



Herbert Weinreich

Arbeitsvorschlag

Konzept für ein Institut (Zentrum) für Kreative Soziale Innovationen, welches es sich zur Aufgabe macht, neue kreative Ideen, Konzepte, Maßnahmen, Projekte und Programme für die Gegenwart und Zukunft mit sozialem Fokus zu erzeugen.

- 1 Gesellschaftliche Notwendigkeit und Erwartungen an ein Institut (Zentrum) für Soziale Innovationen**
- 2 Zur Frage der organisatorischen und wirtschaftlichen Realisierung
Eingebauter Schutz für Kreativität
Vorschlag zur Aufbau-Organisation
Startvarianten und Kosten (Grobschätzung)**

1 Gesellschaftliche Notwendigkeit

Der Fokus im Bereich Innovation ist seit Jahrzehnten techniklastig. Dabei entsteht der Erfolg i. d. Regel nicht nur durch die technische Erfindung. Diese braucht zum Durchbruch die Annahme des Kunden, um den Sprung von der Invention zur Innovation zu schaffen. Das heißt mit anderen Worten, eine technische Invention muss zum Zeitgeist in der Gesellschaft passen, wir sprechen dann häufig davon, dass das Bedürfnis danach schon latent vorhanden war. Eine Technologie, ein Produkt oder eine Leistung trifft nun den Nagel auf den Kopf. Beispielsweise, die des Ipods und in der Evolution die des Smartphones. Bedürfnisse in einer Gesellschaft können sich jedoch auch sprunghaft ändern. Dies hat uns der Ausbruch der Corona-Pandemie deutlich vor Augen geführt. Wer hätte im Dezember 2019 schon gedacht, dass wir die Bereitschaft haben, ohne großes Murren einen Lockdown für die Gesellschaft durchzuführen. Sprunghaft stiegen nun die Bedürfnisse nach Desinfektionsmitteln, Masken, Handschuhen, Tests, Impfstoffen und Software für die schnelle Befundmeldung an. Ausgangspunkt war aber eine Veränderung im Umfeld unserer Gesellschaft, auf die wir uns vom Verhalten, durch Organisation, Regelungen und auch durch technische, wirtschaftliche und soziale Maßnahmen einstellen mussten und noch müssen. In der Vorausschau, in der Zukunftsforschung, wurde seit Jahren vor einer Pandemie durch Viren gewarnt. Die Bewertung auf Relevanz in den Szenarien wurde jedoch häufig vernachlässigt. Was die Zukunftsforschung angeht, treten disruptive Ereignisse nun stärker in unser Bewusstsein und erhalten in der wahrgenommenen Erscheinungswahrscheinlichkeit einen bedeutenderen Stellenwert. Durch Globalisierung, kriegerische Auseinandersetzungen in der Nähe unseres Landes, Veränderungen im politischen Kräftefeld der Weltmächte und die Neupositionierung von Deutschland im Rahmen der EU und Nato, spielt die soziale Dimension in der existentiellen Befindlichkeit eine immer größere Rolle. Disruptionen wie durch Pandemie, Migration und den spürbaren Klimawandel wirken in soziale Bereiche der Gesellschaft wie Schule, Aus- und Weiterbildung, Jobsuche, Wohnungssuche, Altenpflege, Kinderbetreuung, Durchführbarkeit sportlicher und kultureller Veranstaltungen, Urlaubs-



und Reisemöglichkeiten. Wir spüren die immer stärkere Vernetzung, die Erhöhung der Komplexität und die kürzere Zeit, in der wir selbst Betroffene werden können. Die Welt hat sich in eine VUCA-Welt¹ verwandelt. Einige flüchten sich in reduzierte Wahrnehmungen und fallen Verschwörungstheorien anheim!

Grundsätzlich hat sich durch die genannten Disruptionen und ihre Begleitumstände der soziale Stress in unserer Gesellschaft erhöht und wir reagieren überrascht, dass unsere sozialen Systeme (z.B. die Polizei) an Grenzen geraten. In einer technikaffinen Gesellschaft wird dann der Ruf nach besserer Ausrüstung und innovativen Überwachungssystemen schnell laut.

