



STARKE PARTNER FÜR INNOVATION

Das Netzwerk In the LOOP

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management

Projekt: Innovations-Inkubator - Starke Partnerschaft für Innovation
Projektleitung: Prof. Dr. Sabine Remdisch
Gastreferentin zum Triple Helix Model: Dr. Marina Ranga
Projektteam: David Horstmann, Sarah Just, Ivonne Pötschke

Redaktion: Christoph Stehr
Gestaltung und Satz: Ron Müller
Foto: Merle Busch

Veröffentlicht: August 2015

Wie an der Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft Innovation entsteht	4
Die Idee: Innovations-Inkubator fördert die regionale Entwicklung	5
Das Vorbild: Symbiose von Wissenschaft und Wirtschaft im Silicon Valley	7
Der dritte Akteur: Politik und Gesellschaft	8
<i>The Triple Helix Model</i>	10
Die Studie: Evaluation auf Basis des Triple-Helix-Ansatzes	14
Die Herausforderungen: Erfahrungen aus dem Innovations-Inkubator	17
Die Ergebnisse: Wissen, Personal, Performance, Vernetzung	19
Die Perspektive: Die Universität als Denk- und Vertrauensraum	22
Das neue Rollenverständnis: Die Akteure im Innovations-Ökosystem	23
Die Empfehlungen: Verstetigen, Multiplizieren, Vermarkten	25



Kooperation weitergedacht	5
Triple Helix weitergedacht	15
Vertrauen weitergedacht	17
Vernetzung weitergedacht	19
Perspektivwechsel weitergedacht	21
Formate weitergedacht	26

WIE AN DER SCHNITTSTELLE WISSENSCHAFT–WIRTSCHAFT INNOVATION ENTSTEHT

Die Digitalisierung ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Akteure und Prozesse vernetzen sich, Wissen wächst exponentiell, technologische Sprünge verlangen Führungskräften und Mitarbeitenden die Bereitschaft zu kontinuierlicher Veränderung ab. Um in dieser Situation wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihr organisationales Know-how strategisch und kontinuierlich weiterentwickeln. Innovation und Schnelligkeit werden zur Voraussetzung für ein gesichertes Wachstum.

Universitäten spielen eine wichtige Rolle bei der Generierung von Wissen und Innovationen für die Gesellschaft. Neben den klassischen Aufgaben der Lehre und Forschung

hat sich eine weitere Funktion herausgebildet: die des „Knowledge Broker“. Universitäten sammeln, bewerten und verarbeiten Wissen, so dass es unmittelbar in der Praxis angewendet werden kann. Dabei kooperieren sie mit Unternehmen und transferieren Wissen in die Region. Diese Schnittstelle ist der Schlüssel zu Innovation.

In der Region Lüneburg gestaltet das Innovations-Netzwerk In the LOOP die Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft. Dahinter steht die Initiative des Instituts für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg, das In the LOOP kontinuierlich begleitet. Die Wissenschaftler des IPM haben im Rahmen des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator Lüneburg über mehrere Jahre verschiedene Modelle der Zusammenarbeit und Netzwerkbildung erprobt, evaluiert und implementiert. Sie wissen, wie Wissen wirkt. Nach dem Auslaufen des Innovations-Inku-

bators setzt In the LOOP diese erfolgreiche Arbeit fort.

DIE IDEE: INNOVATIONS-INKUBATOR FÖRDERT DIE REGIONALE ENTWICKLUNG

Das EU-Großprojekt Innovations-Inkubator hat Wirtschaft und Wissenschaft, gefördert von der Politik, auf mehreren Ebenen zusammengeführt und eine in der Region bis dahin unbekannte Kultur der Kooperation und Netzwerkbildung begründet. Ziel war es, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit regionaler kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) langfristig zu stärken. Die Leuphana Universität Lüneburg bündelte alle Aktivitäten und schuf die Voraussetzungen dafür, dass sich die Arbeit des Innovations-Inkubators verstetigen konnte. Zwischen April 2009 und Juli 2015 arbeiteten bis zu 350 Wissenschaftler mit fast 500

KOOPERATION WEITERGEDACHT – IN THE LOOP



Kooperation bedeutet, nachhaltige Strukturen des bidirektionalen Wissenstransfers aufzubauen, indem die forschungsorientierte Kultur der Universität und das innovatorientierte Umfeld des Unternehmens zusammengebracht werden. Damit Innovationen entstehen können, müssen strukturierte Partnerschaften das Ziel sein, weil nur durch sie das gemeinsam erarbeitete Wissen wirksam verbreitet und eingesetzt werden kann. Lebenslanges Lernen muss zum etablierten Dialogthema zwischen den Schlüsselakteuren in Wirtschaft und Wissenschaft werden.

Für einen guten Dialog müssen alle Beteiligten ein gutes gegenseitiges Verständnis sowie gemeinsame Schnittmengen von Werten, Überzeugungen und Zielen anstreben. In the LOOP ermöglicht diesen werteorientierten Austausch zwischen Menschen. Aber nicht nur Nähe ist wichtig – genauso kommt es darauf an, ohne Vorgaben und Einschränkungen Neues zu denken. Offenheit trägt zum Erfolg bei, weil jeder Gedanke umso besser wird, je deutlicher man ihn artikuliert. Assoziationen und positive Rückkopplungen führen zu kreativen Lösungen. In the LOOP knüpft ein solches Netzwerk der Ideen zwischen Universität und Unternehmen. Aktuelles Forschungswissen findet so einen unmittelbaren Zugang zur betrieblichen Praxis. Indem das Netzwerk wächst, wächst auch seine Innovationskraft.

„Der Inkubator hat uns geholfen, unseren Konsens über die Probleme in einen Konsens über die Lösungen zu überführen. Das war nicht immer leicht – am Anfang gab es Verständigungsschwierigkeiten, weil Menschen aus unterschiedlichen Institutionen zueinanderfinden mussten.“

— Projektpartner

Partnern aus der Wirtschaft, unterstützt durch die Politik, in 45 Einzelprojekten an der Leuphana zusammen. Drei Themen standen im Mittelpunkt: Digitale Medien, Gesundheit, Nachhaltige Energie. Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung, das Land Niedersachsen und die Leuphana investierten insgesamt knapp 100 Millionen Euro in Köpfe und Ideen. Keine andere Universität in Europa hatte bislang einen größeren Förderbetrag zur wissensbasierten Regionalentwicklung erhalten.

Innerhalb des Inkubators kooperierte der Unternehmensverbund „Performance Management im Mittelstand“ eng mit kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region. Wissenschaftler, Unternehmer und Gründer suchten gemeinsam Lösungen für aktuelle Herausforderungen, etwa die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die Bindung von Fachkräften, die digitale

Transformation oder die Schaffung einer Innovationskultur. Gemeinsam konzipierten und testeten sie effiziente Tools für die Personal- und Unternehmensentwicklung. Auf Tagungen, in Seminaren und Workshops kamen die Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zusammen. Workshops, Vorträge und Publikationen dienten dem Wissens- und Erfahrungsaustausch. So entstand ein innovativer „Learning Space“, in dem die Akteure über mehrere Jahre unterschiedliche Instrumente und Modelle kooperativen Lernens erproben und für ihre betriebliche Praxis adaptieren konnten. Ein Start-up-Service bot Beratung, Qualifizierung und Förderung, hinzu kamen ein Gründungswettbewerb und eine Gründerbefragung. Auch Initiativen für Aus- und Weiterbildung, berufsbegleitende Studiengänge, E-Learning, Fallstudien und Coaching wurden angestoßen. Dem Netzwerk „Performance Management im Mittelstand“

und seinen Initiativen gehörten rund 40 Unternehmen an.

DAS VORBILD: SYMBIOSE VON WISSENSCHAFT UND WIRTSCHAFT IM SILICON VALLEY

Wie regionale Entwicklung funktioniert, zeigt sich im Silicon Valley. Der an der Bucht von San Francisco gelegene Wirtschaftsraum gilt als Inbegriff für Innovation, Produktivität und Erfindergeist. Das Silicon Valley erlebt seit mehr als 60 Jahren einen rasanten wirtschaftlichen Aufstieg.

Die Keimzelle dieses Erfolgs war der Stanford Industrial Park, ein neben der Stanford University errichtetes Forschungs- und Industriegebiet. Es profitierte vor allem von der Vielfalt der Technologie- und Wissenschaftsbereiche und entwickelte sich zu

einem internationalen Vorbild für Cluster. Wissenschaft und Wirtschaft gehen im Silicon Valley eine fruchtbare Symbiose ein und bereiten den Boden für Innovation. So ist eine „Shared Community“ oder „Knowledge Ecology“ entstanden, die von Diskurs und Vertrauen geprägt wird. Die vielen Spinoffs der Stanford University belegen eindrucksvoll, dass Wissenschaft und Wirtschaft sich gegenseitig befruchten können. Wissensgenerierung und Gewinnerzielung fließen gleichberechtigt in die Strategien zur Regionalentwicklung ein. Ein hoher Lebensstandard, überdurchschnittliche Einkommen und hervorragende Ausbildungsmöglichkeiten machen das Silicon Valley zu einem Magneten für die junge Bildungsoberschicht aus aller Welt. Diese Zielgruppe hat eine offene Einstellung gegenüber neuen Konzepten der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Hinzu kommt eine ausgeprägte Risikobereitschaft, die sich in

„Wenn Unternehmen und Hochschulen ihre Kompetenzen bündeln, ergibt sich die Chance, etwas Neues, Lebendiges zu schaffen. Dass das in der Praxis funktioniert und wie dabei Produkte und Prozesse verbessert werden, hat mir die Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität Lüneburg gezeigt.“

— Projektpartner

einer Fülle von Produkt- und Prozessinnovationen niederschlägt. Natürlich benötigen die Unternehmen auch eine gute Infrastruktur: Auf engstem Raum liegen im Silicon Valley Universitäten, Banken, Rechtsanwaltskanzleien und Notariate beisammen. Dies ermöglicht günstige Verkehrsverbindungen – kein unwesentlicher Aspekt, denn räumliche Nähe ist auch in Zeiten der Digitalisierung wichtig. Die Start-ups im Silicon Valley schätzen die kurzen Wege zu den Labors, Hörsälen und Wissenschaftlern von Stanford. Venture-Capitalists, die viel Geld in neue Ideen stecken, halten das Innovationstempo hoch.

