

Evaluation GeZu4.0

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Das IfM Bonn ist eine Stiftung
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



2. Bericht

Dr. Annette Icks

Dr. Olivier Butkowski

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Evaluation	1
	2.1 Evaluationsgegenstand	2
	2.2 Untersuchungsmethode	3
3	Ergebnisse	3
	3.1 Unternehmensübergreifende Experimentierräume	3
	3.1.1 Ergebnisse in der Gesamtschau	4
	3.1.2 Ergebnisse der einzelnen Experimentierräume	8
	3.1.2.1 Experimentierraum I	8
	3.1.2.2 Experimentierraum II	9
	3.1.2.3 Experimentierraum III	10
	3.1.2.4 Experimentierraum IV	11
	3.1.2.5 Experimentierraum V	13
	3.1.2.6 Experimentierraum VI	15
	3.1.3 Zwischenfazit	15
	3.2 Evaluation der Projektleitungen bzw. Projektteilleitungen als Quartiersmanager*innen	15
	3.3 Evaluation des „internen“ Experimentierraums der Quartiersmanager*innen	18
	3.4 Evaluation des „extended“ Experimentierraums	19
4	Fazit	21

1 Einleitung

In dem vorliegenden Bericht wird die zeitliche Entwicklung der Lern- und EXP (EXP) untersucht. Die Datengrundlage dafür bilden die abermaligen Befragungen der KMU sowie der Quartiersmanager. Die Ergebnisse dieser zweiten Befragung werden mit der ersten Befragung bei Projektstart (Status Quo) gegenübergestellt, um die anfänglichen Erwartungen an die EXP und ihre letztliche Bewertung zu spiegeln. Dies geschieht unter der Berücksichtigung der jeweiligen Herausforderung, die sich ein jeder EXP durch die zu lösende Aufgabe selbst gestellt hat, sowie struktureller Rahmenbedingungen, wie der Branche und Unternehmensgröße. Darüber hinaus wird auch die Sicht der Quartiersmanager untersucht und mit den Bewertungen der KMU verglichen. Zuletzt soll die Übertragbarkeit der EXP auf reale Bedingungen der freien Marktwirtschaft untersucht und bewertet werden.

Weitere Informationen zu der Struktur und den Inhalten des Projekts befinden sich im ersten Evaluationsbericht (Icks 2020 - Evaluation GeZu4.0, 1. Bericht).

2 Evaluation

Evaluationsgegenstand des Forschungsprojekts GeZu4.0 sind unternehmensübergreifende EXP, in denen innovative, passgenaue und unter den Sozial- und Betriebspartner*innen abgestimmte Lösungen für Beschäftigte und Unternehmen entwickelt und auf Basis innovativer Kooperationsformen erprobt werden. Die Aufgabe von GeZu4.0 ist es dabei, die Vernetzung zu ermöglichen und sog. unternehmensübergreifende Lern- und EXP zu schaffen in denen Unternehmer*innen virtuell und/oder real, Themen diskutieren, sich austauschen können, und durch gezielte Impulse Ideen für Lösungen erhalten. Die Unternehmen konnten die Themen des EXPs frei wählen. Im Rahmen des Projekts sollte aber das Thema Digitalisierung immer auch eine Rolle spielen.

Die projektindividuelle Evaluation sollen die Einflussfaktoren der Lern- und Experimentierräume identifizieren, die Nachvollziehbarkeit der entwickelten Projektergebnisse sicherstellen und im Rahmen der Evaluation prüfen, ob die langfristigen Ziele und intendierte Wirkungen des Vorhabens erreicht werden konnten. Die im EXP gewonnenen Erfahrungen sollen über das Projektende hinaus, z. B. über eine Übertragbarkeit des Projektes für andere Unternehmen, verwendet werden.

In einem ersten Evaluationsbericht wurde die Zusammensetzung der Lern- und EXP dargestellt und beschrieben, welche Erwartungen die Unternehmen mit ihrer Teilnahme an dem Lern- und Experimentierraum verbanden. Diese Erwartungen werden in diesem zweiten Evaluationsbericht den Ergebnissen gegenübergestellt. Zusätzlich wird die Rolle der Quartiersmanager*innen sowie die weiteren sich aus dem Projekt heraus entwickelnden EXP analysiert.

2.1 Evaluationsgegenstand

Der dynamische Projektverlauf des Forschungsprojekts GeZU4.0 erforderte eine Anpassung der Evaluation. Zum einen wurde während der Projektlaufzeit ein weiterer unternehmensübergreifender Lern- und EXP gegründet. Zum anderen konnten in der Projektarbeit drei weitere EXP identifiziert werden. Zum einen die Zusammenarbeit der Projektpartner zur Entwicklung des Quartiersmanagers. Zum zweiten die Etablierung eines EXPs zur Entwicklung von Qualifizierungsmodulen und Überlegungen zur Verwertung der Projektergebnisse. Schließlich ein erweiterter EXP, zur Erprobung der Projektergebnisse und ggf. weiterer Nutzung.

1. Etablierung von mittlerweile sechs unternehmensübergreifenden EXPn in fünf Regionen zum Thema 4.0 bzw. Digitalisierung, insbesondere der Implementierung und Umsetzung sozialer und technischer Innovationsprozesse. Die Hauptziele bestehen in der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und in einem interdisziplinären, informellen Austausch über konkrete Best-Practice-Beispiele (Geschäftsmodelle / Tools / Praktiken / Software etc.).
2. EXP zur Entwicklung eines Konzepts für den/die Quartiersmanager*in 4.0. der/die zukünftig in seiner/ihrer Tätigkeitsregion EXP und Netzwerke nachhaltig initiieren, begleiten, fördern und entwickeln soll.
3. interner EXPs zur Entwicklung weiterer Tools, die die Etablierung zukünftiger Lern- und EXP erleichtern sollen und die für eine Verbreitung förderlich sind. Hierzu werden Qualifizierungsmodule entwickelt, die auf Basis dieser Qualifizierungsmodule geschulten Beratern eingesetzt werden sollen.
4. Dieser erweiterte Lern- und EXP dient zum einen der Erprobung der Idee der Lern- und EXP und der entwickelten Qualifizierungsmodule und stellt sie mit Hilfe des erweiterten EXPs auf eine breitere Basis.

2.2 Untersuchungsmethode

In einem ersten Schritt geht es darum zu untersuchen, wie sich die Lern- und EXP entwickelt haben und ob sich die Erwartungen der Unternehmen bestätigt haben oder nicht. Hierzu wird ein Vergleich der Ergebnisse der im ersten Zwischenbericht dargestellten Bestandsaufnahme der verschiedenen Lern- und EXP mit der Beschreibung der Strukturmerkmale sowie der Erwartungshaltung der teilnehmenden Unternehmen vorgenommen. Auch die anderen drei EXP werden analysiert und daraufhin untersucht, ob und ggf. welche Erfolgsfaktoren aus Sicht der Teilnehmenden identifiziert werden können. Die Gegenüberstellung von teilnehmenden Unternehmen und Quartiersmanager kann Aufschluss darüber geben, inwieweit die Wahrnehmung der Rolle des Quartiersmanagers aus unterschiedlicher Perspektive übereinstimmt oder nicht. Ebenfalls interessante Ergebnisse erhoffen sich die Evaluator*innen daraus, dass die Quartiersmanager*innen einen Perspektivwechsel vornehmen, indem sie im internen und ggf. auch im erweiterten EXP gleichberechtigte Teilnehmende sind und in diesem Fall keine dauerhafte Moderatorenrolle übernehmen.

Hierzu wurden die Teilnehmenden aller EXP mit jeweils auf die verschiedenen EXP konzipierten Fragebögen mittels einer quantitativen Unternehmensbefragung befragt. Zusätzlich wurden auch Gespräche zur Vertiefung und zum besseren Verständnis mit einigen Quartiersmanager*innen geführt.