Innenministerium, Justiz und Politik neigen, unter öffentlichen Druck und einem, an Sensationen und Sündenböcken orientierten Journalismus, sehr schnell zum Übersteuern.

Der Knackpunkt in einer reifen, demokratischen Gesellschaft ist aber häufig ein anderer, wenn die Bürger bisher nicht gekannte Verhaltensweisen zeigen. Wenn sie glauben, auf die Straße gehen zu müssen, um ihren Bedürfnissen Ausdruck zu verleihen. Es offenbart sich in dieser Gemengelage ein psychologisches und soziales Defizit mit neuen, bisher nicht gekannten Veränderungen, beziehungsweise der Wirkungen auf diese, souverän umgehen zu können.

Hier zeigt sich, dass der technische Prozess der Innovation, z.B. in der Pandemie neue Tests und Impfstoffe zu suchen und diese Suche zu finanzieren, routinierter durchgeführt wird, als z.B. neue, soziale Antworten auf Verschwörungstheorien, Wohnraumnot oder fehlende Kitaplätze zur Verfügung zu stellen.

Führende Ansprache, Empathische Kommunikation, Wertschätzung und Einbindung der Bürger in Entscheidungen und Maßnahmen durch „Open Innovation²“ und „Co-Creation³“ im Vorfeld kommen einfach zu kurz. Angemessene politische Willensbildungsprozesse fallen schwer und sind nicht nach Risiko und Komplexität unter Einbeziehung der Bürger definiert und eingeübt. Einsame Entscheidungen ohne Konsequenzabschätzung, Umgehung des Parlaments und Profilierungsgerangel auf Führungsebenen führen zu Konflikten und spalten den gesellschaftlichen Konsens.

Auch wenn wir uns in Deutschland rühmen, eins der besten sozialen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme zu haben, müssen wir erkennen, dass die Soziale Innovation langsamer und noch eher aus der Vergangenheit bestimmt wird, als an den Chancen einer neuen Zukunft orientiert zu sein.

Mit einer „Sozialisation auf Unternehmerische Veränderung“ wären wir viel offener, Modell-Unternehmen, Modellstädte und Modellregionen einzurichten, in denen eine andere soziotechnische Kultur entwickelt, ausprobiert und gelebt werden könnte.

Mit anderen Worten, die Zeit könnte nicht reifer sein, die soziale Erneuerung unserer Gesellschaft in den Focus zu nehmen. Nicht der Mensch muss sich an neue Technik anpassen, Technik muss den Prozess einer sozialen Erneuerung unterstützen. Das heißt, beispielsweise, dass wir digitale Assistenzsysteme brauchen, die mit künstlicher Intelligenz uns helfen, uns schneller im sozialen Konflikt zu annehmbaren Entscheidungen zurechtzufinden. In den virtuellen Simulationen, auch im Spiel, könnte die soziotechnische Situation viel stärker betont sein und damit ein Lernen des vernetzten (kybernetischen) Erfolgs in der Gesellschaft im Vordergrund stehen.



Erwartungen an das Institut (Zentrum)

Um soziale Inventionen schneller zu ermöglichen und diese zu attraktiven innovativen Handlungsweisen und Konzepten in der Praxis umzusetzen, kann ein Institut (Zentrum) für kreative Soziale Innovation ein wesentlicher Anreger, Moderator und Katalysator sein.

Da Sozialverhalten, wirtschaftliches Verhalten (Soziale Marktwirtschaft) und Neues Wissen, Neue Technik in Deutschland schon immer einen guten Nährboden fanden, können wir durch die kreativen Ansätze, Projekte und Programme dieses Instituts eine Renaissance und einen Schub soziotechnischer Chancen und Zukunftsfelder für unsere Gesellschaft erwarten. Bürger, Wissenschaft, Banken, Kommunen, Handel, Dienstleistungsgewerbe, Handwerk und Industrie sind frühzeitig für alternative Lebens- und Gesellschaftsformen einzubeziehen und zur Durchführung von Modellprojekten zu motivieren.