DER DRITTE AKTEUR: POLITIK UND GESELLSCHAFT

Wenn Hochschulen und Unternehmen zusammenarbeiten, geschieht dies unter

den Rahmenbedingungen, welche die Politik auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene vorgibt. Darüber hinaus sind Wechselwirkungen mit Institutionen außerhalb der Politik – beispielsweise Nichtregierungsorganisationen und Verbände – sowie mit nicht institutionalisierten gesellschaftlichen Gruppen, der „Öffentlichkeit“, zu berücksichtigen. Politik hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für Innovation bereitzustellen. Gemeinsam definieren die drei Akteure Wissenschaft, Wirtschaft und Politik Handlungs- und Entwicklungsfelder, untersuchen regionale Stärken und Schwächen und suchen Lösungen.

Für Kooperationen an der Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft–Politik wurde das Triple-Helix-Modell an der Stanford University entwickelt (Etzkowitz, 1993). Es beschreibt die drei Akteure als gleichberechtigt bei der Produktion, dem Transfer

und der Anwendung von Wissen. Durch die Überschneidungen der Handlungsfelder können sich neue Räume für Innovationen öffnen. Das Modell wurde durch zahlreiche Studien in den USA, Lateinamerika, Afrika und Europa weiterentwickelt. Ein Grundgedanke ist, dass Universitäten Innovationsanker in ihrer Region sind. Durch die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Politik entstehen neue, hybride Funktionen in der Triple Helix: Aufgaben werden anders organisiert, verteilt oder gebündelt und dadurch zu besseren Ergebnissen geführt.

Universitäten, Wirtschaft und Politik haben das vordringliche Ziel, Innovationen zu schaffen. Meist geht es um Produkt- oder Prozessinnovationen. In jüngster Zeit richtet

sich das Augenmerk verstärkt auf nicht-technische Innovationen im öffentlichen Sektor und auf das Design von Innovationsstrategien. Daraus ist die Idee entstanden, das Triple-Helix-Modell zu erweitern. Wie sich die zusätzliche vierte Helix beschreiben lässt, ist noch umstritten. Einige Forscher ordnen diese Funktion der Öffentlichkeit beziehungsweise der Bürgergesellschaft zu, andere präferieren innovationsfördernde Einrichtungen, die als Vermittler zwischen den Akteuren der Triple Helix tätig sind.

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht sich als ein Kristallisationspunkt für die regionale Entwicklung, als Teil der Triple oder Quadruple Helix.

THE TRIPLE HELIX MODEL



The Triple Helix model brings the university to the forefront of innovation, in an equally important role to that of industry and government. It argues that hybridization of elements from university, industry and government institutional spheres can generate new institutional dynamics and social interactions for knowledge production and diffusion in a Knowledge Society. The Triple Helix analytical concept stands on three key elements: a major role for the university in innovation, equally important to that of industry and government; collaborative relationships among university, industry and government as an engine for innovation; and a mutual reinforcement of each sphere's role by "taking the role of the other", i. e. taking some of the other spheres' functions in addition to fulfilling their traditional ones. Moreover, some forms of internal substitution of actors and roles within the spheres could also be observed in specific circumstances when the traditional actors are weak or absent.

The Triple Helix perspective, which gives increased visibility to the university and its interactions with business and government, contrasts with other innovation models, where universities are just one among many other innovation actors. This is the case, for example, of firm-centric innovation models, such as the early science push-market pull linear models of the 1950s–1970s, interactive models of the 1980s–1990s, the National Innovation Systems model, the exploration-exploitation dichotomy or the more recent models like open innovation and user-driven innovation.

The Entrepreneurial University concept lies at the heart of the Triple Helix model. It brings about a paradigmatic shift in the socio-economic role of the university and delineates the next development phase in its century-long evolution. The concept is closely linked to the emergence of the university "third mission", which typically encompasses: greater socio-economic involvement of the university;

DR. MARINA RANGA

Leiterin der Triple Helix Research Group (THRG) am
interdisziplinären Forschungszentrum H-STAR der
Stanford University

technology generation in interdisciplinary research centers, research parks and incubators, technology commercialization through patents, licenses and spin-off firms; entrepreneurship education and experiential learning for students; technology transfer and other interactions with business and other innovation stakeholders. The “third mission” joined the teaching and research core missions of the university that had existed since the 12th century and the early 19th century, respectively.

The Innovation Incubator, through its activities, proved to be an effective mechanism for science and technology-driven regional development and a supportive framework for creating a regional network animated by successful Triple Helix partnership, where:

- **The University helix** is represented by Leuphana University;
- **The Government helix** is represented by the European Union (DG Regio) as well as national and regional government agencies involved in its operation, such as the German Federal State of Lower Saxony, the German Federal Employment Agency, and the Lower Saxony Ministry for Science and Culture;
- **The Industry helix** is represented by more than 450 companies and other organizations that work together with the Incubator, of which over 340 are located in the Lüneburg region, of which 225 are SMEs.

The network was started through a top-down government initiative, but, in time, and thanks to the university involvement, that was joined by important bottom-up efforts at the regional level, from different organizational backgrounds and perspectives that strengthened the network and gave it substance and identity. This illustrates the importance of a combined top-down/bottom-up approach in promoting Triple Helix interactions and moving towards a “balanced” Triple Helix regime.

