

ONLINE HUB MANUAL



KREATIVES UNTERNEHMERTUM: UNTERNEHMERISCH DENKEN, GLOBAL HANDELN

Selbstständige Kulturschaffende haben es vielerorts zunehmend schwer, von ihrer Arbeit leben zu können. Oft fehlt es nicht an kreativen Ideen, sondern an praktischem Know-How zu den Themen Gründung und Selbständigkeit, lokale und internationale Vernetzung und unternehmerisches Selbstbewusstsein.

Wie funktioniert kreatives Unternehmertum?

Welche Chancen bzw. Perspektiven können Goethe-Institute im Ausland auf diesem Feld den Kulturschaffenden bieten?

In einer zweijährigen Pilotphase hat das Goethe-Institut mögliche Unterstützungsmodelle entwickelt, die lokale Künstlerinnen und Künstler in die Lage versetzen sollen, selbständig tätig zu werden und sich international zu vernetzen. Dies geschah in enger Kooperation mit dem **Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE)**, das seit langem Innovationsprozesse erforscht und kreatives Denken und Handeln von der Idee bis zur Gründung fördert.

Die so entwickelten **Cultural Entrepreneurship Hubs** sind zusammen mit „Kreative Deutschland“ und regionalen Fördereinrichtungen der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft des Netzwerks Promoting Creative Industries (PCI) Teile eines weit verzweigten Akteur-Netzwerks.

KREATIVEN UNTERNEHMENSGEIST FÖRDERN: DAS PILOTPROJEKT CULTURAL ENTREPRENEURSHIP HUBS

In Thessaloniki, Jakarta und Johannesburg entstanden zwischen 2016 und 2018 drei neue unternehmerische Kreativwirtschaftszentren, sogenannte Hubs, in denen lokale Künstlerinnen und Künstler zu innovationsfreudigen Unternehmerinnen und Unternehmern, zu sogenannten Entrepreneurinnen und Entrepreneuren ausgebildet wurden.

Mit Weiterbildungsangeboten und Mentoring-Programmen erhalten dort lokale Künstlerinnen und Künstler Zugänge zu Methoden und Kreativtechniken einer jungen und dynamischen Start-Up-Kultur.



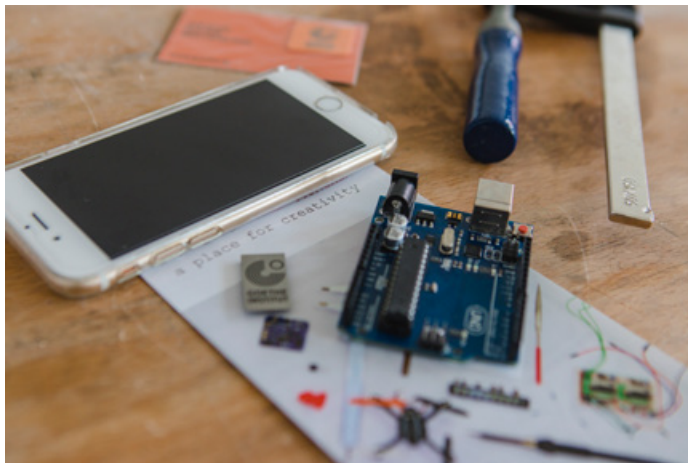
KREATIVEN UNTERNEHMENSGEIST FÖRDERN: DAS PILOTPROJEKT CULTURAL ENTREPRENEURSHIP HUBS

Wegen seiner offenen und enthierarchisierten Lern- und Arbeitskultur ist der Hub ein idealer Ort, um Menschen mit unterschiedlichen praktischen und theoretischen Erfahrungen zusammenzubringen und interdisziplinär mit unterschiedlichen Methoden zu experimentieren.

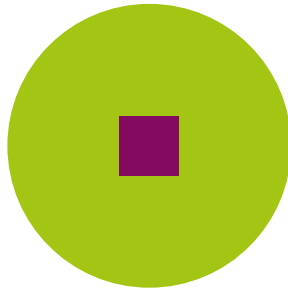
Ein Hub übernimmt so wichtige Vernetzungs-, Weiterbildungs- und Wissenstransferfunktionen und gibt wichtige Impulse für den Aufbau von kultur- und kreativwirtschaftlichen Unternehmen.

Wie ein Hub entsteht, welche Funktionen es erfüllt, wie es konzipiert und gesteuert wird, ist von Ort zu Ort unterschiedlich.

Ein Hub richtet sich idealerweise immer an den jeweils lokalen Bedürfnissen der Kultur- und Kreativwirtschaftsakteure und an bereits vorhandenen örtlichen und institutionellen Strukturen und Communities aus.

