



Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX), Projektleiter future concepts bremen, Universität Bremen

freiling@uni-bremen.de



Kai Stührenberg

Sprecher bei der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa

Freie Hansestadt Bremen



Martin Holi

Projektleitung
future concepts bremen -
Digitale Innovationsprojekte
(LEMEX), Universität Bremen

holi@uni-bremen.de

Exploration durch digitale Transformationsräume

Das Beispiel der „future concepts bremen“

Während die Digitalisierung Startups zu disruptiven, innovativen Geschäftsmodellen ermuntert, vernachlässigen etablierte Unternehmen vor allem mit gut laufendem Stammgeschäft oft die Generierung neuer Geschäftsfelder (Exploration) und tappen so in eine „Exploitationsfalle“. Hier setzt die Schaffung digitaler Transformationsräume an. Durch sie besteht die Möglichkeit, die Digitalisierung zu meistern und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit zu stärken. Im vorliegenden Beitrag werden Digitale Innovationslaboratorien als ein möglicher Lösungsansatz präsentiert. In diesen Laboratorien können Unternehmen in Kooperationen mit Studierendenteams neue Geschäftsfelder erschließen.

Problemstellung

Vor allem mittelständische Betriebe stehen vor der Herausforderung, bei einem gut ausgelasteten Stammgeschäft die Explorationstätigkeit zur Generierung von Neugeschäft nicht zu vernachlässigen. Zwar gelten Mittelstandsbetriebe der „D-A-CH“-Region als innovationsstark, allerdings kann sich eine „Exploitationsfalle“¹ durch Über-

lagerung folgender Entwicklungen auch bei höchst erfolgreichem Basisgeschäft ergeben:

- Das sich weltweit entfaltende und oft rentable Basisgeschäft bindet operative Kapazität, die in den innovationsrelevanten Bereichen fehlen. IT-Experten sind dann oftmals ebenso exploitativ gebunden wie Spezialisten an der Schnittstelle zwischen Stamm- und Neugeschäft.
- Die digitale Transformation geht oft mit disruptiven Wandlungen einher, welche die Prozesse und Strukturen des Stammgeschäfts ebenso hinterfragen wie die Art der Leistung (z.B. Software-as-a-Service). Es entsteht dadurch verstärkter Explorationsbedarf (Neugeschäftsorientierung) gegenüber der Exploitation des Stammgeschäfts.²
- Ähnlich wirkt sich das zurzeit herrschende Umfeld wirtschaftlicher Tätigkeit aus. Wir leben in immer mehr Bereichen unseres Lebens in einer „VUCA-Welt“ – gerade in Bereichen digitaler Transformation. Sie verlangt forciert Änderungen, die immer schlechter geplant werden können und notwendige Schritte in die Exploration erschweren.

„VUCA-Welt“ – was ist das?

VUCA ist das englische Akronym für gleichzeitige Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität / Mehrdeutigkeit von Entwicklungen, wenn Entscheidungen getroffen werden (Bennett & Lemoine, 2014). Ein Beispiel: Soll man etwa forciert Roboter in der Wertschöpfung einsetzen? Die Möglichkeiten der Roboterisierung nehmen permanent zu, ein zu spätes Einsteigen kann die Wettbewerbsfähigkeit kosten. Gleichwohl kann zurzeit niemand mit Bestimmtheit sagen, wie sich die Entwicklungen vollziehen, zumal sie von vielen Parallelentwicklungen abhängen.

Die Exploration läuft dann der Exploitation hinterher. Für Exploration fehlt die Zeit, das Personal und schließlich auch die Richtung. Dann aber schlägt die Ambidextrie als Balance von Exploration und Exploitation³ in mitunter gefährliche Einhändigkeit um und mündet in die Exploitationsfalle.

Nicht selten tritt hinzu, dass Explorationsprozesse in etablierten Betrieben intern orientiert sind und Marktbedarfe erst später in den Blick geraten, was zu Zeit- und Wirkungsverlusten führen kann, da wichtiger Input von Kunden zu lange fehlt. Ist dies der Fall, so kann dies die Exploitationsfalle sogar verstärken. Auch ein Innovationsdilemma ist denkbar,⁴ da etablierte Unternehmen auf Startups treffen, die in ihrer Radikalität und ressourcenbezogenen Ungeundenheit über Vorteile verfügen. Sie treiben Prozesse der Innovation und Exploitation voran, während gut situierte Mittelständler Stamm- und Neugeschäft gegeneinander abwägen müssen und dadurch oftmals gebunden sind.⁵

Wie aber können etablierte Unternehmen wie Mittelständler Problemen wie Exploitationsfalle und Innovationsdilemma entgehen? Dieser Beitrag liefert einen Zugang zu dieser Frage, indem er einen Weg für Mittelständler aufzeigt. Der Beitrag will dabei nicht alle denkbaren Wege aufzeigen⁶, sondern den Weg sog. „digitaler Transformati-

onsräume“, die auf einer offenen Zusammenarbeit mehrerer beteiligter Kräfte beruhen. Der bremische Anwendungsfall der „future concepts bremen“ (fcb) wird als eine Ausgestaltungsmöglichkeit vorgestellt, diskutiert und entlang praktischer Implikationen gespiegelt.