Anstatt alte Formen von Gesellschaft teuer zu reparieren (z.B. die Wegwerfgesellschaft) und mit hohen Kosten den Ängsten von Job- und Existenzverlust entgegen zu steuern, ist eine neue „Architektur einer experimentierfreudigen Gesellschaft“ zu entwickeln, die den Einzelnen durch Bildung mit kreativem Mut, kollektivem Teamgeist und digitalem Rüstzeug versieht.

-
- 1 – VUCA: Akronym, das sich auf „volatility, uncertainty, complexity und ambiguity“ als Merkmale modernen Wirtschaftsleben, moderner Welt bezieht, vgl.: Wikipedia, 9, 2020
 - 2 - Open Innovation: Konzept des Innovationsmanagements, das z.B. Kunden und andere Stakeholder direkt in den Bildungsprozess der Innovation einbezieht, vgl.: Wikipedia, 9, 2020
 - 3 – CoCreation: Ein Ansatz des Innovationsmanagements, Kunden, z.B. in Co-Creation Workshops bei der Entwicklung kreativer Ideen und Folgeaktivitäten einzubinden, vgl.: Wikipedia, 9, 2020

2 Zur Frage der organisatorischen und wirtschaftlichen Realisierung

Wie kann ein solches Institut vom Wesen her aufgebaut sein und mit welchen Funktionen und Mitarbeiter-Rollen sollte es ausgestattet sein?

Eingebauter Schutz für Kreativität

Da es sich hier um ein Institut mit dem Fokus auf kreative soziale Veränderung, soziale Innovation in der Gesellschaft handelt, ist beim Aufbau darauf zu achten, dass durch die Institutionalisierung die Werte

Unabhängigkeit, Freiheit, Integrität, dem sozialen Wohle des Landes und seiner Bürger verpflichtet sein, gewährleistet sind.

In der organisatorischen Institutionalisierung ist der funktionalen Erstarrung durch ein agiles Aufbaukonzept entgegenzuwirken.

Dieser Forderung kann entgegengekommen werden, in dem im Aufbaukonzept das Lebenszyklusprinzip: von Veränderungen ausgehen, Ideenfinden, Konzepte entwickeln und auswählen, Projekte planen, umsetzen und evaluieren und den Transfer des neuen relevanten Wissens in die Sozialpraxis vornehmen, verwirklicht wird. Aus der Sicht von Produkten, Leistungen und Maßnahmen gesprochen steckt im Lebenszyklusprinzip die Geburt (Veränderungsdruck, Forschung und Entwicklung), das Wachstum, die Alterung und die „nachhaltige“ Herausnahme aus dem Markt.

Kreativität spielt nicht nur bei der Geburt eine wesentliche Rolle, obwohl sie hier in der Regel gesehen wird. Kreative Ideen werden aber in allen Phasen gebraucht, vor allem unter Wettbewerbsbedingungen. Fokussieren wir aber den Beginn, kann das Arbeitskonzept eines modernen „Design-Composing“ helfen, z.B. der menschlichen Neigung, sich in eigene Entwürfe zu verlieben und länger als gebraucht daran festzuhalten, entgegen zu wirken. Das gleiche gilt für den NIH-Effekt, Ideen, die nicht von uns selbst stammen eher abzulehnen, als sich von Ihnen befruchten zu lassen.

Andererseits brauchen Maßnahmen, Projekte und Programme eine notwendige Wirkungsdauer, um Zielgruppen und deren Durchdringung zu erreichen. Und es ist eine Evaluierung der umgesetzten Leistungen notwendig, um die Wirkung der kreativen Impulse zu überprüfen und daran zu lernen (Lernende Organisation).

