



Gemeinsam Zukunft gestalten

Vom Experimentierraum zur
erfolgreichen Community

Visual 

Gemeinsam Zukunft gestalten
Vom Experimentierraum zur erfolgreichen
Community

Auflage 1, Oktober 2021

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Im Rahmen der Initiative:

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

FAW – Fortbildungsakademie der
Wirtschaft gGmbH – Akademie Lübeck



Gudrun Zubke-Höpel
Elisabeth-Haseloff-Straße 3
23564 Lübeck

Fon +49 451 3844487-21

Fax +49 451 3844487-35

E-Mail luebeck@faw.de

Web www.faw.de/luebeck

1. Auflage Oktober 2021

Druck & Verlag: Visual Ink Publishing UG (haftungsbeschränkt)

Schillerstraße 12, 89160 Dornstadt

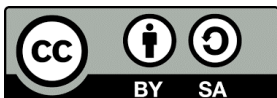
www.visual-books.com

Das Projekt GeZu 4.0 wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Die Kooperationspartner sind die Stiftung Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung, das Virtual Dimension Center Fellbach w. V., der Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V., KOKON Consult, Berendt & Partner sowie die Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH (FAW) (Verbundkoordinator).

Soweit nicht anders angegeben, wird dieses Dokument unter der freien CC-BY-SA-4.0-Lizenz veröffentlicht.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Kapitel 1: Herzlich Willkommen!	9
Kapitel 2: Das Projekt “Gemeinsam Zukunft gestalten – GeZu 4.0”	13
Kapitel 3: Unsere Ideen und unser Konzept zur Etablierung der GeZu 4.0 Lern- und Experimentierräume	17
3.1 Zur Einführung: Das (evolutionäre) Potenzial der Zusammenarbeit	17
3.2 Kooperation – Netzwerk – Community: Worum es geht	19
3.3 Kooperationen, Netzwerke und Communitys aufbauen, managen und entwickeln: Wie es geht – eine kurze Anleitung zum Netzwerken	23
Kapitel 4: Die Aktivitäten und Erfahrungen in den vier GeZu 4.0 Umsetzungsregionen	27
4.1 Erfahrungen aus der Region Baden-Württemberg	27
4.2 Erfahrungen aus der Region NRW	37
4.3 Erfahrungen aus der Region Saarland	41
4.4 Erfahrungen aus der Startup-Community Lübeck, dem Lern- und Experimentierraum der Region Lübeck	58
4.5 Erfahrung in der Region MV	70
Kapitel 5: Vom Quartiersmanager zum GeZu 4.0-Lotsen	73
5.1 Vom Quartiersmanager zum GeZu 4.0-Lotsen: Ein Entwicklungsprozess	73
5.2 Die Struktur der Qualifizierung zum GeZu 4.0-Lotsen bzw. zur -Lotsin im Überblick	76
5.3 Das GeZu 4.0(-Lotsen) Geschäftsmodell	83
5.4 INDiGeR – ein Instrument der Netzwerk- und Geschäftsmodellentwicklung	84
Kapitel 6: Unsere Transferaktivitäten und Kooperationsveranstaltungen – Entwicklung und Verstetigung der LEX-Labore	88
6.1 GeZu 4.0 – Ein neues Brett, um auf der digitalen Welle zu surfen?	88
6.2 Gelebte Werte in LEX-Labs	95
6.3 Test Beds der nächste Schritt	105
6.4 Von der Konzeption & Erprobung der LEX-Lab’s zur Verstetigung im GeZu LEX-Labore e.V.	107
6.5 Warum funktionieren die LEX-Labore e. V.?	110
6.6 Erfahrungen aus den LEX-Labs „Digitale Kollaboration“ und Weiterentwicklung des Formats	120
6.7 Kooperationen mit anderen BMAS-Projekten, Kompetenzzentren und Agenturen 4.0 sowie weitere gemeinsame Veranstaltungen	132
Kapitel 7: Technikfolgenabschätzung	174
Kapitel 8: Let’s LEX – Mit einem Lern- und Experimentierraum konkret starten	176

Anhang

179

Ergebnisse der Evaluation – das Projekt GeZu 4.0

179

Die Autorinnen und Autoren im Überblick

180

Die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner von GeZu 4.0

189

Alle Betriebspartnerinnen und -partner im Überblick

190

Vorwort

Von Björn Böhning, Staatssekretär im BMAS

Die Digitalisierung und der Einsatz neuer Technologien bietet Unternehmen große Chancen innovative Ideen für Geschäftsmodelle umzusetzen und sich damit neue Märkte zu erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Hierfür gilt es, passende Lösungen für neue Technologien in der Produktion, der Betriebsteuerung zu finden, aber auch für die Kommunikation mit Kund/-innen, Geschäftspartner/-innen und Beschäftigten zu entwickeln und umzusetzen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen aufgrund der Betriebsstrukturen oftmals die Ressourcen, um Digitalisierungsstrategien zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) seit 2017 insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Einrichtung von betrieblichen Lern- und Experimentierräumen für die Umsetzung von Arbeitsinnovationen. Für den notwendigen Dreiklang von Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsqualität können gesetzliche Regelungen einen Rahmen schaffen. Für die Realisierung einer digitalisierten Arbeitswelt in der Praxis braucht es jedoch zukunftsfähige, innovationsförderliche und motivierende Unternehmenskulturen in den Betrieben.“ Betriebe und Beschäftigte werden durch die Förderung von Lern- und Experimentierräumen ermutigt und unterstützt, neue Techniken und Arbeitsweisen selbst zu erproben und umzusetzen. So gelingt Digitalisierung in Deutschland.

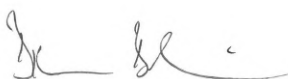
Auch im Projekt GeZu 4.0 standen Lern- und Experimentierräume im Fokus und konnten von Betriebsverantwortlichen und Beschäftigten gestaltet werden. Wie die Arbeit der Zukunft im Betrieb konkret aussehen kann, wurde in den einzelnen Modellregionen in Lübeck/Westmecklenburg, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Baden-Württemberg erprobt. Hierfür entstanden zunächst Strukturen zum Austausch und zur Vernetzung. Der Einstieg und das Mitmachen wurde durch eine klare Gliederung der Angebote in die Themenfelder Prozessorganisation, Arbeitsplatzorganisation, Personalpolitik sowie soziale Innovationen gefördert.

Die Ergebnisse des Projektes „GeZu 4.0“ sind konkrete Beiträge zur Umsetzung einer "lernenden Arbeitspolitik" in den Unternehmen, die auf der umfassenden Forschungs-, Innovations- und Transferstrategie der Bundesregierung basiert. Diese Beiträge können Vorbild sein und andere Betriebe zum Mitmachen anregen. Hierfür möchte ich mich bei allen Projektbeteiligten noch einmal ausdrücklich bedanken!

Das vorliegende Buch macht die praktische Umsetzung dieser lernenden Arbeitspolitik mit einer Fülle von Erfahrungsberichten von Projektbeteiligten aus ganz verschiedenen Perspektiven, Branchen und Regionen greifbar. Es soll alle betrieblichen und überbetrieblichen Akteure aus Betrieben, Verbänden, Kammern und Innungen, Wirtschaftsförderung sowie Forschung und Beratung ermutigen, bei der Digitalisierung weiter voranzugehen.

An dieser Stelle möchte ich Sie ausdrücklich ermuntern, hierfür auch die weiterführende Unterstützungsangebote des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) zu nutzen.

Ich wünsche Ihnen viel Inspiration und Vergnügen bei der Lektüre.



Björn Böhning



© J. Konrad Schmidt / BMAS

Zitate und Statements

Von Wegbegleiter:innen des Projektes GeZu 4.0

Gerade für kleine Handelsunternehmen ist es oft finanziell und personell eine schwierige Ressourcenfrage, eine gute Onlinepräsenz zu entwickeln und vor allen Dingen auch einen entsprechenden digitalen Strukturablauf zu hinterlegen. Daraus entstehen oft getrennte Arbeitsprozesse, die zu aufwändig empfunden werden. Dies führt in der Praxis dazu, dass entsprechende Digitalisierungsschritte gehemmt oder gar abgebrochen werden.

*Das Projekt GeZu 4.0 hat auch wichtige Angebote für die Gesundheitswirtschaft entwickelt. Beide Branchen, der Handel und die Gesundheitswirtschaft, eint bzw. trennt Eines – die Konkurrenz zu den Mitbewerber*innen. Oft ist aber eine gewisse Zusammenarbeit im Verbund notwendig, um Onlinestrategien bzw. Plattformen zu entwickeln.*

Dem Projekt GeZu 4.0 ist es gelungen, Kommunikationsbrücken zu schaffen, die diese Gemeinsamkeiten erkennen lässt. Dies kann in der Praxis dazu führen, dass „Pionierfehler“ vermieden werden und Digitalisierungsprozesse von kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden.

Herzlichen Dank für diese gute Unterstützung der Betriebe aus dem Projekt heraus.

Martin Gross

Landesbezirksleiter ver.di Baden-Württemberg, Stuttgart

Auch für die Unternehmen in Baden-Württemberg wird es immer schwieriger, im harten und weltweiten Wettbewerb zu bestehen. Dabei sind erfolgreiche Unternehmen so wichtig für Wirtschaft und Gesellschaft. Sie stellen Arbeitsplätze zur Verfügung und stellen auch die sozialen Strukturen im Ländle sicher. Im Wettbewerb zu bestehen kann gelingen, wenn die Unternehmen die benötigten Rahmenbedingungen vorfinden und ihre Innovationskraft nutzen. Veränderungstreiber gibt es viele, denen die Unternehmen begegnen: die Digitalisierung ist nur eine davon, jedoch eine wichtige.

Die kleinen und mittleren Unternehmen werden oft als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelobt. Sie sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Aber auch sie müssen sich den Veränderungstreibern stellen. Aber deren Ressourcen sind knapp. Nicht selten besitzen diese Unternehmen nicht ausreichend Kapazitäten, um Trends zu erfahren, zu lernen und zu experimentieren. Dies kann im Verbund und in der Kooperation gelingen.

Das Projekt GeZu 4.0 ist eine wichtige Hilfe, gemeinsam die Zukunft zu erforschen und zu gestalten. Südwestmetall hat dieses Projekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von Anfang an freudig begrüßt und lobt ausdrücklich die erzielten Erfolge. Glückwunsch und Dank an Leitung und Beteiligte im Projekt!

Kai Schweppe

Abteilung Arbeitspolitik, Geschäftsführer Südwestmetall Stuttgart

Handwerk hat Zukunft – und diese Zukunft wird zunehmend digital bzw. durch den Einsatz digitaler Technologien und Anwendungen geprägt sein.

Daher sind Experimentierräume rund um Fragestellungen der (über-) betrieblichen Digitalisierung, wie sie im Projekt GeZu 4.0 initiiert und moderiert werden, für kleine und mittlere Unternehmen im Handwerk das richtige Angebot zur richtigen Zeit.

Zwar hat die Digitalisierung im Handwerk längst Fahrt aufgenommen, aber noch haben viele Betriebe zahlreicher Gewerke "Digitalisierungspotenzial" und können von dem überbetrieblichen und kooperativen Ansatz des Projektes GeZu 4.0 profitieren bzw. durch eine Teilnahme u.a. ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Arbeitgeberattraktivität deutlich verbessern.

Andreas Ihm

wissenschaftlicher Mitarbeiter, itb - Institut für Betriebsführung im DHI e.V.

Durch die Vielfalt und Interdisziplinarität der Mitglieder im Experimentierraum wurden unterschiedliche Erfahrungen und vielschichtiges Wissen ausgetauscht und zu einem Gesamtbild vereint. Somit konnten bereitere Zusammenhänge und mögliche Anwendungsfelder von Technologien für Gesundheit und Pflege diskutiert und Lösungsansätze aufgedeckt werden. Dabei wurde jedes einzelne Mitglied des Experimentierraums zu einem Perspektivwechsel und einer anderen Denkweise herausgefordert. Ich denke vor allem KMUs, denen häufig die zeitliche und personelle Ressource für die Erarbeitung eines solchen Gesamtbildes fehlt, können von den unterschiedlichen Perspektiven profitieren und im interdisziplinären Team passende Lösungen entwickeln.

Petra Gaugisch

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Kapitel 1 Herzlich Willkommen!

Übersicht über das Community-Buch – Bitte einführend lesen, bevor Sie weiterblättern.

Von Barbara Hilgert.

Wir freuen uns sehr, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser, sich dazu entschieden haben, einen Blick in dieses Buch zu werfen und wollen Ihnen mit diesem Kapitel einen Überblick geben, was Sie auf den nächsten Seiten erwartet.

Ganz am Ende dieses Kapitels finden Sie eine grafische Darstellung über die Inhalte in diesem Buch und ihre Zusammenhänge.

Halt! Bevor Sie dorthin blättern, möchten wir eine Empfehlung aussprechen: Wenn Sie direkt damit beginnen wollen, einen Lern- und Experimentierraum in Ihrem Unternehmen oder – unternehmensübergreifend – Ihrer Region aufzubauen, springen Sie gleich zu **Kapitel 8**, zu “Let’s LEX”.

Dort finden Sie konkrete Handlungsanweisungen und Tipps, wie Sie am besten starten, eine Community aufbauen und pflegen sowie das gemeinsame Lernen und Experimentieren unterstützen können. Von dieser Liste der Handlungsempfehlungen werden Sie durch das gesamte Buch geleitet, wann immer die Empfehlung mit einem Ereignis oder einer Erfahrung aus GeZu 4.0 verbunden ist.

Auf diese Weise springen Sie im Buch von Kapitel zu Kapitel und bekommen viele Tipps und Hinweise, wie Sie selbst aktiv werden können. Wann immer Sie weitere Fragen oder Anmerkungen haben, kontaktieren Sie uns unter www.gezu4punkt0.de

Viel Spaß beim Lesen, Stöbern und insbesondere beim Ausprobieren. Lernen, der Austausch und das gemeinsame Entwickeln von Neuem in einem Lern- und Experimentierraum macht nicht nur Spaß, sondern ist auch der beste Weg, die Digitalisierung des eigenen Unternehmens anzugehen oder zu optimieren.

Wenn Sie noch da sind, wunderbar, dann holen wir jetzt ein wenig ausführlicher aus ;-) und schreiben die dazugehörigen Kapitel immer in **(petrol)** dahinter.

Unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume: Gemeinsam die Zukunft gestalten – innovative Kooperationsformen für KMU im Rahmen der 4.0 Transformation. Das ist der Auftrag des Projektes GeZu 4.0 (**Kapitel 2** – dort findet sich neben der Darstellung und Erklärung des Projektes, auch eine Grafik, wie ein Lern- und Experimentierraum aufgebaut ist).

Wir haben diesen Auftrag nicht nur in den vier Regionen

1. Baden-Württemberg (**Kapitel 4.1**)
2. Nordrhein-Westfalen (Rhein-Ruhr) (**Kapitel 4.2**)
3. Saarland (**Kapitel 4.3**)
4. Lübeck (**Kapitel 4.4**) / Westmecklenburg (**Kapitel 4.5**)

erfolgreich umgesetzt, sondern auch mit verschiedensten anderen Formaten und Ideen Experimente (in Experimentierräumen) gestartet.

In jeder Region ist der Aufbau und die Begleitung der Lern- und Experimentierräume etwas anders abgelaufen. Überall wurden andere Erfahrungen gesammelt. In **Kapitel 3** sind diese Erfahrungen theoretisch untermauert. Dort können Sie einführend lesen, was die Wissenschaft aktuell zu den Themen Kooperation, Netzwerkmanagement und Community-Aufbau beisteuert.

Das größte Experiment entstand letzten Endes durch die globalen Bedingungen der Corona-Pandemie.

Wir haben nicht nur ad hoc (wie überall) die Meetings sowie die Zusammenarbeit digitalisiert und das Projektmanagement agilisiert, sondern auch gemeinsam mit interessierten Beraterinnen und Beratern am Qualifizierungskonzept (**Kapitel 5**) von GeZu 4.0 gearbeitet. Projektauftrag ist auch, die Erkenntnisse aus den LEX (LEX steht für Lern- und Experimentierraum) auf andere Regionen zu transferieren und dort zu verstetigen.

Gemeinsam ist der Name GeZu 4.0-Lotse bzw. Lotsin ausgewählt worden, und es wurde am Qualifizierungskonzept gefeilt, optimiert und diskutiert. Wir haben viele verschiedene Tools kennengelernt, Methoden ausprobiert, immer wieder die Zusammenarbeit und Transparenz des Projektmanagements optimiert und uns gegenseitig Feedback gegeben. Was hierbei im Einzelnen herausgekommen ist vermitteln die zahlreichen Beiträge vieler Beteiligter in diesem Buch.

Das Projektteam von GeZu 4.0 ist mit den Beraterinnen und Beratern zusammengewachsen und die Aussage eines Teammitglieds: „Erstaunlich, dass man online Freunde finden kann.“ spricht vermutlich für sich.

Hier können Sie sich einen Eindruck von unserer Teamarbeit und dem gemeinsam Lernen verschaffen (ca. 5 Minuten): <https://youtu.be/pDJMDyh7qLU>

Viel Spaß beim Anschauen!

Eine gemeinsame Idee im November 2020 war, das Format der Lern- und Experimentierräume mit einem speziellen Raum- bzw. Oberthema auszuprobieren. Um dieses neue Format von den bisherigen LEX in den vier Regionen des Projektes abzugrenzen, wurden sie LEX-Labore genannt, auch um gleich auf den experimentellen Charakter (in Laboren) aufmerksam zu machen.

Die **Kick-Off-Veranstaltung für diese LEX-Labore fand Ende November 2020 (Kapitel 6.1)** statt und seither begleiten die zukünftigen GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen aus dem erweiterten Projektteam drei unterschiedliche, sog. LEX-Labs:

1. LEX-Lab Digitale Kollaboration (**Kapitel 6.5**)
2. LEX-Lab Betriebliches Gesundheitsmanagement
3. LEX-Lab Organisationsentwicklung und Wertschöpfungsketten



GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN

Ein LEX-Lab erstreckt sich über vier Termine und läuft unter dem Dach von GeZu 4.0.

Einigen Teammitgliedern war dieses Experiment nicht genug. Sie wollten weiter gehen und den Gedanken des gemeinsamen Lernens und des Community-Aufbaus aus GeZu 4.0 weitertragen und langfristig damit Geld verdienen. Hierzu gründeten sie den GeZu 4.0 LEX Labore e.V. (<https://lex-labore.de>) (**Kapitel 6.3**) und entwickeln seither immer wieder thematisch neue LEX-Labore sowie neue Formate für gemeinsames Lernen und einen Community-Aufbau.

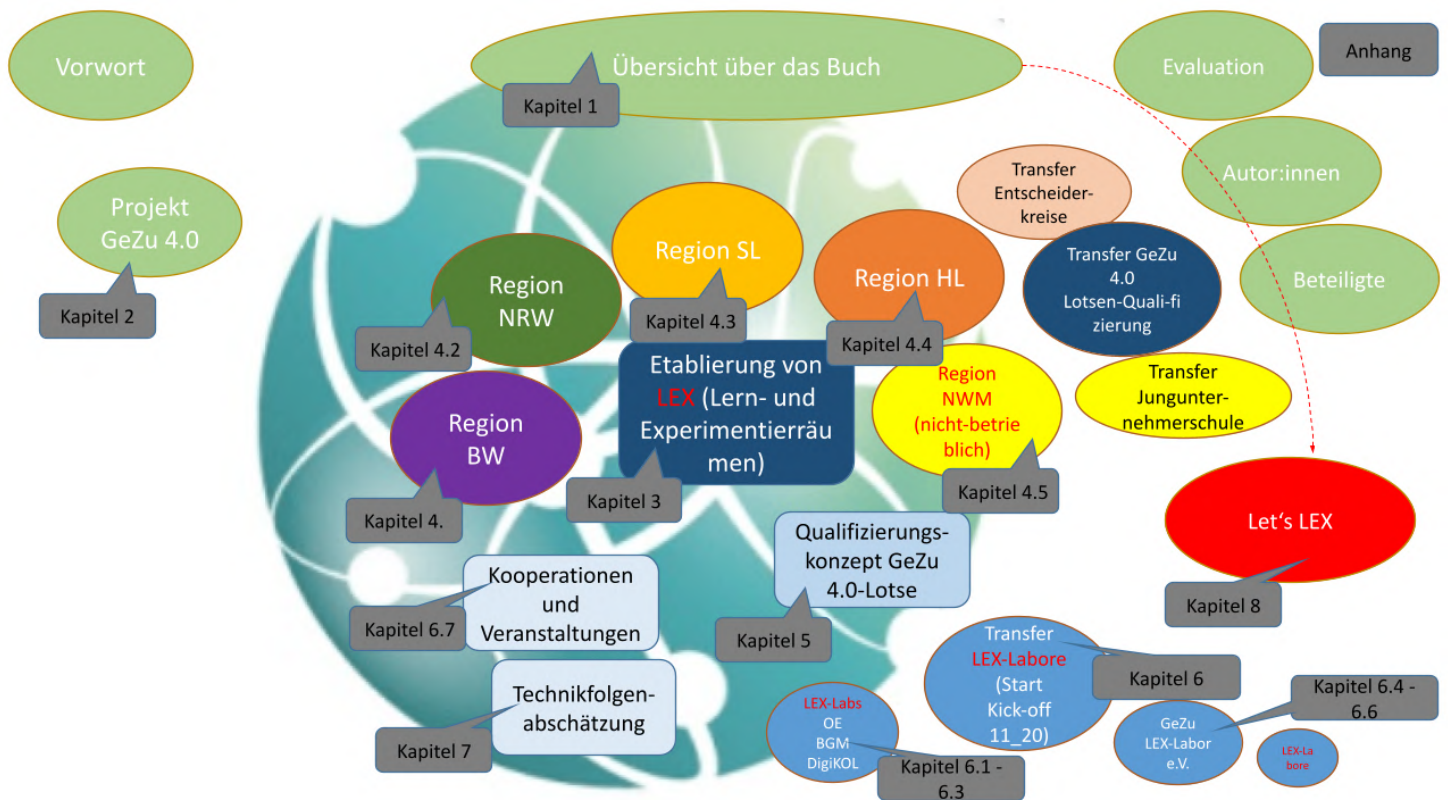
Die Experimentierfreude bezieht sich aber nicht nur auf Lern- und Experimentierräume selbst, sondern auch auf unterschiedlichste Formate von Veranstaltungen sowie Kooperationen (**Kapitel 6.6**) mit anderen INQA-Projekten. Die Technikfolgenabschätzung in **Kapitel 7** ergänzt das Angebot des Projektes sehr wertvoll, sodass insgesamt die Fragestellung der digitalen Transformation in den Lern- und Experimentierräumen von GeZu 4.0 gut beantwortet werden kann.

Warum haben wir uns entschieden, für den Abschluss des Projektes GeZu 4.0 gemeinsam ein Buch zu schreiben? Das Projekt ist von Anfang an ein Experiment gewesen. Zum ersten Mal gibt es keinen wissenschaftlichen Projektpartner, was den 100 %igen Praxisfokus des Projektes unterstreicht. Der Experimentier(raum)gedanke stand während der letzten drei Jahre im Vordergrund, daher wollen wir gerne mit einem Experiment abschließen und freuen uns über Ihr Feedback unter:

www.gezu4punkt0.de/kontakt-projektleitung

Die folgende Grafik gibt Ihnen einen Überblick, wie die einzelnen Kapitel im Buch inhaltlich zusammenhängen. Alles, was vor dem GeZu-Logo zu sehen ist, gehört unter das Dach des Projektes, alles außen herum sind Transferprodukte und -initiativen, die aus dem Projekt entstanden sind.

Wie schon oben erwähnt lautet unsere Empfehlung: Springen Sie von hier direkt ins **Kapitel 8** – Let's LEX und lassen Sie sich von dort, von den Handlungsempfehlungen zum Start eines LEX durch das Buch leiten und lesen Sie, welche Erfahrungen im Projekt GeZu 4.0 gemacht wurden.



Exkurs - Wichtige Abkürzungen im Buch:

- LEX Lern- und Experimentierraum
- LEX-Labs LEX-Labor, entstanden aus dem Kick-Off, unter dem Dach von GeZu 4.0
- LEX-Labore Produkt des GeZu 4.0 LEX-Labore e. V.
- KMU kleine und mittelständische Unternehmen
- INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit

Kapitel 2 Das Projekt “Gemeinsam Zukunft gestalten – GeZu 4.0”

Von Barbara Hilgert

Vor beinahe vier Jahren beschlossen die Verantwortlichen aus vier regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand, ein gemeinsames Projekt zu gestalten.

Ganz im Geiste des INQA-Lern- und Experimentierraum-Gedankens stand dabei im Vordergrund, etwas Neues auszuprobieren. Etwas, was es in bisherigen Projektlogiken selten bis gar nicht gab.

Vier regionale Netzwerke im gesamten Bundesgebiet verstreut nahmen die Herausforderung an, KMUs unternehmensübergreifend dazu zu bringen, voneinander und miteinander zu lernen. Ohne wissenschaftliche Begleitung und ohne konkrete Ziel-Produkt-Vorstellung.

Alles entstand “on the fly” (wie man neudeutsch sagt), dem Flow der Zukunft der Arbeit folgend. Auf Veränderungen wurde adhoc sehr erfolgreich eingegangen, so dass unter Corona-Bedingungen die Projektpartnerinnen und Projektpartner sofort auf digitale Formate umsteigen konnten.

Wo vorher Flipcharts in Präsenzveranstaltungen gemalt wurden, gab es nur virtuelle Whiteboards und eine agiles Projektmanagement-Tool, dass die Transparenz und die verteilte, asynchrone Zusammenarbeit erleichterte.

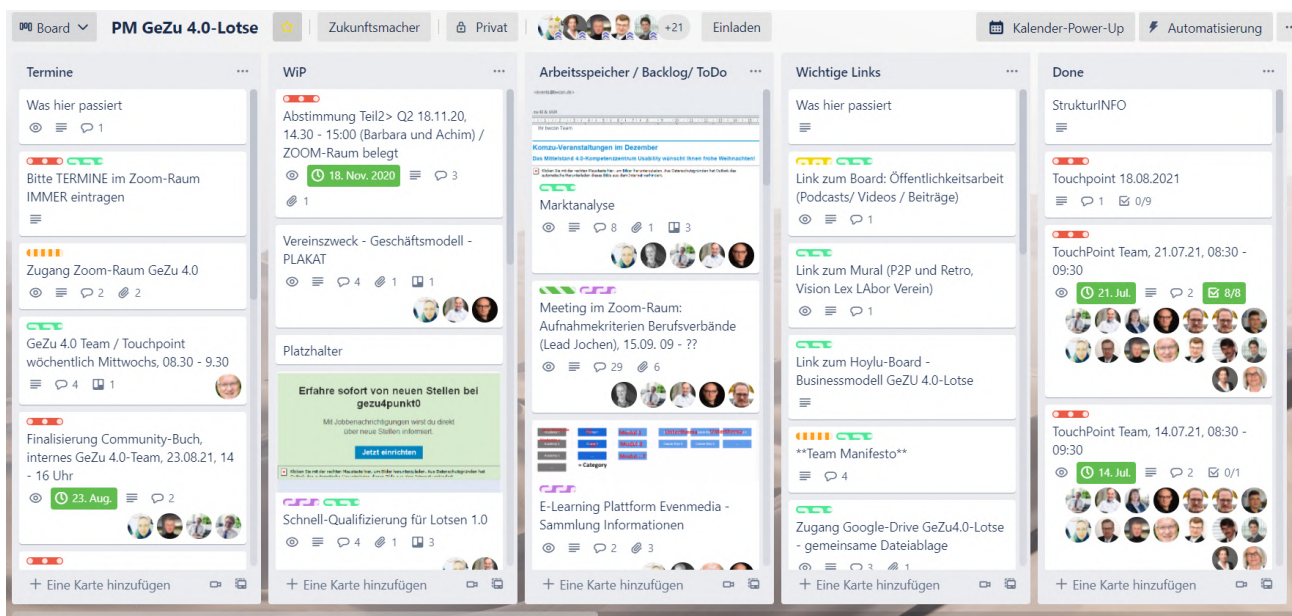


Abb. 1: Trello als Projektmanagementbasis von GeZu 4.0

Nicht zuletzt diese Haltung des “Segelns auf Sicht” und Offenheit für Neues hat bedingt, dass GeZu 4.0 nicht nur in den regionalen Netzwerken Erfolge feiern konnte, sondern auch konkrete Transferinitiativen geschaffen hat.

Nicht nur der von einigen Betriebspartnerinnen und Betriebspartnern des Projektes gegründete Verein GeZu 4.0 LEX-Labor e.V. will die Idee des unternehmensübergreifen-

den Experimentierens weitertragen, sondern es gibt auch weitere individuelle Strategien, um den Spirit der GeZu 4.0 Community erfolgreich in weitere Kreise zu tragen.

Genau aus diesem Gedanken ist auch die Idee für dieses Buch entstanden. Wir wollten diesen unterschiedlichen Perspektiven Raum geben, von ihren Erfahrungen und ihren eigenen Experimenten zu berichten.

Aber bevor Sie weiterblättern, lesen Sie im Folgenden erstmal etwas über die Grundidee von GeZu 4.0, so wie sich die Projektpartnerinnen und -partner es sich ursprünglich einmal vorgestellt hatten ...

GeZu 4.0 – Gemeinsam die Zukunft gestalten?!

Unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume: Gemeinsam die Zukunft gestalten – innovative Kooperationsformen für KMU im Rahmen der 4.0 Transformation.

Diese sperrige Projektbezeichnung haben wir in die Kurzform "GeZu 4.0" gebracht. Sie steht für die Essenz der Projektidee, gemeinsam die Zukunft gestalten.

GeZu 4.0 steht für unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume. Gemeinsam soll die Zukunft gestaltet und innovative Kooperationsformen für kleine und mittlere Unternehmen im Rahmen der 4.0 Transformation geschaffen werden.

Dieses Projekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, die vielschichtigen Herausforderungen des digitalen Wandels anzugehen und erste Lösungsansätze zu entwickeln. Ausgehend von der grundlegenden Frage: „Was hat die Digitalisierung mit meinem Unternehmen und unserem Geschäftsmodell zu tun?“ wird das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet.

Projektidee

Das Thema digitale Transformation ist in aller Munde und in der Realität von kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals längst angekommen. Vielen ist heute klar, dass sie sich mit der Thematik auseinandersetzen müssen.

Digitale Transformation kann nicht einfach beschlossen und dann durchgedrückt werden. Für eine erfolgreiche Veränderung muss das gesamte Unternehmen ein Verständnis davon haben, was wichtig ist und möglichst hinter der Bewegung stehen. Viele Leute, auch die an entscheidenden Positionen, haben keine genauen Vorstellungen, was digitale Transformation überhaupt ist und wie sie sich umsetzen lässt. Dabei ist es verbreiteter Irrtum, dass Unternehmen sich schnell und vollumfänglich auf einen Schlag digitalisieren müssen, was oftmals mit hohen Fehlerkosten verbunden ist.

Viel zielführender ist es sicherlich, sich die einzelnen Prozesse genauer anzuschauen und unternehmensindividuell zu überlegen, durch die Digitalisierung einzelner Prozesse eine Effizienzsteigerung zu generieren. Wichtig ist es dabei, nicht so sehr auf Technologien zu setzen, für die Spezialwissen nötig ist. Hochspezialisierte Entwicklungsressourcen sind rar gesät und daher schwer zu bekommen. Trotzdem müssen sämtliche Systeme kompatibel, die Anwendungen vernetzbar sein, um wirklich nachhaltig arbeiten zu können.

Lösungen durch Austausch

GeZu 4.0 kann hier Abhilfe schaffen. Das Projekt, das durch das Bundesministerium für Arbeit unterstützt wird, steht für unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume. Gemeinsam soll die Zukunft gestaltet und innovative Kooperationsformen für kleine und mittlere Unternehmen geschaffen werden. Dadurch können die vielschichtigen Herausforderungen des digitalen Wandels gemeinsam angegangen und erste Lösungsansätze entwickelt werden. Unter der Leitung der Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH Lübeck werden im Verbund mit drei anderen Regionen (Nordrhein-Westfalen, Saarland, Baden-Württemberg) die Fragen in Bezug auf die Digitalisierung beantwortet, die im Tagesgeschäft wirklich relevant sind.

GeZu 4.0 kann dabei unterstützen, Antworten auf diese Fragen zu finden, und zwar NICHT über umfangreiche Wissenssammlungen oder den hundertsten Vortrag zum Thema, sondern durch echte Erfahrungen und von guten Beispielen anderer Unternehmen.

Die Aufgabe von GeZu 4.0 ist es dabei, die Vernetzung zu ermöglichen und sog. unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume zu schaffen, in denen Unternehmerinnen und Unternehmer virtuell und/oder real, Themen diskutieren, sich austauschen können, und durch gezielte Impulse Ideen für Lösungen erhalten.

Logik und Aufwand

Der Lern- und Experimentierraum besteht aus einer Workshop-Reihe (mindestens vier Termine), in deren Rahmen sich mehrere Unternehmenslenker*innen aus verschiedenen Branchen treffen, um gemeinsam das Thema Digitalisierung anzugehen.

Fernab vom stressigen Tagesgeschäft können im „geschützten“ Lern- und Experimentierraum Ideen und Modelle entwickelt, weiterverfolgt oder verworfen werden. Durch den branchenübergreifenden und interdisziplinären Austausch können teure Fehler vermieden werden.

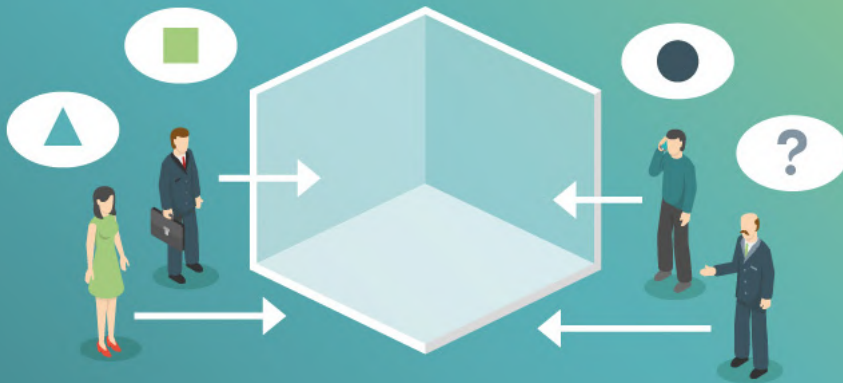
Für einen schnellen Überblick über die Logik der Experimentierräume empfehlen wir das Stöbern und Lesen auf dieser Seite:

www.inqa.de/DE/initiative-und-partner/projektfoerderung/inqa-experimentieraeume/inqa-experimentieraeume.html

Im Folgenden die Logik der Lern- und Experimentierräume noch einmal im Überblick (Quelle: eigene Darstellung)

1

Unternehmen mit unterschiedlichem Wissen oder Fragen versammeln sich zum Austausch in einem Experimentierraum.



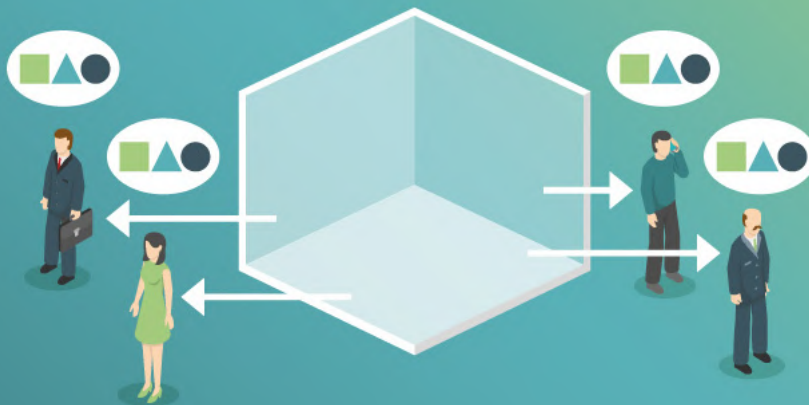
2

Hier werden nun Erfahrungen und Informationen zu einem festgelegten Thema ausgetauscht.



3

Das erworbene Wissen nehmen alle Teilnehmer*innen mit in ihre Arbeitswelt.



Kapitel 3 Unsere Ideen und Konzept zur Etablierung der GeZu 4.0 Lern- und Experimentierräume

Netzwerk- und Community-Management im Überblick. Von Dr. Achim Loose

3.1 Zur Einführung: Das (evolutionäre) Potenzial der Zusammenarbeit

*Zusammenkommen ist ein Beginn.
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.
(Henry Ford)*

Welches grundlegende Potenzial in Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung sowie – in aktueller Terminologie – Kollaboration und Community-Building für die beteiligten Partner liegt, wird seit Jahrzehnten diskutiert und ist weitgehend unbestritten. Dies gilt im Besonderen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Bevor im Folgenden auf die Themen Kooperation, Netzwerke und Kollaboration von KMU genauer eingegangen wird, soll zuvor – als Einführung – ein zugegebenermaßen kurzer Blick auf diejenigen Ideen und Prozesse der Kooperation geworfen werden, wie sie in aktuellen wettbewerbs-, spiel- und evolutionstheoretischen Konzepten zur Sprache kommen. Und dieses mit der Absicht, den fundamental bedeutsamen Aspekt des Themas zu verdeutlichen. Pointiert kann man diese Diskussionen auch wie folgt zusammenfassen: Kooperation ist nicht alles, aber ohne Kooperation ist – und wird! – (fast) alles nichts.

Kooperation oder Konkurrenz

Das Gegenteil von Kooperation ist Konkurrenz. In den westlichen Gesellschaften bzw. in der dort vorherrschenden kapitalistischen Wirtschaftsform wird diese Konkurrenz zwischen Unternehmen in der Regel über Marktwettbewerbe organisiert. Bereits seit längerer Zeit findet diese Organisationsform wirtschaftlicher Aktivitäten allerdings zunehmend Eingang in Bereiche, in denen Wettbewerb nicht für mehr Effizienz und Wohlstand sorgt. Mathias Binswanger (2012) spricht hier von „Sinnlosen Wettbewerben“ sowie der offensichtlichen Produktion von Unsinn. Seine Lösungsvorschläge für diese oftmals künstlich erzeugten und selbst problematischen Markt- und Konkurrenzsysteme (z. B. im Wissenschafts-, Bildungs- und Gesundheitssystem) lauten:

1. Beteiligung der Betroffenen
2. Vertrauen – allerdings kein naiv blindes Vertrauen sowie
3. Qualität – zumindest wenn es um die Erstellung von komplexen, oftmals eben nur qualitativ beschreibbaren Leistungen geht

Mit diesen drei Grundideen skizziert er einen Lösungsansatz, der Kooperation, Zusammenarbeit und Netzwerken deutlich näher steht als (ruinöser) Konkurrenz und Marktwettbewerb.

Die Evolution der Kooperation

Wie und warum sich Kooperation zwischen Akteuren entwickeln kann, hat Robert Axelrod in seinem Buch „Die Evolution der Kooperation“ bereits in den 1980er Jahren eindrucksvoll beschrieben. Am Anfang seiner Überlegungen stand folgende Frage: „Wann sollte eine Person bei einer fortlaufenden Interaktion mit einer anderen Person kooperieren und wann sollte sie sich selbstsüchtig verhalten?“ (Axelrod 1997, S. VII). Dieses Entscheidungsproblem kann durch ein *Spiel* – das sogenannte iterierte Gefangenendilemma – simuliert bzw. abgebildet werden. Axelrod organisierte hierzu ein Turnier (einen Wettbewerb...), bei dem verschiedene Computerprogramme zur Lösung dieses strategischen Entscheidungsproblems gegeneinander antraten. Zu seiner großen Überraschung gewann „das einfachste aller eingereichten Programme, nämlich TIT FOR TAT. Bei TIT FOR TAT handelt es sich lediglich um die simple Strategie, mit Kooperation zu beginnen und danach jeweils das zu tun, was der andere Spieler beim vorherigen Zug getan hat (Axelrod 1997, S. VII). Und dies bedeutet – so seine zentrale Hypothese – dass Gegenseitigkeit (Reziprozität) eine ausreichende Basis für Kooperation ist (ebd., S. VIII).

Kooperation und moderne Evolutionstheorie

Auch die modernen Evolutionstheorien sind über das darwinsche Credo des „survival of the fittest“ längst hinaus und sehen in kooperativen Ansätzen ein wesentliches Element erfolgreicher Evolution und Entwicklung. So betonen beispielsweise Martin A. Nowak und R. Highfield in ihrem Buch „Kooperative Intelligenz. Das Erfolgsgeheimnis der Evolution“ (2020) den unverzichtbaren Kooperationsbedarf aller Geschöpfe im Überlebensprozess – nicht im Überlebenskampf. „Um zu überleben, betreiben die Geschöpfe jeder Spezies und auf jeder Stufe der Komplexität auch Kooperation. In der menschlichen Gesellschaft ist Kooperation sogar allgegenwärtig. Selbst einfachste Abläufe bestehen aus mehr Zusammenarbeit als man es meinen könnte. Dabei beschränkt sich Kooperation nicht darauf, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Kooperation bedeutet darüber hinaus, dass Menschen, die potenziell Konkurrenten sind, stattdessen beschließen, einander zu helfen.“ (Nowak/Highfield 2020, S. 11).

Noch grundlegender wird dieser kooperative Ansatz in Überlegungen deutlich, die die Evolutionsgenetikerin Lynn Margulies zu dem Thema Symbiose formuliert hat. Für sie ist „Symbiose ein System aus Lebewesen verschiedener Arten, die in engem körperlichen Kontakt leben“ (Margulies 2017, S. 13). Der Duden beschreibt den Begriff der Symbiose – dies sei nur zum besseren Verständnis erwähnt – als das „Zusammenleben ungleicher Lebewesen zu gegenseitigem Nutzen“. An diesen Formulierungen lässt sich bereits das Potenzial von *zusammen (über-)leben* und *zusammen tätig sein* erkennen. Denn – so Margulies (2017, S. 18) – am „Anfang der mannigfaltigen Fähigkeiten aller großen vertrauten Lebensformen steht die Symbiose, die Neues schafft.“ Und an anderer Stelle: „Nachdem man erkannt hatte, wie wichtig die Symbiose in der Evolution war, mussten wir die früheren {...} Ansichten von der Evolution als einen blutigen Kampf der Tiere revidieren“ und feststellen, dass sie „zur Grundlage für das Auftreten wichtiger Neuentwicklungen wurde“ (ebd., S. 32). Das *Zusammen* sowie das *Gemeinsam* werden hierbei zu dem zentralen Entwicklungs- und Innovationsfaktor der Evolution (allen Zusammenlebens).

3.2 Kooperation – Netzwerk – Community: Worum es geht

Wenn wir im Folgenden von Kooperation und Zusammenarbeit, Vernetzung und Netzwerken, Kollaboration sowie Community (auch bzw. gerade diejenigen in sozialen Netzwerken) von kleinen und mittleren Unternehmen sprechen, dann geht es immer um einen Prozess, der durch Zusammenkommen (Annäherung), Zusammenbleiben (wenn auch oftmals zeitlich begrenzt), Annäherung und Austausch (auch von Konkurrenten), vertrauensvolle Kommunikation (zuvor eher schweigsamer oder verschwiegener) und des – bewusst forcierten oder einfach nur stattfindenden – von- und miteinander Lernens (vormals selbstbewusster Lerner und -skeptikerinnen) gekennzeichnet ist. Worum geht es nun aber konkret?

Kooperationen und Netzwerke: Es geht um Beziehungen

Wer mit anderen kooperieren will, die Absicht hat, sich mit anderen zu vernetzen, die Beteiligung an einem Austausch „auf Augenhöhe“ sucht oder einfach nur über den eigenen Tellerrand (d. h. über seinen immer begrenzten Horizont) hinausschauen will, braucht Beziehungen. Im Fall von unternehmensübergreifenden Aktivitäten sind dies *Interorganisationsbeziehungen*, die sich nicht selten zu einer „der wertvollsten Ressourcen, die ein Unternehmen besitzt“ (Hakansson 1987, S. 10) entwickeln können.

Ich möchte an dieser Stelle keine (wissenschaftlichen) Definitionen der Begriffe Kooperation und Netzwerk sowie Kollaboration und Community formulieren bzw. irgendwo abschreiben. Vielmehr möchte ich zum hilfreichen Verständnis, worum es hierbei geht, Stichworte, Kennzeichen und Charakteristika benennen, die dasjenige beschreiben, was man tut, wenn man kooperiert bzw. Beziehungen aufbauen will.

- Begegnung organisieren und/oder an Begegnungen teilnehmen (Zusammenkommen)
- wiederholte Begegnungen anregen und hierdurch Annäherung ermöglichen
- zusammenbleiben im Rahmen regelmäßiger Begegnungen – wenn auch oftmals mit einem begrenzten Zeitfenster (6 Monate; 2 Jahre)
- wiederkehrend gegenseitige Erwartungshaltungen abklären
- Misstrauen ab- und Vertrauen aufbauen
- Sammlung interessanter Themen, aktueller Probleme, drängender Fragestellungen u. a. m. initiieren
- gemeinsam Arbeitsthemen festlegen
- Austausch zu diesen Themen moderieren (auch externe Experten einladen)
- Lösungsansätze einzelner Unternehmen präsentieren (lassen)
- u.v.a.m.

All dies geschieht zumeist mit der Absicht, erstens Beziehungen zwischen Unternehmen zu etablieren und diese zweitens mit einer besonderen Qualität auszustatten, die im Idealfall zu einer win-win-win-... Situation für alle Beteiligten führt.

Und dies gilt ungeachtet der konkreten Form des Beziehungsaufbaus sowie der jeweiligen Austauschformate. Ob in Kooperationen und Netzwerken mit physischer Anwesenheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen oder in virtuellen, mehr oder ausschließlich medial vermittelten Begegnungs- und Austauschformaten wie Communitys und Social Media: Es geht um das *Kennenlernen* Anderer und um den *Beziehungsaufbau* zwischen ihnen.

Und der konkrete Nutzen?

Am Beginn jeder Form von Beziehungsaufbau und Zusammenarbeit bzw. jeder Kooperationsaktivität wird von den Teilnehmenden in der Regel nach den grundsätzlichen Vorteilen sowie dem konkreten persönlichen und/oder unternehmerischen Nutzen der Zusammenarbeit gefragt. Aus einer individuellen Perspektive ergibt sich dieser Nutzen u. a. aufgrund folgender (Netzwerk-) Effekte:

- Aufbau neuer persönlicher Kontakte
- Erfahrungen mit neuen Formen der (unternehmensübergreifenden) Zusammenarbeit
- Erlernen von Kooperationskompetenz
- Erleben eines offenen, auf Vertrauen basierenden Erfahrungsaustausches („nicht nur im eigenen Saft schmoren“ – „über den eigenen Tellerrand hinausblicken“ – „Austausch auf Augenhöhe“)
- Lernen von den mitgeteilten und geteilten Erfahrungen anderer (Erfahrungslernen)
- Erkennen anderer Perspektiven/Sichtweise(n) auf die eigenen Probleme
- gemeinsame Annäherung an neue thematische Felder (z. B. Digitalisierung und KI, neue Formen der Personalführung 4.0, agile Organisationsmethoden, Wissensmanagement u. v. a. m.)
- gemeinsame Entwicklung und Vermarktung neuer und/oder sich gegenseitig ergänzender Produkte sowie Dienstleistungen
- erkennen und (gemeinsames) Anstreben neuer Ziele (Marktentwicklung, Beschäftigte/Fachkräfte, Kunden), die ein einzelnes kleines Unternehmen so nicht erreichen kann
- im Verlauf der weiteren Zusammenarbeit Aufbau weiterer bilateraler und/oder dauerhafter Formen der Zusammenarbeit zwischen den Partnern und weiteren Akteuren (Forschungsinstitute; Transferzentren etc.) sowie
- Sicherung der Wettbewerbs- und damit der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens (z. B. durch Erhalt oder Schaffung neuer attraktiver Arbeitsplätze) im Verbund.

3.3 Kooperationen, Netzwerke und Communitys aufbauen, managen und entwickeln: Wie es geht – eine kurze Anleitung zum Netzwerken

Jetzt geht es ans Eingemachte – How to Netzwerken

3.3.1. Die überbetriebliche Ebene: Zusammenarbeit im Netzwerk oder die “klassische” Form unternehmensübergreifender Zusammenarbeit

Als ein erster Schritt jeder Form zukünftiger Zusammenarbeit ist es erforderlich, kooperationsinteressierte und -bereite Akteure zu identifizieren, anzusprechen und ihnen das Potenzial des Netzwerks zu verdeutlichen. Im Rahmen unserer Experimentierraum-Arbeit im Projekt GeZu 4.0 haben wir in den vier Regionen (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Schleswig-Holstein/West-Mecklenburg) hierzu die folgende Vorgehensweise gewählt: Die Bekanntmachung der GeZu 4.0-Idee und des unternehmensübergreifenden Experimentierraum-Konzeptes erfolgte im Rahmen einer Informationsveranstaltung, eines – später auch virtuellen – Workshops, eines Netzwerkabends sowie ggf. weiterer Formate in Kooperation mit (Mittelstands-) Akteuren der jeweiligen Region.

