



BOTTROP 2018+

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen
und resilienten Wirtschaftsstruktur

Werkzeugkasten für die partizipative Wirtschafts- förderung

Handreichung Instrumente

Maria Rabadjieva & Judith Terstriep

Vorgeschlagene Zitierweise

Rabadjieva, 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.

Hinweis

Dieser Bericht ist das Ergebnis der Arbeitspakete AP 2 – Weiterführung der Wirtschaftsförderung und AP 4 – Monitoring & Evaluation und wurde im Rahmen des Projekts »Bottrop 2018+« vom Institut Arbeit und Technik erstellt.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wird unter der Fördermaßnahme »FONA« mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UR2012 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts liegt bei den Autor/innen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG | 1 |
| 2 | THEMEN/SCHNITTSTELLEN IDENTIFIZIEREN | 3 |
| | Problem definieren | 3 |
| | Herausforderung überprüfen | 4 |
| | Stärken-Schwächen-Analyse | 6 |
| | Ist-Soll-Zustand | 7 |
| | SMART-Ziele / Indikatoren | 9 |
| 3 | IDEEN / PROJEKTE ENTWICKELN | 10 |
| 3.1 | Brainstorming | 10 |
| | Pinnwandkarten | 10 |
| | Mindmap | 13 |
| | Ideenkarte | 14 |
| | Ideenauswahl | 16 |
| 3.2 | Projekt-/Maßnahmenentwicklung | 17 |
| | Projekt-Canvas | 17 |
| | Storytelling/Journey | 19 |
| | Zielgruppe | 22 |
| | Wertversprechen-Karte | 24 |
| | Ressource Assessment | 25 |
| | Motivationsmatrix | 27 |
| | Stakeholder-Karte | 29 |
| | Maßnahmesteckbrief | 31 |
| 4 | EVALUATION / MONITORING | 35 |
| | Datenerhebungsplan | 35 |
| | Reflexion | 37 |
| | Wirklogik | 39 |
| | Nachhaltigkeitscheck | 42 |
| 5 | PILOTIERUNG | 44 |
| | LITERATUR | 46 |

1 HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Mit dem Projekt »Bottrop 2018+« hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop auf dem Weg gemacht, eine Transition der Wirtschaftsstrukturen am Standort hin zu Nachhaltigkeit und Resilienz anzustoßen und mittels Ansätze der partizipativen Governance umzusetzen (Merten et al. 2019). Partizipation umfasst an dieser Stelle nicht nur die Beteiligung »nach außen« – Unternehmen, Intermediäre, Forschung, Politik etc. – in den wirtschaftsfördernden Aktivitäten, sondern auch eine Beteiligung »nach innen« – Bündelung der Kompetenzen und Erfahrungen aller Mitarbeitenden nicht nur in der Umsetzung von einzelnen Projekten, sondern auch in der Strategie- und Projektentwicklung (Rabadjieva & Terstriep 2019). Solche Prozesse der partizipativen Governance verlangen nicht selten ein Überdenken der internen Strukturen und Prozesse. Die zweite Projektphase (2020–2021) zielte dementsprechend darauf ab, ein Instrumentarium zu schaffen, das als Orientierungsrahmen für die wirtschaftsfördernden Aktivitäten aller Mitarbeitenden des Amtes dienen kann und damit das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement nachhaltig im Sinne einer partizipativen Governance neu ausrichtet.

Durch einen Mixed-Methods-Ansatz, bestehend aus teilnehmender Beobachtung, Interviews und Workshops, wurde zusammen mit den Mitarbeitenden des Amtes erarbeitet, dass kontinuierliches Wissensmanagement und Wissensaustausch den Kern der Neuausrichtung bilden. Dies beinhaltet die Generierung neuen Wissens sowie die Wissensdokumentation, die Planung, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen/Aktivitäten ebenso wie die Rückkoppelung der Ergebnisse/Erkenntnisse in die Abteilungen und laufenden Projekte. Solche Prozesse können oft energie- und zeitintensiv sein. Um sie zu unterstützen, sind Instrumente erforderlich, die die Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung befähigen, die eigenen Aktivitäten und Projekte zu reflektieren, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Vor diesem Hintergrund hat das Institut Arbeit und Technik ein Werkzeugkasten konkret für die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung erarbeitet und mit den Mitarbeitenden im Amt pilotiert.

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 21 Werkzeuge in drei Themenfeldern:

- **Themen/Schnittstellen identifizieren:** Die Identifikation relevanter Themen und Schnittstellen erfordert ein geeignetes Wissensmanagement der einzelnen Mitarbeitenden, der Teams und der Organisation in ihrer Gesamtheit. Das Wissensmanagement kann durch folgende Instrumente unterstützt werden: Problem definieren, Herausforderungen überprüfen, Stärken-Schwächen-Analyse, Reflexion, Ist-Soll-Zustand, Protokolle, Ergebnisse von Ideen-/Projektentwicklung bzw. Evaluation und Monitoring
- **Ideen/Projekte entwickeln:** Dieser Bereich beinhaltet die aktive und kreative Arbeit in Gruppen. Zu den identifizierten Schnittstellen und Herausforderungen können auf Basis des vorhandenen Wissens Lösungen in Form von Projekten und Maßnahmen entwickelt werden. Dabei kann zwischen Instrumenten zum Brainstorming (Pinnwandkarten, Mindmap & Ideenkarte), zur Priorisierung (Ideenauswahl) oder

Projekt-/Maßnahmenentwicklung (Projekt-Canvas & Storytelling, Zielgruppe, Wertversprechen, Ressourcen Assessment, Motivation-Matrix & Stakeholder-Karte) unterschieden werden.

- **Evaluation/Monitoring:** Im Sinne eines kontinuierlichen Wissensmanagements und einer Planung bzw. Anpassung von Strategien für den Standort sollten die laufenden und abgeschlossenen Aktivitäten regelmäßig evaluiert werden. Evaluiert werden können ganze Themen, einzelne Projekte oder konkrete Maßnahmen. Voraussetzung hierfür ist ein begleitendes Monitoring, d.h. das Messen und die Dokumentation von Fortschritten, (Miss-)Erfolgen und Ergebnissen während der Durchführung von Aktivitäten. Monitoring und Evaluation können in Gruppen oder durch einzelne Mitarbeitende erfolgen. Folgende Instrumente eignen sich dafür: Datenerhebungsplan, Reflexion, Wirkungslogik & Nachhaltigkeitscheck.

Auf den folgenden Seiten werden die 22 Werkzeuge (s. Tabelle 1) bezüglich ihrer Anwendung in der Wirtschaftsförderung vorgestellt. Jedes Werkzeug wird von einem Arbeitsblatt zur Selbstmoderation begleitet. Die Werkzeuge sollen die Arbeit in selbstorganisierten Teams ermöglichen. An vielen Stellen bietet sich jedoch eine Moderation durch externe Personen an. Diese müssen nicht unbedingt organisationsfremd sein, allerdings sollten sie sich in die Diskussion und die Ergebnisse der Werkzeuge nicht einmischen.

Tabelle 1 Überblick Werkzeuge für die Wirtschaftsförderung

| | 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 Dokumentieren von Fortschritten, (Miss-)Erfolgen und Ergebnissen |

2 THEMEN/SCHNITTSTELLEN IDENTIFIZIEREN

PROBLEM DEFINIEREN

| Was ist die Herausforderung / das Problem und existieren schon Lösungen? | |
|--|---|
| Primäres Ziel: | verstehen und konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | 1-2 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 11)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Problem zu definieren ist ein wichtiger erster Schritt, um effektive und effiziente Lösungen anbieten zu können. Die Schwierigkeit resultiert daraus, dass das was als Problem wahrgenommen wird, in der Realität einen Teil von einer größeren Herausforderung bilden kann. Dieses Werkzeug erlaubt Gruppen, die zugrundeliegenden Faktoren für ein Problem zu verstehen und dieses zu kontextualisieren, d.h. auf den konkreten Anwendungsfall bzw. das Thema zuzuspitzen.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann von einzelnen Personen oder in Gruppe angewendet werden. Es empfiehlt sich jedoch in Gruppen zu arbeiten, da das Ziel darin liegt, ein Problem aus unterschiedlichen Seiten zu betrachten und zu konkretisieren. Einbeziehung von relevanten Stakeholdern kann hilfreich sein. Das Arbeitsblatt sollte von links nach rechts ausgefüllt werden.



HERAUSFORDERUNG ÜBERPRÜFEN

Was ist die Herausforderung / das Problem und existieren schon Lösungen?

| | |
|----------------------------|---|
| Primäres Ziel: | konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 1 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 9)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug erlaubt den Maßstab der Herausforderung zu definieren. Es kann zeigen wie ernst, machbar und skalierbar die Herausforderung ist:

- Ernst – nicht leicht zu lösen, aber betrifft viele Unternehmen/Branchen
- Machbar – das Team hat leichten Zugang zu den Betroffenen (Unternehmen), und anderen Akteuren und Partnern (Stadtverwaltung, Intermediäre, Politik etc.) und kann am Lösen des Problems arbeiten
- Skalierbar – die Herausforderung ist weitreichend und nicht nur lokal für die eigene Kommune relevant

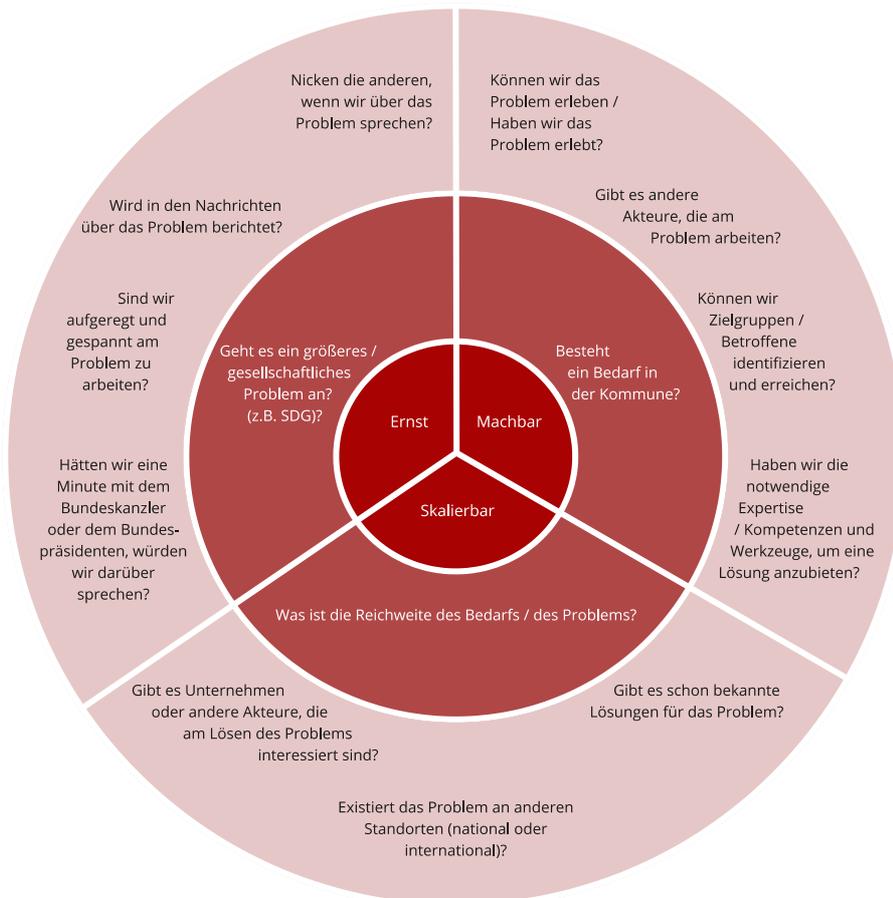
Wenn die Herausforderung von vorne an konkretisiert wird, können passgenaue Lösungen gefunden werden. Das Werkzeug erlaubt große Herausforderungen zu konkretisieren.