Vorschlag zur Aufbau-Organisation

Betrachten wir diese Überlegungen als Anforderungen, bietet sich für das neue Institut als Organisationskonzept die „Reine Projektorganisation“ in Form einer GmbH, nebengeordnet zum Sozialministeriums an. Durch die Wahl dieser Organisationsform ist der Wert der Unabhängigkeit eher gegenüber Übergriffen bestehender Stakeholder-Bereiche gegeben. Im Handlungsstrang der Entwicklung und Tests von Maßnahmen, Projekten und Programmen mit Modellcharakter, kann agile Umsetzung und Überprüfung eher ohne störende Einflussnahme durchgeführt werden.

Im Sinne des agilen Lebenszyklusses schlagen wir daher 6 Prozessabteilungen für das Institut vor, (Abb. 1, S4):

1. Kreative Forschung und Ideenfindung (insbesondere Soziotechnische Forschung)
2. Einwerbung von Aufträgen und Finanzierung
3. Zukunftsprojekte (Planung und Umsetzung)
4. Evaluierung der Zukunftsprojekte, Projektcontrolling
5. Transfer von Konzepten / Maßnahmen in die Praxis
6. Public Relations und Kommunikation

Institut für Kreative Soziale Innovation

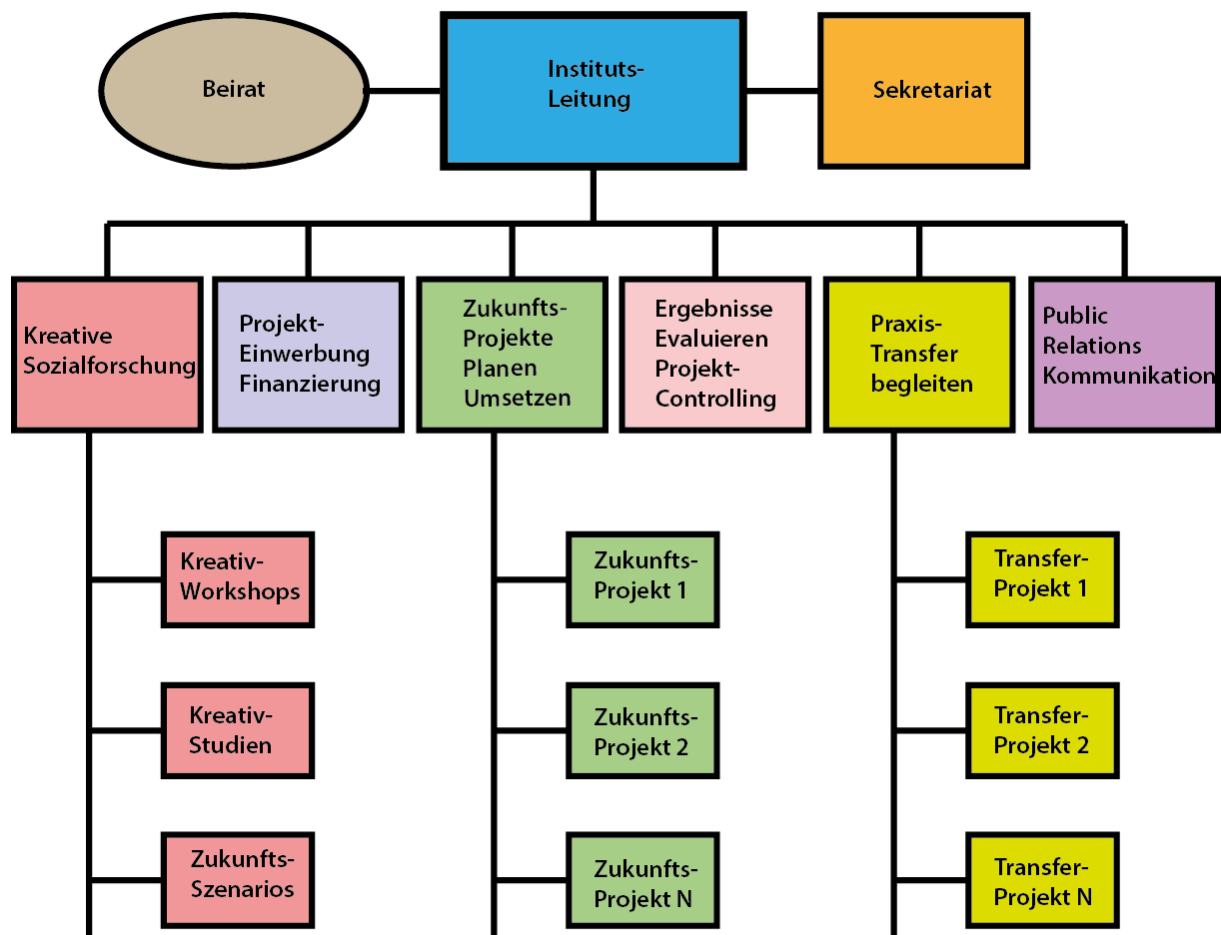


Abb. 1: Organisationsplan



In Abteilung 1 „Kreative Forschung und Ideenfindung“ ist das Institut frei in der Themenwahl und -erzeugung. In seiner Vision (3 Jahre), Mission (2 Jahre) und Strategie (1 Jahr) gibt es sich den Ziel- und Handlungsrahmen zur Erzeugung neuer sozialer Konzepte und Projekte vor. Dieser wird durch einen interdisziplinären Beirat (z.B. Gesundheitsbranche, Handel, Handwerk, Industrie, Verkehr, IT-Branche (Digitalisierung), Unternehmensberatung, Ministerien) unterstützt.

An der Spitze des Instituts sollte ein integrierter Leiter (Zivilcourage erforderlich) mit interdisziplinärer Projekt-Erfahrung aus einer Unternehmensberatung stehen, der die aus seinem Institut erdachten neuen Konzepte und Modelle zur Förderung einer „Neuen Sozialpolitik“ in Abstimmung mit Auftraggebern kommunizieren kann.