Der Lösungsgedanke der digitalen Transformationsräume

Digitale Transformationsräume werden außerhalb des Stammgeschäfts geschaffen. Sie geben den Akteuren Freiraum und Ressourcen, um auch gedanklich die Hinwendung zu möglichen digitalisierten Neugeschäften vollziehen zu können. Neben der räumlichen und zumeist auch zeitlichen Entkopplung von Stamm- und Neugeschäft sind digitale Transformationsräume auch personell anders strukturiert. Sie versuchen, multidisziplinäre Konstellationen zu schaffen, um verschiedene Denkansätze zu verbinden und von anderen Denklogiken zu lernen. Dieses Lernen hilft, zukunftsrelevante Probleme, die im Mittelpunkt der Arbeit stehen, mit digitaler Unterstützung zu bearbeiten.

Digitale Transformationsräume zielen dabei weniger auf detaillierte, direkt anwendungsfähige Lösungen, sondern vielmehr auf denkbare Lösungsansätze, die in Form von Demo-Versionen erarbeitet, getestet, verfeinert und dann zwecks Diskussion und Entscheidungsvorbereitung präsentiert werden.

Was sind digitale Transformationsräume?

Digitale Transformationsräume dienen der Umsetzung und Weiterentwicklung digitaler oder teildigitalisierter Geschäftskonzepte. Sie verfügen über eine tiefer verankerte Werte- und Kulturdimension, eine spezifische Denklogik sowie über eine formale, gut sichtbare Strukturebene. Kulturell ermöglichen sie freies, kreatives, interdisziplinäres Denken. Die Denklogik des permanenten Hinterfragens, schöpferischen Zerstörens im Sinne Schumpeters und permanenten Verbesserns leitet das Arbeiten. Strukturell arbeiten diese Räume stark mit intrinsischer Motivation, rahmengebenden Prozessen zur Mindeststabilisierung des Systems sowie informellen Regelungen zur Abstimmung untereinander.

Mit Blick auf den Ressourcenbedarf digitaler Transformationsräume ist neben der Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten (im Regelfall außerhalb des Areals des Projektgebers) sowie deren Ausstattung mit den üblichen Materialien für kreatives Arbeiten (Zugang zu Quellen, Boards usw.) vor allem an Personal zu denken, das diesen Transformationsraum aufbaut und permanent weiter-

entwickelt. Die Weiterentwicklung erhält ihre Impulse aus der laufenden Projektarbeit, ihrer Evaluation sowie dem Feedback zur Betreuung und Koordination der Projektarbeit. Auch wenn sich mit der Zeit die Transformationsräume aufgrund der erworbenen Erfahrungen allmählich aufgrund stabilerer Prozesse zu verstetigen beginnen, ist das kontinuierliche Weiterentwickeln und Hinterfragen dennoch der zentrale Faktor für ihren Wertbeitrag. Ein besonderes Augenmerk im Lern- und Weiterentwicklungsprozess liegt dabei auf der Governance des Raums, durch die sowohl die Koordination erleichtert als auch die Motivation der Beteiligten verstärkt werden soll. Wer genau an die-

sen Themen arbeitet, hängt stark von den gewählten Ansätzen der Gestaltung dieser Räume ab. Ein konkretes Beispiel hierzu folgt in Kapitel 3.

Entstehung des Explorationsraums der „future concepts bremen“

Mit Blick auf die Förderung digitaler Transformationsprozesse am Standort Bremen haben öffentliche Hand, anfangs vertreten durch die Wirtschaftsförderung Bremen, später durch den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen bzw. ab 2019 die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa des Landes Bremen, sowie die Universität Bremen seit 2015 am Konzept digitaler Transformationsräume gearbeitet. Inspiriert wurde die Arbeit am Thema durch den seinerzeit schon bestehenden „Demola“-Ansatz⁷, der – im finnischen Tampere entwickelt – inzwischen in 17 verschiedenen Ländern praktiziert wird.

Grundgedanke ist die Zusammenführung von Studierenden – als wichtigen Wissens- und Motivationsträgern im Bereich der digitalen Transformation – sowie Praktikern als Fachexperten im Thema. Multidisziplinäre Studierenden-Teams arbeiten im regelmäßigen Austausch mit Praktikern an deren digitalen Transformationsthemen und -problemen. Studierende belegen bei der Ausführung ihrer kreativen Tätigkeit zugleich Kurse, die für ihr Studium anrechenbar sind. Sie erlangen bei Demola die intellektuellen Verfügungsrechte an den Ergebnissen, welche in diesen Prozessen entstehen. Weiterhin erhalten sie intensive Einblick in die Praxis und knüpfen engere Beziehungen. Sofern die beteiligten Unternehmen Interesse an den Ergebnissen der Studierenden-Teams haben, besteht die Möglichkeit, sich die Rechte durch Transferzahlungen zu sichern, welche den Studierenden zufließen. Das Motivationsniveau der Studierenden ist – auch in Verbindung mit der damit verbundenen fachlichen und Persönlichkeitsentwicklung – hoch.

