

2.3.1 BLAUPAUSE 4: AUFSETZEN KOMPLEXER KONSORTIEN ALS KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR FÜR REALLABORE

Blaupause	
Zielgruppen	Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren, potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Reallaboren, Verantwortliche für Förderprogramme
Ausgangslage und Problemstellung	Reallabore erfordern ein breit aufgestelltes Konsortium, deren Mitglieder oftmals bereits zusammenarbeiten. Jedoch fehlte für die SINTEG-Reallabore eine gemeinsame Klammer.
Lösungsansatz	Die Entwicklung der SINTEG-Konsortien erfolgte entweder in einem Bottom-Up-Ansatz, bei dem zentrale Initiator(en) eine große Zahl an heterogenen Partnern mit einer intrinsischen Motivation erreichen, die Zusammenführung erfordert allerdings hohe Ressourcen. Im Top-Down-Ansatz geben einzelne Institutionen die Aufgabenstellungen und Projektpartner vor und vermeiden damit Überlappungen. Der Prozess ist allerdings sehr Ressourcenintensiv und es besteht das Risiko nicht alle Interessen zu berücksichtigen. In beiden Fällen sind starke Narrative ein wesentliches Element um die Kernbotschaften zu verankern.
Einordnung in Prozessschema der Flexplattformen	<p>Das Diagramm zeigt die Einordnung der SINTEG-Reallabore in ein Prozessschema. Es besteht aus zwei Hauptebenen. Die obere Ebene ist mit der Frage 'Was hat die SINTEG-Reallabore ausgemacht?' beschriftet und enthält vier Boxen: 'Szenarien und Realität verknüpfen', 'Reale Umgebung', 'Kooperation in großen, heterogenen Konsortien' (die hervorgehoben ist) und 'Regulatorischer Rahmen'. Die untere Ebene ist mit der Frage 'Was konnten die SINTEG-Reallabore im Kontext der Energiewende leisten?' beschriftet und enthält drei Boxen: 'Systemische Innovation', 'Regulatorisches Lernen' und 'Skalierbarkeit und Übertragbarkeit'. Pfeile weisen von den Boxen der oberen Ebene auf die Boxen der unteren Ebene hin.</p>
Innovationsgehalt	Die Größe und Komplexität der SINTEG-Konsortien erforderte eine angepasste Art, Partner zusammenzustellen und Inhalte sowie Ziele zu gestalten.
Bedingungen für Übertragbarkeit und Skalierbarkeit	Übertragbar auf große und komplexe Projekte mit einem verbindendes Narrativ. Nur bedingt skalierbar, da Ansätze auf Größe der Schaufenster-Konsortien abgestimmt waren.
Eingeflossene SINTEG-Aktivitäten	Dem Bottom-Up-Ansatz entsprechen am ehesten den Schaufenstern WindNODE, DESIGNETZ und C/sells. Für den Top-Down-Ansatz wurden enera und NEW4.0 herangezogen.

Reallabore erfordern aufgrund der Komplexität der Fragestellung und des inhärenten Implementierungsansatzes ein breit aufgestelltes Konsortium. Die in SINTEG aufgestellten Konsortien vereinten verschiedene Disziplinen (IKT, Energietechnik, Kommunikation, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften...), entlang der adressierten Wertschöpfungsketten (Universitäten und Forschung, Stadtwerke, Energieversorger und Netzbetreiber (ÜNB und VNB), Komponentenhersteller und Lösungsanbieter, Endkundinnen und -kunden (z.B. Wohnungsunternehmen, energieintensive Industrieunternehmen), Politik und Verwaltung) und in verschiedenen Größenordnungen (vom Start-up über KMUs bis hin zu Großbetrieben) über Ländergrenzen hinweg.

Wesentliche Treiber für die beteiligten Akteure waren:

1. konkrete Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Entwicklung von Technologien und Lösungen und damit die Erzeugung eines Know-how-Vorsprungs,
2. die Aussicht auf regulative Ausnahmegenehmigungen, die zum Teil die Motivation risikoa-verser Akteure an Innovationsprojekten teilzunehmen gesteigert hat. Dieses trifft auch für Akteure zu, die eher selten an Innovationsprojekten teilnehmen, jedoch für die Durchführung des Reallabors eine wesentliche Rolle spielen können, siehe Kapitel 2.4.
3. der politische Support (sowohl auf Bundes- als auch auf Regionalebene). Neben der hohen politischen Aufmerksamkeit für das Programm SINTEG auf Bundesebene gab es substanziellen Support auf Ebene der Bundesländer und Gemeinden.
4. Ein gemeinsames Narrativ als intrinsische Motivation, siehe auch Blaupause 5 (Abschnitt 2.3.2).