→ **Infoveranstaltungen**

Informations- und Vortragsveranstaltungen haben sich als erfolgreich erwiesen. So konnte beispielsweise die IHK des Saarlandes als Kooperationspartner und Ausrichter einer Abendveranstaltung gewonnen werden, wobei die inhaltliche Abstimmung durch den GeZu 4.0-Lotsen erfolgte. Ein Vortrag über Digitalisierung durch den Geschäftsführer des August-Wilhelm-Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH und ein Vortrag über GeZu 4.0 wirkten zusammen mit der IHK als Magnet für 70 Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

→ **Netzwerke aktivieren**

Zu Beginn steht die Erstellung einer Übersicht aller im Umfeld existierender Netzwerke, denn es gibt in der Regel eine Vielzahl regional vernetzter Akteure und jeder kennt – bei gezielter Nachfrage – mehr Netzwerke als im ersten Augenblick vermutet wird oder ist oftmals sogar aktiver Netzwerkpartner. Dabei ist es egal, ob dies beispielsweise die Wirtschaftsjuvenen, ein Arbeitskreis Wirtschaft, BNI (Business Network International), der Wirtschaftsrat, der BVMW sowie Wirtschaftsförderungen oder andere Netzwerke sind. Sie alle sind offen für Projekte, die KMU dabei unterstützen, sich weiterzuentwickeln und den Anschluss nicht zu verlieren. Dies gilt insbesondere für geförderte Projekte. Daher gilt: keine Angst vor einer Kontaktaufnahme.

→ **Direkte Gespräche mit kleinen und mittleren Unternehmen führen**

Wir alle kennen viele KMU mit ihren Entscheidern. D. h., wir haben schon eine Beziehung (aufgebaut), die es jetzt zu nutzen gilt. In Unternehmen, in denen der GeZu 4.0-Lotse bzw. die GeZu 4.0-Lotsin bekannt ist, muss er/sie die Türe nicht erst öffnen. Er/sie kann direkt Kontakt aufnehmen und die Unternehmer und Unternehmerinnen werden ihm/ihr in der Regel zuhören.

Im Rahmen der vorgenannten Vorgehensweisen ist es von elementarer Bedeutung die Unternehmer und Unternehmerinnen selbst zu erreichen. Ihnen muss die Idee des Experimentierraums bzw. einer zeitlich begrenzten Zusammenarbeit mit weiteren KMU der Region erläutert und nahe gebracht werden. Dabei dreht es sich zunächst nicht um das Projekt und sein zentrales Leitthema, sondern um den konkreten Nutzen und die Vorteile für die Unternehmen, wenn sie am Projekt als Betriebspartner teilnehmen. Dazu gehören selbstverständlich auch die Chancen, die sich hieraus für das Unternehmen ergeben sowie der hierfür notwendige Aufwand durch eine Zusammenarbeit im Experimentierraum.

Zudem werden hierbei die möglichen Formen der Zusammenarbeit im Experimentierraum (Wie wollen/werden wir zusammenarbeiten?) erläutert, die vorhandenen Erwartungen an die inhaltlichen Ziele, an die anderen Teilnehmenden sowie an die anstehende Zusammenarbeit angesprochen bzw. abgeklärt. In einem im Anschluss erfolgenden 2. Schritt – z. B. im Rahmen des ersten gemeinsamen Experimentierraum-Workshops – gilt es dann, die konkreten Themen und Arbeitsfelder des Experimentierraums gemeinsam mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu identifizieren und einen gemeinsam akzeptierten Fahrplan zu ihrer Bearbeitung festzulegen.

Als besonders hilfreich und überzeugend hat sich in dieser Phase die Präsentation von bereits erfolgreich agierenden Experimentierräumen (allgemeiner: KMU-Netzwerken) mittelständischer Unternehmen (nicht nur) zum Thema Digitalisierung erwiesen (Vorstellung von Best-practice-Beispielen aus dem Mittelstand).

Die von uns im Rahmen des Projektes zusammengestellten Argumentations- und Arbeitshilfen sollen den zukünftigen GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen bei diesem Initiierungs-, Findungs- und Gründungsprozess sowie bei der Durchführung der Workshops mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen unterstützen und ihm/ihr ein strukturiertes sowie effizientes Vorgehen ermöglichen. Im Einzelnen geht es um

- die Klärung der konkreten Zusammenarbeit in einem unternehmensübergreifenden GeZu 4.0 Experimentierraum sowie um die Fragen: Warum bin ich dabei? Was erwarte ich von der Zusammenarbeit im Experimentierraum? Was bringt (uns) die Zusammenarbeit in diesem Netzwerk?
- die Vorstellung der grundsätzlichen Ziele, Chancen und Risiken von Experimentierräumen
- die Präsentation der Erfolgsfaktoren einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit
- die Darstellung von „Best-practice-Beispielen“ guter Experimentierraumarbeit (hier zunächst zum Thema Digitalisierung).

Alle Argumentations- und Arbeitshilfen des Projektes GeZu 4.0 finden sich zum Download unter www.gezu4punkt0.de/community-sprint

3.3.2 Regionale Ebene: Wissens- und Kompetenznetzwerk des GeZu 4.0-Lotsen und der GeZu 4.0-Lotsin

Identifikation der Kompetenzträger zu den Themen Digitalisierung und Mittelstand 4.0 in der Region und Erstellung einer Kompetenzmatrix/Kompetenzlandkarte

Mit Blick auf die aktuellen Schlagworte „4. Digitale Revolution“, „Digitalisierung im Mittelstand“, „Arbeit 4.0“ u. v. a. m. zur Beschreibung der gegenwärtigen technologischen und sozialen Entwicklung werden – wie zumeist, wenn es um volks- und betriebswirtschaftlich höchst relevante sowie zukünftig bedeutsame Entwicklungsprozesse geht – eine Vielzahl von Informations-, Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Unternehmen (und Berater sowie Beraterinnen) angeboten. Diese werden von mehreren Bundesministerien sowie von vielen Bundesländern – z. B. als geförderte Transfer-, Qualifizierungs- und Innovationsprojekte – sowie von Kammern (IHK und HWK), Wirtschaftsförderungen und weiteren, regional aktiven Partnern des Mittelstands (z. B. Unternehmensverbänden) angeboten. Da ein GeZu 4.0-Lotse und -Lotsinnen – ebenso wie jeder Berater, Coach, Guide, Qualifizierer, Experte etc. – immer nur über ein begrenztes (Fach-) Wissen, spezialisierte Kompetenzen, einen individuellen Erfahrungsschatz sowie endliche Ressourcen verfügt, ist es wichtig, sich mit den zentralen Kompetenzträgern in der Region (hier zum Thema „4.0“) zu vernetzen. Dies im Besonderen vor dem Hintergrund, den in einem Experimentierraum aktiven Unternehmen eine möglichst breite Wissensbasis zum Thema Digitalisierung anbieten zu können und zugleich relevantes Spezialwissen und/oder passgenaue Praxisbeispiele für die konkreten Bedürfnisse einzelner KMU bereitstellen zu können. Auch auf dieser Ebene ist Vernetzung – geteiltes Wissen ist Macht – das Gebot der Stunde bzw. des Jahrzehnts.

Zum einen geht es für GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen hierbei darum, die 4.0-Kompetenzträger und -trägerinnen in seiner Tätigkeitsregion (Stadt, Landkreis, Bundesland) zu identifizieren, deren Angebots- und Leistungsspektrum zu kennen und dieses „anwenderfreundlich“ (z. B. anhand vieler Praxisbeispiele) zu dokumentieren. Durch eine persönliche Ansprache der regional aktiven Institutionen bzw. Personen wird es möglich, dieser Gruppe – als fachliche Experten und Expertinnen – das Experimentierraum-Konzept GeZu 4.0 vorzustellen und sie in die Experimentierraumarbeit (bzw. entsprechende Workshops) als kompetente Referenten und Referentinnen einzubinden.

Hierzu werden GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen als Netzwerker in eigener Sache tätig und sie sind aufgefordert, für ihre Region die hierzu Unterstützungsangebote anbietenden Institutionen zu sichten und deren Leistungsspektrum konzentriert und übersichtlich – z. B. in einer regionalen Kompetenzmatrix oder Kompetenzlandkarte 4.0 – darzustellen.

Alle hierzu im Projekt GeZu 4.0 erstellten **Handlungshilfen** finden sich zum Download unter www.gezu4punkt0.de/community-sprint

3.3.3 Betriebliche Ebene: Individuelle Aktivitäten bei den Netzwerkpartnern

Die im unternehmensübergreifenden Experimentierraum gemeinsam identifizierten Arbeitsfelder und -themen sollten von den teilnehmenden Unternehmen aufgenommen und unternehmensintern kommuniziert, konkretisiert und individuell bearbeitet werden. Damit die Unternehmen im Rahmen ihrer eigenen Digitalisierungsansätze und -strategien durch GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen unterstützt werden können, sind – je nach Bedarf – zusätzliche Informations- und Beratungstermine mit den Unternehmen durchzuführen. Hierbei geht es beispielsweise darum,

- unternehmensintern zu recherchieren bzw. Unternehmens- sowie Mitarbeiterinterviews durchzuführen,
- den Digitalisierungsgrad bzw. die digitale Reife der KMU zu ermitteln, zu dokumentieren sowie – zunächst unternehmensintern und anschließend gemeinsam mit den anderen Betriebspartnern und -partnerinnen im Experimentierraum – zu diskutieren,
- erste 4.0-Anwendungen in den KMU – unter Beteiligung der Mitarbeitenden – anzustoßen und zu begleiten und
- die KMU hierbei ganzheitlich zukunftssicher aufzustellen, das heißt – bei Bedarf – auch über den „4.0-Tellerrand“ strategisch hinauszublicken.

Zur Unterstützung des unternehmensinternen Vorgehens der GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen sind im Projekt Interviewleitfäden und Arbeitshilfen erarbeitet und erfolgreich eingesetzt worden die unter www.gezu4punkt0.de/community-sprint (**Handlungsempfehlungen**) abgerufen werden können:

1. GeZu 4.0 Experimentierraum – Digitalisierungsscheck KMU: Interviewleitfaden für Einzelgespräche mit den Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen der teilnehmenden Unternehmen
2. GeZu 4.0 Experimentierraum – Digitalisierungsscheck KMU: Interviewleitfaden für (Beteiligungs-) Gespräche mit ausgewählten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der teilnehmenden Unternehmen

3.4 Communitys und soziale Netzwerke (Community Building und Management): Präsenz und Kooperation im World Wide Web

An aktuellen Stichworten und Beschreibungen wie „Brands become communities“ (Katzer, 2020: Cyberpsychologie, S. 20) oder „Communitys sind die Eckpfeiler von Zukunftsfähigkeit“ (Brandes, A. 2020: Die Macht der Community, S. 9) wird die Bedeutung dieser (virtuellen bzw. Netz-) Gemeinschaften deutlich. Ein Blick in die Online-Edition des Duden macht deutlich, worum es sich hierbei handelt: „Gemeinschaft, Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, gemeinsame Interessen pflegen, sich gemeinsamen Wertvorstellungen verpflichtet fühlen (...) (besonders der Nutzer im Internet)“ (www.duden.de/rechtschreibung/Community; Zugriff am 19.05.2021).

Die zunehmend wichtiger werdende Rolle von Communitys – auch und gerade für Unternehmen – liegt u. a. darin begründet, dass sie vieles sind bzw. sein können, und ihre konkreten Inhalte zunächst unbestimmt sind. So geht es z. B. um Kontaktzentren, Zeitgeistbühnen, Ideenreservoirs, Innovationstreiber (vgl. Brandes 2020, S. 9) sowie Wissensnetzwerke, neue Austauschformen, virtuelle Begegnungs- und Lernorte und vieles andere mehr. Und hierbei dienen die unterschiedlichsten Communitys – mit Blick auf ihre Bedeutung für Unternehmen – der mehr oder weniger zielgenauen

- Akquise von Neukunden
- Bindung von Bestandskunden
- Präsentation eigener Produkte und Dienstleistungen
- Kommunikation mit den Kunden
- eigenen (regionalen) Marktforschung (z. B. dem Trendspotting) sowie der
- Ansprache von Fachkräften und Ausbildungsinteressierten

Sollen einige oder alle dieser unternehmensbezogenen Aufgabenfelder von einer oder auch mehrerer Communities erfolgreich abgedeckt werden, so ist ein professionelles Community-Management sowie der Einsatz eines kompetenten Community-Managers unverzichtbar. Denn die mit dem Management einer Community verbundenen Managementaufgaben setzen bei den handelnden Personen eine Vielfalt an interdisziplinären Fähigkeiten und Erfahrungen sowie auch spezielle „Mindset-Qualitäten“ voraus (vgl. Brandes 2020, S. 10).

Eine solide Einführung in das professionelle Community-Management würde diesen Abschnitt zu den Aufgabenfeldern und Kompetenzen eines GeZu 4.0-Lotsen und einer -Lotsin sprengen. Daher möchte ich im Folgenden nur in Form einer kurzen Übersicht die hierbei relevanten Themenbereiche aufzeigen und auf weiterführende Links verweisen.

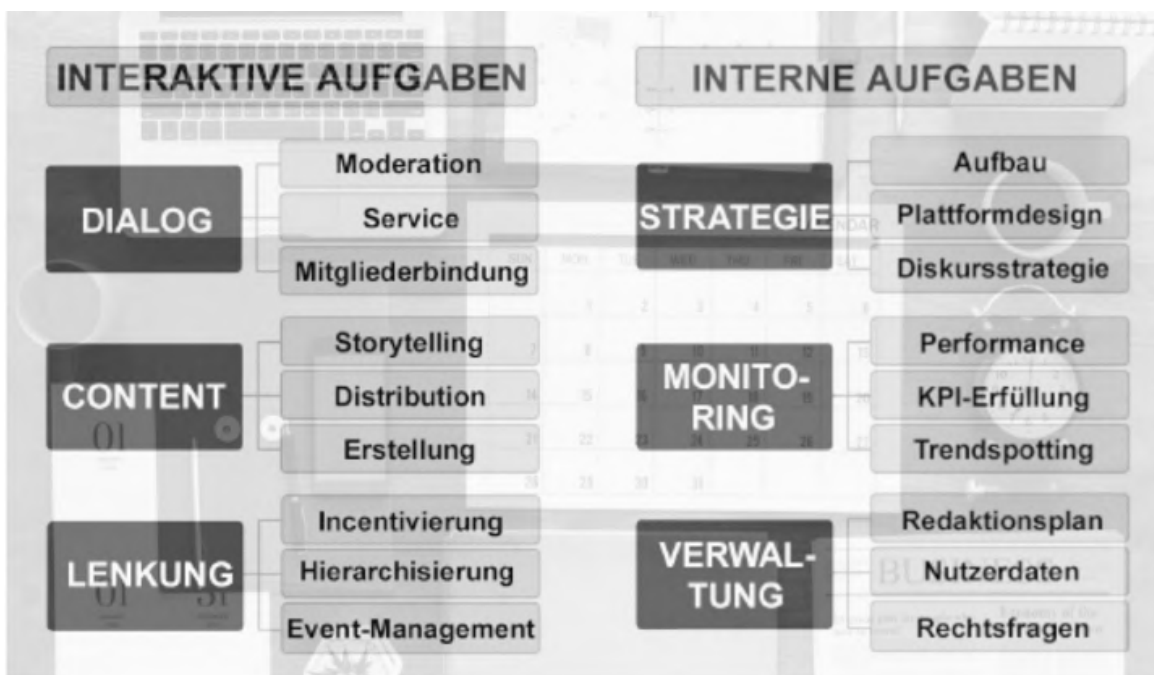


Abb. 1: Aufgaben eines Community-Managements (Brandes 2020, S. 55)

Ein Community-Management muss also den Dialog in der Gemeinschaft organisieren, die Inhalte anregen, vorgeben oder platzieren, Lenkungsarbeiten übernehmen, den strategischen Ausbau der Plattform im Blick haben, eine Beobachtung und Bewertung der eigenen wie auch der Community Aktivitäten vornehmen sowie redaktionelle Verwaltungsaufgaben betreuen. In dieser Gesamtheit sind das keine Aufgaben, die man – einen professionellen Anspruch vorausgesetzt – so nebenbei erledigen kann.

Die hierzu im Projekt GeZu 4.0 erarbeiteten Materialien und Arbeitshilfen finden sich zum Download unter www.gezu4punkt0.de/community-sprint

Literatur und Quellen

Axelrod, Robert (1997): Die Evolution der Kooperation

Binswanger, Mathias (2012): Sinnlose Wettbewerbe

Brandes, A. (2020): Die Macht der Community

Hakansson, H. (Hrsg.) (1987): Industrial technological development

Katzer, C. (2020): Cyberpsychologie

Margulies, Lynn (2017): Der symbiotische Planet oder Wie die Evolution wirklich verlief

Nowak, Martin A./ Highfield, R. (2020): Kooperative Intelligenz. Das Erfolgsgeheimnis der Evolution

Community: www.duden.de/rechtschreibung/Community; Zugriff am 19.05.2021

Kapitel 4: Die Aktivitäten und Erfahrungen in den vier GeZu 4.0 Umsetzungsregionen

In den folgenden Kapiteln beschreiben die Projektmanagerinnen und Projektmanager ihre Erfahrungen aus den vier Regionen von GeZu 4.0.

4.1 Erfahrungen aus der Region Baden-Württemberg

Von Angelika Stockinger

Die Auswahl der unterschiedlichen Regionen im Projekt GeZu 4.0 für die Lern- und Experimentier-räume haben sich orientiert an den im Projekt beteiligten regionalen Netzwerken der „Offensive Mittelstand“ Baden-Württemberg, Saarland, Rhein Ruhr/NRW und die Region Lübeck und Westmecklenburg. Die Regionen unterscheiden sich deutlich in ihren jeweiligen Strukturen von strukturschwächeren bis zu sehr starken im Süden Deutschlands. In Baden-Württemberg werden die Lern- und Experimentier-räume Großteiles gemeinsam mit dem VDC/Virtual Dimension Center organisiert. In Ba.-Wü. besteht ein großes Angebot für KMU an Informationsmöglichkeiten zu 4.0-Themen diese finden sich häufig in den wissenschaftlichen Ballungszentren. Für die ländlichen Regionen sieht es anders aus und Unternehmen wägen ab, ob sich Fahrtzeiten vs. Informationsgehalt die Waage halten. Für Ba.-Wü. haben wir uns auf zwei Städte fokussiert Horb a.N. im Schwarzwald und Fellbach direkt vor den Toren Stuttgarts.

In beide Städte gab es keine bestehenden Netzwerke der Offensive Mittelstand oder des VDC. Aus diesem Grund ist die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen über die Wirtschaftsförderungen der Städte erfolgt mit dem Ziel Unternehmen für die Teilnahme an einem Lern- und Experimentier-raum zu gewinnen. Des Weiteren wurden direkte Unternehmens- und Verbandskontakte für die Ansprache genutzt.

Erste Aktivitäten: Mit den jeweilige Wirtschaftsförderern wurden Termine für eine „Kickoff Veranstaltung“ in der jeweiligen Stadt festgelegt und nach dem erarbeiteten Schema (s. Handlungshilfen Kap. 11 bzw. 3) durchgeführt.

Start des ersten Lern- und Experimentier-raums Stadt Fellbach: Die teilnehmenden Betriebe sind über die Kooperation mit der Wirtschaftsförderung und dem Industrieverband akquiriert worden und von den anfangs sieben Betrieben sind nach 19 Monaten vier Unternehmen regelmäßig dabei. Beim weiteren Vorgehen haben wir uns ebenfalls an unser Schema: Abfrage des aktuellen Digitalisierungsgrad, Clustern der Themen, Bearbeitung dieser in den Folgeterminen und je nach Fragestellungen das Berichten aus den Unternehmen zu den jeweiligen, intern erfolgten Veränderungen. (s. Kapitel 4.1) gehalten. Im Durchschnitt traf sich die Gruppe einmal im Monat bis zum ersten Lockdown 3/2020 in den Räumen des VDC und dann per Videokonferenz. Mit der Corona Krise tauchen neue Fragestellungen , wie Übergaben an Maschinen ohne Präsenz, Arbeit im Homeoffice, Führung auf Distanz auf. Lösungsansätze zu den einzelnen Fragen wurden oftmals durch

die Teilnehmenden selbst eingebracht und wurden durch unsere Lotsenfunktion weiterentwickelt.

Die teilnehmenden Betriebe hatten sich bereits vor GeZu 4.0 mit Fragen zur Digitalisierung beschäftigt und so war es nur logisch, dass andere Themen wie KI in den Vordergrund rückten. Hier waren die vordringlichen Fragestellungen: wie finde ich Ansatzpunkte für KI-Anwendungen in meinem Unternehmen und wie kann KI das interne Wissensmanagement unterstützen? Für beide Fragestellungen hatten wir Kompetenzpartner aus unserem Netzwerk eingeladen, das ZD.BB Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen und das Fraunhofer IAO Stuttgart. Rückblickend können wir sagen, beide Termine waren für alle Beteiligten erfolgreich. Die KMU hatten innerhalb des Experimentierraums ein sehr offenes und vertrauensvolles Miteinander und keiner hatte Sorge sich mit einer „dummen“ Frage zu blamieren. Für die Experten war es eine neue Erfahrung ihr jeweiliges Spezialthema einer sehr kleinen Gruppe in einer Übersicht vorzustellen und dann mit Fragen bestürmt zu werden. Genau das machte aber den Nutzen für die Betriebe und auch für die Experten aus, sich intensiv mit Anwendungen und den dazugehörigen Fragestellungen auseinanderzusetzen, Ideen/Ansätze zu diskutieren und Lösungen zu finden.

Mit dem nahenden Projektende wurde diskutiert, wie die Arbeit in gemeinsamen Experimentierräumen verstetigt werden könne. Eine Möglichkeit könnte sein, diese Experimentierräume innerhalb des Industrieverbands Fellbachs zu etablieren. Ob sich Programme auf Landesebene eignen, um weitere Betriebe für diese Art der Kollaboration zu begeistern, ist in Klärung.

Der zweite Lern- und Experimentierraum: Die zweite Gruppe an Unternehmen, die zu einem Experimentierraum zusammenfand, stammte aus dem Bereich Gesundheitswirtschaft. Der Start fiel in die Zeit des Social/Physical Distancing. Die Bewerbung lief bis auf wenige persönliche Kontakte nur über Social-Media-Kanäle und die Treffen fanden ausschließlich virtuell statt, ein regionaler Bezug war nicht mehr gegeben. Es fand sich eine gemischte Gruppe, von der Heilpraktikerin, über die Pflegefachkraft, Beratenden in der Medizintechnik, Krankenkassenvertretern bis Forschungseinrichtungen zusammen. Zentralen Themen waren die Anwendung von digitalen Möglichkeiten in der Kommunikation rund um pflegerisch zu versorgenden Personen, die Schwierigkeiten bei Schnittstellen zwischen Versorgungseinrichtungen, ehrenamtlich Tätigen, Plattformangeboten und Datenschutzbestimmungen. In diesem Experimentierraum wurden von verschiedenen Teilnehmenden aktuelle Projekte vorgestellt, gemeinsam diskutiert und Anregungen gegeben. Externe Gäste waren auch in diesen Raum eingeladen, um weitere Aspekte und Entwicklungen einzubringen, wie die Vorsitzende der WIR! Stiftung. Es kam auch vor, dass externe Gäste im Experimentierraum blieben, wie der Gründer der neuen Pflegeplattform dienstzimmer.com, der sich in einem Treffen vorstellte und in weiteren Treffen an der Diskussion zu Pflege Themen beteiligte und Feedback zu seiner Plattform erhielt.

Eine interessante Wende es in diesem Experimentierraum nach der Vorstellung des Projekts „SPRINT DOKU - Sprachsteuerung in der Mensch-Maschine-Interaktion – Intelligente Vernetzung für Altenpflegedokumentationssysteme“ aus derselben Förderrichtlinie des BMAS¹. Teilnehmende des bestehenden Experimentierraums und Kollegen aus „Sprint

Doku“ entschieden sich spontan zur Skizzenerstellung auf eine BMBF² Bekanntmachung . Hier waren Ideen zu digitalen und hybride Versorgungsangebote auch in Zeiten wie Corona gefragt. In einem sehr kurzen Zeitraum (ca. 2 Monate) haben sich bislang „Fremde“ zusammengefunden, Ideen entwickelt, weitere Unternehmen mit den passenden Kompetenzen eingebunden und die Skizze eingereicht. Uns hat es gezeigt, was für diese Skizzenerstellung ging, geht ebenfalls für die Entwicklung neuer Geschäftsideen. Leider ist es nicht mehr möglich, im Rahmen des Projekts Experimentierräume speziell zu diesem Zweck ins Leben zu rufen. Nach 21 virtuellen Treffen in 11 Monaten und im Verlauf 23 teilnehmenden Unternehmen ist dieser Experimentierraum erfolgreich geschlossen

Der dritte Experimentierraum: Das der stationäre Handel in einem harten Wettbewerb zu den Onlinehändlern steht, beschäftigt die Betriebe gleichermaßen die Städte und Kommunen. Die Stadt Fellbach hat seit 3/2020 eine Stabsstelle hierfür eingerichtet und gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeiter wurde ein passendes Programm für den Kickoff -Termin erarbeitet. Die Einladung zu diesem Termin 9/2020 erfolgte ebenfalls über die Stadt. Der Zuspruch war eher verhalten, Gründe dafür konnten gewesen sein: Uhrzeit, Wochentag, viele Kleinstbetriebe, fehlende Nachfolge, erste Corona-Folgen etc.. Die anwesenden KMU waren interessiert sich weiterzuentwickeln, die Digitalisierung in ihren Betrieben strategischer anzugehen oder vorhandene Lösungen zu optimieren. Leider fiel der geplante Folgetermin in den nächsten Lockdown 11/2020 gefallen und eine Verlagerung in den virtuellen Raum gelang nicht. Dem Wunsch der Stadt Fellbach einen Re-Start für den Experimentierraum zu machen werden wir nach der Sommerpause nachkommen, auch wenn ein Abschluss nicht mehr in die „GeZu 4.0“ Projektlaufzeit fallen wird.

Sonderfall Stadt Horb a.N.: Nach einem erfolgreichen Kick Off mit einem breiten Branchenmix war es schwierig Mehrheiten für ein Thema oder aus einer Branche zu finden. Schließlich sollte der Fokus in Absprache mit den City Initiative und der Wirtschaftsförderung auf den Bereich Handel gelegt werden. Was sich unserer Kenntnis aber entzogen hatte, der Umbau der Bundesstraße und ein damit verbundenes, wenn auch befristetes, Abgehängtsein der Stadt von den umgebenden Gemeinden und dem Fremdenverkehr. Diese Situation hatte sich direkt auf die Händler ausgewirkt, insbesondere auf die kleinen, nicht an Ketten angebotenen Läden. Mit dem ersten Lockdown verschärfte sich diese Situation nochmals .Und vor einem drohendem Existenzverlust konnten Unternehmen nicht ermuntert werden, sich gerade jetzt mit den Fragen der Digitalisierung auseinander zu setzen. Gleichwohl ist von Seite der Stadt das Interesse ungebrochen, möglichst mit Unterstützung durch uns als GeZu 4.0 – Lotsen/Lotsinnen Lern- und Experimentierräume zu etablieren.

Experimentierraum „Unternehmerisches Gemeinwohlangagement am Beispiel Streuobstwiesen“: Hier wurden keine Bäume gepflegt oder Wiesen gemäht, sondern mit Expert*innen über die Rolle von Buchhaltung und Bilanzierung für eine zukunftsfähige Wirtschaft mit Gemeinwohlaspekten diskutiert. Dieser Experimentierraum ist das Ergebnis aus der Kooperation mit dem Projekt *Quarta Vista*, wie *GeZu 4.0* gefördert durch *die Initiative Neue Qualität der Arbeit* des *Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* und vertreten durch die *Regionalwert AG Freiburg*, sowie den *Nationalen Naturlandschaften e.V.*, ein Partner der *Offensive Mittelstand*.

Viele Unternehmen engagieren sich für das Gemeinwohl. Sie fördern die Pflege von Streuobstwiesen in der Region, unterstützen die freiwillige Feuerwehr oder bieten Bildungsangebote an: Sie investieren dabei in eine nachhaltige Entwicklung und tragen zu attraktiven Regionen bei. Damit sichern sie wiederum den Erhalt und den Ausbau gesellschaftlicher und ökologischer Infrastruktur. Dieses Engagement wird bislang in der unternehmerischen Erfolgsrechnung nur unzureichend sichtbar. Finanzielles Engagement erscheint entweder als Spende oder als Aufwand, jedoch nicht als finanzieller Mehrwert. Zudem bleiben zeitliches und strukturelles Engagement unsichtbar. Das Anliegen der Kooperation war es, Möglichkeiten aufzuzeigen und zu diskutieren, wie Gemeinwohlleistungen betriebswirtschaftlich besser sichtbar gemacht und monetär aufgewertet werden können.

Unternehmen können die Streuobstwiesen – aufgrund ihrer Artenvielfalt die „Regenwälder Deutschlands“ genannt – finanziell zu unterstützen, so dass diese fachgerecht gepflegt und erhalten werden. Eine dieser Landschaften sind die Streuobstwiesen bei Weilheim a. d. Teck, betreut vom regionalen Schwäbischen Streuobstparadies e.V. und den Nat. Naturlandschaften e.V. in Berlin. Bislang erscheint die Unterstützung durch Unternehmen als Spende bzw. Sponsoring, den Nutzen des Projekts für das Unternehmen zu vermitteln ist nicht einfach. Aus der Perspektive der Regionalwert AG Freiburg handelt es sich bei derartigen Aktivitäten um Gemeinwohlleistungen, die einen realen Einfluss auf den Wert des Unternehmens haben. In einer erweiterten unternehmerischen Erfolgsrechnung könnten diese sichtbar gemacht werden.

Die Regionalwert AG Freiburg hat im Projekt *QuartaVista* mit weiteren Partnern ein System erarbeitet, das Unternehmenserfolg erweitert auf die Dimensionen Ökologie, Wissen und Soziales. Aufbauend auf der Methode „Richtig Rechnen“ von Christian Hiß können Unternehmensleistungen wie der Beitrag zum Klimaschutz und guter Arbeitsqualität, die in der Unternehmensbilanz bislang unsichtbar blieben oder nur kostenseitig erschienen, als Vermögenswerte bilanziert werden. Innerhalb von *QuartaVista* wurde bewiesen, dass Nachhaltigkeitsleistungen in die betriebliche Erfolgsrechnung aufgenommen werden können.



Foto: Schwäbisches Streuobstparadies e.V.

An der Workshopserie „Tue Gutes und rechne damit!“ nahmen interessierten Unternehmen, Mitarbeiter*innen der öffentlichen Verwaltung, Unternehmens- und Steuerberater*innen teil. Sie lernten zunächst die „Richtig Rechnen“-Methodik aus QuartaVista sowie die Streuobst-Zertifikate der Nationalen Naturlandschaften e.V. kennen. Das Experimentierraum-Setting ermöglichte es, konkrete Wege zur Buchung und Bilanzierung von Gemeinwohlleistungen zu diskutieren und auszuprobieren.

Es wurde deutlich, dass die Unterstützung von Streuobstwiesen nicht nur einen Beitrag für die Artenvielfalt leistet und die lokale Kulturlandschaft erhält. Unternehmen schaffen durch Aktivitäten wie Team Days auf der Streuobstwiese weitere Mehrwerte: sie steigern das Nachhaltigkeitswissen und die Teambildung in ihrem eigenen Unternehmen, werden als Arbeitgeber attraktiver und steigern die öffentliche Wahrnehmung ihres Unternehmens vor Ort. Hier tut sich ein Weg auf, sich zu einem nachhaltigen Unternehmen zu entwickeln in dem Rahmen, den die internationalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen bieten.

Im Rahmen der Workshopserie wurde diskutiert, inwiefern zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeitsvermögen und Gemeinwohlvermögen unterschieden werden sollte. Der Vorschlag von Regionalwert AG Freiburg ist, die Vermögenswerte auf einem Kontinuum zwischen unternehmensinterner Nachhaltigkeitsleistung und Gemeinwohlleistung zu verorten.

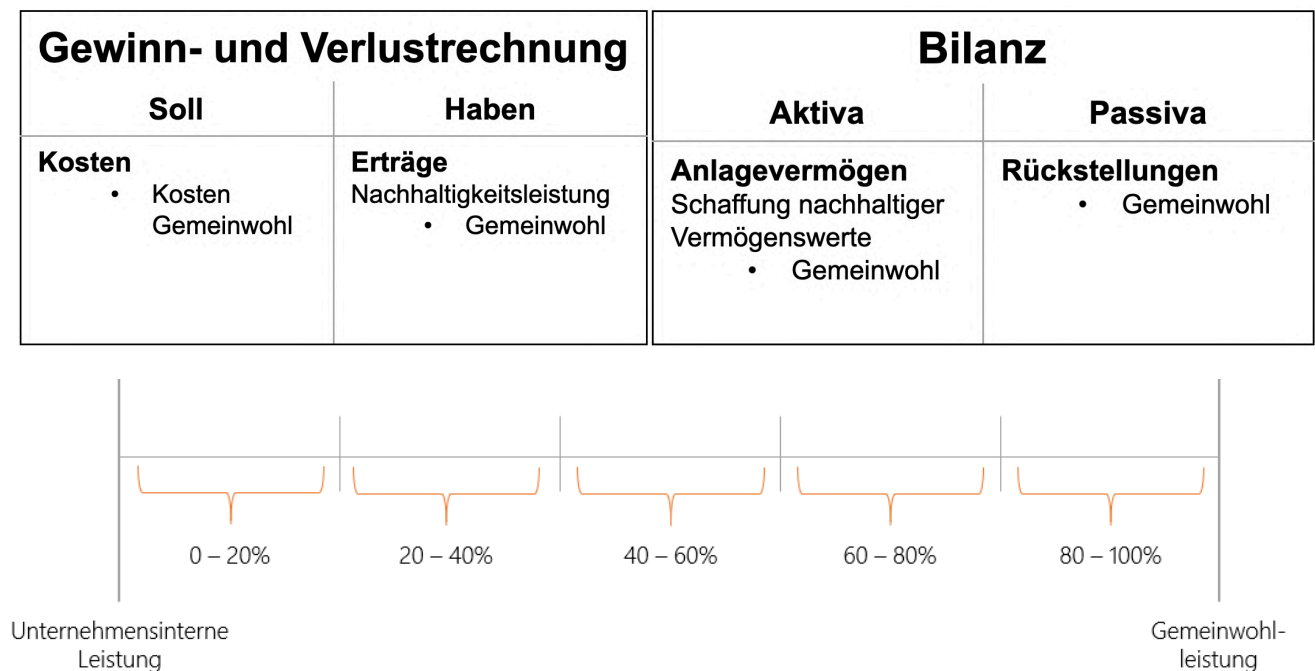


Abbildung 1: Kontinuum zwischen unternehmensinterner Nachhaltigkeitsleistung und Gemeinwohlleistung, Regionalwert AG Freiburg, 2021. Prozentwerte geben den Anteil an der Gemeinwohlleistung an.

Das Kontinuum lässt sich in fünf Cluster (0 – 20%, 20 – 40%, 40 – 60%, 60 – 80%, 80 – 100% Gemeinwohlleistung) unterteilen.

Im Rahmen des Experimentierraums wurden die Beispiele des unternehmerischen Engagements für Streuobst, Schüler*innen- bzw. Studierendenpraktika und die freiwillige Feuerwehr diskutiert. Die Teilnehmenden konnten anhand des Kontinuums bewerten, wie hoch sie den Gemeinwohlanteil einschätzen.

In welches der fünf Cluster würden Sie das Beispiel „Streuobstwiese“ einordnen?

Cluster 0 - 20% Gemeinwohlleistung

0%

Cluster 20 - 40% Gemeinwohlleistung

0%

Cluster 40 - 60% Gemeinwohlleistung

11%

Cluster 60 - 80% Gemeinwohlleistung

0%

Cluster 80 - 100% Gemeinwohlleistung

89%

Abbildung 2: Ergebnis aus dem Workshop „Tue Gutes und rechne damit - Teil 3“, Regionalwert AG Freiburg, 2021.

Für Herbst 2021 ist auf Wunsch der Teilnehmenden eine Fortsetzung dieser Experimentierraum-Reihe geplant. Zudem entsteht ein Whitepaper, das Vorschläge für den Umgang mit Gemeinwohlvermögen in Unternehmen macht.

Kontakt: Dr. Jenny Lay-Kumar

www.regionalwert-ag.de,
www.offensive-mittelstand-bw.de

In [Folge 25](#) können Sie mehr über das Projekt “Streuobstwiesen” hören.

4.1.1 Erfahrungen der Unternehmen aus Fellbach

Von Steffi Stambera, Beate Creutzburg & Jörg Holzwarth

Wie kann ich Mitarbeiter für die Digitalisierung im Unternehmen begeistern? Jedes Unternehmen drückt der Schuh an gleicher Stelle

Im Experimentierraum Fellbach haben sich hauptsächlich KMUs aus dem Maschinenbau getroffen, wobei jedes Unternehmen ein Spezialist auf seinem Gebiet ist, u.a. aus dem Werkzeugbau, der Längenmesstechnik und dem Verpackungsmaschinenbau. Die Mitarbeiterzahl ist zwischen 20 und 250 und alle sind in Fellbach ansässig.

Zum Start im Herbst 2019 hat uns geeint, dass wir mit dem aktuellen Grad der Digitalisierung im Unternehmen nicht zufrieden waren. Wir sind neugierig auf neue Möglichkeiten und neue Methoden, um unser Unternehmen bei der Digitalisierung voranzubringen und vom Fortschritt profitieren zu können. Und natürlich wollen wir auch unser Spezialisten-Knowhow für die nächste Mitarbeiter-Generation erhalten.

Schon beim ersten Treffen haben wir festgestellt: obwohl wir doch von außen betrachtet total unterschiedliche Unternehmen sind, haben wir von innen gesehen alle irgendwie die gleichen Probleme:

- Wie bringen wir unseren Mitarbeitern die Vorteile der Digitalisierung näher?
- Wie können wir unseren Mitarbeitern digitale Kompetenzen vermitteln?
- Dann kam Corona und natürlich auch das Thema: Homeoffice / Mobiles Arbeiten, das kleine 1 x 1 der Datensicherheit
- New Work, mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit), agiles Arbeiten
- Geschäftsmodelle und Technologien: Sind unsere Geschäftsmodell noch aktuell?
- Wie können wir das Wissen der Mitarbeiter für die nachfolgenden erhalten?
- Wie können wir die KI auch in unserem Unternehmen nutzen?

Die einzelnen Themen wurden dann nach und nach in den verschiedenen Treffen abgearbeitet. Mal hatten wir externe Unterstützung, mal haben wir versucht unser gemeinsames Wissen in einen Topf zu schmeißen und daraus neue Wege zu entwickeln.

Ein großer Vorteil von GeZu 4.0 war die praxisorientierte Herangehensweise an die Themen. Die Vorträge waren weniger akademisch aufgebaut, so dass wir als KMUs auch gleich Ideen zum Umsetzen finden konnten. Häufig haben wir dann Anregungen bekommen, die Prozesse zu untersuchen. Auch wurden Lösungsansätze für unsere Unternehmen entdeckt, die sich in der Umsetzung befinden.

Digitalisierung und Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter bringt unterschiedliche Voraussetzungen in Sachen PC-Kenntnisse und Smartphone mit. Der eine kann nicht ohne, der andere hat wenig Wissen und der nächste fühlt sich zu alt für „solche Sachen“. Bei unserer ausgiebigen Diskussion sind wir schlussendlich zu dem Punkt gekommen: wir müssen es dem einzelnen nur richtig

„verkaufen“ und erklären, warum und welchen Vorteil es dem Mitarbeiter bringt. Und wir müssen den „Digitalen Leader“ in den einzelnen Teams finden, der dann seine Kollegen mitzieht.

Während wir dieses Thema besprochen haben, kam der erste Lockdown wegen Corona. Viele der Büromitarbeiter mussten ins Homeoffice / mobil Arbeiten. Auf die Schnelle musste die Grundausstattung für die Mitarbeiter bereitgestellt werden, aber auch die Datensicherheit und der Datenschutz durfte nicht vernachlässigt werden. Und die Mitarbeiter mussten sich kurzfristig Wissen aneignen, um im Homeoffice effizient und erfolgreich zu arbeiten. Aber auch die IT-Hardware musste an die Erfordernisse angepasst werden. Irgendwie haben unsere Unternehmen das alles mit viel Engagement einzelner Mitarbeiter hinbekommen, so dass wir heute – 1,5 Jahre später – über das Thema nur noch schmunzeln können und die oder andere eine gute Story mit Lacheffekt auf Lager haben.

Uns ist bzw. wurde auch klar: die zur Verfügung gestellten elektronischen Hilfsmittel müssen regelmäßig trainiert werden. Finden sie eine Weile keine Anwendung, hat der eine oder andere die Bedienung schon wieder vergessen. Bei diesen Treffen, haben wir auch über das eine oder andere Angebot zum digitalen Führerschein gesprochen, wobei uns die meisten aktuell auf den Markt angebotenen Konzepte als nicht geeignet für die KMUs erschienen.

New Work

Beim Thema New Work – dem wieder erwachten Trendthema in der Arbeitswelt - haben wir erstmal die verschiedenen Begriffe definiert. Viele verstehen darunter auch Homeoffice / Mobiles Arbeiten, was es aber nicht ist. New Work ist agiles Arbeiten in unterschiedlicher Ausprägung, abhängig vom aktuellen Stand im Projekt. Und nein, agiles Arbeiten ist nicht Chaos, sondern agiles Arbeiten ist ein strukturierter Terminplan, in dem der einzelne Mitarbeiter Freiräume für die Lösung der Aufgaben hat.

Allerdings müssen auch die Vorgesetzten an Ihrer Teamführung arbeiten. Sie müssen den Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegenbringen und die erwartete Leistung nicht in Stundenzahl und Anwesenheit erfassen sondern in der schlussendlich geleisteten Arbeit.

Sind unsere Geschäftsmodelle noch aktuell?

Zu Beginn haben wir uns gedacht: Betrifft uns das überhaupt als Maschinenbauer? Klar, der Einzelhandel hat starke Konkurrenz durch den Onlinehandel bekommen. Aber wir?

Als Worst-Case-Szenario haben wir uns vorgestellt: es gibt ein Unternehmen, das hat kein Fachwissen über unsere Maschinen und Maschinenteile, aber das Unternehmen hat sich so viele Wissensdaten angehäuft, dass es deshalb auch unser Portfolio zu einem wesentlich günstigeren Preis und schnellerer Lieferzeit liefern kann.

Was können wir dagegen tun? Welche Möglichkeiten gibt es, Daten von unseren Produkten zu sammeln und diese für uns auszuwerten? Wie können wir dem Kunden mehr Service anbieten, an dem wir auch Geld verdienen? Wie können wir den Kunden an unser Unternehmen binden?

Die Erörterung dieses Themas hat uns zu den nächsten zwei Punkten geführt: Wissenserhalt und KI.

Wissenserhalt mit Wikis und ähnlichem

In vielen unserer Unternehmen findet gerade ein Generationenwechsel statt. „Alte Hasen“ gehen in den Ruhestand und nehmen einen Großteil Ihres Fachwissens mit. Natürlich ist in unseren Unternehmen viel dokumentiert und technische Unterlagen werden auch häufig länger als die notwendigen 10 Jahre aufgehoben. Da aber vieles noch in Papierform vorliegt, muss man es erst finden. Die ältere Mitarbeitergeneration weiß evtl. noch, wo die Unterlagen gefunden werden können, wer der Kunde war oder können anhand Familienereignissen die ungefähre Jahreszahl nennen.

All dies könnte aber auch durch Schlagworte in einem firmeninternen Wiki erfasst und verwaltet werden. Wir haben verschiedene Modelle diskutiert und die aktuellen Methoden in den Unternehmen besprochen: In einem Unternehmen gibt es bereits ein Wiki, ein weiteres Unternehmen hat die Dokumente über die Seriennummer in Standardsoftware gespeichert. Um aber die alten Dokumente in Papierform zu erfassen, benötigt man viel Zeitaufwand und muss die Aufgabe an jemanden übergeben, der auch die Abläufe im Unternehmen kennt. Das hat dann die Frage aufgeworfen: Kann das nicht auch eine KI?

KI für KMUs

Die Angebote für KI-basierte Lösungen für KMUs werden immer vielfältiger. Allerdings ist uns schwer gefallen, hier die einzelnen Lösungen sinnvoll abzuwägen. Deshalb haben wir im Rahmen von GeZu 4.0 zwei Vorträge über KI gehört. Der erste Vortrag vom Fraunhofer-Institut Stuttgart über den „Einsatz vom KI für Wissensmanagement“ hat uns die Grundlagen der KI näher gebracht. Beim nachfolgenden Vortrag vom KI-Lab in Böblingen gab es praktische Beispiele, die wir anschließend auch ausgiebig diskutiert haben.

Mit diesen Grundlagen kann jetzt jeder selber überlegen, welche Möglichkeiten mit KI im eigenen Unternehmen probiert werden. Und wir haben jetzt auch außerhalb von GeZu Ansprechpartner, die uns bei Bedarf weiterhelfen können.

Ein toller Rahmen zu unseren regelmäßigen Präsenztreffen war das VDC als Veranstaltungsort. So konnten teilweise Themen zu Industrie 4.0 sinnvoll ergänzt oder auch unsere Neugierde für neue Themen und Testaufbauten geweckt werden. Und bei jedem Besuch gab es etwas Neues zu entdecken: Arbeitsplatz mit VR-Brille, 3D-Drucker, Fernwartung über VR-Brillen und vieles mehr.

Durch unsere kleine Gruppe haben wir uns auch menschlich näher kennen und schätzen gelernt, so dass wir mit der Zeit ein eingeschworenes Team geworden sind. Es wurden auch Themen diskutiert, die sicherlich in einer größeren Runde nicht zur Sprache gekommen wären. Und auch das gesellschaftliche Miteinander ist nicht zu kurz gekommen. Ein Höhepunkt war die virtuelle Weihnachtsfeier, bei der wir viele aus dem Gesamtprojekt kennen gelernt haben.

Ein weiteres Highlight für die Damen der Gruppe war die Teilnahme am Podcast, der unter folgendem QR-Code zu hören ist.

Ein großer Dank auch an die beiden Organisatoren des Experimentierraums Angelika Stockinger und Ioannis Alexiadis. Sie haben uns super durch die Zeit begleitet und auch immer wieder die richtigen Fragen gestellt, um uns zu einer Lösung und neuen Ideen zu bringen.

Unser Fazit zum Projekt: (Was hat es uns persönlich gebracht? Was haben wir daraus gelernt?)

Die Digitalisierung ist so ein wichtiges Zukunfts-Thema – warum sind so wenige Firmen beim Projekt GeZu 4.0 dabei geblieben?

Das Thema ist so umfassend und die Entwicklung so dynamisch, dass es fast schon verwirrend ist. Wichtig finde ich, dass man sich überhaupt damit beschäftigt und mit kleinen, überschaubaren Themen beginnt – dann gibt's auch Erfolgserlebnisse. Nach dem Motto „einfach machen und keine Ausreden“! Interessant fand ich die verschiedenen Aspekte rund um die Digitalisierung sowie den Austausch mit Experten und anderen KMUs.

Beate Creutzburg, 70736 Fellbach, Teilnehmer GuZu 4.0, Geschäftsführende Gesellschafterin Schwenk Längenmesstechnik GmbH & Co. KG mit ca. 45 Mitarbeitern, berufliches Umfeld: Vertrieb der hergestellten Qualitätsprodukte weltweit über den Fachhandel

Die Digitalisierung stellt alle vor neue Herausforderungen. Wir KMUs werden diese kaum alleine bewältigen können. Mit Projekten wie GeZu 4.0 haben wir die Möglichkeit diesen Technologiewechsel gemeinsam anzugehen.

Jörg Holzwarth, Backnang, Teilnehmer, holzwarth@amf.de, Leiter IT bei der Andreas Maier GmbH & Co.KG

Der Austausch mit anderen Unternehmen bringt eine neue Sichtweise zum Thema und dann auch wieder neue Lösungsansätze, um in der Digitalisierung voran zu kommen.

Steffi Stambera, Fellbach, Teilnehmerin, steffi@stambera.net, Beraterin Industrie 4.0, ehem. Geschäftsführerin Stambera Verpackungsmaschinen GmbH

In [Folge 17](#) unseres GeZu-Podcasts sprechen drei Teilnehmerinnen aus dem Fellbacher Lern- und Experimentierraum über Frauenpower im Maschinenbau.

4.1.2 Wirtschaftsförderungen als Partner in der Umsetzung und Verstetigung

Wirtschaftsförderungen sind u.a. Anlaufstellen für Unternehmen bei der Suche nach Gewerbeflächen, den Breitbandausbau oder wenn es um Förderprogramme geht. In den letzten Jahren gab es einen Wandel zu weiteren Serviceleistungen nicht zuletzt, um als Kommune, Stadt und Region attraktiv für die Ansiedlung und Verwurzelung von Unternehmen zu sein. Großen Wirtschaftsfördergesellschaften steht ein breites Portfolio für die Beratung von Betrieben zur Verfügung. Etwas anders sieht es für kleine Gemeinden oder Städte aus, speziell wenn sie sich nicht in einem Verbund befinden. Gerade hier liegt ein noch nicht gehobenes Potenzial für den öffentlichen Bereich, nämlich in der Qualifizierung von interessierten Verwaltungsangestellten zu GeZu 4.0 Lotsinnen und Lotsen. Mit einem derartigen Angebot kann eine Kommune ihr Serviceangebot für bestehende oder an der Ansiedlung interessierte Betriebe steigern. Dann geht es nicht mehr nur um

die Vermittlung von Gewerbeflächen oder den Verweis auf Akteure in der Region, sondern um einen festen Bindungsaufbau zu den Unternehmen. Durch die Moderation von Experimentierräumen erfahren die Lotsinnen und Lotsen viel darüber, was die Unternehmen bewegt, wo der Schuh drückt oder in welchen Bereichen die Gemeinde auch auf der politischen Ebene aktiv werden muss. Durch die parallel erforderliche Netzwerkarbeit entstehen enge Kontakte zu Wissenschaft, Forschung, bei Bedarf in die Start up Szene oder zu anderen Akteuren.

