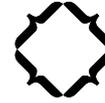




Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

THEMENDOSSIER

Erfolgsfaktoren von Cross Innovation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft

Analyse von Fallbeispielen



© Quelle: iStock-Orbon Alija_1180187740



ANALYSE
& TRENDS

Abstract

Interdisziplinäre und branchenübergreifende Zusammenarbeit festigt sich zunehmend zur eigenständigen Säule in der Innovationskultur moderner Volkswirtschaften. Angetrieben durch die Twin-Transformation in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung steigen die Anforderungen an Unternehmen mit veränderten Kundenerwartungen, regulatorischen Vorgaben aber auch aus einer Selbstverpflichtung heraus Innovationsanstrengungen zu leisten, um Zukunftsmärkte zu erschließen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Unstrittig ist, dass die bestimmenden Innovationsfelder der Zukunft übergreifender Natur sein werden und nur im Querschnitt zu traditionellen Branchen zu erschließen sind.

Wirtschaftsförderpolitisch werden branchenübergreifende Kooperationen insbesondere mit der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) seit längerem in den Fokus genommen, um den Wissenstransfer und Innovationen anzustoßen, den Austausch von Arbeitsmethoden und Ansätzen der Ideengenerierung zu befördern, aber auch um Lösungsansätze für sogenannte „wicked problems“ in Unternehmen zu unterstützen, die sich mit komplexen und groß angelegten Veränderungen und Transformationsaufgaben konfrontiert sehen.¹

Die wahrgenommene Rolle der KKW in diesem Kontext ist nicht unbegründet. Kooperations- und Kollaborationspraktiken bilden einen festen Bestandteil der Arbeitspraxis und der unternehmerischen Identität in der KKW. Die spezifischen Charakteristika der Wertschöpfung in der KKW (z. B. wissensbasierte Produkte und Dienstleistungen, Kundenorientierung, Netzwerke) sowie die strukturellen Bedingungen wirken kooperationsfördernd in die Branche hinein und öffnen sie für den Austausch mit anderen Industrien. In der Folge entstehen innovative Ansätze der Zusammenarbeit, Entwicklung, Organisation und Koordinierung von Wissen sowie neue und offene Kooperations- und Arbeitsformen, wie Design Thinking, Co-Working Spaces, Crowdsourcing oder Crowdfunding.²

Schwerpunkte in der Forschung zum Thema lagen in den vergangenen Jahren auf der Wirkung von künstlerischen Interventionen, kreativwirtschaftlicher Initiativen und dem Design Thinking in Organisationen. Relativ wenig Beachtung fanden Fragestellungen, die sich mit den Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Kreativschaffenden und Unternehmen in interdisziplinären Kooperationsvorhaben auseinandergesetzt haben. Diesen Fragestellungen widmet sich daher dieses Dossier.

Anhand von ausgewählten Fallbeispielen und Interviews mit Expertinnen und Experten werden unterschiedliche Erfolgsfaktoren identifiziert, die sich positiv auf die Umsetzung branchenübergreifender Kooperationsvorhaben ausgewirkt haben. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich in drei Clustern zusammenfassen: Dem Kooperations- und Innovationsprozess vorgelagerte

¹ Europäische Kommission (2010): Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries

² Prognos AG & Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten. Innovationskraft, Potenziale – Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi

Faktoren (z. B. Aufklärungsarbeit, Erwartungsmanagement, „Kooperationsdeal“ und Matching), auf den Kooperationsprozess bezogene Faktoren (Prozessformat, Umfeld, Einsatz von Kreativmethoden, begleitende Coaches) sowie soziale Erfolgsfaktoren (kollaboratives Mindset, gemeinsame Sprache, Vertrauen, Identifikation mit Aufgabe, Motivation und Durchhaltevermögen).



Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund und Ziel des Dossiers	1
2 (Interdisziplinäre) Zusammenarbeit in der KKW	3
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.2 Kooperationsbegünstigende Merkmale der KKW	5
2.3 Teilmarktspezifische Unterschiede als Ursache für unterschiedliche Kooperationsneigungen	7
3 Fallbeispiele	11
4 Erfolgsfaktoren für branchenübergreifende Innovations- und Kooperationsprojekte	22
4.1 Dem Innovations- und Kooperationsprozess vorgelagerte Erfolgsfaktoren	24
4.2 Erfolgsfaktoren auf der Kooperations- und Innovationsprozessebene	27
4.3 Erfolgsfaktoren auf der sozialen Ebene	29
5 Fazit	31
6 Quellenverzeichnis	33
Impressum	34



1 Hintergrund und Ziel des Dossiers

Die jüngsten ökonomischen, gesundheits- und geopolitischen Ereignisse verdeutlichen, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft langfristig an volatile und unsichere Zeiten adaptieren müssen. In der Diskussion um Systemtransformation und die Frage nach einer sozial gerechten und CO2-neutralen Zukunft wird der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) eine wichtige Partnerrolle als „Krisennavigatorin“ und „Transformationsbegleiterin“ beigemessen. Industrielle Erneuerung aber auch die Erschließung zukunftsgerichteter Märkte kann demzufolge nicht isoliert, sondern erst im Verbund und durch interdisziplinäre Zusammenarbeit erschlossen werden.

Strukturell ist die KKW prädestiniert für den interdisziplinären Austausch innerhalb der Branche sowie im branchenübergreifenden Kontext. Einige der markantesten Charakteristika der Branche sind ihre Kleinteiligkeit sowie eine kundenorientierte Geschäftspraxis, die eine ausgeprägte Kooperationsneigung zum elementaren Bestandteil von Unternehmensstrategien in der KKW macht. Als Begleiteffekt finden sich unterschiedlichste Ausprägungen und Formate der Zusammenarbeit in der KKW sowie innovative Ansätze und Methoden, wie der Wissenstransfer gemanagt und in konkrete Ergebnisse überführt wird.

Interdisziplinarität spielt insbesondere im Innovationskontext eine große Rolle. Studien zum Innovationsverhalten zeigen, dass Unternehmen, die verstärkt auf künstlerische und wissenschaftliche Fähigkeiten zurückgreifen³ bzw. in größerem Umfang Dienstleistungen der KKW in Anspruch nehmen⁴, hinsichtlich ihrer Innovationsdynamik deutlich besser abschneiden als andere Unternehmen. Die von der KKW erbrachten kreativen Leistungen stellen dabei wichtige Inputs für die Innovationstätigkeit von Unternehmen und Organisationen dar, die vor allem in frühen Phasen der Ideenfindung in neuen Produkten und Dienstleistungen sowie Geschäftsmodellen Anwendung finden. Zunehmend erlangen auch nicht-technologische Innovationen mehr Sichtbarkeit in Unternehmen, wobei es um Erneuerungen prozessualer und organisatorischer Bestandsstrukturen geht. Schließlich sind auch im Bereich der Human Resources positive Effekte zu beobachten, etwa im Hinblick auf die Weiterbildung von Mitarbeitenden oder bei der Mitarbeitendenbindung.⁵

Während in der Vergangenheit viel zur Wirkung branchenübergreifender Kooperationen mit der KKW geforscht wurde, ist wenig über die Bedingungen und Faktoren bekannt, die zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Kreativschaffenden und Unternehmen beitragen. Ziel des Dossiers ist es daher zu analysieren, welche Erfolgsfaktoren branchenübergreifende Kooperation in der Praxis fördern.

Dazu wurde ein qualitativer Analyseansatz gewählt, der sich explorativ dieser Forschungsfrage annähert. Insgesamt wurden neun branchenübergreifende Innovationsprojekte analysiert und mit Projektteilnehmenden gesprochen. Zur Sichtung potenzieller Fallbeispiele wurde auf Netzwerke, Intermediäre und Cross Innovation-Plattformen zurückgegriffen, die zu jeweils zwei

³ Nesta (2016) The Fusion Effect: the economic returns to combining arts and science

⁴ Verfanti, R. and Dell’Era, C. (2009): Design-Driven Innovation. In: Didgson et al. (2009) (Hrsg.) The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford: Oxford University Press.

⁵ Interviewaussagen aus den behandelten Fallbeispielen.



Innovationsprojekten Kontakte zu den Teilnehmenden herstellten. Wo möglich, wurden Interviews mit jeweils einem Kreativschaffenden und einem Unternehmensvertreter geführt. Gleichmaßen wurden die Erfahrungen von Intermediären und Mitarbeitenden der Cross Innovation-Plattformen reflektiert. Anhand der Fallbeispiele wurden zentrale Erfolgsfaktoren von Cross Innovation-Projekten zwischen der KKW und anderen Unternehmen herausgearbeitet.

2 (Interdisziplinäre) Zusammenarbeit in der KKW

Kooperations- und Kollaborationspraktiken bilden einen festen Bestandteil der Arbeitspraxis und unternehmerischen Identität in der KKW. Die spezifischen Charakteristika der Wertschöpfung sowie die strukturellen Bedingungen in der KKW führen dazu, dass Kreativschaffende eine höhere Kooperationsneigung aufzeigen als andere Bereiche der Wirtschaft. Im Folgenden werden zentrale Begrifflichkeiten, Konzepte und Evidenzen zur (interdisziplinären) Zusammenarbeit mit der KKW erläutert.

2.1 Begriffsdefinitionen

Dem hohen Stellenwert entsprechend, finden sich unterschiedliche Begrifflichkeiten und Konzepte, die (interdisziplinäre) Zusammenarbeit in der KKW beschreiben. **Creative Cooperation**, **Creative Collaboration**, **Co-Creation** und **Cross Innovation** sind Begriffe, die im engen Zusammenhang zueinanderstehen, z. T. als Synonyme verwendet werden oder differenzierte Abstufungen in der Intensität und den verfolgten Intentionen der Zusammenarbeit darstellen. Ein weiteres an den Kooperationsgedanken anknüpfendes Konzept sind sogenannte **Spillover- und Crossover-Effekte**.

Creative Cooperation und Creative Collaboration

Creative Cooperation und Creative Collaboration sind zwei eng verwandte Ideen, die kreative Zusammenarbeit hinsichtlich ihres erbrachten Beitrags und der Einbindung in gemeinsame Ziele unterscheiden. Creative Cooperation meint eine prinzipielle Bereitschaft zum Mitwirken bzw. zur Unterstützung in einem Vorhaben, z. B. durch die Weitergabe und zur Verfügungstellung von Informationen. Die reine Zusage zum Kooperieren sagt allerdings nichts über den konkreten Beitrag, das Engagement und die Verbindlichkeit des Mitwirkens aus. Creative Collaboration beschreibt das Zusammenarbeiten an konkreten gemeinsamen Zielen. Im Gegensatz zur Creative Cooperation ist sie zielgerichtet, von allen Parteien mitgetragen und entsteht aus einer Verpflichtung heraus, einen Beitrag für ein gemeinsames Projekt zu leisten.⁶

Co-Creation

Co-Creation präzisiert den Zweck der Zusammenarbeit und stellt die Entwicklung vom Neuen in den Vordergrund. Co-Creation beschreibt die Einbeziehung des Kunden in die Produktionsgestaltung bzw. -erstellung. Diese kann von der Integration von Kundenideen im Produktentstehungsprozess, der Ideenauswahl durch Kunden bis hin zur kundenindividuellen Gestaltung gehen.⁷ In diesem Zusammenhang beschreibt Co-Creation die Zusammenarbeit zwischen KKW und anderen Branchen im Sinne einer Auftraggebenden-Auftragnehmenden-Beziehung. Im Umfeld der Digitalisierung wird Co-Creation allerdings auch zunehmend zur Umschreibung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachdisziplinen im Verlauf eines Innovationsprozesses verwendet. Insofern nährt sich die Bedeutung von Co-Creation zunehmend dem der Cross Innovation an.