Diese Akteure arbeiten oftmals bereits jetzt in unterschiedlichsten Konstellationen und Netzwerken zusammen, jedoch fehlt für ein derart komplexes Unterfangen wie die SINTEG-Reallabore eine gemeinsame Klammer.

Bei der **Bildung des Konsortiums** können grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden werden, die in unterschiedlicher Ausprägungsform bei den SINTEG-Schaufenstern anzutreffen waren, die aber in der praktischen Ausführung z.T. ineinander übergehen bzw. nicht immer streng voneinander abzugrenzen sind:

Ein „Bottom-Up-Ansatz“ bzw. offener Partnerfindungsprozess: Ein Bottom-Up-Ansatz braucht eine zentrale Motivation („pull-Effekt“ durch z.B. die Förderbekanntmachung) und einen starken Initiator oder Lead-Partner bzw. ein Kern-Team, das die Konsortienbildung von Anfang an steuert bzw. moderiert sowie am Ende das finale Projekt zusammenführt. Wichtig ist hierbei ein großes Netzwerk, in dem das Projekt bekannt gemacht wird („offener Partnerfindungsprozess“).

Der Bottom-Up-Ansatz zeigt folgende **Stärken:**

- Eine hinreichend große Zahl an relevanten Partnern kann schnell gefunden werden
- Es kommen Akteure aus unterschiedlichen Sektoren zusammen, die sonst nicht zusammengearbeitet hätten
- Die Partner zeigen ein hohes Maß an Eigeninteresse und Eigeninitiative.
- Die Heterogenität der Partner und damit die Lösungsvielfalt ist groß, was eine hohe Übertragbarkeit ermöglicht, vgl. Blaupause 15 (Abschnitt 3.3.2).

Die **Schwächen** des Bottom-Up-Ansatzes sind wie folgt:

- Die Konsolidierung einer gemeinsamen Idee / einer gemeinsamen Vision und des Narratives ist aufwändiger als beim Top-Down-Ansatz

- Es kann zu Überlappungen der Kompetenzen, was in z.T. zu Konkurrenzsituationen geführt hat. Andererseits konnten die notwendigen Lösungen auch mit unterschiedlichen Ansätzen geliefert werden.
- Ebenso sind Inkonsistenzen bzw. Lücken bzgl. zentraler Elemente wie IKT Infrastrukturen aufgetreten, so dass u.a. externe Dienstleister für die Sicherstellung der erfolgreichen Implementierung beauftragt wurden mussten.
- Die Partner können konträre Interessen haben, so dass die Abstimmung der Einzel- bzw. Teilprojekte aufwändig ist.

Der Bottom-Up-Ansatz kommt nicht ganz ohne Top-Down-Elemente aus, denn er braucht in der Anfangsphase starke Initiatoren und in der Abschlussphase zentrale Akteure mit entsprechendem Ressourceneinsatz

Einen Bottom-Up-Ansatz bei der Zusammensetzung des Konsortiums haben im Rahmen von SINTEG am ehesten die Schaufenster WindNODE, DESIGNETZ und C/sells verwendet – wobei die Übergänge zum Top-Down-Ansatz z.T. fließend sind. Im Einzelnen können folgende Unterscheidungen und Erfahrungen aufgezeigt werden:

WindNODE formuliert als Erfolgsfaktor für die Erstellung des Konsortiums das „Gegenstromprinzip“: Am Anfang ist das Projekt bottom-up gewachsen. Es benötigt Initiatoren und einen Moment des Opportunismus, wo Partner primär aufgrund der Aussicht auf Fördermittel dabei sein wollen. Es gab einen großen „Outreach“ in das Netzwerk, so dass ab einem gewissen Zeitpunkt Partner von ganz allein gekommen sind. So konnte schnell eine hinreichende Anzahl von Partnern aus der Industrie, Forschung etc. sowie politischen Schirmherren gebildet werden, deren Heterogenität sehr fruchtbar war. Parallel dazu ist es wichtig, diese Vielschichtigkeit so zu verdichten, dass der Pluralismus der Partner dargestellt wird und trotzdem ein gemeinsames Bild entsteht. Zum Abschluss der Bildung des Konsortiums fand eine aufwändige Top-Down-Phase statt, in der man eine Managementstruktur aufbaut und Partner auswählt.

DESIGNETZ: Basierend auf einem initialen Systemdesign, an dem am Anfang nur wenige Partner beteiligt waren, wurden weitere Partner bundesländerübergreifend eingebunden. Hierbei hat auch die politische Ebene von den beteiligten Ländern zusammengewirkt. Ein Vorteil dieses heterogenen Konsortiums war, dass so Akteure aus unterschiedlichen Sektoren zusammenkamen, die sonst nicht zusammengearbeitet hätten. Andererseits gab aber auch Probleme bei der Verbindung zwischen unterschiedlichen IT-Infrastrukturen, sowie konträre Interessen, wie z.B. VNB und ÜNB, Groß- vs. Kleinanlagen, zentrale vs. dezentrale Regelung. In DESIGNETZ konnten dafür im Laufe des Projektes Kompromisse gefunden werden. Eine große Herausforderung war es, dass die Einzelinteressen der Teilvorhaben nicht immer in Einklang miteinander waren. Hier wäre ein Zielabgleich vor Antragstellung hilfreich gewesen.

C/sells ist von Grund auf „zellulär“ aufgebaut. Die Konsortiumsfindung basierte im Wesentlichen auf einer bereits bestehenden Community in Baden-Württemberg, basierend auf der Smart Grids-Plattform Baden-Württemberg. In dieser Community bestand ein großes Eigeninteresse der Partner wie Energieversorger, Komponentenhersteller inkl. der politischen Ebene, dazu gab es auch eine „Sogwirkung“ durch das Großprojekt. Weitere Partner und Bundesländer sind so hinzugekommen, wobei auch das persönliche Geschick einzelner Kern-Partner für die Motivation externer Partner wesentlich war. C/sells hatte einen umfang-

reichen Akteurs-Prozess zur Konsortiumsbildung, in dem 140 Akteure u.a. im Rahmen unterschiedlicher Workshops einbezogen wurden durchgeführt. Diese heterogene Aufstellung von C/sells ist der Hauptansatz, um eine hohe Übertragbarkeit und breite Abdeckung zu erreichen. Entsprechend war auch die Organisation dezentral aufgebaut.

Ein Top-Down-Ansatz bzw. geschlossener Partnerfindungsprozess: Im Rahmen eines Top-Down-Ansatzes werden von einer kleinen Gruppe die Ziele und Vorgehensweise sowie das Projektkonzept recht genau festgelegt und die für die Umsetzung notwendigen Partner ausgewählt und angesprochen („push“). („geschlossener Partnerfindungsprozess“).

Zusammenfassend zeigt der Top-Down-Ansatz folgende **Stärken**:

- Es können klare Problem- bzw. Aufgabenstellungen abgeleitet und Partner entsprechend ausgesucht werden
- Die Projektpartner ergänzen sich gegenseitig, es bestehen nur wenige Überlappungen
- Das Projekt hat eine intrinsische Konsistenz der Ziele und notwendigen Arbeitsschritte

Die **Schwächen** des Top-Down-Ansatzes sind wie folgt:

- Das Narrativ ist wesentlich von der Motivation der zentralen Initiatoren getrieben, es wird erst im Laufe des Projektes von den Partnern übernommen.
- Zentral geformte Ideen können dazu neigen, an der Realität bzw. den Randbedingungen mancher Partner vorbeizugehen (Beispiel: VNB-ÜNB-Interaktion)
- Die Einbeziehung von Partnern außerhalb des eigenen Netzwerkes erfordert einen hohen Zeitaufwand
- Eine zentrale Planung des Konsortiums bzw. des Antrags erfordert eine hohe Menge an Ressourcen und kann fehleranfällig sein.

Einen Top-Down-Ansatz bei der Zusammensetzung des Konsortiums haben im Rahmen von SINTEG am ehesten die Schaufenster enera und NEW4.0 verwendet – wobei die Übergänge zum Bottom-Up-Ansatz z.T. fließend sind. Im Einzelnen können folgende Unterscheidungen und Erfahrungen aufgezeigt werden:

Bei **enera** ist eine kleine Gruppe von Akteuren früh auf die Ausschreibung aufmerksam geworden und hat das Konsortium dann in mehr als hundert Workshops mit potenziellen Projektpartnern zusammengestellt. Insbesondere die Einbindung von Kommunen, Städten, Gemeinden und Landkreisen war mit einem sehr großen Zeitaufwand verbunden.

NEW4.0: Das Konsortium wurde von einer Projektsteuerungsgruppe, bestehend aus einer kleinen Gruppe von Industriepartnern und basierend auf den Bedingungen der Ausschreibung zusammengesetzt. Trotz dieses Top-Down-Ansatzes gab es heterogene Interessenslagen und damit einhergehende Überlappungen der Kompetenzen, Inkonsistenzen bzw. Lücken in den Lösungswegen und Ansätzen.

NARRATIVE

Große Transformationen wie die Energiewende müssen bei allen beteiligten Akteuren ankommen und von allen mitgetragen werden. Narrative werden häufig gezielt als sinnstiftende Meta-Erzählung eingesetzt mit dem Ziel eine inhaltliche Grundlage für die Zusammenarbeit an großen Vorhaben zu bilden.

In SINTEG dienten Narrative eingangs dem Aufbau einer Gemeinschaft, bzw. eines Konsortiums. Damit wurde ein Bewusstsein für die Herausforderungen und Chancen der Energiewende geschaffen. Gleichzeitig konnten die komplexen Interaktionen der beteiligten Akteure auf verschiedenen Ebenen zwischen Politik, ggf. Fördergeber und Wirtschaft sinnvoll kanalisiert werden und ein verbindendes Element geschaffen werden. So konnte die individuelle Motivation der Projektpartner und weiterer Akteure gestärkt und gelenkt werden. Die Narrative haben auch zu einem Zusammenhalt und der Motivation der Projektpartner über die Projektlaufzeit hinweg beigetragen. In SINTEG wurden die Narrative auch als ein wesentliches Element genutzt, um die Botschaft der Energiewende im Geschäftsbereich (B2B, B2C), in der Bevölkerung und in der Politik zu verankern. Konsortiumsmitglieder fungierten als Botschafterinnen und Botschafter bzw. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und transportierten Narrative in Ihren Unternehmen, innerhalb der ganzen Branche sowie über Branchengrenzen hinweg und haben so nachhaltige Paradigmenwechsel induziert.

Die genauere Betrachtung der Inhalte der Narrative von SINTEG zeigt, dass diese vielseitig sein können, von technologischen Lösungen für gemeinsame Herausforderungen (z.B. IT-Plattformen) bis hin zu sozio-ökonomischen Bildern für die regionale Wertschöpfung bzw. Bewältigung struktureller Probleme (z.B. Braunkohleausstieg). Die Narrative sind grundsätzlich mit den Themenfeldern der Ausschreibung verbunden, jedoch ist es wichtig, den Reallaboren ihre eigene Schwerpunktsetzung zu erlauben, um die jeweiligen Treiber bestmöglich adressieren zu können. Bei bottom-up aufgestellten Konsortien entwickelten sich die jeweiligen Narrative im Laufe der Konsortienbildung, wobei sich hierbei die Vielschichtigkeit der einbezogenen Partner auf die Themenfelder und Arbeitsschwerpunkte auswirkte. Bei top-down aufgestellten Konsortien besteht das Narrativ bereits vor der Bildung des Konsortiums, es wurde nur im begrenzten Maße auf die Partner angepasst.

Die SINTEG-Schaufenster mit ihrer starken regionalen Prägung nutzten den regionalen Bezug gezielt zur Akzeptanzerhöhung. Beispiele für gelungene Narrative finden sich in allen Schaufenstern. Exemplarisch hervorgehoben werden Beispiele aus *WindNODE* und *enera*:

WindNODE: „Wir können Energie und Wende“ adressiert als positives Narrativ die Herausforderungen rund um die politische Wende und den Kohleausstieg in der Lausitz. Das hohe Potenzial der Windkraft in Mecklenburg-Vorpommern lieferte Anstoß und Motivation deutschlandweiter Vorreiter bei der Energiewende zu werden und Chancen für ganz Deutschland als Exportnation aufzuzeigen. Erzielt wurde durch das Narrativ einerseits Zusammenhalt innerhalb des Reallabors. Andererseits wurde die Botschaft auch stark nach außen getragen, um u.a. politische Akteure zu adressieren.

enera: Die Narrative „Küstenland voller Energie“ oder „Der nächste Schritt der Energiewende“ erzeugen starken regionalen Bezug und positiven Zugang zur Energiewende. enera beschreibt das Narrativ als wichtig für die intrinsische Motivation. Durch das Narrativ wurde der ganzheitliche Ansatz des Schaufensters greifbar gemacht. Einzelne Akteure haben sich als Promotoren herauskristallisiert und eigene Narrative entwickelt. Die gemeinsame Ent-

wicklung von Prototypen zwischen Endnutzerinnen und Endnutzern sowie Technologielieferanten erleichterte den späteren Roll-out von innovativen Lösungen. Der Motivation von Endnutzerinnen und Endnutzern zur gemeinsamen Entwicklung von Prototypen in einem Co-Creation-Prozess kommt eine Schlüsselrolle zu, die durch Narrative unterstützt wird.