Schon vor dem Projektstart von GeZu 4.0 wurden Gespräche mit Wirtschaftsförderungen geführt und die Idee ist allgemein auf hohe Zustimmung gestoßen. Zwei der Wirtschaftsförderungen wurden dann auch fest in das Projekt eingebunden, die Städte Fellbach und Horb a.N., zu den Unterstützern gehört die Wirtschaftsregion Stuttgart. Im weiteren Projektverlauf wurden Gespräche mit drei weiteren kleineren Städten geführt und die Städte Heidelberg sowie Esslingen waren aktiv bei GeZu 4.0 – Offensive Mittelstand Veranstaltungen auf dem Schiff, der MS Wissenschaft, eingebunden. Die Stadt Wendlingen bat darum, das Projekt bei ihrem jährlichen Unternehmerabend vorzustellen. Für die Stadt Esslingen war der Ansatz der gemeinsamen Arbeit von Unternehmen in einem Experimentierraum so attraktiv, dass mögliche Räume besichtigt wurden. Bedauerlicherweise hat dann die Corona Pandemie weitere Aktivitäten vereitelt.

Wir wissen, was es bedarf, um neue und stabile Netzwerkstrukturen aufzubauen. Der direkte Kontakt zu den verschiedenen Akteuren in einer Region ist essentiell, auch wenn nach Monaten der Pandemie vieles auf dem virtuellen Weg möglich geworden ist. Gerade zu Beginn der Corona Krise hat es große, digitale Kommunikationshemmnisse im Bereich der öffentlichen Verwaltung gegeben, da verschiedenste Datensicherheitsaspekte berücksichtigt werden mussten. Nun sind diese Probleme weitestgehend gelöst nur leider ist die verbleibende Projektlaufzeit zu gering, um in den verschiedenen Städten neue Experimentierräume und Netzwerk auf den Weg zu bringen. Hier hoffen wir, dass die kommende Lotsen bzw. Lotsinnen Generation die Fäden aufnehmen kann.

In [Folge 22](#) des GeZu Podcasts berichten zwei Wirtschaftsförderer von ihren Erfahrungen mit der Digitalisierungsförderung.

4.2 Erfahrungen aus der Region NRW

Von Dr. Achim Loose

Gemeinsam Zukunft 4.0 gestalten – das GeZu 4.0-Experimentierraumkonzept in NRW

In Nordrhein-Westfalen haben wir im Projekt GeZu 4.0 – in Ergänzung zu der Vorgehensweise in den anderen Regionen – Experimentierräume mit Unternehmen durchgeführt, die bereits Erfahrung mit der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit aufweisen konnten bzw. im Rahmen von Unternehmenskooperationen schon über einen längeren Zeitraum gemeinsam am Markt agierten.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Experimentierraums mussten sich also nicht erst finden, sondern kannten sich bereits – was den Einstieg in die gemeinsame Arbeit deutlich erleichtert hat. Gleichzeitig waren ihnen aber auch aufgrund gemeinsamer Erfahrungen die Probleme der Kommunikation und Abstimmung im Rahmen unternehmensübergreifender Projekte bekannt – ein Vorwissen, welches die Diskussionen und Entscheidungsprozesse mit Blick auf die (gemeinsame) Digitalisierung mitunter verkompliziert und verzögert hat.

Unser Selbstverständnis in dieser Projektphase

Mit Blick auf die ersten – aufbauenden und einführenden – Schritte und später hinsichtlich der weiterführenden Aktivitäten im Experimentierraum verstehen sich die Akteure des GeZu 4.0 Projektteams als Netzwerkmanager und -managerinnen, deren Aufgabe darin besteht, eine Gruppe von KMU – sei es ein bestehendes Netzwerk oder eine neu zu formierende Kooperation – für das Thema Digitalisierung zu interessieren, zu begeistern und für eine Teilnahme an einem GeZu 4.0-Experimentierraum zu gewinnen. Wir betreiben also *Netzwerkarbeit* und konnten uns hierbei auf zahlreiche Projekte, Aktivitäten und Unterlagen beziehen, die in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hierzu erarbeitet worden sind.

In dieser Projektphase – so unser Selbstverständnis – war es unser primäres Ziel, einen GeZu 4.0-Experimentierraum zu etablieren und diesen entsprechend der von uns gewählten 5 Themen sowie anhand der festgelegten Vorgehensweise (unsere Workshopkonzepte) zu *bespielen*. Diese 5 Themen waren:

1. Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien
2. Arbeitsplatz der Zukunft sowie Arbeitszeit- und Leistungs politik
3. Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung
4. Sozialbeziehungen und Unternehmenskultur sowie
5. Kollaboration – im Besonderen in virtuellen Räumen

Was ist konkret passiert?

Nachdem der Kontakt zu einer Unternehmenskooperation in Wuppertal mit Betrieben des Bau- und Ausbauhandwerks erfolgreich hergestellt war und ich – als Netzwerkmoderator bzw. 4.0-Lotse – im Rahmen unseres zweiten Treffens nicht direkt mit dem Thema *Digitalisierung* ins Haus fallen wollte, habe ich mich für eine kurze Einstiegsbefragung entschieden, die aktuelle Handlungsfelder und Problembereiche der Unternehmen in 11 von mir vorgegebenen Schwerpunktthemen identifizieren sollte.

Das Risiko, dass das für uns im Projekt zentrale Thema Digitalisierung bei der Befragung keine oder wenig Relevanz bekommt, bin ich dabei bewusst eingegangen. Denn von jedem der 11 Themen wäre ein Brückenschlag zu Themen und Anwendungsfeldern der Digitalisierung leicht möglich gewesen.

Nachdem derart die folgenden Schwerpunktthemen der Netzwerkpartner*innen identifiziert werden konnten

1. Digitalisierung im eigenen Betrieb
2. mehr Kundenorientierung durch Innovationen
3. Kooperation, Austausch und Zusammenarbeit mit Kunden/Kundinnen, Zulieferern und Unternehmen etc. verbessern sowie
4. neue Kunden/Kundinnen gewinnen und vorhandene Kunden/Kundinnen besser binden

war es unstrittig möglich, mit dem Thema „Digitalisierung“ einzusteigen und hierzu – in mehreren gemeinsamen Workshops – zunächst grundlegende Informationen und Megatrends der Digitalisierung zu vermitteln und zu diskutieren und dann darauf aufbauend die Bedeutung dieser Entwicklungen für das Unternehmensnetzwerk sowie die beteiligten Einzelunternehmen zu reflektieren.

Darüber hinaus besuchten die Betriebspartner und -partnerinnen des Experimentier- raumes den „Innovationspfad Digitales Bauen“, der vom Schaufenster Digitales Bauen in Krefeld angeboten wurde. Hierbei ging es um Folgendes:

„Digitale Programme, neue Medien und moderne Verfahren im Bau sind der Dreh- und Angelpunkt des Schaufensters. Gemeinsam mit und für Bauunternehmen der Bau- und Ausbaugewerke werden hier digitale Werkzeuge „greifbar“ und werden Quali- fizierungsangebote angeboten, um den Wandel zum digitalen Bauen produktiv anzugehen. Der Innovationspfad ist ein tatsächlich begehbarer Parcours, auf dem die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, nützliche Anwendungen und Werkzeuge für das Baugewerbe haut- nah zu erleben. Er besteht aus verschiedenen Stationen, die an typische betriebliche Abläufe angelehnt sind – also von der Kundengewinnung über die Auftragsvergabe, Bau- vorbereitung und -durchführung bis zur Abnahme und den Kundenservice. Wie beim Zirkeltraining durchlaufen die Teilnehmenden den Pfad und können schnuppern, welche Angebote es auf dem Markt gibt und diese austesten. Denn das Motto lautet: Sehen. An- fassen. Ausprobieren.“

Die hier präsentierten konkreten Anwendungen (Hard- und Software) halfen den Un- ternehmen bauhandwerk- bzw. gewerkespezifische Anwendungen der Digitalisierung genauer kennen zu lernen und deren Einsatzmöglichkeiten im eigenen Betrieb und/oder im Rahmen der Zusammenarbeit im gemeinsamen Netzwerk besser abschätzen zu kön- nen.

Ein besonderer Problembereich, der sich in dieser Informations- und Selektionsphase her- auskristallisiert hat, war dem Umstand geschuldet, dass die beteiligten Unternehmen der Kooperation sowohl auf der betrieblichen Ebene als auch auf der Ebene des Netzwerkes identische oder zumindest anschlussfähige digitale Anwendungen und Technologien ein- setzen wollten. D. h. die innovativen digitalen Lösungen in den Unternehmen und – un- ternehmensübergreifend – im Netzwerk sollten wenn möglich vom gleichen Hersteller sein und/oder ohne Medienbrüche bzw. aufwändige (Daten-) Übergabeprozesse zwischen den Unternehmen auf betrieblicher und auf Netzwerk-Ebene funktionieren. Ein nach wie vor nicht einfach zu erfüllender Anspruch der kooperierenden Netzwerkpartner und Netzwerk- partnerinnen.

Aufgrund der Vielzahl der in der Kooperation vertretenen Gewerke und der in den Unternehmen zum Einsatz kommenden – oftmals gewerkespezifischen – Softwareanwendungen (entwickelt von kleinen Nischen-Anbietern bzw. Softwarefirmen) gestaltete sich dieser Anspruch als (noch) nicht erfüllbar.

Daher wurde im Rahmen eines internen Pilotprojektes mit einigen Partnern und Partnerinnen der Kooperation eine spezielle Baustellen-Software für die Abwicklung gemeinsamer Bauprojekte angeschafft und exemplarisch erprobt. Diese Erprobungsphase ist aktuell – u. a. aufgrund der Bremswirkung der Corona-Pandemie – noch nicht abgeschlossen und wird noch bis ca. Ende 2021 andauern. Erst dann wird sich entscheiden, ob zukünftig alle Partner und Partnerinnen diese Software für die gemeinsamen Projekte nutzen werden und ob mit weiteren, aktuell in der Entwicklung befindlichen Zusatzmodulen des Herstellers auch alle wesentlichen Ansprüche des Einsatzes in den Unternehmen im Rahmen von eigenen Bauprojekten erfüllt werden können.

Ausblick

Natürlich ist es für das Vorgehen und die Aktivitäten im Experimentierraum extrem hilfreich, wenn der GeZu 4.0-Lotse bzw. die GeZu 4.0-Lotsin in seiner/ihrer Region selbst gut vernetzt und in diversen Kooperationszusammenhängen aktiv integriert ist. Diese Vernetzung bezieht sich – mit Blick auf die im Projekt relevanten Tätigkeitsfelder – u. a. auf

- die vielfältigen Themen und Angebote von INQA sowie der Offensive Mittelstand (OM) wie sie in den regionalen OM-Netzwerken gebündelt sind
- die vielfältigen (über-)regionalen Angebote der Mittelstand 4.0 Aktivitäten des BMWi in Form von Kompetenzzentren und Agenturen mit ihren eigenen (Technik-) Experten sowie Best-Praxis- und Anwendungs-Beispielen
- landesspezifische 4.0-Aktivitäten wie Digitalisierungs-Scouts (IHK), Besser Arbeit 2020 (in NRW), Digi-Hubs u. v. a. m.
- regional aktive Fachkräftebündnisse oder weitere Netzwerke regional wichtiger und einflussreicher Akteure und Akteurinnen, die für den Mittelstand unterwegs sind sowie
- grundlegende Kenntnisse und praktische Erfahrungen im Bereich des Kooperations- und Netzwerkmanagements sowie aktueller Managementkonzepte (z. B. Agilität, Scrum)

Die gesamte **GeZu 4.0 Podcast Folge 19** „Die Raumfabrik lebt digitale Kollaboration in NRW | Teilnehmer*innen aus dem GeZu 4.0 Lern- und Experimentierraum NRW“ vom 25.05.2021 kann man sich hier anhören:

www.gezu4punkt0.de/podcast/die-raumfabrik-lebt-digitale-kollaboration-in-nrw-teilnehmer-aus-dem-gezu-4-0-lern-und-experimentierraum-nrw

4.3 Erfahrungen aus der Region Saarland

Von Joachim Berendt

Die Region Saarland zeichnet sich durch ihre einzigartige Abgeschlossenheit aus. Dies betrifft insbesondere die Institutionen im Saarland, deren Geltungsbereiche auf die Landesgrenzen beschränkt sind. Mit Ausnahme der Agentur für Arbeit und einige Krankenkassen, die für das Saarland und Rheinland-Pfalz zuständig sind, unterscheidet sich das Saarland hierdurch nachhaltig von den anderen Bundesländern, in denen es mehrere IHKn und HWKn gibt. Die durch mehrere Institutionen entstehende Vielfalt der Ansprechpartner und Zuständigkeiten mit jeweils unterschiedlichen Interessenlagen erschweren dem/der GeZu 4.0-Lotsen/Lotsin die Netzwerkarbeit. Absprachen und Koordination mit z. B. mehreren IHKn, die sich zudem teilweise als Wettbewerber sehen. Dies ist nicht nur zeitaufwendig, es behindert den Prozess und demotiviert die Beteiligten. Dabei könnten gerade diesen beiden Institutionen, die außer den Freiberuflern nahezu alle Unternehmen als ihre jeweiligen Mitglieder erreichen können, eine wichtige Rolle und Funktion im Sinne und im Interesse ihrer jeweiligen Mitglieder übernehmen.

Auch die Wege zu Politik und Forschung sind im kleinen Saarland einfacher und direkter. Hieraus ergeben sich gute Möglichkeiten, die Betriebspartner und Partnerinnen mit weiteren unterstützenden oder fördernden Netzwerkpartnern und Partnerinnen oder Institutionen zusammenzubringen.

4.3.1 Prolog

Was für eine wunderbare Idee, mehrere Unternehmen zusammen in einem Experimentier- raum gemeinsam Projekte oder Lösungen entwickelt zu lassen. Unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse vereinen sich hier zu Kreativität und neuen Ansätzen, eröffnen neue Sichtweisen und Herangehensweisen zur gegenseitigen Bereicherung auf Augenhöhe.

Und dennoch darf es nicht erstaunen, dass viele Unternehmen nur schwer von dem Projekt zu überzeugen waren. Nach wie vor sind KMU im Tagesgeschäft so fest verankert und zeitlich gebunden, dass keine Zeit für strategische Themen gefunden wird. Darüber hinaus fehlen neben der Zeit auch Geld und personelle Ressourcen, sich mit Themen wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz zu beschäftigen.

Dieses Projekt GeZu 4.0 gibt KMU die große Chance, sich durch die Förderung jetzt mit den wichtigen Zukunftsthemen intensiv zu beschäftigen und für den eigenen Betrieb Strategien zu entwickeln und nicht den Anschluss zu verlieren.

4.3.2 Die Akquise

Wie sprechen wir Unternehmen am besten an? Wie gewinnen wir sie für eine großartige Idee? Als Berater wissen wir, dass gerade KMU und insbesondere Handwerksbetriebe schwer zu akquirieren sind. Das Tagesgeschäft bindet alle Ressourcen und lässt keinen Freiraum, schon gar nicht für Berater, die aus Sicht mancher kleiner Betriebe Theoretiker sind, die das Handwerk nicht kennen und hohe Tagessätze in Rechnung stellen, die meistens weit über dem Tagessatz des Meisters oder des Inhabers liegen.

Es galt also, das Projekt als solches bekannt zu machen und hierbei vor allem den Nutzen bzw. die Vorteile für die Unternehmen zu vermitteln und die Chancen aufzuzeigen, die sich aus der Digitalisierung ergeben können. Zu verbinden waren diese Informationen mit den Risiken, die sich für KMU ergeben, wenn sie den Anschluss an die Entwicklung verpassen. Viele Unternehmen unterschätzen die Geschwindigkeit der Veränderung und damit dieses Risiko.

Folgende Akquisewege erschienen sinnvoll:

- Vortragsveranstaltung mit der IHK und HWK
- Kurzvorträge in Netzwerkorganisationen, Vereinen, Verbänden
- Multiplikatoren wie z. B. Wirtschaftsförderer
- Direktansprache von Unternehmen
- Politik

Vortragsveranstaltungen

Die IHK des Saarlandes hat eine Vortragsveranstaltung „Digitalisierung für kleine und mittlere Unternehmen - Auftaktveranstaltung und Workshopreihe GeZu 4.0“ gesponsert und zu dieser zusammen mit der „Offensive Mittelstand - Gut für das Saarland“ eingeladen. Das Programm beinhaltete zwei Vorträge und einen anschließenden Imbiss zum Netzwerken. Die Vorträge zum vorgenannten Thema wurden von Dr. Dirk Werth, Geschäftsführer August-Wilhelm-Scheer Institut für digitale Produkte, und Prozesse gGmbH und Joachim Berendt, Projektpartner GeZu 4.0 Saarland und Leiter des regionalen Netzwerkes der Offensive Mittelstand, gehalten. Mit 70 Teilnehmern war die Veranstaltung gut besucht, obwohl am 30. Januar 2020 schon viele Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung stattgefunden hatten.

Es gab 15 Interessenten aus dieser Veranstaltung, aus denen zwei interessante und sehr diverse Gruppen gebildet hätten werden können. Die zunehmende Verunsicherung durch Corona und der folgende Lockdown machten die Vorbereitungen und Gespräche aber zunichte.

Netzwerkorganisationen

Netzwerkorganisationen erwiesen sich aus mehreren Gründen als erfolgreich:

- Netzwerkmitglieder sind interessierter und offen für einen Austausch
- Es gibt sehr gute Möglichkeiten mit den einzelnen Menschen direkt zu sprechen und in einen Dialog einzutreten. Das ist ein großer Vorteil gegenüber Vortragsveranstaltungen.
- Netzwerker und Netzwerkerinnen haben die Vorteile von Kooperationen erkannt und schätzen den Erfahrungs- und Wissensaustausch.
- Netzwerkmitglieder sind häufig erfolgreich und wollen noch erfolgreicher werden. Sie sind daher für strategische Themen, Innovationen und Veränderungen offen und bereit, etwas zu verändern, wenn es dem Unternehmen und den Kunden hilft, besser zu werden.

Alle Betriebspartner und Partnerinnen kamen aus unterschiedlichen Chapters, des Unternehmernetzwerks BNI Business Network International.

Multiplikatoren

Die Ansprache von Wirtschaftsförderern kann eine erfolgreiche Option sein. Baden-Württemberg pflegt z. B. sehr enge und gute Kontakte zu Wirtschaftsförderungen und führt mit diesen auch Veranstaltungen durch.

Für mich war diese Zielgruppe als Multiplikator zu zeitaufwändig. Meine Begeisterung für das Projekt übertrugen sich nicht 1:1. Denn aus meiner Sicht hätten sie ihren Unternehmen eine geförderte und damit kostenlose Möglichkeit anbieten können, sich weiterzuentwickeln. Ein Wirtschaftsförderer bot mir aber an, das Thema in seinem Newsletter aufzunehmen, nachdem er meinen Vortrag auf einer regionalen Messe gehört hatte. Die Veröffentlichung hätte aber erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt stattfinden können. Ich daher diesen Weg nicht weiterverfolgt.

Direktansprache von Unternehmen

Eine Unternehmerin, die ich ansprach, war begeistert und wollte mit GeZu 4.0 in Experimentierräumen ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) entwickeln und einführen. Die Ansprache weiterer KMU ergab jedoch – mit einer Ausnahme – kein Interesse an diesem Thema. Wir werden das Thema zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufnehmen und weiterhin versuchen, diese mit Betriebspartnerschaften umzusetzen.

Alle interessierten Unternehmer und Unternehmerinnen habe ich – unabhängig vom Akquiseweg – persönlich in ihrem Unternehmen besucht und GeZu 4.0 vorgestellt und erläutert.

Politik

Je nach persönlichem Netzwerk kann auch die Politik helfen, denn sie kann Türen öffnen. Wenn das Wirtschaftsministeriums es für sinnvoll erachtet, ein solches Projekt zu unterstützen, können sich Türen z. B. bei IHKn, HWKn oder Wirtschaftsförderungen öffnen. Auch eine Schirmherrschaft durch einen Minister/Ministerin, Staatssekretär/Staatssekretärin oder auch des/der Oberbürgermeisters/-meisterin oder Hauptgeschäftsführers/Hauptgeschäftsführerin der IHK mit den entsprechenden Briefköpfen hilft oftmals sehr, deutlich mehr Aufmerksamkeit und Interesse zu bekommen.

4.3.3 Der Start

Die Betriebspartner und Partnerinnen für das Saarland wurden aus einer Kombination von Unternehmernetzwerken und aus Direktansprache gewonnen. Das Besondere an dieser Gruppe von Unternehmern und Unternehmerinnen war, dass es sich ausschließlich um Handwerksbetriebe handelte.

Dabei handelte es sich um kleinere und größere Handwerksunternehmen mit zwischen 6 und 24 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, wovon 2 Unternehmen bereits mit CNC Maschinen arbeiten und eines davon schon recht weit in der Prozessdigitalisierung war. In drittes Unternehmen hatte auch schon viele Prozesse digital abgebildet.

Der Experimentierraum hatte nach der Akquise 8 Unternehmen:

- Natursteine Markus Glöckner
Steinmetz- und Restaurationsbetrieb
- Maler Pfennig
Maler und Lackierermeister Christian Pfennig
- Karosserie- und Lackierfachbetrieb Sascha Philippi
- Schreinerei Reinhold Dincher GmbH
Schreinermeister Peter Dincher
- Ofen-Pellet-Heizung
- Werkzeugbau
- Architekturbüro

Die anfängliche Begeisterung reduzierte sich bei der Erkenntnis Einzelner, wenn der Aufwand für das Projekt sichtbar oder spürbar wurde. Das war etwas überraschend, weil den Betriebspartnern und Partnerinnen keine finanziellen Verpflichtungen entstehen und sie vielmehr nur die eigene Zeit und die Zeit von Mitarbeitenden für das Projekt investieren, wohl wissend, dass es ohne Engagement auch keine Veränderung gibt.

Der Werkzeugbau und der Architekt stiegen direkt wieder zu Beginn aus. Die Begründungen lauteten: Ehetrennung und zu viel Aufwand/keine Zeit. Zu einem späteren Zeitpunkt stieg auch der Ofen-Heizungsbetrieb wegen zu großem zeitlichen Aufwands aus.

So bedauerlich es war, nicht alle Interessenten mitnehmen zu können, hatte es auch Vorteile, wenn Unternehmen, die mit dem Projekt haderten, sich zurückzogen. Die Störfaktoren reduzierten sich. Alle verbliebenen Betriebspartner/partnerinnen waren hoch motiviert, etwas zu bewegen.

Damit waren ausschließlich Handwerksbetriebe in dem Experimentierraum. Zwar handelte es sich um unterschiedliche Gewerke, jedoch hatten alle den gleichen „Stallgeruch“, was zu einer schnellen Vertrauens- und Beziehungsbildung beitrug. Entscheidend war auch, dass durch die Unterschiedlichkeit der Gewerke kein Wettbewerb vorherrschte. Dadurch wurde viel offener gesprochen. Die Angst, dass interne Informationen beim Wettbewerb landeten, war damit nahezu auf null reduziert.

4.3.4 Experimentierräume

Diese Kapitel beschreibt die Erwartungshaltungen der Teilnehmenden an den Experimentierraum und an den/die GeZu 4. Lotsen/Lotsin, förderliche und hemmende Faktoren sowie die Phasen der thematische Entwicklung und die Vorgehensweisen.

Der 1. Experimentierraum

Ein Einführungsvortrag gab einen Überblick über die Digitalisierung, ihre Möglichkeiten und Chancen, Wege und Möglichkeiten einer Digitalisierung, das Projekt GeZu 4.0 sowie die Erläuterung, wie ein Experimentierraum funktioniert und welche Rahmen wir uns geben sollten.

Im Anschluss stellten sich die Teilnehmenden gegenseitig vor, wobei sich die meisten schon kannten (das Saarland ist eben ein kleines Land, in dem man sich kennt). Danach schilderte jede/r seine Erwartungen an den Experimentierraum, an den GeZu 4.0-Lotsen und was die Teilnehmenden im Projektverlauf als förderlich und was sie als hinderlich betrachteten.

Erwartungen an den Experimentierraum

- Erfahrungsaustausch
 - Unternehmensorganisation und Software für die Büroorganisation
 - Veränderungen für Markt und Zukunft durch die Digitalisierung
- Voneinander lernen
 - über aktuelle Projekte berichten
 - gegenseitiger Austausch, bei dem alle ihre Ideen einbringen
 - Optimierung bestehender Prozesse
 - Raum schaffen für neue Projekte
- Online-Tools und Apps miteinander verknüpfen
 - hat schon einzelne Tools in Angriff genommen, da Branchensoftware zu komplex
 - Verknüpfung von unterschiedlichen Tools
 - Tablet fähige Lösungen
 - Aufträge nach Aufmaß direkt beim Kunden schreiben können
- Sinnvolle Einführung in die digitale Welt
 - einheitlicher Datenfluss
 - Prozesse in einem System abbilden
- Erfahrungsaustausch zwischen den Gewerken z. B. über
 - Wareneingangs- und Kontrollsteuerung
 - Warenwirtschaftssystem
 - viele gute Einzellösungen versus großer einheitlicher Systeme

Erwartungen der Teilnehmenden an den GeZu 4.0-Lotsen, Joachim Berendt

- Hilfestellung beim Finden von Möglichkeiten bzw. erst die Sichtbarmachung dieser Möglichkeiten
- alles dokumentieren, was hier verarbeitet wird, evtl. eine Auswertung davon
- Projektkoordinator soll auch Moderator und Mediator sowie Mentor oder Schirmherr sein. Idealerweise die Meilensteine und Ergebnisse in den Gruppenarbeiten festhalten.

- Organisation der Termine, Zusammenfassen der Ergebnisse, er soll Muster erkennen und diese sichtbar und übertragbar machen, in unserer Prozessdokumentation unterstützen
- Sparringspartner für Unternehmer und Unternehmerinnen sein, zielorientiert, beim Prozess unterstützen

Was ist für einen erfolgreichen Experimentierraum förderlich?

- Rahmenbedingungen und Vertrauensbasis
- kurze Einheiten von 2-3 Stunden
- förderlich, dass alle aus dem Handwerk, aber aus verschiedenen Gewerken kommen, kein Konkurrenzdenken untereinander, man kennt sich schon

Was ist für einen erfolgreichen Experimentierraum hinderlich?

- ständig wechselnde Teilnehmer und Teilnehmerinnen
- zu große Abstände zwischen den Terminen
- abgehobene Themen, wie Roboter mit irgendwelchen Teilen durch die Produktion zu schicken oder digitale Fabrikplanung, sind für kleinen Handwerksbetrieb zu weit weg

Die Abfragen machten sehr deutlich, dass die zunächst als homogen wahrgenommene Handwerkergruppe in ihren Erwartungen an den Experimentierraum und an den *GeZu 4.0-Lotsen* sehr heterogen war. Es galt also, die Herausforderung zu meistern, die gemeinsamen Interessen auf der Metaebene zu bündeln.

Es wurde daher vereinbart, die Treffen bzw. die Experimentierräume reihum bei den jeweiligen Teilnehmern durchzuführen, diese dabei besser kennenzulernen und auf deren spezifischen Fragen einzugehen.

Bezüglich der Erwartungen an den GeZu 4.0-Lotsen wurde erkennbar, dass eine Unterstützung auch in den Unternehmen gewünscht war. Hierbei war nicht daran gedacht, dass er/sie dem Unternehmen Arbeit abnehmen sollte, sondern man sah es als notwendig an, einen Impulsgeber/eine Impulsgeberin zu haben und jemanden, der/die darauf achtet, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren wird. Außerdem wurde ein freundliches, „schlechtes Gewissen“ benötigt, damit die Projekte auch fertig werden.

Ergebnisse

Diese heterogene/homogene Gruppe wird

- sich nicht in die von den Projektpartnern/Partnerinnen zugrunde gelegte Struktur pressen lassen
- einen höheren Zeitbedarf in Anspruch nehmen, auch durch die interne Unterstützung in den Betrieben
- wird sich nicht auf ein gemeinsames Projekt einigen wollen, an dem alle zusammenarbeiten

Damit hatten wir in der Tat einen Experimentierraum, der sich von dem Vorgehen der anderen Regionen noch einmal unterschied.

Aus diesem Grunde führte der *GeZu 4.0-Lotse* in allen Unternehmen bilaterale Gespräche, um die unterschiedlichen Engpässe und Möglichkeiten in den Unternehmen vorab zu klären.

Der 2. Experimentierraum

Es wurde folgende Tagesordnung beschlossen

- Vorstellung der Ergebnisse der bilateralen Gespräche
- Besichtigung Karosserie- und Lackierfachbetrieb Philippi
- Diskussion und Anregungen der Gruppe für die vorgetragenen und gezeigten Punkte von Sascha Philippi
- Nutzen der Digitalisierung
- Anforderungen an eine leistungsfähige App für Handwerksbetriebe

Mit Durchführung dieser Agenda erfüllte folgende Ziele:

- persönliches besseres Kennenlernen der Menschen und der Unternehmen
- Erfüllung der Erwartungen an den Austausch und gegenseitige Unterstützung, was exzellent funktionierte und die sprichwörtliche Betriebsblindheit offensichtlich wurde.
- klare Struktur
- Themenvielfalt auf der Metaebene bündeln

Dieser kleine Workshop über den Nutzen der Digitalisierung führte zu der klaren Erkenntnis, dass aller Unternehmen Interesse und einen großen Bedarf an Softwarelösungen haben.

Es wurde daher nachfolgend erarbeitet, was eine App für Handwerker leisten können muss. Das war von großer Bedeutung, da einige schon unterschiedliche Systeme getestet hatten, aber nie mit einem klaren Fokus, welche Anforderungen erfüllt sein müssen, um für das jeweilige Unternehmen die richtige Lösung zu bieten.

Daraus ergab sich der Inhalt des Experimentierraums:

Alle Unternehmen testeten Systeme in dem für sie relevant Bereich oder mit der für sich jeweiligen Anwendung und berichteten jeweils hierüber.

Daraus ergaben sich dann Erkenntnisse, die zu einer besseren Entscheidung führen sollten.

Folgende Anwendungen wurden im ersten Schritt probiert:

- Meistertask
- Craftnote
- Tablets als Papierersatz

Ergebnisse

Innerhalb kürzester Zeit digitalisierten 2 Unternehmer (Schreiner und Maler) vollständig ihre Adress- und Projektbücher oder einfacher ausgedrückt, stellten diese Anwendungen von Papier auf Tablet um.

Meistertask wurde für unterschiedliche Zwecke verwendet. Während der Schreiner Meistertask für seine persönlichen To-Dos zukünftig nutzt, setzte es der Karosserie- und Lackierbetrieb für den Bestellprozess bei Kleinaufträgen ein. So können alle Beteiligten den jeweiligen Status der Bestellung für die anstehenden Aufträge einsehen. Jeder in der Werkstatt weiß, ob das Material da ist und das jeweilige Produkt weiter bearbeitet werden kann.

Im Vergleich zu anderen Experimentierräumen, die an einem Thema gemeinsam arbeiteten, gingen die Teilnehmer/Teilnehmerinnen im Saarland mit eigenen individuellen Projekten vor. Entscheidend für den Erfolg waren bei diesem Vorgehen drei Punkte:

- Bilaterale Unterstützung durch den GeZu 4.0-Lotsen, der darauf achtete, dass das Unternehmen den roten Faden nicht verliert und den Nutzen jedes individuellen Projekts für die anderen Teilnehmenden im Auge behält
- Intensive Moderation des GeZu 4.0-Lotsen der Experimentierräume. Er musste sicherstellen, dass die Erkenntnisse und der Nutzen der einzelnen Projekte allen zugänglich und das Wissen vollumfänglich geteilt wurde.
- Regelmäßige Reflektion über das Erreichte, um auch in der Gruppe eine sachliche Validierung zu haben. Von besonderer Wichtigkeit ist es aber, darauf zu achten, dass alle Teilnehmer/Teilnehmerinnen ihre Erwartungen als erfüllt ansehen, um Unzufriedenheit in der Gruppe als Bremse für alle auszuschließen. Ggf. sind klärende, bilaterale Gespräche zu führen. Auch bedarf es Unterstützung, wenn sich Teilnehmer/Teilnehmerinnen als „abgehängt“ sehen, den Blick wieder nach vorne auf die jeweiligen Ziele zu richten, eigene, für sie erfolgreiche Schritte unternehmen und hierüber im Experimentierraum berichten zu können.

4.3.5 Weiteres Vorgehen

Die Experimentierräume fanden primär vor Ort bei den Unternehmen und in Präsenz statt. Das gastgebende Unternehmen führte die Gruppe durch das Unternehmen, erläuterte die Produktion und die Prozesse sowie die Hemmnisse und Hindernisse. Dieses Vorgehen hatte mehrere Vorteile:

- In der Gruppe wuchs das gegenseitige Verständnis für die Abläufe, den Stand des Projektfortschritts und der Digitalisierung insgesamt
- Das gegenseitige Vertrauen vertiefte sich. Alle Betriebspartner und Partnerinnen berichteten offen darüber, was nicht funktionierte.
- In einigen Fällen wurde sofort Lösungen besprochen oder es kamen spontane Vorschläge, die hilfreich waren.

Bei jedem Treffen gab es entweder ein oder zwei Themen zu erarbeiten oder ein/e Betriebspartner/in stellte primär seine erarbeitete Lösung den anderen Teilnehmern und Teilnehmerinnen vor.

4.3.6 Neue Ideen

Es wurden neue Ideen geboren, die teilweise mit Unterstützung des GeZu 4.0-Lotsen mit den Prozessen abgeglichen und an passenden Prozessstellen getestet wurden und noch ausprobiert werden sollen:

Memomeister

Neben Meistertask und Craftnote (Natursteine Glöckner) wurde jetzt vom Malermeister noch Memomeister getestet.

Digitalisierungskonzept Kundenkommunikation

Des Weiteren wurde ein Digitalisierungskonzept entwickelt, die Kundenkommunikation auf kurze Videoclips zu verlagern. Die Flipcharts hierzu (1-Kundenanfrage, 2-Angebot, 3-Ausführung, 4-Abnahme) finden Sie im Anhang oder auf der Website:

www.gezu4punkt0.de/bericht-aus-dem-experimentierraum-handwerk-im-saarland

Hierbei handelt es sich um klassisches Vorgehen im Rahmen der Digitalisierung, weil sie anhand der Prozesse vorgenommen wird und aufzeigt, an welchen Prozessschritten, die technische Unterstützung eingesetzt werden kann und soll. Darüber hinaus stellte dieses Projekt nicht nur eine Vereinfachung und Automatisierung für das Unternehmen dar, sondern auch eine neue Art der Kundenkommunikation. Letzteres ist deshalb von Bedeutung, weil sich zunehmend zwischen den direkten Kontakt zwischen Betrieb und Kunde bzw. Kundin Internetplattformen schieben. Die Präsenz auf den Plattformen wurde und wird durch die Videos verbessert.

Die Gruppe beschloss, hierzu die Firma blink.it für eine Inhouse-Schulung zu beauftragen. Innerhalb eines Tages erlernten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, kleine wirkungs-volle Videoclips zu erstellen, worauf zu achten ist, welche Technik sie benötigen und wie die Clips geschnitten werden. blink.it stellte die Technik und jeder ging mit 1 oder 2 selbst erstellten eigenen Videoclips am Ende aus der Schulung. Corona-bedingt wurde diese Schulung immer wieder verschoben und wird nun im September 2021 stattfinden.

4.3.7 Kooperationspartner und -partnerinnen

Es gibt eine Vielzahl von oft kostenlosen Angeboten, die den Betriebspartnern und Partnerinnen helfen, ihre Projekte schneller umzusetzen. Die Angebote beziehen sich insbesondere auf Unterstützung bei Digitalisierungsprozessen. Der/die GeZu 4.0-Lotse/Lotsin muss hierüber informiert sein und den Betriebspartner oder den Partnerinnen diese Möglichkeiten aufzeigen. Im Saarland haben wir hoch kompetente Unterstützung durch das „Mittelstand 4.0 - Kompetenzzentrum Saarbrücken“ <https://kompetenzzentrum-saarbruecken.digital> erhalten (vgl. Kapitel 6.6.2).

4.3.8. Reflektion

Ein Unternehmen hatte keine richtigen eigenen Projekte und befand sich immer noch in der Findungsphase („Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht.“). Auch wenn dieses Unternehmen mit 13 Mitarbeitern und 2 angestellten Meistern mit einer CNC Maschine ausgestattet war und der Inhaber zwischenzeitlich von Papier auf Tablet umgestellt hatte und seine persönlichen To-Dos in Meistertask organisierte, wurden alle anderen Prozesse noch mit den klassischen Instrumenten der Gründergeneration der Eltern durchgeführt.

Gleichwohl war dieser Unternehmer in der Gruppe sehr anerkannt, weil er ein exzellenter Handwerker ist und ausgezeichnete Anregungen bei den gegenseitigen Unternehmensbesichtigungen und den dortigen Themen gab und sich dabei stark einbrachte.

Für das eigene Unternehmen kam er aber bei den großen Themen nicht richtig weiter.

Die Gruppe beschloss, in einer Experimentierraumsitzung, eine moderierte kollegiale Beratung für dieses Unternehmen durchzuführen.

Nach diesem nachfolgend erläuterten Modell gab die Gruppe dem Unternehmer viele Lösungsansätze hinsichtlich der nicht klaren Vision und Strategie. Das half ihm, die Richtung besser zu finden.

Zum Ende des Projekts ist initiiert auch dieser Unternehmer nun sein Projekt zur Einführung einer ERP-Software und profitiert von den Erkenntnissen der anderen, die diese Software getestet und eingeführt hatten.

4.3.9 Exkurs „Kollegiale Beratung“

Die kollegiale Beratung ist ein moderiertes Format, in dem Unternehmen reihum ihre internen oder externen Engpässe, Probleme oder Ärgernisse der Gruppe vorstellen und erläutern. Die Gruppe erarbeitet hierbei einem Unternehmen Impulse und Anregungen und Lösungsvorschläge.

Der Vorteil des Unternehmens mit einem aktuellen Problem ist, dass es von den unterschiedlichen Kenntnissen, Expertisen und Erfahrungen sowie Sichtweisen der Kollegen und Kolleginnen in einer großen Tiefe profitiert. Der Vorteil der Gruppenmitglieder liegt darin, dass alle Unternehmer und Unternehmerinnen sich mit Problemen, Engpässen und herausfordernden Themen beschäftigen und hierfür Lösungen erarbeiten, die alle treffen können. Dadurch eröffnen sich auch für die Gruppenmitglieder neue Sichtweisen, und profitieren ebenfalls von neuen Erkenntnissen.

Dieses Vorgehen ist auch deshalb so erfolgreich, weil es sich zumeist um Themen handelt, mit denen die Unternehmen zumeist allein dastehen und mit kaum jemandem besprechen können oder wollen, ohne sich eine Blöße zu geben. Unter Kollegen und Kolleginnen ohne Wettbewerb ist dies anders.

Ablauf des Prozesses einer kollegialen Beratung:

1. Darstellung eines Falls

Ein Unternehmen berichtet über einen Fall oder eine Herausforderung in seinem Betrieb. Der Moderator kann klärende Frage stellen. Die restliche „Berater-Gruppe“ hält sich zurück.

2. Klärende Fachfragen der „Berater-Gruppe“
Die „Berater-Gruppe“ stellt reine Verständnisfragen, um sicherzustellen, dass sie alles richtig aufgenommen haben.
3. Klärung der Schlüsselfrage
Das fallgebende Unternehmen formuliert die Schlüsselfrage, die beinhaltet, was sich das Unternehmen als Ziel oder Ergebnis dieser kollegialen Beratung wünscht.
4. Brainstorming
Die „Berater-Gruppe“ nutzt Brainstorming oder ein anderes Modul, um das Thema bzw. die Problematik und die Zielfrage umfassend zu beleuchten. Das fallgebende Unternehmen schweigt dazu.
5. Beratung
„Berater-Gruppe“ formuliert auf Basis der bisherigen Ergebnisse und der eigenen Erfahrungen und Expertisen Lösungsansätze, die protokolliert werden. Das fallgebende Unternehmen schweigt und lässt die Ansätze auf sich wirken.
6. Feedbackrunde

Das fallgebende Unternehmen bedankt sich und erläutert, welche Ideen und Vorschläge zur Beantwortung seiner Zielfrage besonders hilfreich waren.

Danach wechseln die Rollen und der/die nächste Unternehmer/Unternehmerin trägt vor.

4.3.10 Schlussbetrachtung

Letztendlich ist immer entscheidend, ob die Betriebspartner und Partnerinnen mit den Ergebnissen zufrieden sind, die Erwartungen erfüllt werden konnten und sie ihre Ziele erreicht haben.

Das Projekt war so ausgelegt, dass die Experimentierräume nach vier Sitzungen mit der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie ihr Ziel erreicht haben sollten. Wir haben deutlich mehr Zeit und mehr Treffen benötigt. Das Ergebnis kann sich aber sehen lassen, weil die Betriebspartner und Partnerinnen nicht nur eine Strategie diskutierten, sondern Lösungen getestet und auch eingeführt haben. Bei 2 Betriebspartnern bzw. Betriebspartnerinnen war das Papier binnen 6 Monaten gegen Tablets ausgetauscht und keiner der beiden möchte zu Papier zurück. Es wurden weitere Software-Tools eingeführt. Der Malerbetrieb kann heute bereits beim Kunden das Angebot fertig machen und per E-Mail versenden oder es direkt auf dem Tablet unterschreiben lassen. Und auch alle folgenden Auftrags-, Verlaufs- und Projektdaten werden per Handy digital erfasst und verarbeitet.

Hervorzuheben ist, dass teilweise wichtige strategische Entscheidungen getroffen wurden. Die Diskrepanz zwischen viel zu komplexen Branchenlösungen und Schnittstellenproblemen oder Mehraufwand durch Doppelerfassungen bei der Verwendung von mehreren Programmen ließ sich nicht auflösen. Der Experimentierraum schaffte aber die Grundlage für diese strategischen Entscheidungen der Betriebspartner und Partnerinnen. Keinem Unternehmen ist es gelungen, eine einheitliche Software zu finden, die den jeweiligen Ansprüchen genügt. Und das gilt für alle Unternehmen. So kam es aber zu den klaren und jetzt begründeten Entscheidungen, mit mehreren Programmen zu arbeiten und die

hierdurch bedingten Nachteile in Kauf zu nehmen. Und alle sind jetzt mit dieser jeweiligen Entscheidung zufrieden.

Der Experimentierraum Saarland nahm zum Abschluss einen Podcast auf, in dem die Betriebspartner und Partnerinnen über ihre Erfahrungen berichten, die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassen und anderen Unternehmen Tipps mit auf den Weg der Digitalisierung geben.

Diese [Folge 18](#) können Sie hören, bzw. im Folgenden die Kernaussagen lesen.

4.3.11 Aussagen der Betriebspartner und aus dem Podcast

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Aussagen der Betriebspartner und Partnerinnen aus dem Podcast wiedergegeben. Sie sind nach den Fragen des Moderators Philipp Muuß gegliedert.

Eingangsstatements aus dem Podcast

Christian Pfennig

„Ich habe sofort zugesagt, weil das Thema Digitalisierung schon eine ganze Weile auf meiner Agenda stand, und ich habe es nicht bereut.“

„Beim Einstieg war ich noch mit Papier behaftet. So bin ich bei den ersten beiden Meetings mit meinem Papierblock gekommen und dachte mir, das passt ja überhaupt nicht und bin dann auf dem GeZu 4.0-Weg bei Tablet mit Stift hängen geblieben. Und es hat sich schon ganz viel für mich persönlich getan.“

Peter Dincher

„Ich war schon länger auf der Suche, unterschiedlichen Input und Möglichkeiten zur Digitalisierung zu finden. Man sieht ja vor lauter Informationen den Wald vor Bäumen nicht mehr. Daher war für mich auch das Format des Experimentierraums sehr spannend. Und das war dann auch auch so.“

Katja Hobler

„Im Rahmen eines Projekts von UnternehmensWert:Mensch plus, in dem es ja auch um Digitalisierung geht, hatte unser Team bereits Maßnahmen und Ergebnisse definiert. Dann war aber unklar, wie kommen wir denn da überhaupt hin. Da bot sich der Experimentierraum an, weil wir da unsere schon einmal begonnenen Maßnahmen auf den Prüfstand stellen und auch Feedback von anderen Handwerksbetrieben einholen konnten, wie die das machen. Und das hat total gut funktioniert, der Austausch mit anderen Gewerken. Vor allem der Austausch mit dem Handwerk, das ja grundsätzlich mit den gleichen Menschen arbeitet wie wir und auch und vor den gleichen Herausforderungen steht.“

Sascha Philippi

„Wir waren teilweise schon mit Zeiterfassung digital unterwegs. Aber bei der Auftragsfassung, damit jeder Mitarbeiter wirklich weiß, was muss jetzt gemacht werden, an

welchem Ort, wo befinden sich die Fahrzeuge gerade und wann der nächste Schritt greift, da war ich mir sehr unsicher. Und da war GeZu 4.0 optimal. Da konnte ich es mir bei anderen Kollegen anschauen, wie die das machen, und wie sie das gemeistert haben. Das war für mich ein sehr wichtiger Punkt.

Was auch gut war ist, dass wir die Betriebsbegehungen gemacht haben und uns vor Ort angesehen haben, wie weit sind die anderen Betriebe sind und was dort gemacht wird. Das war für mich sehr interessant.”

UnternehmensWert: Mensch als vor- und nachgelagerte Beratung

Katja Hobler

„UnternehmensWert:Plus hatte bei uns vorgelagert zum Ergebnis, dass alle Autos mit einem Tablet ausgestattet wurden und jeder eine Projektverwaltungssoftware verwendet.”

„Im Experimentierraum ging es ja aber wirklich mehr um Input - auch von außen. Wie machen das Andere. Wie behandeln sie die gleichen Probleme die ich habe, wie machen die das. Und das war eine prima Ergänzung.”

„Mein GeZu 4.0 Projekt war es, zu prüfen, ist die App, die ich ausgesucht habe, die richtige, gibt es dazu Alternativen, in welchen Schritten setze ich diese ein und welche anderen Apps verwenden die Kollegen, die für uns auch noch sinnvoll sei können.

Sascha Philippi

„Für mich war wichtig: Wir hatten ein riesiges Problem mit der Ressourcenplanung und der Auftragsplanung an sich. Und da habe ich mir jetzt mit GeZu 4.0 sehr viel Input auch von den Kollegen geholt und weiß jetzt, was Sache ist und was man da machen kann.”

Da ich aber schnell mehr in die Tiefe und Umsetzung gehen wollte, schied ich im Juni förder technisch aus dem Projekt aus und wechselte zu unternehmensWert:Mensch, das ebenfalls Joachim moderierte. Dennoch war ich privat und freundschaftlich in die Gruppe integriert und konnte meine Ergebnisse mit den anderen teilen.

„Es ging auch darum, dass der Fluss in der Firma besser wird und wir keine Fehlerquellen und keine Stockungen mehr haben. Ein aktuelles Beispiel ist, dass wir immer Kleinteile zum Lackieren hatten, die oft untergegangen sind, weil sich keiner richtig darum gekümmert hat. Die sind zwar über die Auftragserfassung erfasst worden, aber niemand hat gewusst, wo sich die Teile gerade befanden. Und dann haben die Mitarbeiter Vorschläge gemacht und wir sind hingegangen und haben ein neues Tool eingesetzt, das auch viele Kollegen von uns einsetzen. Wir haben es dann so eingeführt, dass das Büro in das System eingibt, welche Kleinteile es sind und wo sie gelagert werden. Im Lackiermischraum, wo der Lackierer die Farben mischt, sieht man jetzt, wo das Teil lagert, zusammen mit der Auftragsnummer und welche Farbe drauf kommt. Und das ist jetzt so umgesetzt worden. Das wollten die Mitarbeitenden so haben.”

„Heute hat jeder Mitarbeiter sein Tablet oder sein Handy. Mit dem macht er seine Zeiterfassung und seine Aufträge. Wir sind jetzt in der Werkstatt komplett papierlos. Wir haben auch keine Aufträge mehr in Papierform in den Autos liegen. Die Mitarbeiter scannen den QR Code ein. Dann sieht er genau, was zu tun ist.”

Voraussetzungen und das individuelle GeZu 4.0 Projekt

Peter Dincher

„Ich war an dem Thema Digitalisierung interessiert, aber die Umsetzung war noch mau. Wir nutzten eigentlich nur die Standardanwendungen wie man sie so kennt, primär Excel und so weiter. Ich hatte kein spezielles Projekt, sondern wollte zunächst einmal Impulse und Input bekommen. Das hat ja auch wunderbar geklappt. Durch den kollegialen Austausch und weil wir keine Wettbewerber sind und jeder sein eigenes Gewerk hat, war das wirklich alles extrem offen. Mein Ergebnis war nicht das spezielle Softwareprojekt, sondern eine To-Do-Liste.