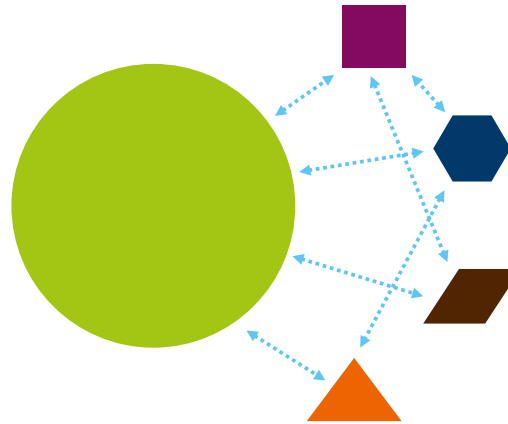


3 KONTINENTE, 3 KREATIVWIRTSCHAFTSZENTREN – (WELTWEIT ENTSTEHEN NEUE CULTURAL ENTREPRENEURSHIP HUBS)



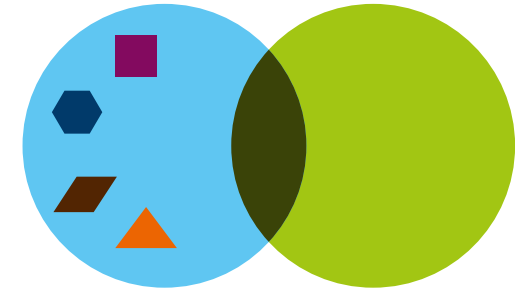
JOHANNESBURG – „INHOUSE-HUB“

Am Regionalinstitut Johannesburg werden bis zu zwölf Interessenten in einem internen halbjährigen Programm zu Kultur- und Kreativunternehmerinnen und -unternehmern weitergebildet. Dazu bietet es vielfältige Netzwerkveranstaltungen.



THESSALONIKI – „NETZWERK-HUB“

Das Hub in Thessaloniki versteht sich als Vernetzungsstelle und kooperiert projektbezogen und zielgruppenspezifisch unter anderem mit Institutionen der Stadt sowie mit unterschiedlichen anderen Kreativwirtschaftszentren.



JAKARTA – „KOOPERATIONS-HUB“

In Indonesien erarbeitet das Goethe-Institut zusammen mit der Kunsthochschule in Surakarta, Zentral-Java, die Inhalte für die Entrepreneurship-Ausbildung. Gründungsinteressierte Studierende nehmen an einem entsprechenden Mentoring-Programm der Universität teil.

IN 9 SCHRITTEN ZUR GRÜNDUNG EINES HUBS

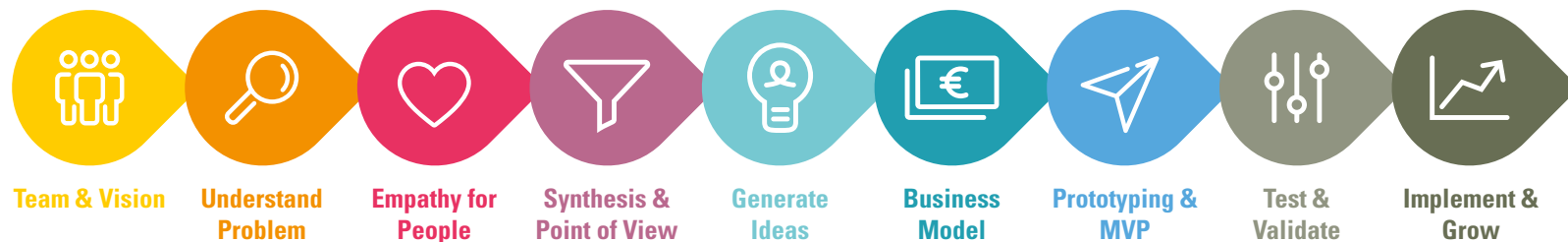
Die drei gegründeten Hubs an den Goethe-Instituten entwickelten sich in kurzer Zeit zu wichtigen Kreativzentren in ihrer Region.

Dabei gilt: Kein Hub gleicht dem anderen.

Die Gründung eines Hubs ist ein offener Prozess: Was genau entwickelt wird und entstehen kann, bleibt den jeweiligen Partnern und Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Goethe-Instituts vor Ort überlassen.

Trotzdem gibt es klare Kriterien und Grundvoraussetzungen, die in jedem Fall eine positive und erfolgversprechende Entwicklung des Hubs begünstigen.