⁶ Arts Management Network (2016): Cooperation and Collaboration

⁷ Gabler Wirtschaftslexikon (2022): Co-Creation (Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/co-creation-54454>)



Cross Innovation

Cross Innovation beschreibt Innovationen, die aus branchenübergreifenden Kooperationspartnerschaften entstehen. Cross Innovation lebt stark von einem offenen Wissenstransfer und der kreativen Kombination von Innovationsmethoden, die auf neuartige Produkte, Services und Prozesse, aber auch soziale Innovationen abzielen. Drei **Formen von Cross Innovation-Prozessen** lassen sich unterscheiden: Inside-Out, Outside-In und Coupled Prozesse.

- **Inside-Out** meint die Suche nach neuartigen Anwendungen der unternehmenseigenen Ideen und Lösungen in anderen Branchen. Ein Beispiel hierfür sind GoreTex-Membrane, welche neben der Herstellung von Bekleidung auch bei medizinischen Implantaten zum Einsatz kommen.⁸
- **Outside-In** beschreibt einen Prozess, wonach Ideen und Lösungen aus anderen Branchen adaptiert und auf unternehmenseigene Fragen und Problemstellungen angewandt werden. Ein Beispiel hierfür ist die TouchSense-Technologie, welche in der Gaming-Branche Anwendung findet und nun für die Entwicklung des Bedienkonzeptes des Fahrerassistenzsystem iDrive verwendet wurde.⁹
- Der **Coupled-Prozess** beschreibt Cross Innovation im eigentlichen Sinne, wonach der Innovationsprozess von der Ideengenerierung über die Entwicklung und Vermarktung durch die Kooperationspartner gemeinsam getragen wird. Ein Beispiel dazu ist die gemeinsame Konzeption eines kinderfreundlichen MRTs, um die Behandlung pädiatrischer Patienten attraktiver zu gestalten.¹⁰

Abbildung 1: Formen der Cross Innovation



Cross-Industry Innovation:

- unter Beschäftigten/Abteilungen in unterschiedlichen Industrien **innerhalb eines Unternehmens**
- mit externen Kooperationspartnern aus **angrenzenden Branchen**
- mit externen Kooperationspartnern aus **entfernten Branchen**

Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung auf Basis von Dingler & Enkel (2016): Cross-Industry Innovation.

Spillover-Effekte

Angrenzend an das Konzept der Cross Innovation spielen auch sogenannte Spillover-Effekte eine Rolle. Das European Centre for Creative Economy zeigt bspw. in verschiedenen Studien wie

⁸ W. L. Gore & Associates GmbH (2022): <https://www.gore-tex.com/de/blog/die-gore-tex-membran-was-das-ist-wie-sie-funktioniert-und-warum-du-sie-brauchst>

⁹ BMW (AG 2022): <https://www.bmw.de/de/topics/service-zubehoer/bmw-connecteddrive/bmw-idrive.html>

¹⁰ General Electric Company (2022): <https://www.gehealthcare.com/products/accessories-and-supplies/adventure-series-for-ct>



Aktivitäten und Innovationen innerhalb der KKW Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt ausüben.¹¹ Spillover-Effekte beschreiben Prozesse, bei denen Einfluss und Wirkung der KKW auf andere gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche durch die Anwendung von Ideen, Fähigkeiten, Wissen und Konzepten übertragen werden. Diese Prozesse befassen sich auch mit dem branchenübergreifenden Austausch und stehen in direkter und indirekter Beziehung zu den Schlüsselbegriffen Innovation, Crossover-, Übertragungs- und Sekundäreffekte.¹²

Crossover-Effekte

Während Spillover-Effekte die zufälligen und eher unbeabsichtigten Effekte stärker in den Vordergrund stellen, beschreiben Crossover-Effekte zielgerichtete und intendierte Prozesse¹³, in denen Kenntnisse und Fähigkeiten der KKW mit denen aus anderen Bereichen kombiniert werden, um innovative und intelligente Lösungen für aktuelle Herausforderungen in der Gesellschaft zu generieren.¹⁴

2.2 Kooperationsbegünstigende Merkmale der KKW

(Interdisziplinäre) Zusammenarbeit spielt in der KKW eine besondere Rolle, die sich aus branchentypischen Merkmalen, den Wertschöpfungsverflechtungen der KKW sowie strategischen Überlegungen ergibt. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse und Evidenzen erörtert.

Hohe Bedeutung von Zusammenarbeit durch Kleinteiligkeit der Branche

Strukturbedingt ist die Kooperationsneigung in der KKW tendenziell höher ausgeprägt als in traditionellen Industrien. Mit einem Anteil von mehr als 95 Prozent bilden Freiberuflerinnen und Freiberufler, Soloselbständige und Kleinstunternehmen die dominierende Unternehmensgröße in der KKW¹⁵. Charakteristisch für diese Kleinteiligkeit ist eine vergleichsweise geringere Kapitalausstattung, die aus unternehmensstrategischer Sicht durch eigene Fähigkeiten, Talenten sowie durch Sozialkapital kompensiert werden.¹⁶ Netzwerke und Kooperationspartnerschaften bilden daher elementare Ressourcen, um Zugang zu Wissen über Marktpositionierung und -entwicklung, Auftrags- und Projektakquise und neue Technologien zu erhalten.¹⁷ Durch Kooperationen und den Rückgriff auf Netzwerke reagieren Kreativschaffende auf bestehende Ressourcenengpässe, minimieren das unternehmerische Risiko und erhöhen ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit.¹⁸

¹¹ European Centre für Creative Economy (2017): Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on a Preliminary Evidence Review.

¹² Söndermann (2018): Spillover-Effekte und die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft

¹³ Kreativwirtschaft Austria, Wirtschaftskammer Österreich (2017): Siebenter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Schwerpunkt Cross-over Effekte und Innovation

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Wert beruht auf einer eigenen Annäherung auf Grundlage der Daten zu Umsatzgrößenklassen des „Monitoringberichts Kultur- und Kreativwirtschaft 2021“

¹⁶ Prognos AG & Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten. Innovationskraft, Potenziale – Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi

¹⁷ Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: (2015) Internationalisierungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft. Markterkundungsstudie.

¹⁸ Prognos AG & Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten. Innovationskraft, Potenziale – Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi.

Hohe Kundennähe der KKW als wichtiger Anknüpfungspunkt für Cross Innovation

Neben der strategischen Bedeutung von Kooperationen im Sinne eines Nachteilsausgleichs sind Wertschöpfungsverflechtungen in der KKW zudem tendenziell offener für Kooperationen als in anderen Branchen. Als kunden- und dienstleistungsorientierte Branche besteht im Alltagsgeschäft eine intensive Interaktion der Kreativschaffenden mit dem Kunden. Häufig werden Produkte und Dienstleistungen individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten. Die hohe Kundennähe begünstigt wiederum die Anbahnung von Kooperations- und Cross Innovation-Prozessen.¹⁹ Enge Verflechtungen zwischen Auftraggebenden, Kooperationspartnern und Freischaffenden werden damit begünstigt und der Gestaltungsspielraum für innovative Geschäftspraktiken geöffnet. Durch die sektorübergreifende Verortung der KKW und der ausgeprägten Schnittstellenorientierung findet die Arbeitsrealität von Kreativschaffenden an den Rändern etablierter Disziplinen statt und bedingt, dass sich damit transdisziplinäre Tätigkeitsprofile entwickeln.²⁰

Kooperations- und innovationsfördernde Kompetenzen von Kreativschaffenden

Der wirtschaftliche Kontext in der KKW ist geprägt durch Unsicherheiten und einen kontinuierlichen Wandel. Als Reaktion darauf entwickeln Kreativschaffende Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen situativ und dynamisch auf Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren. **Improvisation und Intervention** als Strategien spielen dabei eine große Rolle. Unterschiedliche Denkmuster kommen dabei zusammen, die sich in Problemlösungsprozessen bewähren: **Konvergentes und divergentes Denken, visionäre Voraussicht, Assoziationskraft** und die Fähigkeit **bestehende Ordnungen zu hinterfragen und neu anzuordnen**. Gleichzeitig können Kreativschaffende mit einem gewissen Grad an **Ergebnisoffenheit** und **Unsicherheiten** im Lösungsprozess umgehen, ohne dass dabei Kreativität und Leistungsfähigkeit abfallen.²¹ Das grenzt die KKW von traditionellen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie Innovationsberaterinnen und -beratern ab. Die andersartigen Denkweisen, Verfahren und Perspektiven in der gelebten Arbeitspraxis machen die KKW damit besonders interessant für Partnerschaften, insbesondere in festgefahrenen Abläufen und Strukturen. Die KKW kann dabei eine wichtige Rolle beim Erschließen von Innovationspotenziale einnehmen.²²

Mit der Kleinteiligkeit der Branche einher gehen zudem innovative Ansätze der Zusammenarbeit und der Entwicklung, Organisation und Koordinierung von Wissenstransfers, die situationsabhängig verändert und weiterentwickelt werden. Im Gegensatz zu KMU und Großunternehmen ist Knowhow unter Kreativschaffenden und -unternehmen weniger hierarchisch strukturiert und erfordert daher andere Formen und Methoden des Wissens- und Kompetenzmanagements. Im Ergebnis bilden sich **offenere Kooperations- und Arbeitsformen** heraus, wie Design Thinking, Co-Working Spaces, Crowdsourcing, Crowdfunding usw. Zunehmend finden derlei Formen aus der KKW Eingang in anderen Bereichen der Wirtschaft, um Innovationen zu befördern.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: (2015) Internationalisierungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft. Markterkundungsstudie.

²¹ Interviewaussagen aus den behandelten Fallbeispielen.

²² Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: (2015) Internationalisierungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft. Markterkundungsstudie.

2.3 Teilmarktspezifische Unterschiede als Ursache für unterschiedliche Kooperationsneigungen

Eine hohe Kundennähe und ein engerer Austausch mit Kunden erleichtern die Anbahnung von Cross Innovation-Prozessen. Dementsprechend liefern Kenntnisse über die Kundenstruktur der KKW wichtige Informationen über mögliche Kooperationspartner für Cross Innovation.

Empirische Untersuchungen zur Kundenstruktur in der KKW zeigen, dass Geschäftsbeziehungen von Kultur- und Kreativschaffenden mehrheitlich sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind. Demnach führen rund 70 Prozent der KKW-Unternehmen Geschäftsbeziehungen sowohl mit Unternehmen der KKW als auch Unternehmen anderer Branchen. Im Durchschnitt liegen Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen aus 3,5 Marktbereichen vor.²³ Das stützt zunächst die Hypothese, dass Kreativunternehmen trotz branchenspezifischer Besonderheiten und Merkmale intensiv in allgemeine Kooperations- und Wertschöpfungszusammenhänge eingebunden sind.

Hohe Verflechtungen innerhalb des eigenen Teilmarktes bzw. in anliegenden Disziplinen

Hinsichtlich der Verflechtungen zeigen Studienergebnisse, dass die Geschäftsbeziehungen von KKW-Unternehmen verstärkt im eigenen Teilmarkt bzw. in anliegenden Disziplinen erfolgen. So stammen rund 50 Prozent der Auftraggebenden des Kunstmarkts aus dem Teilmarkt selbst. Ähnlich sieht die Kundenstruktur im Buchmarkt aus, wobei hier Verflechtungen mit dem Pressemarkt gehäuft vorkommen. Der Architekturmarkt arbeitet neben den Akteuren aus dem eigenen Teilmarkt verstärkt mit dem Kunstmarkt und der Designwirtschaft zusammen. Weniger verbreitet ist die Zusammenarbeit hingegen zwischen Unternehmen der KKW und der Software-/Games-Industrie, da für die Produktentwicklung benötigte Kompetenzen in den Bereichen Design, Musik, Modellierung und Programmierung meist unternehmensintern abgedeckt werden.

