl an geführten Gesprächen übererfüllt wurden mit Ausnahme der Anzahl an Gesprächen mit Politikern/-innen. Als Grund wird hierfür angeführt, dass in der zweiten Jahreshälfte (2019) durch die neue Ausschreibung keine konkreten Projekte auf der politischen Ebene angeschoben werden konnten. Auch die Anzahl an Teilnehmenden bei Veranstaltungen aus allen Zielgruppen wurde übererfüllt.

Dies kann auch als Hinweis darauf verstanden werden, dass durch die Erstkontakte ein starkes Interesse für das Thema KKW und an der Arbeit des Kompetenzzentrums selbst geweckt werden und dementsprechend die Bereitschaft für die Teilnahme an einer Veranstaltung erhöht werden konnte.

**Tab. 1: Einzelkontakte und Teilnahme an Veranstaltungen nach Zielgruppen (2019)**

Zielgruppe	Einzelkontakte (Soll)	Einzelkontakte (Ist)	Teilnehmer an Veranstaltungen (Soll)	Teilnehmer an Veranstaltungen (Ist)
<b>Politik</b>	50	37	10	65
<b>Verwaltung</b>	40	78	10	172
<b>Unternehmen anderer Branchen</b>	80	161	10	147

Quelle: Birnkraut (2020): 40 ff.

### 2.1.2. Beirat

Am 9. Juni 2016 fand die konstituierende Sitzung des Beirats, welcher sich aus 12 Mitgliedern zusammensetzt statt. Der Beirat tagte zweimal im Jahr und bestand u.a. aus Vertretern/-innen der KMK, des Arbeitskreises Kultur- und Kreativwirtschaft der Wirtschaftsministerkonferenz, der Medien, des PCI-Fördernetzwerks KKW Deutschland, der Kammern, der Wissenschaft und des Deutschen Kulturrats. Ziel der Beiratsarbeit war die Verankerung aller Belange des Kompetenzzentrums bei Politik und Entscheidern. Laut Aussage der Interviewpartner/-innen bot der Beirat eine gute Plattform zum Austausch. Es wurden Themen und Bedarfe an das Kompetenzzentrum herangetragen. Darüber hinaus wurden Arbeitsgruppen gebildet, in denen beispielsweise neue Produkte, die das Kompetenzzentrum entwickelt hat, getestet wurden. Der Beirat erfüllte wiederum seine Rolle als Multiplikator und stellte den Kontakt zwischen dem Kompetenzzentrum und den eigenen Zielgruppen her. Es wurden beispielsweise Sitzungen und Veranstaltungen der Beiratsmitglieder/-innen in die Räume des Kompetenzzentrums verlegt, um somit die Sichtbarkeit des Kompetenzzentrums bei den Zielgruppen der Beiratsmitglieder/-innen zu erhöhen. Insgesamt hätte man sich eine noch stärkere Impulsfunktion vom Beirat gewünscht. Folglich sollte die inhaltliche Arbeit bzw. die Erarbeitung von passgenauen Unterstützungsmaßnahmen für die eigene Zielgruppe bei zukünftigen Beiratstreffen stärker im Fokus stehen.

### 2.1.3. Ansprache der Politik

Laut Aussage der Projektleitung des Kompetenzzentrums hatte sich in der ersten Projektphase gezeigt, dass die wirtschaftliche Bedeutung der KKW und das Innovationspotential der KKW im politischen Kontext nur wenig bekannt war. Aber gerade die Mitglieder/-innen des Bundestags (MdB) sind wichtige Entscheider im Hinblick auf die Bereitstellung

von Fördergeldern für die Branche. Folglich wurde in der zweiten Förderphase verstärkt ein Fokus auf die Sensibilisierung für die KKW und das Kompetenzzentrum im politischen Bereich gelegt, um die Politik dazu zu bewegen, die KKW in Zukunft in ihre politischen Debatten und Aktivitäten mehr mit einzubeziehen.

Den Unterlagen ist zu entnehmen, dass 2016 insgesamt 24 Gespräche mit verschiedenen Bundestagsabgeordneten parteiübergreifend stattfanden. Davon kamen neun MdBs aus dem Haushaltsausschuss, sechs aus dem Ausschuss für Wirtschaft und Energie und acht aus dem Ausschuss für Kultur und Medien. Insofern wurden auch jene Abgeordneten erreicht, die aus inhaltlicher Sicht aber auch mit Blick auf die Bereitstellung zusätzlicher Fördermittel für die Branche entscheidend sind.

2018 haben sich insgesamt 72 MdBs und deren Mitarbeiter/-innen für die Vernetzungsveranstaltung des Kompetenzzentrums „Gin & Genius“ angemeldet. 2019 fanden 37 Einzelgespräche mit MdBs statt und 65 MdBs bzw. Mitarbeiter/-innen aus deren Büros haben an Veranstaltungen des Kompetenzzentrums teilgenommen.

Darüber hinaus wurde das Kompetenzzentrum im Betrachtungszeitraum zu Treffen der Arbeitsgruppen Kultur & Medien verschiedener Parteien sowie zu diversen Empfängen eingeladen und hatte dort die Möglichkeit, die Arbeit des Kompetenzzentrums vorzustellen.

An insgesamt sieben Veranstaltungen des Kompetenzzentrums im Betrachtungszeitraum haben der/die Wirtschaftsminister/-in und die Beauftragte für Kultur und Medien teilgenommen.

Auf europäischer Ebene hat sich das Kompetenzzentrum mit einem Mitglied des europäischen Parlaments vernetzt, der sich stark auf europäischer Ebene für die Belange der KKW einsetzt. Er konnte auch als Referent auf der Internationalen Fachkonferenz 2018 gewonnen werden und es fanden gemeinsame Treffen und Workshops zu Horizon Europe (2019) statt.

Insgesamt haben die Aktivitäten des Kompetenzzentrums dazu geführt, dass mehr MdBs und ihre Mitarbeiter/-innen auf das Thema aufmerksam gemacht werden konnten und darüber hinaus war das Wissen um die Existenz des Kompetenzzentrums, im Sinne einer Anlaufstelle, die ihnen bei Fragen und Anliegen verschiedener Art zum Thema KKW als Ansprechpartner zur Verfügung steht, für viele MdBs neu.

## **2.2. Zusammenarbeit auf Ebene des Bundes und der Länder**

### **2.2.1. Austausch und Unterstützung auf Bundesebene**

In der Steuerungsgruppe, welche sich aus Vertretern/-innen von BMWi, BKM und der Projektleitung zusammensetzte, wurden alle Umsetzungsplanungen des Kompetenzzentrums vorgestellt und verabschiedet sowie wichtige Ergebnisse präsentiert. 2016 fanden neun Sitzungen und in den darauffolgenden Jahren zwischen vier und fünf Sitzungen statt. Eine

Roadmap diente als Planungs- und Steuerungsinstrument. Im Betrachtungszeitraum wurden für BMWi und BKM inhaltliche Zuarbeiten geleistet sowie wissenschaftliche Analysen und Trendradare zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus hat das Kompetenzzentrum die Ministerien bei der Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen unterstützt bzw. sich an verschiedenen Veranstaltungen der Ministerien beteiligt (Konferenzen, Tag der offenen Tür, Forum KKW, Innovationstag Mittelstand). Das Kompetenzzentrum führte im Betrachtungszeitraum auch regelmäßig Gespräche mit Vertretern/-innen anderer Ressorts wie dem BMAS, dem AA, dem BMVI, der BA, UBA, BMZ und der Bundeszentrale für politische Bildung.

### **2.2.2. Austausch und Unterstützung auf Länderebene**

Die Projektleitung des Kompetenzzentrums nahm regelmäßig an dem Arbeitskreis Kultur und Kreativwirtschaft der Wirtschaftsministerkonferenz sowie an der Ad-hoc Arbeitsgruppe der Kultusministerkonferenz teil (jeweils zwei Treffen pro Jahr) und stellte den Ländervertretern/-innen die Aktivitäten des Kompetenzzentrums vor. Des Weiteren wurden die Sitzungen genutzt, um über mögliche Kooperationen im Bereich Veranstaltungen zu sprechen. Die Projektleitung des Kompetenzzentrums hat hierbei Unterstützung und Hilfeleistung beim Transfer von Veranstaltungsformaten und Themen auf Bundesebene in länderspezifische Angebote angeboten. Im Jahr 2017 wurden beispielsweise mehrere Länderforen zu verschiedenen Themen durchgeführt. Im Nachgang zu den Sitzungen wurden die Ländervertreter/-innen nochmals persönlich über die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum informiert und erhielten die aktuellen Veröffentlichungen des Kompetenzzentrums, die Spielregeln<sup>8</sup>, aktuelle Magazinbeiträge sowie den Veranstaltungsplan des Kompetenzzentrums. Es wurde somit stets ein wechselseitiger Informationsaustausch zwischen dem Kompetenzzentrum und den Ländern gewährleistet.

Insgesamt waren die interviewten Ländervertreter/-innen mit der Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum sehr zufrieden. Die Mitarbeiter/-innen des Kompetenzzentrums waren immer gut erreichbar und gaben ein schnelles Feedback zu Anfragen. Die Fähigkeit innovative und zielgruppengerechte Veranstaltungen ad-hoc auf die Beine zu stellen, wurde ausdrücklich gelobt. Die hohe Wertschätzung der Arbeit des Kompetenzzentrums des Bundes spiegelt sich auch darin wieder, dass mehrere Länder ihre eigenen Kompetenzzentren nach dem Vorbild des Kompetenzzentrums des Bundes aufgebaut haben. Dementsprechend hat sich das Kompetenzzentrum des Bundes als zentraler Ansprechpartner zu Themen der KKW aus Sicht der Ländervertreter/-innen etabliert.

---

<sup>8</sup> Die „Spielregeln“ sind eine Sammlung an Formaten und Veranstaltungskonzepten des Kompetenzzentrums (2016) inklusive einer einfachen Handreichung, um diese eigenständig und erfolgreich vor Ort umzusetzen.

## 2.3. Fellownetzwerk

Die Fellows waren als Multiplikatoren/-innen für die Branche und das Kompetenzzentrum ehrenamtlich tätig. Sie nahmen eine Radarfunktion ein, um Entwicklungen mit Relevanz für die KKW zu identifizieren.

### 2.3.1. Zusammensetzung

Im gesamten Betrachtungszeitraum waren insgesamt 116 Fellows im Netzwerk aktiv. Die Benennung der ersten 50 Fellows erfolgte auf Basis von Vorschlägen des Kompetenzzentrums und des Auftraggebers. Danach erfolgte die Benennung der Fellows über ein offenes Vorschlagsverfahren und eine finale Auswahl durch eine Jury aus bestehenden Fellows.

95 Fellows kamen aus der KKW und deckten alle elf Teilmärkte der KKW ab. Darunter waren Gründer/-innen, Selbstständige und Angestellte von kulturellen Einrichtungen. Elf Fellows waren Vertreter/-innen aus Stiftungen oder dem wissenschaftlichen Bereich/Forschung. Acht Fellows stammten aus anderen Branchen (u.a. DB, e.on, Automobilzulieferer, Spedition, Immobilien)<sup>9</sup> und zwei Fellows waren Multiplikatoren/-innen (ver.di, Wirtschaftsförderung).

Von den Fellows stammten insgesamt 30 aus Berlin (26 %), 77 aus den anderen 15 Bundesländern (66 %) und neun Fellows waren internationale Vertreter/-innen der KKW (8 %). Somit ist eine ausgewogene regionale Verteilung gelungen. Von den 116 Fellows waren insgesamt 38 Frauen, darunter waren 23 Gründerinnen/Geschäftsführer/-innen.

Die Fellows der KKW waren mehrheitlich erfolgreiche, gut vernetzte Kreativunternehmer/-innen bzw. innovative Gestalter/-innen der Branche, die auch oftmals bereits mehrfach ausgezeichnet waren, u.a. als Kultur- und Kreativpiloten. Sie sind regional gut vernetzt und haben einen intensiven Einblick in die Entwicklung der KKW.

Fellows, die aus anderen Branchen berufen wurden, haben in ihren Unternehmen bereits innovative Prozesse angestoßen bzw. sind offen für neue innovative Ideen und wurden zum Teil von den Fellows empfohlen.

Organisiert hatte sich das Fellownetzwerk über eine geschlossene Facebook-Gruppe „Fellows des Kompetenzzentrums“. Seit 2017 fanden jährlich zwei Fellow-Foren statt. Die interviewten Fellows äußerten sich sehr positiv zu den Fellow-Foren. Sie waren aus ihrer Sicht methodisch sehr gut aufbereitet. Es gab spannende Inputs. Die Fellows konnten ihre Projekte vorstellen. Insgesamt war es immer ein sehr interessanter, inspirierender Austausch, insbesondere auch mit den Vertretern/-innen aus anderen Branchen.

---

<sup>9</sup> 2018 wurden durch ein offenes Vorschlagsverfahren weitere Fellows in das Netzwerk berufen, wobei eine Öffnung des Netzwerks hin zu Mitgliedern/-innen anderer Branchen angestrebt wurde.



### 2.3.2. Aktivitäten der Fellows

Die Fellows waren regelmäßig als Referenten/-innen und Podiumsgäste bundesweit für die Veranstaltungen des KKKW im Einsatz und brachten ihre fachliche Expertise ein bzw. als Moderatoren/-innen und Workshopleiter/-innen ihre innovativen Methoden zum Einsatz. Sie haben gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum neue Veranstaltungsformate mit entwickelt sowie in ihrer Region Veranstaltungen geplant und organisiert, wobei sie auf gute Kontakte zu lokalen Partnern vor Ort aufbauen konnten. Sie waren auch maßgebliche Akteure bei der Durchführung der beiden Sonderprojekte Phase XI und Innovation Camps. So speiste sich die Themenfindung und Laborzusammensetzung zum Teil aus dem Netzwerk.<sup>10</sup>

Sie waren Botschafter/-innen für die Branche in ihre eigenen Netzwerke hinein. Einige Fellows sind sehr gut mit regionalen Multiplikatoren/-innen vernetzt (Wirtschaftsförderung, IHK, Hochschule). Sie haben neue Themen und Trends der Branche benannt sowie weitere Akteure/-innen fürs Fellownetzwerk empfohlen.

Insgesamt waren die interviewten Fellows mit der Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum sehr zufrieden und fanden die Zeit als Fellow sehr bereichernd. Feedback eines Fellows war: *“Das Kompetenzzentrum ist ein Ort, an den man immer gerne wieder kommt, sich Rat holt und Kontakt sucht.“*

### 2.4. Internationale Vernetzung

Es erfolgte ein regelmäßiger Austausch und eine Vernetzung mit Vertretern/-innen anderer europäischer Institutionen, die die KKW auf nationaler Ebene fördern (u.a. mit Schweden, Niederlande, Österreich, Estland).

Mehreren internationalen Delegationen und Vertretern/-innen von Botschaften wurde das Kompetenzzentrum und seine Aktivitäten vorgestellt. Von vielen ausländischen Vertretern/-innen wurde das Kompetenzzentrum als „inspirierendes role model“ bzw. als „Best-Practice-Beispiel“ wahrgenommen.

Dementsprechend wurde das Kompetenzzentrum regelmäßig für Vorträge bei internationalen Veranstaltungen angefragt:

- 2016 Workshop KKW im Rahmen des Projekts Startups und Unternehmerinnen in Ägypten bei der AHK in Kairo
- 2017 Teilnahme an einer Podiumsdiskussion im Rahmen des Moscow Urban Forum
- 2018 Impulsvortrag beim LabEurope zum Thema Cross Innovation in Straßbourg

---

<sup>10</sup> Der über das vereinbarte ehrenamtliche Engagement hinausgehende Einsatz wurde vergütet.

Eine Mitarbeiterin des Kompetenzzentrums hat sich auch sehr aktiv in der Gremienarbeit auf EU-Ebene eingebracht:

- 2016: berufene Expertin für KKW und Impulsgeberin beim TAIEX Regional Seminar zu „digital economy and creative Industries“ der EU Kommission
- 2016-2018: berufene Expertin und Vertreterin Deutschlands in der OMC-Group der Europäischen Kommission: „Die Rolle von Politik und Maßnahmen zur Entwicklung des Unternehmertums und des Innovationspotenzials der Kultur- und Kreativsektoren“
- 2019: Einladung als Expertin (Vertreterin Deutschland) zum Workshop ‘Finance for cultural and creative activities’ des Programms FLIP (Finance, Learning, Innovation and Patenting) sowie Teilnahme bei nachfolgenden Fokusgruppen

Ein großer Erfolg war, dass das Kompetenzzentrum als europäisches Best- Practice-Beispiel für innovative branchenspezifische Förderung in den Bericht der OMC-Group der Europäischen Kommission aufgenommen wurde. Das Modell und die Ausrichtung des Kompetenzzentrums konnte so europaweit dargestellt werden und als Blaupause dienen.

Insgesamt wurde durch die aktive Netzwerkarbeit, die Vorträge und den Empfang verschiedener internationaler Delegationen, die Position Deutschlands in der internationalen Fachdiskussion im Themenfeld KKW gestärkt.

## **2.5. Wissenschaftliche Analyse und Trendradare**

Da die KKW ein vielseitiger Branchenkomplex mit zahlreichen heterogenen Akteuren ist, braucht es möglichst eindeutige Definitionen und klare Strukturbeschreibungen, um diese Branche zu beschreiben. Das gelingt nur, wenn man ein ganzheitliches Verständnis der KKW entwickelt. Dazu dienen vor allem Schlüsselthemen und Schlüsselbegriffe wie Bruttowertschöpfung, Innovationspotential, Gründungsdynamik und Spillover-Effekte.<sup>11</sup>

Dementsprechend war es ein wichtiges Ziel in der zweiten Projektphase des Kompetenzzentrums, Akteuren/-innen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien für die aktuellen und zukünftigen Themen zur Entwicklung der KKW wissenschaftlich fundierte Fakten und Analysen zu Schlüsselbegriffen und Schlüsselthemen zur Verfügung zu stellen.