The Quadruple Helix is a recent element in the innovation policy debate, reflecting a focus on non-technological innovation, especially in the services, public and creative sectors. It brings into the picture the demand-side of innovation and the wider societal benefits of innovation in designing and implementing innovation policies. The concept is still in the early days and lacks a solid articulation of what the fourth helix is, but opinions tend to converge on the fourth helix being represented by the public, civil society or innovation-enabler organizations that act as brokers and networkers between Triple Helix actors.

„Netzwerke werden in ihrer Bedeutung noch mehr zunehmen. Die Digitalisierung hat hier einen verstärkenden Einfluss.“

— Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des IPM an der Leuphana Universität Lüneburg

DIE STUDIE: EVALUATION AUF BASIS DES TRIPLE-HELIX-ANSATZES

Die Leuphana Universität Lüneburg hat die Ergebnisse des Innovations-Inkubators in Bezug auf Regionalentwicklung, Innovationsförderung und Zusammenarbeit am Ende der Inkubatorlaufzeit evaluiert. Ziel war es, Lösungen für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Universität, Wirtschaft und Politik nach der Förderperiode abzuleiten.

Studiendesign: Die Evaluationsstudie basiert auf dem Triple-Helix-Ansatz der Triple Helix Research Group (THRG) der Stanford University. Um einen möglichst breiten Wissenshorizont zu erfassen, fand im Format einer teilstrukturierten Gruppendiskussion ein Round Table statt mit Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten Akteure,

also Unternehmen, Universität, öffentliche Verwaltung, Kammern, um über die zentralen Faktoren gelungener Kooperationen im Rahmen des Innovations-Inkubators zu diskutieren. Im Vorfeld wurden die Teilnehmer zu den vier Themenfeldern Ergebnisse und Erfolgsfaktoren, Wissensbedarfe, kulturelle Unterschiede und Verstetigung mittels eines strukturierten Fragebogens befragt. Zu Beginn der Diskussionsrunde berichteten die Teilnehmer von Ihren Erfahrungen mit der bisherigen Zusammenarbeit im Innovations-Inkubator. Die Erkenntnisse wurden zusammengefasst an die Gruppe zurückgespiegelt und mögliche Handlungskonsequenzen aufgezeigt. Darauf aufbauend diskutierte der Round Table Möglichkeiten der Verstetigung und die hierfür erfolgskritischen Faktoren. Zur Datenauswertung wurden die Diskussionsbeiträge protokolliert und mittels Audiomitschnitt

aufgezeichnet. In der anschließenden Auswertung fassten die Forscher die Ergebnisse der Gruppe zusammen und formulierten zentrale Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der weiteren Zusammenarbeit.

Studieninhalt: Kooperationsprojekte stellen die beteiligten Akteure vor besondere Herausforderungen. Denn oft treffen mit den unterschiedlichen Partnern auch verschiedene Kulturen, Strukturen, und Anforderungen aufeinander. Ein besonderer Fokus lag daher auf der Betrachtung der Beziehungsebene des Triple-Helix-Modells. Für die Gestaltung der (kooperativen) Beziehungen und zur Vermeidung von Konflikten spielen kulturelle und soziale Aspekte der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Die Entwicklung eines gemeinsamen kulturellen Raums (Shared Cultural Space) ist für eine konfliktfreie und erfolgreiche Zusammen-

TRIPLE HELIX WEITERGEDACHT – IN THE LOOP



Wissenschaft, Wirtschaft und Politik arbeiten an gemeinsamen Themen zusammen und bilden so eine Triple Helix, die gewissermaßen das Erbgut für Innovation und Kooperation enthält. In the LOOP integriert die Triple-Helix-Partner durch Arbeitsgruppen, Diskussionszirkel und interdisziplinär angelegte Veranstaltungen. Die Publikationen und die Öffentlichkeitsarbeit gehen in die drei Richtungen der Triple Helix. Die Akteure sind miteinander verflochten, sie stehen in engen Austauschbeziehungen und entwickeln sich permanent weiter. Innerhalb der Triple-Helix-Logik werden mit der Zeit die Grenzen zwischen den Akteuren durchlässig; neue dynamische Interaktionen und Rückkopplungen schaffen die Rahmenbedingungen für Innovation. Diese besondere Intensität des gemeinsamen Arbeitens und Lernens zeichnet In the LOOP aus. Dabei profitieren Unternehmen vor allem davon, dass sie Zugang zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erhalten und diese für innovative Produkte und Problemlösungen nutzen können. Auch haben sie durch die Zusammenarbeit in In the LOOP die Möglichkeit, Praxisfragen mit neuen Methoden und aus einer neuen Perspektive anzugehen. Ebenso profitiert die Wissenschaft von der Vernetzung und dem Praxisbezug. Die Politik gewinnt Einblicke, die Entscheidungsprozesse in Kommunen, Ländern und auf Bundesebene unterstützen können. In der Zukunft werden nach dem Quadruple-Helix-Modell möglicherweise weitere Akteure, etwa der Bürgergesellschaft, systematisch einbezogen.

„Wir brauchen innovative Modelle für die Netzwerkarbeit der Zukunft: Lernen im und vom Netzwerk, Aufbau einer Netzwerkkultur, digitalisierte Netzwerkarbeit.“

— Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des IPM an der Leuphana Universität Lüneburg

arbeit notwendig, ebenso die Entwicklung eines gemeinsamen Raums zur Generierung von Wissen und Innovation (Knowledge, Innovation and Consensus Space). Da die unternehmerische Ausrichtung der Universität als Erfolgsfaktor in Triple-Helix-Kooperationen gilt, sollte zudem untersucht werden, wie unternehmerisch die Leuphana Universität Lüneburg von den anderen Akteuren wahrgenommen wird.

Wirkzusammenhänge in Kooperationen – Impulse aus dem Round Table

In den Diskussionen kristallisierten sich Leitfragen heraus, mit denen sich die Zusammenarbeit im Innovations-Inkubator bewerten ließ:

— Wie nehmen Sie die anderen Akteure in der Zusammenarbeit im Innovations-Inkubator wahr?

- Wie hat sich die Zusammenarbeit im Laufe der Zeit verändert?
- Konnten Sie von der bisherigen Zusammenarbeit profitieren? Wenn ja, wie?
- Woran machen Sie den Erfolg/Misserfolg fest?
- Welche Aspekte haben Sie für besonders förderlich/hinderlich in der Zusammenarbeit wahrgenommen?
- Wie erleben Sie den Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen?
- Aus welchen Gründen haben Sie an der Kooperation teilgenommen?
- Warum haben Sie sich für eine Kooperation mit der Leuphana entschieden?
- Was sind die konkreten Ergebnisse der Kooperation?
- Wie haben Sie Ergebnisse der Zusammenarbeit im Unternehmen umgesetzt?
- Wie haben Sie die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe erlebt?

- Haben Sie Unterschiede in der Kultur und Arbeitsweise von Universität und Wirtschaft wahrgenommen?
- Konnte die Universität die unternehmerische Seite verstehen und ihre Bedürfnisse erfüllen?
- Hat sich die Wahrnehmung verändert?

DIE HERAUSFORDERUNGEN: ERFAHRUNGEN AUS DEM INNOVATIONS-INKUBATOR

Der Round Table brachte eine Reihe von Herausforderungen an den Tag, denen sich die Akteure im Laufe des Inkubatorprojekts gegenübersehen. Dazu gehörte unter anderem die Schwierigkeit, Forschungsparameter mit den praktischen Bedürfnissen der Unternehmen in Einklang zu bringen, oder die Berücksichtigung rechtlicher Bedingungen, die sich aus den EU-Förderrichtlinien

VERTRAUEN WEITERGEDACHT – IN THE LOOP



Die Erfahrungen aus dem Innovations-Inkubator zeigen, dass eine stabile Vertrauenskultur der wichtigste Wirkfaktor in Kooperationen an der Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft–Politik ist. Nur wenn sich die Akteure aufeinander verlassen können, erzielen sie gute Ergebnisse. Erfolgreiche Kooperationen verbinden Menschen, die sich einander zuwenden und ihre Talente und Energien auf ein gemeinsames Ziel richten. Sie bauen eine Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, indem sie „Neugier“ entwickeln, unvoreingenommen in die jeweils andere Kultur einzutauchen. Räumliche Nähe unterstützt die Vertrauenskultur, persönliche Treffen wirken sich positiv auf die Atmosphäre aus. Deshalb bietet In the LOOP geschützte Räume, in denen die Akteure offen und spontan diskutieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten können. Hier wachsen innovative Ideen, ein Denkraum für Kreation und Reflexion öffnet sich. Auf Basis einer Jahresmitgliedschaft bringt In the LOOP eine feste Anzahl von Unternehmen zusammen. Die Treffen finden an der Leuphana Universität Lüneburg sowie vor Ort bei den Partnern statt. Die wechselnden Arbeits- und Lernumgebungen fördern die Perspektivenübernahme.

„By transferring knowledge to the SMEs, and building trust and confidence, the University has re-written the innovation DNA of the region.“

— Dr. Marina Ranga, Leiterin der Triple Helix Research Group (THRG) an der Stanford University

ergaben. Die unterschiedlichen Zielvorstellungen der Wissenschaftler, Unternehmer und Behördenvertreter wurden ebenfalls als erfolgskritisch wahrgenommen. Die Evaluation zeigte aber auch die positive zentrale Erkenntnis: Für Innovationen und regionale Entwicklung braucht es mehrere Partner, die unterschiedliche Perspektiven in Projekte einbringen. Neues entsteht an den Schnittstellen zwischen diesen Akteuren. Um aber die Schnittstellen richtig und effizient zu gestalten, braucht es Zeit. Die verschiedenen Kulturen müssen sich annähern und Vertrauen aufbauen. Das Fazit der Gruppe bezüglich des Innovations-Inkubators lautet: Nach mehreren Jahren der Zusammenarbeit ist Verständnis füreinander gewachsen. Das erworbene Vertrauen bildet eine gute Ausgangsbasis für die nächsten Schritte.