Auch seitens der beteiligten Unternehmen besteht eine hohe Grundmotivation, obwohl die Teilnahme kostenpflichtig ist. Es besteht die Möglichkeit, die Explorationstätigkeit zu beleben, gut ausgebildetes und motiviertes Fachpersonal kennenzulernen und von neuen Ideen zu profitieren. Abbildung 1 verdeutlicht im mittleren Bereich das Profil von Demola entlang der links genannten Kriterien im Überblick.

Die bremische Konstellation ließ Demola von Beginn an als interessante Lösung für ein kollaboratives Format zur Exploration digitaler Neugeschäftsgrundlagen erscheinen. Allerdings passte Demola nicht in allen Punkten zur spezifischen Ausgangslage in Bremen. Vor diesem Hintergrund entschlossen sich die Beteiligten, entlang des Demola-Musters einen eigenen Ansatz zu entwickeln. Angesiedelt in einem Kreativzentrum in der Bremer Neustadt (Alte Brennerei), war von Beginn an klar, dass das bremische Hochschulsystem den Entgeltmechanismus von Demola aufgrund geltender Regelungen nicht übernehmen konnte. Auch erschien es mit Blick auf vorhandene Erfahrungen sinnvoll, mit Vertretern des öffentlichen Bereichs (Wirtschaftsförderung) und akademischem Personal den Ansatz zu entwickeln und zu betreiben. So waren von Beginn an Privatunternehmen, die Universität Bremen, die Wirtschaftsförderung Bremen und

Studierende unterschiedlicher Hochschulen des Landes sowie unterschiedlicher Studiengänge beteiligt.

Kriterien	Demola	future concepts bremen
Dauer	8 Wochen	100-Tage-Rennen
Beteiligte am Bearbeitungsprozess	Praxis-Experten und Studierende	Praxis-Experten, Studierende und Akademiker
Gegenleistung der Projektgeber	Gebühr und Personaleinsatz zur Mitsteuerung des Bearbeitungsprozesses	Nur Personaleinsatz für Feedback im Bearbeitungsprozess
Eigentum an entstehenden Ideen	Studierende als Projektbearbeiter	Abhängig von der Entstehung
Ergebnis der Arbeit im Erfolgsfall	Deal/Transaktion der intellektuellen Verfügungsrechte	Implementierung in einem anschließenden "100-Tage-Rennen"
Konstellation	Doppel-Helix-Struktur aus Privatwirtschaft und Wissenschaft	Doppel-Helix-Struktur wie links oder Dreifach-Helix-Struktur aus Privatwirtschaft, öffentlicher Hand und Wissenschaft
Einbindung der Studierenden	In laufenden Kursen, Anrechnung von Kreditpunkten	In laufenden Kursen, Anrechnung von Kreditpunkten

Tabelle 1: Digitale Transformationsräume – Demola und future concepts bremen im Vergleich

Die bremische Konstellation ließ Demola von Beginn an als interessante Lösung für ein kollaboratives Format zur Exploration digitaler Neugeschäftsgrundlagen erscheinen. Allerdings passte Demola nicht in allen Punkten zur spezifischen Ausgangslage in Bremen. Vor diesem Hintergrund entschlossen sich die Beteiligten, entlang des Demola-Musters einen eigenen Ansatz zu entwickeln. Angesiedelt in einem Kreativzentrum in der Bremer Neustadt (Alte Brennerei), war von Beginn an klar, dass das bremische Hochschulsystem den Entgeltmechanismus von Demola aufgrund geltender Regelungen nicht übernehmen konnte. Auch erschien es mit Blick auf vorhandene Erfahrungen sinnvoll, mit Vertretern des öffentlichen Bereichs (Wirtschaftsförderung) und akademischem Personal den Ansatz zu entwickeln und zu betreiben. So waren von Beginn an Privatunternehmen, die Universität Bremen, die Wirtschaftsförderung Bremen und Studierende unterschiedlicher Hochschulen des Landes sowie unterschiedlicher Studiengänge beteiligt.

Bei dem kollaborativen Format erschien es schwierig, entstehendes intellektuelles Vermögen eindeutig zuzuordnen. Daher wurde auch der IPR-Ownership-Ansatz von Demola nicht (unmodifiziert) übernommen. Mit Blick auf die Arbeit der Studierenden

und die Regellaufzeit von Kursen in Semestern wurde die Entscheidung getroffen, die Laufzeit an die üblicher Inkubations- und Akzelerationsprogramme anzupassen und somit gegenüber Demola deutlich auszuweiten. Dadurch entstand der noch heute praktizierte „100-Tage-Ansatz“, bei dem die Gruppen aus rund fünf Studierenden permanent an den relevanten Problemstellungen arbeiten. Die Experten werden für Meilenstein-Treffen hinzugezogen, die etwa alle zwei bis drei Wochen in Abhängigkeit vom Fortgang der Arbeiten stattfinden. Die Akademiker begleiten die Arbeiten ebenfalls zu den Meilenstein-Treffen, daneben aber auch in Abhängigkeit aufkommender Fragen und Bearbeitungsprobleme. So erfolgt – in Abgrenzung zu Demola – eine intensivere Einbeziehung als Koordinatoren und Co-Developer. Auch ist das akademische Personal für die Weiterentwicklung der fcb als Explorationsraum zuständig. Dadurch ergibt sich eine Doppelfunktion, die auch bei der Bemessung der Personalkapazität zu berücksichtigen ist. Seit dem Wintersemester 2016/17 werden fcb-Projekte angeboten. Zeigt sich, dass bestimmte Arbeitsergebnisse weiterführend sind, besteht die Möglichkeit, in einem darauf aufbauenden Kurs die Konzepte in einem weiteren „100-Tage-Rennen“ in Richtung Implementierung zu führen.

Der fcb-Mechanismus

Aus den Arbeiten seit Aufnahme der fcb hat sich ein Ablauf formiert, der im Herzstück das projektbezogene Arbeiten betrifft und von der Arbeit der Akademiker als „Digital Hosts“ umrahmt wird. Abbildung 2 gibt einen Überblick über den fcb-Mechanismus.

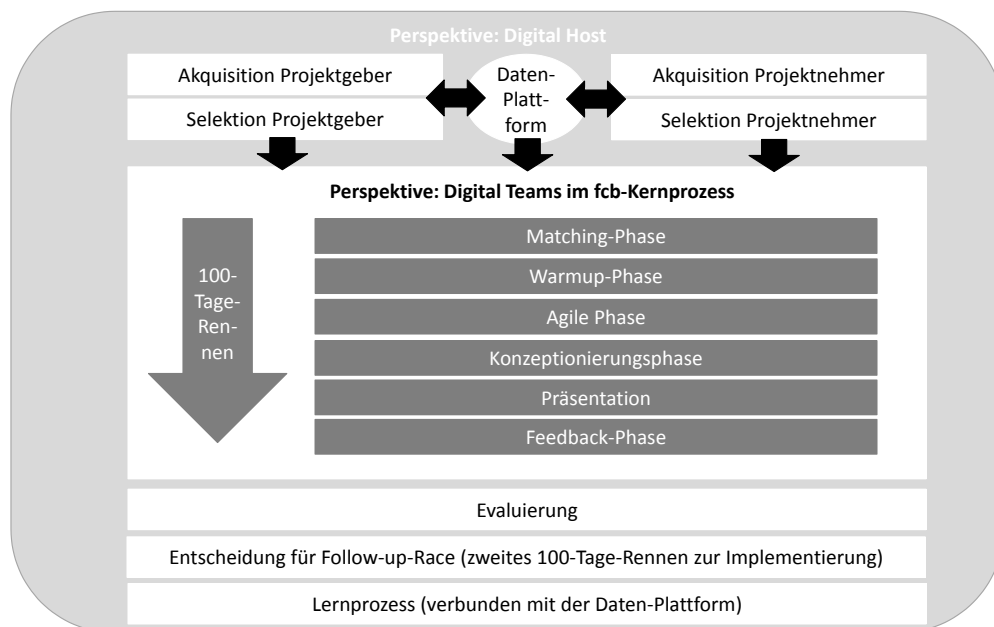


Abbildung 1: Der fcb-Prozess: Host- und Team-Perspektive

Die Vorbereitung der Innovationsprojekte durch den Digital Host

Die fcb-Innovationsprojekte orientieren sich an dem Ziel, neue Leistungen zu entwickeln und dadurch bestehende Geschäftsmodelle zu erweitern oder sogar durch die Gründung von Startups und Corporate-Spin-Outs zu etablieren.⁸