Sehr hohe Verflechtungen nach innen und außen weist der Werbemarkt auf. Neben Geschäftsbeziehungen mit Akteuren des eigenen Teilmarkts und Unternehmen anliegender Disziplinen, konzentriert sich ein Großteil der Kunden im Umfeld der Werbung. Mehr als jedes vierte KKW-Unternehmen vergibt Aufträge an die Werbebranche. Insbesondere durch die Fortentwicklung des Geschäfts rund um die Digital- und Content-Ökonomie, wird sich diese Struktur aller Voraussicht nach weiter ausbauen.

Hoher Kundenstamm im Bereich der privaten Haushalte und öffentlichen Verwaltung, Verflechtungen mit der Industrie vor allem in den Bereichen Design & Werbung

Die Verflechtung zwischen der KKW und Unternehmen anderer Branchen zeigen, dass mehr als ein Viertel der Kreativschaffenden Aufträge von privaten Haushalten und der öffentlichen Verwaltung erhalten (vgl. Abbildung 2). Aufgrund des breiten Spektrums an privaten Haushalten werden sehr heterogene Produkte und Dienstleistungen nachgefragt, die prinzipiell viele Teilmärkte der KKW tangieren. Kooperationen mit der öffentlichen Verwaltung sind insbesondere im Architekturmarkt stark ausgeprägt, finden sich aber ebenfalls in den Darstellenden Künsten, der Rundfunkwirtschaft,

²³ Prognos AG & Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten. Innovationskraft, Potenziale – Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi.

dem Kunstmarkt und der Filmwirtschaft wieder, wobei hier rund jedes zweite KKW-Unternehmen Kunden aus der öffentlichen Verwaltung hat.

In Studien wird immer wieder auf die hohen Cross Innovation-Potenziale zwischen der KKW und der Industrie hingewiesen. Gleichzeitig wird dargelegt, dass sich die Kontaktabahnung zwischen KKW und Industrie häufig schwierig gestaltet, da nur wenige Kreativschaffende Kontakt zu potenziellen Kunden aus der Industrie haben. Zu begründen ist dies damit, dass die Nachfrage der Industrie nach kreativen Leistungen eine hohe Fokussierung auf die Bereiche Werbung und Design aufweist. Die Industrie fragt damit verstärkt Leistungen im Bereich Marketing (Images und Markencreation) sowie Nutzererfahrung für Produkten und Dienstleistungen nach. Darüber hinaus werden auch Leistungen im Bereich Film und Rundfunk von Seiten der Industrie nachgefragt, wobei auch hier häufig Vermarktungsaspekte bei der Einbindung der KKW-Unternehmen im Vordergrund stehen. Insofern kann die fehlende Wahrnehmung der KKW sowie die Schwierigkeiten in der Anbahnung von Kooperationen und **Cross Innovationen teilweise durch die Kundenstruktur erklärt werden, die Dynamiken zwischen KKW und Industrie sowie die Wahrscheinlichkeit für Kooperationen festlegt.**

Abbildung 2: Kundenstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft

Anteil KKW-Akteure mit Kunden aus ...	
Private Haushalte; Öffentl. Haushalte	> 25 %
Bildung & Gesundheit; Baugewerbe	21 – 25 %
Tourismus	16 – 20 %
Finanzwirtschaft; Groß-/ Einzelhandel; Elektrotechnik/IT/ Maschinen-Fahrzeugbau, Textilien/Papier /Holz; Möbel/Schmuck	11 – 15 %
FuE & Unt.-Dienstleistungen, Verkehrswirtschaft; Chemie, Kunststoff, Metall; Lebensmittelgewerbe	1 – 10 %

Quelle: Prognos AG 2012: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft.

Berufsfelder der KKW unterschiedlich stark in (interdisziplinäre) Zusammenarbeit involviert

Wie bereits dargestellt, stellen Kreativschaffende aufgrund ihrer Methoden- und Transferkompetenz wichtige Kooperationspartner dar, wenn es um die Entwicklung von Innovationen in Unternehmen der klassischen Wirtschaftssektoren geht. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass vor allem hinsichtlich der branchenübergreifenden Zusammenarbeit manche Teilmärkte deutlich häufiger vertreten sind als andere (z. B. Design, Werbung, Software/Games). Unterschiedliche Studien sowie die Ergebnisse der Interviews mit Expertinnen und Experten stellen heraus, dass die Wahrscheinlichkeit für



branchenübergreifenden Kooperationen stark vom **jeweiligen Berufsfeld eines Kreativschaffenden abhängt**. Demnach eignen sich manche Berufsfelder eher für Kooperationen als andere. Die praktische Umsetzung vielfältiger digitaler Produkte und Anwendungen, Kompetenzen im ganzheitlichen Denken von industriellen Prozessen (z. B. Cradle to Cradle²⁴) sowie eigene Innovationsmethoden, die sich in andere Bereiche übertragen lassen (z. B. Design Thinking, Prototyping, Ideation, Visualisierung) machen beispielsweise das **Berufsfeld von Designerinnen und Designer** für KMU besonders interessant (z. B. Geschäftsfeldentwicklung). **Design und Gestaltung spielt auch im Werbemarkt** eine überdurchschnittliche Rolle. Auch hier unterstützen Designkompetenzen die Marktpositionierung von Produkten und Dienstleistungen und befördern dadurch das Marketing. Auch die **Software-/Games-Industrie ist durch ihren hohen Digitalisierungsgrad und starke Technologieaffinität eine attraktive Schnittstelle** für branchenübergreifende Zusammenarbeit, wobei aktuell insbesondere VR/AR-Technologien verstärkt in den Vordergrund von vielen Cross Innovation-Vorhaben rücken. Tendenziell höher fällt die Kooperationsneigung auch in Berufsfeldern aus, die einen **starken Kundenbezug** aufweisen, wie die oberen Ausführungen bereits zeigen konnten.

Während Zusammenarbeit für Kreativschaffende aus diesen Teilmärkten fester Bestandteil der Arbeitspraxis ist, finden **branchenübergreifende Kooperationen im kulturellen Umfeld, wie z. B. im Kunstmarkt seltener statt**. Dies liegt daran, dass Kooperationen in der Kunst in der öffentlichen Wahrnehmung negativ konnotiert sind und Künstlerinnen und Künstler sich häufig mit dem Vorwurf der Kommerzialisierung konfrontiert sehen, sobald von einer Zusammenarbeit mit Unternehmen die Rede ist. Während dies bspw. für ein Designstudio kein Problem darstellt, wirkt es sich schädigend auf die wahrgenommene Integrität von Künstlerinnen und Künstler aus.²⁵ Des Weiteren lässt sich zeigen, dass in der öffentlichen Wahrnehmung der Wert eines Kunstwerks tendenziell abnimmt, wenn die Anzahl der Autorinnen und Autoren steigt. Demzufolge bewerten Menschen die Arbeit einzelner Kulturschaffender höher als die Arbeit aus einem Verbund.²⁶ Darüber hinaus ist das Berufsfeld einer Solokünstlerin bzw. eines Solokünstlers (z. B. Autorin/Autor, Journalistin/Journalist, Malerin/Malers usw.) auf eigenständige Arbeit ausgelegt, sodass branchenübergreifende Kompetenzen entsprechend weniger stark vorliegen.²⁷

Weiterführende Studien und empirische Belege zur **Zusammenarbeit von Künstlerinnen bzw. Künstlern und Unternehmen** sind rar und in ihren Schlussfolgerungen über die bewirkten Unternehmenseffekte nicht eindeutig. Eine Auswertung²⁸ von 18 Fallstudien von Künstlerinnen bzw. Künstlern und Mitarbeitenden aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Unternehmen ergab zunächst, dass Künstlerinnen und Künstler den Innovationsprozess in Bezug auf die Ideenfindung unterstützen, da sie Denkanstöße liefern, einen Perspektivenwechsel bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Ingenieurinnen und Ingenieuren anregen und deren Wahrnehmungsfähigkeit verbessern. Gleichwohl werden diese **Effekte als subtil und schwer**

²⁴ Das Prinzip Cradle to Cradle beschreibt Ansätze zur Gestaltung kreislauffähiger Produktionssysteme, die wirtschaftliche Interessen mit dem Nachhaltigkeitsgedanken zusammenbringen.

²⁵ Loncaric, B. (2014): Cross-sector partnership and creative collaboration. A case study.

²⁶ Smith, R. & Newmann, G. E. (2014): When Multiple Creators Are Worse Than One: The Bias Towards Single Authors in the Evaluation of Art.

²⁷ Interviewaussagen aus den behandelten Fallbeispielen.

²⁸ Schnugg, C. (2019): Creating ArtScience Collaboration: Bringing Value to Organizations.



nachvollziehbar beschrieben. Eine andere Studie²⁹ zum *Artists in Residence Programm* der Bosch GmbH konnte keinen signifikanten Effekt aus der Zusammenarbeit mit Künstlerinnen und Künstlern zeigen. Demnach konnte die Mehrheit aller Mitarbeitenden des Unternehmens **keinen arbeitsbezogenen Effekt auf die Innovationsfähigkeit** feststellen – zwar wurde divergentes Denken angeregt, jedoch waren Forschende und Ingenieure kaum in der Lage, Impulse der Künstlerinnen und Künstler mit der eigenen Erfahrungswelt zu verknüpfen und auf die eigenen Tätigkeitsfelder zu übertragen. In den Fällen, bei denen die Zusammenarbeit als inspirierend bewertet wurde, blieb sie im Ergebnis vage und unterschwellig, da Mitarbeitende sie nicht mit konkreten Arbeitsinhalten, Verfahren oder Projekten in Verbindung bringen konnten. Ferner war es weniger die Kunst an sich, die Mitarbeitende inspiriert hat, sondern vordergründig die **Persönlichkeit von Künstlerinnen und Künstlern**. Die Studie weist darauf hin, dass die qualitativen Ergebnisse keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben und stark durch Ablauf und Gestaltung des *Residency Programms* bestimmt sein können. So waren die Begegnungen zwischen Forschenden und Künstlerinnen und Künstlern im Programm zufällig und die Reichweite des Programms innerhalb des Unternehmens begrenzt.

²⁹ Sandberg, B. (2020): The Artist as Innovation Muse: Findings from a Residence Program in the Fuzzy Front End

3 Fallbeispiele

Wie einleitend dargelegt, ist das Ziel des Dossiers anhand von Fallbeispielen Erfolgsfaktoren branchenübergreifender Kooperationen zwischen Kreativschaffenden und Unternehmen anderer Wirtschaftsbranchen zu identifizieren. In diesem Kapitel werden die untersuchten Fallbeispiele anhand von Steckbriefen vorgestellt.