Ich habe mir aber direkt, wie Christian, damals sofort ein iPad zugelegt und mache damit die Aufmaße und Fotos, die ich beschrifte und weiterleite, etc.. Das hat mich schon in meinem normalen Arbeitsablauf enorm verbessert. Und auch zur Verwaltung der Geschäftsführeraufgaben nutze ich zwischenzeitlich Meistertask.

Jetzt bin ich aktiv an dem Softwareprojekt Baustellendokumentation und Zeiterfassung über Handy oder Tablet. Da befinde ich mich in der Umsetzung aber noch nicht im Ergebnis.

Christian Pfennig

„Ich hatten in unserem Betrieb ebenfalls im Vorfeld schon Meistertask benutzt, um meine eigenen Aufgaben zu strukturieren. Die Mitarbeiter hatten damit aber nichts zu tun.

Durch das Projekt haben wir eine ganze Reihe von kleinen Tools und Helferlein kennenlernen und integrieren können, die wird nach wie vor im Einsatz haben und die in der Kombination total cool sind. Das ist einmal die Zeiterfassung. Als größeres und wesentliches Element haben wir eine Projektmanagement App, über die unsere Mitarbeiter Baustellenberichte hochladen und Fotos ablegen, in der sie aber auch unsere Kommunikation mit dem Kunden bzw. der Kundin wiederfinden. Dann haben wir noch eine Personaleinsatzplanung. Angebote und Rechnungen schreiben wir jetzt auch über eine kleine App. Wir haben uns an dieser Stelle von der Branchensoftware gelöst, weil diese einfach zu umfangreich ist und nicht mobil einsetzbar war, wie wir es gebraucht haben.

Das ursprüngliche Ziel war, am Ende der Veranstaltung mit GeZu 4.0, die Angebote vor Ort beim Kunden bzw. der Kundin schreiben zu können Wir sind jetzt soweit, dass wir tatsächlich im Wohnzimmer des Kunden bzw. der Kundin bei der Erstberatung schon alles fix und fertig machen und sozusagen auf Knopfdruck das Angebot per E-Mail an ihn oder sie verschicken können. Er bzw. sie kann sogar sofort auf dem Tablet den Auftrag schriftlich erteilen.

Die größten Erhellungsmomente im Projekt GeZu 4.0 für die Betriebspartner und Partnerinnen

Katja Hobler

„Erhellend und total wichtig war, zu erkennen, dass wir schon total weit sind, also in der Digitalisierung schon recht weit fortgeschritten sind. Und dass die Kollegen sich auch die

gleichen Gedanken machen wie ich. Und dass es aus diesem Grunde auch total sinnvoll ist, sich auszutauschen.

Der größte Mehrwert in dieser Gruppe war, dass man auch problemlos sagen konnte: „Das funktioniert bei mir überhaupt nicht. Was mache ich falsch? Wie macht ihr es besser?“ Und dass eben auch eine Antwort zurück kam. Man musste auch überhaupt keine Angst haben, sich zu blamieren weil man einfach sagen konnte: „Ich bekomme es einfach nicht hin. Was muss ich machen damit es funktioniert?“

Peter Dincher

„Wie sind doch alle recht betriebsblind. Durch diesen Austausch wurden ganz banale Sachen von den anderen direkt gesehen, die lange im Argen waren (Beispiel im Podcast) und durch den Blick eines Externe gelöst wurden. Man selber sieht es einfach nicht. Und deshalb ist so ein Austausch extrem viel wert. Und definitiv auch der Perspektivwechsel.“

Sascha Philippi

„Erhellungsmomente waren für mich, wenn wir bei unseren Kollegen und unserer Kollegin in den Betrieben waren. Und das Beispiel von Peter ist explizit so gewesen und war so einleuchtend. Und das war auch gut bei allen Anderen, dass man gemeinsam Sachen überlegt und jeder offen war. Die Offenheit fand ich gut und hat mir am besten gefallen.“

Christian Pfennig

„Bei dem Thema einzelne Geschäftsbereiche über Apps abzudecken waren wir lange Zeit auf der Suche nach einer eierlegenden Wollmilchsau. Für mich war die wichtigste Erkenntnis, dass es das nicht gibt. Wenn man die Software zu umfangreich macht, ist man genau wieder bei dem Problem, wo wir vorher schon waren: eine Branchensoftware, bei der man viele Bereiche gar nicht nutzt und die hinderlich im Handling ist.

Wir haben uns einfach damit abgefunden, dass wir an der einen oder anderen Stelle Schnittstellen haben und dass man vielleicht ein paar wenige Dinge doppelt erfassen muss, was man vielleicht galanter lösen könnte. Dafür haben wir aber einzelne Tools, die echt gut funktionieren und mit denen die Mitarbeiter arbeiten können. Insgesamt hat uns eben genau das wirklich weit nach vorne gebracht.“

Empfehlungen der Betriebspartner an andere Betriebe

Katja Hobler

„Es ist wichtig, wie man mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert. Dass man den Prozess transparent hält und die Mitarbeitenden einlädt, sich zu beteiligen. Das ist meiner Ansicht nach erst einmal Voraussetzung für das ganze Digitalisierungsprojekt. Handwerker sind nicht umsonst Handwerker geworden, weil sie nämlich nicht am PC sitzen wollen, sondern mit ihren Händen etwas arbeiten wollen. Und da ist manchmal bei dem oder der einen oder anderen die Hürde größer, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Und wenn man die Mitarbeitenden von Anfang an mit einlädt und in den Entscheidungsprozessen mit berücksichtigt, hat das eine viel höhere Erfolgsaussicht, als wenn man das

alleine am Schreibtisch entscheidet und einfachen Dinge einführt und sagt: „Jetzt machen wir das alles mit einem Tablet.“

Sascha Philippi

„Das war ein guter Einwand von Katja. Ich kann mich gut daran erinnern, dass wir zu Anfang immer dieses Problem hatten. Wir haben eine Beschäftigtenstruktur von 15-Jährigen bis zu fast 60-Jährigen, die Prozesse unterschiedlich aufnehmen. Das haben wir mit dem Joachim gut gelöst und haben mit ihm zusammen mit dem ganzen Team einen Workshop durchgeführt. Wir haben in der Produktion einen großen Fernseher aufgestellt, an dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen noch einmal alles genau sehen konnten und wir das Programm noch einmal durchgingen. Im Ergebnis haben sich dann alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst für diese Software und gegen die Magnettafel entschieden.

Ich habe die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch selbst entscheiden lassen, ob sie ein Tablet oder lieber ein Handy haben wollten und was ihnen angenehmer ist. Dabei war es auch egal, ob das eine jetzt 50 € teurer oder billiger ist. Es war nur wichtig, dass sie sich mit eingebunden gefühlt haben und das System nutzen. Wenn das nicht funktioniert, geht so ein Digitalisierungsprozess total in die Hose. Dann investiert man da richtig viel Geld und wenn keiner dann damit arbeitet, kann man sich das Ganze auch sparen. Also wichtig ist es, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitzunehmen.“

Christian Pfennig

„Ich glaube das Thema Digitalisierung ist immer mit dem einen oder anderen Hindernis verbunden. Und bevor man sich dem Perfektionismus hingibt und deswegen völlig gelähmt ist, ist es wichtig, einfach anzufangen. Man sollte sich vielleicht auch einmal mit 80 oder 85 % zufriedengeben, bevor man die siebte oder achte App zur Zeiterfassung 2 Wochen testet und dann in zwei Jahren eben immer noch nichts hat, auf das man sich festgelegt hat. Perfektionieren kann man hinterher immer noch. Wichtig ist, dass man einfach ins Handeln kommt. Und das haben wir in unsere Gruppe wirklich sehr gut hinkommen und uns gegenseitig auch gut dabei unterstützt.“

Peter Dincher

„Was ich anderen mitgeben möchte: „Holt euch Hilfe, lasst euch beraten von Leuten wie Joachim und Co.“ Viele wissen auch einfach nicht, dass es diese Möglichkeiten gibt, wie unternehmensWert:Mensch und GeZu 4.0 und was es sonst noch alles gibt. Einfach diese Hilfen in Anspruch nehmen, damit man erst einmal einen Fahrplan bekommt und selber weiß, was man braucht. Viele kaufen dann einfach eine Branchensoftware für viel Geld, die alles mögliche kann und man selber nutzt nur einen Bruchteil, wenn überhaupt, und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nutzen noch weniger. Da wird sehr viel Geld verbrannt, was man mit einer Vorbereitung, einer Vorqualifizierung problemlos besser machen könnte.“

Beispielhafte Arbeitsergebnisse aus den GeZu-Workshops

Ausführung

bisher

- Projektübergabe an Mitarbeiter
 - Umlaufmappe
 - Foto
 - Kontaktdaten
- Baustellenreport vor Vorlesung der Baustelle
 - Kurzbericht
 - Foto

neu

- 100% vollständige digitale Kundenmappe
- technische Ausstattung Mitarbeiter
 - Smartphone
 - Tablet / PkU
- Video statt Chefbesuch
 - Video Fotogstellung
 - Information
 - Fotos beifügen
 - Zufriedenheit abfragen

Kundenanfrage

bisher

- Telefonanfrage
- E-Mail/Website
- BNI

neu

- Website
 - Begriffe der Kundensuche
 - Fenster strichen
 - Boden legen
 - etc.

Beratungstermin

bisher

- Vor-Ort-Termin ggf. mit Mustermalein
- Validierung durch Qualifizierung
- Aufmaß nehmen
- Auftragsumfang ermitteln
- Zeitraum

Digitale Terminabsprache

- Terminbänder auf Website
- Kontaktformular mit Angaben über Auftragsumfang
- Bild hochladen/Grundrisse
- Zeitraum der Leistung

Angebote

bisher

- pdf / E-Mail
- Brief
- Branchen-Software

neu

- Software
 - e-bol
 - lenoffice
 - inter-online
- Angebot versandt / Öffnen Downloadlink anzeigen mit Bestätigung
- Angebot nachfassen
- Video Angebot nachfassen
- Video Referenzkunde

Abnahme

bisher

- Baustellenleiter
- Rechnung
 - Brief 60%
 - pdf 40%

neu

- Baustellenleiter
- Video
 - Danke für Vorhaben
 - Bitte um 5 Sterne Google-Bewertung
 - Schlussrechnung
- Rechnung
 - pdf / alternativ
 - Download
- Kundenbewertung
 - Jahresende Fragebogen
 - Website

Kontakt

Unter www.berendt-partner.de bzw. mehr Infos zu den Autorinnen und Autoren im Anhang

4.4 Erfahrungen aus der Start-up-Community Lübeck, dem Lern- und Experimentierraum der Region Lübeck

Von Barbara Hilgert

„Community Management ist die Bezeichnung für alle Methoden und Tätigkeiten rund um Konzeption, Aufbau, Leitung, Betrieb, Betreuung und Optimierung von virtuellen Gemeinschaften sowie deren Entsprechung außerhalb des virtuellen Raumes. Unterschieden wird dabei zwischen operativen, den direkten Kontakt mit den Mitgliedern betreffenden, und strategischen, den übergeordneten Rahmen betreffenden, Aufgaben und Fragestellungen.“¹,

definiert der Bundesverband Community Management e.V. für digitale Kommunikation & Social Media auf seiner Website.

Neben der Frage, warum Netzwerk- oder Community-Management überhaupt wichtig ist, stellt sich zudem die Frage, ob das Community-Management ein neues Phänomen des Social Web 2.0 ist, oder ob die Bedingungen für ein lebendiges Netzwerk mit tragfähigen Beziehungen unabhängig von der Virtualität relevant sind?

Implizites Wissen in Netzwerken

Die erste Frage lässt sich vergleichsweise leicht beantworten. Wissen wird heutzutage als der vierte Produktionsfaktor im Unternehmensalltag immer wichtiger und zwar nicht das leicht dokumentierbare und damit explizierbare Wissen, sondern eben jenes implizite Wissen, was in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steckt. Wenn “Siemens wüsste, was Siemens weiß”, schallt es seit Jahren durch die Gazetten, Siemens wahlweise ersetzt durch andere Unternehmensnamen. Dieser besonders wertvolle, implizite Schatz, das wissen wir spätestens seit dem Erstarken der New-Work-Bewegung, lässt sich besonders gut in Netzwerken heben, dann, wenn Menschen miteinander vernetzt sind und den Drang haben, sich auszutauschen, gegenseitig zu unterstützen und zu stärken.

Ggf. sind die positiven Netzwerkeffekte, also das Lernen in bzw. mit Netzwerken, sogar die kondratjewische [Kondratjew, N., 1926] nächste Basisinnovation für den sechsten Zyklus der K-Waves. Aktuell befinden wir uns in der 5. Welle, ausgelöst durch die Informationstechnik als Basisinnovation, dessen Einfluss nicht zuletzt durch die Vernetzung von Mensch und Maschine weiter an Bedeutung gewinnen wird. Daten und der schnelle Fluss von Informationen sind und werden im Unternehmensbereich mehr und mehr die Spreu vom Weizen trennen. Diejenigen Unternehmen – auch KMUs –, die diesen Prozess mindestens unterstützen, wenn nicht sogar lenken (durch Kenntnisse von Netzwerken und Wissensbewegungen in diesen Netzwerken), werden langfristig einen Wettbewerbsvorteil realisieren können.

¹ www.bvcm.org/2010/05/veroeffentlichung-der-offiziellen-definition-community-management, abgerufen am 24.05.2021

Virtuelle vs. Präsenz-Netzwerke

Der Lern- und Experimentierraum der Region Lübeck hatte von Anfang an die Chance, genau diese Frage zu beantworten: Braucht es auch für ein Netzwerk in Präsenz ein effektives Community-Management?

Im September 2019 startete die Reise des Lern- und Experimentierraums Lübeck mit der Einladung zu einem ersten Gründerinnen- und Gründer-Stammtisch in einem Lübecker Café auf Initiative von Alice Moustier und Barbara Hilgert. Alice berichtete dort (sinngemäß) von ihren Erfahrungen als Gründerin:

“Existenzgründung ist immer ein gewagter Schritt und bedeutet viel Veränderung im Leben. Das Wichtigste ist jedoch der Kontakt zu anderen Unternehmerinnen und Unternehmern: Warum Fehler machen, die andere bereits gemacht haben? Das Ziel des neuen Gründungs-Stammtisches in Lübeck ist der Austausch zwischen Gründungswilligen, Gründerinnen und Gründern sowie Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern. Gemeinsam wird erarbeitet, welche Themen und Formate für die weiteren monatlichen Treffen interessant sind, denn Gründen ist einfacher zusammen als allein!”

Beim ersten Termin wurde das Konzept der Lern- und Experimentierräume von GeZu 4.0 vorgestellt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen, Teil des Projektes zu werden. Es wurden gemeinsam Themen herausgearbeitet, die für Gründerinnen und Gründer

rund um die Herausforderungen der digitalen Transformation relevant sind. Barbara Hilgert organisierte als regionale Netzwerkmanagerin Termine zu Workshops mit entsprechenden Impulsen zu diesen Themen. Zusätzlich stellte sie eine digitale Plattform für den asynchronen Austausch zur Verfügung und organisierte zusammen mit Alice Moustier die ersten Termine für Netzwerktreffen der Community.



Die weiteren Schritte ging die Community gemeinsam. Es wurden Orte festgelegt, an denen die Gemeinschaft sich regelmäßig treffen konnte, ebenso wurden feste Termine für die Treffen vereinbart. Die Reihenfolge der Workshop-Themen wurde immer wieder auf den Prüfstand gestellt und für neue oder veränderte Themen wurden Impulsgeberinnen und Impulsgeber gefunden.

Ein Community-Mitglied, Dustin Neumann (siehe [Abschnitt 6.7.5](#): Die Heldenreise durchs digitale Wunderland), entwickelte ein Logo für die Community und nach einigen Diskussionen war auch ein Name gefunden: **Start-up-Community Lübeck**. Dieser Name steht allerdings nicht dafür, dass sich in der Community nur Start-ups engagieren, sondern viel mehr, dass sich Mitglieder dem Mindset von Start-ups verbunden fühlen: frische, innovative Ideen voranbringen, kooperieren und Wissen teilen sowie eine offene Fehlerkultur leben. Selbst Community-Regeln wurden diskutiert und gemeinsam festgelegt, z.B. die Regel, dass es bei den monatlichen Stammtisch-Terminen immer eine Runde gibt, bei der jede und jeder erzählt, wie es in den letzten vier Wochen gelaufen ist.

Eine weitere wichtige Regel ist die des “Schutzraums Community”. Alles, was in den Workshops diskutiert und besprochen wird, bleibt dort. Dadurch wurde der Experimentier-Charakter der Workshops geprägt: jede und jeder konnte ausprobieren und testen, ohne Angst vor möglichen Fehlern zu haben und insbesondere, ohne Business-Chancen dadurch zu verschenken.

Am Abend vor dem ersten Covid-19-Lockdown fand der letzte Workshop in Präsenz der Start-up-Community statt und diese Pandemie-Erfahrung, die nicht zuletzt jungen Gründerinnen und Gründern besonders zu schaffen machte, brachte die Stärke des Projektes GeZu 4.0 - gemeinsam Zukunft gestalten besonders zum Vorschein.

Einer der Mitglieder der Start-up-Community, Carsten Grund, beschreibt das sinngemäß so:

„Ich hatte mich Ende 2018 im Nebenerwerb selbstständig gemacht und da kam dann im Sommer/Herbst das Projekt GeZu 4.0 genau richtig, um die vielen Themen einer Gründung in Vollzeit gemeinsam zu erschließen und umzusetzen. Ich bin also seit Anfang an dabei. Das Motto Gemeinsam die Zukunft meistern, passt natürlich hervorragend zu meiner damaligen Zeit.“

Julia Kuhring (Autorin von [Abschnitt 4.4.2](#)), ebenfalls ein Mitglied der Start-up-Community, formuliert sinngemäß:

„Was ich für mich mitgenommen habe, war im Grunde am meisten das Netzwerken, so dass man nicht alleine ist. Als ich gestartet bin, dachte ich, okay, ich schaffe das alles alleine. Nach drei Monaten hab ich festgestellt, so einfach ist es dann doch nicht. Auch wenn man schon etliche Workshops und Seminare besucht, Bücher gelesen hat, macht die Gemeinschaft doch unglaublich viel aus.[...] Und für mich persönlich war es einfach unglaublich viel Motivation, die ich mitnehmen konnte, viel Austausch.“

Der Effekt des Lern- und Experimentierraumes Lübeck, der Start-up-Community-Lübeck, bringt Carsten Grund (Autor von [Abschnitt 4.4.1](#)) hervorragend (sinngemäß) auf den Punkt:

„Für mich hat GeZu 4.0 eigentlich drei Nutzen gebracht. Zum einen habe ich interessante Personen kennengelernt, mit denen ich auch in Zukunft Kontakt halten möchte. Das zweite war der Praktiker-Input, den wir erhalten haben. Das war eben nicht ein Lehrbuch, wo man sich etwas anlesen konnte, es gab die Möglichkeit, intensiv Fragen zu erörtern. Das dritte ist in so einem Kreis ohne Hintergedanken, Feedback von anderen zu kriegen, die vielleicht gar nicht das Geschäft kennen, sondern einfach eine doofe Frage stellen. Dann stellt man fest: Oh, die war gar doof, die trifft den Nagel sogar auf den Kopf.“

Insbesondere während der (für viele auftretenden) persönlichen und/oder wirtschaftlichen Krise in der Pandemie-Situation war der Lern- und Experimentierraum ein Ort des wertvollen Austausches, wo man auch mal deutlich sagen konnte, was eigentlich gerade ansteht.

Die zusätzliche Möglichkeit des asynchronen Austausches führte zudem dazu, dass mehr und mehr Links und Tipps geteilt wurden. Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig beim Testen von neuen, virtuellen Vertriebsstrategien und machten gemeinsam Werbung für Workshops und Initiativen einzelner Mitglieder und stärkten sich gegenseitig den Rücken.

Mitte 2021 werden 12 Themen-Workshops zu unterschiedlichsten Bereichen rund um die digitale Transformation und Gründung eines KMUs gelaufen sein. Die 14 Mitglieder der Start-up-Community haben sich sehr gut kennen und schätzen gelernt, arbeiten teilweise

zusammen und diskutieren, wie es auch nach Ende von GeZu 4.0 mit der Start-up-Community Lübeck weiter gehen kann.

Als besonders wichtig für den Erfolg einer Community bzw. deren Zusammenwachsen ist mit Sicherheit das Engagement der Netzwerkmanagerin und des Netzwerkmanagers. Wichtig ist es, den Dialog zu fördern. Dazu gehören vor allem eine motivierende und engagierte Moderation, ein intensiver Austausch und eine besondere Wertschätzung der aktivsten Nutzer.²

Hierzu passt erneut auch eine Aussage von Carsten Grund im Podcast von GeZu 4.0:

„Vielleicht nochmal den Dank auch an die, die es mit geprägt und getrieben haben. Wir sind ja die Teilnehmer. Auch denen gilt natürlich ein Dank, dass die sich eingebracht haben. Aber ohne unsere Motoren, Barbara und Alice hätte es natürlich nicht so gut geklappt.“

Die gesamte **GeZu 4.0 Podcast Folge** „Lern- und Experimentierraum Lübeck | Wir sprechen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern“ vom 08.02.2021 kann man sich hier anhören:

www.gezu4punkt0.de/podcast/lern-und-experimentierraum-luebeck-wir-sprechen-mit-den-teilnehmern

Kontakt: www.next-generation-learning.com alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im **Anhang**.

Literatur und Quellen

www.bvcm.org/2010/05/veroeffentlichung-der-offiziellen-definition-community-management, abgerufen am 24.05.2021

Nikolai D. Kondratjew: Die langen Wellen der Konjunktur. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Band 56, 1926, S. 573–609.

www.netpress.de/de/blog/6-tipps-fuer-nachhaltiges-und-wirksames-community-management, abgerufen am 24.05.2021

4.4.1 Vom Teilnehmer an einem GeZu 4.0 Lern- und Experimentierraum zum Anbieter von Erkenntnis-Kreisen

Von Carsten Grund

Während meiner finalen Überlegungen für eine Selbstständigkeit im Vollerwerb stolperte ich im September 2019 über eine Lübecker Initiative für Gründer und Gründerinnen. Daraus etablierte sich ein regelmäßiger Austausch beim „Stammtisch“, organisiert von Alice Moustier, und ein Lern- und Experimentierraum der Region Lübeck im Rahmen des GeZu 4.0-Projektes, moderiert und organisiert von der FAW durch Barbara Hilgert.

² <https://www.netpress.de/de/blog/6-tipps-fuer-nachhaltiges-und-wirksames-community-management>

Was für ein Glück für mich: Austausch und ehrliches Feedback von anderen Gründern und Gründerinnen kombiniert mit fachlich hochwertigen Impulsen von Praktikern und Praktikerrinnen – und nebenbei noch Ausbau der Netzwerks.

Ich kann zwar auf 20 Jahre Erfahrung und Erfolge in der Geschäftsleitung im Mittelstand zurückblicken – aber Gründung und Selbstständigkeit waren Neuland für mich mit anderen Erfolgsfaktoren.

Zukünftig wollte ich als „Erfolgshelfer“ mein Geld verdienen und Firmen bei der nachhaltigen Lösung Ihrer Fachkräfteprobleme unterstützen: Also nicht durch Headhunting – sondern durch Bindung und Potenzial-Entwicklung der Mitarbeitenden – aufbauend auf meinen erfolgreichen Erfahrungen.

Ich war der Meinung, dass dieses wichtige Thema auf der Agenda der zuständigen Entscheider und Entscheiderinnen weit oben steht – ja stehen musste – und meine Ansätze dazu auf großen Bedarf stoßen würden.

Das tolle daran – so dachte ich – ist die Klarheit in der Akquise:

- Zielperson in der Geschäftsleitung herausfinden und kontaktieren
- Fachkräfteprobleme ansprechen (hat fast jede Firma)
- Bei Bedarf meine Lösungen kurz anreißen und einen Termin für die Vertiefung vereinbaren

Da kam der GeZu-Workshop zur Telefonakquise genau richtig.

Die Realität bei der Umsetzung des Gelernten sah aber ganz anders aus als ich es mir vorgestellt hatte:

- Ich erreichte nicht die Zielperson in der Geschäftsleitung. Stattdessen wurde ich an die Personalabteilungen verwiesen.
- Die Personaler bzw. Personalerinnen sahen in mir so etwas wie einen Personalberater und wollten einfach nur die Stellen besetzen. Die Bindung und die Potenzial-Entwicklung der Mitarbeitenden standen nicht im Fokus.

Zum Glück kam dann Corona.

Zu Beginn überlegte ich, einfach „Urlaub“ zu machen bis Corona vorbei ist. Nach ein paar Tagen kam mir die Erkenntnis, dass es wohl ein wenig länger dauern werde und dass die Fachkräfteproblematik aktuell signifikant an Bedeutung verloren hat.

Also habe ich die Zeit genutzt und mein „Geschäft“ noch einmal hinterfragt mit 4 wichtigen Erkenntnissen:

- Fachkräfteprobleme sind nicht meine Herzensangelegenheit – sie sollten als Türöffner dienen. Doch die Tür zu den Entscheidern und Entscheiderinnen konnte ich damit nicht öffnen. Dann ist es nicht der richtige Ansatz.
- Die Bezeichnung „Erfolgshelfer“ ist zwar sehr einprägsam und einzigartig. Allerdings erhielt ich von den Mitwirkenden des Lübecker GeZu-4.0 Projektes das Feed-

back, dass beim Erfolgshelfer auch die Unterstellung, „ohne mich sind Sie nicht erfolgreich“, mit-schwingt.

- Bis Corona war ich der Meinung, dass mein Geschäft nur in Präsenz funktioniert. Inzwischen weiß ich, dass vieles auch sehr gut online funktioniert – auch individuelle Coachings. Als Nebeneffekt entfällt dadurch auch eine regionale Begrenzung.
- Meine 20-jährige Erfahrung in der Geschäftsleitung im Mittelstand und meine zertifizierte Coach-Ausbildung sind die Basis meiner Selbstständigkeit und mein Alleinstellungsmerkmal.

Also zurück auf Start. Hilfreich dabei waren die GeZu-4.0 Impulsvorträge und Workshops zu Positionierung, Elevator Pitch und Storytelling sowie die Feedbacks der GeZu-4.0 Teilnehmenden mit folgenden Ergebnissen:

- Ich bin Systemischer Management Coach und unterstütze Entscheider und Entscheiderinnen – mit Reflexion und Impulsen zu neuen Erkenntnissen.
- Denn es gibt viele Situationen, in denen eine externe Person für einen Austausch hilfreich ist. Dann stehe ich als vertraulicher Gesprächspartner zur Verfügung. Ich unterstütze mit 20 Jahren Erfahrung in der Geschäftsleitung und mit vielen erprobten Vorgehensweisen eines Systemischen Management Coaches.
- Sparring, Coaching, in Klausur gehen – egal wie die Unterstützung heißt – wichtig ist der Nutzen für den Entscheider bzw. die Entscheiderin.

Bei der Akquise konzentriere ich mich dabei auf 3 Bausteine:

1. Newsletter – kurz und knackig, ca. 4 pro Jahr, mit interessanten/ungewöhnlichen Impulsen für neue Erkenntnisse (z. B. Was hat „Küheumhüten“ mit Führung zu tun?)
2. Vorträge und selbstorganisierte Online-Events (z. B. zu den Themen Führung, Change etc.)
3. Erkenntnis-Kreise

Zu meiner Zeit in der Geschäftsleitung habe ich gerne – aber viel zu selten – den Austausch mit anderen Entscheidern und Entscheiderinnen gesucht. Mal fehlten die richtigen Gesprächspersonen, sehr häufig auch Zeit und Initiative. Hier möchte ich unterstützen:

Deshalb werde ich ab Herbst regelmäßige Erkenntnis-Kreise organisieren und moderieren.

In einem kleinen vertraulichen Kreis tauschen sich die Teilnehmenden über Ihre aktuellen Herausforderungen aus.

Nach Priorisierung der Themenvorschläge folgen die ca. 2 stündigen Meetings einer klaren Agenda:

1. Klärung der Verständnisfragen
2. Lösungsansätze durch die Teilnehmenden („induktives Vorgehen“)

Informationen und Wissen gibt es reichlich – entscheidend sind individuelle Erkenntnisse. Daher ergänze ich die Ansätze der kollegialen Beratung (siehe dazu auch Kapitel 4.3.9) um einen dritten Schritt:

3. Die Erarbeitung von neuen Erkenntnissen auf Basis von Modellen oder Analogien (insbesondere eigene oder fremde Erfahrungen) („deduktives Vorgehen“)

Diese Entscheider-Kreise leben von ihrem hohen individuellen Nutzen bei überschaubarem Zeit- und Kosteneinsatz.

So werden pro Meeting 1-2 Themen bearbeitet, um neue Erkenntnisse zu erhalten, die besseres Verstehen, wirksame Handlungsalternativen und nachhaltige Entscheidungen ermöglichen.

Die Teilnehmenden sollen natürlich zueinander passen. So kann auch ein Austausch außerhalb der Meetings entstehen. Daher sind Erkenntnis-Kreise zu bestimmten Themen und Erkenntnis-Kreise für bestimmte Zielgruppen geplant (online und falls möglich auch in Präsenz). Konkret laufen die Vorbereitungen für:

- Erkenntnis-Kreis für erfolgreiche Formen der Führung und Zusammenarbeit
- Erkenntnis-Kreis für neue Führungskräfte

Diese Erkenntnis-Kreise passen sehr gut zum GeZu 4.0 Motto „Gemeinsam Zukunft gestalten“.

Der Austausch mit anderen und neue Impulse haben mir sehr geholfen. Nun möchte ich diesen Ansatz Anderen anbieten.

Kontakt: www.carstengrund.de alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

4.4.2 Unternehmerische Potentialentfaltung durch Zugehörigkeit

Von Julia Kuhring

Jeder Mensch trifft Entscheidungen, jeden einzelnen Tag, bewusst oder unbewusst.

Und jeder Mensch bringt ein unvorstellbares Potenzial mit in dieses Leben.

Die Kunst ist es, aus den Erfahrungen, die durch Entscheidungen entstehen, zu lernen, an ihnen zu wachsen und dadurch das eigene Potential bestmöglich zu entfalten.

Mein Weg zu dem Projekt GeZu 4.0 entsprang einer Entscheidung, die mir innerlich stark widerstrebt, die ich dennoch traf und die, nach meiner heutigen Sicht, eine unglaublich wertvolle Erfahrung war und ist. Aus der Perspektive einer Selbstständigen und auch aus der ganz persönlichen Perspektive.

Ich habe mir Hilfe gesucht und dabei viel mehr gefunden, als ich mir zum damaligen Zeitpunkt vorstellen konnte.

Eine Business-Familie.

Menschen lernen seit jeher von und mit anderen Menschen. Vom ersten Tag auf Erden, bis zum letzten Atemzug beobachten wir, analysieren wir, sortieren wir, ahmen wir nach und kreieren wir.

Unser direktes Umfeld dient dabei als Vorbild. In den ersten sieben Jahren sind die stärksten Vorbilder unsere Eltern, die Familie, Freunde, Nachbarn. Später folgen der Kindergarten, die Schule, der Ausbildungsplatz und so weiter.

Wo wir in den ersten Lebensjahren viele Dinge noch ungefiltert annehmen und eins zu eins kopieren, sind wir im Laufe der Zeit immer mehr in der Lage zu vergleichen, zu unterscheiden, zu hinterfragen und frei zu wählen. Wir lernen, wachsen, lernen, wachsen, sammeln Erfahrungen und treffen neue Entscheidungen.

Interessant ist, dass laut dem Neurobiologen Gerald Hüther, die zwei größten Bedürfnisse des Menschen Zugehörigkeit und Autonomie sind.

Das Projekt GeZu 4.0 hat es meines Erachtens nach geschafft, einen Raum für Selbstständige, Unternehmer und Unternehmerinnen zu gestalten, der beiden Bedürfnissen wunderbar gerecht wird.

Durch eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam von- und miteinander lernen und wachsen und die alle bewusst ein autonomes Berufsleben gewählt haben.

Frei nach dem Motto: „Einer weiß viel, viele wissen mehr.“

Nach drei Monaten in der Selbstständigkeit durfte ich mir eingestehen, dass ich sehr blauäugig gestartet war.

Ich hatte zwar etliche Seminare besucht, Business-Kurse absolviert und steckte mitten in einer Ausbildung für meinen Wunschberuf, doch Theorie und Praxis sehen mitunter ganz anders aus.

So zumindest bei mir. Ich lernte, recherchierte, lernte, recherchierte und verlor mich im Dschungel der Möglichkeiten, ohne dabei in eine klare und effektive Umsetzung zu kommen.

Das Ergebnis: viel Arbeit, noch mehr Unsicherheit und keine Kunden.

Da ich als Mutter nicht nur für mich alleine die Verantwortung trage, sondern auch für einen weiteren Menschen, entschied ich damals, nach finanzieller Hilfe im Jobcenter zu fragen.

Ich erhielt diese Hilfe und noch viel mehr.

Aus der anfänglichen Angst, mir Hilfe von anderen, Hilfe vom Staat zu holen, wurde eine Lawine der Möglichkeiten.

Nachdem ich in einem Gespräch mit meinen Beraterinnen im Jobcenter alle Karten auf den Tisch gelegt hatte, erhielt ich das Angebot, einen Business-Berater an meine Seite zu bekommen.

Ehrlich? Ein Geschenk des Himmels! Plötzlich war da aus heiterem Himmel ein Mensch, der sich meine Geschichte anhörte, meinen Visionen lauschte, mit mir Herausforderungen

betrachtete, Lösungen erarbeitete und mehr Potential in mir sah, als ich es mir jemals zu sehen getraut hatte.

In mir erwachte ein Feuer.

Ein Schritt folgte dem nächsten, Türen gingen auf, Menschen traten in mein Leben, die Neugierde wuchs und in mir entstand das Bedürfnis und der benötigte Mut, Gleichgesinnte vor Ort kennenlernen zu wollen.

Bisher hatte ich für Seminare weite Reisen in Kauf genommen oder bequeme Online-Kurse gebucht und auch meine Ausbildung war ein reines Fernstudium.

Doch nun, von der Hilfe anderer Menschen beflügelt, wollte ich mehr Menschen in meiner Umgebung kennenlernen, Erfahrungen austauschen, Gespräche mit anderen Selbstständigen, Unternehmern und Unternehmerinnen führen und neue Erkenntnisse gewinnen.

Ich ging zu mehreren Netzwerktreffen in unserer Stadt, tauschte sehr viele Visitenkarten aus und kam mir irgendwie total blöd und oberflächlich vor. Alle warfen sich in Schale, ich natürlich auch, alle hatten stapelweise Visitenkärtchen dabei, ich natürlich auch, und alle redeten von „ihrem“ Business.

All das fing an, mir Unbehagen zu bereiten und das Gefühl in mir wurde immer größer, dass es hier nicht um den Austausch ging, sondern darum, sich und sein Business zu verkaufen. Ich hatte das Gefühl von Oberflächlichkeit und Unsicherheit und ich wage zu behaupten, dass ich mit diesem Gefühl nicht alleine war.

Zum Glück suchte ich weiter und fand mich eines Abends in einer Bar wieder, zu meinem ersten Gründer- und Gründerinnen-Stammtisch.

Die Atmosphäre war von Anfang an lockerer, herzlicher, wärmer. Hier saßen Menschen zusammen, die mehr in einem Business sahen, als nur den Verkauf. Menschen, die gemeinsam wachsen wollten, Menschen, die von- und miteinander lernen und sich wirklich austauschen wollten, Menschen, die etwas bewirken wollten für die Gesellschaft.

Und eines schönen Abends flatterte mit Barbara Hilgert die unglaublich schöne Möglichkeit des Pilotprojektes GeZu 4.0 - Gemeinsam Zukunft gestalten in diese Stammtischrunde.

Plötzlich war da ein gemeinsames Projekt.

Ein Raum mit zahlreichen Möglichkeiten, um gemeinsam zu wachsen, sich offen und ehrlich auszutauschen, gemeinsam zu lernen, sich auszuprobieren und auch Herausforderungen ungefiltert auf den Tisch zu legen sowie gemeinsam nach potentiellen Lösungen zu suchen.

Es entstand ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und dennoch verfolgte jeder ganz autonom sein Business.

Aus meiner Sicht ist aus dem Projekt GeZu 4.0 eine richtige Business-Familie entstanden. Denn in einer Familie gibt es verschiedenste Charaktere, die unterschiedlichsten Träume und Visionen, differierende Meinungen und natürlich auch mal dicke Luft, doch unterm Strich zählen der Zusammenhalt, die Zugehörigkeit und die Freiheit, man selbst sein zu können.

Alleine können wir Widerstandskraft entwickeln und Herausforderungen meistern, doch gemeinsam gelingt dies oft leichter. Das unterstützt uns darin, noch viel mehr Potential zu entfalten, sowohl persönlich, als auch unternehmerisch.

Auf diesem Weg möchte ich mich von Herzen bei einigen Menschen bedanken: Danke an das Selbständigen-Team im Jobcenter Lübeck, Danke an Alice Moustier, dass du die Idee und den Mut hattest, den Stammtisch ins Leben zu rufen, Danke an alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Stammtisches und des Projektes GeZu 4.0, Danke an die FAW-Lübeck für die wundervolle Möglichkeit und ein besonders herzliches Danke an Barbara Hilgert, die mit Herz und Seele hinter dem Projekt stand. Es ist so schön, dass es euch gibt!

4.4.3 Mit GeZu 4.0 vom Kindheits-Pirat zum Storyteller

Von Andrea Schenckenberg-Dürkop

2018 hatte ich den Schwerpunkt meiner Selbstständigkeit als Werbefachfrau verlagert. Meine Firma startete unter dem neuen Namen „Text-Bilder“. Diese Entscheidung hatte ich seit längerem in mir bewegt. Darauf hatte ich hingearbeitet und mein Wissen im Bereich Werbetexte auf- und ausgebaut. Nun wollte ich als Freelancer Texterin auch sichtbar werden. Zukünftig wollte ich Unternehmer und Unternehmerinnen als Texterin für Webseiten und Werbetexte unterstützen.

Würde ich es schaffen, diesen Cut konsequent durch-zuziehen?

Als freie Grafikdesignerin hatte ich in langjähriger Kooperation mit meinem Ex-Partner für viele Branchen sämtlicher Größe erfolgreich überregional gearbeitet. Nun fragte ich mich: Würden meine Marketingkenntnisse mich auch als Texterin tragen können? Wenn ich Unternehmern und Unternehmerinnen ein neues Gesicht geben konnte, wie sah dann mein zukünftiges aus? Was ich anbieten wollte stand fest: Konzeption und Beratung, Blogartikel und Web-Texte schreiben, Texte kreieren für Werbekampagnen und Printwerbung, Textüberarbeitung.

Der nächste Schritt lautete: sichtbar werden, netzwerken und akquirieren. Kein Problem, oder?

Kein Problem, oder?

Des Weiteren ging es darum: Arbeite ich allein? Oder für/mit wem? Wer sind meine Wunschkunden und -kundinnen? Wie/wo akquiriere ich? Andere Netzwerk-Strukturen mussten her. Unabhängigkeit und andere Kooperationen waren gefragt. Zudem der für mich wichtige, lebendige Austausch mit anderen Brancheninternen und Externen. Auf ging es.

Wer sucht, der findet?

Ein eigenständiges Netzwerk aufzubauen entpuppte sich als zeitintensive Arbeit. Und das neben der Neukundengewinnung. Wie schnell die Abende mit regionalen und überregionalen Netzwerktreffen angefüllt waren! Wie viele interessante Menschen sowie wunderschöne Wege und Ecken in Lübeck und Hamburg es gibt! – Informationen, Impulse

und Gesichter rauschten durch mein Leben: Talkrunden im Sitzen, Laufen, Stehen, beim Kaffee, Bier, Wein und beim Essen.

Viele dieser Kontakte und Treffen bereichern weiterhin meinen Alltag. Einige dieser Kontakte entwickelten sich zu verlässlichen Kooperationspartnern und Kooperationspartnerinnen.

Ich netzwerke sehr gern. Kontakte-Knüpfen und Weiter-Empfehlen sind mir ein selbstverständliches A und O im wertschätzenden Miteinander. Was mich insbesondere anzieht, ist die Gemeinschaft im Netzwerk – man kennt sich, tauscht sich aus – doch ein Mehr durfte ich bei GeZu 4.0 kennenlernen ...

Vom Netzwerk zur Community mit Mehrwert GeZu 4.0

Podcaster und Videofilmer [Philipp Muuß](#) hatte mir bei einem der Netzwerkabende über seine Community beim FAW-Projekt GeZu 4.0 berichtet. Das klang gut! „Guck doch mal rein. Wir treffen uns einmal im Monat in einem digitalen Lern- und Experimentierraum. Es gibt unterschiedliche Lernangebote. Ich frage Barbara Hilgert, ob du dir das anschauen kannst.“

Die Tür zum FAW-Projekt öffnete sich schneller als vermutet. Im Corona-Sommer 2020 purzelte ich kopfüber in die GeZu 4.0 Community. War es anfangs ein neugieriges, vorsichtiges Umschauen, stellte ich bald fest: Hier tauschten wir uns wertfrei aus. Die digitalen Wissensräume und Workshops waren auch für alte Hasen ein Ort des ungebremsten Lernens und der Reflexion!

Anfangs plagte mich jedoch die unausgesprochene Frage: „Bin ich ein Start-up, darf ich hier sein?“ Im Nu fielen diese Zweifel. Was hier gelebt wurde hieß: Sei neugierig und offen wie ein Start-up! Lerne mit- und aneinander, teile Wissen! Mache Fehler, lerne daran! Kommuniziere wertschätzend und wertfrei! Mit dieser (meiner) Mentalität war man hier willkommen.

Allerdings hatte ich interessante Themen verpasst. Dank Barbaras sorgsamer Nachbereitungen in den Community-Channels konnte ich fehlende Bausteine nachlesen. Welch wunderbare Transparenz für Nachzügler und Nachzüglerinnen wie mich! Je länger ich dabei war, um so mehr gefiel mir das gemeinsame Lernen, Ausprobieren und Austauschen. Und auch die Mitglieder der Community lernte ich besser kennen. Immer wieder sprang ich auf den Zug neuer Erkenntnisse auf, reiste mit, konnte mich einbringen und auf meinen bisherigen Erfahrungsschatz anders draufblicken. Reflexion ausdrücklich erwünscht!

Viele dieser Angebote wirken nachhaltig weiter: so der Elevator Pitch, mein Einstiegsmodul in diese Lernräume.

Der Elevator Pitch

Welch große Chance der **Türöffner Elevator Pitch** bietet, habe ich an dem Abend neu gelernt. Beruflich nutze ich ihn seitdem deutschlandweit viel bewusster.

Ein anderer Impulsvortrag – Kaltakquise

Die Kaltakquise ist ein nicht zu unterschätzender Bereich in der Eigenvermarktung. Ein gekonnter **Elevator Pitch** kann gerade hierbei Türen öffnen, dringt man tatsächlich bis

zum gewünschten Gesprächspartner vor. Aus eigener Erfahrung kostet die **Kaltakquise** mehr als eine fundierte Recherche und ein Lächeln, mit dem man sich vor dem Griff zum Telefon einstimmen sollte.

Weitere Themen waren: Was sind **strategisches Marketing/Social Media Marketing**?
Wo positioniere ich mich?

Was mir heute noch ein Schmunzeln ins Gesicht zaubert, ist die Reise zum „**Storytelling für das eigene Business**“ mit [Teresa Werner](#). Teresa hatte uns Teilnehmer und Teilnehmerinnen danach gefragt: „Welches Vorbild hat dich als Kind fasziniert?“ Mich hatte u. a. der englische Freibeuter, Weltumsegler und Admiral Sir Francis Drake damals in seinen Bann gezogen. Pirat bin ich übrigens nicht geworden. Der rote Faden aus der Kindheit blieb: Gute Stories begeistern mich auch heute. Anstatt zu segeln, surfe ich recherchierend im Internet. Und unterstütze Unternehmer und Unternehmerinnen mit Online-Texten, Fachblogartikeln und Storytelling, die Welt erfolgreich zu erobern.

Im Ende ein Anfang

Nach dem letzten Impuls-Abend im Juni 2021 nahm ich mein **LinkedIn Profil** unter die Lupe. Expertin Susanne Hillmer hatte aufgezeigt, welche Potenziale dieses Business-Netzwerk bietet. Weitere wertvolle **Tipps zu aktuellen Fördermöglichkeiten für Freiberufler und Coaches** gab uns Businesscoach Elke Witzmann. – Dankeschön für die A-HAs!

Die Community teilte Wissen, Erfahrungen und Tipps über Bücher, Events, Locations oder Experten und Expertinnen. Zudem nahm der Entwicklungsprozess an Eigendynamik auf, Podcast-Folgen über Mitglieder, charmant moderiert durch Podcaster [Philipp Muuß](#), entstanden.

„Jedem Ende wohnt ein neuer Anfang inne“, so im Hesse-Gedicht „Stufen“. Aktuell definiert die Start-up Community Lübeck ihre Zukunft. Ich bin gespannt darauf, wie diese aussehen wird.

Finally ein Dankeschön an: Barbara Hilgert, für dein unermüdliches Wirken und Organisieren! Alice Moustier und Dustin Neumann für die Stammtisch-Initiative! Danke an die FAW, die Förderer dieses Projekts und alle, die sich so aktiv im Netzwerk einbrachten und bringen, um dieses gegenseitige Unterstützen zu ermöglichen. Ich freue mich, Teilnehmerin des Lübecker Projekts gewesen zu sein und als [GeZu 4.0 Partnerin](#) Menschen mit Beratung, Texten und Lektorat zu unterstützen.

Kontakt: www.text-bilder.de alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

4.5 Erfahrung in der Region MV

Von Georg Helbig & Barbara Hilgert

Im Rahmen des Projekts GeZu 4.0 wurde in der Region Nordwestmecklenburg ein Lern- und Experimentierraum mit Gymnasiasten der Klassenstufen 9 und 10 sowie Unternehmerinnen und Unternehmern durchgeführt. Ziel der Veranstaltung war es, dass die Teilnehmenden in Form von Arbeitsgruppen voneinander lernen, sich bei ihren unterschiedlichen Problemstellungen unterstützen und das auf Augenhöhe. Bei der Umsetzung des Lern- und Experimentierraums wurde auf moderne Informations- und Kommunikationstools sowie -techniken zurückgegriffen, die im Verlauf erprobt und weiterentwickelt wurden. Konkret sollten die Schülerinnen und Schüler durch fachlichen Input der Unternehmerinnen und Unternehmer bei ihrer Umsetzung eines Businessplans für eine Schülerfirma unterstützt, auf Problemstellungen hingewiesen und an die Thematik durch Praxiswissen herangeführt werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer hingegen erhielten die Möglichkeit, mit einer jungen Zielgruppe in Kontakt zu treten, die ihnen wertvolles Feedback für mögliche Azubi-Rekrutierungs- sowie Kundengewinnungsstrategien geben konnte.

Um den digitalen Austausch zu gewährleisten, wurden verschiedene Vorarbeiten mit den am Projekt Teilnehmenden realisiert. Die Gymnasiasten erhielten Einführungen zu den Tools Mural Board sowie Business Modell Canvas. Mit diesen Instrumenten wurden sie befähigt, sich systematisch durch die verschiedenen Punkte des Businessplans zu bewegen. Zusätzlich wurden die Schülerinnen und Schüler in das Thema „selbstorganisiertes“ Arbeiten eingewiesen. Dazu wurde ihnen KIDS Scrum (www.kidsscrum.de) als Projektmanagement Methode vorgestellt. Agiles Arbeiten mit Scrum ist nicht nur eines der neuen Management-Buzz-Wörter, diese Art des Projektmanagements ist heute eine vielfach bewährte Methode der Projektarbeit in (internationalen) Organisationen. Die Schülerinnen und Schüler werden auf Basis von Scrum selbst aktiv, setzen sich ihre Ziele und arbeiten hands-on in selbstorganisierten Teams. Sie werden dabei aktiv in den Prozess eingebunden und bringen ihre Erschließungskompetenz mit ein. Die Lehrkräfte fungieren nur als Entwicklungs-Arrangeur für die ersten Schritte. Sie schaffen eine lernanregende Umwelt mit einer Portion pädagogischer Gelassenheit und Humor. Die Lehrkraft nimmt die Rolle des sog. **Product Owners** ein und bestimmt, welche Bestandteile des sog. **Product Backlogs** (Lehrplan) in das Sprint Backlog (die Unterrichtseinheit) übergehen. Zusätzlich unterstützt die Lehrkraft als eine Art sog. Scrum Master die Teamentwicklung der Schülerteams. Diese Rolle gibt es zudem auch in den jeweiligen Schülerteams, die mit Hilfe der Lehrkraft nach und nach lernen, die Teammitglieder so zu unterstützen, dass sie Werte wie Mut, Offenheit, Respekt, Fokus und Commitment verinnerlichen. Langfristig werden auf diese Weise kontinuierliche und partizipative Prozesse entwickelt, die die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess des Projekts integriert unterstützen. Die Schülerinnen und Schüler lernen, vernetzt im Team zu arbeiten und dadurch u. a. die Kernkompetenzen der Zukunft, die sog. 4 Ks zu entwickeln: Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, kritisches Denken und Kollaboration³. Darüber hinaus bekamen die Gymnasias-

³ https://de.wikipedia.org/wiki/4K-Modell_des_Lernens, abgerufen am 25.05.2021

ten die Möglichkeit, das Netzwerk der Unternehmerinnen und Unternehmer kennenzulernen und Kontakte zu schließen, die sie für ihre Berufsorientierung und Berufswahl nutzen können.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer bekamen die Aufgabe, ein Vorstellungsvideo von sich und ihrem Unternehmen zu drehen, indem sie bereits ihren fachlichen Input einleiteten. Die Inhalte, Räumlichkeiten und den Input wählten sie selbst, wurden jedoch bei der Produktion durch die Contentmacherei unterstützt und erhielten eine Zeitvorgabe von 5 bis 15 Minuten. Ziel war es, sich nach ihren eigenen Vorstellungen zu präsentieren. Die Videos sollten den Schülerinnen und Schülern vorab einen Eindruck vermitteln, wen sie beim nächsten digitalen Austausch erwarten könnten und sie sollten bereits Hintergrundinformationen zu den Unternehmen erhalten. Außerdem sollten die Schülerinnen und Schüler erste Grundlagen zum fachlichen Input erhalten, um gut vorbereitet in die Videokonferenz zu starten.