Die **Cultural Entrepreneurship Hubs** orientierten sich in ihrem Gründungsprozess an dem Innovationsansatz von Prof. Klaus Sailer (Strascheg Center for Entrepreneurship): neun dynamisch miteinander verbundenen Einzelschritten, die inhaltlich auf Ansätzen wie **Design Thinking**, **Lean Start-up** und **Human Centered Design** basieren.





TEAM & VISION

GEMEINSAM UNTERNEHMERISCH DENKEN LERNEN

Zunächst geht es vor allem um die Festlegung des Hub-Teams, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision sowie um die erste Analyse von Handlungsspielräumen für das geplante Hub.

- Wer ist das Hub-Kernteam?
Wie werden Aufgaben und Zuständigkeiten (inhaltlich, organisatorisch und strukturell) innerhalb des Teams aufgeteilt?
Wer gehört zum Netzwerk und kann neue Perspektiven einbringen?
- Wie lauten die gemeinsame Vision, Mission und die Ziele für das Hub? Lassen sie sich visualisieren?
Vereinigen sie unterschiedliche Akteure und Interessen intern und extern?
- Welchen grundlegenden Werten unterliegt das Hub oder welche Werte soll es befördern?

METHODEN ZUR TEAMBILDUNG UND VISIONSFINDUNG:

- Liberating Structures:
Prinzipien zur Entwicklung einer kreativen Zusammenarbeit in Teams und Organisationen.
- Myers-Briggs:
Der „Myers-Briggs-Type-Indicator“ (MBTI®) ist ein hilfreiches Instrument zum besseren Verständnis der eigenen Denk- und Betrachtungsweisen, persönlichen Fähigkeiten
- Team Vision:
Erstellung eines Leitbildes für die gemeinsame Arbeit im und am Hub.



UNDERSTAND THE PROBLEM ZIELGRUPPE(N) ERKENNEN

Es gilt, die Herausforderungen der lokalen Kultur- und Kreativwirtschaftsszene durch Recherche vor Ort zu verstehen (Insights-Needs-Pains).

Mögliche Zusammenarbeiten sollen geprüft und so der potentielle Mehrwert eines Hubs konkretisiert werden (Validated Opportunity Frames).

- Warum braucht es ein neues Hub am Standort und was wäre der Mehrwert, den das Goethe-Institut leisten kann? Wer soll das Hub potentiell nutzen? Hierfür kann ein Mapping angefertigt werden.
- Welches Stadium sollten die Gründungsideen potentieller Hubber und Hubberinnen haben? Wird eine bestimmte Phase betreut oder jede/r im ganzen Prozess?
- Gibt es bereits Hubs vor Ort, mit denen das Hub@Goethe kooperieren kann? Was tut es genau mit wem wofür? Welche Hub-Angebote erfüllen einen ähnlichen Bedarf und sind bereits aktiv?

METHODEN FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES PROBLEMVERSTÄNDNISSES

- 5-Warum-Technik:
Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch Warum-Fragen erkennen.
- (Re)define challenge:
Herausforderungen des Hub-Aufbaus unter unterschiedlichen Gesichtspunkten neu zu hinterfragen.





EMPATHY FOR PEOPLE ZIELGRUPPE(N) VERSTEHEN

Um Kultur- und Kreativschaffenden eine neue unternehmerische Perspektive zu bieten, müssen deren wirkliche Bedürfnisse genau verstanden werden.

Zielführend sind Interviews mit der potentiellen Hub-Nutzergruppe und bereits bestehenden Hub-Betreibern.

- Welche Lücken schließt ein Hub@Goethe für die Kreativen?
Was wird gewünscht, was wird gebraucht, was wird befürchtet?

METHODEN ZUM KENNENLERNEN DER BEDÜRFNISSE DER KULTURUNTERNEHMER UND KULTURUNTERNEHMERINNEN

- Einsatz von Methoden der Qualitativen Sozialforschung, um so viel wie möglich über das subjektive Erleben von Situationen zu erfahren.

Die „Triangulation“, die Kombination verschiedener Methoden und Datenquellen, erlaubt komplexe Einblicke in soziale Konstellationen.

- Mit Nutzern am Ort der Nutzung, in ihrem „natürlichen Umfeld!“ sprechen (ggf. mit Fragebögen) und sie dort zu beobachten (Fly on the wall).

Mit einer Empathy map die Beobachtungen zusammenfassen.

- Runde Tische und Diskussionsforen (Branchenhearings) mit Betreibern bereits vorhandener Hubs und möglichen Zielgruppen organisieren. .