Im Betrachtungszeitraum wurden folgende Fachdossiers, Non-Paper, und Memos veröffentlicht:

- 2016 3 Dossiers „Innovationen in der KKW“; „Digitalisierung in der KKW“, „Internationale Perspektiven zur KKW“

---

<sup>11</sup> vgl. Backes & Husted GbR, u-institut und KWF (2015): Umsetzungskonzept zum Vergabeverfahren Kompetenzzentrum, S.20.

- 2017 4 Dossiers „Trends der globalen KKW“, „Kultur-/Kreativ-/Digitalindex“, „Spillover in der KKW“, „Arbeitsmarkt/-umfeld für Kultur-/Kreativunternehmen“
- 2018 2 Non-Paper (unternehmerische Strategien, neue Wertschöpfungsdimensionen der Creative Economies)
- 2019 1 Dossier „Nichttechnische Innovation“, 1 non-paper „Narrative Strategien“, 2 Memos

Darüber hinaus fand jährlich eine wissenschaftliche Fachtagung statt, an welcher Vertreter/-innen aus der Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft teilnahmen. Themen waren u.a. „internationale Perspektiven der KKW“ sowie die „Kreative Wirkungskraft“.

Um zu aktuellen Themen, Trends und Bedarfen Einschätzungen aus erster Hand zu erhalten, wurden vom Kompetenzzentrum strukturierte Online-Erhebungen unter den Fellows, sogenannte Trendradare, durchgeführt. Sie dienten der Identifikation von nationalen und internationalen Trends mit Relevanz für die KKW. An den insgesamt neun Trendradaren nahmen durchschnittlich 50 % bis 60 % der Fellows teil. Sie wurden u.a. zu folgenden Themen befragt: cross-sektorale Zusammenarbeit, risky projects, Europa, Kreislaufwirtschaft und neue Narrative. Insbesondere im Rahmen dieser Erhebungen konnten gute Beispiele aus der Praxis für die Schnittstellenfunktion der KKW gewonnen werden.

Darüber hinaus wurde im Jahr 2019 eine internationale Befragung durchgeführt, um Ansätze zu identifizieren, wie europäische Länder und Organisationen auf strategischer Ebene mit dem Thema KKW umgehen.

Im Jahr 2019 wurden neun wissenschaftliche Fellows berufen. Darunter waren Professoren u.a. aus den Bereichen Ökonomie, Volkswirtschaft und Kulturmanagement. Es gab insgesamt zwei Treffen. Als Ergebnis der Zusammenarbeit wurde ein Beitrag mit dem Titel „Willkommen in der Sonderforschungszone“, in welchem potentielle Lehr- und Forschungsprojekte im Bereich KKW aufgeführt wurden, verfasst. (vgl. Birnkraut 2020: 39f.)

Im Rahmen der Interviews wurden Experten/-innen und Fellows auch nach der Qualität und dem Nutzen der Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit des Kompetenzzentrums befragt. Dabei stellte sich heraus, dass die Fachdossiers und Non Paper insbesondere von Mitarbeitern/-innen der Verwaltung, der MdBs und der Hochschulen gelesen wurden. Die Mehrheit der Interviewpartner/-innen bestätigten, dass die Studien und Dossiers des Kompetenzzentrums eine wichtige Grundlage für die eigene Arbeit bildeten, da daraus wichtige Erkenntnisse gezogen und insgesamt die Perspektive erweitert werden konnte. Insbesondere die Experten/-innen aus der Verwaltung, konnten aufbauend auf den Informationen der Dossiers Strategien entwickeln, wohin Förderungen für den Bereich KKW zukünftig gehen sollten. Gleichzeitige halfen die Analysen auch, um die gewählte Strategie gegenüber der Leitungsebene zu begründen. Jedoch wurde auch angemerkt, dass die Dossiers teilweise zu theoretisch und philosophisch und damit etwas praxisfern sind. Die Vertreter/-innen der

Verwaltung würden sich noch mehr Zahlen und kurze prägnante Analysen wünschen. Eine interviewte Expertin aus dem politischen Bereich sagte im Interview, dass die wissenschaftlichen Analysen eine wichtige Grundlage für neue Denkanstöße bilden und Informationen daraus bereits in konkrete Anträge (Drucksachen) eingeflossen sind.

Mehrere Interviewpartner/-innen bestätigten, dass bei Fragen zum Thema KKW das Kompetenzzentrum sich als erste Anlaufstelle etabliert hat. Man schätzt die gute Erreichbarkeit und die qualitativ hochwertigen Informationen. Das Kompetenzzentrum stellt somit eine wichtige Informationsquelle für Mitarbeiter/-innen der MdB/Fraktionen insbesondere im Bereich Kultur und Medien und für die Verwaltung dar.

Besonders positiv wurde von allen Interviewpartnern/-innen die Themenwahl des Kompetenzzentrums hervorgehoben. Aus Sicht der Experten/-innen und Fellows sind die Themen zukunftsgerichtet, branchenübergreifend relevant, eröffnen Perspektiven und werden frühzeitig aufgegriffen. Eine Expertin sagte im Interview: *„Das Kompetenzzentrum ist mit seinen Themen oft der Zeit voraus. Sie greifen Themen drei Jahre eher auf als andere.“*

Aus Sicht der interviewten Fellows und Vertreter/-innen des BMWi und des BKM eignen sich die Trendradare und Fellow-Foren sehr gut, um neue Impulse, zentrale Themen, Trends, Potentiale und Schnittstellen zu identifizieren. Sie sind ein wichtiger Think-Tank für das BMWi und das BKM, aber auch wichtige Informationsquellen für die Fellows selbst.

Jene Interviewpartner/-innen, die auch an einer internationalen Fachkonferenz teilgenommen haben, lobten die hochkarätig besetzten Podien und Panel (Politiker/-innen, internationale Wissenschaftler/-innen, Kreative, Vertreter/-innen aus anderen Branche), die sehr inspirierenden Inputs und die gute Möglichkeit sich zu vernetzen.

## **2.6. Veranstaltungen**

In den Jahren 2016 und 2017 lag der Schwerpunkt noch auf regionalen Veranstaltungen. Ab 2018 wurde ein stärkerer Fokus auf große überregionale Veranstaltungen und Kooperationsveranstaltungen gelegt, um einen größeren Teilnehmerkreis zu erreichen. Gleichzeitig waren für die Zusammenarbeit zwischen Kompetenzzentrum und den Ländern eher neue thematisch übergreifende Inhalte und Impulse, sowie neue Veranstaltungsformate wie zum Beispiel die Innovation Camps oder Learning Journeys zunehmend wichtiger.

Viele Kooperationsanfragen worden an das Kompetenzzentrum herangetragen bzw. wurden initiativ von Seiten des Kompetenzzentrums wichtige Kooperationspartner identifiziert und gewonnen. Zum einen gab es Kooperationen mit bereits bestehenden Veranstaltungen aus der KKW, um die Vernetzung der Teilbranchen untereinander durch Setzung übergreifender Impulse und Themen zu verbessern beispielsweise auf der Kreativitti Messe in Pirmasens oder beim Next Level Festival in Düsseldorf. Zum anderen wurden Kooperationen

mit Institutionen, Verbänden und Netzwerken anderer Branchen eingegangen, um das Innovationspotential der KKW den Vertreter/-innen anderer Branchen sichtbar zu machen. 2017 fanden beispielsweise Veranstaltungen zusammen mit dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) zum Thema „Arbeiten 2030“ sowie mit der HWK Berlin zum Thema „Marketing/Vertrieb“ statt.

Bei der Wahl der Veranstaltungsthemen wurde auf übergeordnete Themen gesetzt wie Mobilität, ländliche Entwicklung, Zukunft der Arbeit sowie Zukunft der Bildung, die alle Zielgruppen betreffen und daran demonstriert, welche Rolle die KKW bei der Bearbeitung der Themen spielen kann.

Im Vorfeld wurde frühzeitig über anstehende Veranstaltungen über verschiedene Kanäle (u.a. Website, Social-Media-Kanäle, Newsletter, über die Fellows) informiert und im Rahmen der Veranstaltungen den Teilnehmenden hochwertige Unterlagen zur Verfügung gestellt.

Das Kompetenzzentrum hat darüber hinaus 2016 sein Projektbüro in Berlin eingerichtet. Dort fanden seitdem regelmäßig Informationsabende und Workshops, persönliche Gespräche mit Multiplikatoren/-innen und Politikern/-innen und Veranstaltungen wie Gin & Genius statt. Außerdem wurden dort verschiedene ausländische Delegationen empfangen und die Räumlichkeiten für Geschäfts- und Arbeitstreffen verschiedenen Institutionen, Verbänden und Parteien zur Verfügung gestellt. Beispielweise tagte dort der Ausschuss KKW des DIHK, die AG Kultur und Medien der CDU/CSU Bundestagsfraktion sowie die AG des BKM. Der Eingangsbereich wurde als Erlebnis-Showroom mit einer Pop-up Show-Wall mit Exponaten von Phase XI gestaltet, um direkt vor Ort den Besuchern/-innen einen erlebbaren und konkreten Einblick in die Innovationsfähigkeit der KKW zu ermöglichen.

### **2.6.1. Veranstaltungen im Überblick**

Im gesamten Betrachtungszeitraum hat das Kompetenzzentrum mehr als 320 Veranstaltungen bundesweit durchgeführt, an welchen insgesamt rund 53.000 Teilnehmer/-innen teilnahmen. Die Hälfte der Veranstaltungen fand in Berlin statt, was aber auch von der Auftraggeberseite so gewollt war, um die Sichtbarkeit der Arbeit des Kompetenzzentrums bei der Politik, Multiplikatoren/-innen und den Medien zu erhöhen. Trotzdem ist es gelungen auch die Präsenz in den Ländern aufrecht zu erhalten und vor Ort im engen Austausch mit den Vertretern/-innen der Länder und Kommunen flächendeckend Veranstaltungen durchzuführen. Über die Hälfte der Veranstaltungen (53%) fanden zusammen mit einem Kooperationspartner statt. Gleichzeitig hat sich das Projektbüro bzw. die Veranstaltungsräume des Kompetenzzentrums mit 24 Veranstaltungen allein im Jahr 2019 auch selbst als Anlaufstelle und Veranstaltungsort etabliert (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Veranstaltungen insgesamt und nach Bundesländern, 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Anzahl insgesamt</b>	<b>86</b>	<b>94</b>	<b>62</b>	<b>79</b>
<b>Teilnehmer insgesamt (ca.)</b>	<b>3.400</b>	<b>7.600</b>	<b>5.000</b>	<b>37.000</b>
<b>eigene Veranstaltungen</b>	36	42	37	36
<b>Kooperationsveranstaltungen</b>	50	52	25	43
<b>im Kompetenzzentrum</b>	16	22	22	24
Berlin	32	38	41	55
Baden-Württemberg	5	4	3	4
Bayern	4	5		
Brandenburg	9	3	2	4
Bremen	1	2	2	
Hamburg	3	4	2	3
Hessen	6	7	4	2
Mecklenburg-Vorpommern	2	1		
Niedersachsen	3	7	1	2
NRW	8	7	2	3
Rheinland-Pfalz	2	4		1
Saarland	1	2	1	1
Sachsen	2	3		1
Sachsen-Anhalt	4	1	1	1
Schleswig-Holstein	2	4	1	1
Thüringen	1	1	2	
bundesweit/international	1	1	1	1

Quelle: Zwischen- und Sachstandsberichte, 2016-2019

Um den verschiedenen Zielgruppen gerecht zu werden, wurden sehr unterschiedliche Veranstaltungsformate vom Kompetenzzentrum entwickelt und durchgeführt, wobei die Fellows wie bereits oben erwähnt, aktiv in die Themen- und Formatentwicklung sowie in die Durchführung einbezogen wurden.

Das Spektrum reichte von Workshops, über verschiedene Gesprächsformate, Konferenzen und Vernetzungsveranstaltungen bis hin zu verschiedenen Erlebnisformaten (vgl. Tab. 3).

Darüber hinaus fanden im Betrachtungszeitraum vier Sonderprojekte statt:

- a) **Phase XI (2017):** Das Projekt sollte zeigen, wie die KKW durch ihr Potenzial im Bereich nichttechnischer Innovationen an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Schnittstellen einen entscheidenden Beitrag bei der Lösung zukünftiger Herausforderungen leisten kann. Acht Ideenlabs (interdisziplinäre Teams) erarbeiteten zu verschiedenen Themen (u.a. Mobilität, Ernährung, Bürokratie) Prototypen, die veranschaulichten, wie andere Branchen und die Gesellschaft durch die Zusammenarbeit mit der KKW profitieren können. Neben den Labs haben drei Kreativunternehmen jeweils in einem mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ein

Praktikum absolviert, mit dem Ziel sich zu Innovations- und Prozessfragen auszutauschen. (vgl. Publikation zu Phase XI, S.55)

- b) **Innovation Camps (2017 bis 2019):** In kuratierten, mehrtägigen Veranstaltungen wurden Vertreter/-innen der KKW und anderer Branchen zusammengebracht, um konkrete Ideen/Geschäftsmodelle zu entwickeln, Entwicklungspartnerschaften anzustoßen und für die Potentiale der KKW zu sensibilisieren.
- c) **Fiction Forum (2019):** Es wurde ein temporärer Ort und pop-up Showroom direkt gegenüber des BMWi geschaffen, der die Innovationskraft der KKW vermittelte und der die Bedeutung der KKW für Wirtschaft und Gesellschaft erlebbar machte. Es wurden zukunftsweisende Innovationen, Produkte und Projekte vorgestellt und ein außergewöhnlicher Begegnungs- und Veranstaltungsort geschaffen.
- d) **Reframing Innovation (2019):** Ziel war es, bestehende Förderstrukturen für Innovationsdynamiken in Frage zu stellen und Handlungsempfehlungen für ein neues, verändertes Fördersystem zu entwickeln. Das Projekt gliederte sich in mehrere Phasen. Die im Rahmen von Recherchen, Interviews und Veranstaltungen gewonnenen Erkenntnisse wurden am Beispiel von drei Experiment-Teams erprobt.

**Tab. 3: Veranstaltungstypen und Formate<sup>12</sup>**

Veranstaltungstyp	Formate
Gespräche/Gastveranstaltungen im Kompetenzzentrum	Gespräche mit Politikern/-innen und Verbandsvertretern/-innen, ausländischen Delegationen, Sitzungen von Parteien oder der Verwaltung
Schulungsformat	Train the Trainer (für die Vertreter/-innen der Verwaltung und Multiplikatoren/-innen)
Vernetzungsveranstaltung	Gin & Genius, Fellow-Forum
Gesprächsformate	Kreativwirtschaftlicher Salon, Kamingespräch, Format: Innensichten, Transfer im Dialog
Workshops	Praxisworkshops, Format: Dialog, Medienworkshops
Erlebnisformate	Learning Journey, Jackpot 24, mobile Showroom bzw. mobiles FabLab, mobile Showwall, Format: Vor Ort, Landpartie, Lange Nacht der KKW, Escape 2 Innovation, Generation game
eigene Konferenzen/Großveranstaltungen	u.a. Internationale Fachkonferenz, Start-up Night der Kreativen, Schnittstellenkongress
Kooperationen	unterschiedliche Formate (u.a. Vorträge, Podiumsteilnahme, Messestand, Workshopangebote, mobile Showwall im Rahmen von Konferenzen, Kongressen, Messen und Festivals)

Quelle: Zwischen- und Sachstandsberichte, 2016-2019

### 2.6.2. Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen

Die Teilnehmerzahlen variierten sehr stark nach dem Veranstaltungsformat. An den Gesprächsformaten beispielsweise „Format Dialog“ und den Praxisworkshops nahmen durchschnittlich zwischen 20 und 30 Teilnehmer/-innen teil. Bei den großen Konferenzen waren

<sup>12</sup> Ausführliche Erläuterungen zu den einzelnen Veranstaltungsformaten befinden sich im Anhang.

es zwischen 200 und 350 Teilnehmer/-innen. Bei der regelmäßig stattfindenden Vernetzungsveranstaltung Gin & Genius waren es meistens zwischen 100 und 200 Teilnehmer/-innen. Eine besonders hohe Teilnehmeranzahl von 4.200 konnte insbesondere durch das Fiction Forum erzielt werden. (vgl. Tab. 4)

**Tab. 4: Veranstaltungen nach Anzahl der Teilnehmer/-innen**

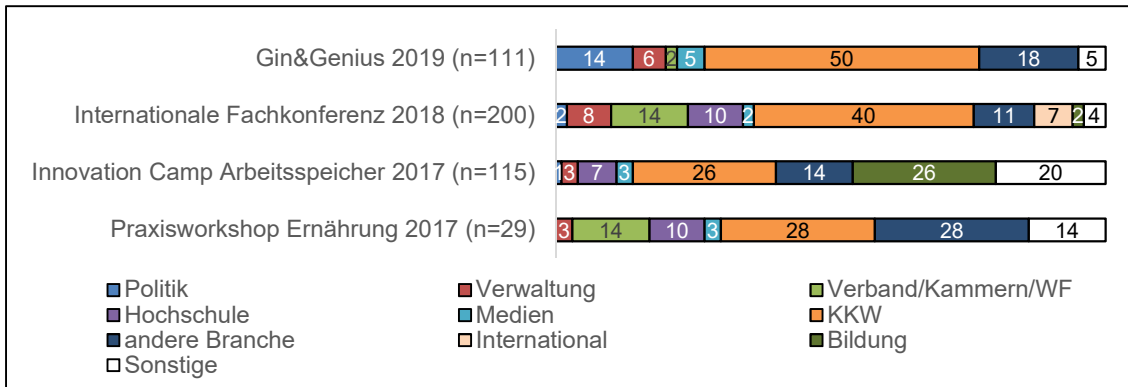
<b>Veranstaltung</b>	<b>Teilnehmer/-innen</b>
regionale Formate (2016, 2017)	20-30
Start-up Night der Kreativen (2018)	350
Internationale Fachkonferenz (2018)	200
Gin & Genius (2016-2019)	100-200
Praxisworkshop (2017-2019)	20-30
Innovation Camp Arbeitsspeicher (2017)	115
Innovation Camp Schrittmacher (2017)	68
Fiction Forum (2019)	4.200

**Quelle: Publikationen, Daten des Kompetenzzentrums**

Die Interviews und die Teilnehmerzusammensetzung für ausgewählte Veranstaltungen haben gezeigt, dass es gelungen ist, für die verschiedenen Zielgruppen passgenaue Veranstaltungsformate anzubieten.