Die Umsetzung des fachlichen Inputs wurde anhand der Systematik des Business Modells Canvas organisiert. Mit diesem roten Faden wurden die Unternehmerinnen und Unternehmer einzeln zum fachlichen Input eingeladen. Es wurden Themen wie Markt- und Zielgruppenanalyse, Kundenbindung, Marketing und Social Media, Ressourcen sowie Partnerinnen und Partner, Finanzierung, Personal sowie die Notwendigkeit, ein zweites Standbein aufzubauen, umgesetzt. Zum Abschluss wurde ein Workshop zum „Perfect Pitch“ organisiert. Hierbei stand die Präsentation der eigenen Idee im Fokus. Die Schülerinnen und Schüler erhielten Hinweise, wie sie ihren Pitch am besten aufbauen, was es zu beachten gilt sowie Techniken, um das Publikum zu begeistern. Diese spezielle Präsentationsmöglichkeit lässt sich natürlich auch auf andere Bereiche übertragen, sodass die Schülerinnen und Schüler hier auch etwas handfestes für ihren weiteren Werdegang mitnehmen konnten.

Für die Unternehmerinnen und Unternehmer war es eine spannende Erfahrung, den Weg „zurück auf die Schulbank“ zu finden. „Als aufstrebender Unternehmer an dem innovativen Projekt teilzunehmen und die Möglichkeit zu bekommen, mit der deutlich jüngeren Zielgruppe in den Austausch zu kommen, war eine hilfreiche und spannende Erfahrung“, so André Wegner von Master-Mobility. „Die Jungunternehmerschule im Rahmen von GeZu 4.0 war für uns eine neue, sehr interessante Erfahrung, durch die wir mit einer potenziellen Zielgruppe in Kontakt kamen, mit der wir andernfalls – höchstwahrscheinlich – nicht in Kontakt getreten wären. Vor allem die nachfolgenden Generationen zeigen einem deutlich den Wandel der Gesellschaft auf – in dem sich junge Menschen zumeist früher und in der Nutzung häufiger mit digitalen Inhalten auseinandersetzen müssen. Dies ermöglichte uns Einblicke, wie diese Gruppe auf Hilfsmittel – wie es unser Projekt anbietet – reagiert. Darüber hinaus ist es unser persönliches Anliegen junge Menschen zu motivieren, sich mit dem Gedanken der Selbstständigkeit auseinander zu setzen – und diese mit eigenen Erfahrungen zu unterstützen. Diese Kombination macht GeZu 4.0 zu einem interessanten und lohnenden Projekt“, berichtete Alexander Papazoglou von matics.

Die Schülerinnen und Schüler hatten mit der Jungunternehmerschule erstmals die Möglichkeit, sich praktisch mit wirtschaftlichen Themen auseinanderzusetzen. „Vorweg möchte ich erstmal sagen, dass mir die Jungunternehmerschule im Zusammenhang mit dem Unternehmerverband sehr gut gefallen hat. Kollaboration auf Augenhöhe konnte zu

jedem Zeitpunkt gewährleistet werden. Der Vertreter des Unternehmerverbands, aber auch die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst, waren stets freundlich und kooperativ. Was mir persönlich sehr gefallen hat, ist der rote Faden zwischen unserem erstellten Businessplan und dem Plan des fachlichen Inputs der Unternehmerinnen und Unternehmer. So konnte man optimal den Aufbau bzw. den Sinn dahinter verstehen. Außerdem fand ich es außerordentlich nett, dass so gut wie alle Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Hilfe angeboten haben. Die kurzen Videoclips, welche extra für uns hochgeladen wurden, waren eine super Umsetzung. Somit konnte man dennoch eine Vorstellung davon bekommen, wie das jeweilige Business aufgebaut ist. Man könnte zum Beispiel auch sagen, dass sich hier viele unterschiedliche und ansprechende Unternehmen vorgestellt haben und den „breiten“ Markt gut repräsentierten“, berichtet ein Schüler von seinen Eindrücken.”

„Die Jungunternehmerschule hatte einige Herausforderungen zu bewältigen. Beginnend in der Schule konnten wir in Gruppenarbeiten unser Wissen, welches uns durch Vorträge von verschiedenen Persönlichkeiten zugetragen wurde, mit der Absicht anwenden, auf einen Businessplan hinzuarbeiten. Fragen konnten jederzeit gestellt werden, und man erhielt immer kompetente und schülerfreundliche Antworten.“ ergänzte eine Schülerin.

Die Veranstaltung war ein spannendes Projekt, bei dem alle Beteiligten etwas mitnehmen und voneinander lernen konnten. Die Herausforderung, dass sich verschiedene Teilnehmerkreise mit unterschiedlichen Anforderungen auf Augenhöhe begegnen, konnte insbesondere durch gute Vorarbeit und den Einsatz moderner Kommunikations-Tools erfolgreich umgesetzt werden.

Ich möchte mich hier explizit bei den am Lern- und Experimentierraum beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmern, Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften bedanken.

Kontakt: www.kidsscrum.de und www.unternehmerverbaende-mv.com, alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

Kapitel 5: Vom Quartiersmanager zum GeZu 4.0-Lotsen

Als wir angetreten sind, war eine der Aufgaben im Projekt, die Erfahrungen und Kenntnisse zu verstetigen und in weitere Regionen zu übertragen, so dass die Entwicklung einer Qualifizierung für einen sog. Quartiersmanagers angedacht war. Dieses Ziel haben wir zusammen mit einigen Betriebspartnerinnen und Betriebspartnern verfolgt und ein Konzept für den (von uns so benannten) GeZu 4.0-Lotsen entwickelt. Um dieses Konzept zu testen, haben wir Prototypen-Testing-Veranstaltungen durchgeführt, zu denen Sie auf der Website www.gezu4punkt0.de weitere Informationen finden. Ebenso stellen wir dort regelmäßig den aktuellen Stand zur Konzeptentwicklung dar und haben auch einen ersten Eindruck über die Qualifizierung hinterlegt. Im Folgenden stellen wir den Entwicklungsprozess dieser Qualifizierung dar.

5.1 Vom Quartiersmanager zum GeZu 4.0-Lotsen: ein Entwicklungsprozess

Im Rahmen des Projektantrages von GeZu 4.0 gibt es ein Arbeitspaket, das sich mit dem sog. Quartiersmanager beschäftigt. Die Idee bei dem Konzept des Quartiersmanagers ist es, die Erkenntnisse aus den Lern- und Experimentierräumen in den Regionen von GeZu 4.0 auf andere Regionen (sog. Quartiere) zu übertragen und idealerweise zu verstetigen.

Dazu war es der Anspruch des Projektteams, eine Qualifizierung zu entwickeln, die Quartiersmanager in den Regionen ausbilden sollte, damit diese Lern- und Experimentierräume zur Förderung der Digitalisierung in KMUs einrichten könnten.

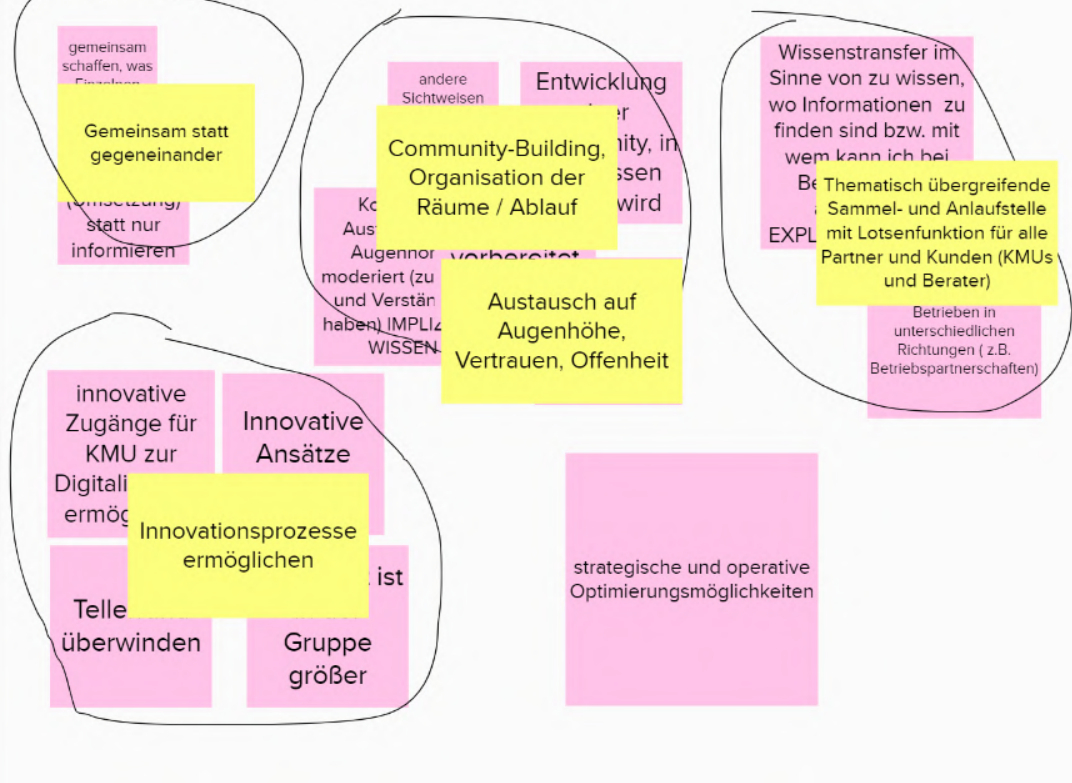
Am Beginn der Überlegungen stand die Sammlung der Erfahrungen aus den Regionen von GeZu 4.0. Dabei wurde schnell deutlich, dass die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter der vier Netzwerke (Lübeck-Westmecklenburg, Baden-Württemberg, Saarland, Rhein-Ruhr) teilweise unterschiedliche Herangehensweisen hatten und haben, wie sie Lern- und Experimentierräume mit kleinen und mittelständischen Unternehmen aufsetzen und begleiten.

Daher entschied sich das Team, durch die gemeinsame Bearbeitung eines Business Model Canvases nicht nur eine gemeinsame Vision für den Quartiersmanager zu erarbeiten, sondern auch ein konkretes Business-Konzept, wie die geplante Qualifizierung durchgeführt und finanziert werden könnte. Dazu nutzte das Team im April 2020 das digitale Whiteboard Mural und erarbeitete in mehreren Meetings Inhalte für die einzelnen Bereiche des Canvases. Im folgenden finden sich Screenshots des Tools mit den Ergebnissen der gemeinsamen Arbeit und kurze Zusammenfassungen der Meetings.

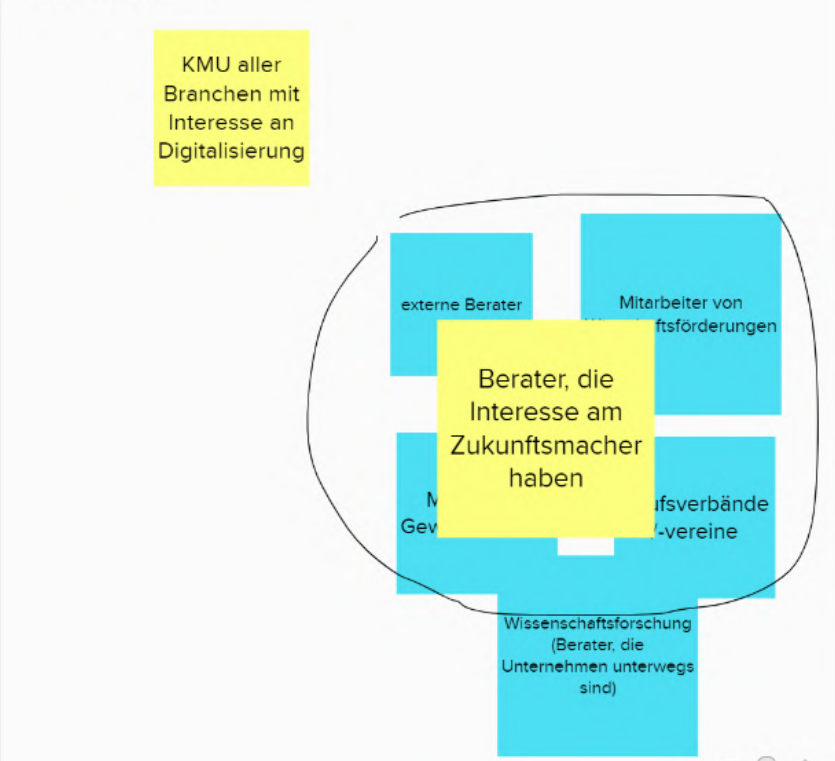
Der Zukunftsmacher und der Zukunftsmachercoach

Die Diskussion bzw. gemeinsame Erarbeitung der Business-Modells startet sinnvollerweise mit den beiden Bereichen: Wertschöpfung / Nutzen (unseres Produktes) und Kunden (Kundensegmente).

Wertschöpfung / Nutzen



Kunden



Nutzen (oben) und Kunden (unten) des Zukunftsmachers
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Projektteam einigte sich dabei auf vier Kern-Nutzensaussagen und entwickelte den Begriff des **Zukunftsmachers** für das Ziel der Qualifizierung:

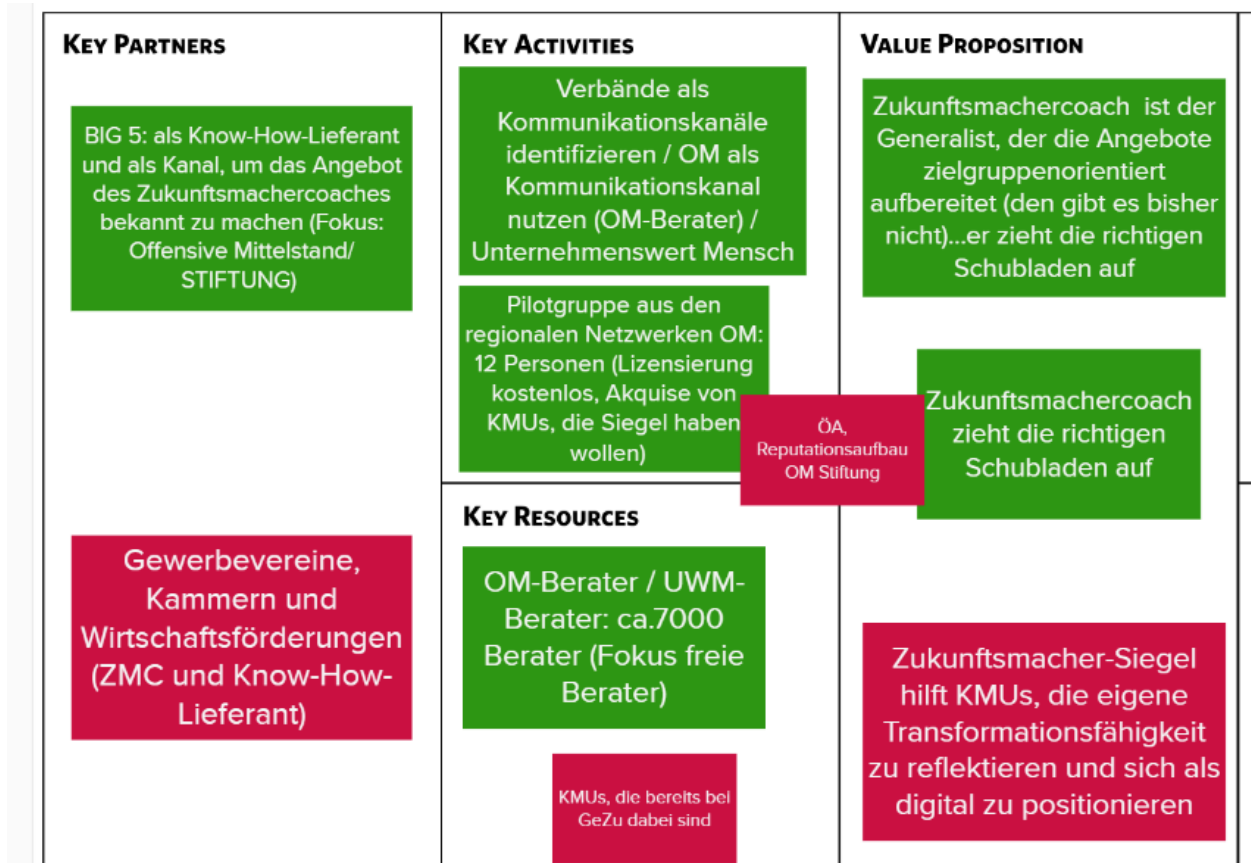
1. Gemeinsam statt gegeneinander
2. Innovationsprozesse ermöglichen
3. Organisatorische Community-Bildung einerseits und Austausch auf Augenhöhe andererseits
4. Sammel- und Anlaufstelle für KMU und Berater

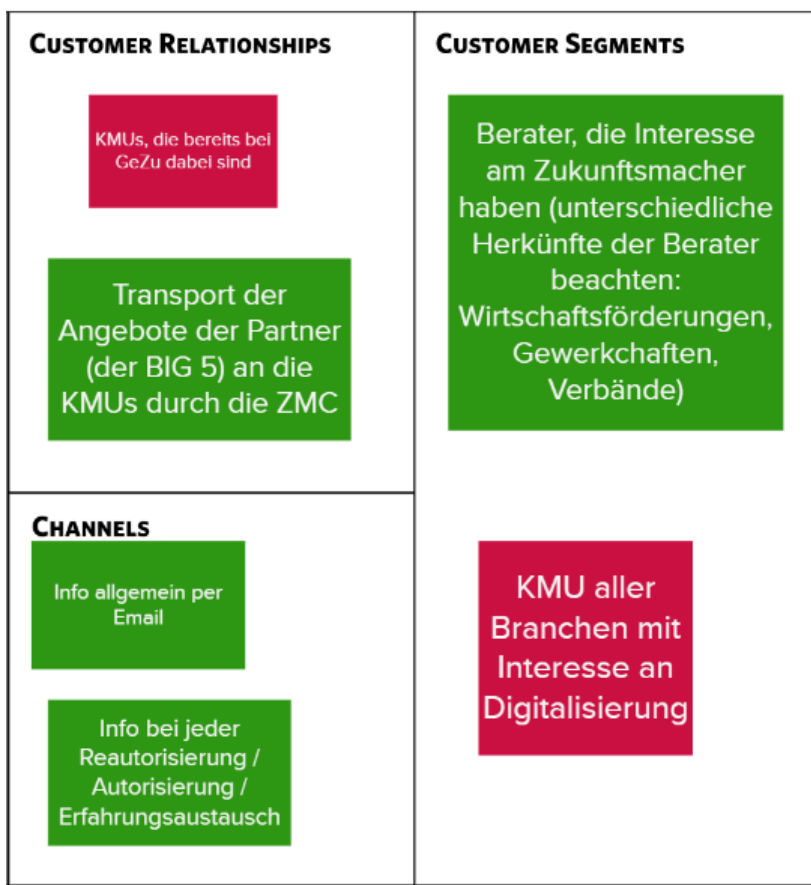
Die Diskussion im Team zu den Kundenbeziehungen und den (Marketing-) Kanälen drehte sich um die sog. "Big 5" (Tarifpartner, DGUV, BA, BKKs, AOK, IKK, BDA und DGB) als relevanter Partner für den Zukunftsmacher. Das Angebot des Zukunftsmachers sollte so attraktiv sein, das die Big 5 das ZM-Konzept über ihre Kanäle weitertreiben.

Das Alleinstellungsmerkmal des ZMs sollte es sein, dass er/sie die eierlegende Wollmilchsaue ist, die die regionalen Netzwerke kennt und weiß, an wen man sich wenden kann. Der sog. Zukunftsmachercoach muss -unterstützt auch durch eine digitale Plattform auf Basis der Community- wissen, welche "Schublade" er/sie aufziehen muss und ist damit einerseits Mittler zwischen den Know-Howträgern in der Region und kann gleichzeitig hands-on mit anpacken.

Das finale Ergebnis der Diskussion war das folgende **Canvas**

Dieses Konzept wurde im folgenden verschiedenen Berater:innen (zukünftigen Zukunftsmachercoaches) und KMUs (zukünftigen Zukunftsmachern) als Konzept vorgestellt.





Canvas (Quelle: eigene Darstellung)

5.2 Die Struktur der Qualifizierung zum GeZu 4.0-Lotsen bzw. zur -Lotsin im Überblick

Von Angelika Stockinger & Dr. Achim Loose

Qualifizierungskonzept zum „GeZu 4.0-Lotsen“

Der Weg hin zum **GeZu 4.0-Lotsen** bzw. zur **-Lotsin** wurde in Kap. 9.1 bereits beschrieben. Hier soll nun ein vertiefender Einblick in die Qualifizierung gegeben werden. Das Qualifizierungskonzept besteht aus zwei Bausteinen (Q1 und Q2).

Baustein Q1 beinhaltet 3 Module:

1. **Tools + Methoden** (Führung, Kultur, Werte),
2. **Technik** und
3. **Megatrends**

Baustein Q2 beinhaltet: Vermittlung der wesentlichen Kenntnisse und Instrumente zur Initiierung, Moderation sowie Betreuung der betrieblichen Experimentierräume und umfasst den Bereich der Netzwerkbildung für die Lotsen und Lotsinnen auf unterschiedlichen Ebe-

nen, sowie die Community Bildung für die Lotsen und Lotsinnen und Unternehmen aus den Experimentierräumen (ausführlich hierzu **Kap. 3**)

- Q1 kann sich auf einer E-Learning Plattform befinden und gibt den zukünftigen Lotsen und Lotsinnen einen Überblick zu den wesentlichen Themen/Anwendungen (vgl. Homepage GeZu):
- Modul: Tools und Methoden. Dazu gehören: das Rollenverständnis des Moderators (thematische, methodische Ebene, Verhaltensebene, Beziehungsebene, Steuerungsinstrumente usw.) sowie der Ablauf einer Moderation in einem Experimentier- raum mit Problemlösungs-, Motivations- und Visualisierungstechniken.
- Modul: Technik vermittelt Basiswissen zu den derzeit wesentlichen 4.0-Themen: Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, IoT etc..
- Modul: Megatrends vertieft die Themen: Globalisierung, Gesundheit, Neo-Ökologie, Urbanisierung, Konnektivität, Gender Shift, Sicherheit, Silver Society, Individualisierung, New Work, Mobilität sowie Wissenskultur (neues Lernen).
- Der Qualifizierungsbaustein Q1 ist überwiegend als Selbstlernmodul konzipiert. Je nach verwendeter E-Learning Plattform kann es durch verschiedene Angebot zum persönlichen Austausch, in einem „Klassenzimmer“, Chat oder innerhalb der Community begleitet werden.
- Der Qualifizierungsbaustein Q2 – Aufbau des persönlichen Netzwerks und der Lern-Experimentierräume – sollte zu weiten Teilen in Präsenz- oder in virtuellen Sitzungen stattfinden. Beide Bausteine stehen in enger Beziehung zueinander, sie bedingen und ergänzen sich.
- Ergänzt werden beide Qualifizierungsbausteine durch ein „Reflecting Team“, welches die eigene Reflektion der Lotsen unterstützt und ihnen passende Methoden für die Reflektion in den eigenen Experimentierräumen aufzeigt.

Das Modul: Tools und Methoden

Bei der Aufsetzung des Moduls sind wir von den unterschiedlichen Beratungserfahrungen der Lotsen ausgegangen. Deshalb kann jeder und jede zukünftige GeZu 4.0-Lotse bzw. -Lotsin alle Inhalte durchlaufen oder sich – je nach persönlichem Kenntnisstand – die Inhalte individuell zusammenstellen. Für die Lotsen und Lotsinnen stehen Selbstführung, Führung in Bezug auf „Raum öffnen“ für Austausch, Inputgeber und ergebnisoffene Moderation im Vordergrund.

Das Modul unterstützt eine laufende und konstruktive (Selbst-)Reflexion sowie das Aufdecken von blinden Flecken und die eigene Weiterentwicklung. Eine Integration der Themen Umgang mit Konflikten und deren konstruktive Lenkung halten wir für angezeigt. Basis für einen gelingenden Netzwerkaufbau und die Moderation von Experimentierräumen mit KMU ist eine wertschätzende Haltung und eine entsprechende Kommunikation.

Inhalte des Moduls Tools und Methoden:

Der Kurs Moderatorenkompetenzen

1. Kommunikation und wertschätzende Haltung, Umgang mit Konflikten
2. Werte & Change
3. Systemische Sicht (Wechselwirkung von innen nach außen und zurück)
4. Leadership Führungsmodelle, den eigenen Weg reflektieren und den passenden finden
5. Reflexion & Feedback
6. Transfer, Tools für die interne Nutzung kennen lernen

Beispiel Inhalte aus Kurs 1: Moderatorinnen und Moderatorenkompetenzen

Inhalte: Rollenverständnis als Moderator oder Moderatorin von Netzwerken und Experimentierräumen

Methoden: technische-methodische-verhaltens-beziehungs Ebene, Workshop Planung, Steuerungsinstrumente, Problemlösungsinstrumente

Modul Technik

Im Modul Technik soll ein Grundverständnis wichtiger Technologien vermittelt werden, die eine hohe zukünftige Relevanz besitzen.

1. Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz beschreibt eine Vielzahl verschiedener Modelle und Algorithmen, die mit dem Ziel erstellt werden, eigenständig ein Problem zu lösen oder „intelligentes Verhalten“ nachzuahmen und zu simulieren. Verfahren der Künstlichen Intelligenz lassen sich unterteilen in Expertensysteme, Maschinelles Lernen, Repräsentationslernen und Deep Learning. KI-Anwendungen sind breit gefächert und kommen im Zusammenhang mit anderen Technologien zum Einsatz.

2. Augmented und Virtual Reality (Virtuelle Techniken)

Virtuelle Techniken ist ein Sammelbegriff für Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) oder Mixed Reality (MR). Darunter fallen verschiedene Simulations- und Visualisierungstechniken, die Head Mounted Displays, Datenbrillen oder Projektionssysteme umfassen. Diese Technologien sind seit vielen Jahren in etlichen Anwendungsfeldern etabliert, zum Beispiel in der Produktentwicklung des Automobil- und Nutzfahrzeugbaus, der Luftfahrt, Bahntechnik oder im Schiffbau. Durch technologische Entwicklungen in den letzten Jahren ist die Technologie auch für kleine Unternehmen erschwinglich geworden.

3. Blockchain

Eine Blockchain ist eine kontinuierlich erweiterbare Liste von Datensätzen, „Blöcke“ genannt, die mittels kryptographischer Verfahren miteinander verkettet sind. Jeder Block enthält dabei typischerweise einen kryptographisch sicheren Hash (Streuwert) des

vorhergehenden Blocks, einen Zeitstempel und Transaktionsdaten. Mögliche Anwendungen der Blockchain-Technologie, liegen bei Kryptowährungen oder Smart Contracts.

4. Wearables

Ein Wearable Computer ist ein Computersystem, das während der Anwendung am Körper des Benutzers befestigt ist. Wearable Computing unterscheidet sich von der Verwendung anderer mobiler Computersysteme dadurch, dass die hauptsächliche Tätigkeit des Benutzers nicht die Benutzung des Computers selbst, sondern eine durch den Computer unterstützte Tätigkeit in der realen Welt ist. Beispiele für Wearable Computer sind Datenuhren (Smart Watches), Activity Tracker, Datenbrillen (Smart Glasses) oder Kleidungsstücke, in die elektronische Hilfsmittel zur Kommunikation eingearbeitet sind.

Modul Megatrends:

Für den GeZu 4.0 Lotsen und die GeZu 4.0-Lotsin ist es von großer Bedeutung, sich selbst auf einem aktuellen Stand zu halten. Dies bezieht sich ebenso auf die technologische Weiterentwicklung wie auf ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftliche Entwicklungen.

Die 12 Megatrends, die das Zukunftsinstitut definiert hat, sind sozusagen Lawinen in Zeitlupen. Sie stellen ganze Branchen auf den Kopf und durchdringen alle Lebensbereiche. Anders als Trends, die nur einige Jahre wirken, haben Megatrends eine Wirkdauer von mehreren Jahrzehnten. Jeder dieser 12 Megatrends ist prägend für unsere Gesellschaft und Wirtschaft. Aber es gibt Unterschiede zwischen den einzelnen Megatrends, was ihre Bedeutung für einzelne gesellschaftliche Bereiche angeht. Und diese kann sich durchaus wandeln. So kann der eine oder andere Megatrend durch bestimmte Entwicklungen an Einfluss gewinnen oder verlieren bzw. können sich auch neue Megatrends etablieren. Für Unternehmen werden in der näheren Zukunft, den 2020er Jahren, 5 der 12 Megatrends besonders wichtig sein.

1. Globalisierung: Handelskriege, diplomatische Krisen, Cyber-Angriffe, internationale Konzernmächte – die Globalisierung wird heute allzu oft als Problem wahrgenommen. Doch die Herausforderungen, die mit einer immer komplexeren, weil zunehmend vernetzten Welt verbunden sind, dürfen nicht den Blick auf die positiven Effekte verstellen, die die Globalisierung bewirkt. Denn während die Politik noch versucht, globale Prozesse mit alten nationalstaatlichen Mechanismen zu regulieren, ist die Weltgesellschaft längst auf dem Weg in die Zukunft des 21. Jahrhunderts. Viele aktuelle Trends von der Postwachstumsökonomie über Direct Trade bis hin zum Aufstieg der Generation Global verstärken die globale Dynamik, die das internationale System in den kommenden Jahren weiter in eine progressive Richtung bewegt.

2. Gender Shift: Innovation schlägt Tradition, das Geschlecht verliert das Schicksalhafte, die Zielgruppe an Verbindlichkeit. Noch nie hat die Tatsache, ob jemand als Mann oder Frau geboren wird und aufwächst, weniger darüber ausgesagt, wie Biografien verlaufen werden. Der Trend veränderter Rollenmuster und aufbrechender Geschlechterstereotype

sorgt für einen radikalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Das starke Ich schlägt das alte Frau/Mann-Schema und schafft eine neue Kultur des Pluralismus.

3. Konnektivität ist der wirkungsmächtigste Megatrend unserer Zeit. Das Prinzip der Vernetzung dominiert den gesellschaftlichen Wandel und eröffnet ein neues Kapitel in der Evolution der Gesellschaft. Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben grundlegend, re-programmieren soziokulturelle Codes und lassen neue Lebensstile und Verhaltensmuster entstehen. Um diesen fundamentalen Umbruch erfolgreich zu begleiten, brauchen Unternehmen und Individuen neue Netzwerkkompetenzen und ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels. Wir leben in einem Netzwerk von Netzwerken. Jeder ist mit jedem und allem verbunden, immer und überall. Dieser Umstand fordert uns technologisch, er fordert uns aber vor allem sozial, in unserer Haltung und unserem Denken. Das Zusammenspiel zwischen Menschen und Technologien, der Umgang mit den neuen Möglichkeiten, wird sich in den 2020er Jahren richtungsweisend entwickeln, wenn der gegenwärtige technologische Hype umfassender begriffen wird. Wenn sich herauskristallisiert, wie und wo wir Technologie wirklich effizient einsetzen können und wollen, ergeben sich hier enorme Potenziale zur Effizienzsteigerung und für neue Geschäftsmodelle.

4. Urbanisierung: Städte sind die Staaten von morgen. Immer mehr Menschen leben weltweit in Städten und machen sie zu den mächtigsten Akteuren und wichtigsten Problemlösern einer globalisierten Welt. Doch Städte sind mehr als Orte, Urbanisierung beinhaltet mehr als den Wandel von (Lebens-)Räumen. Durch neue Formen der Vernetzung und Mobilität wird Urbanität vor allem zu einer neuen Lebens- und Denkweise.

5. Neo-Ökologie: Bio-Märkte, EU-Plastikverordnung, Energiewende – der Megatrend Neo-Ökologie reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein. Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategien – selbst wenn nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, entwickelt er sich nicht zuletzt aufgrund technologischer Innovationen mehr und mehr zu einem der wirkmächtigsten Treiber unserer Zeit. Der Megatrend sorgt nicht nur für eine Neuausrichtung der Werte der globalen Gesellschaft, der Kultur und der Politik. Er verändert unternehmerisches Denken und Handeln in seinen elementaren Grundfesten.

6. Gesundheit ist das Synonym für ein gutes Leben. Als zentrales Lebensziel hat sich der Megatrend tief in das Bewusstsein, die Kultur und das Selbstverständnis von Gesellschaften eingeschrieben und prägt sämtliche Lebensbereiche. Gesundheit und Zufriedenheit sind dabei kaum noch voneinander zu trennen. Mit selbstständig erworbenem Wissen treten Menschen dem Gesundheitssystem auf Augenhöhe gegenüber und stellen neue Erwartungen an Unternehmen, Infrastrukturen und Gesundheitsdienstleister: Gesundheitsbewusste Menschen wollen sich in gesundheitsfördernden Lebenswelten bewegen und fordern dies als neuen Normalzustand ein.

7. Wissenskultur – Neues Lernen: In unserer komplexen Welt ist Wissen fluide, deshalb rücken vor allem implizite Fähigkeiten in den Fokus, die uns erlauben, agil zu sein und auf Veränderungen und Überraschungen zu reagieren. Ganzheitliches, systemisches Denken,

Kontextbildung und Beobachtung zweiter Ordnung werden ebenso zu Kernkompetenzen wie zutiefst (zwischen-) menschliche Qualitäten. Gerade für Führungskräfte sind sie enorm wichtig, um mit der Organisation und den Mitarbeitern zu kommunizieren. Der Megatrend Wissenskultur wirkt ungebrochen. Insbesondere das Zusammenspiel mit dem Megatrend Konnektivität verändert unser Wissen über die Welt und die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen. In dezentralen Strukturen werden enorme Mengen an Wissen generiert, es entstehen neue Formen der Innovation und des gemeinsamen Forschens. Wissen verliert seinen elitären Charakter und wird zunehmend zum Gemeingut, der globale Bildungsstand ist heute so hoch wie nie. Komplexere, unvorhersehbare Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und neue, kollaborative Formen der Wissensaneignung verlagern zudem den Fokus: hin zum lebenslangen Lernen, zur Vermittlung von Methoden – und zu den Soft Skills.

8. Mobilität: Die Welt im 21. Jahrhundert ist nicht nur durch einen weiterwachsenden Mobilitätsbedarf gekennzeichnet, sondern vor allem durch eine zunehmende Vielfalt an Mobilitätsformen. Individualisierung, Konnektivität, Urbanisierung und Neo-Ökologie bestimmen die Mobilität von morgen. Technische Innovationen und veränderte Bedürfnisse der Menschen werden zum Motor neuer Formen der Fortbewegung: vernetzt, digital, postfossil und geteilt. Was wir erleben, ist eine Evolution der Mobilität. Wir stehen am Beginn eines neuen, multimobilen Zeitalters.

9. New Work: Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt. Das Zeitalter der Kreativökonomie ist angebrochen – und es gilt Abschied zu nehmen von der rationalen Leistungsgesellschaft. New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt. Denn Arbeit steht im Dienst des Menschen: Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten. In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und (neuem!) Arbeiten.

10. Individualisierung: Sie ist das zentrale Kulturprinzip der westlichen Welt und entfaltet seine Wirkungsmacht zunehmend global. Der komplexe Megatrend hat in vielen Wohlstandsnationen seinen vorläufigen Peak erreicht und ist Basis unserer Gesellschaftsstrukturen geworden. Der Megatrend codiert die Gesellschaft um: Er berührt Wertesysteme, Konsummuster und Alltagskultur gleichermaßen. Im Kern bedeutet Individualisierung die Freiheit der Wahl. Ihre Auswirkungen sind jedoch komplex und bringen sowohl scheinbare Gegentrends wie eine Wir-Kultur als auch neue Zwänge hervor. Individualisierung ist eng mit den Megatrends Urbanisierung, Gender Shift und Konnektivität verwoben.

11. Silver Society: Der Megatrend Silver Society entfaltet weltweit seine Wirkung. Rund um den Globus wird die Bevölkerung älter und die Zahl Älterer steigt. Gleichzeitig bleiben die Menschen länger gesund. Damit entsteht eine völlig neue Lebensphase nach dem bisher üblichen Renteneintritt. Dieser Lebensabschnitt verlängert sich und bietet Raum für Selbstentfaltung in neuen Lebensstilen im hohen Alter. Ein neues Mindset bereitet den

Weg für eine Gesellschaft, die gerade durch die veränderte Altersstruktur vitaler denn je wird. Sie verabschiedet sich vom Jugendwahn, deutet Alter und Altern grundlegend um.

12. Sicherheit: Die Gesellschaft befindet sich im Daueralarm – eine Krise jagt die nächste: Von einem bevorstehenden globalen Handelskrieg über die Roboter, die uns unsere Arbeit wegnehmen, bis hin zur EU Flüchtlingskrise und – ab 2020 – der Corona-Epidemie. Alles wird immer schlimmer und wir stehen kurz vor dem Kollaps. Doch das ist ein Trugschluss: Während unsere Wahrnehmung uns in die Verunsicherung stürzt, wird die Welt nicht immer unsicherer – ganz im Gegenteil: Wir leben in den sichersten aller Zeiten. Zugleich strebten wir aber noch nie so sehr nach Sicherheit wie heute.

Die Texte zu den Megatrends unterliegen dem Copyright des Zukunftsinstitutes und dürfen nicht frei geteilt werden.

© www.zukunftsinstitut.de

Das Angebot zur Qualifizierung richtet sich an alle Organisationen, Institutionen, Verbände etc. und Beratende, welche Netzwerke aufbauen und moderieren wollen, eine Lotsenfunktion übernehmen oder Betriebe in den jetzigen und kommenden Herausforderungen noch besser unterstützen wollen.

Beispielsweise können Steuerberater und Beraterinnen ihren Klienten und Klientinnen in einem Experimentierraum Themen wie Nachhaltigkeitskonzepte oder Nachfolge nahebringen, KK/BG-Berater und Beraterinnen Arbeitsschutz/BGM in Poolbetreuung/Digitale Tools/Betriebsarztbetreuung, BA/Arbeitgeberservice Weiterbildung + Qualifizierung etc. die OM-Checks finden somit auch in den Experimentierräumen gezielte Anwendung .

Eine der Voraussetzungen, um an der Qualifikation teilnehmen zu können, ist die Autorisierung zum Offensive Mittelstand Berater oder zur Beraterin und die Teilnahme am Workshop „Gemeinsames Beratungsverständnis“.

Dieses Rüstzeug ist ebenfalls eine solide Basis für die Arbeit in den regionalen Offensive Mittelstand Netzwerken, um diese noch effektiver oder neu aufzubauen und zu gestalten.

Welchen Nutzen bietet das Qualifizierungskonzept für angehende Lotsen und Lotsinnen?

Moderne, zielgerichtete Qualifikation, regelmäßige fachliche Weiterbildung, E-Learning Plattform, eigene Kompetenzerweiterung, Unterstützung beim Aufbau der eigenen Community und ihrer Experimentierräume durch das Projektteam und/oder die Dozenten und Dozentinnen, kollegiales Coaching, Unternehmen gemeinsam, vertrauensvoll und kompetent unterstützen, Teil einer regionalen und überregionalen Berater-Community werden, Sichtbarkeit als OM GeZu 4.0-Lotse oder -Lotsin durch die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit/Social Media Konzept u. v .a. m. sind die zentralen Stichworte, die den konkreten Nutzen für die angehenden Lotsen und Lotsinnen charakterisieren.

Welchen Nutzen haben die teilnehmenden Betriebe bzw. die Betriebspartner und Partnerinnen?

Niederschwelliger Zugang, aktuelles Wissen zu ihren Fragen in den Experimentierräumen, Entwicklung von themenspezifischen Lösungen und Strategien, passgenaue individuelle

Unterstützung, Austausch mit anderen Unternehmen im Experimentierraum, kollegiale Beratung auf Augenhöhe, Teil einer eigenen, branchen- und verbandsunabhängigen KMU-Community werden, damit neue Kontakte aufbauen und Kooperationen schließen, Geschäftsmodelle entwickeln und/oder Neukunden und Kundinnen gewinnen, mehr Sichtbarkeit durch die Öffentlichkeitsarbeit/Social Media Konzept u. a. sind die zentralen Nutzenbeispiele, die den Mehrwert für teilnehmende Unternehmer und Unternehmerinnen beschreiben.

Kurs 1: Technik (Digitalisierung und KI)

Kurs 2: Megatrends der Zukunft

Kurs 3: Tools und Methoden (Kommunikation, Konfliktmanagement, Changemanagement, gemeinsames Beratungsverständnis der Offensive Mittelstand)

Wie bereits oben dargestellt, finden Sie unter www.gezu4punkt0.de/community-sprint mehr Informationen zum GeZu 4.0-Lotsen, dem Prototypentest des Qualifizierungskonzeptes und einem sog. Clickdummy für einen ersten Eindruck.

5.3 Das GeZu 4.0(-Lotsen) Geschäftsmodell

Von Angelika Stockinger

Gute Projekte gibt es reichlich nur finden nicht alle den Weg in eine dauerhafte Verstetigung. Das GeZu 4.0-Projektteam hat die Entwicklung eines möglichen Businessplan zur Verwertung der vielfältigen Projektergebnisse von von Beginn an mitgedacht. Im Verlauf des Projekt hat es sich gezeigt, dass es hierzu verschiedene Optionen geben kann.

Option 1: Eine Organisation übernimmt die Qualifizierung für die „GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen“. Das bedeutet, entsprechende Lerninhalte müssten auf einer E-Learning Plattform aufbereitet und permanent aktualisiert werden. Ansprechpersonen für interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch für die aktuell Lernenden müssen vorgehalten werden.

Generierung von Einnahmen über die Teilnahmegebühren der Qualifizierung.

Option 2: Kostenpflichtige Teilnahme der Unternehmen an den Lern- und Experimentierräumen. Was in einem (Förder-) Projekt gerne, da kostenfrei, von den Unternehmen angenommen wird, kann am freien Markt oftmals nur begrenzt angeboten werden. Die Organisation, Moderation und Betreuung der Experimentierräume bedeutet u.U. einen nicht unerheblichen Aufwand und dieser muss entsprechend honoriert werden. Es ist dem einzelnen GeZu 4.0-Lotsen und der GeZu 4.0-Lotsin überlassen, welcher Preis als angemessen angesehen wird, wichtig ist, dass das Preis-Leistungsverhältnis stimmt. Ggf. sollten ähnliche Angebote in der jeweiligen Tätigkeitsregion gesucht und verglichen werden.

Generierung von Einnahmen über die Teilnahmegebühren der Unternehmen.

Anders kann es sich für größere Organisationen bzw. Verbände darstellen. Diese könnten ihren Mitgliedern durch das innovative Angebot der Lern- und Experimentierräume, zu eigenen oder weiterführenden Themen, einen neuen und hohen Mehrwert bieten und das u.U. kostenfrei. Je nach Organisationsform, Ziel und Mitgliedschaft ist es sinnvoll, ein oder mehrere Personen für die Tätigkeit als GeZu 4.0-Lotse oder -Lotsin zu qualifizieren.

Option 3: Eine Organisation übernimmt die Qualifizierung der Lotsen und Lotsinnen sowie den Aufbau von Lern- und Experimentierräumen. Dies setzt voraus, dass eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist mit Räumlichkeiten, E-Learning-Plattform, Personal und entsprechender Ausstattung. Bedacht werden sollte hierbei, dass ein entsprechender Vorlauf einkalkuliert werden muss, bis es zu einem kostendeckenden Geschäftsbetrieb kommt.

Generierung von Einnahmen über die Teilnahmegebühren der Qualifizierung und der Betriebe an den Lern- und Experimentierräumen.

In den unterschiedlichen Szenarien und bei Zugrundelegung von marktüblichen Preisen kann mit einer positiven Bilanz nach frühestens 6 Monaten gerechnet werden. Wann dieser Punkt erreicht wird, hängt maßgeblich von der konkreten Ausgangssituation ab und es ist sinnvoll sich u.a. folgende Fragen zu stellen:

1. Welche Erfahrungen sind (bei uns) im Bildungsbereich vorhanden?
2. Welche Zugänge habe(n) ich/wir zu potentiellen GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen?
3. Welche Netzwerkkontakte sind vorhanden?
4. Wie ist es um die Erreichbarkeit der Betriebe bestellt?

Auf der GeZu-Website: www.gezu4punkt0.de/community-sprint finden Sie weitergehende Informationen zur GeZu 4.0-Lotsen-Qualifizierung bzw. unserem Transferkonzept

5.4 INDiGeR – ein Instrument der Netzwerk- und Geschäftsmodellentwicklung

Von Alexander Schletz & Angelika Stockinger

„GeZu 4.0“ als Experimentierraum bedeutet auch, verschiedene Wege zur Entwicklung von Netzwerken auszuprobieren. Gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO Stuttgart wurde das Tool „INDiGeR Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen“ erprobt. Wir wollten herausfinden, ob dieses Tool sich auch für die Entwicklung eines Netzwerks mit dem Schwerpunkt „Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen“ eignet und daraus ein Businessmodell ableitbar ist.

Was ist INDiGeR?

Damit Dienstleistungsinnovationen mit mehreren beteiligten Partnern und Partnerinnen entstehen und vor allem erfolgreich verwirklicht werden können, hat das Fraunhofer IAO Stuttgart im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekts INDiGeR (www.indiger.net) ein Rahmenmodell konzipiert, das die klassischen Geschäftsmodell-Dimensionen integriert und um die Perspektive auf die besonderen Bedingungen **vernetzter Wertschöpfung** ergänzt:

- Formulierung des Leistungsversprechens: Was will ich anbieten?
- Organisation der Leistungsprozesse: Wie organisiere ich die Zusammenarbeit im Netzwerk?
- Gestaltung der Finanzierung: Welche Kosten entstehen mir und welche Gewinne erwarte ich?
- Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen: Mit welchen Hindernissen muss und mit welcher Unterstützung kann ich rechnen?



Abb. 1: Dimensionen des INDiGeR-Netzwerk-Geschäftsmodells

In diesem Modell werden die Netzwerkdienstleistungen der jeweiligen Branchen immer aus Sicht der externen Kundengruppen und aus Sicht der internen Netzwerkmitglieder betrachtet. Die interne Perspektive fordert Unternehmen und Organisationen, die ihr Geschäft in Vernetzung ausbauen möchten, dazu auf, das Netzwerk als Partnerschaft zu betrachten. Sie setzen sich damit auseinander, wie sie selbst und immer auch die anderen Netzwerkmitglieder motiviert und befähigt werden, zuverlässig Beiträge im Netzwerk zu leisten. Die externe Perspektive simuliert den vernetzten Blick auf potenzielle Netzwerkkunden. Hier geht es darum, Potenziale neuer Leistungsangebote für bestehende und entstehende Märkte durch die Koppelung von Strategien, die Bündelung von Ressourcen und das Teilen von Risiken zu erschließen.

Tool für Netzwerkgeschäftsmodelle

Das Fraunhofer IAO unterstützt die vernetzte Geschäftsmodellentwicklung, die Business Model Co Creation (BMCC), mit zwei für diesen Bedarf entwickelten Tools. Über eine bequeme Online-Lösung werden die verschiedenen Akteure, die sich in der Entwicklung eines Geschäftsmodells für vernetzte Leistungserbringung engagieren möchten, zunächst aufgefordert, ihre Ideen, Gedanken, Vorstellungen, Wünsche oder Pläne zu beschreiben. Hierzu wird ein Fragenset genutzt, das alle Dimensionen des Netzwerk-Geschäftsmodells systematisch abbildet und so dazu beiträgt, von allen Akteuren des Netzwerks über die Beschäftigung und Beantwortung der Fragen Impulse für die Formulierung eines gemeinsamen Geschäftsmodells zu gewinnen. Dieses Fragenset steht allen Netzwerken, die ein gemeinsames Geschäftsmodell entwickeln möchten, auf www.indiger.net frei zur Verfügung. Es ist dort möglich, die Fragen durch alle Akteure zu beantworten, sich das Ergebnis mit den eigenen Antworten herunterzuladen und sie gemeinsam mit den Netzwerkpartnern zu diskutieren. Über eine weitere Toollösung können die Antworten der jeweils individuellen Beschreibungen aller Dimensionen des Netzwerk-Geschäftsmodells von allen Akteuren strukturiert gesammelt, sortiert und visualisiert werden. Dieses Tool bietet die Möglichkeit, in individuellen Workshop-Formaten auf Grundlage der vorab bei allen beteiligten Akteuren eingesammelten Sichtweisen an der Weiterentwicklung Ihrer Dienstleistungsideen zu einem konkreten Geschäftsmodell vernetzter Wertschöpfung zu arbeiten. Die Geschäftsmodellentwicklung eines Netzwerks kann so durch eine externe Moderation und die Nutzung dieses Tools wesentlich produktiver und schneller erfolgen.