Mit der Methode des Why-how laddering die Ergebnisse grafisch zusammenfassen.



SYNTHESIS & POINT OF VIEW ERKENNTNISSE BÜNDELN

Ergebnisse zusammenführen und mit den im Punkt „Team and Vision“ festgelegten Ressourcen abgleichen.

Erarbeitung von Möglichkeitsspielräumen, um gemeinsam im Hub-Team einen Lösungsfavoriten zu entwickeln

Ziel: der Kultur- und Kreativwirtschaftsszene passgenaue Formate anbieten zu können.

- Welche finale Zielgruppe bzw. Community soll das Hub ansprechen?
- Welche Probleme der Kreativen (Raumfragen, Weiterbildung etc.) kann das Hub konkret lösen? Wofür gibt es neue Impulse?
- Wer könnten konkrete Partner („Friends of the Hub“) sein? Universitäten, Wirtschaftskreise, Botschaften, Außenhandelskammern, politische Vertretungen?

METHODEN FÜR DIE EVALUIERUNG DER ERGEBNISSE

- Der Value Proposition Canvas hilft dabei, das Wertangebot des Hubs konkret formulieren zu können.
- Aufstellen einer Customer Journey – an welchen Stellen können Kreative von dem Hub erfahren und mit ihm in Kontakt treten?
- Persona hilft dabei, den idealen Nutzer des Hubs zu kennzeichnen.





GENERATE IDEAS UMSETZUNG PLANEN

Aus den vorliegenden Ergebnissen sollen nun Ideen generiert werden, wie die gewonnenen Erkenntnisse in konkreten Formaten umgesetzt werden können (Ideation).

Alle Ideen sollten immer die Vision des Gesamtprojektes im Auge behalten.

Am Ende steht die Entscheidung über eine konkrete Idee, der alle gemeinsam folgen.

- Welche Aktivitäten, Dienstleistungen und Produkte kann das Hub unter Beachtung der Ressourcen und Kapazitäten anbieten und wie ist die jeweilige Zielgruppe für diese Angebote definiert?
- Wie und an welchem Ort wird das Hub am besten aufgebaut?
(Online-Hub? Co-Working-Space? Mentorship-Programme? Events? Workshops? Kollaborationen?)
- Wie sind die Partner in das Hub involviert?
Wie können die Partner und das Hub voneinander profitieren?

METHODEN FÜR IDEATION

- Durch die [Six Thinking Hats](#) können verschiedene Positionen unterschiedlicher Nutzergruppen simuliert werden.
- Ideen können mit der [PPCO-Methode](#) geclustert werden: Plusses, Potential, Concerns, Overcomings.
- Die [Selecting Idea Methode](#) hilft, die verschiedenen Ideen zu bewerten.



BUSINESS MODEL EIN FUNDAMENT FÜR GUTE IDEEN ENTWICKELN

Um langfristig die Arbeit eines Hubs sicherstellen zu können, ist die Entwicklung einer tragfähigen Finanzierungsstrategie notwendig.

Identifizierung von potenziellen Geldgebern (Institutsmittel, Drittmittel, Sponsoren).

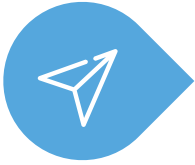
Ausarbeitung eines nachvollziehbaren und transparenten Businessplans.

Das Hub sollte eine glaubwürdige Geschichte (Story) erzählen können.

- Welche Finanzierungsmodelle auf nationaler und internationaler Ebene können ggf. als Vorbilder für den Hub@Goethe dienen? Kooperation mit anderen Hubs?
- Welche Geschichte hilft bei der Anwerbung neuer Partner – Zahlen und Fakten müssen alle Beteiligten kennen. Teilen alle Beteiligten diese Geschichte und können sie wiedergeben?

METHODEN FÜR DEN AUFBAU EINES FINANZIERUNGSPLANES

- Die Wirkung des Hubs kann mit dem Instrument aus der Broschüre „Kultur wirkt“ gemessen werden. Sie baut auf der Wirkungstreppe des Beratungshauses Phineo auf.
- Storytelling hat sich für das Erarbeiten eines Business-Modells im Kreativbereich sehr bewährt.
- Die eigenen Stärken und Schwächen können in einer SWOT-Analyse dargestellt werden.



PROTOTYPING & MVP (MINIMAL VIABLE PRODUCT) IDEEN TESTEN UND FEEDBACK SAMMELN

Angebote und Formate des Hubs müssen erarbeitet und in der identifizierten Zielgruppe getestet werden.