Wie wird es genutzt?

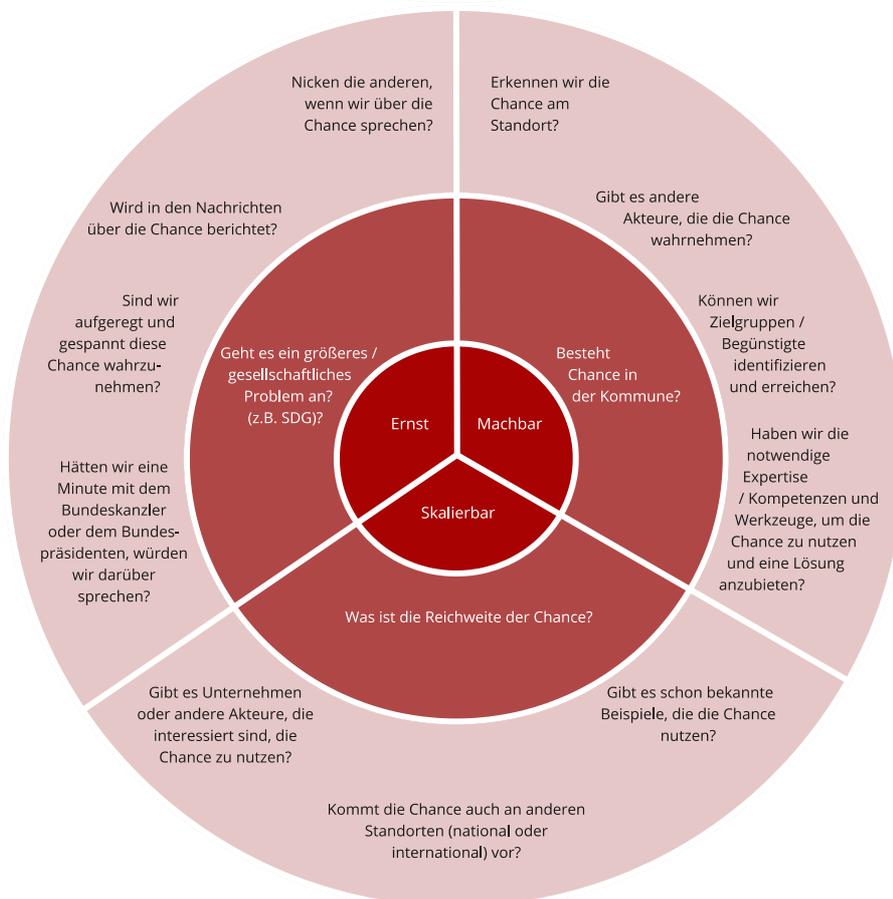
Das vorliegende Template erlaubt durch das Beantworten von Fragen, die Herausforderung zu konkretisieren. Die Vorlage kann auf einem A4 Blatt oder noch besser in einem größeren Format ausgedruckt werden. Das Team sollte die Fragen der Reihe nach im Uhrzeigersinn beantworten und nach jeder Antwort auch die Frage »Wie?« stellen. Am besten fängt man mit »Ernst« an.

Hinweis: Das Werkzeug lässt sich mit weniger Anpassung der Fragen auf Konkretisierung von Chancen anwenden. Das zweite Arbeitsblatt bietet dafür einen Vorschlag.

HERAUSFORDERUNG



CHANCE



STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Was ist die Herausforderung / das Problem und existieren schon Lösungen?

| | |
|----------------------------|---|
| Primäres Ziel: | analysieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 1 Stunde |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 12)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Die SWOT-Analyse ist ein analytisches Werkzeug zur Ermittlung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die die Wirtschaftsförderung hat. Es ist hilfreich, vor Projektbeginn eine SWOT-Analyse durchzuführen, um die Idee oder die Strategie zu testen. Die Analyse führt zu einem tieferen Verständnis des Lösungsangebots, welche Möglichkeiten bestehen und woran gearbeitet werden sollte. Es kann auch zu weiteren Ideen führen, wessen Unterstützung gebraucht ist und wie der Erfolg besser strategisch geplant werden kann.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann von einzelnen Personen oder in Gruppen, für die gesamte Wirtschaftsförderung für konkrete Themenbereiche /Handlungsfelder oder für einzelne Projekte und Branchen ausgefüllt werden. Es kann in beliebiger Reihenfolge abgeschlossen werden, es empfiehlt sich jedoch mit der Arbeit an den internen Faktoren anzufangen und dann weiter an den externen Faktoren zu arbeiten.

Wenn das Ziel das Identifizieren von Schnittstellen zwischen mehreren Beteiligten ist, sollten die Gruppenteilnehmenden zunächst das Werkzeug für sich selbst und das eigene Themenfeld ausfüllen, bevor eine SWOT-Analyse für das übergeordnete Thema gemeinsam durchgeführt wird.

Hinweis: Die Analyse ist nur dann nützlich, wenn sie mit einem kritischen Auge durchgeführt wird. Die Beteiligten sollten offen für Kritik sein!



IST-SOLL-ZUSTAND

| Wo stehen wir und was möchten wir erreichen? | |
|--|---|
| Primäres Ziel: | analysieren und planen |
| Schwierigkeitsgrad: | hoch |
| Zeit: | 3-4 Stunden (ggfs. wiederholte Sitzungen) |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Eigener Entwurf, basiert auf BSC-Prozess (s. Rabadjieva, Seipel & Terstriep 2018)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug soll helfen, einen Status-Quo zu ermitteln, um im Anschluss einen Wunsch-Zustand abzuleiten. Somit ermöglicht das Werkzeug, Strategien zu entwickeln und Ziele zu setzen. Eine Ausführliche Status-Quo Analyse ist am Anfang von jeder Aktivität oder in gewissen Zeitlichen Abständen hilfreich, um den Überblick auf die gesetzten Ziele nicht zu verlieren. Das Definieren von SOLL-Zustand ist hilfreich, um im nächsten Schritt an konkrete Ideen und Lösungen arbeiten zu können.

Hinweis: Wenn Schnittstellen identifiziert werden sollen, bietet sich an, dass die Gruppenmitglieder zunächst für sich und den eigenen Themenbereich die Analyse durchführen, um diese im Anschluss in eine gemeinsame Ist-Soll-Analyse zu überführen.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann von einzelnen Personen oder in Gruppen genutzt werden. Zunächst sollte der IST-Zustand bearbeitet werden. Das Reflexion-Werkzeug (s. Evaluation/Monitoring) kann hier als Leitfaden dienen. Wenn die Status-Quo-Analyse abgeschlossen ist, kann mit dem SOLL-Zustand weitergemacht werden. Als Hilfestellung für die Zielformulierung könnte zum Schluss die SMART-Methode angewendet werden.

Zugrundeliegende(s) Leitbild / Strategie / Ziel / Projekt

| IST-Zustand | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Thema / (Sub)Ziel | Wirtschafts-förderung / Mitarbeitende | Projekte / Maßnahmen | Stakeholder / Partner | Kunden / Zielgruppen | Kennzahlen |
| Welche sind die relevanten Themen / Subziele? | Arbeitet die Wirtschaftsförderung an dem Thema / Ziel? Welche Mitarbeitenden sind wie involviert? | Welche Projekte / Maßnahmen zu dem Thema / Ziel laufen oder sind in Planung? | Welche Stakeholder arbeiten an dem Thema / Ziel? Mit wem arbeitet wir daran zusammen? | Für wen und inwieweit ist das Thema / Ziel relevant? Welche Unternehmen / Zielgruppen sind zurzeit in der Bearbeitung des Themas / in die Erreichung des Ziels involviert und auf welche Weise? | Welche messbaren Ziele möchte wir zurzeit erreichen? Wo stehen wir bei der Erreichung der gesetzten Ziele? Von welchen Zahlen können wir berichten? |
| | | | | | |
| SOLL-Zustand | | | | | |
| Thema / (Sub)Ziel | Wirtschafts-förderung / Mitarbeitende | Projekte / Maßnahmen | Stakeholder / Partner | Kunden / Zielgruppen | Kennzahlen |
| Welche Themen / Subziele möchten wir bearbeiten / erreichen? | Welche Rolle soll die Wirtschaftsförderung spielen? Welche Mitarbeitenden sollen wie involviert werden? Haben wir die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen? | Welche Projekte / Maßnahmen sind zum Bearbeiten des Themas / zum Erreichen des Ziels notwendig / denkbar? | Welche Stakeholder / Partner sind relevant? Wen sollen wir wie involvieren? | Für wen und inwieweit wird das Thema / Ziel relevant sein? Welche Unternehmen / Zielgruppen sollen in der Bearbeitung des Themas / beim Erreichen des Ziels und wie involviert werden? | Welche messbaren Ziele möchten wir erreichen? Welche Zahlen sollen wir messen? |
| | | | | | |

SMART-ZIELE / INDIKATOREN

| Wie sollten Ziele definiert werden? | |
|-------------------------------------|---|
| Primäres Ziel: | planen und konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | gering |
| Zeit: | Je nach Komplexität 2-4 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug ermöglicht eine klare und konkrete Formulierung von Zielen und Indikatoren. Oft bleiben die Ziele vage oder lassen großen Raum zur Interpretation. Das Werkzeug hilft, die Formulierung so zu wählen, dass es allen Beteiligten klar wird, was der Sinn und was die Erwartungen an die definierten Ziele sind.

Hinweis: Es ist nicht notwendig, dass alle Kriterien immer vollständig erfüllt sind. Nicht alle Ziele und Indikatoren lassen sich z.B. quantitativ messen. Qualitative Faktoren sind auch möglich und wertvoll.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann am besten als Checkliste genutzt werden, um zu überprüfen, ob die definierten Ziele und Indikatoren passend formuliert sind. Es bietet sich an zunächst den IST-SOLL-Zustand zu definieren und im Anschluss die definierten Ziele nach dem SMART-Prinzip umzuformulieren.

| | | |
|----------|-------------------------|--|
| S | spezifisch | Die W-Fragen in Bezug auf das Ziel / den Indikator beantworten (s. Pinnwandkarten: W-Fragen) |
| M | messbar | Messgröße festlegen. Nennt das Ziel messbare Werte (quantitativ oder qualitativ)? Wer wird die Daten erheben? (s. Datenerhebungsplan) |
| A | angemessen / akzeptiert | Ist das Ziel sinnvoll und motivierend? Ist klar, wer sich um das Erreichen kümmern wird? |
| R | realistisch | Kann das Ziel von der Wirtschaftsförderung beeinflusst sein? Ist das Ziel machbar? Welche Ressourcen brauchen wir für das Erreichen des Ziels? |
| T | terminierbar | In welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden? |

3 IDEEN / PROJEKTE ENTWICKELN

3.1 Brainstorming

PINNWANDKARTEN

Welche Lösung(en) möchten wir anbieten?

| | |
|----------------------------|---|
| Primäres Ziel: | verstehen und konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | gering |
| Zeit: | ca. 1 Stunde |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug hilft erste Ideen für Lösungen zu sammeln. Die drei vorgeschlagenen Techniken helfen, die Gedanken und die Diskussion der Gruppe zu strukturieren und weiterzuführen.

- **W-Fragen** - Fragen nach »Wer, Was, Warum, Wann, Wo, Wie, Woher, Wozu ...« formulieren und beantworten. Diese Technik ist vielfältig einsetzbar.
- **Umkehrdenken** – Die Fragen werden umgedreht. Es wird gezielt danach gefragt, für wen ist die Lösung NICHT gut oder anwendbar. Somit kann geklärt werden, was unerwünscht ist.
- **Konjunktiv** – ermöglicht ein Out-of-the-Box Denken. Es werden Fragen gestellt wie »was müsste passieren damit die Lösung funktioniert?«. Die Technik befreit die Gedanken und ermöglicht an Lösungen zu kommen, die vorher unmöglich erschienen.