Mehrwert durch Vernetzung

»Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell,

- 1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist,
- 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden,
- 3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und zugänglich gemacht werden,
- 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen eingefangen werden,
- 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und
- 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen« (Bieger / Reinhold 2011).

Den Mehrwert der Business Model Co Creator Tools bildet der systematische Blick auf das Zusammenwirken aller Partner in der vernetzten Dienstleistungsinnovation.

Das Online Tool umfasst vier Dimensionen:

1. Leistungsversprechen,
2. Wertschöpfung,
3. Finanzen sowie
4. Rahmenbedingungen

und betrachtet die interne und externe Perspektive. Fragestellungen sind unter anderem: Wie wird ein Kundenprofil erstellt, welche Kernkompetenzen sind erforderlich, wie kann eine versprochene Leistung erbracht werden, was sind die Schlüsselressourcen, welche Partner sind erforderlich, was kostet die Vernetzung und welche Gewinne können erzielt werden.

Außer dem direkten Projektteam wurden externe Partnerinnen und Partner miteinbezogen den Onlinefragebogen auszufüllen. Die Auswertung erfolgte in einem gemeinsamen Workshop unter Leitung von Alexander Schletz.

Das Fazit der Gruppe zum Tool „INDiGeR“

Wir haben das Instrument zu einem sehr frühen Zeitpunkt eingesetzt und an einigen Stellen gab es aus dem Team heraus noch zu viele Fragezeichen. Interessant wäre es, jetzt wo wir viele Erfahrungen gesammelt haben, die Befragung gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen aus den LEX Laboren erneut durchzuführen.

Auch für manche der im Projekt GeZu 4.0 etablierten Lern- und Experimentierräume wäre dieses Tool interessant. Im Besonderen dann, wenn sich die Unternehmer und Unternehmerinnen in den Exp.-Räumen dazu zusammenfinden, zukünftig gemeinsame Leistungen – z.B. im Umfeld der Digitalisierung – anzubieten.

Literatur

- Fraunhofer IAO
- Thomas Bieger / Stephan Reinhold 2011, Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz, S. 32

Kapitel 6 Unsere Transferaktivitäten und Kooperationsveranstaltungen – Entwicklung und Verstetigung der LEX-Labore

(LEX-Labs sowie LEX-Labore des GeZu LEX Labore e. V.)

Die Grundidee der unternehmensübergreifenden Lern- und Experimentierräume besteht darin, eine Vielzahl von - in Unternehmen tätigen - Personen in einen zunächst themenoffenen, im weiteren Verlauf der Exp.-Räume dann - den Interessen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen folgend - themenzentrierten Austausch "auf Augenhöhe" zu bringen. Und diesen offenen sowie Institutionen übergreifenden Ansatz haben wir natürlich auch für unser eigenes Vorgehen im Verlauf des Projektes GeZu 4.0 gewählt. Neben vielfältigen Beteiligungs- und Kooperationsangeboten an die, im Rahmen des Förderprogramms "Mittelstand digital" vom Bundesministeriums für Wirtschaft bundesweit etablierten 4.0-Kompetenzzentren und -Agenturen haben wir im Umfeld von INQA sowie der Offensive Mittelstand zahlreiche weitere Akteure (Beraterinnen und Berater, Netzwerkakteure, Projektverantwortliche u.v.a.m.) angesprochen. Ziel war es, diese Personen zur aktiven Teilnahme an unserem Projekt, unseren realen wie virtuellen Lern- und Experimentierräumen sowie an weiteren, dann zumeist gemeinsam geplanten und durchgeführten Veranstaltungen einzuladen. Eine manchmal pointierte, ab und zu aber auch detailreiche Darstellung der Ergebnisse dieser "Kooperationsarbeit" werden im folgenden von den beteiligten Partnern und Partnerinnen zusammengefasst.

6.1 GeZu 4.0 – Ein neues Brett, um auf der digitalen Welle zu surfen?

Von Ingolf Lohmann

Eine persönliche Kurzfassung aus einem Jahr als Betriebs- und Transferpartner im Projekt GeZu 4.0

Hürden in der Digitalisierung von Unternehmen sind mannigfaltig und Unternehmenslenkerinnen und -lenker sind unsicher, welche weiteren Schritte in der Digitalisierung zu gehen sind. Diese Hürden gilt es zu überspringen.

Digitalisierung heute ist die Folge von vergangenen Strömungen

Im Rückblick auf gewaltige, technologische Schritte in der digitalen Entwicklung der letzten 40 Jahre, gab es bereits in den 1980ern Gedankenspiele zu EDV-Vernetzungen oder zu Visionen wie „mannlose Fertigung" oder „neuronalen Netzen."

In mehr als 30 Jahren Entwicklung sind diese Themen durch weiterentwickelte Speicher und Chip-Technologien bis heute zu weltumspannenden EDV-Netzen vorangetrieben worden.

Das Haus 4.0 (VDI) zeigt als Folge der evolutionären Digital-Entwicklung anschaulich, was „Digitalisierung" und „durchgängige Vernetzung" im industriellen Rahmen heute beinhalten.

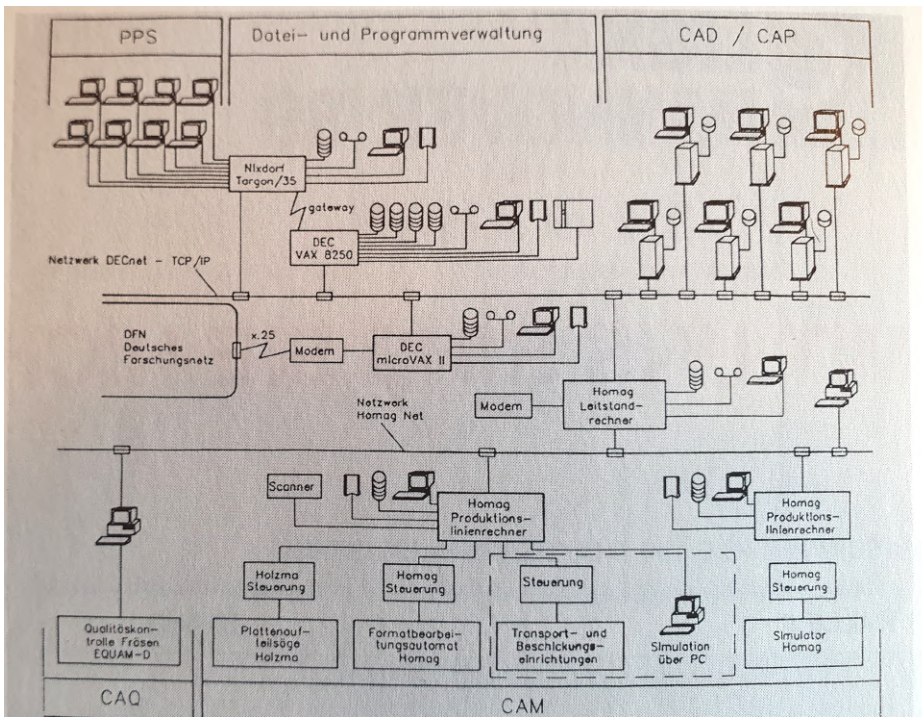


Abb. 1: HOB 5/89 Rechnergeführte Holzbearbeitung – Potentiale und Entwicklungstrends - Prof. Dr.-Ing. Westkämper, IWF, TU Braunschweig



Abbildung 2: Neue Richtlinie VDI/VDE 4004 Blatt 1: So lassen sich vernetzte Industrie-4.0-Systeme im Vorfeld testen (Bild: VDI)

Sensorik, KI und Smart Automation sorgen dafür, dass Prozesse sich automatisch selbst steuern können.

Die Entwicklung gleicht einem rasenden Zug: Wer in der Vergangenheit, am Beginn der Digitalen Reise, verpasst hat einzusteigen, für den ist es fast unmöglich heute noch aufzuspringen.

Die WFB GmbH definiert anschaulich auf ihrer Website was Industrie 4.0 ist und gibt zum Einstieg in eine Digitalisierung die folgende Empfehlung:

„Gehen Sie die Digitalisierung nicht alleine an!“ / Suchen Sie sich Partner!“ ([www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/was-ist-industrie-40-eine-kurze-erkl aerung](http://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/was-ist-industrie-40-eine-kurze-erklaerung))

Orientierung geben und bekommen

Hier kommt das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und der Offensive Mittelstand (OM) geförderte Projekt „GeZu 4.0“ der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) in Lübeck ins Spiel.

Ziel: Eine professionelle, unabhängige Unterstützung durch geschulte und erfahrene Betriebspartnerinnen und -partner für Unternehmenslenkerinnen und -lenker geben.

Aufgabe: In der Vielschichtigkeit der Digitalisierung mit „Pfadfindern und Pfadfinderinnen“ den „richtigen Pfad finden“.

Unter dem Motto „*voneinander lernen!*“ sollen Betriebe in geschützter Netzwerkumgebung sich ihrem Digitalisierungsweg nähern und Orientierung in der Vielzahl der Themen bekommen.

Netzwerkarbeit GeZu 4.0 - Neu interpretiert

Allgemein gilt bei Wissensvermittlung aus der Vergangenheit heraus eine Frontalbeschaltung der Teilnehmenden in Netzwerk-Gruppierungen als gängige Methode. Es wird etwas erwartet. Es muss Inhalt geliefert werden.

Experimentierräume sind anders: Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben die Chance, spielerisch und durch eigenes Erfahren, den eigenen Weg in eine an ihr Unternehmen angepasste digitale Zukunft selbst zu gestalten. Wissensträger und Wissenstr agerinnen aus dem GeZu 4.0-Lotsen-Netzwerk stehen dazu begleitend zur Seite.

Wunschvorstellung ist es, dass durch selbstständiges Sammeln und dem Austausch von Kenntnissen „Neues“ probiert, Nutzen erkannt, passende „Digitale Werkzeuge“ gefunden und mit dem Wissen „ES GEHT!“ gezielt im Unternehmen umgesetzt werden.

GeZu 4.0 als Betriebspartner

Unter dem Projekträger **INQA** und der **FAW** Akademie Lübeck gGmbH kamen ab 2020 langjährige Offensive Mittelstand Beraterinnen und Berater aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen, um sich ehrenamtlich der Aufgabe zu widmen, die Grundidee „Experimentierraum“ mit Leben zu füllen.

In einer eigenen Experimentierwelt wurden moderne, digital basierte, geeignete Projektmanagement- und Kollaborationstools oder Kommunikations- und Speicherplattformen, sowie passende Videokonferenz-Programme für das Projekt gesucht und im Selbstversuch eingesetzt. Mit Spirit, Ausdauer, Toleranz sowie einem Quantum Agilität ist das in Kapitel 9 ausführlich beschriebene digitale Lotsinnen und Lotsen Qualifizierungs- und Evaluierungskonzept entstanden.

Jede Betriebspartnerin und jeder Betriebspartner trugen engagiert zum Gelingen des Projektes bei und lernten gleichzeitig viel Neues dazu.

Als Betriebspartner ein Teil dieses Projektteams gewesen zu sein, ist für mich eine absolute, persönliche Bereicherung. Zu erfahren, was bei der Projektarbeit alles digital umsetzbar und möglich ist und aus eigener Erfahrung zu wissen, dass Experimentierräume funktionieren können, bietet mir einen (großen) Vorteil.

Die Erfahrungen als Betriebspartner fließen in die bundesweit installierten Transferinitiativen und unseren eigenen Experimentierraum mit ein.

Mit diesem Wissensrucksack startete im Spätherbst 2020 dann der Roll-Out der Lern- & Experimentierlabore.

GeZu 4.0 LEX Lab Organisationsentwicklung & Wertschöpfungsketten

Unsere Initiative „OE & Wertschöpfungsketten“ begann im Februar 2021 mit einem klaren Fokus auf kleine, mittelständische, produzierende Unternehmen.

Wir wollten und wollen aktive Hilfe leisten, um digitale Unternehmensvisionen zu entwickeln, zu unterstützen, zur selbstständigen Erarbeitung motivieren und – ganz wichtig – zur Realisierung und Umsetzung animieren.



Abb. 3: LEX Labor Logo (eigene Darstellung)

Teilnehmer-Akquisition

Digitale Anspracheformen, z. B. über Social Media Business Plattformen, waren die erste Wahl, erwiesen sich jedoch nur bedingt für unsere gewählte Zielgruppe passend. Ein Hintergrund dafür ist sicherlich darin zu finden, dass sich erfahrungsgemäß Unternehmerinnen und Unternehmer nur selten auf den einschlägigen Plattformen bewegen.

Großen Zulauf gab es jedoch durch Solo-Selbstständige sowie Beraterinnen und Berater über die Social Media, obwohl sie nicht der eigentlichen Zielgruppe entsprachen. Auch diese Berufsgruppen benötigen in der Kundenkommunikation oder im Projektmanagement neue „digitale Fähigkeiten“, zu denen von uns Impulse erwartet wurden. Von daher kann man davon ausgehen, dass unser gemeinsam erarbeitetes Angebot attraktiv war und ist.

Als Schlüssel zu unserer Zielgruppe „Herstellende Unternehmen“ selbst, stellte sich, entgegen unseren ersten Annahmen, die persönliche Direktansprache mit klassischen Vertriebsmethoden wie Telefonanruf oder persönliche Email heraus.

Themenfindung

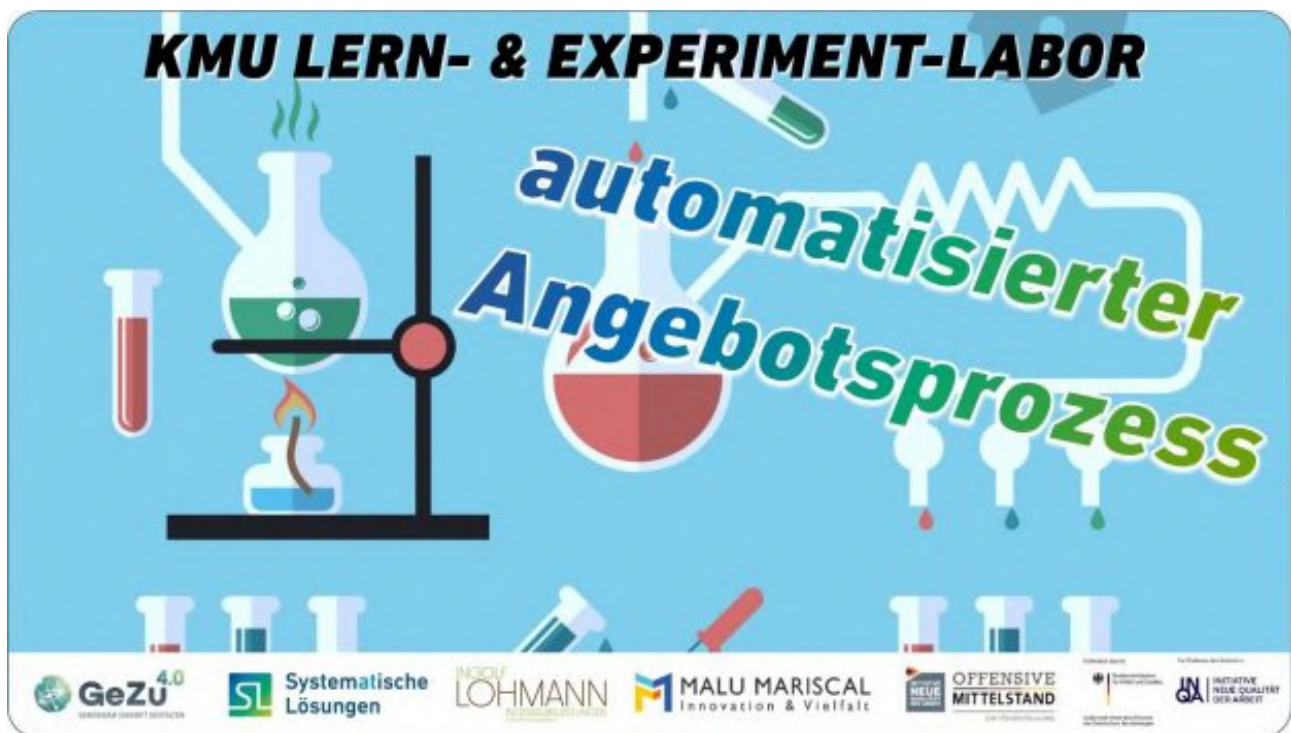


Abbildung 4: LEX-Labor Logo (eigene Darstellung)

Die Mitwirkenden erarbeiteten in einem intensiven und angeregten, für alle Teilnehmenden wertvollen Austausch, einen Strauß von möglichen Themen und entschieden anschließend gemeinsam einen Arbeitsfokus auf die Beantwortung der Frage:

„Wie kann ein digitaler, automatisierter Vertriebsprozess von Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss bei variantenreichen Produkten aussehen, ohne Daten zweimal zu erfassen?“

Ablauf (Die Projektansätze der Teilnehmenden)

Die Unternehmen präsentierten ihre speziellen Branchenherausforderungen sowie die Ziele ihres angedachten Digitalausbaus anhand eines moderierten und unterstützenden Fragenkatalogs. Ergebnis: Trotz Branchendiversität existieren kongruente Anforderungen im Angebotsprozess. Die Hypothese „voneinander lernen“ zu können, bestätigte sich damit.

Herausforderung: Standardprozess beschreiben und setzen

Digital abgebildete Prozesse komplex organisierter Produktionen basieren immer auf einer Standardisierung. Es werden Produktbeschreibungen und Prozessabläufe zur Modellierung des EDV-Zwillings benötigt, der später die automatisiert ablaufenden Prozesse übernehmen soll.

Mit Hilfe einer grafischen Flussdarstellung der unternehmensinternen, vertrieblichen Prozesslandschaft näherten sich die Beteiligten des GeZu 4.0 LEX-Lab der Sichtbarmachung des tatsächlichen betrieblichen Geschehens. Damit konnten bisher unentdeckte Zusammenhänge im Unternehmen aufgezeigt und selbständig Erkenntnisse hergeleitet werden, die deutlich machten, dass vor einer Prozessdigitalisierung an manchen Stellen eine Prozessänderung (-entschlackung) notwendig ist.

Kenntnis vom eigenen Prozess

In der analogen Welt sind Daten eines Produktes meist in Preislisten beschrieben. Wissende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verteilen als Ablauffolge die Informationen.

Beides beinhaltet Daten (Was? Wann? Wie? Wer? Wohin?). Für die Gestaltung einer Automatisierung ist es folgerichtig, das Zusammenspiel der Daten und deren Inhalte in einer Prozessdarstellung/Prozesslandkarte bildlich sichtbar zu machen.

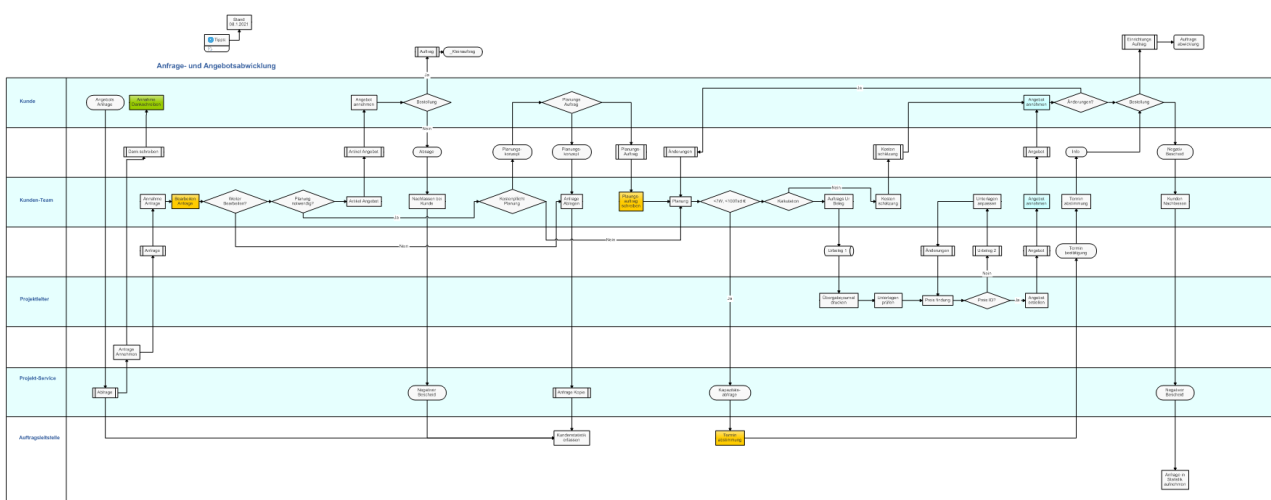


Abb. 5: Vertriebs-Modell Prozessstruktur (zur Prozessglättung bei Doppeltätigkeiten oder Wiederholungen)

Zusätzlicher Charme: Es bieten sich Chancen, unrunde Dinge zu erkennen, um korrigierende Anpassungen vor dem Schritt der Digitalisierung vorzunehmen.

Die Teilnehmenden modellierten in Folge ihre interne Vertriebsprozess-Landkarte.

Die Automatisierung von Angebotsprozessen

Als Pre-Arbeit nahm sich die Gruppe des Themas an, wie Menschen von prozessimmanenten Wiederhol-Tätigkeiten mit einer existierenden und in die vorhandene Systemlandschaft integrierbaren Standardsoftware entlastet werden können.

Um Daten konkret zu finden, zu verknüpfen und weiter zu verarbeiten, schien Microsoft Office 365 Power Automate (C) als Ansatz geeignet. MS Office (C) Produkte sind in der

Mehrzahl der Betriebe täglich im Einsatz. Eine Integration in die vorhandene EDV-Landschaft ist somit gegeben.

Das mächtige Drag & Drop Werkzeug zur Gestaltung von Datenablage, Verknüpfung und Analyse ohne Programmierkenntnisse wurde von Experten vorgestellt und ein Überblick über die Arbeitsweise und Nutzung des Tools vermittelt.

Genau dies ist der Job von GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen: Hilfe zur Selbsthilfe mit Netzwerk-Unterstützung.

Aus der Software-Demo resultierende Folgefragen, was und welche Daten wie benötigt werden, um aussagekräftige Analyseergebnisse zu erhalten, wurden im nächsten Zusammenkommen mit Datenanalyse Experten oder Expertinnen erörtert.

Bisherige Ergebnisse des Experimentierraums

Der Experimentierraum ist zum Zeitpunkt der Veröffentlichung / Drucklegung ergebnisoffen.

Die Wirtschaft zieht mit neuen Rahmenbedingungen an und verschiebt Wertigkeiten. Ein „Experimentieren“ erhält dadurch andere unternehmensseitige Prioritäten.

Die Fortführung des Experimentierraums ist beschlossen und terminiert.

Ausblick zum Zeitpunkt der Drucklegung

Betriebsübergreifende Experimentierräume sind aus unserer Sicht ein feines Unterstützungs-Werkzeug.

Jeder kann sich Wissen aneignen, Impulse bekommen, eigene Engpässe lösen und Energien freisetzen.

Sich mit Unternehmen anderer Branchen auszutauschen, andere Ansätze zu erleben, zu erproben, zu verändern oder zu verwerfen, all das geht völlig gefahrlos in der Welt der Experimentierräume und macht Sinn.

Spannend daran ist die Aufgabe, in Allem das Wertvolle zu sehen!

Übertragendes Denken und „Anders zu sehen lernen“ ermöglicht es, Dinge zu erkennen, die ansonsten eher im Verborgenen bleiben. Das passiert im Experimentierraum! Wer daran Interesse hat, ist herzlich willkommen.

Themen wie Vollautomation oder auch strategische Szenarien, wie weit die digitale Reise und Vernetzung gehen soll oder kann sowie Aspekte der Sensorik und KI sind weitere mögliche, zukünftige Ansätze, bei denen wir unterstützen wollen.

Kontakt: www.ingolflohmann.de bzw. alle weiteren Infos stehen in der „Autorinnen und Autoren-Übersicht“ im [Anhang](#)

6.2 Gelebte Werte in LEX-Labs

Von Sven Löbel

Welche Werte in unseren LEX-Labs gelebt und geschätzt wurden

Ich kann mich noch recht gut an die ersten Online-Treffen Anfang Juni 2020 erinnern zur Vorbereitung der LEX-Labs [Erklärung dazu im [Kap. 2](#)]. Wie bei jeder Gruppe, mussten sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erst einmal kennenlernen und sich gegenseitig beschnuppern.

Grundlegende Modelle der Teamarbeit

Und wie bei jeder Team-Bildung durchlaufen die Mitglieder einer Gruppe dabei verschiedene Phasen:

- Vom ersten vorsichtigen Beschnuppern und Kennenlernen bei der ersten Kontaktaufnahme,
- über das mehr oder weniger dominante Abstecken von Claims, um eigene Interessen einzubringen und sich zu positionieren,
- hin zur regelbasierten Organisation der Gruppe, um ein vernünftiges Miteinander zu gewährleisten,
- darüber hinaus zu mehr Effektivität und Effizienz zu gelangen,
- um letztlich zu wirklich abgestimmter Teamarbeit zu gelangen, die Einzelpersonen mit ihren jeweiligen Stärken in geeigneten Rollen einbindet.

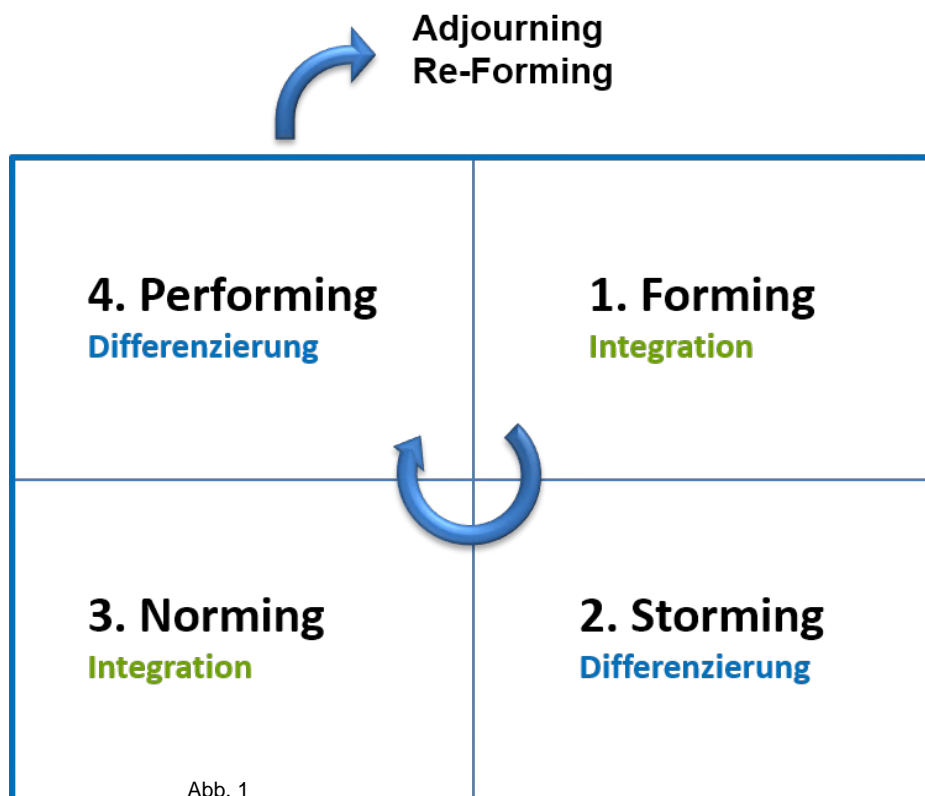


Abb. 1

angelehnt an: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Bruce Wayne Tuckman und König/Schattenhofer „Einführung in die Gruppendynamik“ 2012

Diese Phasen kann man dem Phasenmodell der Gruppenentwicklung (Abb. 1) nach Bruce Wayne Tuckman (ehemals Psychologe und Organisationsberater an der Ohio State University) entnehmen, der berühmten Team-Uhr. Daneben gibt es ein weiteres Modell, das ich zur Beschreibung von Teamentwicklungsprozessen heranziehen möchte:

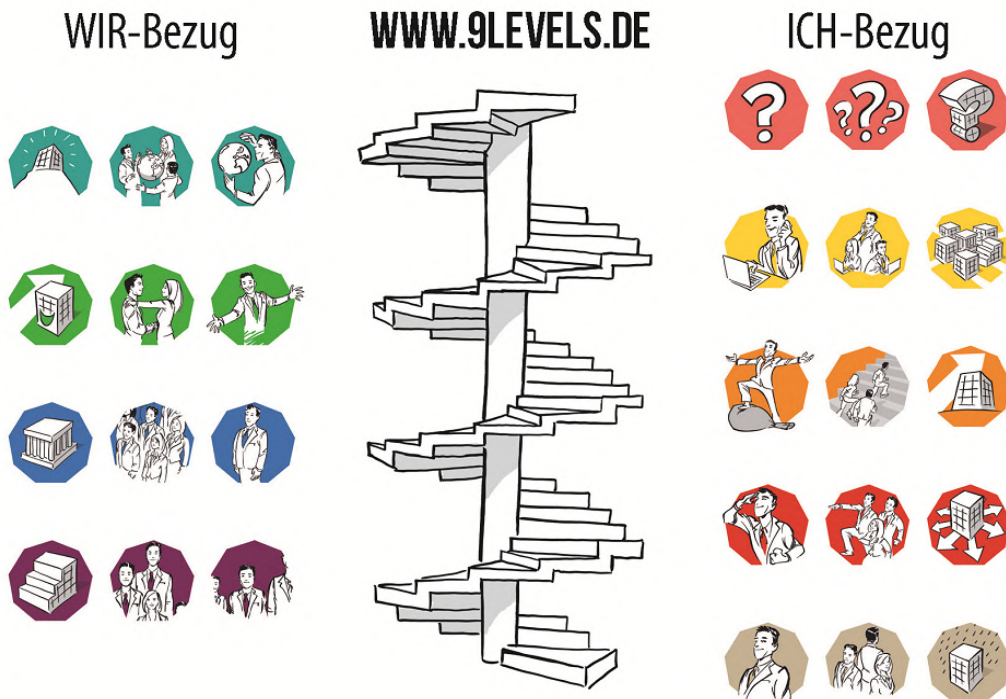


Abb. 2

Die Rede ist von den 9 Wertesystemen (Abb. 2 – 9 Levels Value Systems), die Menschen in ihrer natürlichen persönlichen Entwicklung mehr oder weniger durchlaufen. Jedes Wertesystem entsteht dabei durch die Lebensherausforderungen, die die Umwelt an eine Person stellt – angefangen bei kleinen Kindern, über die Adoleszenz bis weit hinein ins Erwachsenenalter. Jedes Wertesystem bietet den Vorteil, neue Herausforderungen des Lebens durch erweiterte Erkenntnisse besser meistern zu können.

Die Wertesysteme im Überblick

Ausschnittsweise möchte ich hierzu kurz die wichtigsten Wertesysteme vorstellen, die jeweils nach Farben benannt sind und sich ebenso auf Teams und Organisationen anwenden lassen:

Purpur

In diesem Wertesystem sind u. a. die folgenden Werte wichtig: Schutz, Geborgenheit, Bindung, Zugehörigkeit, Einklang, Brauchtum, Gastfreundschaft, Respekt von Tabus.

Was wichtig für kleine Kinder ist, ist offenbar auch bei Erwachsenen in einer neuen Umgebung wichtig. Zunächst wollen wir in einer neuen Gruppe einen gewissen Schutz haben, bevor wir uns öffnen, wollen uns gegenseitig vorsichtig beschnuppern, auch eine gewisse Gastfreundschaft ausüben und mögliche Tabus respektieren, um nicht vorzeitig anzuecken und uns womöglich ungeschützt Angriffen ausgesetzt zu sehen.

Rot

Dieses System beinhaltet u. a. folgende Werte: Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen, Mut, Dominanz, gewinnen wollen, Ansehen und Respekt.

Wie bei trotzigem Kindern und bei Jugendlichen entsteht das Bedürfnis, sich raus zu wagen, um sich eine eigene Position zu erkämpfen und Claims abzustecken. Bei der Bildung von Gruppen ist es nicht anders. Schließlich geht es darum, das Gruppengeschehen maßgeblich mitbestimmen zu können. Daher probiert man doch am besten mal aus, was man sich trauen kann und wer sich das vielleicht gefallen lässt (das sogenannte Storming nach Tuckman). Denn es ist reizvoller mitbestimmen zu können, anstatt nur das fünfte Rad am Wagen zu sein.

Doch gegenseitiges Dominanzverhalten führt leider nicht dazu, dass sich eine Gruppe mit nachhaltigem Zugehörigkeitsgefühl entwickelt. Ein ständiges Gegeneinander führt unter Umständen zu Chaos.

Blau

Es braucht weitere Werte, die die Gruppenarbeit fördern: Stabilität, Ordnung, Normen und Regeln, Disziplin, Zuverlässigkeit, Geduld, Gerechtigkeit und Hierarchie.

Genauso wie Kinder und Jugendliche langsam aber sicher den Wert von Regeln erkennen, wissen Erwachsene ebenso deren Bedeutung für eine gedeihliche Zusammenarbeit zu schätzen. Daher werden Sie nach einer gewissen Zeit des sich gegenseitigen „roten“ Testens sehr schnell auf die Etablierung von vernünftigen Regeln pochen, z. B. Kommunikationsregeln. Darin liegt u. a. das Norming, das Tuckman beschreibt. Man einigt sich evtl. auch auf einen Teamleiter oder eine Teamleiterin, sollte diese(r) noch nicht feststehen. Führen oder Folgen? Das wird hier festgelegt – zumindest für einen gewissen Zeitraum.

Wie wir aus Erfahrung wissen, kann die Etablierung von Regeln zur Selbstbeschäftigung und Überregulierung führen. Was ist dann ein guter Gegenimpuls, um das Ziel der Gruppe nicht aus dem Auge zu verlieren? Das nächste Wertesystem.

Orange

Der Sinn und Zweck einer Gemeinschaft liegt oft in der Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Um das sicherzustellen, werden nun weitere Werte wichtig, u. a.: Produktivität, Erfolg, Verantwortung, Ziel-, Kunden- und Prozessorientierung, unternehmerisches Denken, Wettbewerb und Innovation.

Junge Erwachsene wissen oft um die Wichtigkeit einer guten Ausbildung, eines guten Berufseinstiegs oder der Wettbewerbsfähigkeit im Sport und entwickeln daher Zielstrebigkeit und Ausdauer. Auf sich allein gestellt kann ein hohes Leistungsniveau über einen langen Zeitraum hinweg allerdings zur Erschöpfung führen – insbesondere dann, wenn man sich um viele verschiedene Dinge selbst kümmern muss.

Das ist oft der Grund dafür, dass sich eine spezielle Form der Gruppe bildet, die sich Aufgaben aufteilt und zur gemeinsamen Leistungserbringung wieder zusammenführt: Ein

Team wird geboren. Teammitglieder verstehen, dass es Kollaboration fachlich unterschiedlicher Disziplinen braucht, die allerdings auf orangefarbener Selbständigkeit aufbaut. Dazu werden „grüne“ Werte wichtig.

Grün

Mit „grünen“ Werten können Synergien realisiert werden: Teamarbeit, Kollaboration, gegenseitige Ergänzung, Offenheit, Toleranz, Wertschätzung, Zuhören, Dialog, Einfühlungsvermögen, Fairness, Partizipation, Feedback und Reflexion.

Ab diesem Stadium sollte es gelingen, dass eine Gruppe zum Team wird und wirklich die Leistung erbringt, die Synergien ermöglicht. Es sei allerdings angemerkt, dass das nicht immer nur Harmonie bedeutet. Im konstruktiven Streit wird Konsens gesucht.

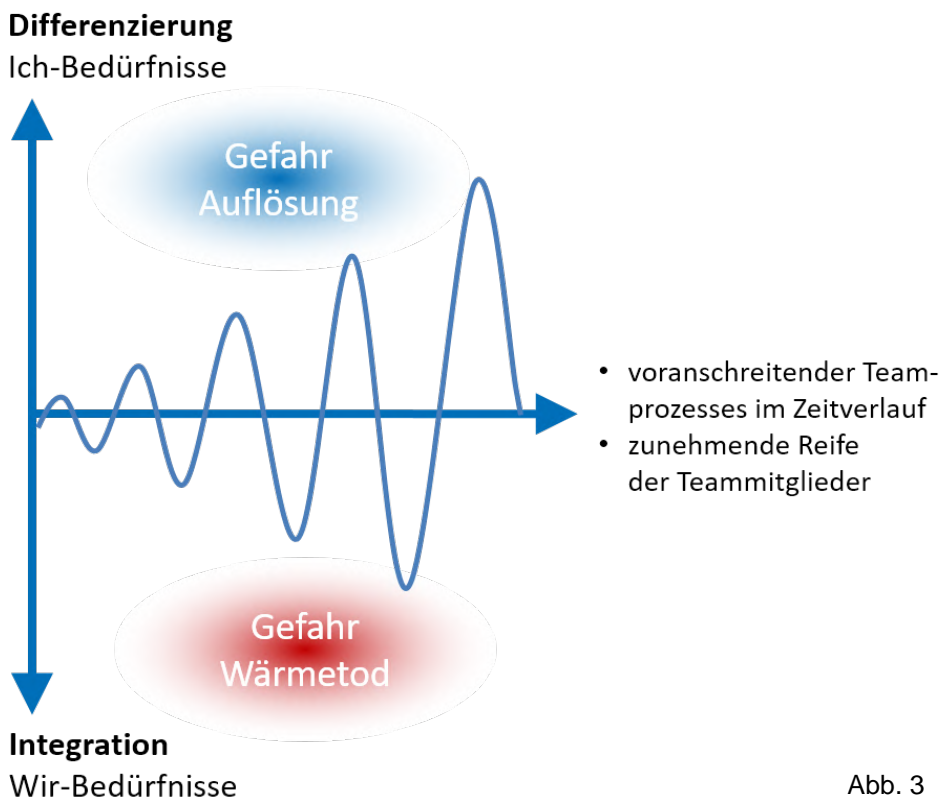


Abb. 3

Schließlich wird es Teammitgliedern mit zunehmender Entwicklung möglich, Begrifflichkeiten und Situationen vom Verstand her immer stärker zu differenzieren, aber auch gleichzeitig zu integrieren [König, Schattenhofer 2006, Abb. 3]. So werden Widersprüche im Team immer besser ausgeglichen und Konflikte gelöst. Die Zentrifugalkräfte von Ich-Bedürfnissen (Rot und Orange) und die Integrationskräfte von Wir-Bedürfnissen (Purpur, Blau und Grün) drohen immer weniger in der Auflösung des Teams oder im harmonischen Wärmetod zu münden, so dass eine Zielerreichung verbessert wird.

Gelb

Werte, die auch für Lern- und Experimentierlabore außerordentlich wichtig sind, sind u. a. Multiperspektivität, Vernetzung unterschiedlicher Parteien bei hoher persönlicher Au-

tonomie, lebenslanges Lernen, Integration von Wissen und Kompetenz, Kreativität und geistiges Wachstum.

Dieses Wertesystem ist insbesondere bei Erwachsenen höheren Alters anzutreffen, da die lange Lebenserfahrung gelehrt hat, die einzelnen Wertesysteme zu schätzen, situationsgerecht auszubalancieren und möglichst widerspruchsfrei miteinander zu verknüpfen.

Deswegen sind die Werte dieses Levels meiner Meinung nach gut geeignet für das Reforming von Teams, wenn es darum geht, ein Team neu zusammenzusetzen oder bestehende Aufgaben neu auszurichten und zu verteilen.

Geeignete Werte für Lernen und Experimente

Es ist wirklich verblüffend, was die Forschungsergebnisse von Clare W. Graves (ehemals Prof. für Psychologie und Unternehmensberater und Entdecker der Wertesysteme) aussagen in Bezug auf wahrgenommene Freiheit und dem Kreieren von Neuheiten:

1. Von Blau über Orange und Grün bis hin zu Gelb sinkt die autoritäre Einstellung kontinuierlich ab (von 4 auf 1).
2. Dagegen steigt über die genannten Wertesysteme die Wichtigkeit von „Kreieren von Neuheiten“ kontinuierlich an (von 1 auf 4).

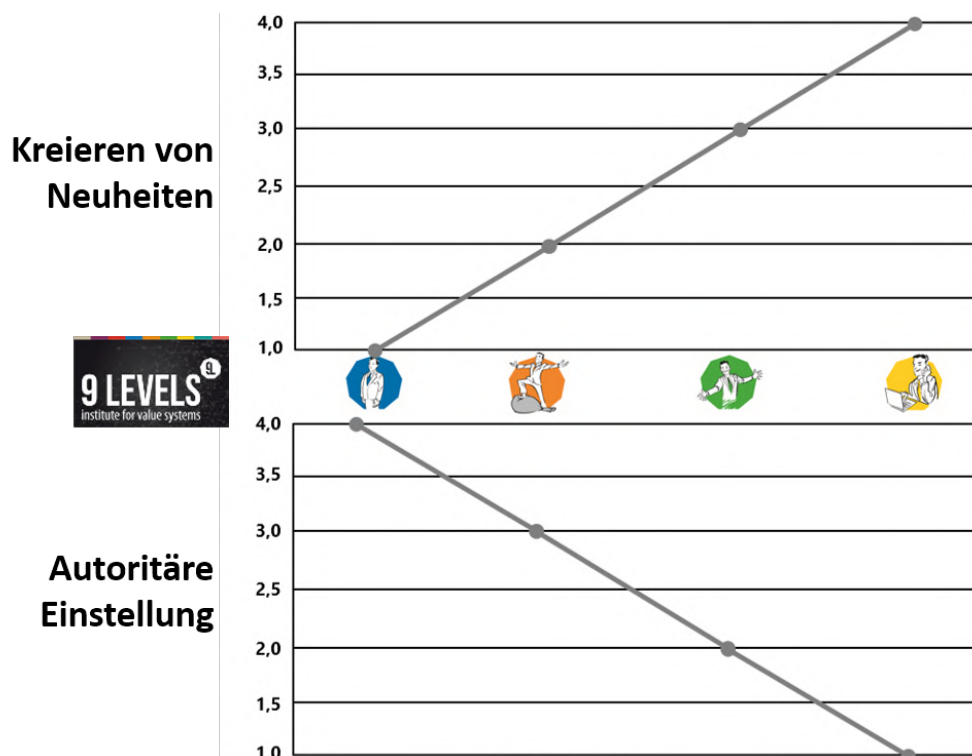


Abb. 4

Abbildung 4 frei interpretiert: Je weniger autoritär das Umfeld ist und damit bestimmte Denkweisen empfiehlt und Denkverbote aufstellt, desto wichtiger werden Kreativität und Entfaltung. Oder anders herum: Wenn man ein kreatives Umfeld aus betrieblichen Grün-

den benötigt, nämlich um in einem dynamischen und komplexen Markt überlebenswichtige Innovationen hervorzubringen, ist zu überlegen, wie man Denkschranken reduzieren und autoritäre Strukturen abbauen kann. Das gilt auch für LEX-Labs.

Auch wandelt sich die Einstellung zu Fehlern. Werden diese in einem autoritären, blauen System möglichst vermieden (oder vertuscht), weil sie bestraft werden könnten, Scham verursachen und die Suche nach Schuldigen gang und gäbe ist, heißt man sie in „grünen“ und „gelben“ Wertesystemen eher willkommen, weil man aus ihnen lernen und sie somit abstellen kann. „Grüne“ und „gelbe“ Werte eignen sich besonders gut fürs Experimentieren in LEX-Labs.

Übrigens: In jedem Wertesystem gibt es eine eigene Innovationskultur [Krumm, Buchholz 2018].

9 Levels und Team-Entwicklung im LEX-Lab – grundlegende Annahmen

Die 9-Levels-Autoren beschreiben, dass jedes Wertesystem seine eigene Teamkultur entwickelt [Krumm, Wittig 2020] und darüber hinaus jede Teamkultur eine ganz eigene Teamentwicklung durchläuft – also die Entwicklungsphasen nach Tuckman in jedem Wertesystem unterschiedlich ausgestaltet sind (Abb. 5). Das soll hier aber nicht weiter ausgeführt werden.

Team-Entwicklung in Teamkulturen

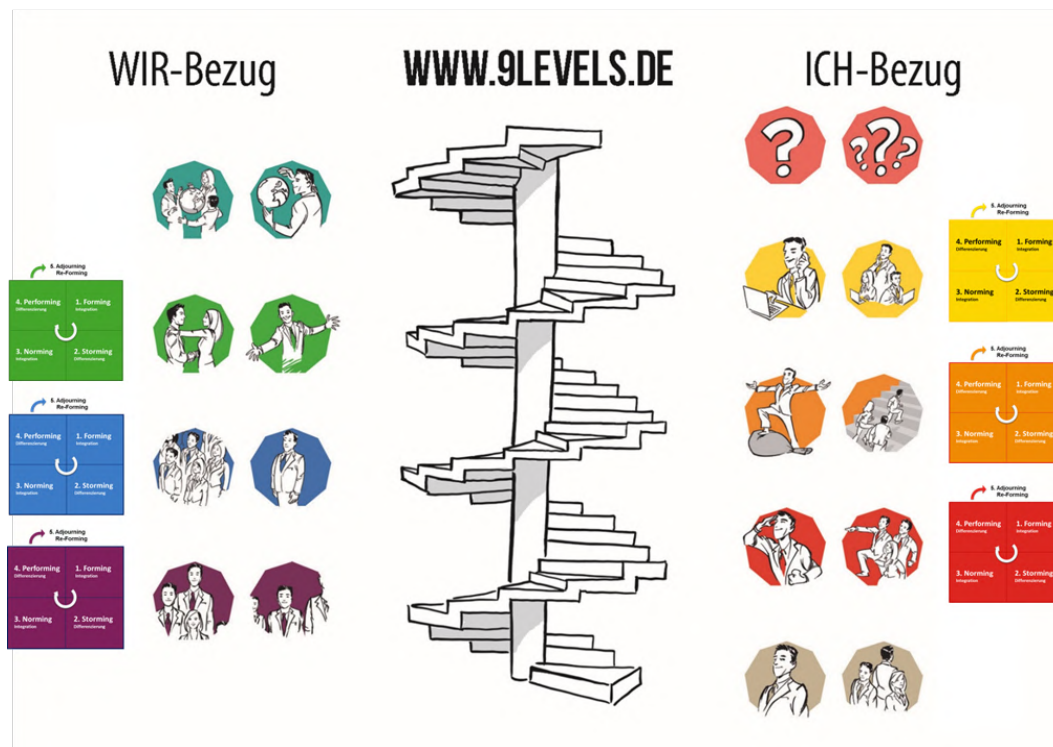


Abb. 5

Vorgehensmodell zur Team-Entwicklung

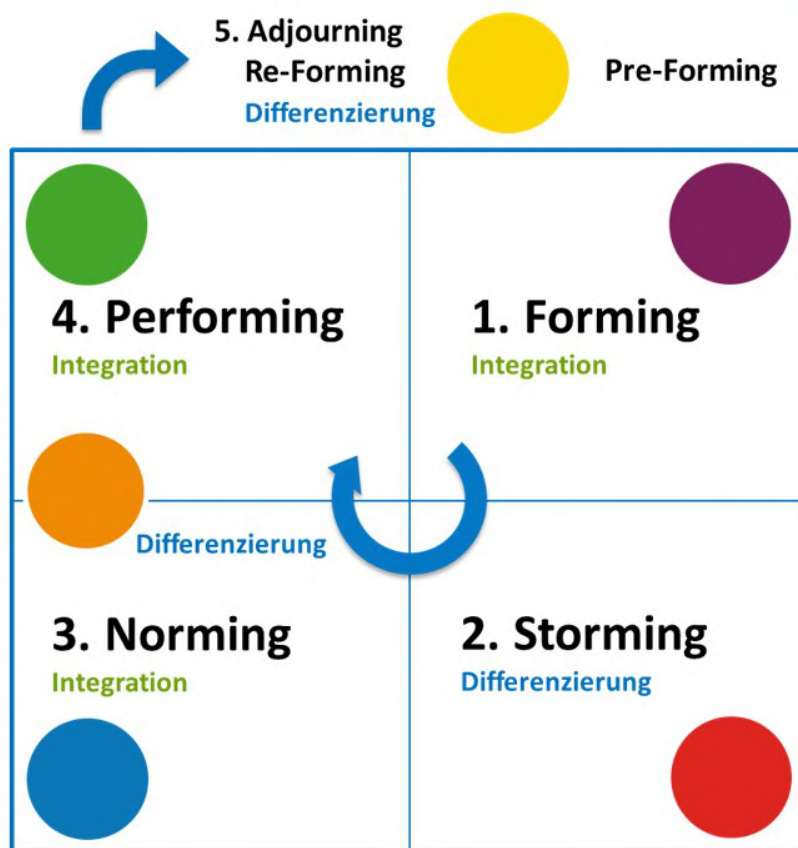


Abb. 6

Im Rückblick auf unser LEX-Lab und aus der Perspektive meiner „gelb-grünen“ Werte habe ich für mich festgestellt, dass die Werte-Systeme für Teamleiter und Teamleiterinnen ein brauchbares Vorgehensmodell darstellen, um anhand der oben genannten Werte bewusst Impulse zur Team-Entwicklung zu geben (Abb. 6), auch wenn – wie oben erwähnt – die Werte-Systeme eines Teams eine eigene Kultur ausbilden.