Die Evaluationsstudie zum Innovations-Inkubator zeigte auch grundlegende organisatorische Risiken auf, die Kooperationen erschweren können. So stand die Hochschule besonders zu Beginn des EU-Großprojekts unter dem Druck, Wirtschaftskontakte akquirieren zu müssen. Auf Unternehmensseite gab es Konkurrenzdenken hinsichtlich der Fördermittel. Einigen Teilnehmenden fiel es schwer, regelmäßig Präsenztermine an der Universität wahrzunehmen. Ein zentrales Problem lag in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Kleine und mittelständische Unternehmen äußerten Bedenken, dass sie wegen geringerer Ressourcen gegenüber größeren Unternehmen in der Zusammenarbeit benachteiligt werden könnten. Im weiteren Projektverlauf erwies es sich als schwierig, die unterschiedlichen Ziele von Forschungs- und Praxisvertretern zusammenzuführen und einen Konsens zu finden. Für die Zukunft

identifizierten die Teilnehmenden des Round Table die Verstetigung und Fortführung der gemeinsamen Arbeit als größte Herausforderung. Sie betonten, dass es von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Projekts sei, die aufgebauten Kontakte beizubehalten und langfristige Kooperationen aufzubauen. Vor allem das Zeitmanagement, die Sensibilisierung weiterer Unternehmen für eine Kooperation, das Sammeln von Fördergeldern und die Ausweitung der Kooperationen über das Konvergenzgebiet hinaus sind hierbei zentrale Stellschrauben.

DIE ERGEBNISSE: WISSEN, PERSONAL, PERFORMANCE, VERNETZUNG

Positive Effekte der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft im Rahmen des Innovations-Inkubator zeigten sich in folgenden Bereichen:



VERNETZUNG WEITERGEDACHT – IN THE LOOP

In the LOOP ermöglicht es den Mitgliedern, Wissen in mehreren Dimensionen auszutauschen: zum einen mit Wissenschaftlern, zum anderen mit Kollegen aus der Wirtschaft. Die LOOP-Mitglieder bauen ihre Netzwerke aus, indem sie gemeinsam Themen der Personal- und Organisationsentwicklung bearbeiten und so voneinander lernen (Peer-Learning). Sie erhalten eine Standortbestimmung (Benchmarking) und erproben innovative Formen der Zusammenarbeit. Das Institut für Performance Management (IPM) der Leuphana Universität Lüneburg hält die Praxispartner „in the loop“ über den Stand der Forschung. Dabei bedeutet „loop“ mehr als eine einseitige Bewegung in einem geschlossenen Kreis – nämlich ein Perpetuum aus Information, Reflexion und Anwendung in verschiedenen Richtungen. Die Unternehmen schwimmen nicht passiv in einem Wissensstrom mit, sondern sie selektieren aktiv das für sie relevante Wissen und vertiefen es praxisbezogen mit geeigneten Netzwerkpartnern. In den Gruppen begegnen sich Menschen auf Augenhöhe, um zu interagieren und voneinander zu lernen. So bietet In the LOOP Personalern und Wissenschaftlern die Chance, viel enger zusammenzuarbeiten als dies bislang in Deutschland üblich gewesen ist. Personalarbeit braucht wissenschaftliche Evidenz, Wissenschaft braucht die Anbindung an die Praxis – beides wird durch In the LOOP möglich.

„Innovation entsteht nicht durch mehr Druck, sondern durch die Menschen. Dabei hatte das Inkubatorprojekt den Vorzug, dass es quasi einen neutralen Boden für den vorurteilsfreien Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bot.“

— Kooperationspartner

Wissensgewinn: Die Unternehmen profitierten vor allem vom partnerschaftlichen Austausch mit anderen Unternehmen – gerade mit solchen, die aufgrund ihrer Größe, Technologie oder Marktstellung vor ähnlichen Herausforderungen standen. Good-Practice-Beispiele erzielten die größten Lerneffekte. Die Universität vermittelte fundiertes Wissen auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Führung. Die Projekte ermöglichten es den Teilnehmenden, eine reflektierte Feldkompetenz zu erwerben, so dass sie künftig Erkenntnisse der Forschung und der Good Practice eigenständig analysieren und auf sich übertragen können. Mit der erworbenen Methodenkompetenz sind sie in der Lage, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten und darzustellen. All dies wurde in den Projekten laut der Evaluation vermittelt. Auch die Hochschule profitierte von der Zusammen-

arbeit mit der regionalen Wirtschaft. Die beteiligten Hochschulvertreter sammelten neue und interessante Impulse für ihre Forschung.

Steigerung der persönlichen Performance: Die Unternehmer und Führungskräfte eigneten sich Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien an. Sie berichteten, dass sie in ihren Organisationen an Ansehen und Überzeugungskraft gewonnen hätten. Durch kollegialen Austausch, Peer-Learning und den Erwerb innovativer Methodenkompetenz erhielten sie einen Ansatz zur persönlichen Leistungssteigerung. Dies sowie die Reflexion über komplexe Inhalte steigerten ihr Selbstbewusstsein. Innovative Managementmethoden wie Design Thinking, Modelllernen und Perspektivwechsel ließen sich im beruflichen Alltag gut umsetzen. Hervorgehoben wurde, dass

die Zusammenarbeit in der Gruppe auch die thematische Sicherheit positiv beeinflusst habe: Die Gruppe stärkt den Einzelnen.