Wie wird es genutzt?

Die Arbeitsblätter bieten ersten Entwurf für mögliche Fragen für alle drei Techniken an. Die Fragelisten sind jedoch nicht ausschließlich. Die Technik kann zum Brainstorming von Problemen oder Lösungen angesetzt werden. Es sollte von vorne an definiert werden, wofür genau ein Brainstorming durchgeführt wird. Es ist hilfreich, wenn alle Beteiligten zunächst für sich die Fragen beantworten und dann in der Gruppe diskutieren. Dies ermöglicht multiple Antworten zu sammeln.

W-FRAGEN

| Leitfragen | Beispielhafte Fragen | Antworten |
|--|---|-----------|
| Wer? (Stakeholder, Zielgruppe, Betroffene, Partner etc.) | Wer hat / verursacht das Problem? Wer bietet die Lösung an? Wer hat die notwendige/n Expertise / Ressourcen? Wer ist an einer Lösung interessiert? | |
| Was? (Lösungen, Projekte, Dienstleistungen, Prozesse etc.) | Was ist die Lösung? Was möchten wir tun? Was können wir tun? | |
| Wo? (Kommune, Stadtteil, Region, Branche) | Wo taucht das Problem auf? Wo bieten wir die Lösung an? | |
| Wann? (Tageszeit, Monatszeit, Jahreszeit, Unternehmensprozesse / -zyklus etc.) | Wann taucht das Problem auf? Wann soll die Lösung angeboten werden? | |
| Warum? (Gründe, Faktoren, Ursachen) | Warum tritt das Problem auf? Warum bieten wir diese Lösung an? Warum wird die Lösung funktionieren?? Warum beteiligen wir uns daran? | |
| Wie? (Handlung definieren, Menge, Häufigkeit, Dauer, Tätigkeiten etc.) | Wie sieht die Lösung aus? Wie gehen wir vor? Wie oft wird die Lösung angeboten? Wie viele Ressourcen brauchen wir? Wie kommen wir an die notwendige/n Expertise / Ressourcen? | |
| Woher? (Wirkung) | Woher kommt das Problem? Woher kommen die notwendigen Ressourcen für die Lösung? | |
| Wozu? (Wirkung) | Wozu adressieren wir dieses Problem? Wozu ist die Lösung gut? Wozu beteiligen wir uns? | |
| ...? (Zusatzfragen) | | |

UMKEHRDENKEN

| Leitfragen | Beispielhafte Fragen | Antworten |
|------------|---|-----------|
| Wer? | Wer hat / verursacht das Problem NICHT? Wer bietet die Lösung NICHT an? Wer ist an einer Lösung NICHT interessiert? | |
| Was? | Was möchten wir NICHT tun? Was können wir NICHT tun? Was dürfen wir NICHT tun? | |
| Wo? | Wo taucht das Problem NICHT auf? Wo bieten wir die Lösung NICHT an? | |
| Wann? | Wann taucht das Problem NICHT auf? Wann soll die Lösung NICHT angeboten werden? | |
| Warum? | Warum sollten wir das Problem NICHT adressieren? Warum wird die Lösung NICHT funktionieren? Warum beteiligen wir uns NICHT daran? | |
| Wie? | Wie soll die Lösung NICHT aussehen? Wie gehen wir NICHT vor? | |
| Woher? | | |
| Wozu? | Wozu ist die Lösung NICHT gut? Wozu beteiligen wir uns NICHT? | |

KONJUNKTIV

| Leitfragen | Beispielhafte Fragen | Antworten |
|------------|---|-----------|
| Wer? | Wer könnte an einer Lösung interessiert sein? | |
| Was? | Was müsste passieren, damit die Lösung funktioniert? Was müsste passieren, damit wir uns an der Lösung beteiligen? | |
| Warum? | Warum würden sich die Akteure an der Lösung (nicht) beteiligen? | |
| ...? | | |

MINDMAP

| Was ist das Problem/die Herausforderung und welche Lösung(en) möchten wir anbieten? | |
|---|---|
| Primäres Ziel: | organisieren, entwickeln, dokumentieren |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 1 Stunde |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evt. Whiteboard (digital oder analog) |

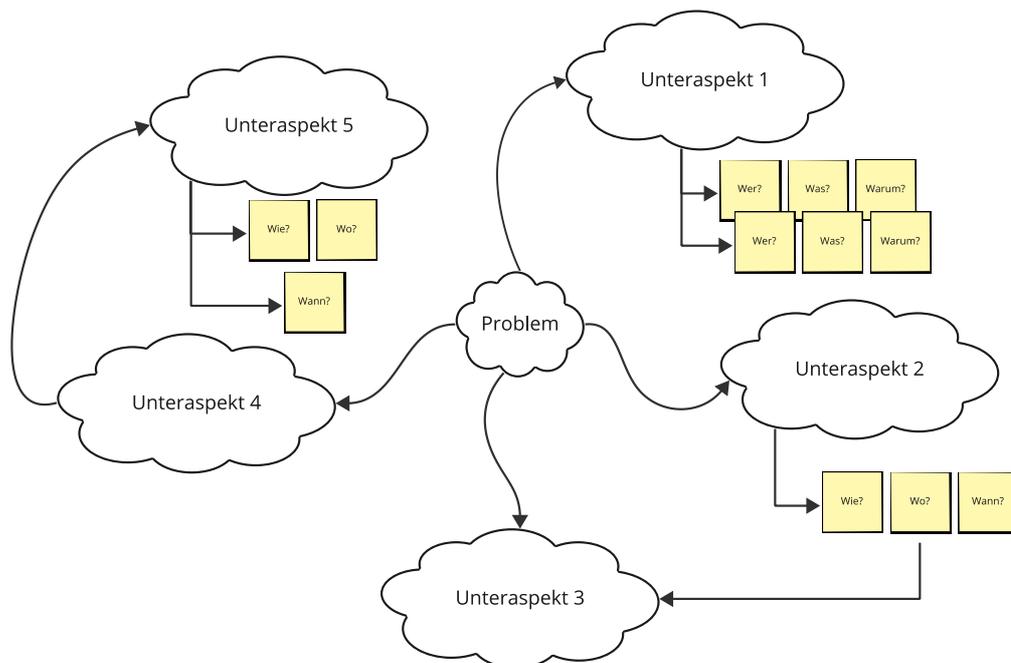
Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Mind-Mapping ist eine wertvolle Technik zum Organisieren von Ideen in einer nachvollziehbaren Übersicht, der eine baumartige Gedankenstruktur und Kategorienbildung zugrundliegt. Als Ausgangspunkt können sowohl Probleme/Herausforderungen als auch konkrete Lösungen dienen, für die ein besseres Verständnis geschaffen werden soll. Somit ist Mind-Mapping als kreatives Werkzeug gleichwohl zur Ideenentwicklung und Wissensdokumentation geeignet.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann von einzelnen Personen oder in Gruppen angewendet werden. Wichtig ist einen Ausgangspunkt/Hauptaspekt im Zentrum zu legen. Das Werkzeug kann sowohl direkt als Dokumentation einer Brainstorming-Session genutzt werden oder zur Strukturierung der Ergebnisse anderer Brainstorming-Tools (s. Pinnwandkarten). Mind-Mapping ermöglicht es Verbindungen zwischen einzelnen Aspekten aufzuzeigen. Mind-Maps können händisch gemalt, mit einer Software erstellt oder aus den bestehenden Post-its zusammengestellt werden.



IDEENKARTE

| Was ist die Lösung? | |
|----------------------------|----------------|
| Primäres Ziel: | konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 2-3 Stunde |
| Materialien: | Stifte |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 22)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug der Ideenkarte fasst eine bestehende oder erste Idee auf einer Seite zusammen: die angedachte Herausforderung, die Bedürfnisse, die Lösung und die Schritte, die zum Erreichen notwendig sind. Es ist ein nützliches Instrument, um eine Idee anderen Teammitgliedern, Stakeholdern, Partner oder zukünftigen Leistungsempfängern/Kunden vorzustellen und um ein Gefühl dafür zu bekommen, was ist schon richtig und was könnte verbessert werden.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann alleine oder in Gruppen ausgefüllt werden. Am Anfang werden die Herausforderung und die spezifischen Bedürfnisse definiert. Danach wird überlegt, wie es aussehen könnte, wenn das Problem gelöst wäre. Die ersten zwei Schritten stellen das IST- und SOLL-Zustand für die konkrete Idee dar. Anschließend kann die eigene Idee konkretisiert werden: was und wie könnte damit erreicht werden. In einer Gruppe kann das Werkzeug genutzt werden, um erste Ideen zu generieren. Wenn das Werkzeug von einzelnen Personen ausgefüllt wird, empfiehlt es sich die Idee zum Schluss in einer Gruppe zu präsentieren, um Feedback zu erhalten und womöglich anzupassen!

Ideenkarte

Welche Herausforderungen sollen angegangen werden?

Wenn das Problem gelöst wäre, wie würde das aussehen?

Welche Bedürfnisse gibt es?

IDEE:

Was wird mit der Idee erreicht?

Wie?

IDEENAUSWAHL

Was ist die Lösung?

| | |
|----------------------------|--|
| Primäres Ziel: | priorisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | 1 Stunde |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evtl Board (digital oder analog) |

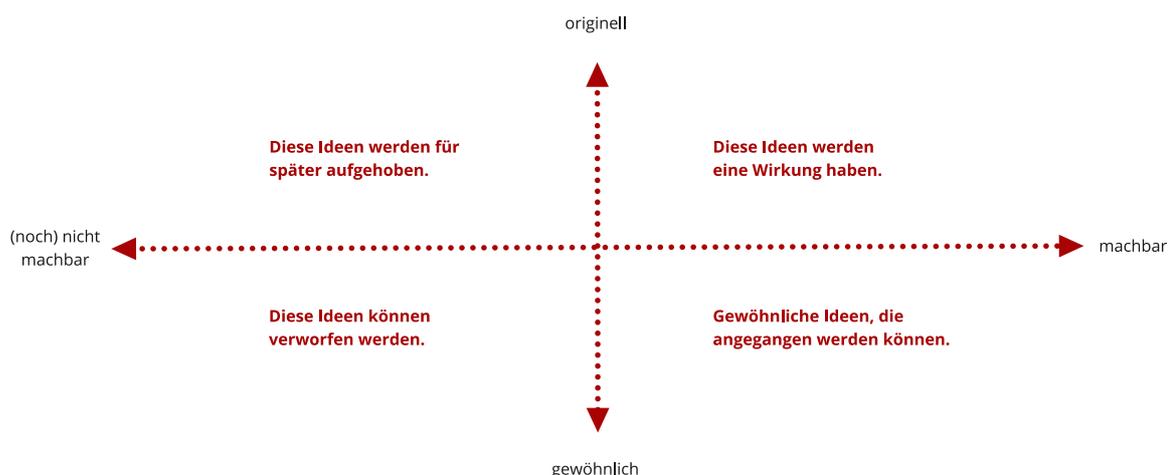
Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 19)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Wenn viele Ideen zur Lösung des Problems gesammelt wurden, kann es schwierig sein, zu entscheiden, welche Idee weiterentwickelt werden soll. Das Werkzeug der Ideenauswahl hilft, die zahlreichen Ideen nach ihrer Originalität und Umsetzbarkeit zu ordnen. Ziel ist es, zu priorisieren, welche Ideen im Fokus rutschen sollen und welche für später aufgehoben oder komplett verworfen werden. Das Werkzeug basiert auf einer subjektiven Einschätzung, verlangt aber eine objektive Reflexion jeder einzelnen Idee. Es bietet sich deshalb an, vorher die Ideen mit einigen der anderen Werkzeuge einigermaßen zu konkretisieren (z.B. Ideenkarte), um besser entscheiden zu können.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann alleine oder in Gruppen genutzt werden. Zu Beginn werden alle bestehenden Ideen auf Post-it-Zettel notiert. Für jede Idee wird dann überlegt, ob sie originell oder gewöhnlich, machbar oder (noch) nicht machbar ist, und sie wird in den entsprechenden Quadranten aufgeklebt.