Die Akquise der Projektgeber erfolgt über verschiedene On- und Offline-Kanäle. Ein „Call for Challenges“ wird über Social Media, Mailings und Postings gestartet. Dabei werden Organisationen aufgerufen, mögliche Challenges ihrer Organisation als Input der Projektarbeit zu identifizieren, zu spezifizieren und als Briefing einzureichen. Gleichzeitig werden potenzielle projektgebende Organisationen auch aktiv durch den Projektkoordinator angesprochen. Dieser Ansatz bietet für den Projektkoordinator den Vorteil, dass ein Portfolio verschiedener Organisationen vom Existenzgründer, über Startups und KMUs bis hin zu Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen entsteht. Dieser Vorteil gründet sich auf der größeren Auswahlmöglichkeit der Projektnehmer, aber auch dem gesteigerten Lernpotenzial des Innovationsraums, das sich aus der Anzahl und der Diversität der Projekte rekrutiert. Ein Portfolio aus unterschiedlichen Challenges und Organisationen erhöht den Lerneffekt für alle Beteiligten, da sie während der Projektdauer auch Einblicke in die Arbeit der anderen, parallel arbeitenden Teams bekommen.⁹

Im konkreten Handling hat sich gezeigt, dass die Innovationsprojekte für den Projektgeber erklärungsbedürftig sind und häufig erst durch mehrere Gespräche mit dem Projektkoordinator eine passende Challenge gefunden werden konnte. Wann aber ist eine Challenge aus Sicht aller Betroffenen sinnvoll aufgesetzt?

Matching-Phase: Auswahl von Challenges und Teams

Für die Auswahl von für Innovationsprojekten geeigneten Challenges haben sich bisher folgende Kriterien als besonders relevant erwiesen:

- *Feasibility*. Der vermutete Arbeitsaufwand sollte dem geplanten Projektzeitraum und der anzurechnenden Arbeitsleistung der Studierenden entsprechen.
- *Staffing*. Der Projektgeber sollte Ansprechpartner im relevanten Zeitraum benennen. Sie sind nicht nur Inspiratoren, sondern lenken die inhaltliche Arbeit mit entlang der praktischen Herausforderung der Organisation. Neben der Teilnahme an Meilenstein-Treffen betrifft dies die Ansprechbarkeit für Rückfragen aus dem Team.
- *Capacity Match*. Den inhaltlichen Anforderungen sollten entsprechende Fähigkeiten der Teams gegenüberstehen. Dazu gehört zumeist Expertise im betriebswirtschaftlichen, technischen und informatischen Bereich, daneben aber auch nicht selten Gestaltung, Kultur, Soziales, Psychologie, Architektur.
- *Motivation*. Häufig spielt die Motivation der Studierenden eine deutlich wichtigere Rolle als die Auswahl der Studienfächer. Insbesondere interdisziplinäre Teams entwickeln motivationsbasiert positive Team-Dynamiken.

- *Backup.* Jedes Projekt braucht eine gewisse Infrastruktur. Dazu können im digitalen Bereich insbesondere die Verfügbarkeit von Software wie Online-Fragebögen, Statistik- und Data Analytics-Software sowie Process Modelling gehören. Aber auch Anlagen zum Rapid Prototyping wie Lego über 3D-Druck bis hin zu Werkstätten können die Projektarbeit unterstützen.¹⁰
- *Teamgeist.* Bei dem Teambuilding kann man den Studierenden freie Hand lassen oder die Teambesetzung vorgeben. Selbstorganisierte Teams kennen sich oft bereits und zeichnen sich häufig durch einen schnellen Projektstart aus, während neue oder zusammengestellte Teams erst eine Eigenorganisationsphase durchlaufen und die eigentliche Bearbeitung der Challenge dadurch zeitlich verzögert erfolgt.

Warmup-Phase: Einstieg in die Durchführung der Challenges

Nachdem sich die Teams und die Projektgeber zusammengefunden haben, kann die Bearbeitung der Challenges erfolgen. Dabei sind verschiedene Schritte hilfreich.

1. Zu Beginn sollte durch den Projektkoordinator ein erstes gemeinsames Treffen mit den jeweiligen Teams sowie dem Projektgeber und seinen Stakeholdern organisiert werden, um Inhalte, Zielsetzungen und Erwartungen zu fixieren.
2. Die weitere Kommunikation sollte zwischen dem Projektgeber und dem Team direkt erfolgen. Dazu gehören beispielsweise die feste Vereinbarung von ein- bis zweiwöchigen Treffen. Zudem sollten die Ansprechpartner auf beiden Seiten ebenso festgelegt werden wie die Kommunikationskanäle (Telefon, E-Mail, Messenger, persönliche Treffen) und Dokumentationswünsche.
3. Während die Projektzeit durch die Teams und die Projektgeber eigenverantwortlich gesteuert wird, fokussiert sich der Projektkoordinator auf die Unterstützung der Teams durch regelmäßiges Coaching und Feedback (siehe Box: Coaching).

Agile und Konzeptionierungsphase

Eine Antwort auf die VUCA-Welt ist mitunter das Konzept der organisationalen Agilität und des agilen Arbeitens¹¹. Es betont die Notwendigkeit von Flexibilität, nicht nur im Sinne reaktiver Anpassungen, sondern auch proaktiver, zielvoller Gestaltung. Dazu werden Kundenorientierung, eine agile Denkhaltung, aber auch den Einsatz bestimmter Techniken betont. In diesem animiert die agile Phase das Team, unter anderem, aber nicht nur durch den Einsatz agiler Methoden selbstständig zu Antworten auf die jeweilige Challenge zu gelangen. In frühen Abschnitten unterstützen Methoden wie Design Thinking¹² oder Design Sprint in frühen Schritten die Entwicklung einer Vielzahl von Antworten. Dies betrifft zunächst die vertiefende Durchdringung des Problems mit nachfolgenden Festlegungen und die Diversität des Lösungsraums. Die Konzeptionierungsphase dient später dazu, die Vielzahl der denkbaren Lösungen unter Beteiligung der Projektgeber und des Digital Hosts zu reduzieren, um schließlich eine Variante auszuwählen, die in eine konkrete Konzeption überführt wird. Mit diesen beiden Abschnitten sind auch die fünf Bereiche der Coaching-Box verbunden.

1. *Vermittlung von Methodenwissen*: Ein breites Spektrum von wissenschaftlichen und managementbezogenen Methoden (v.a. Canvas-Tools zur Geschäftsmodellentwicklung, Design Thinking, Lean Startup, agile Methoden, Rapid Prototyping) verleiht den Teams Unterstützung in ihrem Vorgehen. Einige Methoden sind den Teams vorab bekannt, andere müssen sie sich in kurzer Zeit aneignen.¹³ Der Digital Host berät, stellt einschlägiges Material zur Verfügung und gibt ggfs. Anwendungshilfe.
2. *Zugang zu digitaler und technischer Infrastruktur*: Digitale Hilfen sind insbesondere Softwareprogramme für Befragungen, statistische Analysen sowie Tools für Visualisierungen, Projekt-, Informations- und Datenmanagement. Neben der reinen Infrastrukturkomponente spielt hier auch die Vermittlung von digitalen Kompetenzen eine Rolle. Die Teams sollen auch lernen, sich Unternehmenssoftware zu erschließen und praxisbezogen anzuwenden.
3. *Präsentations- und Kommunikationstraining*: Durch regelmäßige Präsentationstermine werden die Teams angehalten, ihre Fortschritte, aber auch mögliche Herausforderungen zu kommunizieren. Man lernt dabei, Überlegungen klar und kompakt darzustellen und Feedback zu provozieren. Dies wiederum ist Ausgangspunkt für Lernprozesse, welche die Lösungen auf ausgereifere Entwicklungsniveaus katapultieren sollen. Schon in der agilen und Konzeptionsphase setzt sich der Eindruck durch, dass die Arbeit der Gruppen ganz wesentlich ein „Race to learn“ ist. Entsprechend stehen Austausch mit Projektgebern, Digital Hosts, weiteren Experten und anderen Teams im Mittelpunkt.
4. *Backup für die Teams*: Ein Erfolgsfaktor der Innovationsprojekte ist die Laboratmosphäre. Die Studierenden werden ermutigt zu experimentieren. Dazu gehören eine hohe Fehlertoleranz, Wagemut und nicht-lineares Denken. Um dies praktizieren zu können, ist die Unterstützung durch die Projektkoordinatoren erforderlich.¹⁴
5. *Organisation der weiteren Wissensvermittlung*: Neben dem Wissensaustausch zwischen den Teams und ihren Projektgebern dienen komplementäre Formate wie Meetings oder Workshops der Verstärkung der Impulse und der expertisebasierten Lösung zentraler Probleme der Verwirklichung der Konzeption.

Präsentation und Feedback-Phase

Durch die o.g. Zwischenpräsentationen wird die Darstellung von Arbeitsergebnissen und das Einholen von Feedback zur eingeübten Praxis der Teams. Die mit den Präsentationen einhergehende Offenheit des Teams soll dazu beitragen, wertvolle Beiträge zuhörender „Co-Developer“ und sonstiger Stakeholder zu identifizieren und wertstiftend in die eigene Konzeption einzubauen. Präsentation und Feedback schmelzen auf diese Weise zusammen und bilden eine Einheit. Dazu ist erforderlich, dass sich die Teams der Bedeutung von Feedback für die marktorientierte Weiterentwicklung ihrer Konzeption bewusst sind und über hinreichend Distanz zu sich selbst und ihren Lösungen verfügen, um aus jeder Präsentation weitere Impulse mitzunehmen und die Reife und Marktnähe zu erhöhen. Auch wenn die Grundeinstellung suggeriert, dass es keine

endgültigen und optimalen Lösungen geben kann, wird die Arbeit auf eine Abschlusspräsentation hingeführt. Sie ist dann auch der Ausgangspunkt für weitere Überlegungen der Fortführung der Konzeption.

Beispiel: Das fcb-Innovationsprojekt „Social Workplace“

Das IT-Consulting-Unternehmen BTC AG identifizierte bei seinen Kunden einen Bedarf zur Anpassung der Arbeitsstrukturen an die Herausforderungen der neuen Arbeitswelten (Arbeit 4.0/New Work). Im Rahmen eines 5-wöchigen Summer Labs entwickelte ein interdisziplinäres Studierendenteam aus den Bereichen Ingenieurwesen, Architektur, Betriebswirtschaftslehre, Kunstwissenschaften einen Beratungsansatz, der Unternehmen durch den Change Prozess zum Social Workplace in fünf verschiedene Transformationsebenen führt. Die Beratungsleistung wurde in das Leistungsportfolio des Kooperationspartners aufgenommen. Die Ergebnisse können auf der Webseite social-workplace.com eingesehen werden.

Der Nachspann: Evaluierung und Folgeentscheidungen

Projektgeber und Digital Hosts bewerten in der Evaluierungsphase die Ergebnisse. Nicht in allen Fällen wird man die entwickelten Konzeptionen auch umsetzen können oder wollen. Aber selbst in solchen Fällen kann man aus der Arbeit viele Schlüsse ziehen. Wenn die Konzeptionen indes weiterführend erscheinen und/oder die Teams für

*„Das fcb sorgt in Bremen dafür, dass Räume und Situationen sowie Anlässe und Inhalte entstehen, die Leute aus den verschiedensten Disziplinen dazu bringen, gemeinsam Innovationen und Gründungen voranzubringen. Dort findet Interdisziplinarität „at its best“ statt.“
(Zitat eines Projektpartners)*

den Projektgeber interessant sind, kann man die Zusammenarbeit fortsetzen.

Die fcb-Innovationsprojekte bieten die Möglichkeit eines 100-tägigen Anschlussrennens, die auch gerne in Anspruch genommen wird. Erst dann treffen die Projektgeber spä-

testens die Entscheidung, ob die Ergebnisse der Exploration intern in Richtung Exploitation umgesetzt werden. Alle Beteiligten nehmen aus diesen Projekten zahlreiche Erkenntnisse mit, die in Debriefings gesichert werden.

Lehren und Ausblick

Die Durchführung von Innovationsprojekten stellt an alle beteiligten Gruppen hohe zeitliche, fachliche und persönliche Anforderungen. Im Gegenzug kann für alle Beteiligten ein hoher Mehrwert geliefert werden. Eine zentrale Voraussetzung liegt in der Rolle des Projektkoordinators. Diese Person braucht Arbeitskapazität erheblichen Umfangs

und zudem erhebliche fachliche Expertise, um eine größere Anzahl an gleichzeitig laufenden Innovationsprojekten unterstützen zu können. Insbesondere Expertise in den Bereichen Projektmanagement, Unternehmens- und Innovationsberatung sowie Organisationserfahrung in Startups sind von Vorteil.

Studierende	Projektgeber	Projekt-koordinator	Projektfinanzierer
Lehrveranstaltungen mit realitätsnahen Inhalten im Sinne des forschenden Lernen	Strikte problem- und nutzenorientierte Projektentwicklung abseits von tagesgeschäftorientierten Unternehmensprozessen durch digitale Innovationsteams unter wissenschaftlicher Anleitung und Coaching aus der Wirtschaftspraxis.	Die Möglichkeit, praxisnahe und praxisrelevante Lehrformate für Studierenden durchzuführen.	Einblicke in aktuelle Fragestellungen von regionalen Organisationen über verschiedene Branchen hinweg
Gewinnung von Praxiserfahrungen und Praxiseinblicken durch die Zusammenarbeit mit den Projektgebern	Betrieblicher Zugang zu zusätzlichen Ressourcen zur Bewältigung innovativer Herausforderungen im digitalen Bereich außerhalb des Tagesgeschäft – Erweiterung der Innovationskapazität und -kompetenz.	Aufbau von Kompetenzen in Zukunfts-Clustern (Digitalisierung, New Work, Kultur, Logistik etc.)	Sichtbare Entwicklungsbeiträge für die Region
Mut zum Experimentieren und Ausprobieren durch den Laborcharakter	Personalakquisition in Zeiten des Fachkräftemangels durch Zugang zu motivierten Teams von Studierenden aus unterschiedlichen Fachbereichen und von verschiedenen Hochschulen durch Zusammenarbeit mit potenziellen Mitarbeitern.	Stetig wachsender Expertise in verschiedenen Innovationsbereichen	Etablierung und Nutzung eines effizienten und skalierbaren Förderinstruments
Cross-Learning aus den verschiedenen gleichzeitig stattfindenden Innovationsprojekten	Zugang zu Methodenwissen des Projektkoordinators und zu unterstützenden Netzwerkpartnern.	Erfahrung im Bereich Technologietransfer	Profilierung als lösungsorientierter und flexible Förderungsinstitution
Chancen auf weitere Praxisbezüge durch Angebote der Projektgeber wie studentische Mitarbeit, Praktika, Abschlussarbeiten und Stellenangebote	Zugang zu Ansätzen der Konzeption und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie Digitalisierung – Innovations- und Digitalkompetenz (auch in Verbindung mit Formaten, – z.B. Bremer Unternehmertag).	Aufbau von Business-Development-Kompetenz	Stärkung der regionalen Wirtschaft und Gesellschaft durch die Initiierung von innovativen und praxisrelevanten Projekten