Dafür müssen geeignete Instrumentarien zur Evaluation entwickelt werden.

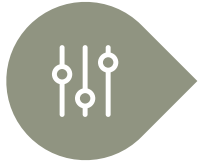
Es empfiehlt sich, ganz unterschiedliche Prototypen zu testen, um die bestmögliche Lösung in die Tat umzusetzen.

- Einsatz eines Hub- und Communitymanagers (Organisation von Events, Hoheit über die Finanzen, Betreuung der Kommunikation und Social-Media, Administration)
- Wie kann ich die Kunden davon überzeugen, ein Feedback zu geben? Wie kann ich das Feedback gewichten und auswerten? Zählen alle Meinungen gleich? Soll das Feedback öffentlich sein? Kann es auch Werbung sein?
- Wie bringt man lokale und internationale Ebenen im angebotenen Hub-Programm zusammen?

METHODEN FÜR DIE ETABLIERUNG NEUER FORMATE

- Hier empfiehlt es sich besonders, mit anderen [Hubs@Goethe](#) zu kooperieren und an deren Formaterfahrungen zu partizipieren.





TEST & VALIDATE

FEEDBACK ANNEHMEN UND IDEEN WEITERENTWICKELN

Das Prinzip von „Trial and Error“ gilt es zu systematisieren und zur Grundlage für die eigene Weiterentwicklung zu machen.

Ziel ist es, nach jeder Veranstaltung bzw. nach jeder Erprobung die Nutzer nach dem individuellen Mehrwert zu befragen.

- Welche Wirkung wurde mit dem Format erzielt?
Bestätigen sich die Ergebnisse der vorherigen Bedarfsanalyse?
- Sind die Veranstaltungsformate ausbaufähig?
Welche sozialen Events schließen sich an einen inhaltlichen Austausch an?

METHODEN FÜR DAS TESTEN VON FORMATEN

- Für das strukturierte Testen von Formaten bieten sich die Prozesskarten von Osterwalder an.



IMPLEMENT & GROW ERFOLGE IMPLEMENTIEREN UND NETZWERKE ERWEITERN

Innovativ sein bedeutet, mit klarem Blick auf das Ziel unaufhörlich nach Verbesserungen und Variationen der Abläufe und Angebote zu suchen.

So sollte das Hub-Team sich und das Angebot kontinuierlich selbst kritisch hinterfragen.

- Wie kann ich ehemalige Nutzerinnen und Nutzer, Unterstützerinnen und Unterstützer, Partnerinnen und Partner des Hubs weiter in die Arbeit und das Netzwerk einbinden?
- Erfolg kann unterschiedliche Messgrößen haben (Entwicklung des Angebotes, Partner- und Netzwerkerweiterung, Teamentwicklung, Sponsoring und Fundraising)

Wie finde ich messbare Indikatoren, um zu wachsen und dabei nicht an Integrität zu verlieren?

- Wie kann sich das Hub weiter mit anderen Hubs vernetzen, ggf. sogar internationalisieren?
Welche gemeinsamen Programme können hierfür aufgebaut werden?

METHODEN FÜR DIE ERARBEITUNG VON WACHSTUMSTRATEGIEN

- Eine langfristige Strategie kann durch eine Roadmap visualisiert werden.
- Um auch Partner und Förderer von der Arbeit zu überzeugen (Pitching), kann auf die [Erfahrungen von Guy Kawasaki](#) zurückgegriffen werden.
- Die Methode [Jobs-To-Be-Done](#) hilft, permanent die eigentlichen Aufgaben des Hubs zu hinterfragen und so das Wertangebot zu schärfen.



DESIGN
SCHAU!

CREATE
BUSINESS!

IMPRESSUM

Ein Kooperationsprojekt des Goethe-Instituts
mit dem Strascheg Center for Entrepreneurship,
gefördert durch das Auswärtige Amt

Cultural Entrepreneurship Hubs wird unterstützt von
Kompetenzteam Kultur- und Kreativwirtschaft München
Kreative Deutschland
Hamburg Kreativ Gesellschaft

KONTAKT

Goethe-Institut e.V.
Alexandra Resch
Bereich Bildung und Diskurse
Dachauer Str. 122
80637 München
www.goethe.de/bud
Email: bud@goethe.de

REDAKTION

Dr. Johann Jakob Wulf, Goethe-Institut
Jovana von Beckerath, Goethe-Institut
Ulrike Kaul, Goethe-Institut
Dr. Christina Weber, Strascheg Center
for Entrepreneurship

© Goethe-Institut, Fotos: Loredana La Rocca