Die Vernetzungsveranstaltung „Gin & Genius“, die in den Sommermonaten regelmäßig auf der Dachterrasse des Projektbüros des Kompetenzzentrums stattfand, wurde gerne von MdBs und deren Mitarbeitern/-innen sowie von Medienvertretern/-innen genutzt, um sich mit Kreativen auszutauschen und zu vernetzen. Die Internationale Fachkonferenz sprach dagegen eher die Vertreter/-innen der Verwaltung, Multiplikatoren/-innen (Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderung) sowie Vertreter/-innen aus der Wissenschaft an, darunter waren auch 7% internationale Teilnehmer/-innen. Für die Innovation Camps und Praxisworkshops konnten zum Thema passend insbesondere auch Multiplikatoren/-innen sowie Teilnehmer/-innen aus anderen Branchen und Bereichen gewonnen werden. (vgl. Abb.2) Darunter waren auch oftmals die Manager/-innen großer Unternehmen. Am Praxisworkshop Zukunft der Arbeit (2017) nahmen u.a. Vertreter/-innen von der Volkswagen AG und Lufthansa Technik AG teil. Beim Praxisworkshop Ernährung waren der regional Direktor Business Development von Aramrak GmbH, ein international tätiges Dienstleistungsunternehmen, zusammen mit Vertretern/-innen verschiedener Verbände (ZDH, Vegetarierbund Deutschland, Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft) anwesend. Auch Politiker/-innen und regionale Medienvertreter/-innen konnten für die Veranstaltungen regelmäßig gewonnen werden. Beispielweise nahm am Innovationcamp Arbeitsspeicher in Bremen (2017) die damalige Wirtschaftsministerin Brigitte Zypries, der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen in Bremen, der Bürgermeister der Stadt Bremen (Schirmherr) sowie ein Vertreter von Bündnis 90/ Die Grünen und Radio Bremen teil.



**Abb. 2: Anzahl der Teilnehmer/-innen nach Zielgruppen, Angaben in %**

Quelle: Publikationen, Daten des Kompetenzzentrums

### 2.6.3. Qualität der Veranstaltungen und Zielgruppenerreichung

Insgesamt konnte im Betrachtungszeitraum eine große Anzahl an Veranstaltungen mit vielen Teilnehmern/-innen aus allen zentralen Zielgruppen bundesweit realisiert werden. Dem Kompetenzzentrum ist es gelungen, mit seinen Veranstaltungen sowohl die Kreativen, die Vertreter/-innen aus anderen Branchen als auch die Verwaltung, die Multiplikatoren/-innen und die Politik sowie die Vertreter/-innen der Medien anzusprechen.

Laut Aussage der Interviewpartner/-innen waren die Veranstaltungsgäste anderer Branchen und Bereiche (u.a. Mitglieder/-innen des Bundestags, Vertreter/-innen von DAX Unternehmen sowie von namhaften Stiftungen), die Referenten/-innen, die Podiumsgäste und Moderatoren/-innen immer sehr hochwertig. Die Inputs waren qualitativ hochwertig und inspirierend. Es schloss sich immer eine gute Diskussion an. Darüber hinaus boten die Veranstaltungen immer eine sehr gute Möglichkeit sich zu vernetzen.

Insgesamt bewerteten alle Interviewpartner/-innen die Veranstaltungsformate als sehr innovativ. Das Kompetenzzentrum schaffte Ermöglichungsräume, damit Ideen gelebt werden können und nicht unterdrückt werden. So konnten die Teilnehmenden beispielsweise im Rahmen der Innovation Camps selbst entscheiden, zu welchen Themen Ideen ausgearbeitet werden sollen. Gleichzeitig schaffte das Kompetenzzentrum Erlebnisse und hat starke Bilder aufgemacht, die die Innovationsfähigkeit der KKW erlebbar und erfahrbar gemacht haben. Es wurden Begegnungsräume und Plattformen geschaffen, wo jeder partizipieren konnte.

Darüber hinaus hatten Veranstaltungen wie die Start-up Night der Kreativen, die Internationale Fachkonferenz und das Fiction Forum eine große Ausstrahlungskraft (auch international) und ermöglichten insbesondere auch den Kleinstunternehmen der KKW sich einem breiten Publikum zu präsentieren.

Im Rahmen der Sonderprojekte wurden Projekte auf die Beine gestellt, die für andere undenkbar waren, sogenannte risky projects. Insbesondere im Rahmen der Praxisworkshops ist es gelungen, Vertreter/-innen anderer Branchen mit den Potentialen und Akteuren der

KKW in Austausch zu bringen und konkrete Handlungsoptionen im Hinblick auf eine Zusammenarbeit an der Schnittstelle KKW zu entwickeln.

Besondere Stärken des Kompetenzzentrums waren laut eines interviewten Experten, die richtigen Personen zu matchen („bringen Personen zusammen, die normalerweise nicht zusammenkommen“), Entscheider/-innen an den Tisch zu holen, eine produktive Diskussionsatmosphäre zu schaffen, Fronten aufzubrechen, Gespräche auf Augenhöhe zu initiieren, Konflikte zu entschärfen und in produktive Ideen (Lösungskonzepte) zu kanalisieren. Genau diese Prozesse sind wiederum entscheidend, um cross-innovation bzw. branchenübergreifende Innovationen anzustoßen.

## **2.7. Öffentlichkeitsarbeit**

Zur weiteren Bekanntmachung der Aktivitäten des Kompetenzzentrums und Information der zentralen Zielgruppen wurden im Betrachtungszeitraum verschiedene Medien vom Kompetenzzentrum bespielt. Neben einer umfassenden Pressearbeit wurde auch die Kommunikation über die sozialen Medien ausgebaut. Über die Website, Publikationen, den Newsletter und das Magazin wurden Ergebnisse der Arbeit des Kompetenzzentrums sowie Informationen aus dem Themenfeld KKW den Zielgruppen regelmäßig zur Verfügung gestellt.

### **2.7.1. Presse- und Medienarbeit**

Die Presse- und Medienarbeit diente dazu, die Aktivitäten des Kompetenzzentrums in einschlägigen Print- und Fachmagazinen zu platzieren und somit in der öffentlichen Wahrnehmung zu verankern.

Seit 2016 wurde eine umfangreiche Pressearbeit aufgebaut. 2019 umfasste der nationale Presseverteiler über 4.000 Kontakte und der Kernverteiler enger Medienkontakte über 30 Ansprechpartner/-innen aus den Bereichen Print national und regional, Hörfunk, TV und Online. Es wurden regelmäßig Pressemitteilungen erstellt (2016: 33, 2017: 11, 2018: 12, 2019: 9) und je nach Veranstaltungsort auch an regionale Verteiler versandt.

Durch Pressekonferenzen im Rahmen von Veranstaltungen und die Durchführung von Medienworkshops versuchte man einen engen Kontakt zu den Medienvertretern/-innen herzustellen. Seit 2017 wurden im Betrachtungszeitraum regelmäßig Workshops für Medienvertreter/-innen zu aktuellen Themen angeboten.

- Am Medienworkshop zum Thema „Zukunft der Medien“ (2017) haben Mitarbeiter/-innen von Zeit online, Deutschlandfunk Kultur, renk magazine, Business Punk, dpa und RBB Radio teilgenommen.
- Am Medienworkshop zum Thema „Storytelling“ (2019) nahmen u.a. Mitarbeiter/-innen von Audible, New media Production, FluxFM und Enorm magazin teil.

Laut Aussage eines Interviewpartners gab es einen intensiven Austausch zwischen Kreativen und Medienvertretern/-innen, wodurch sie selbst die Arbeitsweise und den Mehrwert der Arbeit der Kreativen kennengelernt haben. Insgesamt war die Resonanz sehr positiv. Der Erfolg zeigte sich auch daran, dass im Nachgang neue Medienkontakte und Kooperationen daraus entstanden sind (u.a. mit Tagesspiegel, dpa, Enorm Magazin, Süddeutsche, Business Punk, Capital und Deutschlandfunk Kultur), die auch bis heute bestehen.

Darüber hinaus arbeitete das Kompetenzzentrum bei der Veranstaltungsbewerbung eng mit Partnern/-innen vor Ort zusammen und hatte persönliche Kontakte zu den Regionalmedien, was in einer vermehrten Berücksichtigung in den regionalen Zeitungen resultierte.

Indem übergeordnete Themen wie z.B. neue Arbeit und Gesundheit in den Fokus der Pressearbeit gestellt wurden, ist es gelungen, möglichst viele Medien thematisch anzusprechen.

Zusätzlich wurden für große Veranstaltungen eigene Kommunikationskonzepte entwickelt, um die Ergebnisse der Veranstaltungen passgenau an die Zielgruppen zu vermitteln. Im Rahmen des Fiction Forums wurde ein Presseevent organisiert und in Kooperation mit dem Magazin Business Punk eine Podcast-Reihe „How to fix it“ erstellt, welche auf der Website von Business Punk und über Spotify veröffentlicht wurde.

Das Kompetenzzentrum konnte sich auch als zentraler Ansprechpartner für Medienvertreter/-innen für Themen der KKW etablieren. So gab es 2019 Anfragen vom ZDF und WDR zum Themenfeld Creative Bureaucracy und von Business Punk und Capital zum Themenfeld Young Entrepreneurship und Innovation. Das Interview mit der Projektleitung zum Thema Zukunft wurde in einem Beitrag der Presseagentur dpa veröffentlicht und von 22 regionalen Print-Tageszeitungen aufgegriffen, und erzielte eine Reichweite von 500.000.<sup>13</sup>

Das Kompetenzzentrum konnte seine Erwähnungen in den Medien im Betrachtungszeitraum deutlich steigern. Während es 2017 insgesamt 226 Erwähnungen gab, waren es im Jahr 2019 bereits 1.076. Die Gesamtreichweite betrug im Jahr 2019 rund 35 Millionen. (vgl. Tab. 5)

28% der Erwähnungen erschienen 2019 im Printbereich (überwiegend in Tageszeitungen) und 71% in Online-Medien (überwiegend Internetpublikationen und bei Twitter). (vgl. Tab. 5)<sup>14</sup> Ein sehr großes Medienecho gab es insbesondere im Rahmen der Sonderprojekte Fiction Forum und Innovation Camps.

Zwei von drei Meldungen sind in überregionalen Medien erschienen und jede dritte Meldung in regionalen Medien.

---

<sup>13</sup> Vgl. Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes: Sachstandsbericht 2019, S.70.

<sup>14</sup> Eine systematische Erfassung der Berichterstattung in der Presse und in anderen Medien erfolgte erst seit 2018 durch LANDAU MEDIA. Folglich stützen sich die Auswertungen im vorliegenden Bericht auch primär auf diese beiden Jahre.

Es wurden vor allem auch über Erwähnungen in regionale Tageszeitungen hohen Reichweiten erzielt (Beispiele aus dem Jahr 2019):

- Rheinische Post, Mönchengladbach (25.11. 2019, RW: 70.996), „Kreativwirtschaft zettelt Innovationen für die Bürokratie an“, Innovation Camp Anzetteln
- Sächsische Zeitung, Dresden (RW: 187.698), Interview Husted Zukunftsgestaltung
- Berliner Morgenpost (17.09. 2019, RW: 172.414), „Platz für Pflanzen und Tiere“, Fiction Forum

Tab. 5: Anzahl an Meldungen in allen Medien\*

	2017	2018	2019
<b>gesamt</b>	<b>226</b>	<b>354</b>	<b>1.076</b>
<b>Gesamtreichweite</b>	<b>29,7 Mio.</b>	<b>29,7 Mio.</b>	<b>34,9 Mio.</b>
<b>Print</b>	<b>108</b>	<b>51</b>	<b>305</b>
Tageszeitungen		40	267
Wochenzeitung		1	7
Anzeigenblatt		2	18
Fachzeitschrift		5	7
Publikumszeitschrift		3	6
<b>Online</b>	<b>112</b>	<b>302</b>	<b>764</b>
Internetpublikation		185	347
Microblog (Twitter)		78	236
Facebook		12	69
Instagram		14	98
sonstige		11	8
dpa		2	6
<b>TV/Hörfunk</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

\*2016: Gesamtreichweite 7,3 Mio.

Quelle: Zwischenbericht (2017), LANDAU MEDIA (2018, 2019)

Auch relevante Publikums- und Fachmagazine sowie reichweitenstarke Wochenzeitungen wie Die Zeit griffen die Themen des Kompetenzzentrums auf. In den sozialen Medien berichteten insbesondere kreative Netzwerke, einzelne Kreativunternehmen, Journalisten/-innen, Kooperationspartner/-innen, BMWi und BKM über Veranstaltungen des Kompetenzzentrums.

In den Medien der Kammern und Verbände fand das Kompetenzzentrum dagegen bisher nur selten Erwähnung. 2019 waren es zwei Verbände und fünf Kammern.

In der folgenden Tabelle wurden ausgewählte Medien aufgeführt, die im Jahr 2019 über Aktivitäten des Kompetenzzentrums berichtet haben, und eine hohe Reichweite generierten (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Ausgewählte Medien und Reichweite

Art des Mediums	Name des Mediums	Reichweite
<b>Wochenzeitung</b>	Die Zeit	2.328.316
<b>Publikumszeitschrift</b>	Freizeit Woche	1.020.504
	Grazia	480.356
	enorm (Wirtschaftsmagazin, Themen: CSR, Social Entrepreneurship, nachhaltiges Wirtschaften)	88.740
<b>Fachzeitschrift</b>	m+a report (marktführende Messe-Marketing-Fachmagazin für die ausstellende Wirtschaft und Messebranche)	50.085
<b>Internet Publikation</b>	stern online	1.691.231
	süddeutsche online	2 Mio.
	RP online (Rheinische Post)	733.402
	Zeit Online	1.856.588
	berlin.de	339.306
	Leipziger Volkszeitung Online	281.630
<b>Facebook</b>	BMWi	46.282
	enorm Magazin	39.902
<b>Instagram</b>	bundeskultur	11.783
	purerau.de (Unternehmen für nachhaltige Nahrungsmittel)	11.912
	enorm_magazin	6.713
	chariteberlin	4.712
	kreatives_brandenburg	1.218
	kreativsachsenanhalt	1.042
	ulrichsoenius	1.213
<b>Hörfunk</b>	radioeins rbb	370.000
	Deutschlandfunk Kultur	510.000
	Flux FM	100.000
	BB Radio	380.000

Quelle: LANDAU MEDIA (2019)

### 2.7.2. Website – kreativ-bund.de

Über die Website des Kompetenzzentrums werden der interessierten Öffentlichkeit und insbesondere den Zielgruppen verschiedene Informationen bereitgestellt. Es werden regelmäßig Beiträge fürs Magazin erstellt, in denen Kreative insbesondere auch die Fellows in Form von Interviews vorgestellt werden, über Ergebnisse der Veranstaltungen berichtet wird bzw. unterschiedliche Themen diskutiert werden. Darüber hinaus finden sich auf der Website Informationen zu Veranstaltungen, ein Downloadbereich (u.a. Dossiers und Publikationen) sowie eine Kontaktmöglichkeit.

Die Interviewpartner/-innen finden die Website sehr ansprechend und übersichtlich gestaltet. Es werden vielseitige, gut aufbereitete und aktuelle Informationen für verschiedene Zielgruppen zur Verfügung gestellt. Insgesamt hat sich die Website zu einer wichtigen Informationsquelle zum Thema KKW entwickelt. Dieses positive Bild spiegelt sich auch in den Besuchszahlen der Website wieder. Im Betrachtungszeitraum hat sich die Anzahl an Besuchen von 15.194 (2016) auf über 50.000 (2019) mehr als verdreifacht (vgl. Tab. 7). Die hohe Besucheranzahl im Jahr 2019 ist insbesondere auch auf die großen Veranstaltungen im Rahmen der Sonderprojekte (Innovation Camps, Fiction Form) zurückzuführen, die von einer breiten Öffentlichkeitsarbeit begleitet wurden.

Anhand der Webstatistik des Kompetenzzentrums zeigt sich, dass sich die Besucher/-innen insbesondere für das Magazin (Anzahl an Seitenansichten seit 2017 mehr als verdoppelt) interessierten. Dagegen die Anzahl an Downloads von den Fachdossiers eher gering war. Diese richteten sich auch eher an ein Fachpublikum wie Wissenschaft und Verwaltung.

Zur Beurteilung der Attraktivität des Onlineportals wurden die Indikatoren Verweildauer pro Besuch, die Seitenansichten pro Besuch sowie die Absprungrate in die Analyse mit einbezogen. Die Verweildauer pro Besuch gibt Auskunft darüber, wie lange die Website im Durchschnitt vom Besucher/von der Besucherin betrachtet wurde. Lange Ansichtszeiten und eine hohe Anzahl an aufgerufenen Seiten pro Besuch sprechen für ein hohes Interesse des Besuchers/der Besucherin an den Inhalten der Website. Die Absprungrate erfasst den Anteil an Besuchern/-innen, der nach dem Besuch einer Seite, das Portal wieder verlassen hat. Die Absprungrate liegt in der Regel zwischen 30% und 50% (vgl. Hassler, M. 2012: 191). Eine hohe Absprungrate bedeutet, dass die Besucher/-innen nicht die Inhalte auf der Website vorgefunden haben, die sie erwartet haben.

Insgesamt lag die durchschnittliche Verweildauer pro Besuch zwischen zwei und drei Minuten und die durchschnittliche Anzahl an Seitenansichten pro Besuch zwischen zwei und drei Seiten. Die Absprungrate lag durchschnittlich bei knapp 50%. Diese Werte sind vergleichbar mit den durchschnittlichen Werten anderer Websites, die von den Evaluatoren bereits evaluiert wurden.