Damit erfährt das grobe Phasenmodell zur Teamentwicklung von Tuckman eine stimmige Aktualisierung. Es folgt eine Auflistung der Themen, die die Teamleitung passend zu den Wertesystemen als Impulse geben kann, um die Teamentwicklung zu unterstützen:

Gelb: Teamzusammensetzung passend zur Aufgabe, zum Sinn und zur Bedeutung des Projektes vor dem Hintergrund der Umwelтанforderungen an das Projekt bzw. Unternehmen, Einbeziehung und Vermittlung von Mission, Vision und Leitbild der Organisation, Klärung der Projektziele.

Purpur: Für Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit sorgen, sich als Teammitglied geschützt einbringen zu können.

Rot: Profilierungsmöglichkeit durch die Darstellung von Wissens- und Könnensdomänen der Teammitglieder, Anerkennung dieser Domänen und Inaussichtstellung von Möglichkeiten, vorhandenes Wissen einbringen zu können.

Blau / Orange: Sorge um hilfreiche Strukturen im Team: Etablierung von Regeln für Kommunikation, Treffen, Protokolle, Ablage usw. zur Sicherung einer notwendigen Mindestqualität der Zusammenarbeit, mit der Absicht Chaos oder Willkür zu begrenzen.

Orange / Grün: Für Zielorientierung und Steigerung der Effizienz sorgen, um dem Projektziel näher zu kommen und Erfolge zu ermöglichen, Stärkung der Selbständigkeit in Bezug auf die Aufgabenerfüllung einzelner Personen. Darüber hinaus (zur Erreichung von Höchstleistung) Stärkung der jeweiligen Teamrolle eines Teammitglieds, Förderung der Kollaboration, des Rollenbewusstseins und der Rollenflexibilität.

In unserem LEX-Lab fiel mir zur Dynamik unserer Entwicklung folgendes auf:

- Wir haben einige Phasen recht zügig durchlaufen. Dabei prüfte vermutlich jeder bewusst oder unbewusst auf Basis eigener Gruppen- bzw. Teamerfahrungen, ob unsere persönlichen Bedürfnisse im LEX-Lab erfüllt wurden hinsichtlich Sicherheit, Zugehörigkeit, Strukturen, Normen, Leistungsentfaltung, Anerkennung, Umgangsformen usw. Auf der Basis dieser vermuteten inneren Checklisten, hat sich sicherlich jeder von uns in die Teamentwicklung eingebracht, Einfluss genommen und jeweils persönliche Interessen vertreten.
- Unser LEX-Lab setzte sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Unternehmen und Abteilungen zusammen. Es war damit eine Sache von offenen und verdeckten Verhandlungen, welche Teamkultur sich entwickelt. Es gab Geselligkeit, offen oder unterschwellig dominantes Positionieren, Regelungen, Überregulierung, Erfolgsdruck, Reibung, Rollenklärungen und Kündigungen. Alles ganz normal.
- Man konnte viele verschiedene Werte-Systeme in Aktion sehen, denn wir sind alle unterschiedlich. Für manche ist Ordnung und Struktur erkennbar wichtig, für andere eine gute Positionierung und Eigendarstellung, für andere wiederum echter Dialog, Zuhören, Verständnis und Konsens.

Hinweis: Wir sind alle unterschiedlich. Einzelne Gruppenmitglieder durchlaufen diese Wertesysteme im Rahmen der Team-Bildung so weit, wie sie sich diese in ihrem eigenen Leben haben bereits erarbeiten können – abhängig von den Herausforderungen, denen sie sich bisher (schicksalhaft) stellen mussten. Beispiele: Hat also jemand bisher kaum eigenverantwortlich Erfolg organisieren müssen, dann kennt diese Person orangefarbene Werte vielleicht von anderen Personen, aber hat sie sich noch nicht selbst zu eigen machen können. War jemand bisher nicht auf echte Teamarbeit angewiesen, so wird kaum Erfahrungsfundus vorhanden sein, wie Teamarbeit zu gestalten und auszubalancieren ist.

Die empfundenen Werte in unseren LEX-Labs

Zurück zu unserem LEX-Lab bei GeZu 4.0: Zur Verwunderung vieler Menschen müssen selbst erfahrene und gut ausgebildete Männer und Frauen als Berater bzw. Teamentwickler sich dem Prozess der Teamentwicklung stellen und können ihn nicht immer beschleunigen. Zumal wir in einer Netzwerkstruktur arbeiten, in der sich Teammitglieder ohne eine Teamleitung als Helfer und Helferinnen gleichwertig begegnen. Das braucht Zeit.

Mitte Februar 2021 haben wir – die LEX-Teilnehmer und -Teilnehmerinnen der ersten Stunde (Betriebspartner) – nach etwas weniger als einem Jahr gemeinsamer Zusammenarbeit an einem Workshop mitgewirkt, in dessen Verlauf danach gefragt wurde, welche Werte für uns Teilnehmer und Teilnehmerinnen in den LEX-Labs wichtig waren. Hier die Ergebnisse dazu:

Emotionale Sicherheit

Sich gefahrlos einbringen zu können, ohne fürchten zu müssen, ausgelacht, belächelt, ignoriert, niedergemacht oder sonst wie negativ behandelt zu werden, war den Teilnehmenden mit am wichtigsten. Das zeigt, wie wichtig uns Toleranz, Respekt und Wertschätzung sind. Nur dazu braucht man auch ein passendes kollegiales Umfeld, z. B. Grün. Das war meiner Meinung nach gegeben.

Zugehörigkeit

Der Wert der Zugehörigkeit ist elementar. Neben dem professionellen Austausch war uns auch Geselligkeit wichtig. In diesem Zusammenhang wurden Begriffe wie Lebensfreude, Business-Familie und Community genannt – gewissermaßen ein berufliches Zuhause. Das könnte eine purpurne Einfärbung haben. Aber auch „gelbe“ Vernetzung spielt eine Rolle, weil diese darin besteht auch anders denkende Kollegen und Kolleginnen aufgabenorientiert und auf Augenhöhe einzubinden. Ein schönes Zitat: **„Es ist erstaunlich, dass man über Zoom Freunde finden kann.“**

Vertrauen

Dieser Wert war von uns ebenso als sehr wichtig erachtet worden:

- nämlich das Vertrauen darin, dass der persönliche Mut außergewöhnliche Ideen zu äußern, nicht bestraft wird
- auch Trainer- und Beraterwissen anderen zur Verfügung zu stellen, ohne dass es missbraucht wird, verlangt Vertrauen
- interessant ist, dass dazu im Gegensatz der Begriff der Risikofreude Verwendung fand, was ein Hinweis auf Unternehmertum und damit auf orangefarbene Werte sein mag. Ganz legitim, wenn man daran denkt, dass wir Freiberufler und Freiberuflerinnen uns am Markt durchsetzen müssen, um Geld zu verdienen.

Soziales und gesellschaftliches Engagement

Schließlich möchte ich noch darauf eingehen, dass einige von uns ihr soziales und gesellschaftliches Engagement hervorhoben, das darin besteht, mittelständischen Unternehmen durch Lern- und Experimentierräume ein Erlebnis und ein Weiterkommen zu ermöglichen. Dieses Weiterkommen besteht darin, durch Vernetzung, Offenheit, Dialog, Kreativität, Mut zum Experiment, Scheitern und letztlich durch Lernen die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern.

Der Integrationskraft, die darin liegt, soziale Systeme wie z. B. mittelständische Unternehmen in der Zukunftsgestaltung zu unterstützen, liegen „gelbe“ Werte zugrunde: Vision, Integration von Menschen und unterschiedlichen Denkweisen, sowie lebendiges Wachstum. Sie schaffen persönliches Wachstum und sind identitätsstiftend. Wäre das nicht auch etwas für Ihr Unternehmen?

Handlungsempfehlungen für LEX-Lab-Werte

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen zu mehr Lernen und Innovationskraft durch Lern- und Experimentierlabore kommen wollen, empfehlen sich folgende Handlungen:

1. Sorgen Sie für eine Reduzierung von hierarchischem Denken, Ideologien und Denkverboten.
2. Unterstützen Sie den Teambildungsprozess z. B. durch die Nutzung der Wertesysteme (9 Levels), bleiben Sie aber ergebnisoffen. Denn jedes Team kommt, abhängig vom bestehenden Umfeld, zu einer eigenen Lösung bzw. Kultur, die einem Lern- und Experimentierraum mehr oder weniger nützt.
3. Schaffen Sie den Wert „emotionale Sicherheit“, so dass sich Menschen gerne durch Ideen einbringen wollen, ohne Spott oder Häme befürchten zu müssen. Das hilft, die Werte „Vertrauen“ und „Zugehörigkeit“ zu stärken, wie auch die folgenden Punkte.
4. Sorgen Sie für eine Fehlerkultur, in der es möglich ist, ohne Scham über Irrtümer und Scheitern zu sprechen, um daraus lernen zu können. Suchen Sie keine Schuldigen.
5. Üben Sie echten Dialog [Senge, 1990] – eine die Diskussion ergänzende, sehr wirkmächtige Kommunikationstechnik aus dem „grünen“ Wertesystem, um Unternehmen, Abteilungen und Teams ein besseres gegenseitiges Verstehen in Lern- und Experimentierräumen zu ermöglichen.
6. Geben Sie der Kombination und Integration von Ideen eine Chance. Hier hilft der Konsent (mit „t“ statt „s“) aus dem „gelben“ Wertesystem, eine Entscheidungsform der Holokratie [Robertson, 2007].

Alle Handlungsempfehlungen lassen sich umso leichter umsetzen, je mehr die bestehende Unternehmens- und Abteilungskultur das unterstützt. Das Umfeld bestimmt also die Kultur in Lern- und Experimentierlaboren. Eine Veränderung der Kultur hin zu mehr offenem Austausch, Lernen und sich ergänzender Kreativität braucht Zeit, Geduld und externe Hilfe.

Kontakt: <https://sl-organisationsentwicklung.de> alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

Literatur und Quellen

König, Oliver; Schattenhofer, Karl (2006): Einführung in die Gruppendynamik, 6. Aufl. 2012, Carl-Auer
Krumm, Rainer; Buchholz, Christian (2018): Innovationskultur – in 30 Minuten wissen Sie mehr, 2018, Gabal
Krumm, Rainer; Wittig, Sonja (2020): Teamkultur - in 30 Minuten wissen Sie mehr, 2020, Gabal
Robertson, Brian J. (2007): Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, PDF im Internet, CC license
Senge, Peter M. (1990): Die fünfte Disziplin, 6. Auflage 1998, Klett-Cotta

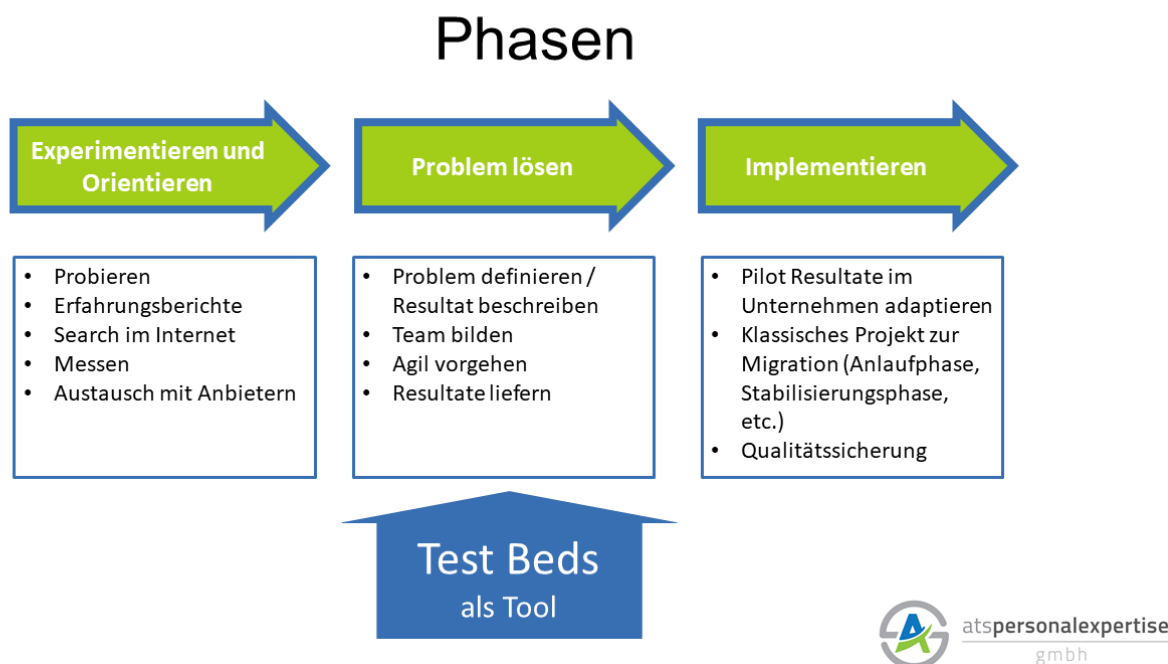
6.3 Test Beds der nächste Schritt

Von Thomas Wildermuth

Lex Labore von GeZu 4.0 und ein nächster Schritt: Fachbezogene agile Test Beds

Die Frage der Digitalisierung (über-)fordert viele Klein und Mittelständische Firmen. Für die erste Phase der Impulse oder Orientierung haben sich die Lern- und Experimentierräume mit der Freiheit sich zu erproben, Neues kennenzulernen, in einem geschützten Raum erste eigene Probleme zu lösen, sehr bewährt. Das Kennenlernen von digitalen Tools sowie der Erfahrungsaustausch sind sehr hilfreich. So konnten Unternehmer und Unternehmerinnen checken, ob es hilfreiche Ansatzpunkte für das eigene Unternehmen gibt.

Für die nächste Phase, die Investitionsphase, ist eine weitere Hürde zu nehmen. Habe ich genügend Kapital, gibt es Förderungen, kann ich den vielleicht nur überschaubaren, aber wichtigen Innovationsteil für mich wirtschaftlich stemmen? Bei diesen Fragen liegt der Invest und das Risiko bei den Unternehmen. Für diese Phase, der Weg zur konkreten Lösung, wurden die agilen Test Beds entwickelt.



Aber der Reihe nach:

1. Wo kommen wir her?

GeZu 4.0 konnte viel bewegen mit offenen, teilweise zielgruppenspezifischen Lern- und Experimentierräumen. In einem professionellem extended Team haben wir die verschiedenen Angebote erarbeitet und realisiert.

Nach den ersten Schritten hat der experimentelle Mehrwert des Fortschritts im Wissen zur Neugier auf Umsetzung geführt.

In der Diskussion standen offene Gruppenbildung für die Lex-Labore und immer wieder kam der Wunsch konkrete Probleme zu lösen.

2. Was sagt Test Beds aus (Begriff / Inhalte / Ziele)?

Test Bed bedeutet Prüflabor oder eine Plattform der strukturierten unternehmerischen und wissenschaftlichen Zusammenarbeit.

Für Großunternehmen ist es schon selbstverständlich explizite Themen gemeinsam zu entwickeln (Bsp. Autobauer beim autonomen Fahren) und danach die Erkenntnisse in die eigene Produktentwicklung überführen und wieder konkurrieren.

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist dieses Vorgehen noch neu. Meist sind KMU von Inhabern und Inhaberinnen erfolgreich entwickelt worden. Jetzt soll die Unternehmensgrenze, die Kernexpertise, temporär und abgegrenzt geöffnet werden. Dies fühlt sich zunächst befremdlich an – ist jedoch eine Strategie um Entwicklungs- und Innovationskosten zu begrenzen. Die Vertrauensbildung ist ein wichtiger Gelingensfaktor.

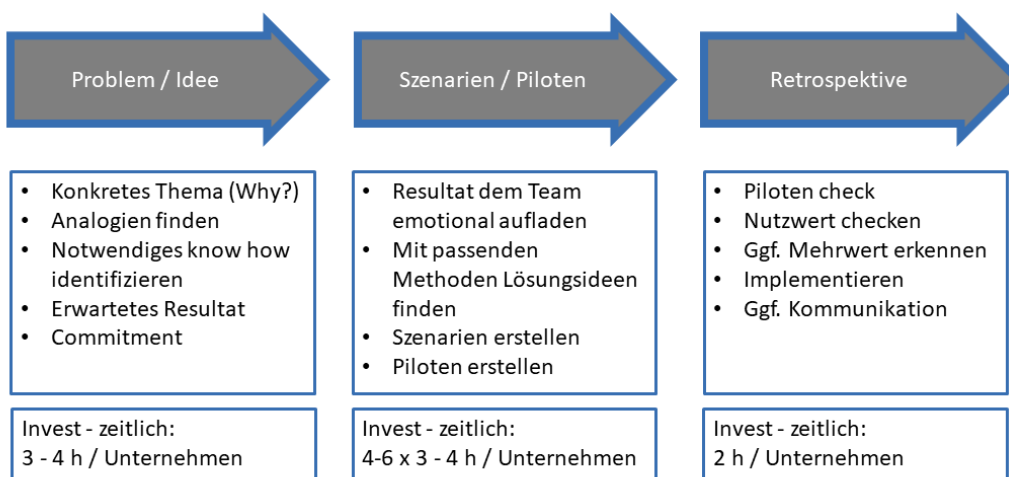
3. Das Test Bed Konzept

Das Test Bed Konzept hat nachfolgende Prinzipien:

- 2 bis 5 Unternehmen arbeiten gemeinsam an der Lösung eines Problems (unternehmensübergreifend)
- Eindeutige Resultaterwartung
- Geschützter Raum (ggf. vertraglich)
- Externe Moderation (ggf. mit wissenschaftlichem Bezug)
- Stringent agile Vorgehensweise
- Begrenzter Zeitraum ca. 6 Monate

4. Wie läuft der Prozess ab?

Vorgehensweise im Test Bed



5. Nutzen/Mehrwert/Risiken

Neben dem Blick über den Tellerrand bringt die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Test Bed konkrete Ergebnisse. Die synergetische Ergänzung der Experten wird durch eine emphatische und resultatorientierte Moderation sichergestellt. Aus einem „netten“ Austausch werden Resultate mit Verbindlichkeit. Die agile Vorgehensweise, also das konkret am erwarteten Resultat orientierte Arbeiten, schafft tragfähige Lösungen. Entwicklungskosten und das Investitionsrisiko werden reduziert.

Wettbewerbsrisiken sind auf die Umsetzung des zu fertigenden Produkts fokussiert. Die Schnelle und parallele Entwicklung, erfordert für die Umsetzung, das roll out, einen Fokus auf Speed.

6. Konkrete Themenbeispiele

Gut geeignete Themen finden sich in den Sekundärprozessen von Unternehmen, wie z. B. Personalthemen (von der Personalbeschaffung, Vergütungssysteme, Zeitsysteme, Personalentwicklungskonzepte, Personaleinsatzsteuerung, Personalkapazitätsausgleiche, Ausbildungskonzepte, etc.), Rechnungswesen (Digitalisierung von Workflows, Steuerungskennziffern, etc.), Managementsysteme (Steuerungsgrößen fürs Unternehmen KPIs / OKRs), Qualitätssicherungsprozesse/-automation, etc..

Ebenso sind neue Produktfelder wie Materialproblemlösungen/Digitalisierung von Kernprozessen gut geeignet.

7. Ausblick

Interessierte KMU können sich über Ihre Verbände, Kammern, Betriebspartner oder auch Moderatoren (z.B. aus dem Umfeld der INQA und GEZU 4.0) sozialisieren. Test Beds werden die KMU in Deutschland in deren Wertschöpfung unterstützen.

Es darf angenommen werden, dass auch Anbieter von Produktlösungen die Test Beds als Vertriebskanal für sich entdecken. Warum auch nicht?

8. Kontakt

Interessierte können sich gern an den GeZu 4.0. Betriebspartner ATS-Personalexpertise GmbH wenden.

Kontaktdaten: tw@ats-personalexpertise.de bzw. alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im [Anhang](#)

6.4 Von der Konzeption & Erprobung der LEX-Lab's zur Verstetigung im GeZu LEX-Labore e.V.

Von Patrick Schneider

Die **LEX-Labore** stehen für **Lern-** und **Experimentier-Labore**.

Im Juni 2020 wurden wir als Experten und Expertinnen von den Projektpartnern des Projekts GeZu 4.0 eingeladen, uns als externe Praxispartner einzubringen, um die Themen

Digitalisierung & Digitale Transformation von KMU voranzutreiben. Die Aufgabenstellung war es, einen geschützten Rahmen für KMU zu gestalten, in dem diese unter Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborations-Anwendungen ihre Erfahrungen austauschen, auf diese Weise von- und miteinander lernen, sich inspirieren und kollegial beraten.

Wir Praxispartner sind erfahrene Organisationsberater und Beraterinnen, Change Manager und Coaches sowie junge, gut qualifizierte Master-Absolventinnen mit digitaler Affinität. In einem agilen, kreativen Prozess haben wir zusammen mit den Projektpartnern im intensiven Lern- und Erfahrungsaustausch das Format der LEX-Labore, das LotsInnen-Konzept sowie deren Qualifizierungsprogramm erarbeitet. Am 20. November 2020 fand die Kick-Off Veranstaltung statt, in der das Format der LEX-Labore sowie die vier LEX-Lab's, drei davon themenbezogenen, vorgestellt worden sind.

Nach anschließender intensiver Bewerbung der LEX-Labs in den sozialen Medien und unseren Netzwerken, fanden sich zahlreiche interessierte, neugierige Teilnehmende. Die Durchführung & Erprobung unserer LEX-Labs erfolgte im Zeitraum Dezember 2020 bis April 2021.

Die Teilnehmenden wurden ermutigt, ihre praxisrelevanten Themen einzubringen, die wir Lotsen und Lotsinnen in einem agilen Prozess moderiert und mit unserer Expertise unterstützt haben. Besonderes Augenmerk haben wir auf den Abstimmungsprozess, die Erkundung von Tools sowie die Abwägung und Hinterfragung der Themen gelegt. Der Austausch und die Lösungsfindung in kollegialer Beratung erkennen wir als den eigentlichen Nutzen für die Teilnehmenden. Wir sind die Schnittstellen-Manager, die das Ganze moderieren, aber nicht die Berater, die sagen „so machst du das richtig“. Es wäre auch vermessen, es von extern zu sagen, wir kennen die Organisationen gar nicht.

Der Prozess der LEX-Labore-Konzeption, der Vorbereitung & Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung sowie der Vorbereitung und Durchführung der LEX-Labore war unheimlich motivierend und positiv-energiegeladen. In diesem Flow haben vier von uns Praxispartnern am 18. Dezember 2020 den GeZu LEX-Labore e.V. zur Verstetigung der LEX-Labore, zusammen mit drei weiteren Lotsinnen und Lotsen aus unseren Netzwerken, gegründet. Vereinssitz ist in München. Wir sind ein virtuelles Team und kommen aus allen möglichen Regionen Deutschlands. Die meisten von uns kennen sich nur aus den gemeinsamen Videokonferenzen.

Uns verbindet die gemeinsame Vision, dass wir die LEX-Labs branchenunabhängig oder branchenübergreifend und ortsflexibel anbieten. Auf der anderen Seite ist da auch der Gedanke der regionalen Netzwerke und der regionalen LEX-Labs. Das wird sicherlich über die regionalen Wirtschaftsförderungen aufgesetzt werden, weil einfach auch der Wunsch nach einem persönlichen Miteinander da ist. Wir wollen die gewonnenen Erkenntnisse weitertragen und mit weiteren Lotsinnen und Lotsen sowie Teilnehmenden der LEX-Labs eine LEX-Community aufbauen, mit der wir den Gedanken des gemeinsamen Lernens und Experimentierens weiterentwickeln. Ja, unsere Vision ist tatsächlich, dass wir eine ganz, ganz lebendige LEX-Community entwickeln nach dem Vorbild der Working Out Loud-Community. Dort kann man spüren, was es bedeutet, hier ein Mitglied einer ganz lebendigen Community zu sein, wo Menschen mit einem ganz offenen Mindset und mit einem ganz interessanten Wertgefüge ihr Wissen teilen. Und das ist unsere Vision, dass wir eine ganz lebendige Community bekommen, wo Menschen dabei sind, die Spaß daran

haben, in der Community zu sein, wo man sich gegenseitig ergänzt und bereichert, wo man sich austauschen kann, sowohl fachlich als auch menschlich.

Bei aller Begeisterung und Euphorie dürfen wir erwähnen, dass es für unser kollektives Engagement der letzten Monate mit einigen hundert Stunden keinerlei Förderung bzw. Vergütung gibt. Seit Mitte Mai 2021 sind wir mit unserer Webseite [GeZu LEX-Labore e.V. – Lern- und Experimentierräume: Gemeinsam die Zukunft meistern](#) vertrauenswürdig sichtbar. Dabei haben wir auch unvergütete Unterstützung aus unserem persönlichen Netzwerk bekommen.

Im Mai 2021 kam eines der fünf angebotenen LEX-Labs zur digitalen Zusammenarbeit zustande. Erste Interessierte für eine Mitwirkung als Lotsen und Lotsinnen gibt es bereits aus unseren Netzwerken. Sie beteiligen sich zum Schnuppern im laufenden LEX-Lab. Natürlich freuen wir uns, wenn sich weitere Lotsinnen und Lotsen mit eigenen LEX-Labs an der Entwicklung des Vereins einbringen.

Bei allem Idealismus sind wir auf ideelle und finanzielle Unterstützung angewiesen, um den Prozess am Laufen zu halten. Wir führen Sondierungsgespräche mit vielen Menschen, Verbänden und Institutionen. Zur Vertrauensförderung trägt bei, dass wir unsere Aktivitäten unter dem Dach von INQA fortführen können und Unterstützung bei der Ankündigung der geplanten Infoveranstaltungen im Sommer/Herbst 2021 und weiteren erhalten. Weitere Unterstützung brauchen wir bei der aktiven und zielgruppenbezogenen Vermarktung und Etablierung der LEX-Labs.

Ab September 2021 planen wir den Start der LEX-Labs erneut. Die vielfachen konstruktiven Rückmeldungen greifen wir gerne auf und richten diese auf Zielgruppen aus. Geschäftsführende, Betriebsräte, Bürgermeister, Leiter von sozialen Einrichtungen, usw. wollen direkt angesprochen werden und sie wollen den Lern- und Erfahrungsaustausch bevorzugt unter ihresgleichen organisiert wissen.

Auch die Preisbildung richten wir auf die Zielgruppen und Branchen aus. Dabei ist es unerlässlich, dass durch die Teilnahmegebühren die Honorare der Lotsen und Lotsinnen und die Kosten des Vereins gedeckt werden. Wir sind frohen Mutes, dass uns das mit Unterstützung von vielen Seiten gelingen wird.

Unser Geschäftsmodell beinhaltet die Durchführung von LEX-Laboren, wo dann Teilnehmende zum gemeinsamen Lern- Erfahrungsaustausch mit hineinkommen. Das zweite Element ist die LEX-Community aus Teilnehmenden der LEX-Labore, aber auch einer Community von Lotsinnen und Lotsen. Wie wir diese gestalten können, ist noch in der Diskussion. Wir sagen auch hier "Gemeinsam Zukunft gestalten" und glauben, da gibt es sehr viel zu gestalten, auch außerhalb der LEX-Labore. Wir hoffen, dass diese ein Katalysator sein können, diese Art der Zusammenarbeit und das hierfür erforderliche Vertrauen aufzubauen, wirklich erlebbar zu machen und auch eine Begeisterung zu erzeugen. Drittens könnten wir uns ein modulares Qualifizierungsprogramm für Lotsen und Lotsinnen vorstellen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Etablierung und Ausbreitung der LEX-Labore, die Entwicklung des Lotsen- und Lotsinnen-Netzwerks sowie der LEX-Community sind unsere Netzwerke sowie aktive Mitwirkung in der DGSv, DGSF, DGQ, VDI, VDSI, gfo und weiteren sowie das verbindende Mindset des Teilens von Wissen, unser Wir-Gefühl und das

Miteinander. Es geht uns um den Sinngehalt, den Purpose, voneinander zu lernen und uns gegenseitig zu befruchten. Und diesen Grundgedanken wollen wir weitertragen. Wie kann man sich gegenseitig stärken? Wo kann man voneinander lernen und nicht abgrenzen. Also einfach eine andere Sichtweise auf die Dinge verbreiten.

Wir sind Persönlichkeiten, die Unternehmern und Unternehmerinnen helfen, die richtigen Fragen zu stellen und gemeinsam antworten auf die Fragen zu entwickeln. Und wir haben eine unheimliche Schlagkraft durch die Kombination von Expertisen und Kompetenzen für viele Themen sowie unsere Bereitschaft, Wissen zu teilen.

Hier liegt auch der wesentliche Nutzen einer Community, nicht weil es dort viele Antworten gibt, sondern, weil in der Zusammenarbeit und in der Diskussion überhaupt viele Fragen auch erst entstehen. Und eine gute Antwort setzt eine gute Frage voraus. Und wir glauben, dass das ein sehr guter Nährboden sein kann, die richtigen Fragen zu identifizieren und sich darüber klar zu werden und neue Perspektiven entwickeln zu können.

Kontakt: <https://digitalcultureteam.eu> alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im **Anhang**

6.5 Warum funktionieren die LEX-Labore e.V. (Lern- & Experimentierräume)?

Von Dr. Dietmar Horch

Wissenschaftlicher Impact und Nutzenargumentation zur neuen sowie innovativen Lernform des Vereins!

Die Aktivitäten des Vereins GeZu LEX-Labore e.V. sind finanziert durch Teilnehmergebühren der unternehmensübergreifenden Lern- und Experimentierräume.

In diesen LEX-Laboren werden zukunftsfähige und passende Lösungen selbstständig durch Unternehmer:Innen und den GeZu Lots:Innen erarbeitet.

Die Lern- und Experimentierräume bestehen aus einer Workshop-Reihe (mindestens 4 Termine), in deren Rahmen sich mehrere Unternehmenslenker und -lenkerinnen aus verschiedenen Branchen treffen, um gemeinsam anstehende Herausforderungen und Zukunftsthemen zu lösen.

Eine neue Kooperationsidee!

Warum funktioniert dieses Format des GeZu LEX-Labore e.V.? Warum vier Termine?

Die Erklärung liegt in der Lern- und Vergessenskurve.

Alle kennen die Situation nur zu gut: Die Lern- Lehrveranstaltung ist spannend und der vermittelte Inhalt richtig interessant – und trotzdem, nach kurzer Zeit ist das meiste Erlernte wieder verflogen. Wir sprechen hier von einer Lern- und Vergessenskurve.

Lern- & Vergessenskurve – Kaum gelernt, schon vergessen!

Warum ist das so? Die Erkenntnisse stammen vom Psychologen Herrmann Ebbinghaus[2] und werden hier in der "Ebbinghaussche Vergessenskurve" dargelegt.

- Nach rund 20 Minuten hat der Mensch frisch Gelerntes bereits zu 40 Prozent wieder verlernt.
- Nach 90 Minuten sinkt die Halbwertszeit des Wissens bereits auf 60 Prozent, nach einem Tag erinnern wir allenfalls noch ein Drittel (30 Prozent) der eingprägten Inhalte.

Bemerkenswert ebenfalls: Nach nur sechs Tagen ist unser Erinnerungsvermögen auf 23 Prozent geschrumpft (siehe Grafik) – auf lange Sicht behalten wir gerade mal 15 Prozent des Erlernten. So, und jetzt versuchen Sie diese Zahlen mal dauerhaft zu speichern.

Warum ist das so, dass wir schnell vergessen?

Mittlerweile wurde die Erkenntnis der Vergessenskurve nach Ebbinghaus in diversen Studien bestätigt, und die neuere Hirnforschung weiß inzwischen sogar, welcher Mechanismus dafür verantwortlich ist.

Unser Gehirn arbeitet ökonomisch und speichert dauerhaft nur, was absolut notwendig ist.

Neue Informationen oder gar neue Verhaltensweisen werden da erstmal geblockt, solange nicht klar ist, dass diese wirklich wichtig sind. Der Grund liegt im sehr hohen Sauerstoff- und Zuckerverbrauch, den die Auseinandersetzung mit neuen Inhalten und Mustern verursacht.

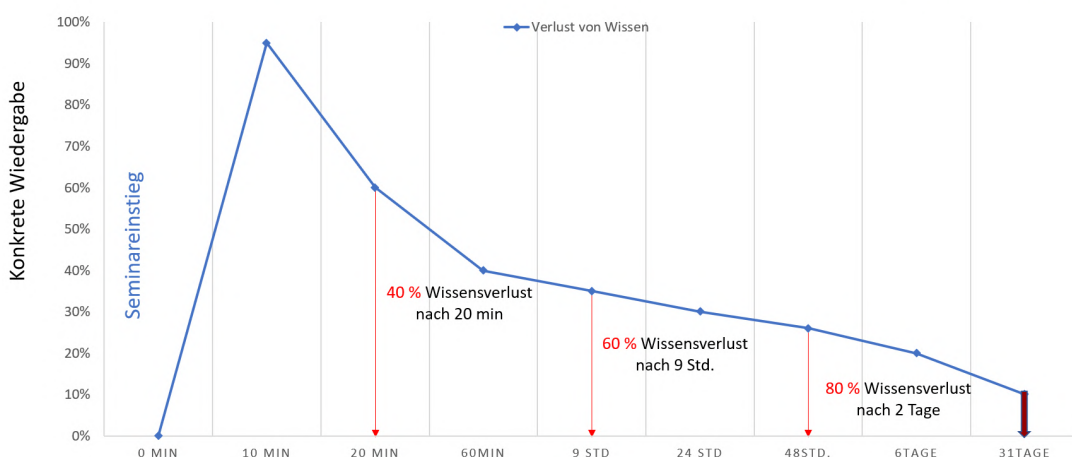
Das Gehirn versucht Routinen im Denken und Tun beizubehalten und schüttet zur Belohnung neuronale Botenstoffe aus, die wiederum für eine weitere Stärkung bereits vorhandener Routinen sorgen.

Wenn wir also neue Muster verankern wollen, wird klar, dass man diese neurobiologischen Gesetzmäßigkeiten berücksichtigen muss, um eine dauerhafte Veränderung herbeizuführen.

Vergessenskurve nach Ebbinghaus

Kaum gelernt und schon vergessen!

<https://de.wikipedia.org/wiki/Vergessenskurve>



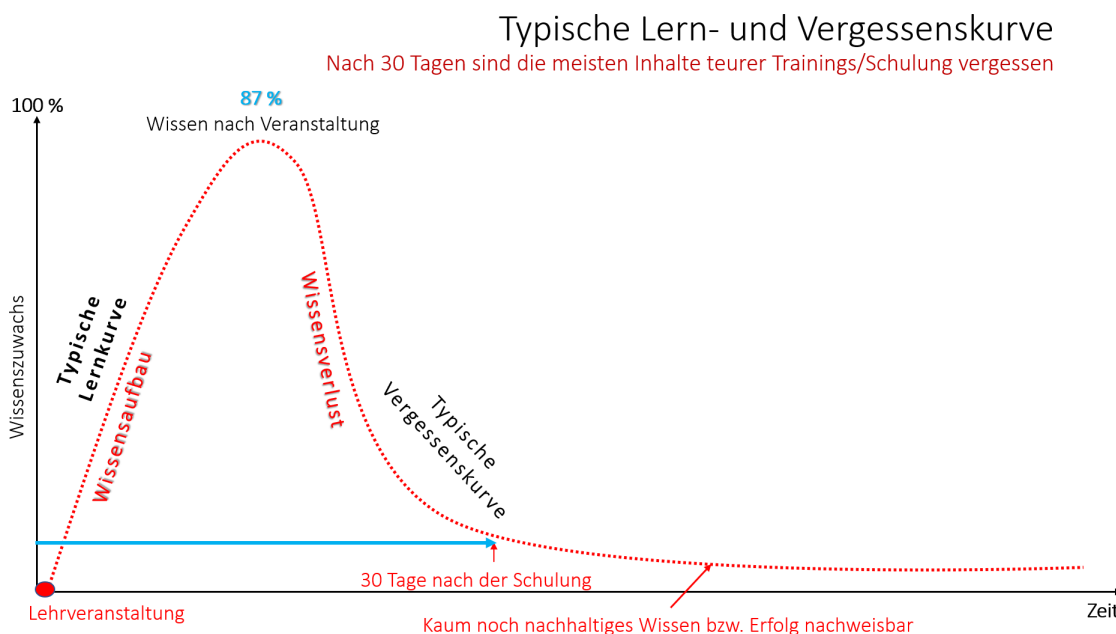
Grafik 1: So schnell geht vergessen, wenn keine strategischen Lernmodelle eingesetzt werden

Behaltens- & Erinnerungskurve bei Lehrveranstaltungen

Lern- & Lehrveranstaltungen, Trainings, Workshops und Seminare sind typische Veranstaltungen, um Wissen an eine größere Gruppe zu vermitteln. So ist das auch mit den LEx-Laboren. Rein theoretisch könnte man die 4 Termine auch in einem gesamten Gruppentermin zusammenfassen.

Hier eine Erläuterung wie es allgemein bei Lernveranstaltungen funktioniert und welches "BruttoWertschöpfungspotential" den Unternehmen jedes Mal verloren geht.

Diese Veranstaltungen sind teuer, dauern häufig sehr lange (Produktivität steht dem Unternehmen nicht zur Verfügung) des Weiteren nimmt die Nachhaltigkeit drastisch ab.



Grafik 2: Typische Lern- und Vergessenskurve – Effizienz nach Trainings deutlich verringert

- In der Veranstaltung, bedingt durch die Lernmotive, steigt die Lernkurve stark an.
- Bei emotionaler Bindung, Ansprache aller Sinnesorgane sowie Verwendung von Submodalitäten, wird das Wissen wenige Tage zur Verfügung stehen.
- Kurz danach fällt, vor allem bei Nichtgebrauch des Wissens, die Behaltens- & Erinnerungskurve stark ab. Nach ca. **30 Tagen** ist das Wissen auf das Ausgangsniveau gefallen.

Somit kommt es zu einem erheblichen Wissensverlust, Verlust der getätigten Investition & Produktivität. Die notwendige Motivation und Zukunftsfähigkeit der Mitarbeiter nehmen im gleichen Maß ab, wie das Vergessen!

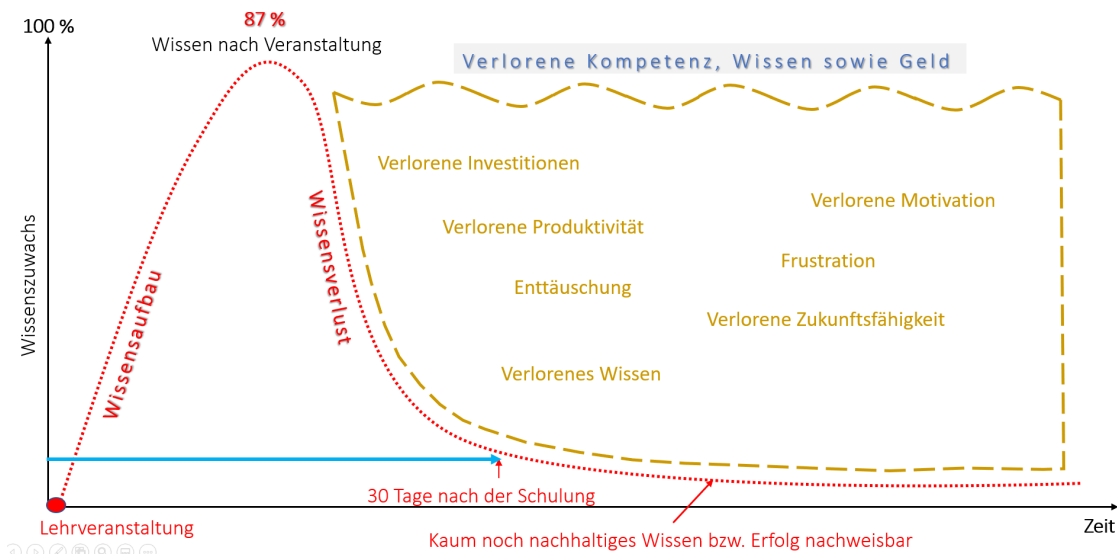
Einsatz "Digitaler Lernmethoden"

Um Nachhaltigkeit zu sichern, muss innerhalb der ersten Tage/Wochen eine Art «Repetitorium» installiert werden.

Um die Motivation hochzuhalten, ist es unabdingbar, dass das Lernen 4.0 Spaß macht, Erfolge zeigt und jederzeit verfügbar ist.

Vergessenskurve kostet Unternehmen sehr viel Geld

Verlust von Motivation, Investition und vor allem internes Wissen!



Grafik 3: Verlorene Investitionen durch ein hohes Vergessens - GAP

Das Wellen-GAP ist der entgangene Nutzen der Investition für nachhaltiges Lernen. Dies bedeutet das nach 30 Tagen, 75 % des investierten Kapitals verloren gegangen ist.

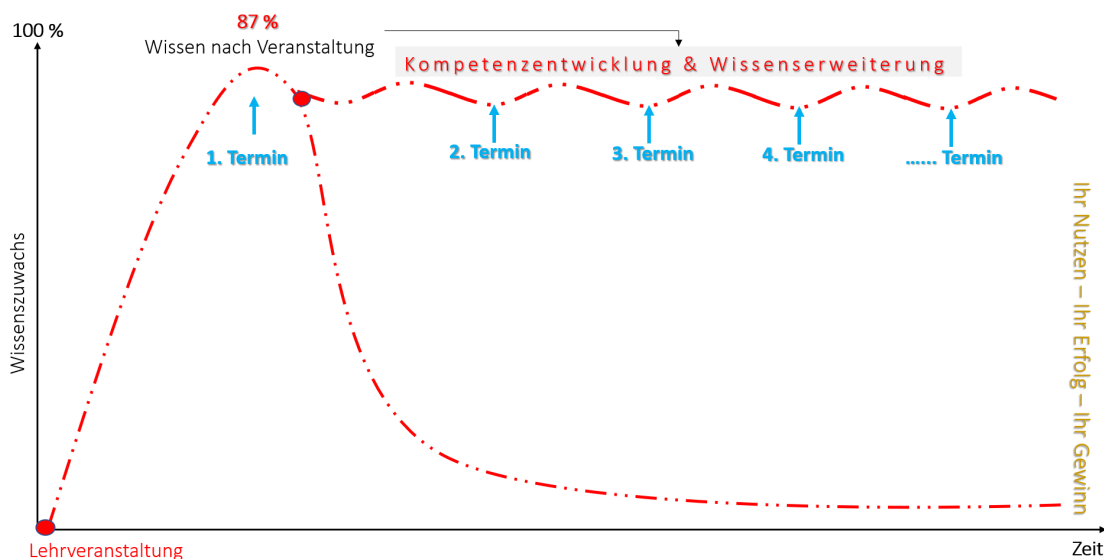
Das gelehrt Wissen kann dann nach 30 Tagen für das Unternehmen nicht mehr komplett abgeschöpft werden.

Langfristige Sicherung von Wissen und Lernerfolg

Ein wichtiger Bestandteil eines exzellenten Beratungs-, Trainings- und Lernkonzept ist die nachhaltige Wissensvermittlung. Wissen als Basis von persönlicher Befähigung im Handeln.

4 Termine für erfolgreiche LEX-Labore

Wiederholungen der Termine garantieren ein neurobiologisches Wissen!



Grafik 4: Wiederholung nach der Hauptveranstaltung um den Lerneffekt zu erhöhen und das Erinnern zu erleichtern

Für Digitales Lernen sind folgende Kriterien unabdingbar:

- hochwertiges Wissen vermitteln,
- nachhaltige und kompetente Anwendung des erworbenen Wissens
- schnelle Umsetzung in den Unternehmensalltag
- langfristige und nachhaltige Wissenskompetenz
- sowie neues, innovatives Wissen generieren.

Geleitet durch diese Wissens- und Vergessens Kriterien wurde das digitale «LEX-Labore Lern- & Lehrkonzept» entwickelt. Damit gelingt es Menschen in die Lage zu versetzen, erlerntes Wissen zielgerichtet einzusetzen sowie sich neues Wissen nachhaltig anzueignen und neurobiologisch adäquat zu speichern.

Die LEX-Labore und die dort eingesetzten digitalen Hilfsmethoden ermöglichen ein wirksames neurobiologisches Bildungskonzept, welches die Implementierung von wissens- oder verhaltensorientierten Lernmethoden beinhaltet.

Veränderung der Vergessenskurve durch „digitale Lernmethoden“

Sehr hilfreich in diesem Zusammenhang ist das „Repetitorium“, d. h. also ständiges Wiederholen und Anwenden in kleinen Portionen. Zwischen den LEX-Labor Terminen werden Wiederholungen gewährleistet, so dass sich das Wissen aus den LEX-Laboren durch die Weiterbearbeitung der Inhalte im eigenen Unternehmen verknüpft.

Beeinflussung der Vergessenskurve durch Gedächtnistraining

Im Gehirn sind die Inhalte häufig miteinander verbunden. Wenn wir zum Beispiel einen bestimmten Begriff suchen, stellt das Gehirn eine Verbindung mit anderen Faktoren her. Dadurch können wir auf das „Gesuchte“ zurückgreifen. In jeder Sekunde entstehen im Gehirn zahlreiche Verbindungen mit den entsprechenden Nervenzellen. Ungenutzte Verbindungen werden gleichzeitig unterbrochen – wir vergessen den Inhalt.

Nur durch ständiges „Üben“ lässt sich verhindern, dass die im Gehirn gespeicherten Informationen verloren gehen. Dadurch bleiben die Nervenverbindungen dauerhaft bestehen. Verknüpfen und Üben ist der Kern, aus dem das Gedächtnistraining besteht, und dadurch wird auch die Vergessenskurve positiv beeinflusst. Es ist wie ein Muskel, der trainiert werden will.

Das Gehirn verarbeitet die aufgenommenen Informationen sehr wirtschaftlich. Die Ergebnisse, auf die in der Zukunft zurückgegriffen werden müssen, kommen ins Langzeitgedächtnis.

Das Gedächtnistraining und somit auch die -forschung dienen dazu, entsprechende Vorgehensweisen zu entwickeln, die die Informationen ökonomisch in das Langzeitgedächtnis befördern und dort verankern.

Eine dieser Methoden, die verstärkt auch im Unterricht eingesetzt wird, ist die Intervall gesteuerte Wiederholung von wichtigen Daten. Dieses System arbeitet nach dem Grundsatz: Anhand der Häufigkeit der Wiederholung erkennt der Filtermechanismus die Wichtigkeit der Information und legt diese im Langzeitgedächtnis ab.

Der Pädagogen Spruch „Wiederholung ist die Mutter der Pädagogik“ bekommt da die wissenschaftliche Bestätigung. Im „Tagesgeschäft“ findet diese Methode zu wenig Anwendung. Denn viele vergessen, übernommene Information kontinuierlich zu wiederholen. Dies ist eine Möglichkeit, die Vergessenskurve zu beeinflussen.

Summary: Somit ist das Konzept der 4 Termine inklusive weiterer Lern- und Diskussion Einheiten die Grundlage von nachhaltigem Lernen und Verändern.

Lernen als Basis des Gedächtnisses

Priming – wie können Sie es nutzen?

Unter Priming versteht man eine Beeinflussung des Denkens, in der Art, dass ein bestimmter vorangegangener Reiz die Denk- und Verhaltensweise bei einer darauffolgenden Reaktion beeinflusst.

Bei dem Reiz kann es sich um ein Wort, ein Geruch oder ein Bild handeln. Diese sanfte Beeinflussung läuft in der Regel unbewusst ab und kann je nach Art des Primings Gedächtnisleistungen verbessern.

Das Prinzip dieses Systems nutzen wir mit unterschiedlichen Lernmodellen. Bevor Workshops, Seminare und Trainings beginnen, startet in der ersten Phase eine Präsensibilisierung, ein sogenanntes PRIMING.

Wie genau funktioniert das Priming?

Priming ist ein Effekt, der in unserem Gehirn stattfindet. Im Grunde genommen legt das Gehirn beim Priming Spuren an und bereitet so Ihr Unterbewusstsein aufkommende Ereignisse vor.

Durch einen Reiz werden in Ihrem Gehirn Gedächtnisinhalte aktiviert und diese lösen aufgrund früherer Erfahrungen und Erlebnisse, spezifische Assoziationen aus. Das Gehirn sucht assoziativ passende Inhalte zu dem betreffenden Wort.

Obwohl dieser Prozess unbewusst abläuft, werden sowohl Ihr Verhalten als auch Ihre Gefühle und Ihr Gedächtnis von diesem Effekt beeinflusst.

Das Priming Konzept hat viele verschiedene Ausprägungen. Die Wirkungsweise des Priming Effekts beschränkt sich nicht nur auf das Abrufen von Wörtern und Gedanken, sondern kann auch Auswirkungen auf ein gezeigtes Verhalten haben.

Ein berühmtes Beispiel für diese Wirkung, ist der sogenannte Florida-Effekt. Werden Menschen mit vielen Begriffen konfrontiert, die sich um das Wort „alt“ drehen, dann wirkt sich das auch ganz unbewusst auf das Verhalten dieser Menschen aus. Sie bewegen sich beispielsweise langsamer und schwerfälliger.