Zur Sichtung potenzieller Fallbeispiele wurde auf folgende Netzwerke, Intermediäre und Cross Innovation-Plattformen zurückgegriffen, aus deren Tätigkeit Cross Innovation-Prozesse initiiert wurden und Projektinnovationen hervorgingen:

- „Cross Innovation Hub“ der Hamburg Kreativgesellschaft
- Förderprogramm „Cross Innovation“ sowie des Förderprogramms „Digital Creativity“ in Sachsen-Anhalt
- Plattform „PRIME“ in Sachsen
- Verein „fint e. V.“ in Mecklenburg-Vorpommern
- „Creative Labs“ des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Die Intermediäre benannten uns erfolgreiche Cross Innovations-Projekte und stellten zu jeweils zwei Innovationsprojekten die Kontakte zu den Projektteilnehmenden her. Wo möglich, wurden Interviews mit jeweils einem Kreativschaffenden und einer/einem Unternehmensvertreterin bzw. Unternehmensvertreter geführt.

Insgesamt wurden **neun branchenübergreifende Innovationsprojekte** als Fallbeispiele untersucht. Dazu wurden **Interviews mit Expertinnen und Experten**, Projektteilnehmenden sowie Intermediären geführt. Folgende neun Innovationsprojekte wurden als Fallbeispiele ausgewählt und analysiert:

- Faircraft – „Reduzierte“ Flugzeugkabine
- Saflr – Verkehrssicherheit für Fahrradfahrer
- VRedie – Interaktive Ausbildungssimulation mit Virtueller Realität
- InnoReTex – Textile Windkraft
- EGO – App für die Personalisierung eines CO2-neutralen Energiemanagements
- Zettelfeh-Büroservice
- Stadtlabor Zeitz – Analoges Beteiligungsnetzwerk
- JournCoin– Analoges Beteiligungsnetzwerk
- Greenwall 3D – Upcycling in der Kunststoffindustrie

Innerhalb der ca. 45-minütigen Fachgespräche wurden unterschiedliche Fragestellungen diskutiert, beginnend mit grundsätzlichen Aspekten zu Cross Innovation, den konkreten Ergebnissen der Innovationsprojekte, Stolpersteinen im Prozessverlauf und den notwendigen Bedingungen und Voraussetzungen, die für den Erfolg des Projekts entscheidend waren. Die Interviews fanden in den Kalenderwochen 15 bis 22 des Jahres 2022 statt.



Auf den nachfolgenden Seiten werden die neun Fallbeispiele anhand von Steckbriefen näher beschrieben. In den Steckbriefen sind für jedes Fallbeispiel folgende Informationen aufbereitet:

- Beteiligte Akteure: Kooperationspartner aus der KKW und den andere Wirtschaftsbranchen sowie der Intermediär
- Innovationsdruck des Partnerunternehmens:³⁰ Selbsteinschätzung der Unternehmen zur Dringlichkeit und dem Bedarf innovativer Lösungen für das eigene Geschäft (Skala von 1 = geringer Innovationsdruck bis 5 = hoher Innovationsdruck)
- Zeitliche Dauer des Kooperations- und Innovationsprozesses
- Aufgabenstellung des Innovationsprojektes
- Innovationstyp: Einordnung der Idee und Lösung in Produkt-, Service, Prozess- und Organisationsinnovation sowie Innovationen im Bereich des Geschäftsmodells
- Ergebnisse des Innovationsprojektes im Überblick
- Erfolgsfaktoren in Form von O-Tönen

³⁰ Selbsteinschätzungen zum Innovationsdruck der Unternehmen sind in den Fallbeispielen VRedie, JournCoin, Greenwall nicht ausgewiesen, da Interviews mit der Unternehmensseite nicht geführt werden konnten.

Beteiligte Akteure

Unternehmen*

Diel Aviation

Entwicklung & Herstellung von Flugzeugkabinen

4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3

Innovationsdruck im Unternehmen

+

KKW

BFGF GmbH & Co KG

Design Studio +

INDEED

Industriedesign +

Schriftstellerin

Intermediär

Cross Innovation Hub

im Rahmen eines Innovationsprogramms der Hamburg Kreativgesellschaft

Kooperations- und Innovationsprozess

6 Monate

* Weitere beteiligte Unternehmen: Autoflug, Capgemini Engineering, Comprisetec, Cradle to Cradel NGO, YLIPSON

Aufgabenstellung

Neue Ansatzpunkte für mehr Nachhaltigkeit im Bereich Luftfahrt & Flugwesen.

Ergebnis

Konzept einer Flugzeugkabine für Kurzstreckenflüge, die durch **Gewichtsreduzierung** den Kraftstoffverbrauch verringert und durch Recycling der Bauteile eine **nachhaltigere Herstellung** gewährleistet.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Prozessinnovation

Erfolgsfaktoren

Diversität des Teams

„Multidirektionales Anfliegen des Problems“ durch unterschiedliche Perspektiven.

Matching

- Kuration und passendes Partnering von Disziplinen.
- Nahezu Gleichverteilung zwischen Kreativen und Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern.
- Offenes Mindset aller auf Seiten der Unternehmen und Kreativen.

Themenschwerpunkt

- Gemeinsamer Wunsch die Welt zu verbessern.
- Beteiligte hatten „Drive“ Nachhaltigkeitsthema umzusetzen.

Rechtliche Klarheit über die Verwertung von Ergebnissen

- Klärung von Urheberrechts- und Verwertungsfragen an gemeinsamen Arbeitsleistungen vor Projektbeginn

Beteiligung der Entscheidungstragenden

- Einbindung von CEO/CTO bzw. Head of Innovation, um Ergebnisse langfristig weiter zu verfolgen.

Beteiligte Akteure

Unternehmen

Dataport

IT-Dienstleister für die öffentliche Verwaltung

4.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

4

Innovationsdruck im Unternehmen

+

KKW

Studierende

AMD

Mode & Design

+

Leuphana

Raumgestaltung

+

FH-Wedel

Smart Technologies

Intermediär

Cross Innovation Hub

im Rahmen eines Innovationsprogramms der Hamburg Kreativgesellschaft

Kooperations- und Innovationsprozess

1 Semester

Aufgabenstellung

Entwicklung eines Mobilitätskonzepts für verdichtete Städte und Lösungsansätze zur Erhöhung der Sicherheit für Radfahrerinnen und Radfahrer im Straßenverkehr.

Ergebnis

Entwicklung der Saflr-App und eines GPS-gestützten Fahrradlenkers, der durch Vibration vor Gefahrenzonen im Stadtverkehr in Echtzeit warnt (funktionsfähiger Prototyp). Zudem entstanden Erklärvideos zur Sensibilisierung vor Gefahren im Straßenverkehr.

Besonderheit: Prototyp erhielt eine Anschlussförderung i. H. v. 30.000 Euro der Stadt Hamburg.

Innovationstyp

✓ Produktinnovation

Erfolgsfaktoren

Diversität des Teams

- Interdisziplinäre Ausrichtung sowie verschiedene Persönlichkeiten und Sichtweisen
- Ausgeglichene Kompetenzen

Flexible

Rahmenbedingungen

- Keine einschränkende, sondern offene Problemstellung
- Rückkopplungseffekte und dynamische Arbeitsweise

Zusammenarbeit

- Klare und strukturierte Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Ausreichende Unterstützung seitens der Unis

Matching

- Ausdauerndes und motiviertes Team mit verschiedenen Interessen
- Gemeinsame Arbeitsweise als Grundlage für effiziente Zusammenarbeit

Offene Kommunikation

- Zu der Aufgabenstellung ein erweiterter Austausch über das Unternehmen und dessen Herausforderungen
- Treffen in Präsenz

Beteiligte Akteure

Unternehmen

**Salzbergwerk
Zielitz**
K+S Minerals and
Agriculture GmbH

Hinweis: Aussagen zum
Innovationsdruck im
Unternehmen wurden nicht
getroffen



KKW

VR-GestalterInnen
VISUALIMPRESSIONS

Intermediär

**Förderprogramm „Digital
Creativity“ in Sachsen-Anhalt**

zur Förderung der Entwicklungen
moderner Informations- und
Kommunikationstechnologien

**Kooperations- und
Innovationsprozess**

ca. 3 Jahre

Und Kooperation wird
weiterverfolgt

Aufgabenstellung

Neue Möglichkeiten und Formate der Ausbildung an industriellen Anlagen in Bergwerken.

Ergebnis

VRedie ist eine VR-basierte Ausbildungssimulation, die es ermöglicht typische Aufgaben und Arbeitsschritte in Bergwerken in einem sicheren Umfeld zu simulieren. Mit einer hochauflösenden VR-Brille und zwei Controllern kann sich der Auszubildende frei bewegen und an Maschinen verschiedene Arbeitsaufträge und Arbeitsroutinen erproben. Das Assistenzsystem bietet eine Anleitung für die komplexen Produktionsprozesse im Bergwerk sowie Möglichkeiten der Evaluation von Lernfortschritten.

Innovationstyp

✓ **Produktinnovation**

Erfolgsfaktoren

Idealismus, Motivation und Ausdauer

- Idealismus und Begeisterung für das Projekt waren zentral für die Motivation im Team über lange Projektphasen.
- Es brauchte eine „treibende Kraft“ im Projektteam, die Teilnehmende regelmäßig zusammenbringt.

Solide Prozessstruktur

- Klare Vorstellungen über Meilensteine und Zwischenziele, die im langen Projektzeitraum erreicht werden sollen.

Professionalität aller Projektteilnehmenden

- Fachliche und methodische Kompetenzen in den jeweiligen Disziplinen als „Base“ von der aus gestartet werden kann.
 - Kompetenzen im Marketing früh einbeziehen, um Vermarktungskonzepte mitzudenken.

Begleitender Coach

- Auslagerung bürokratischer und projekttechnische Aufgaben an Coaches.

Beteiligte Akteure

Unternehmen*

KKW

Intermediär

Gleitlager und
Metallverarbeitung
GmbH Osterwieck
Lagertechnik & Metallbau

50 Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter

3

Innovationsdruck im
Unternehmen

+

Pietschiny Art
Bildender Künstler & Architekt
+
SanNet
Werbung & Design

Förderprogramm „Cross
Innovation“ in Sachsen-Anhalt

zur Förderung der Bildung und Arbeit von
branchenübergreifender Netzwerke mit
der KKW

Kooperations- und
Innovationsprozess

>2 Jahre

Und Kooperation wird
weiterverfolgt

* Weitere beteiligte Unternehmen: CAD.S – Raum.Licht.Systeme, M³ DP UG, SailWindTec GmbH

Aufgabenstellung

Entwicklung stabiler, ökologisch verträglicher und leicht handhabbarer Windenergiesysteme sowie Steigerung der Bevölkerungsakzeptanz für Windkraftanlagen in der Fläche. Perspektivisch: Entwicklung und Planung bionischer Windparks in urbanen Räumen.

Ergebnis

Entwicklung einer textilen und bionischen Windkraftanlage mit skulpturalem Charakter, die ansprechend aussieht, sicher ist und eine optimale Energieerzeugung garantiert. Alleinstellungsmerkmal durch künstlerischen Ansatz.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Prozessinnovation

Erfolgsfaktoren

Unterstützung durch Coach

- Insbesondere zu bürokratischen Fragen des Förderprogramms (Abrechnung usw.).

Offenheit für Ideen

- Offenheit und Neugier aller Netzwerkpartner, Neues ausprobieren und umsetzen zu wollen.

Flexible und bedarfsorientierte Arbeitsteilung

- Intensive Zusammenarbeit zu Projektbeginn und in Testphasen.
- Fluide Zusammenarbeit und Einzelarbeit nach Bedarf.

Motivation und Ausdauer

- Insbesondere vor dem Hintergrund der langen Projektphase.

Matching

- Bündelung unterschiedlichster Kompetenzen und Expertenwissen zur Ergründung eines für alle neuen Feldes.