Ihm zur Seite stehen 6 Abteilungsleiter der oben genannten Prozessabteilungen.

Alle Abteilungsleiter brauchen Erfahrung in den jeweiligen Funktionen. Reine Hochschulerfahrung reicht hier nicht!

Insbesondere für die Transferabteilung ist Erfahrung bezüglich Umsetzung und Durchsetzung in der Politik, Ministerien und sozialen Einrichtungen zweckmäßig. Diese Stelle ist das Bindeglied zwischen Institut und Praxis (z.B. Sozialministerium, Unternehmen, Verbänden und sozialen Einrichtungen) und hat die Aufgabe das Neue Wissen aus den Zukunftsprojekten durch agilen Transfer über Beratung und Betreuung in breite Wirkung umzusetzen.

Neben den freigewählten Themen können Auftraggeber aus der Gesellschaft, aus Ministerien, der Industrie, den Hochschulen u.a., Auftraggeber von Zukunftsfragen, -themen und -projekten werden. Die Abteilung „Einwerbung von Aufträgen und Finanzierung“ hat hier die Aufgabe, bei der Suche nach geeigneter Finanzierungsformen zu unterstützen.

Um zu einer sinnvollen Balance zwischen Institutionalisierung der sozialen Innovationsfunktion und einer anhaltenden Erneuerung aus dem Institut zu kommen, sind die Mitarbeiter-Rollen zeitlich zu begrenzen. Auf diese Weise kommt wieder frisches „Blut“ in das Institut und bekommen neue Ideen, Konzepte und Projekte eine Chance.

Wie empfohlen für die Leitungsstelle aufgrund von Aufbau und Vernetzung des Instituts eine Dauer von 5 Jahren (2 Jahre Aufbau, 3 Jahre Abschöpfung), eine Verlängerung um 2 Jahre.

Für die Abteilungsleiter 3 Jahre und 2 Jahre Verlängerung. Für die Projektleiter 2 Jahre und 2 Jahre Verlängerung. Danach sollte das Institut verlassen werden.