Da den Evaluatoren keine weiteren Daten vorliegen, ist eine inhaltliche Interpretation der Daten eher schwierig. (vgl. Tab. 7)<sup>15</sup> Grundsätzlich lässt sich aber sagen, dass die Werte über den Betrachtungszeitraum im Mittel konstant geblieben sind trotz einer deutlichen Zunahme an Besuchern/-innen der Website. Das legt nahe, dass insbesondere auch Personen aus den Zielgruppen die Website besucht haben, die ein Interesse an den Themen haben.

---

<sup>15</sup> Im Betrachtungszeitraum wurde keine Nutzerbefragung auf der Website geschaltet, sodass Angaben zur Usability, Attraktivität der Website sowie zu den Nutzern/-innen selbst (Welcher Zielgruppe gehören sie an?) den Evaluatoren nicht vorlagen.

Tab. 7: Kennzahlen für die Website, 2016 – 2019

	ab Mai 2016	2017	2018	2019
<b>Besuche</b>	15.194	28.479	32.157	50.201
<b>Seitenansichten</b>	57.302	83.131	89.467	113.890
<b>durchschnittl. Seitenansichten pro Besuch</b>	3,8	2,9	2,8	2,3
<b>durchschnittl. Verweildauer pro Besuch</b>	3 min 41 sec	3 min 13 sec	2 min 50 sec	2 min 37 sec
<b>Absprungrate in %</b>	48	34	48	50
<b>Magazinbeiträge (online)</b>	18	31	15	27
<b>Downloads (Magazin)</b>		643	1.290	1.929
<b>Seitenansichten Magazin</b>		1.322	2.890	3.109
<b>Downloads (Dossiers)</b>		60	257	102

Quelle: Webstatistik des Kompetenzzentrums, 2016-2019

### 2.7.3. Soziale Medien

Der Social Media Bereich wurde im Betrachtungszeitraum stark ausgebaut, da darüber die Zielgruppen unmittelbar erreicht werden konnten. Das Kompetenzzentrum hatte bereits in der ersten Förderphase eine Facebook-Seite. Seit 2016 war es dann auch bei Twitter und Instagram vertreten.

Über die Facebook-Seite konnten insbesondere Unternehmen und Netzwerke der KKW angesprochen werden. Twitter wird überwiegend von Journalisten/-innen, der Politik, der Verwaltung, den Verbänden, Institutionen sowie den Netzwerken der KKW genutzt.

Um hohe Reichweiten zu generieren wurden Projektpartner/-innen und beteiligte Initiativen bei Social Media Postings vertaggt. Über Earned Media Postings wurde erreicht, dass auch die Kooperationspartner/-innen über Veranstaltungen des Kompetenzzentrums berichtet haben und darüber auch deren Follower (oftmals außerhalb der Kompetenzzentrum-eigenen Zielgruppe) erreicht wurden.

Insgesamt konnte im Betrachtungszeitraum die Anzahl an Followern für alle drei Kanäle deutlich gesteigert werden. Die Anzahl der Follower bei Facebook hat sich fast verdoppelt (fast 10.000 Follower Ende 2019) und bei Instagram sogar mehr als verdreifacht (962 Follower Ende 2019). Bei Twitter hatte das Kompetenzzentrum Ende 2019 623 Follower. Dies sind auch im Vergleich zu anderen Evaluationen sehr gute Werte. Generell ist bei den sozialen Medien eine erste wichtige Zielmarke 1.000 Follower. Diese ist bei Facebook mehr als übertroffen und bei Instagram schon fast erreicht. Somit konnte eine stetige Erweiterung des Netzwerks erreicht werden. Alle drei Kanäle wurden regelmäßig mit qualitativ hochwertigen Posts bespielt. (vgl. Tab. 8)

Tab. 8: Anzahl an Posts und Followern, 2016-2019

		2016	2017	2018	2019
Facebook	Posts pro Woche	6	6	6	4
	Follower	5.364	5.964	6.135	9.670
Twitter	Posts pro Woche		5 bis 6	5	4
	Follower		328	442	623
Instagram	Posts pro Woche		2 bis 3	4	3
	Follower		298	403	962

Quelle: Daten des Kompetenzzentrums, LANDAU MEDIA (2018, 2019)

Die Inhalte der Posts generierten sich insbesondere aus den Veranstaltungen des Kompetenzzentrums. Neun der zehn reichweitenstärksten Postings auf Facebook im Zeitraum Juli bis Dezember 2019 enthielten Inhalte über die Innovation Camps. Alle diese Postings überschritten die durchschnittliche Reichweite von 1.431 erreichten Personen pro Post. Der Durchschnittswert dieser neun Posts lag bei 2.884 erreichten Personen pro Post. (vgl. Sachstandsbericht 2019: 67) Somit ist eine sehr gute Einbindung der Social-Media-Kanäle in die Veranstaltungskommunikation erreicht wurden.

Außerdem gab es eine hohe Interaktion bei Twitter durch Retweets (erneuter Post eines Tweets des Kompetenzzentrums über einen anderen Twitterkanal). Darüber konnte die Reichweite eines Tweets deutlich erhöht werden. Die folgende Tabelle ist auch ein Beleg dafür, dass das Kompetenzzentrum mit den gewünschten Zielgruppen über Twitter nachhaltig vernetzt ist. (vgl. Tab. 9)

Tab. 9: Twitter, ausgewählte Retweets (RT@kreativ\_bund), 2019

Twitter Kanal	Reichweite	Zielgruppe
mfg_kreativ	3.940	kreatives Netzwerk
KreativNetzBW	2.604	kreatives Netzwerk
BusinessPunkMag	21.371	Medienpartner
Bernd_Fesel	10.537	Direktor des European Creative Business Network (ECBN)
CREATIVE_NRW	8.335	kreatives Netzwerk
BMW_i_Bund	76.823	Verwaltung
ECBNetwork	8.422	European Creative Business Network (ECBN)
ChariteBerlin	2.828	Kooperationspartner
AUMAeV	3.141	Kooperationspartner
tj_tweets	13.320	Politik (MdB), Beauftragte des BMWi für die Digitale Wirtschaft und Start-ups
kreativesbrb	1.945	kreatives Netzwerk
mtleitner	1.082	Fellow

Quelle: LANDAU MEDIA 2019



## 2.7.4. Newsletter und Printprodukte

Seit September 2016 erscheint monatlich der Newsletter des Kompetenzzentrums. Er hat immer ein „Aufhängerthema“, stellt die Fellows vor und weist auf aktuelle Magazinbeiträge und Veranstaltungen hin. Im Betrachtungszeitraum konnte die Anzahl an Abonnenten/-innen fast verdreifacht (3.425 Ende 2019) werden. Leider liegen keine Daten zu den Abonnenten/-innen vor, beispielsweise welcher Zielgruppe sie angehören. Hervorzuheben ist außerdem die stabile hohe Öffnungsrate (über 50 %) und Klickrate (über 20 %), obwohl die Anzahl an Abonnenten/-innen deutlich gestiegen ist (vgl. Tab. 10).<sup>16</sup> Dies zeigt ein starkes Interesse bei den Abonnenten/-innen an den Themen. Insgesamt ist der Newsletter ein gutes Instrument, um die Zielgruppen (Politiker/-innen, Verbände, Wirtschaftsvertreter/-innen anderer Branchen) an sich zu binden und regelmäßig mit Informationen aus dem Themenfeld KKW zu versorgen bzw. über die Aktivitäten des Kompetenzzentrums zu informieren.

Tab. 10: Kennzahlen Newsletter (NL), 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Anzahl NL	4	12	11	12
Empfänger	1.292	2.237	2.987	3.425
Öffnungsrate	60%	55%	54,40%	52%
Klickrate	22%	26%	22%	22%

Quelle: Daten des Kompetenzzentrums

Außerdem erstellte das Kompetenzzentrum im Betrachtungszeitraum eine Fülle an Printprodukten (2016: 50, 2017: 51, 2018: 12, 2019: 47). Es wurden zur Bewerbung von Veranstaltungen u.a. Flyer, Postkarten, Roll-ups und Pressemappen erstellt. Im Nachgang zu den Veranstaltungen und Sonderprojekten entstanden verschiedene Publikationen.

Die Interviewpartner/-innen gaben das Feedback, dass insbesondere die Pressemappen (individuelle Zusammenstellung von Magazinbeiträgen auf vier Seiten) und die Publikationen (z.B. Amt für unlösbare Aufgaben) sehr gut angekommen sind. Gelobt wurden die sehr interessanten Inhalte und die ansprechende, kreative Aufmachung der Publikationen.

## 2.8. Einschätzung der Erreichung der operativen Ziele

Das Kompetenzzentrum hat sich als Ansprechpartner bzw. Anlaufstelle für alle Zielgruppen im Themengebiet KKW etabliert. Es gab einen intensiven Austausch auf Bundes- und Länderebene. Das Kompetenzzentrum war regelmäßig in den Gremien der Länder vertreten und hat über aktuelle Aktivitäten und Veranstaltungen berichtet sowie die Länder bei der Durchführung eigener Veranstaltungen unterstützt. Es hat mit Vertretern/-innen aus der

<sup>16</sup> Die Öffnungsrate gibt an, wie viele Empfänger tatsächlich den Newsletter geöffnet haben. Die Klickrate zeigt an, wie viele Empfänger mindestens einmal auf einen Link im Newsletter geklickt haben.

KKW, der Verwaltung, der Politik, den Kammern, den Verbänden, sonstigen Wirtschaftsbranchen und der Wissenschaft im Inland und Ausland zahlreiche Gespräche geführt und sich vernetzt. Die Fachexpertise des Kompetenzzentrums wurde erfolgreich in relevante Projekte und Veranstaltungen im Themenfeld KKW sowohl national als auch international eingespeist. International wird das Kompetenzzentrum auch als Best-Practice-Beispiel wahrgenommen und ist auf europäischer Ebene gut vernetzt.

Eine besondere Stärke des Kompetenzzentrums war die frühzeitige Identifizierung von Themen und Trends im Themenfeld KKW. Es hatte eine Leitfunktion in den Themen und griff übergeordnete Themen in den Veranstaltungen auf. Die Fellows bildeten dabei einen wichtigen Think-Tank für das Kompetenzzentrum, da sie neue Themen und Trends der Branche benannt haben. Sie bereicherten außerdem die Veranstaltungen des Kompetenzzentrums als Referenten/-innen und Podiumsgäste durch ihre fachliche Expertise sowie als Moderatoren/-innen und Workshopleiter/-innen durch den Einsatz innovativer Methoden. Außerdem waren sie Botschafter/-innen für die Branche in ihre eigenen Netzwerke hinein.

Es wurden innovative Veranstaltungsformate konzipiert und mit vielen Teilnehmern/-innen aus allen Zielgruppen bundesweit durchgeführt. Die Veranstaltungen machten die Innovationsfähigkeit der KKW erlebbar. Sie boten den Klein- und Kleinstunternehmen der KKW die Möglichkeit, sich den Akteuren anderer Branchen bzw. Bereiche zu präsentieren und passgenaue Einblicke in die KKW sowie Anreize zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu geben. Die Teilnehmer/-innen waren sehr zufrieden mit der Qualität der Veranstaltungen. Die Ergebnisse der Veranstaltungen und gewonnene Best-Practice-Beispiele wurden sehr ansprechend in Publikationen und dem Magazin aufbereitet.

Über Medienkooperationen und die Einbindung verschiedener Kanäle konnte im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine große Reichweite erzielt werden. Insbesondere Kleinstunternehmen der KKW und deren innovative Produkte wurden über die Medien des Kompetenzzentrums (z.B. Magazin oder Publikationen) einem breiten Publikum bekannt gemacht. Jedoch sollte das Kompetenzzentrum mit Blick auf die Zielgruppe der Unternehmen anderer Branchen mehr Erwähnung in Medien von Verbänden und Kammern finden.

Die Fachdossiers des Kompetenzzentrums bildeten eine wichtige Grundlage für die Arbeit der Vertreter/-innen aus der Verwaltung, Politik und Wissenschaft, da daraus wichtige Erkenntnisse gezogen werden und insgesamt die Perspektive erweitert werden konnte. Insbesondere die Vertreter/-innen der Länder wünschen sich noch mehr Daten und wissenschaftliche Analysen für ihre Arbeit.

Die Website ist zu einer wichtigen Informationsquelle für die verschiedenen Zielgruppen geworden. Die Abonnentenzahl beim Newsletter hat sich seit 2016 verdreifacht bei einer gleichbleibend hohen Öffnungsrate.

Insgesamt hat das Kompetenzzentrum die operativen Ziele voll umfänglich erfüllt.

### **3. Sichtbarkeit, Impulswirkung und Innovationsförderung**

#### **3.1. Erhöhung der Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Ein zentrales Ziel des Kompetenzzentrums war es, die Bedeutung der KKW als eigenständige Branche und das Innovationspotential der KKW sichtbar in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit zu verankern.

##### **3.1.1. Ergebnisse der Teilnehmerbefragung 2019**

Im Jahr 2019 wurden die Teilnehmer/-innen von ausgewählten Veranstaltungen des Kompetenzzentrums zum Themenblock Sichtbarkeit befragt (vgl. Birnkraut 2020):

Auf die Frage „Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) – wie hoch schätzen Sie Ihr Wissen zum Thema KKW ein?“ antworteten die Befragten aus acht Veranstaltungen im Schnitt vorher mit 5,15 (n=266) und nachher mit 7,145 (n=216). Es konnte somit durch die Veranstaltungsteilnahme eine deutliche Erhöhung des Wissens zum Thema KKW von durchschnittlich 39% festgestellt werden. (ebd.: 31) Die Einschätzung des Nutzens für das eigene Unternehmen/die eigene Einrichtung, der sich aus der Zusammenarbeit mit der KKW ergibt, liegt bereits vor der Veranstaltungsteilnahme auf einem hohen Niveau von 7-8 (auf einer Skala bis 10), wird aber durch die Teilnahme an der Veranstaltung noch einmal um durchschnittlich 11% erhöht auf eine Nennung von 8-9. Es wurden Teilnehmer/-innen aus sechs Veranstaltungen befragt. (ebd.: 32)

Auf die Frage „Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr aktiv) - wie aktiv nehmen Sie das Kompetenzzentrum als Ermöglicher von Zusammenarbeit zw. der KKW und anderer Branchen wahr?“ lagen die Antworten der Befragten aus fünf Veranstaltungen im Schnitt vorher zw. 5 und 6 (n=163) und nachher zw. 7 und 8 (n=127). Im Schnitt verbesserte sich der Mittelwert um 29%. (ebd.: 38)

Die Einschätzung des Nutzens der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderer Branchen für die Gesamtwirtschaft liegt bereits vor der Veranstaltungsteilnahme auf einem hohen Niveau von rund 8 (Skala 1 bis 10) (n=274) und erhöht sich dementsprechend durch die Teilnahme an der Veranstaltung im Schnitt nur noch um 4% auf eine Nennung von 8-9 (n=196). Es wurden Teilnehmer/-innen aus sechs Veranstaltungen befragt. (ebd.: 33)

Die teilweise hohen Ausgangswerte bereits vor der Veranstaltung können so verstanden werden, dass die befragten Teilnehmer/-innen bereits andere Veranstaltungen des KKW besucht haben und somit die Arbeit des Kompetenzzentrums der letzten Jahre bereits eine sehr hohe Wirkung bei den befragten Teilnehmern/-innen erzielt hat. Darüber hinaus wurden für einige Veranstaltungsformate gezielt vorab Teilnehmer/-innen ausgewählt (Praxisworkshops, Innovation Camps), die für das Thema cross-innovation offen sind. Folglich sollte in Zukunft darauf geachtet werden mit den Veranstaltungen auch jene Akteure aus

den Zielgruppen zu erreichen, die dem Themengebiet noch nicht von vorn herein affin gegenüberstehen.

Die Studie kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass Unternehmer/-innen anderer Branchen, Politiker/-innen, Mitarbeiter/-innen in der Verwaltung und Multiplikator/-innen überdurchschnittlich durch Gespräche und die Teilnahme an Veranstaltungen durch das Kompetenzzentrum erreicht wurden. (ebd.: 7)

Die Sichtbarkeit in der Presse ist insbesondere auch durch die Medienkooperationen überdurchschnittlich erreicht worden. Die Pressearbeit war im Jahr 2019 insgesamt sehr erfolgreich. Es ist eine zielgerichtete Kommunikation über die KKW erfolgt. (ebd.: 43)

### **3.1.2. Sichtbarkeit der KKW in der Politik**

Die Evaluation hat gezeigt, dass parteiübergreifende Kontakte zu Abgeordneten aus den Ausschüssen Haushalt, Kultur und Medien und Wirtschaft aufgebaut wurden. Insbesondere jene Politiker/-innen wurden erreicht, die für das Thema aufgeschlossen sind. Aber es konnten auch vereinzelt MdBs aus anderen Themenfeldern für die KKW begeistert werden.

Die Projektleitung wurde zu Vorträgen in die Gremien mehrerer Parteien und zweimal in den Kulturausschuss des Bundestages eingeladen und konnte dort, die wirtschaftliche Bedeutung der KKW sowie die Bedarfe der Branche adressieren.

Ein Teil der Politiker/-innen oder ihre Mitarbeiter/-innen sind nach dem Erstkontakt auch regelmäßig zu Veranstaltungen des Kompetenzzentrums erschienen. Insbesondere Gin & Genius war ein beliebtes Veranstaltungsformat für diese Zielgruppe. Die interviewten Fellows und Experten/-innen haben die Anwesenheit der MdBs auf den Veranstaltungen sehr begrüßt. Man ist ins Gespräch gekommen und saß gemeinsam auf Podien. Auf diese Weise hatten die Politiker/-innen regelmäßig Kontakt zu Vertretern/-innen der KKW.

Des Weiteren hat die Evaluation gezeigt, dass das Kompetenzzentrum für die Mitarbeiter/-innen der Büros der MdBs eine wichtige Informationsquelle zu dem Themenfeld KKW und auch nichttechnische Innovation geworden ist. In den Interviews wurde bestätigt, dass man regelmäßig auf die Website geht, die Dossiers liest und Anfragen ans Projektteam stellt. Die schnelle Bearbeitung von Anfragen und die gut aufbereiteten Informationen zum Themenfeld KKW und nichttechnische Innovationen wurden ausdrücklich gelobt.

Das Kompetenzzentrum hat im Betrachtungszeitraum auch MdBs unterstützt, die in ihrer Region etwas für die Branche bewegen wollten. So wurde beispielsweise auf Initiative eines MdB und in Kooperation mit der musa e.V. und der Stadt Göttingen zwei Praxisworkshops zum Themenfeld „KKW als strategische Partnerin bei Stadt- und Quartiersentwicklung“ konzipiert und durchgeführt. Der Austausch und die Vernetzung von Kreativen vor Ort und aus ganz Deutschland, ortsansässigen Unternehmern/-innen sowie Vertretern/-innen aus

Politik und Verwaltung war die Initialzündung für die Gründung des Kreativquartier in Göttingen.

Insgesamt hat das Kompetenzzentrum aus Sicht der meisten Interviewpartner/-innen im Rahmen seiner Möglichkeiten viel erreicht: Es hat den Politikern/-innen die KKW erklärt und durch innovative Veranstaltungsformate, das Innovationspotential der KKW sichtbar gemacht sowie Kreative und Politiker/-innen ins Gespräch gebracht. Es wird als kompetenter Ansprechpartner für das Themenfeld KKW wahrgenommen und wurde in die Facharbeit der politischen Gremien mit einbezogen. Der Erfolg der Aktivitäten des Kompetenzzentrums zeigte sich zum einen in der Erhöhung des Etats für die KKW im Betrachtungszeitraum, welches wiederum für zusätzliche Projekte genutzt werden konnte, und spiegelte sich zum anderen im Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2018 wider.<sup>17</sup> Somit ist aus Sicht der Evaluatoren und der Mehrheit der Interviewpartner/-innen eine stärkere Wahrnehmung der KKW in der Politik gelungen.

### **3.1.3. Sichtbarkeit der KKW in den Medien und bei Multiplikatoren**

#### **Sichtbarkeit in den Medien**

Die Evaluation hat gezeigt, dass im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eine große Reichweite erzielt werden konnte (vgl. Kap. 2.7.). Es erfolgte eine qualitativ hochwertige Berichterstattung in regionalen und überregionalen Zeitungen. Die Anzahl der Besuche der Website des Kompetenzzentrums hat sich im Betrachtungszeitraum verdreifacht. Auch die Anzahl an Followern bei Facebook, Twitter und Instagram konnte deutlich gesteigert werden. Das Kompetenzzentrum hat sich über die Social-Media-Kanäle mit wichtigen Akteuren der Zielgruppen vernetzt. Insbesondere durch die Medienkooperationen konnte die Sichtbarkeit in den Medien deutlich erhöht werden. Darüber hinaus ist es dem Kompetenzzentrum im Betrachtungszeitraum gelungen, sich als zentraler Ansprechpartner für Medienvertreter/-innen für Themen der KKW zu etablieren.

#### **Sichtbarkeit bei den Multiplikatoren**

Im Betrachtungszeitraum wurden regelmäßig Gespräche mit Vertretern/-innen von Kammern, Verbänden sowie aus dem Bereich Wirtschaftsförderung, die für das Thema KKW zuständig sind, geführt. Darüber hinaus war die Projektleitung regelmäßig beim Arbeitskreis

---

<sup>17</sup> „Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist nicht nur Beschäftigungs- und Wachstumstreiber, sondern auch Impulsegeber für gesellschaftliche Erneuerung und zukünftige Entwicklungen in unserer Arbeitswelt, Wirtschaft, Kultur, Bildung und Gesellschaft. Wir streben eine Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft und die Erweiterung der Innovations- und Außenwirtschaftsförderung und die Weiterentwicklung von Finanzierungs- und Förderinstrumenten an, um inhaltsbezogene und immaterielle Innovationen, Leistungen und Produkte der Kreativwirtschaft anzusprechen.“ (Koalitionsvertrag 2018: 170)

KKW des DIHK anwesend und hat die Aktivitäten des Kompetenzzentrums vorgestellt. Laut Aussage eines Interviewpartners ist allen Zuständigen für das Thema KKW der Handelskammern, das Kompetenzzentrum bekannt. Es gab auch eine Kooperationsveranstaltung mit dem DIHK zum Thema „Bedeutung der KKW für die Wirtschaft“, an welcher Vertreter/-innen aus zwölf Wirtschaftsverbänden teilnahmen. Insbesondere Arbeitgeberverbände auf Länderebene müssen aber noch für das Thema aufgeschlossen werden.

Grundsätzlich wird seitens der Multiplikatoren/-innen die Schwierigkeit gesehen, den industriellen Mittelstand für das Thema zu gewinnen. Bei einem gelungenen Veranstaltungsformat, inspiriert durch das Kompetenzzentrum, haben Kreativunternehmen sich in kurzen Pitches Unternehmen anderer Branchen vorgestellt und das Innovationspotential der Branche deutlich gemacht. Dieses Veranstaltungsformat ist auf sehr positive Resonanz gestoßen und wurde von mehreren IHKs u.a. von der IHK Köln, der IHK Frankfurt und der IHK Stuttgart durchgeführt. Bei zwei Kooperationsveranstaltungen mit BVMW zum Thema „Arbeiten 2030“ und mit der HWK Berlin zum Thema: Marketing/Vertrieb lieferten Kreative wertvolle Impulse für die anwesenden mittelständischen Betriebe. Ziel sollte es sein, zukünftig verstärkt Multiplikatoren/-innen zu aktivieren und dabei zu unterstützen, solche Veranstaltungsformate regelmäßig anzubieten, um darüber die mittelständischen Unternehmen für das Innovationspotential der KKW zu öffnen.

Des Weiteren berichteten Kammern und Verbände bisher nur sehr vereinzelt über Veranstaltungen des Kompetenzzentrums bzw. über das Thema KKW in ihren Medien (IHK Zeitungen, Social-Media-Kanäle). Auch auf diesem Feld sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Kompetenzzentrum und den Multiplikatoren/-innen intensiviert werden.

## **3.2. Impulswirkung und Innovationsdynamik**

Ein weiteres zentrales Ziel des Kompetenzzentrums war es durch innovative Veranstaltungsformate Impulse zu setzen, Kooperationen anzustoßen und damit die Innovationsdynamik insbesondere im Bereich der nichttechnischen Innovationen zu steigern.

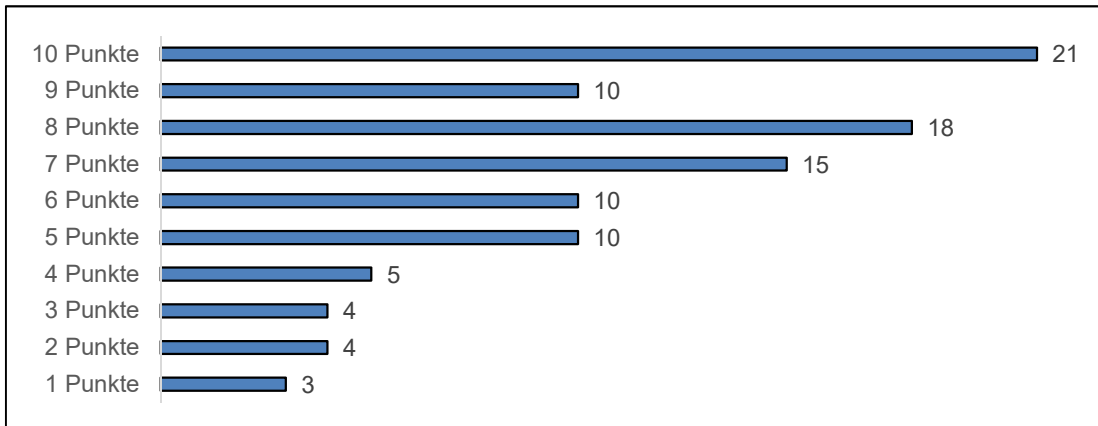
### **3.2.1. Ergebnisse der Teilnehmerbefragung 2019**

Im Jahr 2019 wurden die Teilnehmer/-innen von ausgewählten Veranstaltungen des Kompetenzzentrums zum Themenblock Impulswirkung und Innovationsdynamik befragt (vgl. Birnkraut 2020):

Auf die Frage „Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr hoch) – Nehmen Sie das Kompetenzzentrum als impulsgebend in der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderen Branchen war?“ antwortete die Hälfte der Befragten, dass sie das Kompetenzzentrum als sehr impulsgebend wahrnimmt. Jeder fünfte Befragte hat sogar mit 10 geantwortet. Nur 16%

der Befragten gaben an, dass nur eine geringe bis gar keine Impulswirkung vom Kompetenzzentrum ausgeht. (vgl. Abb. 3)

**Abb. 3: Nehmen Sie das Kompetenzzentrum als impulsgebend in der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderen Branchen war?, (Skala 1-10), n=198, Angaben in %**

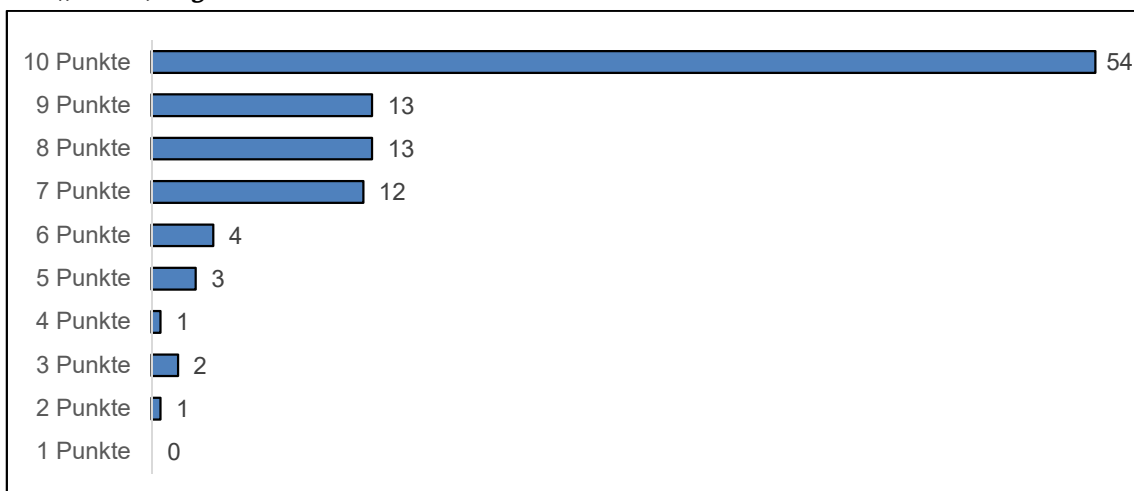


Quelle: Birnkraut 2020: 38

12% der Befragten kennen eine und 66% sogar mehr als eine cross-sektorale Kooperation zwischen der KKW und anderen Branchen (n=198). 62% der Befragten sehen die ihnen bekannten Kooperationen als Vorbild an (n=194). (ebd.:36)

Vier von fünf Befragten sind bereit die Unternehmen der KKW in ihre Tätigkeit einzubinden. Über die Hälfte der Befragten hat sogar mit 10 geantwortet. Nur 4% der Befragten sind dazu nicht bereit. (vgl. Abb. 4) Es liegt somit bereits vor der Veranstaltungsteilnahme eine hohe Bereitschaft vor. Der Besuch der Veranstaltung hat bei 27% der Befragten sogar noch einmal die Bereitschaft erhöht. (ebd.:49)

**Abb. 4: Wie bereit sind Sie, die Unternehmen der KKW in Ihre eigene Tätigkeit einzubinden? (Skala 1-10), n=198, Angaben in %**

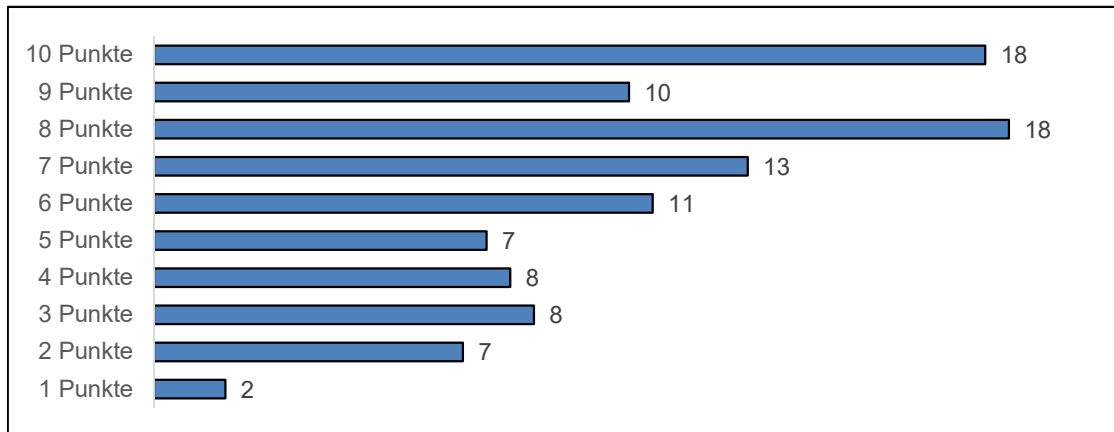


Quelle: Birnkraut 2020: 49

Knapp die Hälfte der Befragten schätzte die Bereitschaft ihrer Institution/ihres Unternehmens sehr hoch ein, im Arbeitsumfeld risky projects auszuprobieren. Jeder vierte Befragte

weist diesbezüglich nur eine geringe bis gar keine Bereitschaft dazu auf. (vgl. Abb. 5) Auf die Frage „Woran scheiterte die Bereitschaft risky projects einzugehen bisher?“ antworteten 37% der Befragten am Geld, 34% an der Zeit und 22% am Partner. Nur 7% der Befragten gaben an, dass es an einer Idee fehlt. (n=286, Mehrfachnennungen möglich; ebd.:51)

**Abb. 5: Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Institution/Ihres Unternehmens ein, im Arbeitsumfeld Experimente (risky projects) auszuprobieren? (Skala 1-10), n=198, Angaben in %**



Quelle: Birnkraut (2020): 50

Die hohe Bereitschaft Kooperationen mit Unternehmen der KKW einzugehen und sogar risky projects kann nicht als repräsentativ für die gesamte Wirtschaft angesehen werden, sondern ist auf die besondere Zusammensetzung der Besucher/-innen der Veranstaltungen des Kompetenzzentrums zurück zu führen. Insbesondere im Rahmen der Sonderprojekte wurden gezielt Teilnehmer/-innen gesucht, die für cross-sektorale Kooperationen offen sind.

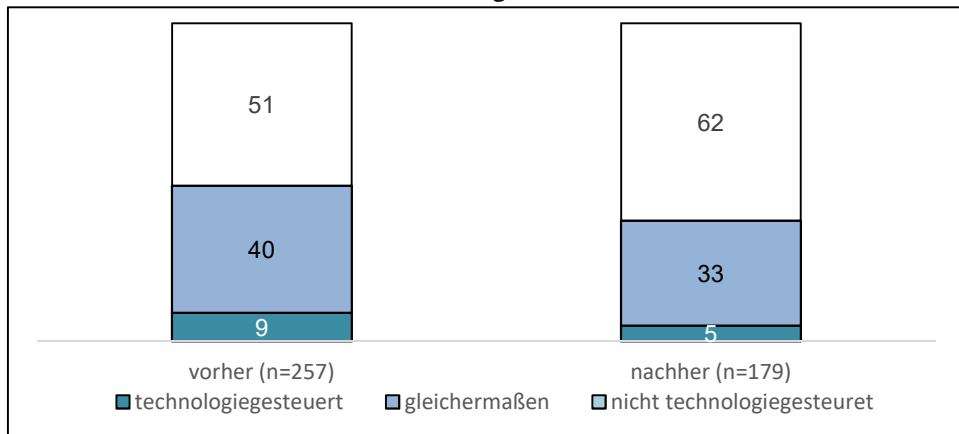
Knapp die Hälfte der Befragten haben in den letzten drei Jahren umfangreich Systeme und Prozesse in ihrer Organisation verändert. Nur 15% haben kaum oder keine Veränderungen angestoßen. Bei 29% der Befragten war die KKW impulsgebend und/oder unterstützend bei dieser Organisationsveränderung. Bei 42% der Befragten spielte die KKW im Rahmen der Organisationsveränderungen keine Rolle. (ebd.: 53)

Auf die Frage „Auf einer Skala von 1(sehr gering) bis 10 (sehr hoch) – wie hoch schätzen Sie Ihre Ansatzmöglichkeiten ein, die bestehende Förderpolitik für die KKW zu verändern?“ lagen die Antworten der Befragten im Schnitt vor der Veranstaltung zwischen 4-5 (n=50) und nachher zwischen 5-6 (n=46). Es wurden hauptsächlich Teilnehmer/-innen aus der Verwaltung auf zwei Veranstaltungen befragt. Es konnte zwar eine positive Veränderung festgestellt werden, aber trotz allem sehen die Mitarbeiter/-innen aus der Verwaltung immer noch einige Hemmnisse hinsichtlich der Gestaltung geeigneter Förderprogramme für die KKW. (ebd.: 69) Dies bestätigte sich auch in den geführten Interviews. Grundsätzlich ist die Bereitschaft hoch Richtlinien zur Förderung von Unternehmen der KKW sowie von cross-sektoralen Kooperationen noch ergebnisoffener, experimenteller zu gestalten, aber wegen der Auflagen des Landesrechnungshofs ist dies oft nicht möglich.