Beteiligte Akteure

Unternehmen

KKW

Intermediär

Stadtwerke Rostock
Energieversorger für Groß-
und Privatkunden

> 600 Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter

4-5

Innovationsdruck im
Unternehmen

+

Schriftstellerin
+
Musiker

Innovations-Workshop
im Rahmen der Fint e. V

Kooperations- und
Innovationsprozess

1 Woche

Aufgabenstellung

Neue Ansätze der gebündelten und attraktiven Vermittlung der unternehmenseigenen Energieangebote samt Beratungselemente für Kunden.

Ergebnis

1. Konzept für eine App bzw. Software-Produkt für die personalisierte Konfiguration eines CO2-neutralen Energiemanagements für Häuser und Wohnungen (z. B. Heizung, Lampen, Rauchmelder, Ladeboxen, PV-Anlage, Energiespeicher usw.). Zusätzliche Möglichkeit Komponenten über die Stadtwerke Rostock zu buchen sowie Gamifikation-Ansatz und Vernetzungsmöglichkeiten in der Nachbarschaft.
2. Verkürzung der eigenen Projektentwicklungsphasen von zweieinhalb auf ein halbes Jahr.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Prozessinnovation

Erfolgsfaktoren

Aufklärungsarbeit durch Fint e. V.

- Gute Vorarbeit und Bewerbung des Formats und seiner Potenziale für das Unternehmen.

Neugier und Wille auf Unternehmensseite

- Offenheit, Mut und Vertrauen sich auf den Innovationsprozess mit Kreativschaffenden einzulassen.

Einbindung der höheren Unternehmensebene

- Projekt hätte von aktiven Einbindung der Unternehmensentwicklung profitiert
- Vermittlung des Mehrwerts von Ergebnissen ins Unternehmen

Matching

- Auswahl der Kreativschaffenden hat gut zu den Aufgaben gepasst – Verständnis über Aufgabenstellung und passende Lösungsansätze.

Begleitung durch Mediatoren

- Ausgebildete Design Think Expertinnen und Experten, die durch Prozesse führten.

Beteiligte Akteure

Unternehmen

KKW

Intermediär

HST Hanse Treuhand
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Ca. 40 Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter

3

Innovationsdruck im
Unternehmen

+

Fotografin
+
Opernsänger
+
Kunsthändlerin

Innovations-Workshop
im Rahmen der Fint e. V.

Kooperations- und
Innovationsprozess

1 Woche

Aufgabenstellung

Ergündung von Ansätze für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Ergebnis

Zettelfeh-Büroservice zur Auslagerungen von Büroaufgaben, wie Kassen- und Buchführung, Rechnungszahlungen, Aufgaben im Mahnwesen sowie Lohnabrechnungen. Zielgruppe sind Mandatskunden, die sich keine festangestellte Bürokraft leisten wollen.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Organisationsinnovation

Erfolgsfaktoren

Subventionierte Teilnahme

- Kreativschaffende erhalten Honorare, Unternehmen beteiligt sich mit einem fairen Obolus.

Begleitung durch Coach

- Unterstützung bei festgefahrenen Stellen und kontinuierliche Spiegelung der Ergebnisse.

Attraktives Arbeitsumfeld

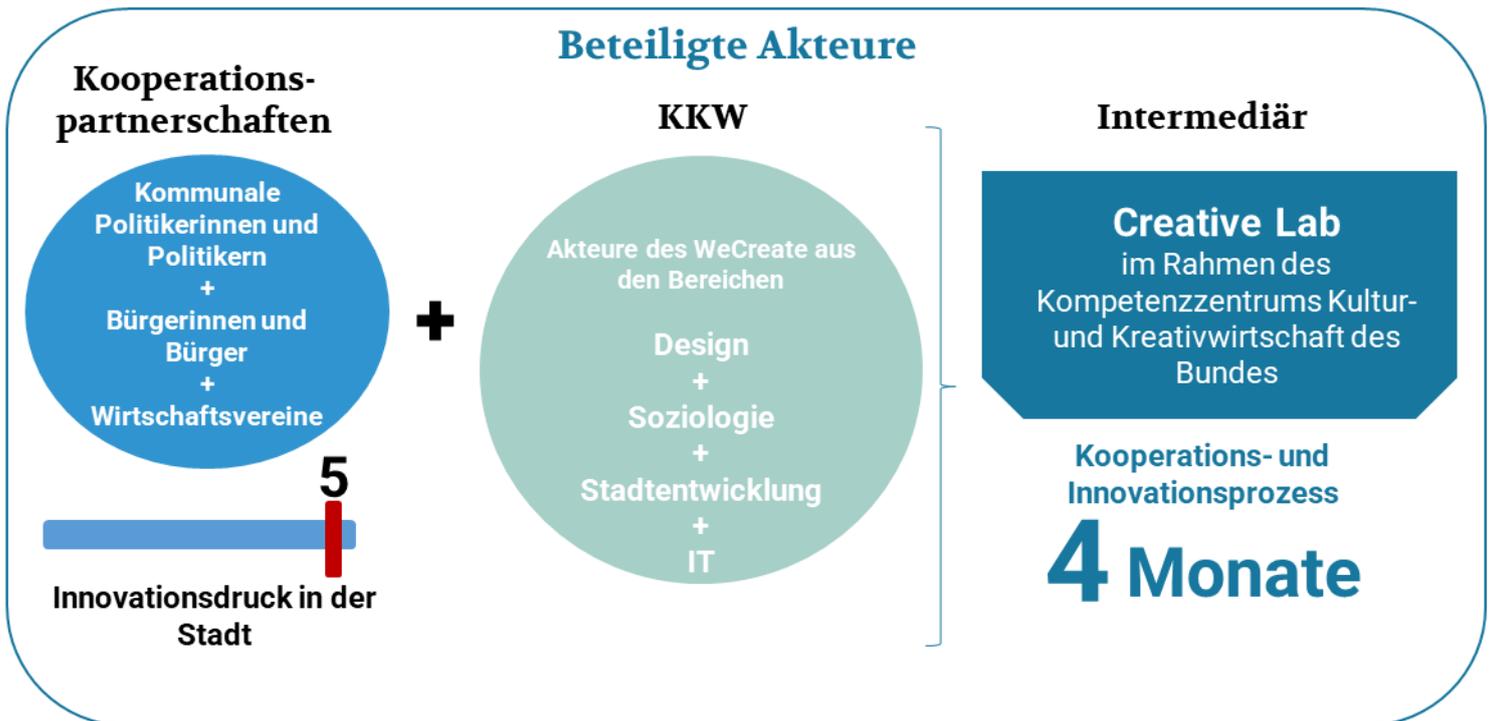
- Projekt fand in einer Kachelfabrik statt mit kreativer Atmosphäre.
- Übernachtungsmöglichkeiten, die sich auf das Teambuilding positiv ausgewirkt haben.

Eng getakteter Prozessverlauf und Meilensteine

- Klare Eingrenzung der Fragestellung.
- Intensiver Projektverlauf mit morgens vordefinierten Zwischenzielen und Ergebnissen am Abend

Wertschätzung im Team und offener Umfang

- Offenheit, Mut und Vertrauen sich auf den Innovationsprozess mit Kreativschaffenden einzulassen.



Aufgabenstellung

Ideen und Impulse für die Gestaltung eines lebendigen Strukturwandels in der Braunkohleregion Zeitz.

Ergebnis

ZeitZ Stadtlabor als analoger Begegnungsort für die Vernetzung von Parteien, Vereinen, Bürgerinnen und Bürgern, Kommunen sowie die Umsetzung gemeinsamer Interessen und Projekte. Stadtlabor für die Kanalisierung von Bedarfen und Ideen der Bürgerinnen und Bürger, die in die konkrete Umsetzung gekommen sind.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Organisationsinnovation

Erfolgsfaktoren

Vorarbeit Kompetenzzentrum

- Es brauchte die Organisation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, um die Stadt zu erreichen.

Offenheit und Aufgeschlossenheit der Stadtverwaltung

- Stadtverwaltung und Oberbürgermeister waren kooperativ und unterstützten das Vorhaben.

Finanzielle Unterstützung

- Honorare für Kreativschaffende plus Risikokapital i. H. v. 15.000 Euro für die Entwicklung des Stadtlabors.

Gute Idee, mit sozialem Impact

- Arbeit an einem Projekt, das konkrete Mehrwerte für die Stadtbevölkerung bietet.

Räumliches Setting

- Nudelfabrik als Ort für Arbeit, Wohnen und Freizeitaktivität konnte zur Produktivität und Gruppendynamik beitragen.

Einbindung von Mentoren

- Unterstützung bei der Ideenentwicklung und Fokussierung auf wesentliche Projektziele.

Beteiligte Akteure

KKW

Expertin
für Online
Marketing im
Medienbereich



KKW

Gründer und
Geschäftsführer
von
TACTILE.NEWS

Intermediär

Creative Lab
im Rahmen des
Kompetenzzentrums Kultur-
und Kreativwirtschaft des
Bundes

Kooperations- und
Innovationsprozess

3 Monate

Aufgabenstellung

Neue Ansätze zur Stärkung eines qualitativ hochwertigen und korrekten Journalismus für eine demokratische Gesellschaft.

Ergebnis

Konzeptentwicklung des JournCoin als Währungssystem und Handelsplatz für exklusiven journalistischen Content. Menschen, die JournCoin besitzen, erhalten exklusiven Zugang zu einzigartigen journalistischen Content. Content Creator erhalten JournCoins als Bezahlung, mit der sie Kaffee(-bohnen) am Journ-O-Mat kaufen können. Alternativ können JournCoins am Markt für Euros getauscht werden. Als Risky Project blieb das Projekt auf einer konzeptuellen Ebene.

Innovationstyp

- ✓ Geschäftsmodellinnovation
- ✓ Serviceinnovation

Erfolgsfaktoren

Aufgeschlossenheit, Commitment und Energie

- Projektmitglieder waren von der Idee überzeugt und brannten für dessen Umsetzung.

Anarchischer Raum

- Aufgrund von Corona konnte der Prototyp des Journ-O-Mat nicht vor Ort getestet werden. Passende Räumlichkeiten zum Experimentieren und zur Entwicklung hätten geholfen.

Zeit und Ressourcen

- Zeitliche Komponente und Ressourcen müssen zum Umfang des Projektvorhabens passen.
- Bereitgestellte Honorare und Risikokapitale.

Diverseres Team

- Mehr Kompetenzen im Projektteam wären gut gewesen, da praktisches Erfahrungswissen aus dem Mittelstand z. B. Maschinenbau für Journ-O-Mat gefehlt hat.



Beteiligte Akteure

Unternehmen*

KKW

Intermediär



Kooperations- und
Innovationsprozess

9 Monate

Hinweis: Aussagen zum
Innovationsdruck im Unternehmen
wurden nicht getroffen

Aufgabenstellung

Bisher lassen sich Kunststoffabfälle prozessbedingt nicht vollumfänglich wiederverwenden. Ziel des Projekts war es, mit dem kunststoffverarbeitenden Unternehmen Lösungsansätze zu entwickeln, wie Kunststoffabfälle für neue Produkten wiederverwendet werden können.

Ergebnis

Ein modulares Pflanzensystem mit interner Bewässerung, das aus blumentopfartigen Elementen besteht. Diese können horizontal und vertikal ineinandergesteckt werden und ergeben eine zwei- oder dreidimensionale grüne Wand, die in Bürogebäuden, Messen, Foyers usw. eingesetzt werden kann. Prinzipiell eignet sich die Green Wall damit auch für den Aufbau temporärer Architektur. Im Gegensatz zu bereits am Markt etablierten grünen Wänden ist die Greenwall 3D deutlich kostengünstiger und robuster gegen Witterungsbedingungen. Als Ergebnis resultierte ein Proof-of-Concept, das mit vorhandenen Ressourcen auskommt und in die aktuelle Zeit passt.