3.2 Projekt-/Maßnahmenentwicklung

PROJEKT-CANVAS

| Was ist die Lösung? | |
|----------------------------|--|
| Primäres Ziel: | entwickeln und dokumentieren |
| Schwierigkeitsgrad: | hoch |
| Zeit: | von 45 Minuten bis kontinuierlich |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evtl Board (digital oder analog) |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Projekt-Canvas erlaubt eine konkrete Lösung /ein Projekt zu entwickeln und zu dokumentieren. Es hilft einen Überblick über die Entwicklung einer Lösung zu behalten. Gleichzeitig können die Post-it-Zettel beliebig ausgewechselt oder auf dem Canvas bewegt werden. Deshalb ist dieses Werkzeug für Ideenentwicklung und Verfeinerung von Projekten oder Maßnahmen gleichermaßen gut geeignet.

Hinweis: Die Canvas-Methode ist für multiple Zwecken ansetzbar. Im Kern steht die Abbildung aller relevanten für den Zweck Aspekte auf einer Seite. Ziel ist es die Felder dann entsprechend mit Information zu füllen. Die Handreichung schlägt zwei Vorlagen für Canvas – für Projektentwicklung und zum Netzwerkaufbau – vor, die für die Wirtschaftsförderung von hoher Relevanz sind.

Wie wird es genutzt?

Das Canvas kann klein oder groß ausgedruckt oder auf einer Tafel/Wand mittels Karten wiederhergestellt werden. Es bietet sich an das Canvas mittel- bis langfristig aufzubewahren und immer wieder daran zu arbeiten. Die Fragen in jedem Feld dienen als Hilfestellung zum Ausfüllen. Die Antworten der Fragen sollen auf Post-it-Zettel geschrieben und im Canvas angehängt werden. Abhängig vom Zweck und den zur Verfügung stehenden Informationen kann mit dem Ausfüllen an beliebiger Stelle im Canvas begonnen werden. Es bietet sich an andere Werkzeuge zur Unterstützung (z.B. Stakeholder-Karte, Zielgruppe, Wertversprechen, Ressourcen Assessment etc.) zu verwenden.

Projekt-Canvas

Name des Projekts

Beteiligte Akteure

Herausforderung & Zielsetzung

Was ist die Herausforderung? Was sind die Motive für das Projekt? Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam - und für wen? Welchen Beitrag werden die einzelnen Akteure leisten? Hint: Herausforderung überprüfen

Ressourcen & Budget

Welche Ressourcen und wie viel Budget werden für die Umsetzung des Projekts benötigt? Hint: Resource Assessment

Arbeitsplanung

Welche Aktivitäten sollen im Projekt durchgeführt werden (z.B. Literaturanalyse, qualitative/quantitative Erhebung, Workshops)?

Methoden

Welche Methoden sollen zum Einsatz kommen?

Meilensteine

Welche Etappenziele wären Anlass zum Feiern?

Fördermittelgeber

Wer könnte das Projekt finanzieren?

Ergebnis(se)

Was genau soll am Ende des Projekts "geliefert" werden (z.B. ein neues Konzept / eine Vorgehensweise, Handlungsempfehlungen, eine Dienstleistung / ein Produkt)?

Zeitplanung

Wann soll das Projekt starten? Wie lange soll es laufen und wann ist es abgeschlossen?

Startdatum

Enddatum

Dauer

Netzwerk-Canvas

Name des Netzwerks

Beteiligte Akteure

Herausforderung

Was ist die Herausforderung? Warum ist das Netzwerk gebraucht? Welchen Beitrag werden die einzelnen Akteure leisten? Hint: Herausforderung überprüfen

Zielsetzung

Was ist das Ziel des Netzwerks? Wofür ist das Netzwerk gebraucht?

Zielgruppe / Mitglieder:innen

Für wen ist das Netzwerk? Wer bestimmt, wer sich beteiligen darf? Hint: Zielgruppe-Werkzeug

Geteilte Erfahrungen

Was ist das Gemeinsame? Was teilen die Netzwerkmitglieder:innen? (z.B. gleiche Problemstellung, Kompetenzen etc.)

Mehrwert

Was bietet das Netzwerk den Beteiligten an? (z.B. Austausch, Kompetenzen, Plattform etc.) Hint: Wertversprechen-Karte

Erfolgskriterien

Wie wird der Erfolg des Netzwerks definiert und gemessen? (z.B. Mitgliederzahlen, Veranstaltungen etc.) Wer kümmert sich um das Monitoring? Hint: Datenerhebungsplan

Inhalte

Mit welchen Inhalten beschäftigt sich das Netzwerk? Wer bietet die Inhalte an? (z.B. Mitglieder:innen, Wirtschaftsförderung, andere Akteure)

Veranstaltungen / Treffen

Wann und wie trifft sich das Netzwerk? Wird es reguläre Veranstaltungen / Treffen geben?

Rollen

Welche Rolle können die Mitglieder:innen annehmen? Was ist die Rolle der Wirtschaftsförderung? Hint: Storytelling / Journey

Organisation & Steuerung

Wer betreibt das Netzwerk? Wer ist in der Wirtschaftsförderung für das Netzwerk verantwortlich? Wer und wie trifft Entscheidungen über das Netzwerk?

Kanäle

Über welche Kanäle wird mit und zwischen den Mitglieder:innen kommuniziert? (z.B. Newsletter, Webseite, Social Media etc.) Wer bedient welche Kanäle?

Finanzierung

Ist zusätzliche Finanzierung gebraucht? Wofür? Woher kann das Geld kommen?

Kontakte

Wie wird mit den Informationen / Kontaktdaten der Mitglieder:innen umgegangen? (z.B. Cobra)

STORYTELLING/JOURNEY

| Was ist die Lösung? | |
|----------------------------|--|
| Primäres Ziel: | entwickeln |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 2 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, evtl Board (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 13)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Storytelling oder Journey Werkzeug ist eine visuelle Interpretation der Beziehung des Leistungsempfängers/Stakeholders zur Wirtschaftsförderung, zur Dienstleistung oder zum Produkt. Die Geschichte wird aus der Sicht des Leistungsempfängers erzählt und somit werden wichtige Momente hervorgehoben, in denen die Erwartungen der Leistungsempfängers/Stakeholders sich mit dem Angebot der Wirtschaftsförderung überschneiden. Es ist ein nützliches strategisches Werkzeug, das die Kunden, Begünstigte und Partner in den Mittelpunkt von Designentscheidungen hält und zeigt mögliche Schwachstellen und Möglichkeiten für Optimierungen auf. Das Werkzeug kann auch genutzt werden, um Prozesse bzw. Dienstleistungen mit mehreren Beteiligten darzustellen und mögliche Überschneidungen oder Problemstellen zu erkennen.

Wie wird es genutzt?

Zunächst individualisiere den Stakeholder – für wen wird eine Lösung entworfen (Unternehmer:in, Gründer:in, Bürger:in etc.). (Hilfreich hierfür kann das Projekt-Canvas, Steckbrief oder Werkzeug zu Zielgruppe sein). Zur Übersicht empfiehlt sich das Problem und die grobe Idee für Lösung oberhalb der Geschichte zu notieren. Danach skizziere die Hauptschritte der Lösung. Zeichnungen oder Fotos helfen bei der Visualisierung. Gehe die Lösung Schritt für Schritt durch und beschreibe kurz was bei jedem Schritt passiert, um eine Geschichte zu erzählen. Identifiziere bei jedem Schritt den Bedarf des Stakeholder, um nochmal zu klären, was ist der Sinn des Schritts und welche Zwischenschritte notwendig sein könnten. Denk über mögliche Überschneidungen mit anderen Partnern oder Schritte im späteren Verlauf nach. Die Berührungspunkte zeigen die Momente auf, wo die Stakeholder mit dem Dienstleister (Wirtschaftsförderung oder anderer) interagieren. Denke dabei daran, was die Rolle der Wirtschaftsförderung in der Lösung ist.

Im Falle von Lösungen mit mehreren Akteuren, welche Leistungen genau kommen von der Wirtschaftsförderung? Bei welchem Schritt interagiert der Stakeholder mit welchen Partnern? Denke bei jedem Schritt an Problemstellen oder Schwierigkeiten, die für den Stakeholder, Anbieter oder die Partner entstehen können. Solche Problemstellen können vor oder nach der Lösung auftreten, wenn die Leistungsempfänger überlegen, die Lösung nochmal zu benutzen.

Hinweis: Wenn mehrere Leistungsempfänger aus unterschiedlichen Gruppen von der Lösung profitieren sollten (z.B. Unternehmen und Auszubildende), empfiehlt sich eine Geschichte für jede Gruppe zu erstellen und diese dann zu überlagern. So entsteht ein klares Bild, an welchen Stellen zusätzliche Schritte oder Lösungen notwendig sind.

Protagonist:in

Wer ist die Hauptperson in der Geschichte? Für wen ist die Lösung? (Unternehmer:in, Gründer:in, Auszubildende:r, Bürger:in etc.)

Name:

Problem

Warum wird eine Lösung benötigt? (Wenn das Problem nicht klar ist, nutze die Werkzeuge zu Problemdefinition und -konkretisierung zuerst)

Lösung

Was ist die Lösung? Wer ist an der Lösung beteiligt? Was ist die Rolle der Wirtschaftsförderung? (Nutze die Brainstorming-Werkzeuge zunächst für eine grobe Vorstellung)

Schritte: Zeichne die Hauptschritte der Lösung aus der Perspektive des Protagonisten/in nach

Schritt 1

bspw. Wie erfährt Max von der Lösung? (Kommunikation der Lösung)

Schritt 2

bspw. Was macht Max zuerst? (erste Interaktion mit wem?)

Schritt 3

bspw. Was macht Max danach? (Mit wem interagiert Max noch?)

Schritt x

bspw. Wann ist das Problem von Max gelöst? (letzter Schritt)

Schritt z

bspw. Was passiert, wenn das Problem gelöst wurde? (Feedback, Wiederholung, weitere Lösungen)

Erläuterung: Erkläre die Hauptschritte, so dass eine Geschichte entstehen kann

Bedarf: Definiere den konkreten Bedarf des Protagonisten/in für jeden Hauptschritt

Berührungspunkte: Identifiziere oder erstelle die Berührungspunkte abhängig vom Bedarf

Protagonist:in

Wer ist die Hauptperson in der Geschichte? Für wen ist die Lösung? (Unternehmer:in, Gründer:in, Auszubildender:in, Bürger:in etc.)



Unternehmer

Name: *Max*

Problem

Warum ist eine Lösung gebraucht? (Wenn das Problem nicht klar ist, nutze die Werkzeuge zu Problemdefinition und -konkretisierung zuerst)



Fehlende Online-Präsenz von KMU am Standort.

Lösung

Was ist die Lösung? Wer ist an der Lösung beteiligt? Was ist die Rolle der Wirtschaftsförderung? (Nutze die Brainstorming-Werkzeuge zunächst für eine grobe Vorstellung)



Online-Plattform der Wifö

Schritte: Zeichne die Hauptschritte der Lösung aus der Perspektive des Protagonisten/in nach

Schritt 1



bspw. Wie erfährt Max von der Lösung? (Kommunikation der Lösung)

Schritt 2



bspw. Was macht Max zuerst? (erste Interaktion mit wem?)