Ausbau des Netzwerks: Die Leuphana Universität Lüneburg hat Wissenschaft und Praxis vernetzt, um Brücken zwischen der Praxis und der Forschung zu bauen. Die Einbindung von Experten und Praktikern aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft in zahlreiche Lehr- und Veranstaltungsformate führte zu einem stetigen Austausch über relevante Themen und spezifische Anforderungen. Die Teilnehmenden fühlten sich abgeholt mit ihren Fragen und Themen; sie konnten Forschungsergebnisse direkt in ihrer Praxis anwenden. Die Universität bot einen geschützten Rahmen für vertrauensvolle Gespräche und Projekte. Die Vernetzung wurde als wertvoll und wertschätzend erlebt. Der Leuphana Universität Lüneburg ist es gelungen, eine gute Atmosphäre für

PERSPEKTIVWECHSEL WEITERGEDACHT – IN THE LOOP



In the LOOP bedeutet Perspektivenvielfalt. Die unterschiedlichen Perspektiven aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik stehen nicht losgelöst nebeneinander, sondern werden miteinander verwoben und befruchten sich gegenseitig. Deshalb gelingt es In the LOOP, das Neue in die Arbeitswelt zu tragen. Unterstützt wird dieser Anspruch durch einen konsequenten Perspektivwechsel: Die Partner erkunden neue Lern- und Arbeitsräume, sie reflektieren gemeinsam und verstehen so, wie andere Organisationen funktionieren. Dies setzt die Bereitschaft voraus, fremde Perspektiven zu übernehmen. Offenheit, eine geschärfte Wahrnehmung und Einfühlungsvermögen werden in den Gruppen trainiert. In the LOOP wendet dabei zukunftsorientierte Instrumente der Kooperation wie Co-Creation und moderne Innovationsmethoden wie Design Thinking an. Co-Creation bedeutet, dass die Beteiligten aus unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsfeldern zusammenkommen, um eine Wertschöpfung zu erzielen, die sie allein nicht bewältigen könnten. So werden Ressourcen gebündelt und auf innovative Lösungen fokussiert. Design Thinking stellt die Nutzerbedürfnisse in den Mittelpunkt und strebt Produkt- und Prozessinnovationen an, indem parallel und mit hoher Geschwindigkeit an mehreren Prototypen gearbeitet wird.

„Jetzt am Ende der Inkubatorlaufzeit kann ich sagen: Die Universität überzeugt mich durch Dynamik und Strahlkraft.“

— Kooperationspartner

partnerschaftlichen Austausch herzustellen. Durch Betonung des Peer-Learning wurden besondere Lernfortschritte erzielt. Die Teilnehmenden stießen Initiativen zur Lösung konkreter, neu auftretender Probleme an – von diesen Initiativen konnten die anderen Teilnehmende lernen.

DIE PERSPEKTIVE: DIE UNIVERSITÄT ALS DENK- UND VERTRAUENSRAUM

Die Teilnehmenden des Round Table hoben die Neutralität und Seriosität der Leuphana Universität Lüneburg als Partner in der Zusammenarbeit positiv hervor. Auch die gute und kontinuierliche Betreuung wurde gelobt. Die Teilnehmenden erlebten die Universität als einen Raum, in dem innovative Ideen entstehen und wachsen können – ohne limitierende Vorbehalte. Die Strahlkraft und Dynamik der Leuphana

passen zum Bild eines „Denkraums“ für Kreation und Reflexion.

Auch hier spielte Vertrauen eine entscheidende Rolle. Die Leuphana setzte eine Reihe von Prozessen in Gang, die den Aufbau von Vertrauen und Selbstvertrauen bei den Unternehmen zum Ziel hatten. Zwei Aspekte erwiesen sich als wesentlich:

Kompetenz-basiertes Vertrauen

entsteht, indem die Universität sich als fähiger, neutraler und verlässlicher Partner der Wirtschaft positioniert.

Integritäts-basiertes Vertrauen

bedeutet, dass die Beteiligten des Netzwerks untereinander belastbare Beziehungen aufbauen und ihre Werte teilen.

Beide Arten von Vertrauen sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg von Netzwerken.

Die Universität empfiehlt sich als Kristallisationspunkt dieser mehrdimensionalen Vertrauenskultur. Indem sie dieser Verantwortung gerecht wird, legt sie das Fundament für ein Innovations-Ökosystem in der Region.

DAS NEUE ROLLENVERSTÄNDNIS: DIE AKTEURE IM INNOVATIONS-ÖKOSYSTEM

Die unternehmerische Universität: Um ihrer „dritten Mission“ neben Lehre und Forschung, nämlich Transfer, gerecht zu werden, muss die Universität sich stärker sozioökonomisch in ihrer Region einbringen. Durch interdisziplinäre Forschung und Inkubatoren treibt sie Technologien voran; sie kommerzialisiert Technologien, indem sie Patente, Lizenzen und Spin-offs fördert; sie bildet den Unternehmernachwuchs aus; sie vernetzt sich mit Unternehmen, Verbänden

und Behörden. Als neutraler und seriöser Partner von Wirtschaft und Politik stellt sie einen integrativen Denkraum zur Verfügung. Sie ermöglicht eine kontinuierliche, vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein motivierendes Lern- und Arbeitsklima.

Das wissensbasierte Unternehmen: Die Aufnahme aktuellen Forschungswissens und dessen Umsetzung in Peer Groups aus vergleichbaren Unternehmen ermöglicht es, technologische und gesellschaftliche Trends wie Digitalisierung oder Vernetzung frühzeitig zu erkennen und in der eigenen Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen. Kulturelle Unterschiede zwischen Universität und Unternehmen – etwa die unterschiedliche Sprache oder die unterschiedliche Bewertung des Faktors Zeit – verlieren an Bedeutung, je besser sich die Akteure kennenlernen. Wissensbasierte Unternehmen sind offen für innovative und multiple

Methoden, sie können Lösungen schnell und nachhaltig realisieren.