Innovationstyp

- ✓ Produktinnovation
- ✓ Prozessinnovation

Erfolgsfaktoren

- **Begleitung durch Mediatoren**
Orchestrierung des Innovationsprozesses und Aufbau von Methodenwissen und Wissensmanagement.

- **Der Komplexität angemessene Bearbeitungszeit**
Adäquate Formatslänge um ein tiefes Prozessverständnis zu entwickeln
- Berücksichtigung von Lernphasen (z. B. Ergründung von Markt, Kunden, Technologie usw.)

- **Erwartungsmanagement und Commitment der Geschäftsführung**
Vor Projektbeginn eine Aufklärungsarbeit zu Kosten, Personal und Ressourcen sowie zu erwartbaren Ergebnissen und Risiken.
- Commitment auf Geschäftsführungsebene für die Finalisierung und Weiterverfolgung von Ergebnissen.

Matching

- Zusammenführung passender Kooperationspartner für Fragestellung.

4 Erfolgsfaktoren für branchenübergreifende Innovations- und Kooperationsprojekte

Branchenübergreifende Innovations- und Kooperationsprojekte sind einigen Herausforderungen ausgesetzt. Auf der Makro-Ebene zeigen unsere Interviews, dass es bisher in der Breite keinen selbsttragenden Markt für Cross Innovation-Vorhaben gibt. Zwar bestehen in vielen Teilmärkten Schnittstellen für das klassische Auftraggebende-Auftragnehmende-Geschäft; allerdings ist das Angebot und insbesondere die Nachfrage nach Innovationsleistungen aus der KKW im Sinne eines Cross Innovation in der Fläche nicht vorhanden. Dieses Problem lässt sich bspw. daran erkennen, dass der Zugang zu traditionellen KMU fehlt und Schwierigkeiten in der Vermittlung der Mehrwerte und Potenziale von Cross Innovation vorliegen. Die Herausforderung liegt darin, in den traditionellen Industriesektoren das Bewusstsein für die Möglichkeiten und Vorteile zu schärfen, die sich aus der KKW ergeben, und zwar nicht nur als zusätzlicher Beitrag zu Branding- und Ästhetikzwecken, sondern als integrierter Aspekt, der die Grundlage des Innovationsprozesses bildet. Relevante Themenschwerpunkte, in denen die KKW Innovationsimpulse setzen könnte, werden nicht erkannt. Zum einen liegt es daran, dass konkreten Business Case für branchenübergreifende Kooperationen und Positivbeispiele noch zu wenig sichtbar sind oder das Interesse für das Thema schlichtweg fehlt. Neben dem Mangel an Kontakten, Nähe und Gelegenheiten für eine Zusammenarbeit bestehen Herausforderungen hinsichtlich finanzieller Ressourcen, rechtlicher Verwertungsregeln sowie begleitender Rahmenbedingungen. Begleitende Rahmenbedingungen, ein interdisziplinäres Kooperationsklima sowie informelle soziale Systeme sind weitere Handlungsfelder, die bedacht werden müssen. Insbesondere auf zwischenmenschlicher Ebene finden sich Herausforderungen, wie tief verwurzelte kulturelle sowie sprachliche Barrieren zwischen den Disziplinen.

Gleichzeitig haben die Interviews mit Kreativschaffenden, Mitarbeitenden aus der klassischen Wirtschaft sowie Intermediären verschiedene Aspekte und Schlüsselthemen herausgestellt, die branchenübergreifende Zusammenarbeit mit der KKW prägen und für eine erfolgreiche Projektumsetzung relevant sind. Die Aussagen und Ergebnisse der Interviews wurden inhaltlich geclustert und in einer Gesamtübersicht zueinander in Verbindung gesetzt (vgl. Abbildung 3). Die identifizierten Erfolgsfaktoren lassen sich in drei Cluster unterteilen: (1) Vorgelagerte Faktoren (z. B. Aufklärungsarbeit, Erwartungsmanagement, „Kooperationsdeal“ und Matching), (2) Erfolgsfaktoren im Kooperationsprozess (Prozessformat, Umfeld, Einsatz von Kreativmethoden, begleitende Coaches) und (3) persönliche, soziale bzw. zwischenmenschliche Erfolgsfaktoren (kollaboratives Mindset, gemeinsame Sprache, Vertrauen, Identifikation mit Aufgabe, Motivation und Durchhaltevermögen). Die Diskussion der einzelner Erfolgsfaktoren ist Bestandteil dieses Kapitels.

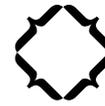


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren in branchenübergreifenden Innovationsprojekten mit der KKW

1 Dem Innovations- und Kooperationsprozess vorgelagerte Erfolgsfaktoren



2 Erfolgsfaktoren auf der Kooperations- und Innovationsprozessebene

Zur Problem- und Fragestellung passendes Prozessformat

Alle Bilder: Adobe Stock/emojecz - eigene Bearbeitung



3 Erfolgsfaktoren auf der sozialen Ebene



4.1 Dem Innovations- und Kooperationsprozess vorgelagerte Erfolgsfaktoren

Die Interviews zeigen, dass die allgemeine Wahrnehmung der KKW als Impulsgeberin und Innovationsförderin stark unterbewertet ist – häufig gaben Kreativschaffenden und Unternehmen an, dass ein Bewusstsein für die Potenziale der KKW in der Breite weiterhin fehlt. Für viele Unternehmen bleibt die Frage „Was bringt mir der Prozess?“ und „Womit muss ich rechnen?“ unbeantwortet. Vor diesem Hintergrund nimmt die Bedeutung von Faktoren zu, die bereits vor dem eigentlichen Innovations- und Kooperationsprozess ansetzen.

Aufklärungsarbeit und Erwartungsmanagement



Einer der wichtigsten Faktoren für das Zustandekommen von Kooperationen ist die **Herstellung einer grundsätzlichen Neugier und Bereitschaft** mit der KKW zusammenzuarbeiten. Institutionen, die als Vermittler zwischen der KKW und der klassischen Wirtschaft agieren, nehmen dabei eine wichtige Rolle ein. Sie übernehmen die Anbahnung und stellen den ersten Kontakt zwischen den Akteuren her. Sie sind aktiv am Netzwerkaufbau beteiligt und stärken das allgemeine Bewusstsein für die Potenziale branchenübergreifender Kooperationen durch **Aufklärungsarbeit sowie Erwartungsmanagement**. Ein Teil der Aufklärungsarbeit besteht darin, das Innovationspotenzial der KKW mit den unterschiedlichen individuellen und gesamtwirtschaftlichen Problemlagen

von Unternehmen in Verbindung zu bringen, Positivbeispiele und Leuchtturmprojekte aus der Praxis in die Öffentlichkeit zu tragen und das Potenzial branchenübergreifender Kooperationen für die Breite zu öffnen. Durch ein **Erwartungsmanagement** wird gleichzeitig auf Anforderungen und Bedingungen hingewiesen, mit denen Akteure aus der KKW und der klassischen Wirtschaft rechnen müssen. Unternehmen der klassischen Wirtschaft und insbesondere KMU müssen vorab klar kommuniziert bekommen, dass mit der Teilnahme ein gewisser Aufwand verbunden ist (z. B. Kosten, Zeit, Personal). Gleichzeitig ist eine Sensibilisierung für potenzielle Risiken wichtig, da Ergebnis und Ausgang einer jeden Kooperation offen sind. Durch die Aufklärungsarbeit und das Erwartungsmanagement wird damit effektiv informiert, was als Ergebnis aus einer Kooperation erwartbar ist und mit welchem Ressourcenaufwand gerechnet werden muss.

Matching von Kooperationspartnern



Die Zusammensetzung des Teams ist ein wesentlicher Faktor, der bereits vorab über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheiden kann. Von ihr hängt ab, wie gut sich die Kooperationspartner gegenseitig ergänzen und wie effektiv und effizient das Team in der Zusammenarbeit agieren kann. Gerade vor dem Hintergrund des zeitlich festgesetzten Rahmens für Innovationsprozesse, der Entwicklungszeiten und der Arbeitsfortschritte nimmt die Teamzusammensetzung einen wichtigen Stellenwert ein.

In den Fallbeispielen wurde deutlich, dass es auf die passende **Vorakquise von Partnerunternehmen und Kreativen** ankommt. Das Matching und Partnering der jeweiligen Projektteams wird für gewöhnlich durch die

jeweiligen Intermediäre und Netzwerkstrukturen in den Regionen übernommen. Sie haben einen guten Draht zur regionalen KKW-Szene, kennen die Akteure und Kompetenzen vor Ort und werben für das Programm. Zum Teil wird dabei auch auf einen Kreativpool zurückgegriffen, d. h. eine Vorauswahl an Kreativschaffenden, die sich für Cross Innovation-Formate gut eignen. Auf der Seite der Unternehmen wird besonders drauf geachtet, dass relevante Themen und Fragestellungen berücksichtigt werden, die die Unternehmen in der Direktakquise ansprechen.

Insbesondere die **Diversität der kultur- und kreativwirtschaftlichen Profile** in den Projektteams wurde regelmäßig als wichtiger Erfolgsfaktor benannt. Auffällig ist, dass dieser Aspekt sowohl von Unternehmen als auch Kreativschaffenden in denjenigen Projektteams hervorgehoben wurde, in denen die KKW-Seite durch heterogene KKW-Profile besetzt war. Demnach kommt es neben dem Know-how der Mitarbeitenden aus dem Unternehmen, insbesondere auf die Vielfältigkeit der kultur- und kreativwirtschaftlichen Profile und Kompetenzen an. In der Praxis wurden diejenigen Berufsbilder der KKW kombiniert, die Erfahrungen im direkten Kontakt mit Unternehmen und entsprechende professionelle Kompetenzen aufweisen konnten (z. B. Design, Software/Games, Werbung usw.). Bewusst wurden auch Kompetenzen aus kulturellen Bereichen eingebunden (z. B. Schauspielende, Autorinnen/Autoren, bildende Künstlerinnen/Künstler) mit dem Ziel, mittels künstlerischer Perspektiven und Methoden ein „Irritationsmoment“ zu schaffen, das neue und unerwartete Impulse in den Innovationsprozess einfließen lässt. Sowohl Mitarbeitende aus Unternehmen als auch Kreativschaffende aus kreativwirtschaftlichen Disziplinen betonten, dass der Austausch mit Künstlerinnen und Künstlern stimulierend auf eigene Denkprozesse gewirkt hat, ganzheitliche Sichtweisen auf Probleme und Lösungsansätze ermöglichte und damit Ergebnisse produziert wurden, die ohne den künstlerischen Input nicht zustande gekommen wären. Die vielfältigen Branchenerfahrungen, die Ausbildungshintergründe, aber auch Persönlichkeiten konnten so innerhalb der Teams produktiv in Innovationsprozessen kanalisiert werden. Ganz bewusst wird aus diesem Grund das Prinzip des „Stand- und Spielbeins“ (Berufsbilder aus Kreativwirtschaft und Kulturwirtschaft) in den Prozessen des Cross Innovation Hubs in Hamburg eingesetzt, um das volle Potenzial der KKW in branchenübergreifenden Innovationsprozessen zu nutzen.