Schritt 3



bspw. Was macht Max danach? (Mit wem interagiert Max noch?)

Schritt x



bspw. Wann ist das Problem von Max gelöst? (letzter Schritt)

Schritt z



bspw. Was passiert, wenn das Problem gelöst wurde? (Feedback, Wiederholung, weitere Lösungen)

Erläuterung: Erkläre die Hauptschritte, so dass eine Geschichte entstehen kann

*Die Plattform bewerben
E-Mail an alle Unternehmen
Social-Media-Kanäle
persönlicher Kontakt*

Max geht über den Browser auf die Plattform und erstellt ein Unternehmensprofil.

Die Wirtschaftsförderung prüft das Profil und Max erhält eine Bestätigung / Aufforderung zur Bestätigung.

Das Unternehmen von Max ist sichtbar für alle. Das Profil ist leicht zu finden und übersichtlich.

Unternehmensprofil auf aktuellen Stand halten.

Bedarf: Definiere den konkreten Bedarf des Protagonisten für jeden Hauptschritt

Max braucht die Unterstützung der Wirtschaftsförderung für die Digitalisierung, da sein Unternehmen klein ist und er keine Möglichkeiten dafür hat.

Die Option zum "Profil erstellen" soll leicht auffindbar sein. Es sollen alle Infos und Dienstleistungen des Unternehmens abgebildet sein.

Fake-Profile und Fehler sollen vermieden werden. Die Plattform ist für berufliche Zwecke wichtig. Die Information soll vollständig und richtig sein.

Alle interessierten Kunden können das Unternehmen von Max leicht finden und kontaktieren.

Max soll sein Profil selber bearbeiten können.

Berührungspunkte: Identifiziere oder erstelle die Berührungspunkte abhängig vom Bedarf

Rücksprache mit dem Programmierer der Plattform und / oder IT-Services.

Rücksprache mit dem Programmierer der Plattform und / oder IT-Services.

Rücksprache mit Max.

Kunden zugänglich => evtl. die Geschichte aus der Perspektive des Besuchers durchgehen.

Rücksprache mit dem Programmierer der Plattform und / oder IT-Services.

ZIELGRUPPE

Wer sind die Stakeholder, Leistungsempfänger und Partner?

| | |
|----------------------------|---------------|
| Primäres Ziel: | verstehen |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 1 Stunden |
| Materialien: | Stifte |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 17)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Eine klare Vorstellung davon zu haben, wer angesprochen wird, ist von zentraler Bedeutung. Das Werkzeug der Zielgruppe ist eine gute Möglichkeit, sich einen Überblick über die Stakeholder, Leistungsempfänger, Partner und finanziellen Unterstützer zu verschaffen, und über die verschiedenen Elemente der Zusammenarbeit nachzudenken: Wertversprechen, Beziehung und Steuerungsmöglichkeiten.

Hinweis: Am besten wird das Werkzeug für alle Ziel- bzw. Stakeholder-Gruppen einmal ausgefüllt.

Wie wird es genutzt?

Der erste Schritt besteht darin, festzulegen, wie viele Zielgruppen und Stakeholder relevant sind oder sein können und diese zu benennen. Visualisierung der Gruppe mit Skizze oder Foto kann helfen. So lässt sich ein Bild davon verschaffen, für wen ein Produkt oder Leistung entworfen wird. Der nächste Schritt besteht darin, die Gruppe so detailliert und nuanciert wie möglich darzustellen. Dabei hilft es, sich in der Position eines Gruppenmitglieds zu versetzen und das eigene Interesse, Kompetenzen, Erwartungen etc. zu beschreiben. Zu den Hintergrundinformationen gehören z.B. Alter, Bildungsniveau, Beruf usw. für Kunden oder Bürger:innen, aber auch Branche, Unternehmenserfahrung, Unternehmensgeschichte usw. für Unternehmen oder andere wichtige Merkmale für Mitarbeitenden in der Stadt- oder Regionalverwaltung, Politik und Intermediäre. Weiterhin geht es darum, die Bedürfnisse der Gruppe und die Art und Weise, wie diese Bedürfnisse erfüllt werden, klar zu definieren (Wertversprechen). Warum würde sich die Gruppe an der Leistung oder Lösung beteiligen bzw. nicht beteiligen? In den nächsten Rubriken geht es darum, die Größe der Gruppe zu schätzen, welche andere Stakeholder oder Partner für die Leistung oder Produkt einbezogen werden sollten und was genau die Rolle der Wirtschaftsförderung ist. Anschließend sollte überlegt werden, welche Art von Beziehung zwischen der Wirtschaftsförderung und der Gruppe entstehen soll, was gegeben und empfangen wird und wie sich diese Beziehung verändern kann.

| | | | | | |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|--|----------------|
| Skizze oder Foto | Wer ist die Gruppe? Wie heißt die Gruppe? (Unternehmen, Gründer:innen, Auszubildende, Politik, Verwaltung, Forschung etc.) | | | | |
| | Meine Interessen | Mein persönlicher Hintergrund | Meine Kompetenzen | Meine Bedürfnisse | Meine Umgebung |
| | 3 Gründe für mich, mich am Vorhaben / an der Leistung zu beteiligen | | 3 Gründe für mich, mich NICHT am Vorhaben / an der Leistung zu beteiligen | | |
| Wie groß ist die Gruppe? | Wie viele davon können erreicht werden? | Wie oft wird mit wem interagiert? | Was ist die Rolle der Wirtschaftsförderung? Was ist der Mehrwert für die Wirtschaftsförderung? | Wie wird sich die Beziehung verändern? | |

WERTVERSPRECHEN-KARTE

Was ist das Wertversprechen?

| | |
|----------------------------|----------------|
| Primäres Ziel: | konkretisieren |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 1 Stunden |
| Materialien: | Stifte |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 26)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Die Wertversprechen-Karte ist ein nützliches Hilfsmittel zur Erstellung eines prägnanten und wirksamen Wertversprechens. Das Werkzeug hilft nicht nur, die Leistung / die Lösung für die Stakeholder und Zielgruppen zu beschreiben, sondern auch die Ziele zu verdeutlichen.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann alleine oder in Gruppen genutzt werden. Ziel ist es, in einem vorstrukturierten Satz den Mehrwert einer Leistung/Aktion wiederzugeben. Die Wertversprechen-Karte fasst den Mehrwert einer Leistung/Aktion, die Adressaten und inwiefern sie besser als existierende Leistungen/Lösungen ist zusammen. Die Karte sollte für jede Art von Wert oder Leistung einmal ausgefüllt werden. So sollte beispielsweise eine Karte für den wirtschaftlichen Mehrwert ausgefüllt werden, eine andere für den gesellschaftlichen Mehrwert, den ökologischen Mehrwert usw. Dies sollte für jede Zielgruppe wiederholt werden.

Unser(e)
[Dienstleistung, Projekt, Programm, Initiative, Workshop etc.]

hilft ,
[Gruppensegment: Unternehmen, Gründer:innen, Auszubildende, Verwaltung, Politik etc.]

die möchten, dass ,
[Bedürfnis, zu erledigende Aufgabe]

indem wir (im Gegensatz zu)
[bestehnde Lösung der Wirtschaftsförderung oder anderer]

..... und
[Problem] [Verb: z.B. vermeiden, eliminieren, vermindern etc.]

.....
[Gewinn/Mehrwert] [Verb: z.B. verbessern, erhöhen, ermöglichen etc.]

RESSOURCE ASSESSMENT

| Was sind unsere wichtigsten Aktivitäten und Ressourcen? | |
|---|---------------|
| Primäres Ziel: | planen |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 3 Stunden |
| Materialien: | Stifte |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 29)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Es ist von entscheidender Bedeutung zu wissen, wie eine Lösung umgesetzt werden kann. Das beinhaltet, sich über die für die Umsetzung der Lösung notwendigen Aktivitäten und die dafür erforderlichen Ressourcen im Klaren zu sein. Das Werkzeug hilft bei der Organisation der Ressourcen, indem es festhält, welche Aktivitäten durchgeführt werden, welche Ressourcen zu ihrer Ausführung erforderlich sind und wer für ihre Durchführung verantwortlich ist oder sein kann. Der analytische Charakter dieses Werkzeugs gibt Aufschluss darüber, welche Fähigkeiten dem internen Team fehlen und wer sie bereitstellen kann.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann von einzelnen Personen oder in Gruppe genutzt werden. Es empfiehlt sich jedoch die Ergebnisse zum Schluss im Team zu reflektieren, besonders wenn mehrere Personen für die unterschiedlichen Aktivitäten verantwortlich sein werden.

Der erste Schritt bei der Bewertung der Ressourcen besteht darin, eine Liste aller Tätigkeiten zu erstellen, die für das Gelingen der Idee erforderlich sind. Dabei sind kleine und große Aktivitäten gleich wichtig. Die Reihe nach werden die erforderlichen Fähigkeiten für diese Aktivitäten aufgelistet. Diese können von Koordinations-erfahrung und Netzwerkkontakte bis hin zu speziellem Wissen reichen. Im Anschluss wird überlegt, wer die verantwortlichen Personen für die Aktivitäten sind oder sein können. Hilfreich ist es zunächst die Aktivitäten und erforderlichen Fähigkeiten unabhängig von bestimmten Personen zu denken. Im Anschluss wird die Frage gestellt, ob konkrete Personen in der Wirtschaftsförderung in der Lage sind, die Tätigkeiten auszuführen oder ob externe Unterstützung benötigt wird? Wenn ja, von wem? Es empfiehlt sich die Stakeholder-Karte dabei zu haben!

Dieser Vorgang hilft zudem zu reflektieren, ob Weiter- oder Fortbildungen im Team notwendig sind. Die Reflexion im Team hilft dabei, den Auslastungsgrad der Mitarbeitenden im Blick zu behalten und ein Überlastung einzelner Personen zu vermeiden. Zudem verschafft das Ressourcen Assessment ein Gefühl dafür, was ist im Team möglich ist und gibt allen Mitarbeitenden die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen.

MOTIVATIONSMATRIX

| Wer sind meine Stakeholder und Partner? | |
|---|--|
| Primäres Ziel: | verstehen und analysieren |
| Schwierigkeitsgrad: | hoch |
| Zeit: | ca. 4-5 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 31)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Die Motivationsmatrix hilft Teams, die Verbindungen zwischen den verschiedenen Akteuren, die an der Lösung beteiligt sind, zu verstehen. Sie verschafft weiterhin Klarheit über die unterschiedlichen Rollen, indem sie die Motivation für das Handeln der einzelnen Akteure untersucht. Das Werkzeug ist besonders hilfreich, um sich die Interessen und Erwartungen der beteiligten Stakeholder vor Augen zu verdeutlichen. Es ist ein gutes Strategieinstrument für Partnerschaftsmanagement und Netzwerkentwicklung.

Hinweis: Für dieses Werkzeug werden alle an der Erbringung der Lösung/Leistung beteiligten Akteursgruppen als Stakeholder bezeichnet – Unternehmen, Verwaltung, Politik, Intermediäre, Forschungseinrichtungen oder auch einzelne Personen. Wenn einzelne Gruppe keine Beteiligung in der Leistungs-/Lösungserbringung haben, aber davon profitieren bzw. Empfänger derselben sind, gelten sie als Zielgruppe (s. Zielgruppe-Werkzeug).

Wie wird es genutzt?