Die moderierende Politik: Behörden, öffentliche Einrichtungen und Parteien müssen sich ihre besondere Verantwortung für die Regionalentwicklung bewusst machen. Zu ihren Aufgaben gehört es, eine Innovationsstrategie anzuregen und dafür

einen förderlichen Rahmen durch politische Beschlüsse zu schaffen. Außerdem wirken sie als Multiplikatoren. Die konkrete Ausführung der Innovationsstrategie obliegt den Akteuren in Wissenschaft und Wirtschaft. Dies stellt sicher, dass Regionalentwicklung nicht durch kurzfristige Veränderungen in der politischen Landschaft gebremst wird.

DIE EMPFEHLUNGEN: VERSTETIGEN, MULTIPLIZIEREN, VERMARKTEN

Die Ideen und Erkenntnisse des Innovations-Inkubators werden nach dem Ende der Förderperiode im Innovations-Netzwerk In the LOOP fortgeschrieben. In the LOOP schöpft damit aus einem Erfahrungsschatz, der generell für Kooperationen an der Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft handlungsanleitend sein kann. Die wichtigsten Empfehlungen:

- Inter- und multidisziplinäre Forschungsteams bereichern die Arbeitsgruppen der Unternehmen.
- Studierende können einen wertvollen Beitrag in gemeinsamen Projekten von Universität und Unternehmen leisten.
- Etablierte Unternehmen aus der Region, aber auch auf nationaler und internationaler Ebene, sollten als Coaches eingebunden werden.
- Fundraising und die Erschließung alternativer Geldquellen stellen Kooperationen auf eine solide Basis.
- Die Veröffentlichung und Vermarktung von Projektergebnissen tragen dazu bei, neue starke Partner weltweit zu finden.
- Großunternehmen und KMU müssen in einen dauerhaften Dialog gebracht werden.
- Ein Innovations-Ökosystem benötigt „Luft zum Atmen“, weshalb die Akteure sich dafür einsetzen, administrative und rechtliche Hindernisse abzubauen.

FORMATE WEITERGEDACHT – IN THE LOOP

Das Netzwerk besteht aus vier Kooperationsformaten, die eng ineinandergreifen. In the LOOP kombiniert reale Treffen mit Interaktionsmöglichkeiten im virtuellen Raum, wo die Mitglieder über eine gemeinsame digitale Infrastruktur kommunizieren. Unternehmen ‚in the LOOP‘ drehen sich in einer Aufwärtsspirale zu mehr Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Sie fokussieren nicht nur auf Positives, sondern packen konkrete Probleme der Personal- und Organisationsentwicklung an. Personalverantwortliche und Wissenschaftler entwickeln gemeinsam Lösungen. Auch bei der Umsetzung und Evaluation arbeiten sie Hand in Hand.

LOOP Lounge ist das Netzwerk-Event an der Leuphana Universität Lüneburg. Kontakte knüpfen, sich vernetzen, Themen anstoßen, Wissen aufsaugen – alles geht, und das in einer entspannten Lounge-Atmosphäre. Das IPM berichtet über aktuelle wissenschaftliche Trends. Gemeinsam mit den LOOP-Unternehmen und externen Referenten gestaltet es ein spannendes Programm.

Peer LOOPs sind kontinuierliche Arbeitsgruppen. Sie bringen Unternehmen, die ähnliche Themen und Interessen bearbeiten, zum Erfahrungslernen zusammen (Unternehmen als „Peers“). Kleine Gruppen und intensiver, persönlicher Austausch zeichnen dieses Kooperationsformat aus. Gemeinsam entwickeln die Unternehmen Prozess- oder Produktinnovationen im Human Performance Management.

LOOP Up sind Workshops, zu denen sich die Unternehmen gegenseitig einladen. Neue Lernorte und -methoden geben kreativen Input. Die LOOP-Unternehmen reflektieren ihre eigene Arbeit und gewinnen Einblick in die Praxis von Kollegen. So wird Benchmarking vor Ort erlebbar. Die Themen dieser Treffen entstehen aus der Netzwerkarbeit.

Gemeinsames Ziel der In the LOOP-Formate ist es, eine Plattform für Wissensaustausch zu schaffen, neue Ideen und Lösungsansätze durch die Integration der Perspektiven von Wissenschaft und Wirtschaft zu generieren. In In the LOOP werden praktische Fragestellungen und Herausforderungen mit wissenschaftlicher Kompetenz bearbeitet und durch die praktischen Erfahrungen weiterentwickelt.

LOOP Online ist das ständige Online-Forum der LOOP-Mitglieder zwischen den Präsenztreffen. Hier werden Eindrücke, Ergebnisse und Zielvorstellungen aus den Projekten geteilt. Erklärvideos und Online-Supervisionen stärken die Wissensbasis der Unternehmen.



Dieses Projekt wird über den Innovations-Inkubator gefördert von:



Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Performance Management
Wilschenbrucher Weg 84
21335 Lüneburg
Fon 04131.677-7945
ipm@leuphana.de

2015/08 - printed on recycled paper