Eine **Gleichverteilung in der Anzahl der Teilnehmenden aus Unternehmen und Kreativschaffenden** trägt ebenfalls zum Projekterfolg bei. Anstatt einzelne Kreativschaffende lediglich als Impulsgebende einzubringen, wirkte sich eine Gleichverteilung in der Teambesetzung spürbar auf die Effektivität und allgemeine Arbeitskultur im Innovationsprozess aus. Zwei Dynamiken spielten dabei eine Rolle: Zum einen sicherte eine Besetzung aus mindestens zwei Mitarbeitenden, dass hinsichtlich der Problemlagen und Fragestellungen im Unternehmen nicht nur eine „Wahrheit“ dargestellt wird, sondern sich die Mitarbeitenden gegenseitig in Frage stellen und unterschiedliche Wahrnehmungen einbringen konnten. Zum anderen ermöglichen multidisziplinäre Impulse aus der KKW, dass Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt, Innovationsprozesse beschleunigt und das Projektteam auf eine ganz andere Art gefordert wurde. In einem Interview wurde betont, dass man in der Teambesetzung auch bewusst auf ein leichtes Übergewicht auf Seiten der Kreativen setzt. Dies habe sich bewährt, da dadurch Kreativität die Arbeitskultur in den Teams stärker dominiere.

„Deal“ und Bedingungen müssen für alle Seiten stimmen



Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Ausgestaltung finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen, zu denen Unternehmen und Kreativschaffende in die gemeinsame Zusammenarbeit treten. Die Interviews zeigten, dass finanzielle Kosten sowie rechtliche Aspekte über die Verwertung von Ergebnissen unmittelbare Teilnahmebarrieren darstellen. In der Regel werden diese Aspekte vorab durch die vermittelnden Institutionen adressiert.

Angemessene Teilnahmekosten für Unternehmen sowie Honorare für Kreativschaffende

werden von beiden Seiten der Kooperationsparteien als wesentlicher Erfolgsfaktor benannt. Insbesondere für KMU, die einen hohen Innovationsbedarf aufweisen und für gewöhnlich über keine eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen verfügen, sind Innovationsprojekte mit der KKW ein attraktiver Ansatz zur Unternehmensentwicklung. Allerdings sind verfügbare Budgets für Innovationsprojekte beschränkt und hindern viele KMU dabei, regelmäßige bzw. langfristige Kooperationen mit der KKW einzugehen. Angemessene Teilnahmekosten, die z. T. subventioniert wurden, waren in vielen Fällen entscheidend für die Teilnahme von KMU an dem Kooperationsvorhaben. Bei Großunternehmen wurden Teilnehmehonorare hingegen weniger häufig als entscheidend benannt. Auf Seiten der Kreativschaffenden spielen angemessene Honorare eine große Rolle, denn die Teilnahme an Innovationsprojekten ist mit Opportunitätskosten verbunden; Honorarzahungen helfen somit dabei Einkommensausfälle aus dem Alltagsgeschäft auszugleichen.

Urheberrechts- und Verwertungsfragen im Zusammenhang mit den gemeinsamen Arbeitsleistungen sollten bei branchenübergreifenden Kooperationen bereits vorab geklärt werden. Die Bedingungen, zu denen eine Verwertung und Weiterentwicklung von Lösungen erfolgt, sollten bereits vorab vertraglich geregelt sein, um potenzielle Frustrationsmomente zum Projektende zu verhindern. Rechtliche Klarheit durch Verträge ermöglicht eine gemeinsame Verantwortung und Anerkennung der Gesamtleistung. Zudem trägt diese zum produktiven Kooperationsklima während des Innovationsprozess bei und unterstützt auf der zwischenmenschlichen Ebene, dass sich das Bild einer Auftraggebende-Auftragnehmende-Beziehung in Richtung einer Kooperationspartnerschaft im eigentlichen Sinne entwickelt. Während in den Interviews die hohe Bedeutung fairer Verwertungsbedingungen herausgestellt wurde, zeigte sich in der Praxis, dass das Thema weiterhin komplex ist und tragende Lösungsansätze z. T. noch ausgestaltet werden müssen.

Einbindung der Geschäftsführung und Commitment



Für die Weiterverfolgung und Etablierung der gemeinsam entwickelten Prototypen, Lösungsansätze und Ergebnisse in Unternehmen wurde die Einbindung der Entscheidungsebene als relevanter Faktor benannt. Gerade in größeren Unternehmen bestünden Herausforderungen, Ergebnisse aus Cross Innovation-Prozessen in die langfristige Weiterentwicklung zu überführen, weil es häufig nicht gelinge die Ergebnisse auf die nächsthöhere Ebene zu bringen. Das „Aufschließen“ des Unternehmens von oben und das Commitment der Geschäftsführung wurden als wichtige Faktoren benannt, um dem Versiegen innovativer Lösungsansätze entgegenzuwirken und eine Verstetigung der Kooperationsstrukturen zu erreichen. Dabei helfe es, wenn

Geschäftsführende in unterschiedlichen Prozessphasen eingebunden werden bzw. einen direkteren Einblick vom Ideenfindungs- und Lösungsprozess erhalten, um die Relevanz besser beurteilen und einschätzen zu können. Dazu wurde in den Interviews geäußert, dass Narrative nicht ausreichen, um Effekte und Mehrwerte zu vermitteln; diese müsste vielmehr selbst gesehen und erlebt werden. Neben der reinen Innovation geht es zudem darum Geschäftsführende für viele weitere Aspekte branchenübergreifender Zusammenarbeit zu sensibilisieren, so z. B. in der Mitarbeitendeentwicklung und -bindung.

4.2 Erfolgsfaktoren auf der Kooperations- und Innovationsprozessebene

Ein Großteil des Erfolgs hängt von der Ausgestaltung des Innovationsprozesses ab. Um die Potenziale der Projektmitarbeitenden maximal ausschöpfen zu können, kommt es auf das passende Prozessformat und strukturierte Prozessabläufe, geeignete Kreativmethoden, ein passendes Arbeitsumfeld sowie eine professionelle Moderation bzw. begleitende Coaches an.

Zur Problem- und Fragestellung passendes Prozessformat



Ein Erfolgsfaktor für branchenübergreifende Kooperationen ist ein sorgfältig abgestimmtes Prozessformat, was die zugrunde gelegte Problem- und Fragestellung berücksichtigt. In den untersuchten Fallbeispielen war insbesondere entscheidend, dass das Format und der Zeitaufwand für die Projektrealisierung vereinbar war mit dem zugrunde gelegten Komplexitätsgrad der Fragestellung. Unterschiedliche Formate waren hierbei benannt worden, beginnend mit Workshops (mehrtägig), Innovationscamps (eine bzw. mehrere Wochen/Monate), Langläufern (mehrere Jahre) oder dem Job Shadowing. Die richtige Wahl des Prozessformats bestimmte nicht zuletzt über Motivation, Arbeitsmoral und den Gesamterfolg des Innovationsvorhabens. Frustration über

versäumte Potenziale und eine nur oberflächliche Abhandlung von Fragestellungen sowie fehlendes Vertrauen in die Arbeitsergebnisse gefährdeten hingegen die Projekte. Erfolgreiche Prozessformate berücksichtigten ausreichend Zeit für die Generierung und flexible Rückkopplung von Ideen sowie deren Gestaltung und Umsetzung. In der Regel wurden die Prozessformate durch Intermediäre festgelegt.

Kreativitätsförderndes Arbeitsumfeld und Einsatz von Kreativmethoden



Gut ausgestattete Arbeitsräume mit Verweilqualität förderten die Kreativität und stellten damit einen weiteren Faktor dar, der sich positiv auf den Erfolg von Innovationsprojekten auswirken konnte. Kreativfördernde Räume und eine gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien erlaubten den Austausch von Wissen und Ideen und erleichterten die Erprobung neuer Lösungsansätze und Prototypen. Im Fokus stand, dass sich Projektteilnehmende vollkommen auf den Arbeitsprozess konzentrieren konnten, weshalb auch Aspekte wie Verpflegung und gute Unterbringungen relevant waren. Ein gutes Arbeitsumfeld hatte auch einen Effekt

auf das Gemeinschaftsgefühl und das gegenseitige Vertrauen im Team, was sich positiv auf das Projektergebnis auswirkte. Gerade bei Innovationsprozessen ist die physische Begegnung und der zwischenmenschliche Austausch vor Ort für die Entwicklung neuer Ideen ein erfolgsfördernder Faktor und nicht zu unterschätzen. Dies bestätigte sich auch in den Interviews: Arbeitsgruppen, die während der Corona-Pandemie auf ein Online-Programm umsetzen mussten, bewerteten die Online-Arbeit z. T. kritisch und weniger kreativitätsfördernd als physische Formate.

Die Ideengenerierung und Problemlösung kann durch **Kreativmethoden** verstärkt werden. In einem Großteil der Fallbeispiele wurden daher Kreativmethoden in der Ideen- und Gestaltungsphase eingesetzt, um den Innovationsprozess zu unterstützen. Design Thinking war dabei eine der verbreiteten Kreativmethoden, bei der iterativ zunächst die Problemlagen und Bedürfnisse des Partnerunternehmens ermittelt und eine konkrete Aufgabenstellung definiert wurden. In einem Brainstorming wurden anschließend unterschiedliche Ansätze und Ideen gesammelt und durch erste Prototypen visualisiert und mit der Aufgabenstellung gespiegelt. Nach Bedarf wurde das Verfahren wiederholt, bis eine Idee in die Umsetzung überführt wurde. Weitere Kreativmethoden neben dem Design Thinking sind bspw. „Search the Odd“ (Design/Literatur), bei dem „ungewöhnliche“ Ideen und Aspekte als Alleinstellungsmerkmale von Produkten und Marken identifiziert werden, „Embodiment“ (Darstellende Kunst), bei dem durch (emotionales) Hineinversetzen in Zielgruppen neue Kundenbedarfen ermittelt werden oder „the Core“ (Werbung/Design) zur Bestimmung einzigartiger Aspekte in neuen Ideen und Ansätzen.³¹

³¹ Für eine ausführliche Darstellung der Methoden siehe: <https://kreativgesellschaft.org/cross-innovation-hub/unsere-methoden/>

Begleitung durch Mentoren und Coaches sowie externer Input durch Expertinnen und Experten



Zur Unterstützung des Innovationsprozesses hat es sich bewährt, externes Personal (z. B. Mentoren, Coaches) einzubeziehen. Mentoren und Coaches koordinierten den Innovationsprozess und die Interaktionen im Projektteam. Je nach Prozessformat und Bedarf nahmen Coaches unterschiedliche Funktionen ein und begleiteten den Innovationsprozess mal enger bzw. weniger eng. Coaches wirkten dabei als Kontaktpersonen, die Kreativmethoden oder zusätzliches Fachwissen in Prozesse einspeisten sowie Möglichkeiten für Rückfragen und die Kanalisierung unterschiedlicher Ideenstränge boten. Bei längeren Innovationsvorhaben, wie dem Programm Cross Innovation in Sachsen-Anhalt wurden insbesondere bürokratische Aufgaben (z. B. Mittelabruf, Nachweis von

Verwendungszweck, Abrechnung usw.) ausgelagert. In einigen Fällen wurden auch Fachexpertinnen und -experten eingeladen, um zusätzlichen Input zu gewissen Fragestellungen zu bieten.