Die Motivationsmatrix kann alleine oder vorzugsweise in Gruppen durchgeführt werden. Der erste Schritt ist die Erstellung einer Liste der Stakeholder (siehe Stakeholder-Karte) und die entsprechende Einordnung in die Matrix. Der nächste Schritt besteht darin die Intentionen, Motivationen, Beziehungen und Vorteile der einzelnen Stakeholder individuell zu analysieren.

| Bringt für | Wirtschaftsförderung | Stakeholder A | Stakeholder B | Stakeholder C | Andere Stakeholder | Partnerschaft |
|-----------------------------|--|---|---|---|--------------------|--|
| Wirtschaftsförderung | Intention/Motivation der Wirtschaftsförderung | Beziehung der Stakeholder (was die Wirtschaftsförderung für A leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was die Wirtschaftsförderung für B leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was die Wirtschaftsförderung für C leisten kann) | ... | Nutzen der Partnerschaft (was die Wirtschaftsförderung für die Partnerschaft leisten kann) |
| Stakeholder A | Beziehung der Stakeholder (was A für die Wirtschaftsförderung leisten kann) | Intention/Motivation von A | Beziehung der Stakeholder (was A für B leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was A für C leisten kann) | | Nutzen der Partnerschaft (was A für die Partnerschaft leisten kann) |
| Stakeholder B | Beziehung der Stakeholder (was B für die Wirtschaftsförderung leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was B für A leisten kann) | Intention/Motivation von B | Beziehung der Stakeholder (was B für C leisten kann) | | Nutzen der Partnerschaft (was B für die Partnerschaft leisten kann) |
| Stakeholder C | Beziehung der Stakeholder (was C für die Wirtschaftsförderung leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was C für A leisten kann) | Beziehung der Stakeholder (was C für B leisten kann) | Intention/Motivation von C | | Nutzen der Partnerschaft (was C für die Partnerschaft leisten kann) |
| Andere Stakeholder | ... für zusätzliche Stakeholder erweitern ... | | | | | |
| Partnerschaft | Nutzen der Partnerschaft (was die Partnerschaft für die Wirtschaftsförderung leisten kann) | Nutzen der Partnerschaft (was die Partnerschaft für A leisten kann) | Nutzen der Partnerschaft (was die Partnerschaft für B leisten kann) | Nutzen der Partnerschaft (was die Partnerschaft für C leisten kann) | | Absichten der Partnerschaft (was die Partnerschaft in die Partnerschaft einbringt) |

STAKEHOLDER-KARTE

| Wer sind meine Stakeholder und Partner? | |
|---|--|
| Primäres Ziel: | analysieren und planen |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 3 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-its, Whiteboard (digital oder analog) |

Quelle: Übersetzt und angepasst von Komatsu, Deserti & Rizzo (2016: 33)

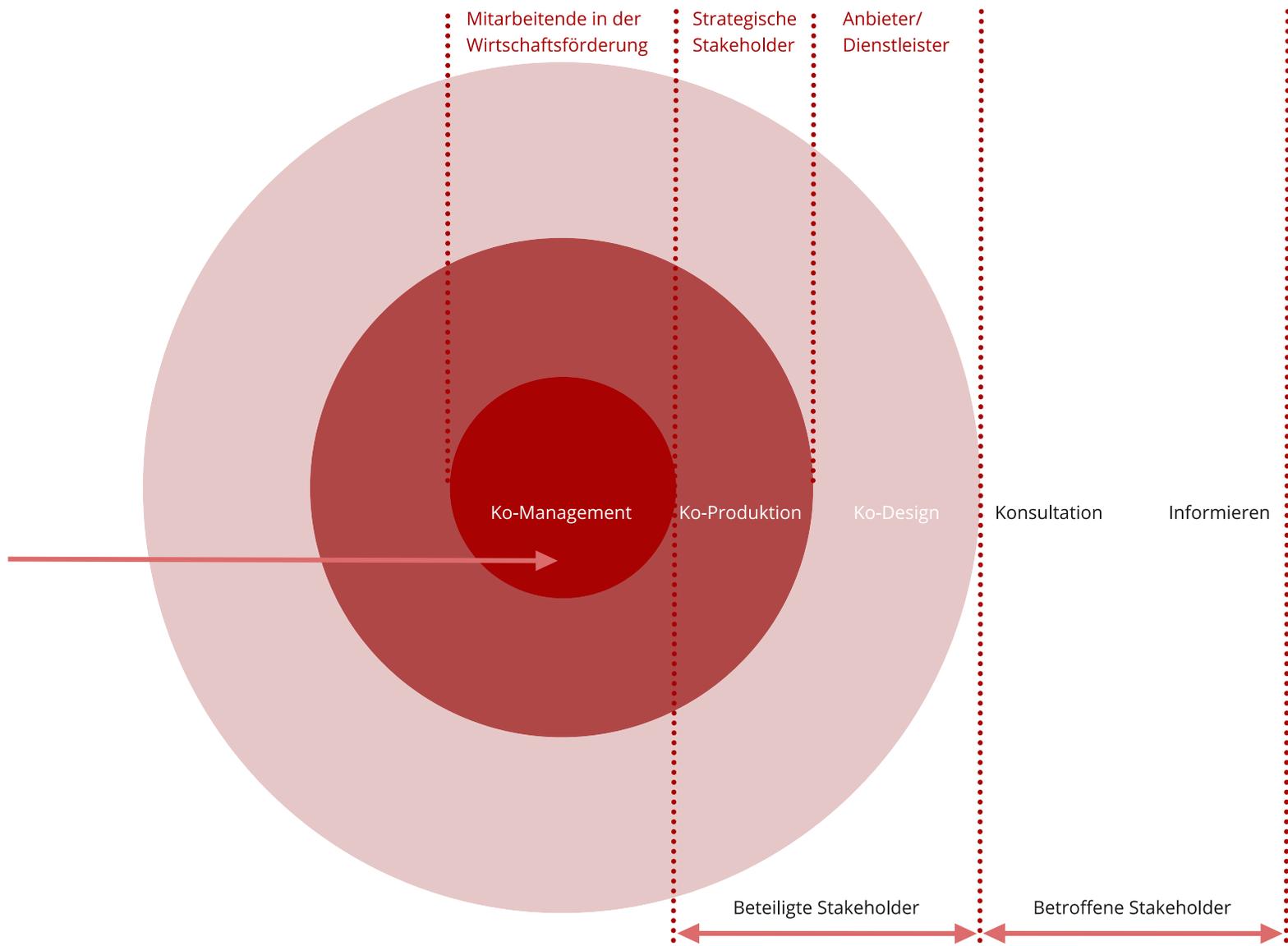
Wofür eignet sich das Werkzeug?

Die Stakeholder-Karte ist sehr hilfreich zu verstehen, wer die Partner für die Wirtschaftsförderung in konkreten Projekten oder Aktivitäten sind oder sein können und welche Rolle sie in der Wirtschaftsförderung spielen oder spielen können. Somit ist das Werkzeug gleichwohl zur Planung und Entwicklung aber auch zur Analyse geeignet. Die Stakeholder-Karte visualisiert ganz deutlich, wer in bestimmten Leistungen/Projekte/Aktivitäten involviert oder noch notwendig ist und wie die Zusammenarbeit mit ihnen aussieht bzw. aussehen kann.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug funktioniert am besten in Gruppen, da mehrere Perspektiven eingebracht werden können. Es kann jedoch auch von einzelnen Personen ausgeführt und später in Gruppe reflektiert werden.

Zu Beginn werden die Partner notiert, die ganz konkret in der Lieferung der Leistung/Lösung involviert sind und diese mitverwalten werden: Mitarbeitende in der Wirtschaftsförderung, Stadtverwaltung, Intermediäre, Forschungseinrichtungen, Unternehmen etc. Diese Partner werden im kleinen Kreis in der Mitte eingetragen. Weiterhin werden die strategischen Partner aufgelistet (größeren, mittleren Kreis) und mögliche Anbieter oder externe Dienstleister, die notwendig sind (äußeren Kreis). Die strategischen Partner werden die Leistung/Lösung mitanbieten, dementsprechend sind sie als Ko-Produzent anzusehen, während die Anbieter konkreter Teile der Lösung nach Bedarf und Anfrage liefern werden und als Ko-Designer anzusehen sind. Abschließend werden die Zielgruppen notiert: Unternehmen, Gründer:innen, Auszubildende, Bürger:innen etc. Dabei kann zwischen diejenigen, die für die Entwicklung und Angebot der Lösung/Leistung zu konsultiert und diejenigen, die nur zu informieren sind, unterschieden werden.



MAßNAHMESTECKBRIEF

| Wer sind meine Stakeholder und Partner? | |
|---|---------------------|
| Primäres Ziel: | dokumentieren |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | kontinuierlich |
| Materialien: | Steckbrief Template |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Der Maßnahmensteckbrief bildet den Ausgangspunkt für neu aufzulegende Maßnahmen. Der Steckbrief dient einerseits der ersten Diskussion einer geplanten Maßnahme und andererseits der kontinuierlichen Dokumentation des Fortschritts und der Veränderungen. Er gibt einen Überblick über die notwendigen Ressourcen, Partner und Anpassungen. Wirkanalyse und Maßnahmensteckbrief stellen gemeinsam die Bezugspunkte für das Monitoring und die spätere Evaluierung dar.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug wurde in Bottrop 2018+ innerhalb der Reallabore eingesetzt, um zunächst gemeinsam mit den Akteur:innen vor Ort Maßnahmen zu entwickeln. In der zweiten Projektphase hat er sich aber für die Vereinheitlichung der Dokumentation und zur Vorbereitung der Evaluation der Maßnahmen als hilfreich erwiesen. Das beigelegte Arbeitsblatt ist so gestaltet, dass ein kontinuierliches Ausfüllen möglich wird. Wichtig ist anfänglich den Namen und das Datum der letzten Änderung einzutragen, damit Veränderungen im Zeitverlauf transparent gemacht werden können. Neben den administrativen Angaben, ist ein kurzes Narrativ über die Schritte, Erfolge, Herausforderungen etc. der Maßnahme hilfreich. Dies vor allem vor dem Hintergrund der vergangenen Zeit und möglichen Personalwechsel.

Name: Geben Sie hier den Namen der Maßnahme / des Reallabors an.

Verfasser:in / Bearbeiter:in des Steckbriefes:

Datum der Verfassung / Bearbeitung

Name

Geben Sie das Datum der Bearbeitung an.

Strategisches Ziel (Später aus dem "Zukunftsplan")

Ziel 1:

Ziel 2:

Ziel 3:

Ziel 4:

Ziel 5:

Andere: Ziel definieren

Operatives Ziel / Hintergrund / Herausforderung

Geben Sie in diesem Feld das konkrete operative Ziel oder Ziele, die die Maßnahme oder das Reallabor adressiert. Alternativ beschreiben Sie hier kurz den Hintergrund der Maßnahme – Warum ist sie in Bottrop notwendig? Warum ist die Thematik für den Standort relevant?

Basisdaten

Hauptverantwortlich für die Maßnahme ist:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftsförderung | <input type="checkbox"/> Städt. Akteure | <input type="checkbox"/> Regionale Akteure |
| <input type="checkbox"/> Forschungseinrichtung | <input type="checkbox"/> Unternehmen | <input type="checkbox"/> Andere |

Beteiligte Akteure

Nennen Sie alle Akteure, die momentan in der Maßnahme / im Reallabor beteiligt sind.

Zielgruppen

- | | | | | |
|---|---|---|-----------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> übergreifend | <input type="checkbox"/> Gesundheits-wirtschaft | <input type="checkbox"/> Vereine | <input type="checkbox"/> sonstige | Geben Sie die Zielgruppe an |
| <input type="checkbox"/> Einzelhandel | <input type="checkbox"/> Freizeit-wirtschaft | <input type="checkbox"/> Schulen | <input type="checkbox"/> sonstige | Geben Sie die Zielgruppe an |
| <input type="checkbox"/> Handwerk | <input type="checkbox"/> Finanz-wirtschaft | <input type="checkbox"/> Glaubens-einrichtungen | <input type="checkbox"/> sonstige | Geben Sie die Zielgruppe an |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistung | <input type="checkbox"/> Geflüchtete | <input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> sonstige | Geben Sie die Zielgruppe an |

Ansprechpartner:in im Amt für Wirtschaftsförderung

Geben Sie den Namen und Kontaktdaten der Ansprechperson im Amt an.