Die Projektleiter sind möglichst mit Erfahrung aus Veränderungsprozessen in Kommunen, Industrie, Architektur / Bau / Verkehr und sozialen Einrichtungen zu wählen. Neugier, offene Haltungen, zielorientierte Vorgehensweise und Teamgeist sind wesentlich. In keinem Fall dürfen die Mitarbeiterstellen des Instituts als Versorgungsstellen missbraucht werden. Hier werden Mitarbeiter gebraucht, die mit viel Leidenschaft, kulturellem und sozialem Engagement und Unternehmergeist neue Veränderungskonzepte erzeugen und durch Maßnahmen und Projekte erproben wollen.

Der Abteilung „Kreative Forschung und Ideenfindung“ kommt die kreative Aufgabe zu, durch Befragung von Zielgruppen, Auswertung, Analyse und Entwicklung von Szenarien und Delphistudien relevante Veränderungen in den Bedürfnissen sowie Alterungsprozesse bei bisherigen Maßnahmen und Programmen zu erfassen, abzuschätzen und durch kreative Workshops mit Experten und Bürgerbeteiligung, neue Ideen zu erarbeiten. Hierzu ist das



moderne Werkzeug des Change- und Innovationsmanagements (z.B. das Needs Assessment, die Szenariotechnik und die Design Thinking Methodik) auf soziale Invention und Innovation anzuwenden. Durch interdisziplinäre Bewertung und Auswahl sind pro Halbjahr neue Themen z.B. für Zukunftsprojekte auszuwählen, so dass eine attraktive „Pipeline“ von Projekten entsteht.

Dabei fokussiert sich das Institut bewusst auf Themen von sozialen Brennpunkten, um durch die Zukunftsprojekte eine Vordenker- und Vorprojekt-Macherfunktion (Vision) zu erfüllen! Einen Halbjahreszeitraum zur Überprüfung und dem Neuaufsetzen von Projekten erscheint sinnvoll, um hinreichend flexibel auf reale Veränderungen im Umfeld (z.B. Pandemie, Migration, Wirtschaftliche Ereignisse) reagieren zu können.

Mitarbeiter für die Projektteams sind durch die Projektleiter mit Ihrem Abteilungsleiter nach Anforderungen des Projektthemas zu akquirieren. Soziale Zukunftsprojekte sollten Laufzeiten von 3 bis 12 Monaten nicht überschreiten. Eine hybride Vorgehensweise ohne methodische Projektideologie ist zu bevorzugen. Die Projektteams sind in Bezug zur Aufgabe interdisziplinär zu besetzen. In der Abteilung 3 „Zukunftsprojekte“ werden die Projekte durch Kickoff-Workshops gestartet, geplant und umgesetzt. Abteilung 4 „Evaluierung / Projektcontrolling“ überprüft die inhaltliche Zielerreichung und die Einhaltung des Ressourcenrahmens.

Wird vom Auftraggeber der Transfer des Neuen Wissens aus dem Zukunftsprojekt in die Praxis erwogen, erfolgt durch die Abteilung 5 „Praxistransfer“ die Implementierung der Neuen Konzepte und Maßnahmen bei den entsprechenden Zielgruppen. Der Transfer kann ebenfalls in der Projektform erfolgen. In diesem Fall ist der Projektleiter vom Praxispartner (z.B. Ministerium, Kommune, Soziale Einrichtung, Unternehmen) zu wählen, da er für den Umsetzungserfolg die Bedürfnisse des Kunden vertreten soll. Der Projektleiter der Transferabteilung des Instituts übernimmt Beratung, Betreuung bzw. Begleitung des Transfers.

Die Abteilung 6 „Public Relations und Kommunikation“ hat die Aufgabe die „Neuen Ideen und Konzepte“ öffentlichkeitswirksam in Szene zu setzen, nach dem Motto, „Tue Gutes und rede drüber“. Durch diese Abteilung wird die öffentlichkeitswirksame Vernetzung des Institutes aufgebaut, über Ergebnisse von Studien und Zukunftsprojekten berichtet. Zum Beispiel könnte das Institut einen halbjährlichen Zukunftsbericht herauszugeben und durch Projektpublikationen die Ergebnisse in Print und Internet verbreiten.

Startvarianten und Kosten (Grobschätzung)

Mit welcher Grundausstattung kann ein Institut für Soziale Innovation in dem angeführten Funktionsumfang starten und welche Kosten werden entstehen.:

In der Tabelle 1, S.9 wurden 2 Varianten durchgerechnet.

1. Variante (Beginn als kreative Keimzelle):

Start in einem kleinen Kernteam als GmbH

- Institutsleitung mit Sekretariat, akquiriert und überwacht durch das Sekretariat die Finanzen, führt die Mitarbeiter im Kernteam an spannende Themen heran, vernetzt das Institut mit wichtigen Stakeholdern im Sozial- und Wirtschaftsbereich.

Sucht weitere Mitarbeiter zum funktionalen Ausbau des Instituts.

Weinreich-Unternehmensentwicklung, Guerickeweg 5, 64291 Darmstadt,
hweinreich@t-online.de, phone:+49 (0) 151-149 648 02



- Forscher, mit Fähigkeit zur Abteilungsleitung, verantwortlich für Kreative Suche und Erfassung von Zukunftsthemen im Team und mit anderen Funktionsträgern, Organisation von Kreativ-Workshops, Zukunftskonferenzen, Kreativ-Szenarien, Organisation der Bewertung und Auswahl von Themen für Zukunftsprojekte
- Projektleiter Zukunftsprojekte, mit Fähigkeit zur Abteilungsleitung und Projektcontrolling, Start mit 2 vorfinanzierten Startprojekten, Einwerbung von interdisziplinären Projektmitarbeitern, Evaluierung der Zielerreichung in Zusammenarbeit mit Forschung und Institutsleitung.
- Mitarbeiter „Public Relations - Kommunikation“, geführt durch Institutsleitung, erarbeitet Webauftritt, organisiert Veranstaltungen, entwickelt Kommunikations- und Vernetzungskonzept für das Institut
- Transfer durch Institutsleitung, Forscher bzw. Projektleitung für Zukunftsprojekte Im Startaufbau als Keimzelle sind die tragenden Führungsrollen mehrfach belastet. Diese Kernteamvariante benötigt für den erfolgreichen Start ein Budget in Höhe von ca. 496.600,- €.

2. Variante 2 (Beginn mit prof. Grundausstattung) startet mit mehr Manpower. Hier sind die im Keimzellenansatz genannten Führungsfunktionen durch Kollegen und Mitarbeiter als Projektleiter oder Sachbearbeiter entlastet. So erhält der Forschungsleiter einen Mitarbeiter, um die kreative Sozialforschung durch kreative Workshops, Zukunfts-Studien und Szenarien auszuweiten. Es wird von einem weiteren Mitarbeiter für Akquisition und Finanzen ausgegangen, mit Fähigkeit zur Abteilungsleitung, der den Institutsleiter in Akquisetätigkeiten und dem Einwerben von Finanzmitteln für die Zukunftsprojekte entlastet. Der Abteilungsleiter Zukunftsprojekte hat 2 neue Mitarbeiter zur Projektleitung hinzubekommen, so dass unterschiedliche Projekte gestartet werden können. Mit Ihm selbst wären damit 3 Projektleiter für Zukunftsprojekte verfügbar. Zusätzlich sind jetzt die Funktionen Evaluierung und Projektcontrolling besetzt. Die Evaluierung kann damit unabhängig von der Projektleitung durchgeführt werden. Die Funktion Transfer wird von einem Mitarbeiter ausgeübt, der kompetent Transferberatung und-begleitung zur Unterstützung beim Rollout der neuen Sozialmaßnahmen und-konzepte anbieten und durchführen kann. Und unser PR- und Kommunikationsmanager ist auf Abteilungsebene herangewachsen und entlastet den Institutsleiter durch öffentlichkeitswirksame Aktionen, die unsere Projektarbeit und deren erfolgreichen Transfer begleiten. Insgesamt sind jetzt im Institut 14 Mitarbeiter (ohne Projektmitarbeiter) tätig. Damit können die Sozialen Zukunftskonzepte konzentriert angegangen werden. Diese Konzeption hat Ihren Preis, Wie liegen jetzt ohne vorfinanzierte Startprojekte bei Fixkosten von etwa 900 000,-€.

In einem 2. Schritt, ein Jahr nach Gründung, wird die Forschung durch einen Mitarbeiter / Projektleiter ausgebaut, 2 weitere Projektleiter der Abteilung Zukunftsprojekte hinzugefügt und die Abteilung Transfer durch einen weiteren Berater/Begleiter unterstützt. Das Institut nimmt Fahrt auf und macht sich durch



interessante Konzepte seinen Namen in der Szene.

Da Einmal-Kosten durch rechtliche Gründung und organisatorische Aufbau wegfallen, wir inzwischen spannende eigene Projekte akquiriert haben, hält sich die Steigerung des Kostenrahmens in Grenzen. Das Institut verfolgt die Strategie, bei Wahl der 2. Alternative nach dem 2. Jahr kostendeckend zu arbeiten und danach Gewinn zum weiteren Wachstum zu erzeugen.



Tabelle 1: Grobkalkulation der Gründung eines Instituts für Kreative Soziale Innovation

Grobkalkulation des Instituts	Anzahl		1. Stufe		Alternativ 1. Stufe		2. Stufe	
	Anzahl	Kosten	Anzahl	1. Jahr	1. Jahr	Gesamtkosten	Anzahl	Gesamtkosten
Grundausrüstung Start								
Leiter	1	96.000,00 €	1	96.000,00 €	1	96.000,00 €	1	96.000,00 €
Sekretariat	1	24.000,00 €	1	24.000,00 €	1	24.000,00 €	1	24.000,00 €
Arbeitsgruppen /Abteilungsleiter:								
Forschung	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €
Akquisition /Finanzen	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €
Zukunftsprojekte	1	54.000,00 €	1	54.000,00 €	1	54.000,00 €	1	54.000,00 €
Evaluierung /Projektcontrolling	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €
Praxistransfer	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €
Public Relations Kommunikation	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €
Summe Leitungsebene				234.000,00 €		438.000,00 €		438.000,00 €
Projektleiter / Mitarbeiter			Beginn als Kernteam		Erweitertes Institut 1		Erweitertes Institut 2	
Forschung	1	48.000,00 €			1	48.000,00 €	2	96.000,00 €
Akquisition /Finanzen	1	42.000,00 €			1	42.000,00 €	1	42.000,00 €
Zukunftsprojekte	1	48.000,00 €			2	48.000,00 €	4	192.000,00 €
Evaluierung /Projektcontrolling	1	42.000,00 €			1	42.000,00 €	1	42.000,00 €
Praxistransfer	1	48.000,00 €			1	48.000,00 €	2	96.000,00 €
Public Relations Kommunikation	1	36.000,00 €						
Z-Summe 1 - inkl. Projektleiter			5	270.000,00 €	14	714.000,00 €	18	906.000,00 €
Startbudget Akquise / PR Kom.		34.000,00 €						
Jahres-Miete, 15,-€/qm		1.425,00 €	95	17.100,00 €	334	5.010,00 €		
Raumausrüstung /Computer			5	28.500,00 €	14	70.000,00 €	4	12.000,00 €
Rechtskosten GmbH		30.000,00 €				30.000,00 €		
Z-Summe 2 - inkl. Miete, Ausstatt.				379.600,00 €		908.120,00 €		1.012.120,00 €
Raum 9-12 qm	54		45					
Großraumbüro Projektleiter 80qm	80							
Workshopraum 80qm	160		40					
Sitzungsraum 40qm	40							
Summe qm	334		95					
Summe				379.600,00 €		908.120,00 €		1.012.120,00 €
2 vorfinanzierte Startprojekte				117.000,00 €		117.000,00 €		
Gesamtsumme				496.600,00 €		1.025.120,00 €		1.012.120,00 €