



**Inhaltliche Zusammenfassung
Baselbieter Arbeits- und Wirtschaftsforum 2020**

Handlungsfeld «Raum»

Experimentell zum Labor für Baselland

Entwurf vom 06.11.2020 zur Diskussion

Verfasst von:

Aline Stoll und Kevin Andermatt
ZHAW-IVM Institut für Verwaltungs-Management

Im Auftrag von:

Standortförderung Baselland und KIGA Baselland

Kurzzusammenfassung:

Im Rahmen des BAWF 2020 wurden im Handlungsfeld «Raum» Antworten auf die Fragen gesucht, wie ein Labor ausgestaltet sein soll und welche Rolle der Kanton Baselland dabei zu spielen hat. Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein partizipatives Verfahren bestehend aus vier Prototyping-Workshops und einer darauf aufbauenden Expertendiskussion durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass sich ein Labor verorten lassen muss, sei es an einem physischen und/oder an einem virtuellen Ort. Die Laborstruktur hat sich nach einem Narrativ und/oder Thema zu richten und muss Interaktion, Kooperation sowie kreatives Denken und Handeln innerhalb eines Ordnungsrahmens befördern. Wichtig ist die Vernetzung des Labors mit bereits bestehenden Initiativen in der Region. Die Aktionen im Labor haben sich an einer oder mehreren konkreten Fragestellungen zu orientieren und es gilt einen offenen Umgang mit Wissen, Erfahrungen und Daten zu pflegen. Diese Aktionen müssen primär von den Nutzenden/Partnern ausgehen und bei Bedarf mittels vereinfachten Regulierungen unterstützt werden. Die Aktionen gilt es zu koordinieren und insbesondere zu moderieren, wobei die Moderationsrolle einer möglichst neutralen Stelle zuzuteilen ist. Neben engagierten Akteuren, die selbst Themen und Fragestellungen einbringen, braucht ein Labor strategische Partnerschaften. Die Rolle des Kantons Baselland soll sich auf die des «Ermöglichers» beschränken.

Weiterführende Fragestellungen:

- Welcher konkrete Ort würde sich für ein Zukunftslabor Baselland anbieten?
- Was wäre ein gutes Narrativ für das Zukunftslabor Baselland?
- Welche Themen sollen mit dem Zukunftslabor Baselland adressiert werden?
- Welche konkreten Fragestellungen gilt es im Zukunftslabor Baselland zu bearbeiten?
- Wie müsste ein Ordnungsrahmen (i. S. von «Spielregeln») für das Zukunftslabor Baselland ausgestaltet sein?
- Mit welchen Initiativen in der Region Baselland (und darüber hinaus) soll sich das Zukunftslabor vernetzen?
- Welcher Akteur würde sich für die Moderationsrolle im Zukunftslabor Baselland anbieten?
- Mit welchen Akteuren soll das Zukunftslabor Baselland strategische Partnerschaften eingehen?
- Zur Erreichung welcher übergeordneten Ziele soll das Zukunftslabor einen positiven Beitrag leisten?

gehalten. Auf die Inputs folgte dann das eigentlich Expertengespräch, bei dem die Ideen zur Ausgestaltung eines Labors weiter konkretisiert wurden. Die Expertinnen und Experten hatten im Vorfeld der Veranstaltung Informationen zu den vier Prototypen erhalten und das Gespräch baute entsprechend auf den Erkenntnissen aus den Prototyping-Workshops auf. Die insgesamt elf Expertinnen und Experten brachten verschiedensten Perspektiven in die Diskussion ein. Die beruflichen Hintergründe reichten von Psychologie, Arealentwicklung, Geografie bis zur (Daten-)Ethik. Auch waren Expertinnen und Experten dabei, die selbst bereits Erfahrungen beim Aufbau und Betrieb von Innovationsräumen gesammelt hatten.

Die praktische Relevanz dieses Vorhabens ergab sich aus dem Umstand, dass der Kanton Baselland handlungsleitende Antworten auf die Forderung nach einem Labor im Kontext «Raum» erarbeiten wollte. Mit einem solchen Labor soll im weiteren Sinne der digitalen Transformation und dem damit einhergehenden Strukturwandel in der Region Baselland pro-aktiv begegnet werden.

2 Resultate

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den Prototyping-Workshops und dem Expertengespräch am BAWF 2020 in beschreibender Form zusammengefasst. Zur besseren Übersicht wurden die Erkenntnisse anhand den drei etablierten Dimensionen Struktur, Aktionen, Akteure und Rollen gegliedert. Die Unterkapitel werden jeweils in vier Designprinzipien resümiert.

2.1 Struktur des Labors

Mit Struktur ist insbesondere die Ausgestaltung der Laborinfrastruktur und die räumliche Verortung des Labors gemeint.

Erkenntnisse aus den Prototyping-Workshops: Die Struktur eines Labors soll sich in erster Linie an den Bedürfnissen der Nutzenden orientieren. Die Normen und Werte, welche die Nutzenden mitbringen, dienen als Fundament des Labors. Es gilt eine Testumgebung zu realisieren, die auf bestehenden Strukturen und Initiativen aufbaut. Dabei gilt es auch die speziellen Eigenschaften der Regionen (ländlicher Raum, städtischer Raum) mitzuberücksichtigen. Das Labor soll möglichst flexibel und modular gestaltet sein, damit es im Bild einer «offenen Schnittstelle» anschlussfähig für verschiedenste Aktivitäten, Bedürfnisse und Strategien ist und sich auch dynamisch weiterentwickeln kann. Denkbar ist die Nutzung eines existierenden Transformationsareals als Zwischen- oder Umnutzung. Transparenz nach innen wie nach aussen ist elementar und es gilt die Transmission von Wissen, Erfahrungen etc. zwischen Labor und Umwelt zu ermöglichen. Das Labor kann physische wie auch virtuelle Komponenten aufweisen und auch ein mobiles Labor oder ein Netzwerk aus verschiedenen Labors wurden angedacht.

Testen im Labor ist sowohl physisch wie auch virtuell denkbar. Wichtig ist, dass das Labor in eine Netzwerkstruktur eingebunden und konsequent mit bestehenden Initiativen vernetzt wird.

Erkenntnisse aus der BAWF-Expertendiskussion: Eine räumliche Präsenz resp. ein haptischer Ort ist elementar für das Entstehen von Ideen. Ein Ort oder Raum symbolisiert auch immer eine bestimmte Idee resp. ein Ideengemenge. Jeder Raum hat auch eine Bedeutung (siehe z.B. der Raum «Kirche» als Symbol für die christliche Ideenlehre). Dieser Raum hat sich aber nach den Narrativen (Erzählungsmustern) zu richten und nicht umgekehrt; d. h. bei der Frage nach der Struktur eines Labors muss zuerst das Narrativ definiert sein, welches mit dieser Struktur vermittelt werden soll. Entsprechend muss die Struktur eines Labors immer mit Emotionen und Inhalten zusammengedacht werden. Die Struktur eines Labors muss die Menschen «beflügeln» resp. deren Kreativität wecken. Der Laborraum hat schliesslich den Zweck, Kooperation zu ermöglichen. Dabei gilt es eine Gratwanderung zu unternehmen zwischen Offenheit/Flexibilität einerseits und Rahmen/Ordnung andererseits. Zwar spielt der Zufall eine grosse Rolle bei Innovationsprozessen. Zufällige Begegnungen und Gespräche an belebten Orten fördern die Innovationskapazität. Jedoch braucht es auch verständliche Spielregeln und einen klar definierten Ordnungsrahmen, wobei diese über die Zeit auch wieder an dem sich verändernden Umfeld angepasst werden müssen. Generell verschränken sich der physische und der virtuelle Raum zunehmend und es ist eine Entwicklung hin zu vermehrt hybriden Räumen im Gange. Entsprechend kann auch ein Labor aus physischen und virtuellen Komponenten bestehen. Auch ein mobiles oder ein Labor auf Zeit ist denkbar (siehe z.B. ETH-Container). Solche Laborausgestaltungen bedürfen aber einer noch intensiveren Moderation/Kuration. Im Kontext von Baselland gilt es weiterhin die Innovation regional (u.a. mit Fokus auf die Agglomerationen) und gar national übergreifend zu denken. Viele Innovationsräume bestehen bereits in der Region Baselland. Diese Räume müssten aber noch stärker miteinander vernetzt werden. Grundsätzlich kann auch die Entwicklung einer Laborstruktur bereits als Experiment betrachtet werden. Es ist sehr oft ein ergebnisoffener Prozess, der selbst bereits vom Ausprobieren und Testen lebt.

Designprinzipien «Struktur»:

- Die Struktur eines Labors hat sich nach den dafür vorgesehenen Narrativen zu richten.
- Die Struktur eines Labors muss kreatives Denken, Interaktion und Kooperation befördern.
- Die Struktur eines Labors muss mit bestehenden Innovationsinitiativen vernetzt werden.
- Die Struktur eines Labors muss innerhalb eines Ordnungsrahmens den Zufall begünstigen.

2.2 Aktivitäten im Labor

Aktivitäten im Labor beschreiben, was wie stattfinden kann, wobei deren Zielorientierung und Eigenschaften wichtig sind.

Erkenntnisse aus den Prototyping-Workshops: Ein Labor steht sinnbildlich für die Aktivität des «Experimentierens». Im Labor sollen neue Anwendungen, Lebensformen, Kulturformen und Regulierungen ausprobiert werden können. Das Labor dient als Ort für die Forschung und Entwicklung resp. als Ort der Innovation und Kollaboration. Gleichzeitig ist das Labor ein Treffpunkt, wo Interaktion zwischen und innerhalb verschiedenster Anspruchsgruppen geplant und ungeplant stattfinden kann. Philosophieren, kritische Auseinandersetzung und Diskussion sollten genügend Platz haben – trotz oder gerade wegen der digitalen Transformation. Die Bildung und das voneinander (Neu-)Lernen gehören zu den zentralen Aktivitäten, die in einem Labor stattfinden. Diese werden unterstützt durch eine aktive Feedback-Kultur. Eine agile Steuerung und eine starke Moderation sind dabei weitere, wichtige Erfolgsfaktoren. Konkret könnten in einem Labor öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen (z.B. Ausstellungen) durchgeführt werden, über die sich Interessierte aktiv mit dem (digitalen) Wandel auseinandersetzen können. Auch das Testen von neuen Formen der Datennutzung wäre eine mögliche Laboraktivität. Es müsste möglich sein, auch komplexe Themen anzugehen und dabei eine Vereinfachung von Regulierungen zu bewirken. Für die Definition eines übergreifendes Ziels für all dieser Aktivitäten lassen sich die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der UNO beziehen. Entsprechend sollte das Labor einen positiven Beitrag zur Erreichung der (regionalspezifischen) Nachhaltigkeitsziele beisteuern.

Erkenntnisse aus der BAWF-Expertendiskussion: Grundsätzlich müssen die Inhalte und die damit zusammenhängenden Aktivitäten von den Anspruchsgruppen des Labors ausgehen. Deren Engagement ist zentral; entsprechend gilt es ihnen die Kuration des Labors mehrheitlich zu überlassen. Damit dieses Engagement gesichert werden kann, lohnt es sich ausserdem in den Inhalten spezifisch zu sein. Die Aktivitäten müssen Relevanz haben und hinsichtlich einer (noch zu definierenden) übergeordneten Zielsetzung sinnvoll sein. Dazu eignen sich konkrete Fragestellungen, die eine möglichst breite Bevölkerungsschicht beschäftigt (z.B. mit Bezug zum Stadt/Land-Verhältnis). Bereits diese Fragestellungen gilt es partizipativ zu erarbeiten und auch bei Bedarf weiterzuentwickeln. Diese Initial-Aktivität der Fragenformulierung ist in ihrer Komplexität nicht zu unterschätzen und mit linearen Planungsmethoden nur schwer zu bewältigen. Ist eine Fragestellung einmal gesetzt, gilt es diese in der Dauer ihres Bestehens mit wissenschaftlichen Methoden und möglichst interdisziplinär zu bearbeiten. Dabei gilt es insbesondere der Umgang mit Daten und Wissen möglichst offen zu gestalten. Die Aufgabe der Laborleitung ist es, die Aktivitäten zu koordinieren und zu moderieren. Darüber hinaus ist eine gelebte Fehler-Kultur für das Funktionieren eines Labors zentral; auch Misserfolge sollen aktiv

geteilt werden, um eine solche Kultur zu unterstützen. Die Orientierung der Aktivitäten hin zu den Nachhaltigkeitszielen der UN – auch im Sinne einer Vision – ist vielversprechend. Einerseits herrscht über die Relevanz dieser Ziele breite Einigkeit, andererseits orientieren sich bereits viele andere Innovationsinitiativen an diesen Zielen, was eine Vernetzung befördern könnte. Ein solches Labor lässt sich auch als gesellschaftspolitisches Experimentierfeld verstehen. Die Politik könnte durch die Aktivitäten innerhalb eines solchen Labors bei der Antizipation zukünftiger Entwicklungen (z.B. im Bereich Infrastruktur/Areal-Entwicklung, Bildung, Technologie etc.) unterstützt werden. Mit Hilfe von Feedbackschleifen zwischen Labor und Verwaltung lassen sich dann auch die kantonalen Abläufe optimieren oder Regulatorien anpassen.

Designprinzipien «Aktionen»:

- Die Aktionen eines Labors müssen von den Nutzenden ausgehen.
- Die Aktionen eines Labors müssen sich an konkreten Fragestellungen orientieren.
- Die Aktionen eines Labors müssen koordiniert und insbesondere moderiert werden.
- Die Aktionen sollten durch vereinfachte Regulierungen unterstützt werden.

2.3 Akteure und deren Rollen

Mit Akteuren sind die Personen/Gruppen gemeint, die ein Interesse an einem Labor haben resp. haben sollten. Über die Rollen sollen diesen Personen/Gruppen bestimmte Aufgaben, Rechte, Pflichten etc. zugeordnet werden können.

Erkenntnisse aus den Prototyping-Workshops: Das Labor soll möglichst allen Menschen zugänglich sein und somit eine sehr umfassende Partizipation ermöglichen. Dadurch soll auch eine möglichst hohe Diversität der Akteure (z.B. verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen; aber auch Menschen mit verschiedenen kulturellen und sozialen Hintergründen etc.) erreicht werden. Der Kanton Baselland ist sicher ein zentraler Akteur. Der Kanton könnte einerseits eine moderierende und/oder koordinierende Rolle einnehmen. Ausserdem kommt dem Kanton bei der Finanzierung des Labors eine wichtige Rolle zu; sei es als alleiniger Bereitsteller von finanziellen Mitteln oder aber als Co-Finanzierer. Den Nutzenden wiederum resp. der Labor-Community soll ein möglichst hoher Grad an Selbstorganisation ermöglicht werden. Sie sind es, die Normen und Werte für das Labor definieren und die Aktivitäten tragen. Über Genossenschaftsmodelle können sie auch in die Finanzierung des Labors einbezogen werden.

Erkenntnisse aus der BAWF-Expertendiskussion: Akteure im Sinne von Partnern, die sich engagieren möchten und selbst Themen einbringen, sind für das Funktionieren eines Labors zentral. Sie sind es auch wiederum, die am meisten von einem Labor profitieren können.

Insbesondere braucht es einen oder mehrere Akteure, die ein Labor initiieren resp. den Impuls dafür setzen. Diese engagierten Akteure sollen auch die Kuration eines Labors massgeblich mitbestimmen können. Beim Anspruch, möglichst alle Anspruchsgruppen in ein Labor einzubeziehen, ist Vorsicht geboten, da eine zu starke Beliebigkeit von Akteuren die Partizipation auch negativ beeinflussen kann. Von zentraler Bedeutung ist eine klare Rollenzuteilung. Die Rolle der Moderation ist für das Labor elementar. Grundsätzlich kann die Rolle der Moderation in unterschiedlichen Kontexten auch unterschiedlich zugeteilt und je nach Entwicklung wieder neu vergeben werden. Wichtig ist, dass die Moderation ein Akteur innehat, der im spezifischen Prozess selbst keine Interessen zu vertreten hat bzw. als neutrale Stelle fungiert. Dem Kanton Baselland soll entsprechend die Moderationsrolle nicht zugeteilt werden. Der Kanton soll als Ermöglicher auftreten, indem er beispielsweise den Raum für das Labor sucht oder gleich zur Verfügung stellt oder regulatorischen Freiraum für Experimente lässt. Der Kanton soll jedoch die Aktivitäten im Labor nicht aktiv steuern. Auch bei der Finanzierung des Labors braucht es den Kanton Baselland nicht zwingend. Viele Private finanzieren bereits heute Laborräume, in denen Vernetzung und Austausch stattfinden kann.

Designprinzipien «Akteure und Rollen»:

- Engagierte Akteure, die selbst Themen und Fragestellungen einbringen, sind elementar.
- Das Labor braucht strategische Partnerschaften.
- Die Rollen müssen klar zugeteilt und bei Bedarf neu vergeben werden.
- Die essenzielle Moderationsrolle muss einer möglichst neutralen Stelle zukommen.

3 Konklusion und Handlungsempfehlungen

In einem dezidiert partizipativen Verfahren bestehend aus vier Prototyping-Workshops und einer darauf aufbauenden Expertendiskussion wurde im Rahmen des BAWF 2020 der Frage nachgegangen, wie im Themenkontext «Raum» ein Labor auszugestalten ist. Zusätzlich galt es die Frage zu klären, welche Rolle der Kanton Baselland bei der Entwicklung und dem Betrieb eines solchen Labors zu spielen hat.

Ausgehend von den zwölf aufgestellten Designprinzipien lässt sich mit Blick auf die erste Frage festhalten, dass ein Labor hinsichtlich Struktur so auszugestalten ist, dass kreatives Denken, Interaktion und Kooperation befördert werden und sich das Labor mit bestehenden Innovationsinitiativen vernetzen soll. Ausserdem gilt es die Struktur des Labors an einem vorgängig zu definierendem Narrativ auszurichten. Das Labor muss sich einen klaren Ordnungsrahmen geben, der aber auch Raum für zufällige Innovation lässt. Das Labor soll ausserdem so ausgestaltet sein, dass die darin stattfindenden Aktionen von den Nutzenden ausgehen können. Diese Aktionen müssen sich an konkreten Fragestellungen orientieren und koordiniert sowie

moderiert werden. Bei Bedarf gilt es von Seiten Politik und Verwaltung innovationshemmende Regulierungen zu verändern. Die Ausgestaltung des Labors soll engagierte Akteure anziehen, die selbst Themen und Fragestellungen einbringen. Die Akteursrollen müssen klar zugeteilt sein und bei Bedarf angepasst werden können. Darüber hinaus soll das Labor strategische Partnerschaften eingehen. Mit Blick auf die zweite Frage lässt sich abschliessend festhalten, dass dem Kanton die Rolle des Ermöglichers zukommt, indem er beispielsweise Raum zur Verfügung stellt. Der Kanton soll die wichtige Moderationsrolle nicht übernehmen, da es diese einer möglichst neutralen Stelle zuzuteilen gilt. Auch bei der Finanzierung braucht es den Kanton nicht zwingend. Private Organisationen können für die Finanzierung eines Labors aufkommen, wenn sie vom Nutzen überzeugt sind.

Ausgehend von den zwölf Designprinzipien gilt nun im Sinne von Handlungsempfehlungen die nachfolgende Fragen zu klären:

Designprinzip	Die Struktur eines Labors hat sich nach den dafür vorgesehenen Narrativen zu richten.
Fragestellung	<i>Was wäre ein passendes Narrativ für das Labor?</i>

Designprinzip	Die Struktur eines Labors muss mit bestehenden Innovationsinitiativen vernetzt werden.
Fragestellung	<i>Mit welchen anderen Initiativen soll sich das Labor vernetzen?</i>

Designprinzip	Die Struktur eines Labors muss innerhalb eines Ordnungsrahmens den Zufall begünstigen.
Fragestellung	<i>Wie könnte ein solcher Ordnungsrahmen konkret ausgestaltet sein?</i>

Designprinzip	Die Aktionen eines Labors müssen sich an konkreten Fragestellungen orientieren.
Fragestellung	<i>Was wären potenzielle Fragestellungen, die im Labor bearbeiten werden sollen?</i>

Designprinzip	Das Labor braucht strategische Partnerschaften.
Fragestellung	<i>Mit welchen Akteuren soll das Labor strategische Partnerschaften eingehen?</i>

Designprinzip	Die essenzielle Moderationsrolle muss einer möglichst neutralen Stelle zukommen.
Fragestellung	<i>Welcher Akteur würde sich für eine Moderationsrolle anbieten?</i>

Weitere Fragestellung wären:

- *Welcher konkrete Ort würde sich für ein Zukunftslabor Baselland anbieten?*
- *Zur Erreichung welcher übergeordneten Ziele soll das Zukunftslabor einen positiven Beitrag leisten?*

Die Fragestellung nach der Zielgruppe wurde bewusst noch ausgeklammert. Entweder man definiert eine klare Zielgruppe vorgängig und lässt diese Gruppe dann auch Narrativ, Thema, Fragestellungen etc. definieren oder man gestaltet den Prozess von Beginn weg offen und lässt alle Interessierte an der Erarbeitung eines Narratives und der Themensetzung etc. partizipieren. Die Zielgruppe bestünde dann schliesslich aus diesen Personen/Organisationen, die sich mit dem offen entwickelten Narrativ und den Themen, Fragen etc. identifizieren können.