Andere Ansprechpartner:innen

Geben Sie den Namen, Organisation und Kontaktdaten von Ansprechpersonen außerhalb vom Amt an.

Start: Datum **Ende:** Datum **Priorität:** hoch mittel **Status** Auswählen

Erforderliche Ressourcen

Personal: Personenmonate oder Stellen **Finanzmittel:** Euro

Sonstige: Welche sonstige Ressourcen sind für die Durchführung notwendig?

Dokumentation

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Protokolle | <input type="checkbox"/> Teilnehmerlisten | <input type="checkbox"/> Bericht |
| <input type="checkbox"/> Datenerhebungsplan | <input type="checkbox"/> Wirklogik | <input type="checkbox"/> Reflexionsbogen |
| <input type="checkbox"/> Andere: Geben Sie den Dokumentationstyp an. | | |

Speicherort Wo liegen die Dokumentationsunterlagen? Geben Sie womöglich genauer Dateipfad an.

Inhaltliche Angaben

Beschreibung der Maßnahme / des Reallabors

Beschreiben Sie kurz und nachvollziehbar die Maßnahmen / das Reallabor. Was sind die genauen Ziele? Welche Fragen sollen beantwortet werden? Welche Aktivitäten sind denkbar etc.?

Was wurde bisher erreicht bzw. was wird aktuell bearbeitet?

Fassen Sie die bisherigen Aktivitäten zusammen. Was konnte erfolgreich erreicht werden? Wo sind Herausforderungen aufgetreten? AN welchen Aktivitäten wird momentan gearbeitet?

Nächste Schritte

Welche zukünftige kurz, mittel und langfristige Aktivitäten sind geplant oder notwendig?

Anstehende Termine

Sind in nächster Zeit Treffen, Veranstaltungen oder Termine geplant? Mit wem?

4 EVALUATION / MONITORING

DATENERHEBUNGSPLAN

| Woran wird die Wirkung der Lösung/Aktivität gemessen? | |
|---|------------------------------------|
| Primäres Ziel: | Planen und dokumentieren |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 20 Minuten |
| Materialien: | Stifte, Vorlage Datenerhebungsplan |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug ermöglicht die Datenerhebung für das Monitoring und die Evaluation innerhalb einer Maßnahme oder Projekt zu strukturieren. Er speist sich aus den Werkzeugen zur Projektentwicklung (Canvas, Maßnahmensteckbrief, Wirklogik usw.). Der Datenerhebungsplan dient gleichzeitig zur Wissensdokumentation und als Übersicht der im Rahmen des Monitorings zu erhebenden Daten/Ergebnisse für die spätere Evaluation des Fortschritts.

Wie wird es genutzt?

Der Datenerhebungsplan kann von einzelnen Personen oder im Team ausgefüllt werden. Es empfiehlt sich diesen im Team zu reflektieren. Es gilt darum, die potenziellen Datenquellen zu identifizieren. Datenquellen sind in erster Linie die Maßnahmendurchführenden und die Teilnehmenden der Maßnahme, aber auch Dokumentationen von z. B. durchgeführten Workshops oder Reallaboren. Im ersten Schritt sind die Fragen zu formulieren, die evaluiert werden sollen. D.h., jene Fragen zu Faktoren, die Aufschluss über den »Erfolg« einer Aktivität/Leistung geben (z.B. Haben wir die anvisierte Zielgruppe erreicht?). Danach sind die Zielgrößen (Indikatoren, die für die Evaluation erfasst werden sollen) aufzulisten. Die können z.B. der Wirklogik entnommen werden. Nachfolgend ist zu überlegen, ob die Daten bereits vorliegen und sofern dies nicht der Fall ist, wie sie erhoben werden sollen. Abschließend ist zu überlegen, wie häufig und wer die Daten erhebt.

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Fragestellung(en) | <i>Fragen, die beantwortet werden sollen</i> | | | | | |
| Indikator(en) | <i>Indikatoren aus der Wirklogik</i> | | | | | |
| Datenquelle | <i>Wer liefert die zur Beantwortung der Frage notwendigen Informationen?</i> | | | | | |
| Liegen die Daten bereits vor? | <i>z. B. Anmeldeformulare, Listen von Teilnehmenden</i> | | | | | |
| Instrument der Datenerhebung | <i>Datenerhebungsmethode (z. B. Interview, fokussiertes Gruppengespräch)</i> | | | | | |
| Wann und wie oft soll erhebt werden? | <i>Zeitpunkt und Häufigkeit der Erhebung (einmalig, kontinuierlich)</i> | | | | | |
| Wer erhebt? | <i>Person(en), die die Daten erheben</i> | | | | | |

REFLEXION

| Was haben wir (soweit) erreicht? | |
|----------------------------------|------------------------------|
| Primäres Ziel: | dokumentieren und evaluieren |
| Schwierigkeitsgrad: | mittel |
| Zeit: | ca. 60 - 90 Minuten |
| Materialien: | Stifte, Post-its |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Das Werkzeug ermöglicht, sich mit den Erfahrungen und Monitoringdaten einer Maßnahme, einer Aktivität oder eines Projektes kritisch auseinanderzusetzen. Es lassen sich zwei Formen der Reflexion unterscheiden:

- **prozessbegleitende Reflexion** – zur Reflexion des Stands und Fortschritts von laufenden Maßnahmen/Aktivitäten und
- **evaluationsbezogene Reflexion** – nach Ablauf einer Maßnahme/Aktivität. In der Regel erfolgt diese mit deutlichem zeitlichen Abstand nach Ende einer Maßnahme zu einem definierten Zeitpunkt. Stellt auf tiefgreifende Diskussionen ab.

Die systematische Reflexion der Monitoringergebnisse und/oder Erfahrungen trägt dazu bei, die eigenen Aktivitäten kontinuierlich zu verbessern, neues Wissen in Hinblick auf Formate und Prozesse zu generieren, Transparenz zu schaffen. Daneben kann sie zur Motivation der Mitarbeitenden beitragen, indem Erfolge sichtbar gemacht werden.

Wie wird es genutzt?

Während die prozessbegleitende Reflexion auch von einzelnen Personen durchgeführt werden kann, empfiehlt sich die evaluationsbezogene Reflexion im Team bzw. im Austausch durchzuführen. Die Beteiligten können sich an den Leitfragen im Arbeitsblatt und/oder an anderen Werkzeugen orientieren (Checklisten, Datenerhebungspläne, Canvas, Maßnahmensteckbrief etc.). Im Idealfall wird die Diskussion bzw. die Antworten direkt mittels den Leitfragen protokolliert.

Die Reflexion sollte, sofern sie in der Gruppe erfolgt, moderiert durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass alle Sichtweisen und Erfahrungen der Beteiligten gleichermaßen Berücksichtigung finden. Diese Diskussion sollte stets auf »Augenhöhe«, sprich gleichberechtigt und wertschätzend, erfolgen.

| Prozessbegleitende Reflexion | Evaluationsbezogene Reflexion |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — Was wollen wir erreichen und was ist der Stand der Dinge? — Inwieweit weichen wir von den geplanten Ergebnissen ab? — Haben sich unerwartete / nicht-intendierte Effekte ergeben? — Sofern die Ziele nicht erreicht wurden oder »Unerwartetes« eingetreten ist: Was waren die Gründe hierfür? Waren es situative oder individuelle Faktoren? — Hat sich in der laufenden Umsetzung bereits etwas geändert? — Waren die verfügbaren Ressourcen ausreichend? — An welchen Stellen müssen die Ergebnisse noch genauer betrachtet und Ursachen ermittelt werden (z. B. im Rahmen der Evaluation)? Was sind die Konsequenzen? Ist eine Anpassung der Maßnahmenziele erforderlich? Werden mehr/andere Ressourcen benötigt? Sind einzelne Umsetzungsschritte anzupassen? | <ul style="list-style-type: none"> — Haben wir die Ziele der Maßnahme erreicht? — Was sind unsere größten Erfolge? — Lassen sich Erfolgsparameter bzw. Beispiele »guter« Praxis identifizieren, die auf andere Projekte/Maßnahmen übertragen werden können? — Haben sich Veränderungen in den Rahmenbedingungen / im Umfeld ergeben? — Müssen Ziele neu definiert oder angepasst werden? — Ist es erforderlich, Maßnahmen / Aktivitäten der Wirtschaftsförderung / des Themen-Hubs anzupassen? — Welche neuen Erkenntnisse haben wir gewonnen? Welche mittel- bis langfristigen Wirkungen (Impact) lassen sich aus den Monitoringergebnissen ableiten? — Müssen wir künftig etwas anders machen? Und wenn ja, was wollen wir künftig anders machen? — Sind die Maßnahmen insgesamt geeignet, um die Ziele des Strategiepapiers / Zukunftsplans zu erreichen? |

WIRKLOGIK

| Was haben wir (soweit) erreicht? | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Primäres Ziel: | planen und Monitoring |
| Schwierigkeitsgrad: | hoch |
| Zeit: | ca. 3-4 Stunden |
| Materialien: | Stifte, Post-ist, Vorlage Wirklogik |

Quelle: Eigener Entwurf

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Die Wirklogik ist ein nützliches Werkzeug, um die Effektivität einer Aktivität / eines Projekts zu bewerten. Es kann auch für strategische Zwecke bei der Planung und Umsetzung von Angeboten/Aktivitäten verwendet werden, da es die „Wenn-Dann“-Beziehungen zwischen Inputs, Outputs, Outcomes und Impact bewertet. Das Wirklogikmodell hilft nicht nur, die Lösungen besser zu gestalten und zu artikulieren, sondern auch diese auf ein größeres Wirkungsziel auszurichten.

Wie wird es genutzt?

Schritt 1: Nach dem Motto »vom Ziel her denken« sollte zunächst überlegt werden, welchen Beitrag die (geplante) Maßnahme zur Verwirklichung der langfristigen Ziele der Wirtschaftsförderung leistet. Dies beinhaltet die Überlegung, welche langfristigen Wirkungen auf Ebene der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung und der Wirtschaftsförderung durch die Umsetzung der Maßnahme / des Projekts zu erwarten sind (Impact). Schließlich ist der Impact zu bewerten: Sind die Auswirkungen sozial, ökologisch, wirtschaftlich und/oder kulturell.

Schritt 2: Es ist zu überlegen, *was* mit der Maßnahme/Aktivität bzw. dem Projekt geliefert wird und *wer* damit erreicht wird. Auf Stufe 1 sind die erbrachten Leistungen und auf Stufe 2 die Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe(n) zu benennen. Stufe 3 stellt auf das persönliche »Erleben« ab und umfasst die drei Aspekte Zufriedenheit, Identifikation und Bereitschaft/Intention.

Schritt 3: Es wird nach der Plausibilität der Aktivitäten / der Maßnahmen in Hinblick auf die gewünschten Wirkungen (Outcome und Impact) gefragt. Zunächst gilt es die Stufen 4 bis 6 (oder eine Auswahl davon) für die jeweilige Maßnahme/Aktivität bzw. das Projekt zu konkretisieren. Im Anschluss bietet es sich an, sich vor Augen zu führen, wie der sich daraus ergebende Ablauf aussieht und ob aus dieser Perspektive Anpassungen erforderlich sind. Die Outcomes sind kurzfristige Veränderungen, die sich aus der Lösung ergeben. Sie umfassen auf Stufe 4 Veränderungen in den Fähigkeiten und dem Wissen der Zielgruppe(n) und der Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung. Sie stellen auf die Befähigung ab. Wirkungen auf Stufe 5 beschreiben Verhaltensänderungen und Veränderungen im Selbstverständnis (Stufe 6). Die Outcomes sollten messbar und greifbar sein. Die Wirkungen

Schritt 4: Auch wenn die Inputs vorne im Modell stehen – was vom Ablauf her konsequent ist – sollte die Konkretisierung der Inputs erst nach den ersten drei Arbeitsschritten erfolgen, um die geplante Wirkung nicht von vornherein durch die Ressourcenfrage zu begrenzen. Nur wenn die einzelnen Schritte mit den angestrebten Wirkungen klar sind, lässt sich sinnvoll über die hierfür notwendigen Ressourcen nachdenken. Dabei gilt

es die Frage zu beantworten, welche Ressourcen (Geld, Materialien, Informationen etc.) die Maßnahmen/Aktivität bzw. das Projekt einfließen müssen, um die erwünschten Resultate zu realisieren.

Hinweis: Die in der Wirklogik angegebenen Wirkungsschritte müssen bei der Umsetzung der Maßnahme / des Projekts nicht in jedem Fall genau wie geplant eintreten. Die Zusammenhänge sind immer in ihrem spezifischen Kontext zu verstehen und Wirkungen können von einer Vielzahl anderer (externer) Faktoren überlagert werden.

Weiterhin ergibt sich der langfristige Impact einzelner Maßnahmen/Projekte aus dem Zusammenspiel verschiedener, wenn nicht aller Maßnahmen/Projekte und externer Faktoren und kann daher nur schwer auf eine einzelne Maßnahme zurückgeführt werden. D. h. die angestrebte langfristige Wirkung lässt sich zwar nur schwer für eine einzelne Maßnahme im Rahmen des Monitorings abbilden, jedoch ist insbesondere die Auseinandersetzung mit der Frage, was passieren muss, damit die Stiftungsziele von den Alumni gelebt werden, auf Ebene der einzelnen Maßnahme zentral

Titel der Lösung / der Maßnahme / des Projekts

| Inputs <small>Ressourcen</small> | Outputs <small>Leistungen</small> | Outcomes <small>Ergebnisse / Wirkungen für die Zielgruppe</small> | Impacts <small>Wirkungen für die Wirtschaftsförderung & Gesellschaft</small> |
|---|---|--|---|
| Das, was wir als Wirtschaftsförderung in die Lösung / das Projekt investiert | Das, was wir als Wirtschaftsförderung tut bzw. anbietet und wen sie damit erreicht | Das, was wir als Wirtschaftsförderung durch unsere Arbeit bei der Zielgruppe bewirken wollen | Das, wozu wir als Wirtschaftsförderung für den Wirtschaftsstandort und die Gesellschaft mit unserer Arbeit beitragen wollen |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Schritt 4: Welche Ressourcen sind erforderlich, um die Wirkung zu erreichen?</p> <p>Zusammenarbeit ist auch Input.</p> <p>Inputs für jede Perspektive und Stufe? (evtl. nur für Stufe 3)</p> </div> | 1 | 4 | 7 |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Schritt 2: Welche Outputs waren angestrebt? Was wurde erreicht?</p> <p>Perspektive Wifö Perspektive Zielgruppe Stufe 1 - erbrachte Leistungen</p> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Schritt 3: Kurzfristige Wirkungen / Veränderungen in den Fähigkeiten und dem Wissen der Zielgruppe(n) und der Mitarbeitenden.</p> <p>Befähigung.</p> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Schritt 1: Wo will ich nachher landen?</p> <p>Welches langfristige Ziel wurde schon am Anfang formuliert?</p> <p>Ökologisch, Ökonomisch, Sozial</p> </div> |
| | 2 | 5 | |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Wurden die Angebote durch die Zielgruppe(n) genutzt? Wie?</p> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Verhaltensveränderungen</p> </div> | |
| | 3 | 6 | |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Das persönliche »Erleben«; die drei Aspekte Zufriedenheit, Identifikation und Bereitschaft/Intention.</p> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Veränderungen im Selbstverständnis</p> </div> | |

NACHHALTIGKEITSCHECK

Wie nachhaltig ist die Lösung/Aktivität/Wirtschaftsförderung?

| | |
|----------------------------|--|
| Primäres Ziel: | evaluieren |
| Schwierigkeitsgrad: | niedrig |
| Zeit: | ca. 30 Minuten |
| Materialien: | Stifte, Post-its, Vorlage »Nachhaltigkeitscheck« |

Quelle: Angepasst von Terstriep & Rabadjieva (2020)

Wofür eignet sich das Werkzeug?

Der Nachhaltigkeitscheck ist ein einfaches Werkzeug, um die Nachhaltigkeit bestimmter Lösungen, Projekte, Aktivitäten oder die gesamte Leistung der Wirtschaftsförderung zu überprüfen. Das Werkzeug ermöglicht die einzelnen Aktivitäten/Leistungen/Lösungen nach derer ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkung abzuschätzen. Um die Ordnung zu erleichtern ist es notwendig für alle Lösungen/Leistungen im Voraus die Wirklogik auszufüllen und dabei zu haben.

Wie wird es genutzt?

Das Werkzeug kann für einzelne Projekte oder für das gesamte Portfolio angewendet werden. Es bietet sich an, das Check zunächst für einzelne Projekte oder Tätigkeiten durchzuführen, bevor das Gesamtportfolio evaluiert wird.

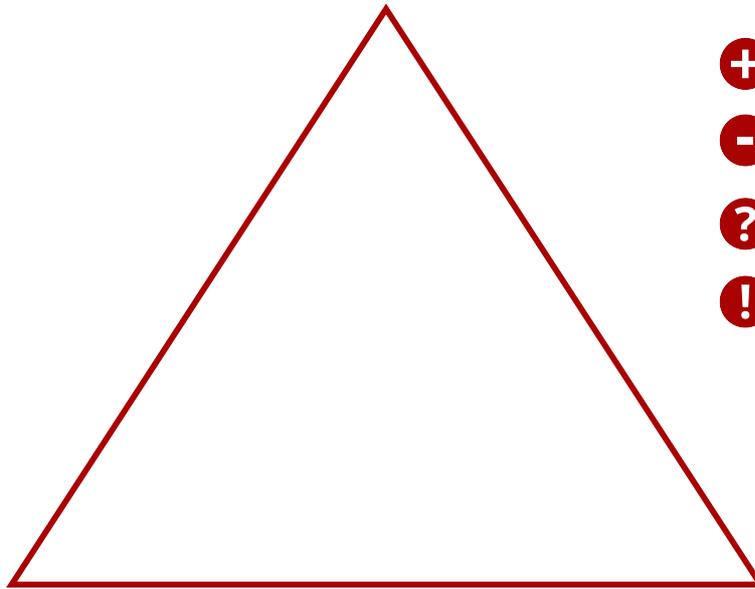
Zunächst werden alle Wirkungen eines Projektes / einer Lösung auf separate Post-its notiert (s. Wirkungslogik). Dabei sollten sowohl die angestrebten als auch die nicht intendierten Wirkungen berücksichtigt werden. Im nächsten Schritt wird für jede Wirkung überlegt, ob sie ein positiver oder negativer Effekt auf eine oder mehrere der drei Dimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) hat. Entsprechend der Entscheidung wird der Klebezettel an die entsprechende Stelle im Dreieck geklebt. Der Vorgang wird für alle Wirkungen wiederholt.

Falls für bestimmte Effekte unklar ist, ob sie sich positiv oder negativ auswirken werden oder konkrete Hinweis gegeben werden, sollte dies entsprechend als Frage oder Anmerkung notiert werden.

Das Ergebnis bildet einen Snapshot darüber, wie nachhaltig ein Projekt ist und ob weitere Aspekte geklärt oder verändert werden sollten. Wenn die gleiche Evaluation für mehrere Projekte oder Leistungen durchgeführt wird, können diese überlagert oder nebeneinandergestellt werden, um das gesamte Portfolio der Wirtschaftsförderung abzuschätzen.

Sozial

gesellschaftliche Verantwortung



+ positiver Effekt

- negativer Effekt

? offene Frage

! zu beachten

Ökonomisch

langfristige und dauerhafte
Erzielung von Erträgen

Ökologisch

ökologischer Fußabdruck:
umwelt-/ressourcenschonend

5 PILOTIERUNG

In der Projektlaufzeit wurde der Werkzeugkasten den Mitarbeitenden des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement Bottrop vorgestellt und gemeinsam mit ihnen ausprobiert. Unter der Leitfrage »Wie kann die Wirtschaftsförderung zum Klimastadt-Projekt der Stadt Bottrop beitragen?« wurden die Mitarbeitenden in einem vierstündigen Workshop an die Werkzeuge zum Brainstorming herangeführt. Die externe Moderation durch das Institut Arbeit und Technik (IAT) hat dazu beigetragen, dass sich alle Mitarbeitenden auf die Inhalte konzentrieren und am Ende konkrete Handlungsmöglichkeiten formulieren konnten.

Die Werkzeuge für Evaluation und Monitoring wurden innerhalb der Evaluation der Reallabore im Projekt Bottrop 2018+ angewendet und im Projektteam reflektiert. In halbtägigen Workshops haben die jeweiligen Leitenden der Reallabore unter der Moderation des IAT die angestoßenen Maßnahmen mittels Reflexionsbogen, Datenerhebungsplan und Wirklogik evaluiert (s. Tabelle 2).

Tabelle 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 verkürzter Form bestehende Informationen zusammenfassen und auf andere Dokumente 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 während eines gemeinsamen Workshops unter Beteiligung aller Projektpartner |
| Wirklogik | <ul style="list-style-type: none"> • Ausführliches Arbeitsblatt zur Selbstmoderation • Ermöglicht einen Vergleich zwischen vorformulierten 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 Zielen aus der ersten Projektphase |
| 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) |
| Nachhaltigkeitsscheck | <ul style="list-style-type: none"> • Auf einem Blick das Gleichgewicht zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Wirkung zeigen | <ul style="list-style-type: none"> • Wirklogik 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 |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Gleich für unterschiedlich große Vorhaben anzuwenden (Wirtschaftsförderung allgemein, einzelne Reallabore oder Maßnahmen) | | Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement |
|--|---|--|--|

Der Werkzeugkasten wurde im Rahmen des Transferkonzepts auch weiteren Wirtschaftsförderungen vorgestellt und schon während der Projektlaufzeit im Entwurf dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop zur Verfügung gestellt.

LITERATUR

Komatsu, T., Deserti, A. & Rizzo, F. (2016). Social Innovation Business Toolbox. Publikation zum Projekt SIMPACT, 7. Forschungsprogramm der Europäischen Kommission, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff 30.11.2022)

Merten, T.; Seipel, N.; Rabadjieva, M.; Terstriep, J. (2019). Bottrop 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N., Rabadjieva, M., (Hrsg.) Lokale Wirtschaftsstrukturen Transformieren! Gemeinsam Zukunft Gestalten; Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop: Bottrop, Germany; pp. 18–25. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff 30.11.2022).

Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019). Partizipation ist kein Selbstzweck, aber lasst uns mal machen. 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N., Rabadjieva, M., (Hrsg.) Lokale Wirtschaftsstrukturen Transformieren! Gemeinsam Zukunft Gestalten; Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop: Bottrop, Germany; pp. 18–25. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 30.11.2022).

Rabadjieva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018). Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Forschung Aktuell, 11/2018. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2020). Innovation für den Mittelstand durch Synergien von Handwerk und Design. Das Projekt DigiMat zieht Bilanz. Forschung Aktuell, 01/2020. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).