Das Evaluationskonzept sah vor, dass die Evaluator*innen auch an den Treffen der EXP teilnehmen. Während zu Beginn der Evaluation noch Präsenztreffen möglich waren und die Evaluator*innen eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt haben, war dies für den vorliegenden Bericht aufgrund der Corona-Pandemie zumindest nicht in Präsenz möglich. Die Evaluator*innen hatten jedoch die Gelegenheit, an Treffen der Quartiersmanager*innen und des internen EXPs teilzunehmen.

3 Ergebnisse

3.1 Unternehmensübergreifende Experimentierräume

Die Analyse der unternehmensübergreifenden EXP zeigt eine dynamische Entwicklung, sowohl was die Anzahl der EXP als auch was die Anzahl der Teilnehmer betrifft. Bereits während der ersten Evaluationsphase gründete sich zusätzlich zu den vier ursprünglichen EXP ein Fünfter. Mittlerweile existieren sechs unternehmensübergreifende EXP. Sie sind angesiedelt in den Bundesländern

Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, dem Saarland und Schleswig-Holstein. Alle sechs EXP konnten sich während der Zeit der Corona-Pandemie nur virtuell treffen. Während in einigen EXPn die Anzahl der Teilnehmer*innen stieg, sank in anderen EXPn die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen. Bei denjenigen von denen wir die Gründe erfahren konnten, war der zeitliche Aufwand zu groß. Möglicherweise spielte aber auch die inhaltliche Ausgestaltung eine Rolle. Da die Evaluator*innen jedoch keine Erhebung bei den ausgeschiedenen Teilnehmern durchgeführt haben, sind hier nur Spekulationen möglich.

3.1.1 Ergebnisse in der Gesamtschau

In die Untersuchung einbezogen sind insgesamt 33 Unternehmen aus sechs EXPn. Bei den meisten Unternehmen handelt es sich um kleine Unternehmen mit bis maximal 49 Beschäftigte. Dabei dominiert die Beschäftigtengrößenklasse der Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Angesichts der geringen Unternehmensgröße bestätigt sich die Annahme, dass nahezu alle Unternehmen inhabergeführt sind. Die Unternehmen sind bis auf Land- und Forstwirtschaft allen Wirtschaftsbereichen zuzuordnen. Eine gewisse Häufung ergibt sich bei Handwerksbetrieben, die mit 13 Unternehmen relativ oft vertreten sind.

Erwartungen

Die Erwartungen, die die Unternehmen mit der Teilnahme an den EXPn verknüpften, wurden größtenteils erfüllt. Die zugrunde gelegten Indikatoren der Erfolgsmessung legen nahe, dass die Erwartungen und Ideen experimentierraumübergreifend eher gut umgesetzt werden konnten. So wurde insbesondere der fachliche Austausch in einer offenen Atmosphäre erwähnt, der zu neuen Impulsen führte, die einige Unternehmen zur Weiterentwicklung nutzten. Die offene Atmosphäre motivierte fast alle Unternehmen, sich mit ihren Ideen einzubringen und von ihren Erfahrungen zu berichten. Ebenfalls als hilfreich wurde das Feedback der anderen Teilnehmer empfunden. Nur sehr vereinzelt wurden Erwartungen enttäuscht. So äußerte sich ein Teilnehmer, dass er sich engere Geschäftsbeziehungen aus den EXP erhofft hatte. Andere bemängelten die zu geringe Praxisorientierung, so dass sie keine konkreten Ergebnisse für ihre betriebliche Praxis gewinnen konnten. Und schließlich kritisierten einige Unternehmen auch, dass sie sich mehr Teilnehmer aus dem Mittelstand gewünscht hätten.

ten. Zum einen, dass damit ein Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe hätte stattfinden können. Zum anderen aber auch, dass es eine bestimmte Anzahl von Unternehmen braucht, um einen fruchtbaren Austausch zu erreichen.

Arbeitserfolg

Zur Messung des Arbeitserfolgs wurden subjektive und objektive Indikatoren wie z.B. Verbesserung der digitalen Vernetzung, Verbesserung der Arbeitsorganisation, Erfüllung der Erwartungen, Verwirklichung eigener Ideen, aber auch Anzahl der Kooperationen sowie Vergrößerung des Netzwerks analysiert. Zusätzlich zu den Indikatoren wurden Gesamtbenotungen zur Gestaltung des EXPs und eine Bewertung der Quartiermanager*innen berücksichtigt.

Bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Technologien im Unternehmen ergab sich kein eindeutiges Bild, das für aller EXP gleichermaßen gelten kann. Tatsächlich konnten mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen eine oder mehrere digitale Technologien entwickeln. Etwas weniger Teilnehmer*innen setzten diese auch in ihren Unternehmen auch ein. Die interne digitale Vernetzung wurde jedoch in eher weniger Unternehmen angeschoben, anders als die Nutzung sozialer Netzwerke, zu denen mehr als die Hälfte der Unternehmen den Zugang ausbaute. Bei den Kooperationen mit anderen Unternehmen stellt sich die Situation zweigeteilt dar: Während die eine Hälfte dies als ein Ergebnis ihrer Teilnahme am EXP (eher) bejaht spielte dies für die andere Hälfte (eher) keine Rolle. Was das persönliche Netzwerk betrifft hatten die unternehmensübergreifende EXP jedoch eine große Wirkung. Fast alle Unternehmer*innen bauten ihr Netzwerk durch ihre Teilnahme im EXP aus.

Ebenfalls als Erfolg ist zu sehen, dass den Unternehmen der Nutzen digitaler Technologien bewusst geworden ist. Gut die Hälfte der Unternehmer*innen können bezüglich der neuen Technologien eine Kosten-Nutzen-Relation aufstellen. Im Vergleich zu den Ergebnissen des ersten Evaluationsberichts, in dem sich manche Unternehmen zunächst darauf einigen mussten, was unter Digitalisierung und neuen Technologien zu verstehen ist, ein großer Erfolg.

Interaktion:

Fast alle Unternehmen - bis auf einige Ausnahmen - konnten ihre Ideen in die Diskussion einbringen. Als hilfreich erwies sich zum einen der organisatorische Rahmen des EXPs. Er wurde als geschützter Raum wahrgenommen, in dem

sich in einer vertrauensvollen Atmosphäre auch Probleme und Herausforderungen angesprochen werden konnten. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit stellte sich in einigen EXP ein, weil sich die Teilnehmer*innen bereits untereinander kannten. In anderen EXP, in denen sich Unternehmen willkürlich zusammenfanden, entstand ein Vertrauensverhältnis über vertrauensbildende Maßnahmen, wie z. B. über Verschwiegenheitsverpflichtungen.

Ebenfalls als förderlich erwies sich in allen EXPn insbesondere die gute Moderation, die Teilnehmer*innen zu einem offenen Austausch motivierte, aber auch das Feedback der anderen Unternehmen, das eine neue Perspektive ermöglichte. Ebenfalls ein Grund, warum die Teilnehmer*innen die Interaktion im EXP als erfolgreich wahrnahmen.

Für mehr als die Hälfte der Unternehmen gab es ein gemeinsames Projekt- und Zielverständnis. Nahezu alle Unternehmen hielten die Kommunikation zwischen den Teilnehmenden für transparent. Ebenso viele fanden das Feedback, das sie innerhalb der Gruppe bekamen, hat ihrem Unternehmen weitergeholfen. 27 von 33 Unternehmen waren der Meinung, dass alle Teilnehmenden zur Umsetzung der Projektziele beigetragen haben.

Das zeitliche Engagement der Teilnehmenden war jedoch recht unterschiedlich: Die Bandbreite des zeitlichen Aufwands der Unternehmen bewegte sich von 0,5 Stunden pro Monat bis 15 Stunden pro Monat.

Als hinderlich bewerteten die Unternehmen die Corona-Pandemie, die Präsenztreffen verhinderte, auch wenn Videokonferenzen als Alternative genutzt wurden. Ebenfalls eher negativ bewerteten einige Teilnehmer*innen die zu geringe Gruppengröße sowie wechselnde Teilnehmer und Themen.

Zukünftiger Nutzen

Ein Nutzen aus der Mitarbeit im EXP bestand – wie oben beschrieben - in der stärkeren Vernetzung. Aus Sicht der Unternehmen wird sich auch in Zukunft positiv auswirken. Dies gilt sowohl für die Vernetzung mit anderen Unternehmen als auch mit weiteren regionalen Akteuren. Ebenfalls positive Auswirkungen erwarten die Unternehmen durch den verbesserten Wissenstransfer, der über Datenbanken oder auch Unternehmenskooperationen erfolgen kann. Kaum Auswirkungen hat der EXP aus Sicht der Unternehmen auf die Arbeitgeberattraktivität. Am negativsten wird die Arbeit im EXP auf den wirtschaftlichen Erfolg bewertet. Das kann möglicherweise damit zusammenhängen, dass bislang nicht

in allen Unternehmen technologischen Neuerungen bis zur Umsetzungsreife entwickelt und umgesetzt worden sind.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die meisten EXP begannen ihr Aktivitäten vor Beginn der Corona-Pandemie, mussten sich dann aber den damit verbundenen Einschränkungen anpassen. Für fast alle Teilnehmenden hat sich die Zusammenarbeit durch die Corona-Pandemie verändert. Bis auf wenige Ausnahmen trafen sie sich weniger häufig und nur noch virtuell. Allerdings änderte sich die inhaltliche Zusammenarbeit nur bei wenigen Unternehmen. Der häufig dargestellte Zusammenhang von Corona-Pandemie und Digitalisierungs-Push kann bei den hier befragten Unternehmen nicht festgestellt werden. Auch andere geplante Maßnahmen wurden aufgrund der Corona-Pandemie nicht schneller umgesetzt. Hier ist eher das Gegenteil zu erwarten: Die geringe Anzahl der Treffen dürfte die Arbeit in den EXPn eher verzögern.

Funktion der Quartiersmanager*innen

Wie bereits oben ausgeführt, ist die Person des/r Quartiersmanagers/in von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines EXPs. Die Quartiersmanager*innen hatten wesentlichen Einfluss auf die Arbeit in den EXP. Für alle befragten Unternehmer galt eine gute Moderation und Organisation des EXPs als wesentlicher Erfolgsfaktor. Dabei bewerteten die Teilnehmer*innen sowohl die Fachkenntnisse als auch die Kompetenzen wie Kommunikations- und Moderationsfähigkeit ebenso wichtig wie pädagogische Fähigkeiten wie Motivationsfähigkeit und die Fähigkeit, Konflikte lösen zu können.

Die Beurteilung der Unternehmen fiel insgesamt sehr positiv aus. Nahezu alle Teilnehmer*innen sprachen den Quartiersmanager*innen die nötigen Fachkenntnisse zu. Ebenfalls sehr positiv wurden die gute Organisation und Moderation des EXPs bewertet. Die Quartiersmanager*innen konnten die Teilnehmenden motivieren, dies z. T. auch mit eher unkonventionellen Methoden. Sehr viele Unternehmen hoben das große Engagement der Quartiersmanager*innen hervor, dass die nachhaltige Etablierung der EXPn unterstützt hat.

Die positive Bewertung der Teilnehmer*innen aller EXP schlägt sich letztlich im Notendurchschnitt von 1,6 nieder.

Insgesamt lässt sich aus den Befragungsergebnissen der unternehmensübergreifenden EPX folgern, dass sowohl die äußeren Rahmenbedingungen (durch

Moderation und Organisation), als auch der interne Austausch zwischen den Unternehmen und ihre unterschiedlichen Hintergründe eine große Rolle spielen.

3.1.2 Ergebnisse der einzelnen Experimentierräume

3.1.2.1 Experimentierraum I

Die Zusammensetzung des ersten EXPs hat sich nur unwesentlich in seiner Struktur verändert. Mittlerweile ist die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen um einen Betrieb gewachsen. Alle neun Unternehmen sind Handwerksbetriebe, allerdings aus unterschiedlichen Gewerken. Die Größe der Unternehmen liegt zwischen 5-25 Beschäftigte.

Die Unternehmen trafen sich 13-mal, wobei der angegebene Zeitaufwand mit 6 bis 10 Stunden pro Monat angegeben wurde.

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung herrschte noch eine große Diskrepanz hinsichtlich des Verständnisses von Digitalisierung. Bei einigen Unternehmen zeigte sich Unsicherheit im Umgang mit dem Thema andere hatten schon konkrete Vorstellung, was sie in ihrem Unternehmen umsetzen wollten. Insofern bestand eine große Herausforderung darin, ein gemeinsames Umsetzungsthema zu finden. Offensichtlich konnten sich die Unternehmen auf ein gemeinsames Zielverständnis einigen. Der EXP beschäftigt sich mit der Digitalisierung im Bauhandwerk und den gewerkspezifischen sowie gewerkübergreifenden Anwendungsmöglichkeiten. Hierzu besprechen die Unternehmen Praxisbeispiele und erarbeiten für ihr Unternehmen eigene Digitalisierungsschritte. Damit erfüllten sich einige Erwartungen der Unternehmen.

Als förderliche Faktoren für eine gute Zusammenarbeit benannten die Unternehmen in der Erstbefragung ihre langjährige Bekanntschaft und die damit entstandene Vertrautheit. Dies bestätigte sich auch in der aktuellen Befragung. Erst durch die langjährige Zusammenarbeit wäre eine Offenheit möglich gewesen, die Einblicke in die betriebliche Praxis der anderen Teilnehmenden erlaubte.

Allerdings bedeutet die langjährige Zusammenarbeit nicht unbedingt, dass die Interaktion im EXP ausschließlich harmonisch verlief. Bei dem Thema Kommunikation und Engagement werden die unterschiedlichen Beurteilungen besonders deutlich: So kritisierten ein Teilnehmender, dass die Kommunikation transparenter hätte verlaufen können und auch das Engagement bei nicht allen Teilnehmenden gleich stark sei. Andere Teilnehmer*innen beurteilten das anders

und sprachen von einer klaren Kommunikation und des gemeinsamen Einsatzes aller zur Umsetzung der Projektziele. Natürlich gab es auch die Unentschiedenen, die dazu keine Meinung hatten.

Als hinderlich wurde kritisiert, dass die Corona- Pandemie einen persönlichen Austausch verhinderte und die betriebliche Auslastung ein stärkeres Engagement nicht immer zuließ. In der Anwendung und Umsetzung der Software kam es zu Schnittstellenproblemen, die eine gewerkeübergreifende Zusammenarbeit verzögerte bzw. verhinderte. Damit bestätigten sich die bereits in der Erstbefragung genannten Befürchtungen der Schnittstellenproblematik. Andere Themen, die eher gegen eine gemeinsame Arbeit im EXP sprachen wie das Erfordernis einer bestimmten Betriebsgröße oder ältere Personen seien weniger technikaffin und könnten die Erarbeitung von Lösungen erschweren, bewahrheitete sich nicht.

Wichtigster Ansatzpunkt zur Verbesserung der Zusammenarbeit im EXP sind schnittstellenfreie Software-Lösungen, die praxisgerechte gewerkeübergreifende Anwendungen digitaler Technologien ermöglichen. Technologische Lösungen sollten möglichst von Personen mit Fachkompetenz, wie z. B. Softwaretechniker präsentiert werden.

Insgesamt lag die Bewertung der Teilnehmenden, die geantwortet haben bei der Schulnote 2,7.

3.1.2.2 Experimentierraum II

In diesem EXP ist eine wechselnde Zahl von Teilnehmer*innen zu beobachten. Von den ursprünglich sieben Unternehmen aus recht unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen verließen einige Unternehmen den EXP, während wiederum andere hinzustießen. Die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes bildeten dabei eine Konstante.

Die Unternehmen wendeten im Durchschnitt vier Stunden im Monat für ihr Engagement im EXP auf. Nur einige wenige Unternehmen berichteten, dass im EXP neue Technologien entwickelt wurden und im Unternehmen eingesetzt wurden. Bei diesen wenigen Unternehmen wurde diese Entwicklung mit einer Weiterbildung zur Einführung bzw. Umstrukturierung der Arbeitsprozesse eine Weiterbildung für die Beschäftigten verbunden.

Die Interaktion im EXP wurde grundsätzlich als (sehr) positiv bewertet. Alle Teilnehmenden konnten sich einbringen, die Kommunikation war transparent und es bestand ein gemeinsames Zielverständnis.

Als Ergebnis lässt sich für diesen EXP festhalten, dass die Unternehmen von der Zusammenarbeit im EXP keine Steigerung ihrer Unternehmensattraktivität erwarten ebenso wenig wie die Steigerung ihres wirtschaftlichen Erfolgs. Möglicherweise hängt das auch damit zusammen, dass bis jetzt nur wenige Unternehmen neue Technologie als geeignet bewerten, diese betrieblich zu nutzen. Auch resultierte aus der Corona-Pandemie kein zusätzlicher Digitalisierungsschub oder die intensivere Nutzung sozialer Netzwerke. Ursächlich für das eher zurückhaltende Verhalten der Unternehmen könnte sein, dass sie sich hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Abwägung unsicher sind. Als ein eindeutiges Ergebnis schätzen die Unternehmen jedoch die Vergrößerung ihres Netzwerks. Die intensive Zusammenarbeit führte offensichtlich zu einer nachhaltigen Netzwerkarbeit sowohl mit anderen Unternehmen als auch mit regionalen Akteuren.

Die Frage danach, ob die Teilnehmer*innen ihre Erwartungen erfüllt sahen, beantworteten alle Teilnehmer*innen dieses EXPs positiv. Es wurden viele gute Ideen entwickelt, die im Betrieb ausprobiert wurden. Hinzu konnten Fragen zur Datensicherheit geklärt werden und Wissensdatenbanken zum Know-how der Beschäftigten aufgebaut werden. Trotz der positiven Aussagen wäre eine höhere Teilnehmerzahl wünschenswert gewesen.

Die Erwartungen an die Quartiersmanager*innen wurden sowohl hinsichtlich der Fachkenntnisse als auch der Kommunikationsfähigkeit z. T. mehr als erfüllt. Der große Einsatz für den EXP wurde besonders gewürdigt ebenso wie die Tatsache, dass die Moderator*innen auch schon mal eher unkonventionelle Methoden anwendeten.

3.1.2.3 Experimentierraum III

Auch dieser EXP war von einer starken Fluktuation geprägt. Im Laufe des Projekts stellten einige Teilnehmer*innen fest, dass sie nicht mehr mit der zuvor vereinbarten Zielsetzung übereinstimmten und wollten das Experiment verlassen. Die Quartiersmanager*innen konnten einen anderen EXP als Alternative anbieten, die die Unternehmen auch wahrnahmen.

Aus den Abwanderungen resultierte eine Unruhe, die von den Unternehmen kritisiert wurde und die sich auch in der durchgehend schlechteren Bewertung fast

aller abgefragten Kategorien zeigte. Dies zeigte sich insbesondere in den Antworten zu den einzelnen Ergebnissen, von denen bis auf die Erweiterung des Netzwerks keines umgesetzt werden konnte. D. h. es wurde weder eine Technologie entwickelt noch umgesetzt, auch der Wissenstransfer konnte kaum verbessert werden. Die Unzufriedenheit schlug sich auch in dem zeitlichen Engagement nieder. In diesem EXP wandten die Teilnehmer*innen im Schnitt weniger als zwei Stunden für die Arbeit in den EXPn auf, deutlich weniger als die Teilnehmer*innen in den anderen EXPn.

Da der EXP während der Corona-Pandemie gegründet wurde ist kein Vergleich zu der Vor-Corona-Zeit möglich. Insofern erstaunt es auch nicht, dass die Pandemie kaum Auswirkungen auf die Arbeit im EXP hat. Es wurden weder Pläne geändert noch Maßnahmen schneller umgesetzt.

Die erkennbare Unzufriedenheit der Teilnehmer*innen wurde jedoch nicht den Quartiersmanager*innen angelastet. Alle Unternehmen bescheinigten ihnen großes Engagement. Ihnen wurde zudem gute Fachkenntnisse und (eher) gute kommunikative Kompetenzen zugesprochen. Die nicht ganz so gute Beurteilung der Moderation und Organisation des EXP spiegelt u. a. auch den häufigen Themenwechsel und die Fluktuation der Teilnehmenden wider. Letztlich bewerten die Teilnehmenden die Quartiersmanager*innen mit der Note 2,3.

3.1.2.4 Experimentierraum IV

Der vierte EXP besteht aus mittlerweile vier Unternehmen, die alle aus dem Handwerksbereich stammen, wenn auch aus unterschiedlichen Gewerken. Ein Unternehmen hatte den EXP bereits zu einem frühen Zeitpunkt aus Zeitgründen verlassen. Die Unternehmen kannten sich bereits vor ihrer Zusammenarbeit im EXP, was sie in der Erstbefragung auch als förderlich beschrieben haben.

Die Erwartungen des Teilnehmenden wurden übertroffen. Es kam zu großen Fortschritten bei der Digitalisierung einzelner Geschäftsprozesse. Für die Betriebe geeignete Tools wurden gefunden und implementiert. Der offene Austausch motivierte die Unternehmen, sich und ihre Ideen in den EXP einzubringen. Als hilfreich erwies sich auch die Gruppenstruktur, d.h. die Größe und Homogenität, sowie das Format an sich, die Moderation und die Kontinuität der Treffen. Hindernisse wurden nicht genannt.

Die offene Diskussionskultur verdeutlichte bereits die gute und transparente Kommunikation in der Gruppe. Die Teilnehmer*innen verfolgten eine gemeinsam entwickelte Zielvorstellung, wobei sich jeder an der Umsetzung dieser gesetzten Ziele beteiligte. Als hilfreich empfanden die Unternehmen auch das Feedback der anderen Teilnehmer*innen.

Die Unternehmen haben im EXP Technologien, wie z. B. mobile Applikationen entwickelt und setzen diese auch in ihrem Betrieb ein. Bei der internen digitalen Vernetzung war die Gruppe zwiespalten, zwei Unternehmen nutzten die digitale Vernetzung im Betrieb, die anderen zwei zögerten noch bei der Anwendung.

Der Erfolg des EXPs zeigte sich auch darin, dass sich bei allen Unternehmen die Arbeitsorganisation verbessert und sich das Netzwerk durch die Teilnahme am EXP vergrößert hat.

Als weitere (zukünftige) Auswirkungen vermuteten die Unternehmen eine Erhöhung ihrer Arbeitgeberattraktivität sowie eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs. Weitere Vernetzungsaktivitäten sowohl mit anderen Unternehmen als auch mit regionalen Akteuren nahmen die Teilnehmer*innen nicht als zentrale Auswirkung wahr. Auch der zunehmende Wissenstransfer als Auswirkung des EXPs wurde von den Unternehmen unterschiedlich beurteilt. Die Hälfte stimmte dem zu, dass über weitere Unternehmenskooperationen Wissen ausgetauscht wird, andere standen dem eher skeptisch gegenüber.

Generell beurteilten sie den EXP als „ein sehr gut geeignetes Format für die Entwicklung und Einführung neuer Prozesse, auch für andere Fragestellungen. Sinnvoll wäre es vielleicht punktuell weitere Mitarbeitende aus den verschiedenen Unternehmen einzuladen.“

Für die Netzwerkarbeit wendeten die Unternehmen durchschnittlich 10 Stunden pro Monat auf. Für die Einführung der neuen Technologien boten sie ihren Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen an.

Die Corona-Pandemie hatte für die Unternehmen eher negative Folgen. So waren einige Unternehmen von wirtschaftlichen Verlusten betroffen. Die negativen Folgen äußerten sich aber auch darin, dass die Unternehmen die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen nicht bzw. nicht in der Form anbieten konnten, wie geplant. Die Corona-Pandemie führte weder zu einer inhaltlichen Planänderung noch zu einer schnelleren Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

Die Bewertung des Quartiersmanagers fällt eindeutig positiv aus. Gelobt wird nicht nur große Engagement, mit dem der Quartiersmanager den EXP organisierte, sondern auch die Fachkenntnisse und Kompetenzen in Kommunikations- und Moderationsfähigkeit. Er motivierte die einzelnen Teilnehmer und ging auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer ein. Insofern erstaunt die Gesamtnot 1,1 auch nicht.

3.1.2.5 Experimentierraum V

Dieser EXP ist mit 14 Mitgliedern der größte unternehmensübergreifende Experimentierraum. Teilnehmer*innen sind sowohl junge Start-ups als auch etablierte Unternehmen, die innovative Ideen voranbringen möchten, auch indem sie ihr Wissen mit anderen Unternehmen teilen. Die Unternehmen haben 0 bis 15 Mitarbeiter*innen, sind also im Vergleich zu den Unternehmen aus anderen EXPn vergleichsweise klein. Zu Beginn des EXPs fanden die Treffen noch vor Ort statt. Allerdings wurde bereits mit der Gründung des EXP eine digitale Plattform bereitgestellt und somit die Möglichkeit für virtuelles Arbeiten geschaffen. Der EXP sah die Durchführung mehrerer Workshops vor, wobei die Reihenfolge der Themen als auch die Themen an sich immer wieder von den Teilnehmer*innen reflektiert und gegebenenfalls angepasst wurden. Als vertrauensbildende Maßnahme wurden verschiedene Regeln beschlossen, wie z. B. die des Schutzraumes Community. Die Verpflichtung zur Verschwiegenheit erlaubte es den Unternehmer*innen leichter, von eigenen Erfahrungen und Fehlern zu berichten, ohne dadurch mögliche Nachteile zu erleiden.

Für alle Unternehmen haben sich die Erwartungen erfüllt, bei einigen wurden die Erwartungen sogar übertroffen. Ähnlich wie in den anderen EXPn bewerteten fast alle Unternehmen den fachlichen und offenen Austausch mit den anderen Teilnehmer*innen als sehr positiv. Sie erhielten dadurch neue Impulse, die zur Weiterentwicklung genutzt wurden.

Die offene Atmosphäre ermöglichte es allen Teilnehmenden, ihre Ideen einzubringen. Förderlich war der strukturelle Rahmen des EXPs und die Moderation der Quartiersmanagerin, die eine wertschätzende Grundstimmung schaffte, aber auch mit Denkanstößen die Diskussion belebte. Die positive Grundstimmung zeigte sich auch in der Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen. Die Kommunikation und das Engagement aller Teilnehmenden wurden als gut bewertet. Das Feed back der Unternehmen war für fast alle Teilnehmer*innen für die weitere Arbeit hilfreich. Lediglich bei der Frage nach einem gemein-

samen Zielverständnis gingen die Meinungen der Unternehmen leicht auseinander. Während einige Unternehmen von einem einheitlichen Projekt- und Zielverständnis ausgingen, traf das für andere eher nicht zu.

Die Zusammenarbeit in dem EXP führte bei mehr als der Hälfte der Unternehmen zur Entwicklung und betrieblichen Umsetzung neuer Technologien. Ebenfalls zugenommen hat die Nutzung sozialer Netzwerke. Die positive Haltung zu neuen Technologien zeigt sich auch darin, dass fast alle Unternehmen bei der Umsetzung neuer Technologien von einem positiven Nutzen-Kostenverhältnis ausgehen.

Die interne digitale Vernetzung hingegen war nur für einige wenige Unternehmen von Bedeutung. Möglicherweise liegt dies auch an dem Geschäftsmodell der Unternehmen, die keine vernetzten Lager- oder Logistiksysteme benötigen.

Als Auswirkungen ihrer Zusammenarbeit im EXP erwarteten die Unternehmen vor allem die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs und die intensivere Vernetzung mit anderen Unternehmen und lokalen Akteuren. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bewerteten die Unternehmer*innen hingegen eher neutral.

Die Zusammenarbeit im EXP erforderte mit durchschnittlich 4 Stunden pro Monat vergleichsweise wenig Zeit. Auch im Betrieb waren weder Umstrukturierungen noch Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich. Der geringe Zeitaufwand kann anhand der guten Bewertung nicht auf mangelndes Engagement aufgrund von Unzufriedenheit und mangelnder Motivation zurückgeführt werden. Vielleicht ermöglichte die gute Moderation der Quartiersmanagerin ein effizientes und damit zeitsparendes Arbeiten.

Ein Indiz dafür könnte die sehr gute Beurteilung der Quartiersmanagerin sein. Alle Unternehmen geben einhellig (sehr) gute Noten, zu allen abgefragten Kriterien. Sowohl die gute Organisation des EXPs als auch die gute Moderation waren für die Zusammenarbeit ebenso förderlich wie die gute Kommunikations- und Motivationsfähigkeit und die Kompetenzen, Konflikte zu lösen die Bedürfnisse der Teilnehmer*innen richtig einschätzen und darauf reagieren zu können. Sie vergaben die Gesamtnote 1,3.

Die Corona-Pandemie hat die Unternehmen mehrheitlich negativ betroffen. Trotz Umsatzeinbrüchen wurde die Arbeit im EXP virtuell fortgesetzt. Auch wenn

die Teilnehmer die virtuellen Treffen eher hinderlich für die Zusammenarbeit bewerteten, wurde die geplante Zielsetzung weiterverfolgt.

3.1.2.6 Experimentierraum VI

Dieser EXP entstand erst im Projektverlauf. Es handelt sich um den EXP in einer weiterführenden Schule an dem 20 Schüler*innen der Klassenstufe 9 und 10 teilnahmen. Ihr Auftrag war es, einen Businessplan für eine Schülerfirma zu entwerfen. Dabei erhalten sie Unterstützung von Unternehmer*innen. Aus der Umsetzung des Lern- und EXPs „Jungunternehmerschule“ konnten positive Eindrücke gewonnen werden, die auch für die weitere Berufsorientierung und die Umsetzung der „Jungunternehmerschule“ für die kommenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer genutzt werden können. Leider antworteten lediglich zwei Teilnehmer*innen, was eine Einzelauswertung erschwert. Die Ergebnisse dieses EXPs sind jedoch in die Gesamtbetrachtung miteingeflossen.

3.1.3 Zwischenfazit

Generell können die unternehmensübergreifenden EXP als Erfolg betrachtet werden. Bei fast allen Unternehmen wurde die Erwartungen zu den EXPn erfüllt, bei einem knappen Drittel sogar übertroffen. Am häufigsten wurden hierbei der fachliche Austausch mit anderen Teilnehmer*innen und deren Erfahrungsberichte genannt. Aus dem fachlichen Austausch erhielten die Unternehmen neue Impulse, die sie zur Weiterentwicklung nutzten. Förderlich war eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der die Unternehmen bereit waren, auch von negativen Erfahrungen zu berichten, von denen andere Unternehmen lernen konnten. Der Vernetzungsaspekt, der bei unternehmensübergreifenden EXPn angestrebt und der auch in der Erwartungshaltung der Teilnehmer*innen deutlich wurde, sahen die meisten Unternehmen ebenfalls umgesetzt. Eine wesentliche Rolle spielen die Quartiersmanager*innen, die erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines EXPs ausüben.

3.2 Evaluation der Projektleitungen bzw. Projektleitungen als Quartiersmanager*innen

Die Befragung der EXP zeigte bereits zum Zeitpunkt t0 die Bedeutung des/der Quartiersmanager*in als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Dies bestätigte auch die Folgebefragung. Insofern bildeten die Quartiersmanager*innen ihrerseits einen EXP zur Entwicklung eines Konzepts für Quartiersmanager*innen 4.0, die

zukünftig in ihrer weitere EXP und Netzwerke initiieren, entwickeln und begleiten sollen.

Die Funktion der Quartiersmanager*innen entwickelte sich im Projektverlauf dynamisch und passte sich den Bedürfnissen der Unternehmen in den EXPn an. Um aktuelle und zukünftige Herausforderungen aus Sicht der Quartiersmanager*innen zu identifizieren und daraus Empfehlungen abzuleiten, beantworteten die Quartiersmanager*innen ebenfalls einen Fragebogen der Evaluator*innen.

Zu Beginn bestand die Herausforderung darin, Zugangswege zu den Unternehmen zu finden und sie für die Arbeit in einem EXP zu gewinnen. Hierzu musste oftmals der Begriff „EXP“ und seine Aufgabenstellung erklärt werden. Anschließend galt es ein Thema im Bereich Digitalisierung zu finden, auf das sich die Teilnehmer*innen einigen können und bereit sind, es gemeinsam zu entwickeln.

Je heterogener die Gruppe und je weniger sich die Teilnehmer kannten, umso größer war die Herausforderung für die Quartiersmanager*innen. Kamen die Teilnehmer*innen erstmalig zusammen, musste zunächst Vertrauen aufgebaut werden. In EXPn mit Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen mussten verschiedene Problem- und Fragestellungen zusammengeführt und die Themenfindung koordiniert werden. Die inhaltliche Arbeit im EXP gestaltete sich dann leichter, als sich die Teilnehmer*innen auf die Thema geeinigt hatten und sich ein Verbundenheitsgefühl einstellte.

Auch nach gemeinsamer Zielfindung erforderte es großen Aufwand, die Kontinuität der Aktivitäten aufrechtzuerhalten, die Erwartungen der Unternehmen in operative Projekte zu übertragen und unterschiedliche Projekte zu einem gemeinsamen Nutzen zusammenzuführen. Dies zeigt der Zeitaufwand, den die Quartiersmanager*innen für den Aufbau, Etablierung und inhaltliche Gestaltung der unternehmensübergreifenden EXP, sowie die damit zusammenhängenden Aktivitäten aufgebracht haben.

Tabelle 1: Zeitaufwand der Quartiersmanager*innen in Stunden pro Monat

	Vor-/Nachbereitung, Treffen	Austausch mit Quartiersmanager*innen	Austausch mit regionalen Akteuren	Medienkontakte
QM 1	24	12	16	12
QM2	22	24	6	1
QM3	14	8	2	1
QM4	20	10	20	10
QM5	20	20	1	19
QM6	50	15	6	10

© IfM Bonn

Die meiste Zeit wird für die Vor- und Nachbereitung sowie das Treffen im EXP an sich aufgewendet. Hierbei geht es nicht nur um die Aufbereitung der Themen, sondern auch um die Begleitung gruppenspezifischer Prozesse, die sich im Projektverlauf einstellen können. Hier müssen die Quartiersmanager motivieren, wenn das Engagement der Teilnehmer*innen nachlässt oder Konflikte bereinigen.

Der ebenfalls hohe Zeitaufwand für den regelmäßigen Austausch mit anderen Quartiersmanager*innen spiegelt letztlich auch die Bedeutung wider, die der EXP der Quartiersmanager*innen für sie hat. Ebenso wie auch die Unternehmen schätzen sie den geschützten Raum, den ein EXP bietet, um sich offen über positive und negative Erfahrungen auszutauschen.

Für Kontakte zu Medien und Akteuren vor Ort wenden die Quartiersmanager*innen unterschiedlich viel Zeit auf. Manche konzentrierten sich auf die Medienkontakte, andere auf die regionalen Akteure vor Ort. Maßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads waren z. B. Kontaktaufnahme zu anderen Projektgruppen, Arbeitskreisen oder die Offensive Mittelstand, aber auch Teilnahme an Bundesprogrammen wie UnternehmenswertMensch sowie Vorträge auf Veranstaltungen bei Kammern und Innungen oder bei Unternehmerfrühstücken.

Auch über die Errichtung einer Projekt-Homepage und deren regelmäßige Aktualisierung wurden die Aktivitäten des Projekts GeZu4.0 dokumentiert. Zur Dokumentation wurden diese Entwicklungen auch über Social-Media-Kanälen transportiert ebenso wie die Erstellung eigener Beiträge auf YouTube oder die Entwicklung und Aufnahmen zahlreicher Podcasts zu verschiedenen Themen.

Es konnten folgende Meilensteine erreicht werden: Zum einen beschrieben einige Quartiersmanager*innen ganz praktische Umsetzungsbeispiele wie die Durchführung des Digitalisierungschecks oder die Definition von Digitalisierungsprojekten, die Formulierung von Leistungserwartungen an bestimmte digitale Tools und deren Umsetzung. Der steigende Bekanntheitsgrad des Projekts erleichterte es, Unternehmen zu interessieren weitere unternehmensübergreifende EXP zu gründen.

Der EXP der Quartiersmanager*innen dient auch den Überlegungen, wie eine Übertragbarkeit der Erfahrungen auf neue EXP erreicht werden kann. Hierzu werden die Erwartungen, Herausforderungen, Hindernisse und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam diskutiert und gegebenenfalls Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese unterstützen die Quartiersmanager*innen sowohl bei ihrer jetzigen Arbeit, können aber auch förderlich für eine erfolgreiche Umsetzung weiterer unternehmensübergreifender EXP sein.

Als eine Lösung errichteten die Quartiersmanager*innen einen internen EXP mit der Aufgabe, weitere Tools zu entwickeln, die die Etablierung zukünftiger Lern- und EXP erleichtern sollen und die für eine Verbreitung förderlich sind. Hierzu wurden Qualifizierungsmodule entwickelt, die von entsprechend geschulten Beratern eingesetzt werden sollen

Nach Einschätzung der Quartiersmanager*innen wird dadurch die Übertragbarkeit der EXP erleichtert und die Attraktivität des Projekts gesteigert. Damit verbunden könnte auch ein wirtschaftlicher Erfolg sein. Über die Lizenzgebühren für die Errichtung weiterer EXP könnten Einnahmen erzielt werden. Eine bessere Sichtbarkeit des Projekts und der EXP wird hingegen eher skeptisch betrachtet.

3.3 Evaluation des „internen“ Experimentierraums der Quartiersmanager*innen

Der EXP entwickelte sich aus der Arbeit und dem Verständnis der Quartiersmanager*innen. Er besteht aus diesen sechs Personen plus einer weiteren. Sie verständigten sich auf ein gemeinsames Zielverständnis: Zum einen geht es um die Entwicklung weiterer Experimentierräume. Hierzu werden Organisation, Aufbau und mögliche Umsetzungsmodelle in den Regionen diskutiert und weiterentwickelt. Ergänzend zu den methodischen-organisatorischen Lösungsvorschlägen, soll auch ein Qualifizierungskonzept für Quartiersmanager*innen erarbeitet werden, deren Module in Workshops vermittelt werden.

Der interne EXP trifft sich regelmäßig mindesten einmal die Woche auf einer eingerichteten Arbeitsplattform. Die Treffen werden abwechselnd von jedem Mitglied moderiert und die Ergebnisse protokolliert. Zusätzlich gibt es alle vier Wochen einen Impulsworkshop, in dem neue Ideen entwickelt werden.

Der zeitliche Aufwand der Teilnehmer*innen - 25 bis 160 Stunden pro Monat - verdeutlicht ihr hohes Engagement. Jede*r Teilnehmer*in beschäftigte sich demnach durchschnittlich mehr als 80 Stunden monatlich mit der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten und dem Transfer des Konzepts.

Alle Teilnehmer*innen konnten ihre Ideen einbringen, was auch an dem offenen Austausch, der transparenten Kommunikation und der guten Gesprächskultur lag. Die verschiedenen Blickwinkel der Teilnehmer*innen erlaubten kreative, innovative Lösungen und neue Herangehensweisen.

Um dem Projekt GeZu4.0 mit seinen EXPn mehr Nachhaltigkeit zu verleihen sollten die im internen Experimentierraum entwickelten Qualifizierungsmodule für den/die Quartiersmanager*in sowie die Konzepte für EXP in der Praxis erprobt werden. Damit diese Testung auf einer möglichst breiten Basis durchgeführt wird, wurden Teilnehmer für einen weiteren EXP angeworben.

3.4 Evaluation des „extended“ Experimentierraums

Der erweiterte oder extended Lern- und EXP dient der Erprobung der Idee der Lern- und EXP. Ebenso sollen die entwickelten Qualifizierungsmodule auf ihre Praxistauglichkeit überprüft werden.

Im erweiterten EXP sind Quartiersmanager*innen, Berater*innen und weitere externe Akteure vertreten. Es handelt es sich hierbei um ein dynamisches Konstrukt, das in seiner Teilnehmerzahl variiert. Die zehn Personen, die den Fragebogen beantworteten, gaben eine Bandbreite von 5 bis 24 Personen an. Für die große Dynamik des erweiterten EXP spricht auch die sehr hohe Varianz bei der Anzahl der ausschließlich virtuellen Treffen ebenso wie der Arbeitsaufwand von 4 bis 100 Stunden pro Monat.

Im erweiterten EXP wurde die Idee von den Lern- und EXPn aus dem Projekt GeZu4.0 aufgegriffen und mit der Gründung der LEx-Laboren für den Praxis-transfer weiterentwickelt. Die Idee der EXP zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen soll über das Projektende hinaus verstetigt und als Geschäftsmodell weitergeführt werden. Dazu wird eine Qualifizierung angeboten,

die zukünftige Quartiersmanager*innen dazu befähigt, eigene LEx-Labore durchzuführen.

Der EXP ist rein virtuell organisiert. Alle Aktivitäten werden über eine Projektmanagement-App koordiniert. Sie sind dadurch sehr transparent und ermöglichen größtmögliche Partizipation. Die Moderation und Mitschrift der Treffen erfolgen im Wechsel nach Absprache.

Die Erwartungen der Teilnehmer*innen beziehen sich in erster Linie auf die Realisierung der gemeinsam formulierten Zielsetzungen wie die Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts für die Quartiersmanager*innen und die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung der Lex-Labore.

Darüber hinaus erwarten die meisten Teilnehmer*innen auch Input für ihre eigenen Tätigkeit, zum einen für die Arbeit in den EXPn, aber auch zur Kompetenzerweiterung bezüglich der Kollaboration von Technik und Mensch sowie agiler und holokratischer Arbeitsmethoden. Impulse für die eigene Arbeit werden auch aus den unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen der einzelnen Teilnehmer*innen erwartet.

Die Teilnehmer*innen erhoffen sich mit der Umsetzung der Lex-Labore einen konkreten Nutzen für ihren betrieblichen Geschäftserfolg, zusätzlich mit der engen Zusammenarbeit im EXP eine Netzwerkerweiterung verknüpft.

Wie bereits in den anderen EXPn beschrieben wird der geschützte Raum eines EXPs mit seiner offenen Gesprächskultur geschätzt. Die gute Begleitung durch die eher informell agierende Moderatorin begünstigte die Kommunikation auf Augenhöhe und förderte so eine Atmosphäre der Wertschätzung und Toleranz, in der unterschiedliche Meinungen und Kritik konstruktiv angenommen und umgesetzt werden konnten. Zudem kam es zu einer Wechselwirkung von ehrlichem Erfahrungsaustausch und gegenseitigem Vertrauen.

Als nachteilig erwies sich zum einen der zeitliche Aufwand und die Organisation der Terminflut. Einige Teilnehmer*innen kritisierten die Größe des Teams, die eine Koordination und inhaltliche Gestaltung erschwerte. Aber auch persönliche Verhaltensweise behinderten die reibungslose Zusammenarbeit des EXPs. Kritisiert wurde die mangelnde Flexibilität, das Festhalten an Themen, Dominanz von Eigeninteressen sowie die Unverbindlichkeit im Handeln.

Aus dieser Kritik ergaben sich die Verbesserungsvorschläge. Zum einen sollten effizientere Tools zur Eindämmung der Terminflut genutzt werden. Als effizienzsteigernd sahen es die Teilnehmer*innen auch an, dass alle Teammitglieder vorbereitet in die Workshops gehen sollten, so dass man sich dann auf das Wesentliche konzentrieren konnte.

Auf der persönlichen Ebene bewerteten die Teilnehmer*innen es als wichtig, dass alle beteiligten Akteure ein klares Bekenntnis hinsichtlich ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, persönliche Ressourcen für die Laufzeit des EXPs einzubringen. Das wertschätzende Miteinander soll auch bei kritischen Situationen beibehalten werden. Voraussetzung für eine Zusammenarbeit in einer Gruppe ist die Offenheit und Akzeptanz gegenüber anderen Meinungen.

Zusätzlich wünschten sich einige Teilnehmer*innen für die Nach-Pandemie-Zeiten persönliche Treffen, die das entstandene Vertrauen weiter stärken könnte.

Im erweiterten EXP wurden vier LEx-Labore mit folgenden Themen entwickelt und in einer Kickoff Veranstaltung einem breiteren Publikum präsentiert.

- Gesundheitsmanagement
- Organisationsentwicklung und Wertschöpfungsketten
- Digitalisierung im Unternehmen
- Digitale Kollaboration

Zur besseren Vermarktung der erweiterten EXP wurde ein spin-off in Form eines Vereins gegründet, um die LEx-Labore im Praxistransfer aus dem Projekt GeZu4.0 unter einer daran angelehnten, eigenen Marke in der Breite anzubieten und durchzuführen.

4 Fazit

Wesentliches Ziel des Projekts GeZu4.0 war es, ein Modell zu entwickeln, dass es kleinen und mittleren Unternehmen erleichtert, Digitalisierung in ihren Unternehmen voranzutreiben. EXP bieten einen guten Rahmen, in dem sich kleine und mittlere Unternehmen in einem geschützten Raum austauschen können. Die Inhalte können durch Quartiersmanager*innen vorgegeben werden, die Teilnehmer*innen können aber auch ein Thema gemeinsam entwickeln. Hierdurch ist gewährleistet, dass den Unternehmen neue Themen nicht nur theoretisch vermittelt werden, sondern praxisorientierte Lerninhalte, die sie direkt im eigenen Betrieb anwenden können.

Mit seinen unternehmensübergreifenden Ansprache- und Workshopmodulen ist ein EXP sehr gut geeignet, Unternehmen einen Raum zum Austausch auf Augenhöhe, zur Information, Innovation sowie dauerhaften Kooperation zu bieten. In dem geschützten Raum können Erfahrungen ortsunabhängig mit Fach- und Führungskräften aus anderen Unternehmen und Branchen kollegial ausgetauscht werden, ein ehrliches Feed back der eigenen Ideen und Projekte eingeholt, und passgenaue Expertenimpulse genutzt werden, um von- und miteinander zu lernen. Das dient der Komplexitätsreduzierung und führt zu praxisnahen Handlungsimpulsen und Lösungen.

Durch den Aufbau eines Netzwerks lernt man sich gut kennen, Kontakte werden durch die regelmäßigen Treffen nachhaltiger und können damit ggf. eine gute Voraussetzung auch für eine spätere Zusammenarbeit oder Geschäftsbeziehung sein. Der intensive Austausch von Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen, ermöglicht neue Perspektiven und erweitert die eigene Sichtweise.

Durch die Evaluation der verschiedenen Experimentierräume im Projekt GeZu4.0 konnten einige Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

Gruppengröße

Die Analyse der EXP hat gezeigt, dass von der Gruppengröße nicht zwangsläufig auf den Erfolg eines EXPs geschlossen werden kann. Der kleinste EXP mit vier Personen arbeitete ebenso effektiv wie ein EXP, das mehr als dreimal so viele Teilnehmer*innen hatte. Die Vorteile eines kleinen EXP liegen darin, dass schnell eine vertrauensvolle Atmosphäre entsteht. Damit wird die Angst reduziert, sich bei Fehlern zu blamieren. Es herrscht mehr Offenheit, sich über Erfahrungen auszutauschen.

Um in größeren Gruppen eine ebenso vertrauensvolle und offene Gesprächskultur zu erreichen, ist ein höherer Aufwand des*r verantwortlichen Moderator*in erforderlich. Die Interessen der Mitglieder müssen koordiniert und es müssen vertrauensbildende Maßnahmen umgesetzt werden. Sofern die Gruppe nicht so groß ist, dass sich wiederum Untergruppen bilden, ist eine gute Zusammenarbeit ebenfalls möglich, erfordert aber mehr Zeit.

Es ist aber auch zu beachten, dass mit steigender Gruppengröße die individuelle Leistung sinken kann, weil sich der einzelne nicht mehr in der Gruppe wahrgenommen fühlt oder weil sich der einzelne in der Gruppe „verstecken“ kann, also

vom Gruppenerfolg profitiert, aber nicht den vollen Einsatz dafür leistet. Förderlich ist eine bestimmte Gruppengröße, die eine bestimmte Untergrenze nicht unterschreiten sollte, aber auch nicht zu groß sein sollte. Idealerweise bewegt sich die Gruppe zwischen 4 bis 12 Personen.

Gruppenzusammensetzung

Auch die Zusammensetzung der EXP-Teilnehmer kann einen Einfluss auf den Erfolg eines EXP haben. In Projekt GeZu4.0 gab es bezogen auf den Wirtschaftsbereich und Unternehmensgröße sowohl vergleichsweise homogene Gruppen (Handwerker, tendenziell eher kleiner) als auch sehr heterogene Gruppen (Produzierendes Gewerbe, Unternehmensnahe Dienstleistung regionale Akteure etc.). In Gruppen mit homogener Zusammensetzung entstehen weniger Transaktionskosten bei der Etablierung der Gruppe. Sie werden sich mit höherer Wahrscheinlichkeit schnell auf ein gemeinsames Ziel einigen und weniger Reibungsverluste bei der Art des Zusammenarbeitens haben. Sie ist also schnell einsatzfähig. Allerdings sind bei sehr homogenen Gruppen auch weniger innovative Impulse zu erwarten, die Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse wird sich innerhalb eines begrenzten Rahmens ergeben. In heterogenen Gruppen, z. B. mit unterschiedlicher Unternehmensgröße und unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, wird es länger dauern, bis sie arbeitsfähig ist. Es gilt, die Unterschiede zu erkennen und eine gemeinsame Basis zu entwickeln. Sind die Voraussetzungen und notwendigen Bedingungen einer Zusammenarbeit geklärt kommt es aufgrund der Heterogenität zu innovativeren Neuerungen.

Insgesamt lässt sich – wenn auch aus einer sehr kleinen Stichprobe – folgern, dass branchenspezifische Bedingungen nicht zwangsweise einen Einfluss auf den Erfolg eines Experimentierraums haben müssen. Auch aus statistischer Sicht besteht aufgrund einer sehr niedrigen Korrelation zwischen Branchenzugehörigkeit (gleich versus unterschiedlich) und Erfolgsmessung Grund zu dieser Annahme. Vermutlich spielen die Fähigkeiten der Quartiermanager*innen eine vermittelnde Rolle, indem sie es trotz unterschiedlicher Erwartungen und Projektziele der Teilnehmer*innen an einen EXP schaffen müssen, ein gemeinsames Ziel und einen gemeinsamen Nutzen für alle Teilnehmer*innen zu finden. Dies spricht einmal mehr für die große Bedeutung, die Quartiermanager*innen für den Erfolg eines EXP haben.

Organisation des EXP

Bei allen EXP wurde deutlich, dass die Teilnehmer*innen vor allem die Eigenschaft des EXPs als geschützten Raum schätzen. Dadurch wird erst die Möglichkeit zur offenen Diskussion geschaffen, die Voraussetzung für die Entwicklungen betrieblicher Neuerungen ist. Diese Gesprächsatmosphäre entsteht nicht automatisch, sondern muss möglicherweise über Vereinbarungen geschaffen und gestärkt werden. Hierzu können die einzelnen Teilnehmer*innen Commitments abgeben. Zu einer guten Organisation gehört auch, dass sich eine Person dafür verantwortlich zeigt, dass ein Ort zur Verfügung steht - ob nun virtuell oder vor Ort -, dass Termine gesetzt und eingehalten werden und dass die Teilnehmer über die Vorgehensweise und Inhalte des EXPs informiert sind. Alles Aufgaben, die ein Quartiersmanager übernimmt.

Formulierung einer gemeinsamen Zielsetzung

Die EXP sind Räume, in denen Neuerungen entwickelt werden sollen, die den betrieblichen Alltag erleichtern, optimieren oder die Nachfrage steigern. Die Ziele können also sehr unterschiedlich sein. Wichtig ist, dass sich die Teilnehmer*innen auf eine gemeinsame tragfähige Zielsetzung einigen. Hierbei handelt es sich um einen Aushandlungsprozess, der in der Regel einem/r guten Moderator*in bedarf. Gute Moderator*innen sind vergleichsweise neutral, können durch gute Leitfragen den Prozess steuern und gemeinsam mit den Teilnehmer*innen Themen identifizieren und Zielsetzungen definieren.

Interaktion in der Gruppe

Der Moderation kommt auch nach Zieldefinition eine äußerst wichtige Rolle für die Erreichung der Ziele zu. Durch gezielte Diskussionsbeiträge unterstützt sie die Gruppe bei der Erarbeitung der Ergebnisse und sorgt dafür, dass der rote Faden im Meinungsaustausch erhalten bleibt. Sie muss Kommunikationsfähigkeit und empathisch sein, sich auf die einzelnen Teilnehmer*innen einlassen und sie in der Diskussion mitnehmen, sie motivieren und im Konfliktfall schlichten. Wichtig ist es, den Dialog zu fördern. Dazu gehören eine motivierende und engagierte Moderation, ein intensiver Austausch und eine Wertschätzung der Teilnehmer*innen.

Qualifikation der Quartiersmanager*innen

Neben der Methodenkompetenz von Moderator*innen und der pädagogischen Kompetenz benötigen gute Quartiersmanager*innen auch fachliche Fähigkeiten

zu betriebswirtschaftlichen und Digitalisierungsthemen, um als kompetent wahrgenommen zu werden. Zusätzlich helfen auch Erfahrungen in der Netzwerkovorgangnisorganisation und der gegenseitige Erfahrungsaustausch mit anderen Quartiersmanager*innen.

Übertragbarkeit

Aufgrund der Heterogenität der Teilnehmer*innen in den verschiedenen EXP ist eine generelle Übertragbarkeit der Ergebnisse vor allem davon abhängig, ob das Konzept nach einer unternehmensübergreifenden Ansprache, z. B. über die übergeordneten Ziele, auch dazu in der Lage ist, auf die individuelle Situation und Herausforderung des Unternehmens einzugehen. Durch den regelmäßigen Austausch mit den Unternehmen, Kolleg*innen und Multiplikator*innen halten die Quartiersmanager*innen das GeZu4.0-Konzept für geeignet, um für die unterschiedlichsten Unternehmen, einen Raum zum Austausch auf Augenhöhe, zur Information und Innovation sowie zur dauerhaften Kooperation zu bieten.

Die Projektpartner des Projekts GeZu4.0 haben die Bedeutung der Quartiersmanager*innen erkannt und in dem internen EXP Qualifizierungsmodulen entwickelt. Um diese in der Praxis zu überprüfen wurden die LEx-Labore gegründet. Die vier Lex-Labore haben bereits den Praxistest erfolgreich absolviert, so dass das Konzept der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in einem geschützten Raum mit den Lex-Laboren fortgeführt wird.

Öffentlichkeitsarbeit

Um den Bekanntheitsgrad der EXP zu steigern, wurden Informationsveranstaltungen organisiert, Arbeitskreise besucht, Social-Media-Kanäle genutzt, zahlreiche Podcasts aufgenommen, Netzwerkveranstaltungen besucht und entsprechend Zeit für die externe Kommunikation mit anderen EXP sowie regionalen Akteuren wie Wirtschaftsförderung und Kammern aufgewendet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein EXP ein gutes Instrument sein kann, kleine und mittlere Unternehmen zu unterstützen. Die Art der Zusammenarbeit in einem geschützten Raum lässt einen offenen Austausch zu, der zu mehr Innovationen führen kann. Wesentliche Bedingung für einen funktionierenden EXP ist jedoch die Quartiersmanager*innen.