Die Wahrnehmung, dass Innovation nicht nur technologiegesteuert sein kann, lag bereits vor der Veranstaltungsteilnahme bei einem hohen Wert von 51%. Diese sehr hohe Einschätzung, dass Innovation als nicht technologiegesteuert angesehen wird, ist sicher nicht repräsentativ für die gesamte Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Es zeigt sich, dass durch die Veranstaltungen eine Zielgruppe erreicht wird, die für das Thema schon sensibilisiert ist. Trotz allem hat auch bei dieser affinen Zielgruppe eine Veränderung stattgefunden. So steigt die Wahrnehmung, dass Innovation nicht nur technologiegesteuert sein kann, nach der Veranstaltung um 11%. (vgl. Abb. 6)

**Abb. 6: Wie verstehen Sie Innovation?, Angaben in %**



Quelle: Birnkraut (2020): 57

### 3.2.2. Impulswirkung und Innovationsförderung in verschiedenen Bereichen

Anhand verschiedener Beispiele, die aus den Interviews mit den Experten/-innen und Fellows sowie den vom Kompetenzzentrum erstellten Publikationen gewonnen werden konnten, soll gezeigt werden, welche branchenübergreifenden Kooperationen und damit Beispiele für cross-innovation sich aus der Impulswirkung der innovativen Veranstaltungsformate des Kompetenzzentrums in der Praxis ergeben haben.

#### Verwaltung

- (1) Die ZAV-Künstlervermittlung der Bundesagentur für Arbeit ist für die Vermittlung und Beratung von darstellenden Künstlern/-innen zuständig. Darüber hinaus ist sie Ansprechpartnerin für Künstler/-innen, die sich beruflich neu orientieren möchten – dieser Prozess nennt sich Transition. Ziel ist es, mit den Künstlern/-innen berufliche Möglichkeiten in einem anderen künstlerischen Bereich, oder in einem ganz neuen, kunstfernen Tätigkeitsfeld zu erarbeiten und damit möglichst dauerhaft Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Eine Herausforderung im Transition-Prozess ist, dass die Kompetenzen und Erfahrungen der Künstler/-innen nicht durch Zeugnisse oder Zertifikate belegt werden können. Das Kompetenzzentrum hat im Sinne von „Train the Trainer“ eine Schulung für die drei Vermittler/-innen der ZAV konzipiert, die

Input dazu geliefert hat, wie man Kompetenzen von Künstlern/-innen für den normalen Arbeitsmarkt „übersetzen“ kann sowie zum Thema Selbstständigkeit. Dabei nutzte das Kompetenzzentrum kreative neue Beratungsansätze, die insgesamt sehr inspirierend für die Mitarbeiter/-innen waren. Die Transition-Vermittler/-innen stehen auch weiterhin im Kontakt mit dem Kompetenzzentrum und haben auch schon an anderen Veranstaltungen des Kompetenzzentrums (z.B. Startup Night der Kreativen) teilgenommen. Das Transition-Projekt wurde in den letzten Jahren bereits vielen Institutionen und Netzwerkpartnern/-innen vorgestellt, wie z.B. dem Berufsverband Schauspiel. Die Beauftragte für Kultur und Medien, Monika Grütters, hat die Schirmherrschaft für das Projekt übernommen und es aktiv beworben, wodurch eine hohe Sichtbarkeit für das Projekt generiert werden konnte, von der die Transition-Kunden sehr profitieren.

- (2) Im Rahmen des Sonderprojekts Phase XI machten vier Kreative ein Praktikum in der Stadt Heidelberg, unter der Fragestellung „Wie kann man Verwaltungsabläufe einfacher und bürgerfreundlicher organisieren?“. Daraus sind verschiedene Ideen entstanden, die zum Teil auch umgesetzt wurden. So wurde die lange Nacht der Bürokratie ausgerichtet, bei der das Bürgeramt von 20 bis 23 Uhr offen hat. Darüber hinaus sind die Ideen in die Publikation „Amt für unlösbare Aufgaben“ eingeflossen, welche sehr nachgefragt ist. Die Kreativen wurden nach dem Ende des Projekts auf Podien und als Referenten/-innen regelmäßig eingeladen. Die Stadt Heidelberg hat an dem Thema weitergearbeitet und war auch als Modellstadt erneut beim Innovation Camp „Anzetteln“, welches 2019 in Mönchengladbach stattfand, wieder mit dabei.
- (3) Im Rahmen des Innovation Camps „Landsichten“, welches 2019 in Görlitz stattfand, ging es um die Schaffung kreativer Orte im ländlichen Raum. Es wurden Best-Practice-Beispiele vorgestellt und im Rahmen eines Workshops darüber diskutiert, welche Prozesse gefördert werden können. Die Ländervertreter/-innen haben die Verwaltungsseite aufgezeigt und gleichzeitig die Bedarfe der Akteure der KKW erfahren. Sie hatten zudem die Möglichkeit, beispielsweise jene Akteure kennenzulernen, die später im Land Brandenburg das Netzwerk „Zukunftsorte“ gegründet haben. Das Camp in Görlitz und die damit verbundene Vernetzung trug dazu bei, dass das Land Brandenburg in der Folge verschiedene diesbezügliche Projekte gefördert und begleitet hat. Es wird derzeit geprüft, ob langfristig, auch auf der Basis der Erkenntnisse dieser Pilotprojekte, ein Förderprogramm für die Unterstützung sogenannter „Zukunftsorte/Digitaler Orte“ im ländlichen Raum installiert werden kann.

### **Bildung und Wissenschaft**

- (1) Im Rahmen des Innovation Camps „Arbeitsspeicher“, welches 2017 in Bremen stattfand, präsentierten in der Arbeitsgruppe zum Themenfeld „Schule der Zukunft“: Schüler/-innen ihre Ideen und diskutierten mit Vertretern/-innen der Hochschule

und anderer Bildungseinrichtungen. Das Ergebnis war die sogenannte „Lehrerschule“: Schüler/-innen unterrichten Lehrer/-innen. Auf diese Weise sollen die Lehrkräfte die Welt der Jugendlichen besser verstehen können. Die Universität Bremen wollte das Projekt testen, indem Schüler/-innen Lehramtsstudenten/-innen in einem Testlauf „unterrichten“ sollten.

Der Fellow, der den Workshop moderativ begleitet hat, hat im Nachgang das Thema Zukunft der Schule auch journalistisch aufgegriffen und eine 10-teilige Podcastreihe #zukunftschiule für den Bayerischen Rundfunk entwickelt. Er selbst sagt: *„Der Arbeitsspeicher war dafür sozusagen Initialzündung und Inspiration, vorallem weil in dem Camp bewusst ein systemischer Denkansatz und eine Kommunikation aller Anspruchsgruppen des Bildungssystems angelegt war.“*

- (2) Während des Innovation Camps „Landsichten“, welches 2019 in Görlitz stattfand, haben die Bestrebungen der Volkshochschule Sachsen, neue Wege eines partizipatorischen Bildungsweges zu gehen und sich in der Vermittlung und Themensetzung neu auszurichten konkrete Formen angenommen. Die Akteure der KKW wurden nach dem Camp in den weiteren Prozess der Neustrukturierung der Volkshochschule eingebunden. (vgl. Birnkraut 2020: 37)
- (3) Im Rahmen des Sonderprojekts Phase XI hat das Kompetenzzentrum, im sogenannten creativeALPSLab, einen Kreativen mit einem Wissenschaftler, der den Alpenraum erforscht zusammengebracht. Ziel war es, „am Beispiel des Alpenraums neue kultur- und kreativwirtschaftlich induzierte Modelle und zukunftsorientierte Konzepte für Lebens- und Wirtschaftsformen außerhalb urbaner Zentren zu entwickeln, anzustoßen und deren Potentiale auszuloten“.<sup>18</sup> Ergebnis des Labs war die Gründung der creativeALPS GbR. Die creativeALPS forscht und berät bei Fragen zur Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft im Alpenraum.<sup>19</sup>
- (4) Das Fiction Forum war ein Erlebnisformat und bot einen Ort für Begegnungen, in welchem Innovationen der KKW sichtbar und sinnlich erfahrbar gemacht wurden. Im Rahmen dieses Sonderprojekts wurde von einem Kreativen in Zusammenarbeit mit der Humboldtuniversität im Themenbereich Nachhaltigkeit ein 3D gedrucktes Insekten- und Pflanzenhabitat aus PET-Flaschen „Genesis ECO Screen“ entwickelt. Im Themenfeld Mobilität wurde in eine spielerische Intervention mit semi-autonom fahrenden Bussen „Catch the Bus“ agiert und ein 3D gedrucktes E-Motorrad Nera entwickelt. In Kooperation mit dem Naturkundemuseum wurde ein Innovationsworkshop zum Thema „Flora Fauna Future - Materialien aus der Natur“ durchgeführt. Kreative, Produkte und Methoden der KKW wurden vorgestellt und im

---

<sup>18</sup> BMWi (Hrsg.): Publikation zu Phase XI, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2017).

<sup>19</sup> <https://www.creativealps.org/>, eingesehen am 1.Juli 2021.

Rahmen von Panels und Workshops innovative Ansätze zu zentralen wirtschaftspolitischen Themen diskutiert.<sup>20</sup> Viele Mitarbeiter/-innen aus dem BMWi und anderen Ministerien sowie Politiker/-innen waren anwesend, wodurch eine sehr hohe Sichtbarkeit erzeugt werden konnte. Durch das Projekt ist zum ersten Mal eine Zusammenarbeit zwischen der Charité-Universitätsmedizin Berlin, der Humboldt-Universität Berlin und dem Museum für Naturkunde zustande gekommen. Die drei Institutionen haben sich durch die Zusammenarbeit im Rahmen des Fiction Forums als Innovationscluster gefunden und wahrgenommen. Es ist geplant einen Science- und Innovationspark in Berlin Mitte aufzubauen.

## **Wirtschaft**

- (1) Im Rahmen des Sonderprojekts Phase XI hat das Design- und Forschungsstudio The Constitute ein Praktikum (4 Wochen) in der Königlichen Porzellan Manufaktur Berlin absolviert. Ziel war es, herauszufinden, wie sich neue, digital gestützte Entwurfs- und Fertigungstechnologien in handwerklich geprägten Firmenkontexten einsetzen lassen. Der Kontakt zwischen dem Geschäftsführer, der selbst offen für innovative Ansätze war, und dem Kreativunternehmen ist über das Kompetenzzentrum entstanden. Das Kompetenzzentrum spielte als Vermittler zwischen dem Geschäftsführer und dem Kreativen insofern eine zentrale Rolle, da es eine vom Bund geförderte Institution ist und damit aus Sicht des Geschäftsführers „vertrauenswürdig“ war. Herr Zöllner allein hätte vermutlich keinen Zugang zu dem Unternehmen bekommen.

Die Mitarbeiter/-innen waren erst sehr skeptisch und hatten Angst, dass der 3D-Drucker ihre Arbeit wegnimmt und standen laut der Geschäftsführung grundsätzlich Veränderungen stets kritisch gegenüber. Dementsprechend mussten vor dem Start des Projekts viele Gespräche mit dem Betriebsrat und der Belegschaft geführt werden. Während des ganzen Praktikums konnten die Mitarbeiter/-innen sich das Projekt anschauen. Es fanden viele Gespräche zwischen den Mitarbeitern/-innen und den Kreativen statt, wodurch eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden konnte.

Ergebnis des Praktikums war, dass für die Erstellung von Mustermodellen auf Anfragen von Kunden vor Auftragserteilung der Einsatz eines 3D Drucker sehr hilfreich ist. Er verschafft gegenüber den Mitbewerbern einen Vorteil, da jene für die manuelle Fertigung eines Mustermodells deutlich länger brauchen als der 3D-Drucker bzw. dem Kunden oftmals nur eine Präsentation vorlegen können. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter/-innen gesehen, dass ein Drucker die Handarbeit nicht ersetzen

---

<sup>20</sup> BMWi (Hrsg.): Publikation zu Fiction Forum, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2019).

kann. Die Kreativen haben viel über das Material Porzellan gelernt und konnten den 3D-Druck Prozess entscheidend verbessern, was zu besseren Ergebnissen, weniger Ausschuss und schnelleren Fertigungszeiten führte. Des Weiteren hat ein Kreativer das Thema 3D-Druck im Bereich Porzellan in die eigene Lehre eingebracht. Laut Aussage des Interviewpartners sind nach Abschluss des Studiums einige Absolventen/-innen auf dem Gebiet geschäftlich aktiv geworden. Eine weitere nachhaltige Wirkung des Praktikums war, dass diese positive Erfahrung mit den Kreativen in der Belegschaft der Manufaktur zu einer größeren Offenheit und Akzeptanz gegenüber neuen Themen und Prozessen geführt hat. Nutznießer davon waren die Führungskräfte, welche auch später Veränderungen in den Prozessen besser und schneller durchsetzen konnten. Darüber hinaus wurde in den Medien über das Projekt berichtet, was dem Unternehmen eine Reputation als innovative Manufaktur einbrachte. Jedoch gab es zwischen dem Kreativunternehmen und der Manufaktur keine weiteren Kooperationen, obwohl seitens des Kreativunternehmens konkrete Projektvorschläge im Nachgang vorgelegt wurden.

- (2) Im Rahmen des Praxisworkshops „Erlebnisse gestalten, Messe in die Zukunft steuern“ in Kooperation mit dem Verband der deutschen Messewirtschaft AUMA tauschten sich Experten/-innen der großen deutschen Messegesellschaften und Kreative darüber aus, wie es gelingen kann, das Format Messe erfolgreich ins digitale Zeitalter zu überführen und den Messebesuch als viele Sinne ansprechendes Gesamterlebnis zu inszenieren. Die Kreativen konnten bei der Konzeption von interaktiv gestalteten Messeständen, die das Verständnis der Besucher/-innen steigern sowie zum Thema Messebesuch im virtuellen Raum entscheidende Impulse für neue Formate und auch Geschäftsfelder im Messegeschäft der Zukunft setzen.<sup>21</sup> Laut Interviewpartner war die Resonanz der Messevertreter/-innen sehr positiv und die Fortsetzung der Zusammenarbeit ist seitens des Kooperationspartners AUMA sehr erwünscht.

## Verschiedenes

- (1) Im Rahmen des Innovation Camps „Welt verändern. Kopf machen“ (2016) in Kooperation mit UNICEF wurde zusammen mit einer großen Zahl von Mitarbeitern/-innen von UNICEF und Kreativen ein Format gesucht, um auf neue Weise auf das Thema Kinderrechte aufmerksam zu machen. Es gab unter anderem einen Input zum Thema Audiowalk. Daraus hat sich die Idee entwickelt ein Theaterstück im öffentlichen Raum an drei Orten gleichzeitig mit Ehrenamtlichen von UNICEF und Personen vor Ort aufzuführen. Über Audio gab es für alle Beteiligten Anweisungen.

---

<sup>21</sup> BMWi (Hrsg.): Messestand K37 im Digitalen Zeitalter, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2018).

Diese Idee wurde im Nachgang erfolgreich umgesetzt und war die Initialzündung für die Theater-Performance „Theater der 10.000“. An 100 Orten gleichzeitig wurde mit je 100 Personen zum Thema „Kinder auf der Flucht“ ein Theaterstück aufgeführt. Diese Aktion erhielt medial eine hohe Aufmerksamkeit. Die Geschäftsführung von UNICEF nahm auch an verschiedenen anderen Veranstaltungen des Kompetenzzentrums teil. Es gab eine Learning Journey in Berlin, bei der verschiedene Kreativunternehmen in Berlin besucht wurden und Impulse zum Thema „anspruchsvolle Kommunikation gestalten“ gaben. Die Leiterin der Kommunikation war auch beim Medienworkshop „Storrytelling“ dabei. Das Feedback der Interviewpartnerin war, dass die erlebten kreativen Formate sowie die Herangehensweise der Kreativen an Themen sehr inspirierend waren und ins Repertoire der Organisation übergegangen sind.

- (2) Das Innovationcamp „Schrittmacher“, welches 2017 in Heilbronn stattfand, hatte zum Schwerpunkt die Gesundheitsbranche im Wandel. Kreative erarbeiteten in vier verschiedenen Arbeitsgruppen zusammen mit Vertretern/-innen aus dem Gesundheitswesen Lösungsansätze zu den Themen Be- und Entlohnungssystem im Gesundheitssystem, Fachkräfterekrutierung, Raumdesign in der Kinderklinik sowie Simulation in der Medizin. Im Ergebnis der Veranstaltung wurden Ideen für die Neugestaltung der Räume einer Kinderklinik im Sinne einer „Wohlfühlatmosphäre“ entwickelt und auch im Nachgang umgesetzt. Beim Thema Fach- und Nachwuchskräftere Recruiting für die Alten- und Krankenpflege ist der Leiter der Unternehmenskommunikation der örtlichen Klinik mit dem Pflegepersonal ins Gespräch gekommen. Es wurden gemeinsam mit den Kreativen Ideen entwickelt, wie die Fluktuation beim Pflegepersonal verringert werden kann. Laut Interviewpartner war der Marketingchef sehr inspiriert von der Veranstaltung und plant die Ideen umzusetzen. Darüber hinaus bot die Veranstaltung genügend Raum sich zu vernetzen. Die Vernetzung von Gesundheitsdienstleistern aus der Region Heilbronn, die es vorher nicht gab, wurde von allen Akteuren als sehr bereichernd wahrgenommen.

### **3.2.3. Impulswirkung im Themenfeld nichttechnische Innovationen**

Ausgangspunkt für eine intensive Beschäftigung des BMWi mit dem Innovationsbegriff war der Koalitionsvertrag von 2013, in welchem stand: „Programme der Wirtschaftsförderung sind stärker auch für Kulturbetriebe zu öffnen. Gleichzeitig sollte der in den Förderprogrammen des Bundes zugrunde gelegte Innovationsbegriff für die Kultur- und Kreativwirtschaft geöffnet und erweitert werden.“ (ebd.: 18) Das Kompetenzzentrum hat sich schon frühzeitig mit der Thematik beschäftigt und insbesondere im Betrachtungszeitraum durch Expertise und innovative Veranstaltungsformate wichtige Impulse im Themenfeld gesetzt. Dies soll

im Folgenden am Beispiel der Genese des Förderprogramms „Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)“<sup>22</sup>, dem Sonderprojekt „Reframing Innovation“ sowie weiterer Aktivitäten des Kompetenzzentrums verdeutlicht werden.