Tabelle 2: Nutzen der Innovationsprojekte aus Sicht der Projektbeteiligten

Des Weiteren ist eine ausreichende finanzielle Ausstattung nötig, um die digitale und technische Infrastruktur für die Teams bereitzustellen. Dazu gehören auch Aspekte wie die Durchführung von Events und Workshops und die damit verbundenen Marketingmaßnahmen.

Mehrwert der Innovationsprojekte

Die fcb-Innovationsprojekte bieten allen beteiligten Gruppen neben Möglichkeiten zur Stärkung der Innovationskompetenz weitere Vorteile. In Tabelle 1 werden die Vorteile aus den Perspektiven der vier Projektbeteiligten zusammengefasst.

Der Ansatz der digitalen Transformationsräume ist ein Baustein der Exploration etablierter Organisationen. Der Wert ist darin zu sehen, einen mittlerweile bewährten Mechanismus bereitzustellen, der unterschiedliche Methoden und Tools der Exploration zielorientiert zusammenführt und damit der Exploration Schwung verleihen kann. Der Mechanismus lässt sich über Innovationsherausforderungen nutzen, aber auch auf die gezielte Neugeschäftsgenerierung sowie andere Explorationsaufgaben übertragen. Damit er seine Nützlichkeit entfalten kann, muss er im Sinne der Ambidextrie aber auch über Zugänge zum neuen, digitalisierten Stammgeschäft verfügen und benötigt daher eine exploitative Ergänzung, um nicht in einer Explorationsfalle zu münden.

Literatur

- ¹ Freiling, J. 2018. The Exploitation Trap of German small and medium-sized Companies – Ways in and Ways out. In: Oberheitmann, A.; Elsner, A.; Shengwei, C.; Xuanguo, X. (Hrsg.): Small- and medium-sized Enterprises in Germany and China – Similarities and Dissimilarities, Essen: MA Verlag, 57-73.
- ² March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71–87
- ³ Konlechner, S.; Güttel, W. 2010. Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation. *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, 4: 27-56.
- ⁴ Christensen, C. 2003. *The Innovator's Solution*. Boston/MA.: HBS Press.
- ⁵ Chang, Y.-Y.; Hughes, M. 2012. Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1): 1–17.
- ⁶ Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B. 2017. *Innovation und Wachstum als Herausforderung für den Mittelstand*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- ⁷ Halme, K.; Salminen, V.; Piirainen, K. 2014. *Finland as a knowledge economy 2.0: lessons on policies and governance*. Washington, DC: World Bank.
- ⁸ Aagaard, A. 2019. *Digital business models: driving transformation and innovation*. Cham: Palgrave Macmillan.
- ⁹ Bhalla, G. 2011. *Collaboration and co-creation new platforms for marketing and innovation*. New York: Springer.
- ¹⁰ De la Rosa, J. 2017. Prototyping the non-existent as a way to research and innovate: a proposal for a possible framework for design research and innovation. *The Design Journal*, 20 (1): 44-68.
- ¹¹ Rigby, D. K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. *Harvard Business Review*, 94(5): 40-50.
- ¹² Freiling, J.; Harima, J. 2019. *Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ¹³ Pijl, P. 2016. *How to design a better business*. Hoboken, NJ: Wiley.
- ¹⁴ Wooten, J.; Ulrich, K. 2017. Idea Generation and the Role of Feedback. *Production and Operations Management*. 26 (1): 80-99.

Information zu den Autoren

Prof. Dr. Jörg Freiling ist Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen und Prodekan des Fachbereichs 7 (Wirtschaftswissenschaft). Seine Forschungsinteressen liegen in den Gebieten Transnational Entrepreneurship, Startup-Ökosysteme, Corporate Entrepreneurship und Geschäftsmodellinnovation.

Kai Stührenberg ist Sprecher bei der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa der Freien Hansestadt Bremen und war zuvor als Referatsleiter Innovation, Digitalisierung und neue Themen bei der Senatorischen Behörde und der Wirtschaftsförderung für die Initiierung und Förderung von Digitalisierungsstrategien verantwortlich.

Dr. Martin Holli ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am LEMEX. Er ist Projektleiter für future concepts bremen - Digitale Innovationsprojekte. In der Lehre ist er schwerpunktmäßig in den Bereichen Innovationsmanagement, Entrepreneurial Finance, Marktforschung und Social Entrepreneurship aktiv. Martin Holli war zudem für verschiedene Startups und Beratungsunternehmen in Deutschland und Großbritannien tätig.