4.3 Erfolgsfaktoren auf der sozialen Ebene

Nicht zuletzt entscheiden soziale Faktoren darüber, wie effektiv und effizient die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams funktioniert. Einerseits profitieren branchenübergreifende Innovationsprojekte von der Heterogenität des Wissens von Expertinnen und Experten, Erfahrungen und Arbeitsweisen. Andererseits können die inhärenten Unterschiede in den Projektteams die Zusammenarbeit behindern; unterschiedliche Persönlichkeiten, Motivationen und Zielvorstellungen können gerade auf der zwischenmenschlichen Ebene Cross Innovation-Vorhaben erschweren. In den Interviews wurden unterschiedliche Faktoren auf der persönlichen und sozialen Ebenen benannt, die für die Umsetzung der Kooperationsprojekte relevant sind.

Motivation und Identifikation mit Aufgabenstellung



Motivation und Durchhaltevermögen wurden vor allem in den Innovationsprojekten mit besonders langen Projektphasen und in denjenigen mit Erschwernissen im Projektverlauf benannt. Die **Identifikation mit dem Thema und der Aufgabenstellung** fungierte dabei als ein zentraler Motivationstreiber, gerade für die Arbeit der Kreativschaffenden. Demnach ist vor allem in Innovationsprozessen, bei denen es nicht primär um eine Dienstleistungserbringung geht, die Identifikation mit dem höheren Sinn der Arbeit von zentraler Relevanz. So wurde an einer Stelle gesagt, dass Kreativität und ethisches Verständnis

miteinander einher gehen und es dabei plakativ gesprochen darum ginge, die „Welt zu retten“ anstatt die Problemstellung eines einzelnen Unternehmens zu lösen. Gerade bei der Lösung von Unternehmensfragestellungen ist der Überbau für die Motivation und der „Drive“ damit umso wichtiger. Intermediäre berichteten, dass sich Prozessformate insbesondere zu den Themen

Zukunftsfähigkeit, ökologische und soziale Nachhaltigkeit und Transformation besonders gut für Cross Innovation-Vorhaben eignen.

Gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung und Vertrauen



Interdisziplinäre Zusammenarbeit lebt vom Wissensaustausch und einer offenen Kommunikation. Damit entscheidet sich ein Großteil des Erfolgs branchenübergreifender Innovationsvorhaben über die zwischenmenschliche und emotionale Ebene. Ein **respektvoller und wertschätzender Umgang** schafft ein **gutes Arbeitsklima** und ist damit die Grundlage für eine produktive Arbeit des Teams. Damit gelingt es auch, eingespielte Vorstellungen zum gängigen Kooperationsverständnis in Auftraggebende- Auftragnehmende-Beziehung durch eine **gleichgestellte Kooperationspraxis** zu ersetzen. Von zentraler Bedeutung ist, dass im Projektteam ein Gleichwertigkeitsgefühl besteht, das notwendige Freiheiten und Vertrauen schafft, um offen und experimentell mit neuen

Ideen zu arbeiten, andere Perspektiven einzunehmen und zu einem gemeinsamen visionären und systemischen Denken zu gelangen. Die „Offenheit der Kooperationspartner für neue Ideen und Ansichten“ gepaart mit einer Neugier und einer Anerkennung der Fähigkeiten und persönlichen Hintergründe der Teammitglieder legten die Voraussetzungen für eine **offene Kommunikation auf Augenhöhe, konstruktives Feedback und ein aus dem Arbeitsprozess entstehendes Vertrauen. Kennenlernphasen und Teambuilding Maßnahmen** unterstützten das Vertrauen in Projektteams zusätzlich. Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung wirkten sich auch positiv auf das Engagement und die Motivation aus. Gleichzeitig bewirkte es, dass ein Großteil der vorherrschenden Stereotype abgebaut werden konnten und die erlebten Erfahrungen dazu führten, dass die Fähigkeiten der anderen bewusst gewürdigt und wertgeschätzt wurden.

Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Arbeitsweise



Neben zwischenmenschlichen bzw. emotionalen Aspekten spielen auch fachliche und methodische Aspekte eine Rolle. Die Team-Heterogenität im Hinblick auf Ausbildungshintergründe und Disziplinen führte dazu, dass unterschiedlichste Fachsprachen, Herangehensweisen und Problemlösungskompetenzen auf eine von allen geteilte Denklinie vereint werden mussten. Eine von allen geteilte Auffassung und „Sprache“ über Ziele und potenzielle Lösungswege sowie eine Arbeitsweise, die alle Fähigkeiten des Teams bündelt, wurden als wichtige Aspekte bewertet. Voraussetzung dafür war ein Bewusstsein für die Kompetenzen im Team und die Einbindung aller Projektteilnehmenden in den Lösungsprozess.

5 Fazit

Das Dossier widmet sich dem Thema der branchenübergreifenden Kooperations- und Innovationsvorhaben zwischen der KKW und anderen Wirtschaftsbranchen sowie der Frage, welche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung in der Praxis relevant sind.

Grundsätzlich verfügt die KKW über alle notwendigen Voraussetzungen, die sie ins Zentrum von Cross Innovation-Vorhaben setzt. Erstens ist die (interdisziplinäre) Zusammenarbeit bereits strukturell in der KKW angelegt – so bedingt die Kleinteiligkeit der Branche und ihre tendenziell geringere Kapitalausstattung, dass aus unternehmensstrategischer Sicht die eigenen Fähigkeiten und Talente sowie Sozialkapital als Ressourcen verstärkt in den Produktionsprozess eingebunden werden. Zweitens sind Wertschöpfungsverflechtungen in der kunden- und dienstleistungsorientierten KKW in Relation zu anderen Branchen offener für Kooperationen. Drittens verfügt die Branche durch die kontinuierliche Konfrontation mit marktwirtschaftlichen Unsicherheiten über Kompetenzen, die es ihr ermöglichen, situativ und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren. Improvisation und Intervention als Strategien spielen dabei genauso eine Rolle, wie branchenspezifische Denkmuster und Kreativmethoden, die sich in Problemlösungsprozessen bewähren. Das Branchen- und Kompetenzprofil sowie die gelebte Arbeitspraxis machen der KKW damit besonders interessant für Partnerschaften, insbesondere in festgefahrenen Abläufen und Strukturen.

Gleichzeitig zeigen sich teilmarktspezifische bzw. berufsfeldspezifische Unterschiede im Kooperationsverhalten der KKW, die auf das tagtägliche Geschäft sowie auf die jeweiligen Kundenstrukturen zurückzuführen sind. Demnach ist die Wahrscheinlichkeit für branchenübergreifende Kooperationen und Innovationen in Teilmärkten und Berufsfeldern höher, die bereits eine gewisse Nähe und Routine im Umgang mit Unternehmen der klassischen Wirtschaft zeigen. Etwas weniger stark ausgebildet ist diese hingegen im Bereich der Solokünste bzw. in ausgewählten Berufsgruppen (z. B. Autorinnen und Autoren, bildenden Künstlerinnen und Künstlern oder Journalistinnen und Journalisten).

Gleichwohl sich viele Schnittstellen für klassische Auftraggebende-Auftragnehmende-Geschäfte bieten, ist die Wahrnehmung der KKW als Innovationstreiberin für Unternehmen weiterhin gering ausgeprägt. Derzeit besteht noch kein „Markt“ für Cross Innovation im eigentlichen Sinne, an dem Angebot und Nachfrage zueinander finden. Aus diesem Grund setzen Einrichtungen und Plattformen Anreize, um traditionelle Unternehmen mit Kreativschaffenden zusammenzubringen, branchenübergreifende Netzwerke in Regionen zu etablieren, Kontakte zu vermitteln oder sektorübergreifende Innovationsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Ein Großteil der Erfolgsfaktoren hängt damit unmittelbar mit der Arbeit dieser Institutionen zusammen.

Aussagen zu den Erfolgsfaktoren branchenübergreifender Kooperations- und Innovationsprojekte lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen identifizieren und zu drei großen Clustern zusammenführen. Demzufolge bestehen Erfolgsfaktoren, die bereits vor Beginn eines jeden Innovationsprojekts erfüllt sein müssen. Zu nennen sind dabei die Aufklärungsarbeit und das

Erwartungsmanagement durch Intermediäre, das passende Matching von Kooperationspartnern, finanziell und rechtlich akzeptable Teilnahmebedingungen sowie die Einbindung und das Commitment der Geschäftsführung. Auf der Prozessebene sind ein zum Komplexitätsgrad und Aufgabenstellung passendes Prozessformat, ein kreativförderndes Arbeitsumfeld, der Einsatz von Kreativmethoden sowie die Begleitung durch Mediatoren und Coaches relevant. Auf der sozialen und zwischenmenschlichen Ebene sind Motivation und Identifikation mit der zugrunde liegenden Aufgabe, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen im Projektteam sowie die Fähigkeit zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Arbeitsweise wichtig.

Der explorative Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit identifiziert erste grundlegende Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit der KKW. Für zukünftige Forschungsarbeiten stellen die Ergebnisse damit eine Grundlage dar, um einzelne Faktoren aufzugreifen und durch weiterführende Erhebungen und quantitative Analysen vertiefen zu können.

6 Quellenverzeichnis

- Arts Management Network (2016): Cooperation and Collaboration
- BMW (AG 2022): <https://www.bmw.de/de/topics/service-zubehoer/bmw-connecteddrive/bmw-idrive.html>
- Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: (2015)
Internationalisierungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft. Markterkundungsstudie
- European Centre für Creative Economy (2017): Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on a Preliminary Evidence Review
- Europäische Kommission (2010): Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022): Co-Creation (Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/co-creation-54454>)
- General Electric Company (2022): <https://www.gehealthcare.com/products/accessories-and-supplies/adventure-series-for-ct>
- Kreativwirtschaft Austria, Wirtschaftskammer Österreich (2017): Siebenter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Schwerpunkt Cross-over Effekte und Innovation
- Loncaric, B. (2014): Cross-sector partnership and creative collaboration. A case study
- Nesta (2016) The Fusion Effect: the economic returns to combining arts and science
- Prognos AG & Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten. Innovationskraft, Potenziale – Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi
- Söndermann (2018): Spillover-Effekte und die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft
- Sandberg, B. (2020): The Artist as Innovation Muse: Findings from a Residence Program in the Fuzzy Front End
- Smith, R. & Newmann, G. E. (2014): When Multiple Creators Are Worse Than One: The Bias Towards Single Authors in the Evaluation of Art
- Schnugg, C. (2019): Creating ArtScience Collaboration: Bringing Value to Organizations
- Verfanti, R. and Dell’Era, C. (2009): Design-Driven Innovation. In: Didgson et al. (2009) (Hrsg.) The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford: Oxford University Press
- W. L. Gore & Associates GmbH (2022): <https://www.gore-tex.com/de/blog/die-gore-tex-membran-was-das-ist-wie-sie-funktioniert-und-warum-du-sie-brauchst>



Impressum

Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz
11019 Berlin
Telefon: +49 30 18 615-0
E-Mail: poststelle@bmwk.bund.de
www.bmwk.de

Bearbeitet von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
Jägerstr. 65
10117 Berlin

Wissenschaftliche Analyse und Debatte
Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Autoren

Dr. Olaf Arndt
Roman Bartuli
Kathleen Freitag
Marcel Mayimona

Kontakt

Roman Bartuli
Telefon: +49 30 52 00 59-298
E-Mail: roman.bartuli@prognos.com

Bildnachweise

Das verwendete Bild stammt von www.istock.de
UrheberInnen sind: © iStock-Orbon Alija_1180187740
und iStock-Orbon Alija_1180187740
Stand: Juni 2022
Copyright: 2022, Prognos AG



Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.

prognos

u-institut

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2022): Erfolgsfaktoren von Cross Innovation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft.