

Bottrop setzt um - (Selbst)Evaluation

»Die Selbstevaluation hilft uns, die eigene Arbeit und deren Ergebnisse zu beurteilen und bei Bedarf Korrekturen oder eine Neuausrichtung vorzunehmen.«

Sabine Wißmann

Ein kontinuierliches Monitoring ist im Rahmen einer nachhaltigen und resilienten wirtschaftsstrukturellen Entwicklung unabdingbar. Eine große Herausforderung besteht jedoch darin, einen flexiblen und anpassungsfähigen Monitoringprozess zu gestalten, der von den wirtschaftsfördernden Akteuren gemeinsam getragen wird. In Bottrop2018+ wurde bereits in der ersten Förderphase ein umfangreiches Messinstrument entwickelt (Seipel, Gonka, Merten 2018). Diesem mangelte es jedoch an Akzeptanz bzw. Motivation für die praktische Anwendung. In der zweiten Förderphase wurde deshalb angestrebt, gemeinsam mit den lokalen Akteuren ein handhabbares und tragfähiges Instrument zum Monitoring von Nachhaltigkeitsaspekten und Stakeholdern unter Berücksichtigung der standortspezifischen Rahmenbedingungen zu pilotieren. Darüber hinaus sollten eine Rückkopplung zu der sozioökonomischen Entwicklung der Gesamtstadt durch die aktive Einbindung weiterer städtischer Akteure (z.B. die Nachhaltigkeitsbeauftragte) sowie eine Reflexion mit den Akteuren aus der Wirtschaft erfolgen.

Vorhaben

Durch die sozioökonomische Analyse und das Monitoring-Instrument wurden bereits in der ersten Projektphase zentrale Indikatoren zur Nachhaltigkeitsevaluation am Standort identifiziert. Um künftig eine Selbstanalyse zu ermöglichen, wurden diese Indikatoren sowie die konkreten Quellen und Angaben zum statistischen Vorgehen reflektiert und zusammengefasst (Rabadjieva & Siegel 2020). Das umfassende Indikatorenset bietet die Möglichkeit, Nachhaltigkeit am Standort mit den drei Facetten ökonomisch, ökologisch, sozial abzubilden. Derartige Analysen erfordern jedoch statistische Vorkenntnisse. Darüber hinaus stellen die Daten und die damit möglichen Analysen ein Nachhaltigkeits-Monitoring auf der Makroebene der Stadt dar. Mit den vorhandenen Daten ist es nicht möglich, Aussagen über die Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene oder über die eigenen Wirtschaftsförderungsaktivitäten zu treffen. Zudem wird die Makro-Ebene auch von anderen Akteuren in Bottrop, wie der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Stadt und die Innovation City Management Agentur, abgebildet. Vor diesem Hintergrund wird künftig eine Zusammenarbeit zur Messung auf der städtischen Ebene angestrebt.

Umsetzung

Für eine effektive Selbstevaluation und ein Monitoring der Nachhaltigkeit und der Stakeholder im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement wurden vom Institut Arbeit und Technik (IAT) Evaluations- und Monitoringswerkzeuge erarbeitet und an die Anforderungen der Wirtschaftsförderung angepasst. Es wurde ein Werkzeugkasten mit über 20 Werkzeugen zum Nachhaltigkeits- und Stakeholdermonitoring, sowie zur Konkretisierung, Reflexion und Evaluation von Zielen, Projekten und einzelnen Maßnahmen erstellt. Die Methodenbeschreibungen und Arbeitsblätter bilden das angestrebte Instrumentarium ab.

Auf den folgenden Seiten werden der Werkzeugkasten und die pilothafte Erprobung in Form einer Evaluation der Reallabore detailliert dargestellt.

Zum Weiterlesen

Rabadjjeva, M. & Siegel, J. (2020). Nachhaltigkeitsmonitoring Kurzbericht 2020 Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online verfügbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/>.

Seipel, N., Gonka, T. & Merten, T. (2018): Entwicklung eines Monitoring- und Planungsinstrumentes für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen. AP6 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online verfügbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/>.

Werkzeuge zur Selbstevaluation

Hintergrund und Zielsetzung: Evaluationsprozesse können oft energie- und zeitintensiv sein. Die erste Projektphase hat gezeigt, dass komplexe Instrumente und Indikatorensets zum Monitoring auf der Makro-Ebene auf Widerstand stoßen. Vielmehr bedarf es Instrumente, die die Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung befähigen, über die Projektlaufzeit hinaus die eigenen Aktivitäten und Projekte zu reflektieren, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Ein solcher Prozess verlangt zugleich ein kontinuierliches Wissensmanagement und einen Wissensaustausch (→ [Kapitel 4](#)). Vor diesem Hintergrund hat das Institut Arbeit und Technik in der zweiten Projektphase ein Werkzeugkasten konkret für die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung erarbeitet und mit den Mitarbeitenden im Amt pilotiert.

Durchführung: Als Ausgangspunkt dienten bekannte Werkzeuge aus der Organisations- und Innovationsentwicklung, die um weitere Werkzeuge der Gruppenmoderation angereichert wurden. Jedes Werkzeug wurde mit einem Arbeitsblatt und einer Methodenbeschreibung ausgestattet, die an die Bedarfe der Wirtschaftsförderung angepasst wurden. Der Werkzeugkasten umfasst 22 Werkzeuge in drei Themenfeldern/Bereichen (→ Tabelle 2.1)

Pilotierung: In der Projektlaufzeit wurde der Werkzeugkasten den Mitarbeitenden des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement vorgestellt und gemeinsam ausprobiert. Angewandt wurden die Gruppenwerkzeuge (→ [Kapitel 4](#)) und die Werkzeuge zur Evaluation & zum Monitoring (siehe unten). Die Durchführung zeigt, dass Selbstevaluation zwar möglich ist, jedoch ein Wissensmanagement und die Kenntnis der Werkzeuge voraussetzt. Die Werkzeuge für Evaluation und Monitoring z.B. sollten bereits von Beginn an, in der Planungsphase der entsprechenden Maßnahmen und Projekte, eingesetzt werden. Da die meisten Maßnahmen und Projekte innerhalb der Reallabore eine Laufzeit von mindestens einem Jahr haben, ist es wichtig, kontinuierlich den Fortschritt zu dokumentieren, damit keine wichtigen Informationen verloren gehen. Diese Dokumentation war bei den Reallaboren zwar vorhanden, aber in Abhängigkeit von dem/der Durchführenden in sehr unterschiedlicher Form (ausführlicher Bericht, Mindmaps, Veranstaltungsprotokolle etc.). Eine Vereinheitlichung der Form der Dokumentation mittels Steckbrief war daher zu Beginn der Evaluation erforderlich. Zudem ist eine Evaluation im Team (mindestens 2 Personen) empfehlenswert, da die wichtigen Punkte im Gespräch schneller und klarer formuliert werden können. Die Methodenbeschreibung der Werkzeuge kann hilfreich sein, dennoch war für die Evaluation der Reallabore eine intensive Moderation seitens des IAT notwendig. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Instrumente vorher nicht bekannt waren und zum ersten Mal zum Einsatz kamen.

Zukunftsperspektive: Der Werkzeugkasten hat sich als handhabbar erwiesen und soll über die Projektlaufzeit hinaus im Amt zum Einsatz kommen.

Zum Weiterlesen

Rabadjjeva, M. & Terstriep, J. (2022): Werkzeugkasten für die partizipative Wirtschaftsförderung. Handreichung Instrumente. Ergebnis des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Tabelle 2.1
Überblick Werkzeuge für die Wirtschaftsförderung

Funktion	Werkzeuge	Anwendungsziel
Themen & Schnittstellen identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Problem definieren • Herausforderungen überprüfen • Stärken-Schwächen-Analyse • Reflexion • Ist-Soll-Zustand • Protokolle • Ergebnisse von Ideen- & Projektentwicklung bzw. Evaluation und Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensmanagement • Strategieentwicklung
Ideen & Projekte entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Pinnwandkarten • Mindmap • Ideenkarte • Ideenauswahl • Projekt- & Netzwerk-Canvas • Storytelling • Zielgruppe • Wertversprechen • Maßnahmensteckbrief • Ressourcen Assessment • Motivations-Matrix • Stakeholder-Karte 	<ul style="list-style-type: none"> • aktive und kreative Arbeit in Gruppen • Brainstorming • Priorisierung • Entwicklung von Projekten und Maßnahmen • (Stakeholdermonitoring)
Evaluation & Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungsplan • Reflexionsbogen • Wirklogik • Nachhaltigkeitscheck • Ressourcen Assessment • Motivations-Matrix • Stakeholder-Karte 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Anpassung von Strategien für den Standort • Evaluation von ganzen Themen, einzelnen Projekten oder konkreten Maßnahmen • Begleitendes Messen und Dokumentation von Fortschritten, (Miss-)Erfolgen und Ergebnissen

Evaluation der Reallabore

Hintergrund und Zielsetzung: Die Reallabore stellten den Hauptfokus der Praxisaktivitäten in der zweiten Projektphase dar. Die Maßnahmen wurden im Einklang mit den kontextuellen Rahmenbedingungen des Standortes und der internen Strategie der Wirtschaftsförderung (Zukunftsplan) unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsziele und Megatrends formuliert und durchgeführt (siehe Kapitel 1). Vor diesem Hintergrund eigneten sie sich sehr gut für die Pilotierung des Werkzeugkastens und insbesondere für die Testung der Werkzeuge zum Zweck der Evaluation und des Monitorings.

Das Ziel der Evaluation lag darin, zu reflektieren, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden konnten, welche Wirkung die Maßnahmen für die einzelnen Zielgruppen, Stakeholder und den Standort haben und wie diese Wirkung gemessen werden kann. Zudem zielte das ausgewählte Vorgehen darauf ab, die für die Reallabore zuständigen Mitarbeitenden zu befähigen, zukünftig alleine mit den Werkzeugen umgehen zu können bzw. ihre Erfahrungen an die anderen Kolleg:innen im Amt weiterzugeben.

Durchführung: Die drei Reallabore wurden zunächst separat unter der Moderation des Instituts Arbeit und Technik (IAT) von den zuständigen Mitarbeitenden im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement evaluiert. Dieser Evaluation folgte eine zusammenfassende Reflektion innerhalb des Projektteams.

Als Ausgangspunkt für die Evaluation haben die drei Mitarbeitenden Steckbriefe für die Reallabore ausgefüllt. In halbtägigen Terminen haben sie dann, moderiert durch das IAT, die Werkzeuge Reflexionsbogen, Wirklogik und Datenerhebungsplan angewandt. Auf Basis der Wirklogik wurden alle drei Reallabore durch den Nachhaltigkeitscheck bewertet, um die allgemeine Nachhaltigkeitswirkung der im Projekt durchgeführten Aktivitäten abzuschätzen (→ Tabelle 2.2).

Tabelle 2.2
Werkzeuge für
Evaluation und
Monitoring

Werkzeug	Vorteile	Voraussetzungen	Umsetzung in Bottrop
Maßnahmensteckbrief	<ul style="list-style-type: none"> • Gut geeignet für Wissensmanagement • Auf wenig Platz das Wichtigste über ein Projekt oder eine Maßnahme zusammenfassen • Einheitliche Dokumentation durch formularähnliche Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Als lebendes Dokument verstehen • Sukzessive ausfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Abschluss der Reallabore ausgefüllt, dadurch zeitintensiv • In verkürzte Form bestehende Informationen zusammenfassen und auf andere Dokumenten bzw. Quellen verweisen
Reflexionsbogen	<ul style="list-style-type: none"> • »leichtes« Werkzeug durch vorformulierte Fragen • Schnell auszufüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Endevaluation soll im Team zusammen mit der Leitung durchgeführt werden, um strategische Schlüsse zu ziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore • Beantwortung der vordefinierten Fragen • Endevaluation auf einem gemeinsamen Workshop mit der Beteiligung aller Projektpartnern
Wirklogik	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführlicher Arbeitsblatt zur Selbstmoderation • Ermöglicht einen Vergleich zwischen vorformulierte Outputs, Outcomes und Wirkungen mit den tatsächlich erreichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Am Anfang ausfüllen • Am Ende –vergleichen • Fokus nicht verlieren und Querdenken ermöglichen • Moderation durch eine nicht inhaltlich involvierte Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore durchgeführt, dadurch sehr zeitintensiv • Vergleich auf Basis von bestehenden Ziele aus der ersten Phase
Datenerhebungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Nützlich, um Messstrategien festzulegen • Eignet sich zur Planung von Projekten und Maßnahmen • Unterstützt bei der Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich gedanklich von den vorhandenen Daten und bekannten Methoden loslösen und an mögliche zusätzliche Aktivitäten zur Messung denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore durchgeführt • Schwierigkeiten alternative Messmethoden zu formulieren (z.B. Feedback-Umfragen)
Nachhaltigkeitscheck	<ul style="list-style-type: none"> • Auf einem Blick das Gleichgewicht zwischen ökonomische, ökologische und soziale Wirkung zeigen • Gleich für unterschiedlich große Vorhaben anzuwenden (Wirtschaftsförderung allgemein, einzelne Reallabore oder Maßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungslogik als Grundlage nutzen • Qualitative Schätzung abgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Für jedes Reallabor auf Basis der Wirklogik • Im gemeinsamen Workshop zur Abbildung der Wirkung des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement

Erkenntnisse: Die inhaltlichen Schlüsse zeigen, dass in allen drei Reallaboren die für die Projektlaufzeit gesetzten Ziele zumindest teilweise erreicht werden konnten. Die Reallabore der zweiten Projektphase haben aktiv Vorschläge für Aktivitäten aus der ersten Förderphase aufgegriffen (z.B. die Plattform Hallo-Bot, die Initiative Fairtrade-Town). Die angestoßenen Aktivitäten innerhalb der Reallabore unterscheiden sich insoweit von der alltäglichen Arbeit des Amtes, dass sie ein intensiveres Wissensmanagement voraussetzten, um den Reallabor-Ansatz gerecht zu werden. Die Durchführung des Reallabors »Fachkräftesicherung« setzte z.B. eine wissenschaftliche Vorgehensweise voraus, die eher eine Ausnahme für die Wirtschaftsförderung darstellt. Die konkrete Zielsetzung der Reallabore hat auch dazu geführt, dass spezifischere Mehrwerte erreicht werden konnten. Allerdings sind Themen wie Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Nachhaltigkeit nicht innerhalb von wenigen Jahren abzuschließen und werden auch künftig im Fokus der Wirtschaftsförderung bleiben (→ [Kapitel 1](#)). Vor diesem Hintergrund war die Evaluation hilfreich, um mögliche Zukunftspotenziale zu identifizieren und weitere Schritte zu formulieren (z.B. das Netzwerk »Handwerker Frühstück«, DigiCoach und Begleitstelle für Integration von Geflüchteten auf dem Arbeitsmarkt).

Abbildung 2.3 veranschaulicht, wie die Outcomes und Wirkungen aus dem jeweiligen Reallabor auf dem Nachhaltigkeitsdreieck zu bewerten sind. Die helleren Zettel fassen die Outcomes und Wirkungen zusammen, die schon zum Projektabschluss spürbar waren, während die dunkleren Zettel mittel- und langfristige Wirkungen zusammenfassen. Zudem konnten die Outcomes und Wirkungen auf vier Akteursgruppen zugewiesen werden: Unternehmen, Standort (Bottrop), Wirtschaftsförderung (Amt) und Gesellschaft. Die Abbildung zeigt deutlich, dass die durchgeführten Reallabore Wirkungen für alle Akteursgruppen ausgelöst haben, jedoch überwiegend auf der Achse Ökonomisch-Sozial des Dreiecks eingeordnet werden können. Die Initiative Fairtrade Town ist die Aktivität mit den am meisten gestreuten Wirkungen. Dennoch, wie auf [Abbildung 2.2](#) veranschaulicht, nimmt man alle Aktivitäten und Projekte des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement im Blick, sieht das Bild ausgeglichener aus. Mit Blick auf die geplanten Maßnahmen und Projekte (z.B. Klimastadt Bottrop 2035) ist es festzustellen, dass die Wirtschaftsförderung sich noch intensiver mit dem Themenbereich Nachhaltigkeit beschäftigen wird. Dies wurde auf einem gemeinsamen Workshop mit allen Beschäftigten des Amtes auch als Wunsch der Mitarbeitenden geäußert.

Abb. 2.3
Nachhaltigkeitscheck der Reallabore