### **Genese des Förderprogramms IGP**

2016 hat das BMWi eine Studie zum Thema „nichttechnische Innovationen“<sup>23</sup> an Technopolis vergeben. Zu den wesentlichen Zielen der Studie gehörte, den Begriff „nichttechnische Innovationen“ zu definieren sowie die Frage zu eruieren, wie sinnvoll eine Förderung wäre bzw. wie eine Förderung ausgestaltet sein sollte. Über das KKW-Referat des BMWi wurden dabei auch Experten/-innen für Interviews vom Kompetenzzentrum an Technopolis vermittelt. 2017 wurde eine Tasc-Force gebildet, um geeignete Förderinstrumente zu eruieren. Das KKW-Referat des BMWi war daran beteiligt und hat Input vom Kompetenzzentrum bekommen. Ab 2018 wurde eine Richtlinie für die auf die Thematik zielende Pilotförderung „Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)“ ausgearbeitet. Kernüberlegungen dazu wurden drei Gruppen potentieller Antragsteller/-innen vorgestellt, wobei eine Runde vom KKW-Referat des BMWi mit Unterstützung des Kompetenzzentrums mitorganisiert wurde. Der Input der Expertenrunden und des vorangegangenen Prozesses wurden in der Richtlinie berücksichtigt. 2019 erfolgte eine Präsentation des neuen Förderprogramms bei einer Veranstaltung des Naturkundemuseums, das Kooperationspartner des Kompetenzzentrums ist. Des Weiteren hat das Kompetenzzentrum über verschiedene Kanäle das Förderprogramm aktiv beworben. Mitglieder/-innen der IGP-Jury, die mit dem Thema nichttechnische Innovationen vertraut sind, konnten ebenfalls über das Netzwerk des Kompetenzzentrums gewonnen werden.

### **Sonderprojekt „Reframing Innovation“**

Ziel des Sonderprojekts „Reframing Innovation“ war es, bestehende Förderstrukturen für Innovationsdynamiken in Frage zu stellen und Handlungsempfehlungen für ein neues, verändertes Fördersystem zu entwickeln. Vor dem Hintergrund von Ergebnisoffenheit wurden ermöglichende Umfelder für die Förderung von Innovationsvorhaben identifiziert und über Praxisbeispiele die innovative Kraft von Experimenten gezeigt. In das Projekt wurden Experten/-innen und Kooperationspartner aus der KKW, Industrie, dem Mittelstand und der Wissenschaft einbezogen. Drei ergebnisoffene Innovationsvorhaben, sogenannte risky pro-

---

<sup>22</sup> Mit dem IGP wird die Innovationsförderung des BMWi erstmals auch für nicht technologische Innovationen geöffnet.

<sup>23</sup> Unter den Begriff „nichttechnische Innovationen“ werden Innovationen gefasst, die nicht darauf ausgerichtet sind, eine neue Technologie zu entwickeln, sondern Innovationen in Prozessen, in der Organisation und in der Zusammenarbeit. Dabei werden häufig vorhandene digitale Technologien benutzt, um daraus zum Beispiel eine neue App, eine neue Plattform oder andere neue Dienstleistungen zu entwickeln. (vgl. Publikation zu Phase XI, Interview mit Herr Weismann, S.11)

jects, wurden in der Projektlaufzeit umgesetzt. Insgesamt drei Monate arbeiteten die interdisziplinären Teams an unterschiedlichen Fragestellungen. Beim Thema „Prävention von physischen und psychischen Erkrankungen“ arbeiteten beispielsweise Akteure der KKW mit Vertretern/-innen eines Unternehmens der Pharma-Industrie zusammen. Ergebnisse des Projekts waren u.a., dass ergebnisoffene Innovationsvorhaben Klarheit über das Problem brauchen, aber noch nicht über die Lösung, Prozesse sollten moderiert werden und hinterfragt werden und eine positivere Kultur des Scheiterns ist wichtig.<sup>24</sup> Die Ergebnisse des Projekts wurden auf der Internationalen Fachkonferenz 2019 einem breiten Publikum vorgestellt. Darüber hinaus wurde eine Publikation mit den wichtigsten Ergebnissen erstellt. Alle Teams haben nach Projektende an ihren Themen weitergearbeitet. Jedoch ist beim Team Prävention das Pharmaunternehmen nach Projektende ausgestiegen. Bei zwei von drei Experimenten wurde auch ein Prototyp entwickelt.

Insgesamt hat das Projekt einen wichtigen Impuls zum Thema Gestaltung ergebnisoffener Förderung gesetzt. Laut Aussage eines Interviewpartners kann insbesondere auch das IGP Programm von den Ergebnissen des Projekts profitieren.

### **Weitere Aktivitäten des Kompetenzzentrums**

Im Betrachtungszeitraum hat das Kompetenzzentrum den Innovationsbegriff fortentwickelt und ein eigenes Dossier zum Thema verfasst.<sup>25</sup> Darüber hinaus hat es sich mit verschiedenen Experten/-innen aus dem Themenfeld Innovation disziplinübergreifend vernetzt und inhaltlich ausgetauscht, und dieses Wissen vielfältig in die Arbeit des KKW-Fachreferats des BMWi eingespeist bzw. Experten/-innen ans BMWi vermittelt.

Über die Befragung der Fellows im Rahmen der Trendradare konnten viele Best-Practice-Beispiele zum Thema cross-sektorale Zusammenarbeit herausgearbeitet werden.

Im Rahmen der Sonderprojekte hat das Kompetenzzentrum Veranstaltungsformate entwickelt, um das Thema Innovation in der und mit der KKW neu zu beleuchten und branchenübergreifende Kooperationen in die Praxis umzusetzen. Daraus sind ebenfalls sehr gute Beispiele für cross-innovation und risky projects hervorgegangen. (vgl. 3.2.2.)

Eine weitere Leistung des Kompetenzzentrums war es, dass über die Vorstellung der Ergebnisse der Sonderprojekte auf verschiedenen Veranstaltungen sowie die Verbreitung der Best

---

<sup>24</sup> BMWi (Hrsg.): Publikation zu Reframing Innovation, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2019).

<sup>25</sup> Dossier (2019) „Nichttechnische Innovation – ein Denkanstoß in Etappen“, [https://kreativbund.de/wp-content/uploads/2019/08/Dossier\\_Nichttechnische\\_Innovation-2019.pdf](https://kreativbund.de/wp-content/uploads/2019/08/Dossier_Nichttechnische_Innovation-2019.pdf), eingesehen am 5.8.2021.



Practice Beispiele über die verschiedenen Medienkanäle (regionale und überregionale Zeitungen, Social-Media-Kanäle, Podcasts, über die Website) eine starke Sensibilisierung und Sichtbarkeit für das Thema bei den Zielgruppen erreicht werden konnte.

#### **3.2.4. Nachhaltige Vernetzung**

Eine besondere Stärke des Kompetenzzentrums im Betrachtungszeitraum war es sich nachhaltig mit den Vertretern/-innen der Zielgruppen zu vernetzen. Ein Interviewpartner sagte dazu, dass eine Fähigkeit des Kompetenzzentrums ist: „Die besten Menschen zu finden, die innovativ sind und Schaffensdrang haben und nachhaltig an sich zu binden“. So bildeten bilaterale Gespräche mit Akteuren der Zielgruppen oft den Einstieg, an den sich in der Regel die Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen des Kompetenzzentrums anschloss, wobei für jede Zielgruppe ein passendes Veranstaltungsformat angeboten wurde. Des Weiteren hat man über die regelmäßige Bespielung der Social-Media-Kanäle und den Newsletter den Kontakt zu den Zielgruppen gehalten. Im Ergebnis entstanden daraus viele Kooperationen, die auch über den Betrachtungszeitraum hinaus noch Bestand haben. Ein Interviewpartner äußerte sich dazu wie folgt: *„Das Kompetenzzentrum ist sehr gut vernetzt und hat eine hohe Schlagkraft. Man befindet sich an einem Tipping point.“*

#### **3.2.5. Nutzen und nachhaltige Wirkung des Fellownetzwerks**

Die Fellows als Vertreter/-innen für die Branche wurden auch danach befragt, welchen Mehrwert sie aus den Aktivitäten im Fellownetzwerks ziehen konnten. Dabei wurde erwähnt, dass man sich selbst als Unternehmer/-in weiterentwickelt hat, neue Ideen aufgegriffen und sein Portfolio erweitert sowie Systeme und Prozesse im eigenen Unternehmen verändert hat. Beispielsweise wird das Format „Barcamp“ von einem Fellow bei Teamsitzungen eingesetzt und ist somit in den Strategieprozess des eigenen Unternehmens eingeflossen. Insbesondere über die Fellow-Foren und Veranstaltungen des Kompetenzzentrums hat man inspirierende Inputs für das eigene Unternehmen bekommen und konnte sich darüber hinaus mit Vertretern/-innen anderer Teilbranchen der KKW sowie anderer Branchen vernetzen. Die Fellows, die überwiegend Geschäftsführer/-innen von Kleinstunternehmen sind, konnten im Rahmen der Veranstaltungen vor großem Publikum sprechen und die eigenen Ideen präsentieren. Im Nachgang zu Veranstaltungen haben sich Kooperationen mit Teilnehmern/-innen auch aus anderen Branchen ergeben. Darüber hinaus wurden insbesondere im Rahmen der Sonderprojekte Kooperationen in den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung, Bildung und Wirtschaft durch das Kompetenzzentrum initiiert, die ohne die Hilfe des Kompetenzzentrums nicht zustande gekommen wären. Viele Kooperationen und gemeinsame Projekte sind auch aus dem Fellownetzwerk selbst hervorgegangen bis hin zu Firmengründungen und Bürogemeinschaften (Birnkrant 2020: 36).

Ein weiterer Effekt der Auszeichnung der Kreativen zu einem Fellow des Kompetenzzentrums unter dem Prädikat Bund war, dass man verstärkt in der Region als Experte/-in für das Thema KKW wahrgenommen und bei Veranstaltungen als Referent/in angefragt wurde.

Zusammenfassend kann man sagen, dass für die Mehrheit der interviewten Fellows sich das Fellownetzwerk zu einem für das eigene Unternehmen wichtigste Netzwerk entwickelt hat. Diese Bedeutung des Netzwerks für die Fellows spiegelt sich auch in der Nachhaltigkeit des Netzwerks wieder. So stehen nach Aussage der Interviewpartner bis heute noch etwa 30 Fellows im engen Austausch und leisten gegenseitigen Support.

### **3.3. Einschätzung zur Erreichung der Wirkungsziele**

Dem Kompetenzzentrum ist es gelungen, die Sichtbarkeit der Branche und die öffentliche Aufmerksamkeit im politischen Raum (Bundestag, Länder, Verbände, Medien) zu erhöhen. Im Rahmen der Veranstaltungen des Kompetenzzentrums konnte bei den Zielgruppen eine Erweiterung des Wissens über die KKW sowie ein höheres Verständnis dafür, welchen Nutzen die Zusammenarbeit mit der KKW bedeuten kann, erzielt werden. Es wird als kompetenter Ansprechpartner für das Themenfeld KKW wahrgenommen und wurde in die Facharbeit der politischen Gremien mit einbezogen. Der Erfolg der Aktivitäten des Kompetenzzentrums zeigte sich insbesondere in der Erhöhung des Etats für die KKW im Betrachtungszeitraum, welches wiederum für zusätzliche Projekte genutzt werden konnte. Die Ländervertreter/-innen haben das Kompetenzzentrum bei der Durchführung eigener Veranstaltungen aktiv eingebunden und wichtigen Input für die Gestaltung eigener Förderprogramme erhalten. Auch medial ist es gelungen, die Akteure der Branche und die Innovationsfähigkeit der Branche über Best-Practice-Beispiele einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Gleichzeitig sollte die Zusammenarbeit mit den Kammern und Verbänden noch ausgebaut werden, um über deren Medien und Veranstaltungen stärker auch den klassischen Mittelstand auf die KKW aufmerksam zu machen.

Eine deutliche Mehrheit der im Jahr 2019 befragten Veranstaltungsteilnehmer/-innen (74%) nehmen das Kompetenzzentrum als impulsgebend in der Zusammenarbeit zwischen der KKW und anderen Branchen war. Durch innovative Veranstaltungsformate und die Zusammenarbeit von Experten/-innen verschiedener Branchen und Disziplinen konnten in unterschiedlichen Themenfeldern z.B. ländliche Entwicklung, Bildung und kreative Bürokratie wichtige Impulse gesetzt und Kooperationen innerhalb der Branche und branchenübergreifend angestoßen werden. Ein Teil der Ideen, die daraus entstanden sind, wurden im Nachgang auch in die Praxis umgesetzt. Es konnte auch gezeigt werden, welchen Mehrwert die Branche für klassische Wirtschaftsbranchen (Messewirtschaft, Handwerk) generieren kann. Jedoch haben sich im Betrachtungszeitraum eher weniger nachhaltige Kooperationen daraus ergeben.

Neben der Entwicklung von konkreten Lösungsansätzen für bestimmte Fragestellungen war ein weiterer Effekt der Veranstaltungen, dass sich die Teilnehmer/-innen untereinander vernetzt haben und laut Aussage einiger Interviewpartner/-innen auch im Nachgang gemeinsame Projekte bearbeitet haben unabhängig von der Veranstaltung. Außerdem waren die im Rahmen der Veranstaltungen angewandten Methoden und die kreative Herangehensweise des Kompetenzzentrums so inspirierend für die Teilnehmer/-innen, dass diese auch in die Arbeits- und Strategieprozesse der eigenen Unternehmen/Institutionen Eingang gefunden haben.

Im Rahmen des Fellownetzwerks wurden viele Kooperationen innerhalb der Branche initiiert. Das Fellownetzwerk bildet für einen Teil der Fellows das wichtigste Netzwerk für deren Unternehmen.

Darüber hinaus konnte das Kompetenzzentrum im Betrachtungszeitraum durch Expertise und innovative Veranstaltungsformate wichtige Impulse im Themenfeld nichttechnische Innovationen sowie Förderung nichttechnischer Innovationen setzen.

### **3.4. Alleinstellung und Bedeutung des Kompetenzzentrums für die KKW**

Die Evaluation hat gezeigt, dass sich das Kompetenzzentrum als bundesweite Anlaufstelle für die KKW etabliert hat und regionale Akteure zusammenbringt. Sowohl die Fellows als auch Vertreter/-innen der Länder haben in den Interviews bestätigt, dass der überregionale Austausch sehr wichtig ist, da sonst jeder in seiner Blase verharren würde. Darüber hinaus hat sich das Kompetenzzentrum zum wichtigen Mittler bzw. Brückenbauer zwischen den elf Teilbranchen der KKW entwickelt. Es erfüllt somit eine Repräsentationsfunktion für die gesamte Branche. In den Interviews wurde auch deutlich, dass die Förderung des Kompetenzzentrums als ein politisches Bekenntnis/Signal wahrgenommen wird, dass man die KKW ernst nimmt und die Akteure der KKW unterstützen möchte. Das Kompetenzzentrum gibt der Branche eine Stimme auf der Bundesebene und erfüllt eine wichtige „Türöffnerfunktion“ (Prädikat Bund). Es zeichnet sich durch ein besonderes Feingefühl bzw. sehr gutes Verständnis für die Branche aus.

Eine große Bedeutung kommt dem Kompetenzzentrum im Hinblick auf Sichtbarkeit schaffen gegenüber der Politik zu. Es ist durch viele Gespräche und Veranstaltungsformate gelungen, den Politikern/-innen, zu erklären, was die KKW ist. Diese „Lobbyarbeit“ ist aus Sicht der Ländervertreter/-innen, die sich oft als Einzelkämpfer fühlen, extrem wichtig und im Betrachtungszeitraum gut gelungen.

Darüber hinaus erfüllt das Kompetenzzentrum eine wichtige Funktion als „Think-Tank“. Im Betrachtungszeitraum wurden Trends und Entwicklungen der Branche sowohl national als auch international umfassend analysiert. Das Kompetenzzentrum hat eine Leitfunktion in

den Themen eingenommen und frühzeitig bestimmte Trends aufgegriffen. Die Fakten wurden in Form von Dossiers und Analysen gut aufbereitet und den Zielgruppen zur Verfügung gestellt und dienten als Argumentationsgrundlage für deren Arbeit. Die Website des Kompetenzzentrums hat sich als wichtige Informationsquelle zum Thema KKW für die Branche selbst, die Verwaltung, die Multiplikatoren/-innen und die Vertreter/-innen der Politik etabliert. Auch der Newsletter hat sich zu einem wichtigen Informationsmedium entwickelt.

Für Journalisten hat sich das Kompetenzzentrum zum zentralen Ansprechpartner zu den Themen der KKW, aber auch den Themen Creative Bureaucracy, Young Entrepreneurship und Innovation entwickelt. Die nachhaltigen Medienkooperationen spiegeln sich auch in der erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit wider, welche durch die Nutzung verschiedener Kanäle von regionaler Presse bis Social-Media-Kanäle sehr hohe Reichweiten generieren konnte. Auf diese Weise ist es gelungen, die KKW in der Öffentlichkeit deutlich sichtbarer zu machen.

Durch eine Vielzahl an qualitativ hochwertigen, neuartigen und sehr innovativen Veranstaltungsformaten ist es gelungen, den Zielgruppen die Branche und die Innovationsfähigkeit der KKW näher zu bringen und insbesondere im Rahmen der Erlebnisformate auch erlebbar zu machen. Akteure aus Politik, Verwaltung, der KKW sowie Multiplikatoren/-innen und Vertreter/-innen aus anderen Branchen wurden ins Gespräch gebracht, haben gemeinsam innovative Lösungen an der Schnittstelle zur KKW entwickelt und sich nachhaltig vernetzt. Die Veranstaltungen des Kompetenzzentrums stellten eine wichtige Inspirationsquelle sowohl hinsichtlich der Themen als auch der angewandten Methoden für die Teilnehmer/-innen da. Die Veranstaltungen schafften außerdem insbesondere für die Kleinstunternehmen der KKW die Möglichkeit, sich und stellvertretend die gesamte Branche einem breiten Publikum zu präsentieren, wichtige Impulse für ihre eigene Tätigkeit zu erhalten und neue Kontakte innerhalb der Branche und zu anderen Branchen zu knüpfen, die ohne die Unterstützung des Kompetenzzentrums nicht zustande gekommen wären. Insbesondere im Rahmen des Fellownetzwerks wurden viele Kooperationen innerhalb der Branche initiiert. Das Fellownetzwerk bildet für ein Teil der Fellows das wichtigste Netzwerk für deren Unternehmen. Insgesamt verfügt das Kompetenzzentrum am Ende der Förderlaufzeit über ein großes Netzwerk mit Akteuren an zentralen Schnittstellen.

Im Rahmen der Sonderprojekte ist es dem Kompetenzzentrum gelungen, Best-Practice Beispiele für cross-sektorale Kooperationen vor allem in den Bereichen Verwaltung, Wissenschaft und Bildung zu generieren und der Öffentlichkeit zu präsentieren sowie das Thema nichttechnische Innovationen voranzutreiben. International wird das Kompetenzzentrum auch als Best-Practice-Beispiel wahrgenommen und ist auf der EU-Ebene gut vernetzt.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich das Kompetenzzentrum im Betrachtungszeitraum als Innovationsradar, Dialogplattform, Know-how-Partner, Impulsgeber und Transferstelle sowohl national als auch international etabliert hat.

## 4. Entwicklungspotentiale

Im Rahmen der Interviews wurden die Experten/-innen und Fellows auch danach gefragt, welche mittel- bis langfristigen Entwicklungspotentiale sie für das Kompetenzzentrum sehen. Dabei wurden folgende Punkte genannt:

- Die bisherige Projektförderung sollte in eine dauerhafte Förderung des Kompetenzzentrums überführt werden, um langfristig planen und auch die aktuellen Mitarbeiter/-innen des Kompetenzzentrums halten zu können.
- Insbesondere die Vertreter/-innen der Verwaltung wünschen sich noch mehr wissenschaftliche Analysen und Daten, die sie für ihre eigene Arbeit nutzen können.
- An der Durchführung innovativer Veranstaltungsformate sollte festgehalten werden, um weitere Best-Practice-Beispiele zu generieren. Darüber hinaus sollten Ideen, die im Rahmen der Veranstaltungen entwickelt wurden, im Nachgang zu Prototypen fortentwickelt werden.
- Auch zukünftig sollten Veranstaltungsräume in Berlin für die Zielgruppen angeboten und wenn möglich, noch erweitert werden, um insbesondere Kreativen Räumlichkeiten für eigene Veranstaltungen anbieten zu können.
- Die Kommunikation über Social-Media-Kanäle sollte weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus sollten mehr Inhalte über Podcasts vermittelt werden. Auf diese Weise kann die Arbeit der Kreativen sehr gut visualisiert und fürs Publikum erfahrbar gemacht werden.
- Zukünftig sollten auch verstärkt regionale Politiker/-innen für das Thema KKW aufgeschlossen werden.
- Aufbauend auf den Kontakten zu internationalen Institutionen der KKW bzw. zur EU Kommission sollte das Kompetenzzentrum verstärkt Präsenz auf europäischer Ebene zeigen, um EU Programme für die KKW mitgestalten zu können.
- Das Thema Finanzierung sollte stärker aufgegriffen werden, indem Alternativen zu staatlicher Förderung und Croud Funding den Unternehmen der KKW aufgezeigt werden. Dabei kann auf die guten Erfahrungen mit dem Workshop zum Thema Impact Investing aufgebaut werden.
- Kooperationen mit den Wirtschaftsverbänden, mit den Verbänden der KKW sowie mit großen Unternehmen aus der KKW und anderen Branchen sollten ausgebaut werden, um mehr Wirkung zu erzielen.
- Generell sollte die Zusammenarbeit mit dem klassischen Mittelstand intensiviert werden, um branchenübergreifende Kooperationen zu befördern. Dabei spielt eine große Rolle, mit der Sprache der Akteure zu sprechen, z.B. kreative Dienstleistungen als Unternehmensberatung anzubieten oder sich den Unternehmen als Innovationsmanager zu präsentieren. Auch regionale Partner wie Kammern und Wirtschaftsförderung sollten dafür verstärkt ins Boot geholt werden.

## 5. Literaturverzeichnis

**BAFA (2018):** Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Laufzeit 2010 bis 2015, im Auftrag des BMWi.

**Birnkraut & Partner (2020):** Wirkungsbericht des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

**BMWi (Hrsg.):** Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Forschungsbericht Nr. 577, Berlin 2009.

**BMWi (Hrsg.):** Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020. Berlin 2020.

**BMWi (Hrsg.):** Messestand K37 im Digitalen Zeitalter, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2018).

**BMWi (Hrsg.):** Publikation zu Reframing Innovation, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2019).

**BMWi (Hrsg.):** Publikation zu Phase XI, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2017).

**BMWi (Hrsg.):** Publikation zu Fiction Forum, Text und Redaktion Kompetenzzentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2019).

**Hassler, M. (2012):** Web Analytics. Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren, 3. Auflage, mitp.

**URL:** [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2019/08/Dossier Nichttechnische Innovation-2019.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2019/08/Dossier_Nichttechnische_Innovation-2019.pdf), eingesehen am 5.8.2021.

**URL:** <https://www.creativealps.org/>, eingesehen am 1.Juli 2021.

## 6. Anhang

### Operationalisierung der Ziele

Ebene	Teilziel	Leitfragen	Indikator/Kriterium	Datenherkunft
Output	<b>Leistungsangebot:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche/Erstkontakte</li> <li>• Veranstaltungsformate</li> <li>• Vernetzungsaktivitäten</li> <li>• Handlungsanleitungen</li> <li>• Fellownetzwerk</li> <li>• Presseverteiler</li> <li>• Medienkooperationen</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Internetauftritt</li> <li>• Social Media</li> <li>• Wissenschaftliche Dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Veranstaltungsformate bzw. Vernetzungsaktivitäten gab es?</li> <li>• In welchem Umfang wurden die Leistungen angeboten und genutzt?</li> <li>• Wurden die relevanten Zielgruppen erreicht?</li> <li>• Welche Aktivitäten gab es durch die Fellows?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung Leistungsangebot (nach Jahr)</li> <li>• Anzahl Nutzer des Angebots (Anzahl der Gespräche/Erstkontakte, Teilnehmerzahlen Veranstaltungen) nach Zielgruppen</li> <li>• Reichweite (Internetauftritt, Social Media, Presse, Medienkooperationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse</li> <li>• Mediadatenanalyse</li> <li>• Webstatistik</li> </ul>

Ebene	Teilziel	Leitfragen	Indikator/Kriterium	Datenherkunft
Outcome	Sichtbarkeit der KKW erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern konnte eine Veränderung des Wissens über die Branche und unternehmensrelevante Themen (Innovation, Kooperation, etc.) bei den Zielgruppen erreicht werden?</li> <li>• Inwiefern hat die Förderung die Sichtbarkeit und öffentliche Aufmerksamkeit im politischen Raum (Bundestag, Länder, Medien) gestärkt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung des Wissens über die KKW bei den Zielgruppen</li> <li>• (Höheres) Verständnis, welchen Nutzen die Zusammenarbeit mit der KKW bedeuten kann</li> <li>• Höheres Verständnis der Wichtigkeit der KKW für die Gesamtleistung der Wirtschaft</li> <li>• Erkenntnis schaffen, dass das Thema der KKW ein Fördergegenstand ist, den die Politik mitgestalten kann (Anzahl neuer oder veränderter Förderrichtlinien)</li> <li>• Erhöhtes Verständnis, dass der Bund/das Kompetenzzentrum ein Förderer von Innovationsdynamik ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse</li> <li>• Befragung der Veranstaltungsteilnehmer/-innen 2019 (vgl. Wirkungsbericht Birnkraut &amp; Partner 2020)</li> <li>• Interviews mit Fellows</li> <li>• Experteninterviews</li> </ul>

Ebene	Teilziel	Leitfragen	Indikator/Kriterium	Datenherkunft
Outcome	Impulse setzen und Innovationsdynamik erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern hat die Förderung positive Wirkungen bei Unternehmen und Akteuren der KKW und anderer Branchen erreicht?</li> <li>Konnten Kooperationen angestoßen werden?</li> <li>Hat sich die Förderpolitik verändert?</li> <li>Inwiefern hat sich das Verständnis von Innovation verändert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung zur Entwicklung von Vernetzungsaktivitäten</li> <li>Qualitative Einschätzung zu Kooperationen innerhalb der Branche</li> <li>Qualitative Einschätzung zu Kooperationen außerhalb der Branche</li> <li>Neuartige Veranstaltungsformate</li> <li>Durchführung von <i>risky projects</i></li> <li>neue oder veränderter Förderrichtlinien</li> <li>Entwicklung innovativer Lösungen und neuer Geschäftsideen (Sonderprojekte)</li> <li>Veränderung der Wahrnehmung von Innovation von einem rein technologieorientierten Verständnis hin zu einem nicht technologieorientierten Verständnis</li> <li>Veränderung der eigenen Systeme und Prozesse durch die Zusammenarbeit mit der KKW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentenanalyse</li> <li>Befragung der Veranstaltungsteilnehmer/-innen 2019 (vgl. Wirkungsbericht Birnkraut &amp; Partner 2020)</li> <li>Interviews mit Fellows</li> <li>Experteninterviews</li> </ul>

Ebene	Teilziel	Leitfragen	Indikator/Kriterium	Datenherkunft
Impact	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern hat sich die Wettbewerbsfähigkeit der Branche verbessert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung im Hinblick auf verbesserte Marktchancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experteninterviews</li> <li>Interviews mit Fellows</li> <li>Dokumentenanalyse</li> </ul>
	Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft durch die Zusammenarbeit mit der KKW	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwiefern kann die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen klassischer Branchen durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen der KKW gestärkt werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Einschätzung zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen klassischer Branchen durch die Kooperation mit Unternehmen der KKW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experteninterviews</li> <li>Interviews mit Fellows</li> <li>Dokumentenanalyse</li> </ul>



## Erläuterungen zu den Veranstaltungsformaten des Kompetenzzentrums

Veranstaltungsformat	Erläuterung
<b>Train the Trainer</b>	Mit dem Format wurde das Know-how des Kompetenzzentrums zur unternehmerischen Qualifizierung der Akteure der KKW an Multiplikator/-innen auf Landesebene, in Verbänden etc. in Form einer Schulung weitergegeben.
<b>Kreativwirtschaftlicher Salon</b>	Es ist eine Gesprächsrunde für einen ausgewählten Teilnehmerkreis, um gemeinsam ein aktuell relevantes Thema z.B. Digitalisierung zu diskutieren. Drei kreativwirtschaftliche Impulsgeber, die im Thema als Innovatoren tätig sind, geben den Rahmen für die Debatte der Gäste.
<b>Kamingespräch</b>	In diesem Format teilt ein Gast seine Erfahrungen aus einem anderen Arbeitsfeld mit dem/der Moderator/-in und dem Publikum, um neue Perspektiven für die KKW zu eröffnen.
<b>Format: Innensichten</b>	Drei Unternehmer/-innen aus der KKW erzählen ihre ganz eigene Geschichte. Der Mensch und seine Unternehmerpersönlichkeit stehen dabei im Fokus. Sie sprechen miteinander, über sich, ihre Fehler, Erfolge und Ansätze.
<b>Transfer im Dialog</b>	Im Jahr 2017 bot das Kompetenzzentrum Dialoggespräche für Multiplikatoren/-innen aus Bundesländern und Regionen an, die Angebote für die KKW gestalten. Ziel war es, den Austausch zwischen Bund, Ländern und Regionen zu intensivieren.
<b>Format: Dialog</b>	Es wird ein branchenrelevantes Thema wie Akquise, Geschäftsmodellentwicklung oder Game Thinking von einem/-r passenden Unternehmer/-in der KKW in einem Impulsvortrag praxisnah vorgestellt. Anschließend folgt ein darauf aufbauender Workshop, bei dem die Teilnehmer/-innen aktiv am Thema mitarbeiten.
<b>Start-up Night der Kreativen</b>	Vor dem Hintergrund „Creative Impact“ präsentierte sich beispielhaft eine Auswahl an Schnittstellen zu anderen Wirtschaftsbranchen agierender Akteure/-innen der KKW in einer Kurz-Präsentations-Session. Im Rahmen der Veranstaltung wurden außerdem die Kultur- und Kreativpiloten des Jahrgangs 2017 der Öffentlichkeit präsentiert und die Teilnehmenden hatten die Gelegenheit die 32 ausgezeichneten Unternehmen an ihren Ständen im Rahmen einer „Messe der Kultur- und Kreativwirtschaft“ kennenzulernen. Die Ausstellung wurde dabei in verschiedene Themencluster kuratiert, um den Blick der Teilnehmer/-innen auf die Schnittstellenpotentiale der Branche zu lenken: „Health & Food“, „Nachhaltigkeit“, „Social Impact“, „Urban Impact“, „Digitalisierung“ und „Handwerk“.

<b>Jackpot 24</b>	Die Kultur- und Kreativschaffenden öffnen die Türen ihrer Ateliers, Büros, Werkstätten und Showrooms. Einen Tag und eine Nacht lang geben die Akteure einen Einblick in ihr kreatives und innovatives Schaffen. Die Aktion findet bundesweit an verschiedenen Orten gleichzeitig statt.
<b>Mobile FabLab</b>	Es ist ein mobiler Veranstaltungsort und ergänzendes Modul zu bestehenden Veranstaltungen. Es bringt Exponate, welche die Innovationskraft der KKW greifbar machen, zu verschiedenen Orten und Veranstaltungen. Die angebotenen Aktivitäten können direkt ausprobiert werden.
<b>Lange Nacht der KKW</b>	Die Kultur- und Kreativschaffenden einer Region öffnen die Türen ihrer Ateliers, Büros, Werkstätten und Showrooms. Einen Tag und eine Nacht lang geben die Akteure einen Einblick in ihr kreatives und innovatives Schaffen.
<b>Escape 2 Innovation</b>	Es ist ein reales Gruppenspiel im Stil eines "Escape Games", bei dem sich Spieler/-innen aus unterschiedlichen Branchen gegenseitig austauschen, um durch innovative Methoden ans Ziel zu gelangen. Die branchenübergreifenden Potenziale der KKW wurden so erlebnisorientiert vermittelt und die Vorteile von Kooperationen und Einbindungen der KKW aufgezeigt.
<b>Generation Game</b>	Es zeigt die vielfältigen Ausdrucksformen von Spielen und deren Einflüsse auf Gesellschaft und Wirtschaft verständlich auf. In einer halbtägigen Veranstaltung werden sechs bis zehn unterschiedliche Projekte durch Referenten/-innen aus der Praxis vorgestellt, gerahmt durch eine Einführung und eine abschließende Diskussion.
<b>Landpartie</b>	Die Landpartie führt die Teilnehmer/-innen aus den üblichen Ballungsgebieten und lädt ein zur Entdeckungstour der KKW im ländlichen Raum. Ein Bus bringt die Teilnehmer/-innen zu verschiedenen kreativwirtschaftlichen Stätten in der Region. Die Fahrt wird moderiert und durch verschiedene Aktionen kommen die Teilnehmer/-innen in Kontakt.
<b>Praxisworkshops</b>	Das kuratierte Format bringt ca. 20-30 Expert/-innen verschiedener Disziplinen und Branchen zusammen, um die Rolle der KKW im Themenfeld (z.B. Zukunft der Arbeit, Zukunft der Ernährung, Messe der Zukunft) zu verdeutlichen und erste konkrete Umsetzungsideen zu entwickeln.
<b>Gin &amp; Genius</b>	Es ist eine offene Netzwerkveranstaltung, bei der Kreative und Vertreter/-innen aus Politik, anderen Wirtschaftsbranchen und der Medienbranche aufeinandertreffen. Durch ein individuelles Spiel am Eingang wird dafür gesorgt, dass sich die Besucher/-innen mischen und miteinander in Kontakt kommen.

<b>Learning Journey</b>	Das sind thematische Reisen zu Unternehmen und Akteur/-innen, die die Möglichkeit bekommen, den Teilnehmenden ihre Arbeit vorzustellen. Diese Werkstatt- bzw. Praxisbesuche wurden insbesondere gern von Verwaltung, Politik und Multiplikatoren/-innen in Anspruch genommen, um einen Einblick in die unternehmerische Praxis der KKW zu bekommen.
<b>Mobile Show-Wall</b>	Aufbauend auf den positiven Erfahrungen in der Vermittlungsarbeit über die fest installierte Show-Wall in den Räumlichkeiten des Kompetenzzentrums, wurde eine mobile Version für weitere Kontexte, Orte und zum flexiblen Einsatz in den Maßnahmen des Kompetenzzentrums umgesetzt. Die Show-Wall ist in sich selbst ein kreativwirtschaftliches Produkt und präsentiert eine Mischung aus technischen und nichttechnischen Produkten und Dienstleistungen sowie Ansätzen der Branche, wobei der Fokus auf der Vermittlung der Wertschöpfung der Kreativwirtschaft liegt.
<b>Format: vor Ort</b>	In diesem Format begeben sich die Teilnehmer/-innen auf eine Tour zu ein bis drei ausgewählten Kreativorten (Werkstatt, Kreativbüro etc.). Vor Ort erhalten die Teilnehmer/-innen jeweils einen Impuls des entsprechenden Unternehmens, unterwegs gibt der Tourguide weiteren Input und lädt zum Netzwerken und Gesprächen ein.