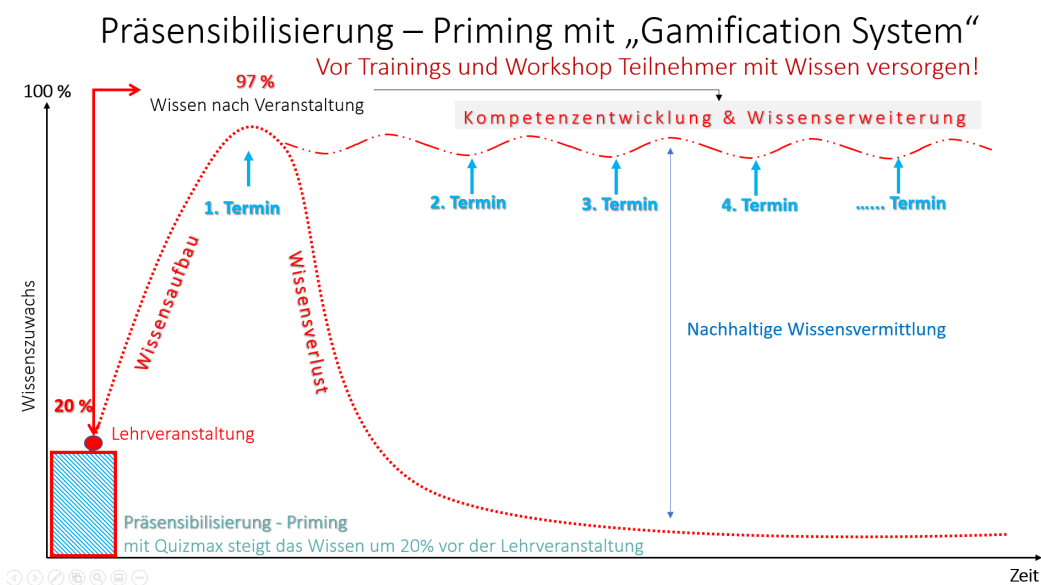
Diese Beobachtung bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass der Priming Effekt auch zur positiven Beeinflussung des eigenen Verhaltens genutzt werden kann.

Gedanken an schöne Ereignisse in Ihrem Leben, könnten also theoretisch ein Lächeln auf Ihr Gesicht zaubern. Eine für das Lernen und die Steigerung der Gedächtnis Leistungen wichtige Ausprägung des Priming Konzeptes, ist das semantische Priming.

Das semantische Priming

Dieser Priming Effekt zeichnet sich durch die Aktivierung von begrifflichen Assoziationen, zum Beispiel durch die Aktivierung über Wortfelder aus. Vereinfacht gesagt bedeutet dies, dass die Verarbeitung eines Begriffes, die Verarbeitung eines sich anschließenden Begriffes beeinflusst, falls beide Begriffe miteinander in irgendeiner logischen oder semantischen Beziehung stehen.

Wenn diese Beziehung besteht, kann der vorangegangene Reiz bewirken, dass der nachfolgende schneller verarbeitet wird. So kann beispielsweise der Begriff „Geschenk“ schneller verarbeitet werden, wenn zuvor das Wort „Weihnachten“ vernommen wurde.



Grafik 5: Durch Priming die Teilnehmer auf das Training vorzubereiten, um den Lerneffekt zu erhöhen

Der Grund dafür, dass diese Reizverknüpfung überhaupt funktioniert, liegt nach einer Theorie aus der Sprachpsychologie, im Aufbau unseres Wortgedächtnisses.

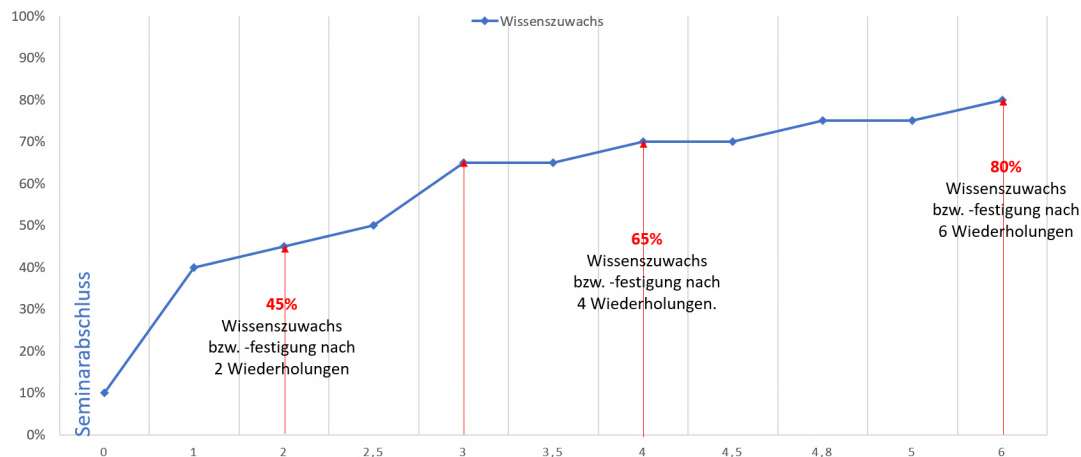
Unser **semantische Gedächtnis** ist ein neuronales Netzwerk, welches über ein riesiges mentales Wortlexikon verfügt. Die Aktivierung eines bestimmten Wortes läuft über mit diesem Begriff im Zusammenhang stehende, abgespeicherte Wörter ab.

Bei dieser sprachpsychologischen Theorie von Collins und Loftus werden die einzelnen Worte als Knoten beschrieben. Diese Knoten sind in ein assoziatives Netzwerk integriert und bilden einzelne Konzepte. Wird eines dieser Konzepte aktiviert, werden auch andere, mit diesem Konzept verbundene Konzepte aufgerufen.

Die Aktivierung findet dabei in alle möglichen Richtungen gleichzeitig statt. Ein Konzept wird umso schneller aufgerufen, desto stärker die assoziativen Verbindungen ausgeprägt sind.

Kampf gegen das Vergessen!

„Wiederholungen, Wiederholung sowie Spaß am lernen“



Grafik 6: Permanente Wiederholungen erhöhen maximal den Lern- und Erinnerungseffekt

Eine weitere Beobachtung des semantischen Priming ist es, dass ein Konzept, welches bereits zuvor ein mal aktiviert wurde, beim Zweiten Aufruf deutlich schneller gefunden und aktiviert wird. Das semantische Priming kann also theoretisch sehr nützlich sein, um Gedächtnisleistungen zu steigern. Doch wie kann das Priming in der Praxis effektiv genutzt werden?

Wie kann man durch das Priming Konzept die eigenen Gedächtnisleistungen steigern?

Wer wünscht sich nicht, das eigene Lernpensum im Studium schneller bewältigen zu können oder alltägliches Wissen auch im Alter optimal abspeichern zu können? Durch einfache Übungen, die den Priming-Effekt nutzen, können Gedächtnisleistungen langfristig optimiert werden.

Mit der Hilfe von Assoziationen können Sie sich Ereignisse, Namen oder Daten besser einprägen. Eine Möglichkeit dies zu tun, ist das gedankliche „Voreinstimmen“ auf eine Lerneinheit. Halten Sie sich ganz bewusst vor Augen, welches Wissen Sie erlernen möchten und visualisieren Sie das Thema.

Haben Sie bereits in der Vergangenheit Dinge erlernt, die in Zusammenhang mit diesem Lernbereich stehen, dann vergegenwärtigen Sie sich noch ein mal das Erlernete. Der Priming Effekt sorgt dann schon vor dem Beginn des eigentlichen Lernens dafür, dass die entsprechenden Konzepte im Gehirn aktiviert werden und erleichtert somit den späteren Lernprozess. Schon das Aufschreiben von themenverwandten Stichpunkten vor der Lerneinheit, kann die Aufmerksamkeit steigern.

Ebenfalls kann das Visualisieren komplizierter Sachverhalte dazu beitragen, sich das Erlernete besser zu merken. Sie führen sich den Sachverhalt sozusagen noch ein mal vor Augen und verbinden so verschiedene Reize miteinander. Es gibt noch viele weitere Übungen, die den Priming Effekt nutzen und so die eigene Gedächtnisleistung steigern können.

Fazit

Wer die Funktionsweise des **Gedächtnisses** begreift, kann diese Funktionsweisen zum eigenen Vorteil nutzen. Das Priming ist ein hoch wirksamer Effekt, der Menschen jeden Alters helfen kann, die eigene Gedächtnisleistung zu verbessern. Warum sollte man diesen gewöhnlich unbewusst ablaufenden Effekt, nicht aktiv dazu nutzen, die eigenen Möglichkeiten optimal auszuschöpfen.

Lerninstitute und Gedächtnistrainer bedienen sich schon seit längerer Zeit dieser kognitiven Effekte und konnten damit beeindruckende Ergebnisse erzielen. Lassen auch Sie nicht die Chance verstreichen, durch Priming und andere Lernhilfen ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Das Gedächtnis

Als Gedächtnis können wir das psychische System definieren, das dafür zuständig ist, dass wir Informationen

- a) aufnehmen (rezipieren, lernen)
- b) über einen längeren Zeitraum abspeichern (merken, behalten)
- c) bei Bedarf wieder abrufen (reproduzieren) können.

Das Gedächtnis ist kein "Ort" im Gehirn. Vielmehr sind eine ganze Reihe psychischer Prozesse und viele unterschiedliche Hirnregionen (sowohl in der Großhirnrinde als auch in subkortikalen Gehirnregionen) am Gedächtnis beteiligt.

Damit wir etwas aus dem Gedächtnis abrufen (also erinnern) können, muss es zunächst einmal dort hinkommen. Das heißt, wir müssen lernen.

Lernen ist - ganz allgemein gesprochen - zunächst einmal einfach die **Reaktion unseres Gehirns auf Erfahrungen, die wir machen**.

Erst wenn eine Erfahrung auch tatsächlich eine **nachhaltige und langfristige Veränderung im Gehirn** bewirkt hat, können wir von Lernen sprechen.

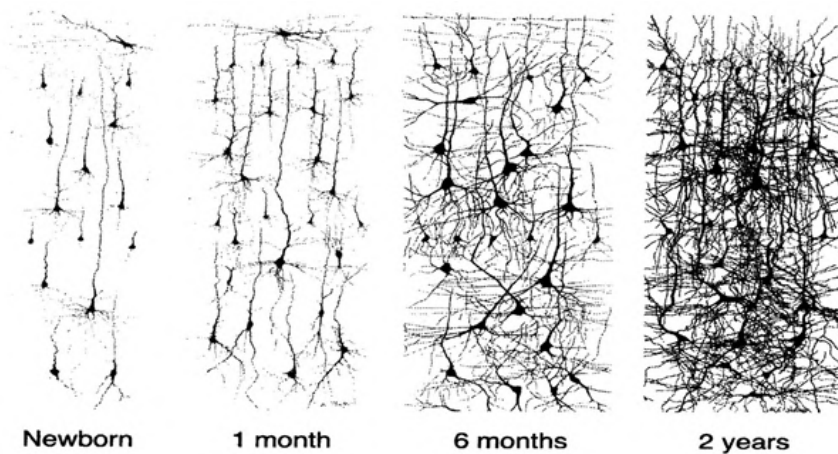
Welche Veränderungen durch Lernerfahrungen im Gehirn entstehen, ist eine spannende Frage. Ganz allgemein können wir sagen, dass durch Lernen im Gehirn neue **neuronale Verknüpfungen** (also Verbindungen zwischen Nervenzellen) entstehen.

Je öfters wir eine bestimmte Lernerfahrung machen, desto stabiler ist diese Verbindung im Normalfall auch. Und: je mehr Eingangskanäle (Sinneskanäle, Emotionen, motorische Zugänge, ...) an einer Lernerfahrung beteiligt sind, desto besser wird sie abgespeichert.

Was passiert auf der Ebene der Nervenzellen?

Unser Gehirn besteht aus 100 bis 150 Milliarden Nervenzellen, im Fachbegriff: Neuronen. Diese gigantische Zahl von Neuronen ist bereits bei der Geburt vorhanden. Lange Zeit hat man gedacht, dass nach der Geburt keine neuen Nervenzellen mehr gebildet werden. Heute weiß man zwar, dass das so nicht stimmt.

Aber im Wesentlichen kommen wir mit den Nervenzellen, mit denen wir geboren werden, auch unser gesamtes Leben lang aus. Es ist sogar neueren Erkenntnissen zufolge so, dass ein Teil der Nervenzellen im Laufe der ersten Lebensjahre wieder "verschwindet".



Grafik 7: Neuroplastizität des Gehirns – neues Lernen erweitern die neuronalen Bahnen

Obwohl wir also nach unserer Geburt kaum noch neue Nervenzellen bilden, verdoppelt sich das Gewicht unseres Gehirns in den ersten zwei Lebensjahren. Wie ist das möglich?

Nervenzellen gehen mit anderen Nervenzellen Verbindungen ein. Eine einzige Nervenzelle kann so mit hunderten oder sogar tausenden anderen Nervenzellen verbunden sein.

So entstehen in unserem Gehirn neuronale Netzwerke. Und diese Netzwerke spiegeln die Lernerfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens machen.

Was wir als *Lernen* bezeichnen, ist (etwas vereinfacht gesagt) nichts anderes als die Neuentstehung und die Verstärkung bereits bestehender Verbindungen zwischen Nervenzellen.

Je öfters wir eine bestimmte impulsauslösende Erfahrung machen, desto stabiler wird die synaptische Verbindung zwischen den Nervenzellen, die diese Erfahrung repräsentieren.

Lernen ist also auf der Ebene des Gehirns die Veränderung der Feinstruktur unseres Gehirns (synaptische Verbindungen zwischen Nervenzellen; Entstehung neuronaler Netze) in Abhängigkeit von unseren Erfahrungen.

Summary: Somit ist das Konzept der 4 Termine inklusive weiterer Lern- und Diskussion Einheiten die Grundlage von nachhaltigem Lernen und Verändern.

Literatur und Quellen

[1] Psychologe Hermann Ebbinghaus Im Zusammenhang mit der Vergessenskurve maß der Berliner Professor auch die Anzahl der Wiederholungen in Abhängigkeit von der Zeit, die nötig waren, um nach einer Pause die auswendig gelernten Silbenreihen fehlerfrei reproduzieren zu können. (Ersparnisemethode). Seine Ergebnisse besagen grob, dass wir bereits 20 Minuten nach dem Lernen nur noch 60 % des Gelernten abrufen können. Nach einer Stunde sind nur noch 45 % und nach einem Tag gar nur 34 % des Gelernten im Gedächtnis. Sechs Tage nach dem Lernen wiederum ist das Erinnerungsvermögen bereits auf 23 % geschrumpft; dauerhaft werden nur 15 % des Erlernten gespeichert.

www.dasgehirn.info/denken/gedaechtnis/stochern-im-gedaechtnis-nebel

www.planet-wissen.de/natur/forschung/gedaechtnis/pwiemeilensteinedergedaechtnisforschung100.html

blog.neuronation.com/de/die-vergessenskurve-nach-dr-ebbinghaus/

Kontakt: www.dietmar-horch.de bzw. alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im **Anhang**

6.6 Erfahrungen aus den LEX-Labs „Digitale Kollaboration“ und Weiterentwicklung des Formats

Von Inka Barg & Björn Hoffmann

Beim Transfer der Zusammenarbeit ins Internet muss man die Dinge neu denken. Das Corona-Jahr 2020 hat uns von heute auf morgen vor diese Herausforderung gestellt. Noch nie wurde in so kurzer Zeit so vieles verändert und modernisiert. Die digitale Zusammenarbeit aus dem Home-Office heraus wurde zur neuen Normalität. Das LEX-Labor „Digitale Kollaboration“ hat alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen großen Schritt gemeinsam vorangebracht.

6.6.1 Erfahrungen im digitalen Miteinander

Von Inka Barg

Aufgrund der hohen Nachfrage zum LEX-Labor „Digitale Kollaboration“ wurde Anfang dieses Jahres eine zweite Gruppe ins Leben gerufen. Das Thema brannte allen auf den Nägeln, da sich das Arbeitsleben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer seit März 2020, quasi über Nacht, in ein digitales verwandelt hatte. Von 0 auf 100 in ca. einem Monat und das oft ohne die richtige technische Ausstattung, ohne Vorkenntnisse von online oder papierlosem Arbeiten und ohne jegliche Erfahrungen im Home-Office.

Die Motivation der Teilnehmenden war von „positiver Neugier“ bis hin zu „notwendigem Übel“ geprägt, dadurch unterschieden sich auch die Erwartungen an das LEX-Lab. Doch alle wollten lernen und erfahren, was die digitalen Möglichkeiten zu bieten haben. Es war für alle wichtig, einen eigenen Weg zu finden, um mit der krisenbedingten Situation in der Arbeitswelt zurecht zu kommen. Ein positiver Effekt dabei war, dass viele die neue Welt auch für ihr Privatleben und das Miteinander auf Distanz zu nutzen lernten: mit ein, zwei Klicks bekommt man Familie und Freunde über große Entfernungen hinweg direkt zu sich ins Wohnzimmer.

Und es war faszinierend auf einer digitalen, interaktiven Landkarte gleichzeitig zu sehen, von wo sich die Teilnehmenden eingewählt hatten, weit weg und trotzdem ganz nah, über ganz Deutschland verteilt. Man kannte sich nicht, sah sich nur über Kamera klein auf dem Bildschirm und trotzdem hatte man alle im Blick. Ob Zoom, Padlet, Mural, Hoylu oder MS Teams, es wurde ganz unbefangen ausprobiert, Bildschirme geteilt und Fragen gestellt. Ein offener, respektvoller Umgang wurde jederzeit gewahrt und niemand wurde aufgrund von Nicht-Wissen ausgegrenzt, im Gegenteil.

Aufgrund von Ahnungslosigkeit und Nachfragen wurde schnell klar, dass technische (Soft- oder Hardware bedingte) sowie lizenzseitige Einschränkungen jederzeit auftreten können. Eine Erkenntnis, die bei der Vorbereitung von online Veranstaltungen zu berücksichtigen ist. Außerdem die Frage, wie es gelingt, zu Beginn eines Webinars die Software-Kenntnisse der Teilnehmenden ohne großen Zeitverlust abzuklopfen. Ein weiteres Aha-Erlebnis war, dass es teilweise möglich ist, altbewährte Programme mit den neuen online-basierten Tools zu kombinieren.

Durch den regen, pro-aktiven Erfahrungsaustausch untereinander wurde die Idee von GeZu 4.0 voll und ganz gelebt: Durch „Wissen teilen“ die „Zukunft gemeinsam gestalten“. Das LEX-Lab „Digitale Kollaboration“ hat es in kurzer Zeit geschafft, für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen persönlichen, und dadurch auch für die Unternehmen, Mehrwert zu generieren. Für die sich sehr schnell wandelnde digitale Welt braucht es Konzepte wie dieses.

6.6.2 Best Practice Sharing

Von Björn Hoffmann & Inka Barg

a. Praktische Erfahrungen aus dem LEX-Labor „Digitale Kollaboration“

Neue Tools bringen meist eine Komplexität mit sich, die ihre klassischen Pendanten vollkommen blass aussehen lassen. So kann aus einem auf den ersten Blick simplen Whiteboard-Tool wie Hoylu mit den richtigen Templates eine umfassende Lösung für Onboarding, Kennenlernen, Brainstorming, Projektplanung, Strategieentwicklung oder Konzepte erstellt werden. Womit wir beim eigentlichen Thema, den Erfahrungen aus dem LEX-Labor „Digitale Kollaboration“, angelangt wären!

Das Kennenlernen und Ausprobieren neuer digitaler Tools in Kleingruppen ist eine hoch experimentelle und von außen vielleicht sogar chaotisch wirkende Angelegenheit. Oft geht es gerade darum herauszufinden, was explizit *nicht* funktioniert oder wie es *nicht* gemacht werden sollte. Der Grund ist simpel: In einer Produktivumgebung wie einem Kundenmeeting oder in einer Abteilungsbesprechung, kann man sich nicht am Tool ausprobieren, denn das könnte durchaus peinlich werden. In der geschützten Umgebung des LEX-Labors sah das anders aus. Nachdem wir endlich wussten, wie etwas funktioniert, hatten wir zugleich drei Wege kennengelernt, was nicht klappt. Dies führte zu einem intensiven Kennenlernen des Tools, da auch die Untiefen bemerkt wurden. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden am LEX-Labor war dabei überraschend konstruktiv: Neben den Lotsinnen und Lotsen waren einige „Digital Natives“ dabei, aber auch Personen, die sich eher als Anfänger oder Anfängerin beschrieben. Diese heterogene Gruppe mit großen Unterschieden im Wissensstand fand dennoch innerhalb von Minuten den Weg in die konstruktive Zusammenarbeit, indem sich gegenseitig geholfen wurde. Nicht nur bei Erklärungen zur grundsätzlichen Bedienung eines Tools, sondern auch bei Login-Problemen oder der Vermittlung kleiner Tricks halfen wir uns alle gegenseitig.

Ein überraschendes Problem kann beim Thema Lizenzen auftauchen. Dabei ist insbesondere MS Teams sehr wählerisch. Durch die Einbettung in Office 365 besteht hier durchaus Konfliktpotential, wenn man seine Firmen E-Mail-Adresse zur Registrierung nutzen will. Teams unterscheidet bei der Funktionalität auch maßgeblich zwischen Gruppenmitgliedern und Gästen, weshalb nicht jeder denselben Umfang an Möglichkeiten hat. In seiner Komplexität übertrifft MS Teams alle anderen Tools, doch leider auch bei der Anzahl an Fallstricken, insbesondere, wenn man externe Gäste dabei haben möchte. Hier ist vorheriges Ausprobieren also noch viel wichtiger als bei anderen Tools. Selbst die Browserwahl kann hier zwischen Erfolg und Scheitern entscheiden, denn z. B. Edge ist so tief ins Windows System integriert und mit dem aktiven Microsoft Account verbandelt, dass es das Einloggen in einen anderen Teams Account gerne mal blockiert.

b. Planung/Durchführung von digitalen Team Meetings/ Workshops

Wagen wir uns mal an ein Gedankenexperiment eines digitalen kreativen Meetings:

In einem zweistündigen Workshop sollen Kolleginnen und Kollegen verschiedener Abteilungen, die sich nicht kennen, eine Marketingstrategie für ein neues Produkt entwickeln. Wir brauchen dazu ein Videochat-Tool wie Zoom oder Teams, ein Kollaborationstool wie Hoynu und optional ein Umfragetool, z. B. Mentimeter.

Bereits vor dem Meeting sollte man sicherstellen, dass es keine Software-Probleme gibt. Dazu gehört zum Beispiel, dass die aktuelle Zoom Version installiert oder der optimale Browser für web-basierte Tools bereits installiert ist.

Nach dem Start des Meetings und einer kurzen Begrüßung kann für ein Warm-Up oder als Ice-Breaker in ein Kollaborationstool wie z. B. Hoynu gewechselt werden. Dieses bietet zusätzliche kreative Möglichkeiten, die gemeinsam und zeitgleich genutzt werden können. Zu Beginn der Nutzung eines jeden weiteren Tools sollte eine kurze Einführung in die Werkzeuge erfolgen. Für weitere Erklärungen wäre auch die Einbindung von Info-Grafiken und Präsentationsfolien möglich.

Im Warm-up, das 15-20 Minuten dauern darf, kombiniert man das gegenseitige Kennenlernen mit der Abfrage der Erwartungen und Wünsche an das Meeting. So kann man z. B. drei Fragen stellen, die alle auf Post-Its beantwortet werden. Ziel sollte sein, dass jeder eine lockere und offene Atmosphäre wahrnimmt und aktiv in das Meeting einbezogen wird.

Für die Produktivphase sollte die moderierende Person bereits Bereiche, z. B. für Brainstorming im Kollaborationstool vorbereitet haben. Hier gilt es, das richtige Maß aus moderierter Diskussion und Eigenleben zu finden, denn echte Kreativität entsteht oft erst bei großer Freiheit. Wenn die Gruppe in einem Brainstorming eine große Eigendynamik entwickelt, kann der Moderierende seine Rolle hin zum Dokumentierenden ändern und die Diskussionspunkte im Tool festhalten. Dabei kann gleichzeitig eine thematische Sortierung erfolgen. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass eine hoch-kreative Phase auf keinen Fall unterbrochen werden sollte.

Am Ende des Meetings sollten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Chance zu Feedback bekommen. Sind sie zufrieden mit den Ergebnissen? Was hätte anders oder besser laufen können? Wird ein Follow-Up benötigt? Dies kann beispielsweise über ein Umfrage-Tool wie Mentimeter anonym durchgeführt werden. Das Feedback sollte direkt in die nächste Runde einfließen.

c. Checkliste für die Planung/Durchführung von Online-Veranstaltungen & Schulungen: Welches Tool?

- Es sollte ein Tool ausgesucht werden, welches nicht zwingend installiert werden muss, sondern auch über einen Internet-Link (browser-basiert) zugänglich ist.
- Aufpassen mit „Freeware“. Viele Anbieter erlauben die Nutzung nur für private Zwecke. Hier kann es sonst zu Lizenz-Rechtsverstößen kommen.
- „Gäste“ sollten keine eigene Lizenz für die Nutzung des Tools benötigen.
- Vorher mit IT-Abteilung und Datenschutzbeauftragten sprechen wegen internen Datenschutz- und IT-Security Auflagen.

Welche Funktionsweise?

- Am besten mit Audio und Kamera.
- Ein Chat bietet eine stille Kommunikationsform, z. B. während einer Präsentation.
- Whiteboard Funktionen unterstützen das gleichzeitige Arbeiten, z. B. für Brainstormings.
- Breakout Rooms ermöglichen das Arbeiten in Kleingruppen.
- Eine telefonische Einwahlmöglichkeit erlaubt die Teilnahme auch ohne PC/Laptop und ohne WLAN.

Vorbereitung

- Vor der Veranstaltung überprüfen, ob alle Teilnehmenden das Tool aufrufen und sich anmelden können. Falls nicht, kann es z. B. am Browser liegen (zu alte Version oder wird nicht vom Tool unterstützt), optional „Technik-Check“ anbieten.
- Bei Apple Geräten kann es vorkommen, dass nicht alle Funktionen des Tools nutzbar sind.
- Bei „Gästen“ ohne Lizenz kann es sein, dass nicht alle Funktionen freigeschaltet sind.
- Nicht zu viele verschiedene Tools in einer Veranstaltung nutzen.

Vor der Veranstaltung

- Überprüfen, ob die Internetverbindung stabil ist.
- Lichtverhältnisse testen, wenn die Kamera an ist.
- Einen ruhigen Arbeitsplatz wählen, bei dem man nicht gestört werden kann.
- Bei Verfügbarkeit im Tool kann ein neutraler Hintergrund ausgewählt werden, z. B. wenn man sich im Home-Office oder im Zug befindet.

Während der Veranstaltung

- Zu Beginn kommt es meist gut an, wenn man sich zur Begrüßung per Kamera zeigt.
- Dies gilt ebenfalls bei Redebeiträgen.
- Während einer Präsentation sollte sich nur der oder die Vortragende über Kamera zeigen.
- Mikrofone ausschalten, um störende Hintergrundgeräusche zu vermeiden.
- Falls man die Veranstaltung zwischenzeitlich verlässt, kurz eine Info im Chat hinterlassen.

„Ice-Breaker“ oder „Warm-Ups“ am Anfang oder zwischendurch

- Kurze Vorstellungsrunde, wenn es nicht zu viele Teilnehmende sind.
- Landkarten (auch als interaktive online Tools verfügbar) unterstützen die Vorstellung, da alle sehen können, wer sich gerade wo befindet (nur auf freiwilliger Basis).
- Bei großen Gruppen die Breakout Rooms nutzen, damit Teilnehmende in persönlichen Kontakt kommen können.
- Online-Spiele einbringen. Hierzu gibt es viele kreative Beispiele und Tutorials im Internet oder auch spezielle Literatur.

6.6.3 Weiterführung des Austauschs in einer LEX-Community nach Ende des LEX-Labors

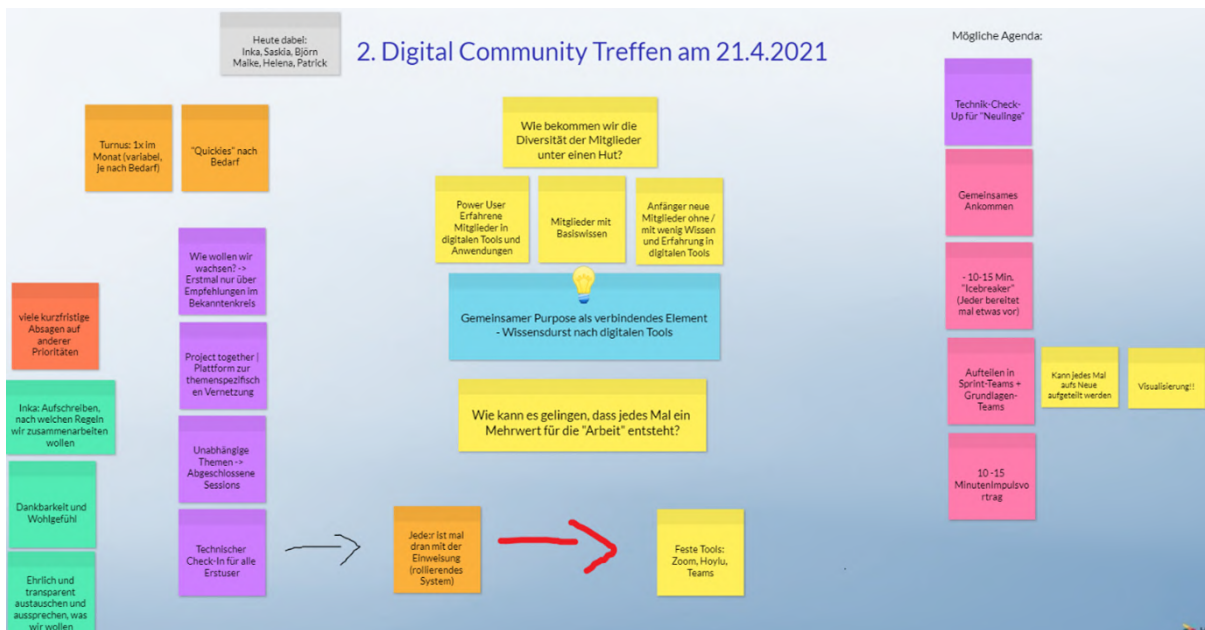
Von Karsten vom Bruch & Patrick Schneider

Sehr schnell hatten wir im Verein die Idee, ein Angebot zur Weiterführung des kollaborativen Geistes der LEX-Labore zu entwickeln und interessierte Teilnehmende hierzu in eine gemeinsame „LEX-Community“ einzuladen. Hier soll es möglich sein, die entstandenen Kontakte und Beziehungen weiter zu pflegen und in einem unverbindlichen Erfahrungsaustausch zu bleiben.

a. Der Geist einer Community

Durch den Charakter der Community soll es möglich sein, auch Themenerweiterungen oder ganz neue Themen einzubringen und darüber in einen vertrauensvollen Austausch zu kommen.

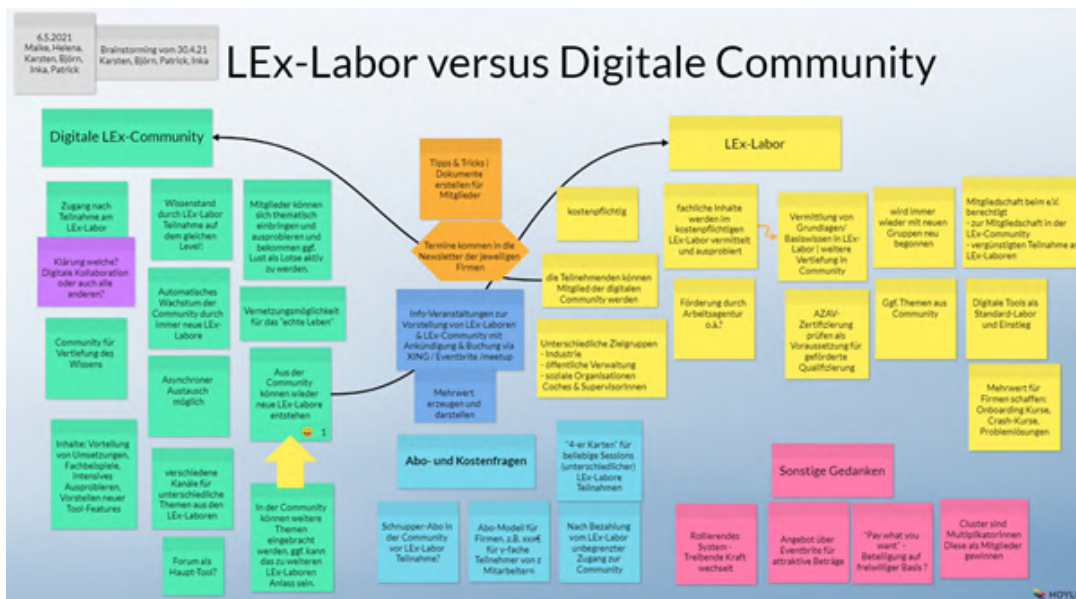
In vier Sondierungssitzungen im Nachgang zum LEX-Labor „Digitale Kollaboration“ wurden im Zeitraum von April bis Juni 2021 hierzu erste Konzeptideen entwickelt.



b. Inhaltliche Abgrenzung

Ein Schwerpunkt war dabei die Frage, wie sich eine solche Community vom Format der LEX-Labore unterscheidet und welchen Mehrwert sie den Mitgliedern bringen kann.

Während die LEX-Labore jeweils mit einem definierten Thema starten, das von einem erfahrenen Lotsen vorgestellt und im Detail von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen mitgestaltet wird, bietet eine Community die Möglichkeit, den kollegialen Austausch und das Teilen von Erfahrungen beliebig lange fortzuführen oder thematisch zu erweitern und mit anderen Schwerpunkten systemisch zu verknüpfen.



c. Community als Keimzelle

Es besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass sich über den fortgesetzten Austausch weitere, relevante Themenfelder herauskristallisieren, die dann wiederum in ein LEX-Labor münden können.

Dadurch, dass eine solche Community einen lediglich einladenden Charakter hat, ohne dass die Beteiligung verpflichtend ist oder ein Ergebnis erwartet wird, kann man sich dort völlig frei und unverkrampft austauschen.



Das ist eine wichtige Grundlage einer innovationsförderlichen Kultur und macht viel Freude.

Zudem ist der Austausch in Foren zeitversetzt möglich, so dass niemand an feste Termine gebunden ist. Sollte sich herausstellen, dass ein Mitglied in einem speziellen Thema besonders viel beitragen kann, kann überlegt werden, ob die Person selbst als Lotse oder Lotsin in einem eigenen LEX-Labor aktiv werden möchte.

In Ergänzung dazu sind natürlich auch zeitlich terminierte Treffen einfach zu vereinbaren.

d. Marktplatz der Inspiration

Da die einzelnen Foren offen gehalten werden sollen, ist es den Teilnehmenden auch möglich, durch verschiedene Foren zu streifen und dabei neue Ideen und Interessen zu entwickeln. Das ermöglicht es, verschiedene Themen in einem Zusammenhang zu begreifen und sich in neue Gruppen aktiv einzubringen.

Gerade das vertrauensvolle Miteinander zwischen Teilnehmenden verschiedener Unternehmen soll die Anbahnung von Kooperationen für die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsprojekte und Geschäftsmodelle, auch branchenübergreifend, fördern. Dies kann gerade in Transformationsprozessen für KMU ein sehr wichtiger Aspekt sein.



e. Ziele

Das langfristige Ziel ist eine stabile Community, in der man mit neuen Themen in Kontakt kommt, wo ein Austausch stattfindet und ein Zuwachs an Mitgliedern erfolgt. Dadurch soll die Sichtbarkeit erhöht werden, auch als Werbeeffect für die LEX-Labs, die Digitale Exkursion und andere Angebote.

In der Community sollen sich ein verbindender Geist und ein unvoreingenommener Austausch entwickeln.

f. Geschäftsmodell, technische Voraussetzungen

Es wurden bereits mehrere Finanzierungsmodelle für diese Community angedacht, eine Entscheidung wurde aber bisher noch nicht getroffen.

Ein weiterer Meilenstein wird die Auswahl einer geeigneten, barrierearmen Softwareplattform für diese Community sein, die auch für die Arbeit in offenen Diskussionsforen gut geeignet ist.

Ein langfristiger, praxisbezogener Erfolg einer solchen Community kann vermutlich nur erreicht werden, wenn nach Projektabschluss auch eine Implementierungsphase finanziell unterstützt wird, die es ermöglicht, eine stabile Community aufzubauen und um eine spätere Selbstfinanzierung bei einer größeren Mitgliederzahl gewährleisten zu können.

Kontakt: Inka Barg und Björn Hoffmann sind auf LinkedIn zu finden, alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im [Anhang](#)

6.6.4 Weiterentwicklung vom LEX-Lab „Digitale Kollaboration“ zum Programm der Digitalen Exkursion

Von Patrick Schneider, Maike Willing & Helena Schneider

Aus den Erkenntnissen der beiden LEX-Labs „Digitale Kollaboration“, die im Zeitraum Dezember 2020 bis April 2021 durchgeführt worden sind, haben die Lotsinnen Maike Willing und Helena Schneider sowie Lotse Patrick Schneider das Programm der Digitalen Exkursion entwickelt. In einem 12-wöchigen kombinierten Programm wird der organisationsübergreifende, kollegiale Austausch erweitert mit

- interdisziplinären Workshops in den Organisationen der Teilnehmenden zum Praxis-transfer der Erkenntnisse
- einer Kulturanalyse basierend auf den Beobachtungen und Eindrücken der Lotsen und Lotsinnen
- digitalem Feedback Geben und Nehmen nach jedem Workshop
- digitalem Coaching zur persönlichen Reflexion
- individuellem, bedarfsorientiertem E-Learning

Durch dieses kombinierte Programm und die Zeitdauer wird die Entwicklung eines digitalen Mindsets der Teilnehmenden sowie einer digitalen Organisationskultur begünstigt.

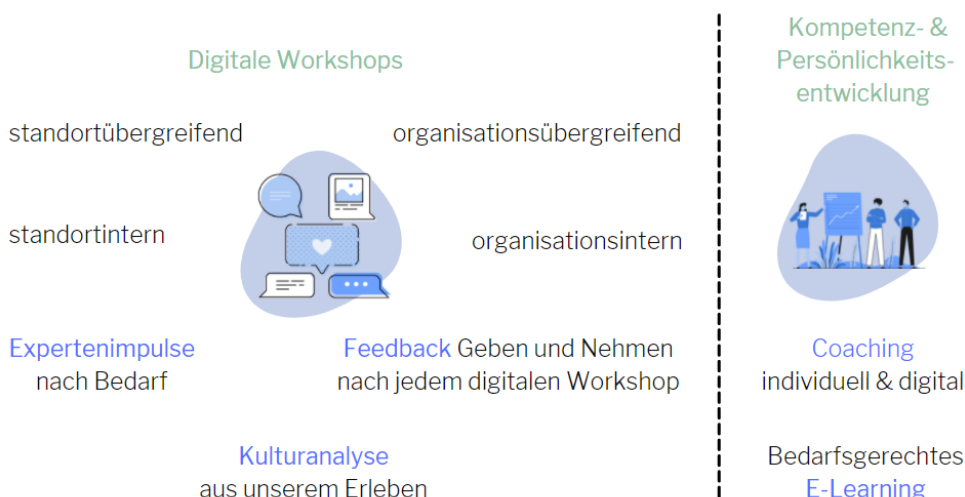


Abb. 1: Elemente der Digitalen Exkursion (Quelle: DCT Digital Culture Team - www.digitalcultureteam.eu)



Abb. 2: Ablauf der Digitalen Exkursion (Quelle: DCT Digital Culture Team - www.digitalcultureteam.eu)

a. Erkenntnisse aus den beiden LEX-Labs „Digitale Kollaboration“ 12/2020 – 4/2021

Das Interesse der Teilnehmenden galt nicht primär dem Kennenlernen von einer Vielzahl von Tools, sondern sie wollten mit einem oder mit zwei Tools wirklich ins Tun kommen und dies besonders mit Tools, die sie bereits in ihrer Organisation oder in ihrem Unternehmen verwenden. Die Anwendung und Vertiefung von MS Teams und der Funktionalitäten hatte große praktische Relevanz.

Die digitalen Workshops wurden von uns Lotsen und Lotsinnen ergebnis- und prozessoffen gestaltet, unser Erfahrungswissen brachten wir bedarfsgerecht ein. Die Teilnehmenden waren die Akteure, es ist eine schöne Dynamik entstanden und es kam von ihnen viel Input, was richtig bereichernd war. Wir waren sehr angenehm überrascht, wie schnell die Gruppe schon im Verlauf der ersten Session diesen Grundgedanken entwickelt hat, dass sich jeder und jede mit einbringt. Dadurch ist von Anfang an ein anregender Work Flow entstanden. Dieses offene, begeisternde digitale Mindset hat uns gegenseitig angetrieben. Es war toll in dieser Corona-Zeit, in der so viel negative Energie vorhanden ist, zusammen im digitalen Raum Hürden zu überwinden und eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit digitalen Tools zu entwickeln.

Die Teilnehmenden wollten sich austauschen und ausprobieren, über den Tellerrand schauen und ein ganz neues Format anwenden. Das ist unheimlich spannend für Organisationen, um Neues kennenzulernen oder zu vertiefen und so die Komplexität in dieser digitalen Transformation gemeinsam zu reduzieren.

Genau da kam der Punkt, dass die Teilnehmenden ihre Erkenntnisse und dieses digitale Mindset auch gerne in ihren Organisationen umsetzen würden, aber nicht wissen, wie sie das anstellen sollen. Die Teilnehmenden der LEX-Labs verstehen sich als Multiplikatoren und Multiplikatorinnen beim Transfer eines digitalen Mindsets in ihre Organisationen. Für diesen Transfer in die Organisationen braucht es bedarfsgerechte, professionelle Begleitung.

b. Transfer von Erkenntnissen in die Organisationen der Teilnehmenden

Die professionelle Begleitung bei der Entwicklung ihres digitalen Mindsets und die Begleitung beim Transfer ihrer Erkenntnisse aus den LEX-Labs in ihre Organisationen, ist ein erfolgsentscheidendes Element für den Start von nachhaltig gelebter Veränderung.

Best Practices kollegial austauschen,
Von- & Miteinander Lernen

Aktive Verbreitung eines digitalen
Mindsets in der eigenen Organisation

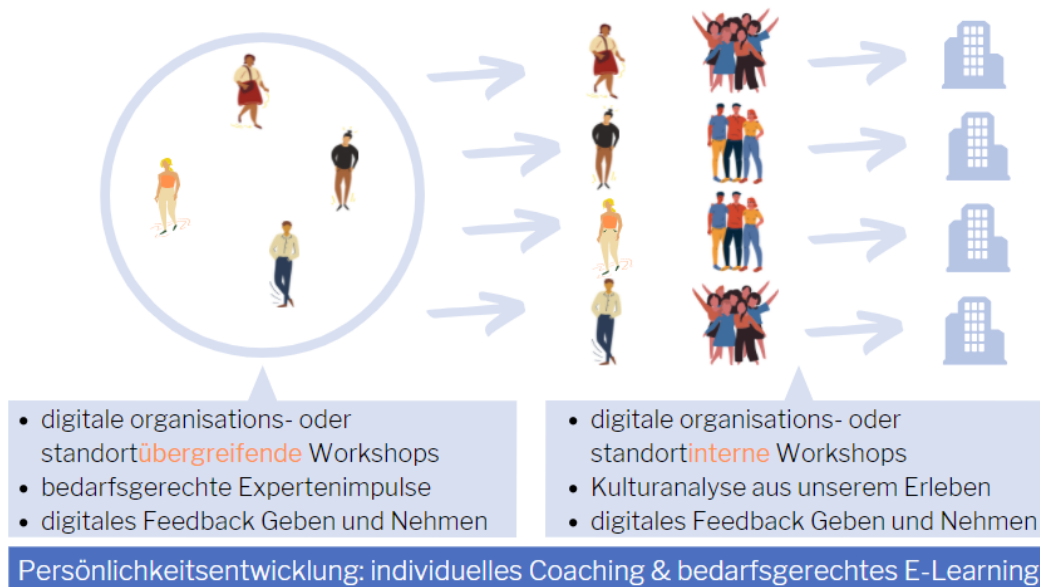


Abbildung 3: Digitale Exkursion - kombiniertes Programm zum Praxistransfer (Quelle: DCT Digital Culture Team - www.digitalcultureteam.eu)

Es gibt eine Studie von der Barmer und der Universität Sankt Gallen, wonach Führungspersonen mit digitalem Mindset eine um 40 Prozent reduzierte Rate für Kündigungsabsichten und eine knapp 50-prozentige höhere Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden haben [1].

Ein digitales Mindset von Führungspersonen ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Agilität einer Organisation. Dazu sind sechs wesentliche Elemente in ihrer Haltung erforderlich:

- Offenheit für Veränderungen – Veränderungskultur
- Digitale Kompetenz & Digitale Zusammenarbeit – Zusammenarbeitskultur
- Selbstvertrauen & Vertrauen in die Mitarbeitenden – Vertrauenskultur
- Bereitschaft zum lebensbegleitenden Lernen – Lernkultur
- Selbstverantwortung & Selbstorganisation – Führungskultur
- Feedback und wertschätzende Kommunikation – Kommunikationskultur

Die Digitale Exkursion sieht zwei digitale Workshops mit organisationsinternen, interdisziplinären Gruppen aus den Organisationen der Teilnehmenden vor. Es werden die praxisrelevanten Tools für die digitale Kommunikation und Zusammenarbeit erlernt und die Prinzipien für eine faire, hybride Zusammenarbeit erarbeitet und festgelegt. Dazu sind die

bestehenden Organisationsstrukturen, die Rollen und Führungsprinzipien zu hinterfragen und ggf. anzupassen.

c. Nutzen von professionellem, digitalem Coaching zur persönlichen Reflexion

Individuelles Coaching hilft den Teilnehmenden bei der Reflexion ihrer Sicht- und Verhaltensweisen und deren erforderliche Veränderung für ein digitales Mindset. Die Inanspruchnahme des reflektiven Austauschs zur Erkenntnis von persönlichen Lebens- und Arbeitssituationen, Sicht- und Verhaltensweisen, Rollen sowie der eigenen Persönlichkeit hilft bei der Bewältigung der Herausforderungen und Veränderungen.

Führungspersonen, die eine persönliche Begleitung zur Reflexion von erforderlichen und/oder laufenden Veränderungen in Anspruch nehmen, haben eine größere Chance und mehr Freude, diese erfolgreich zu gestalten. Mitarbeitende erkennen ihre Coaching-Unterstützung als persönliche Würdigung ihrer Person durch ihre Organisation. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihre Motivation und Persönlichkeitsentwicklung werden dadurch maßgeblich gefördert.

Digitale Formate bieten eine zeitliche und geografische Flexibilität. Sie können orts- und zeitflexibel in Anspruch genommen werden, Fahrzeiten und -kosten werden reduziert. Online Whiteboards bzw. Arbeitsräume bieten den Nutzen der fortlaufenden Dokumentation von Gesprächsinhalten und Erkenntnissen. Diese Form der Visualisierung kann durch den Coach oder die Coachee synchron oder asynchron vorgenommen werden und bei der Entwicklung von Erkenntnissen aus den Gesprächen helfen. Die flexible Begleitung über einen Zeitraum von mehreren Monaten trägt zur nachhaltigen Gestaltung von persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen bei.

d. Kulturanalyse durch teilnehmende Beobachtung und Wahrnehmung der Lotsen und Lotsinnen

Während der 12-wöchigen Begleitung der Teilnehmenden und der organisationsinternen, interdisziplinären Gruppen durch die Lotsen und Lotsinnen, während der digitalen Exkursion, werden deren Beobachtungen, Wahrnehmungen und Eindrücke in Form einer mitlaufenden Kulturanalyse festgehalten. Daraus leiten sie Handlungsempfehlungen für die einzelnen Organisationen zur Fortsetzung der begonnenen, gelebten Kulturveränderung ab.

Die Begleitung von Personen und Gruppen ist eine wirksame Methode, um insbesondere die nebenbei, im scheinbar banalen Miteinander sicht- und hörbaren Verhaltensweisen und Gespräche zu beobachten. Wie stehen die Personen zusammen, welche Haltung nehmen sie ein, wer sitzt wo in Besprechungen und wie ist die Beteiligung? Es können durch die Verhaltensweisen und Interaktionen der Menschen die tieferliegenden, eher unbewussten Regeln und Verhaltensmerkmale ergründet werden. Zur Verfeinerung dienen insbesondere die Geschichten, die erzählt werden. Sie bieten eine gute Möglichkeit, die kulturellen Spielregeln eines Unternehmens zum Vorschein zu bringen.

Die Beobachtung des Umgangstons im Unternehmen und nach außen, insbesondere der Geschäftsleitung und der Führungskräfte, ist ein wichtiges Indiz für die Kommunikationskultur. Ein wertschätzendes Miteinander lässt sich bereits am Umgangston am Telefon

erkennen, ebenso Misstrauen und Furcht. Auch die Art des Humors – schwarzer, lebendiger oder kein Humor – gibt wertvolle Hinweise.

Zur Beurteilung der langfristigen Qualität oder Stärke einer Organisation ist die Frage nach der Erholung von Fehlschlägen, der Lernkultur, zu beantworten. Wird den Mitarbeitenden der Raum gegeben, etwas zu riskieren, damit sie das Selbstvertrauen entwickeln können, das für die Heilung notwendig ist? Gibt es eine Praxis des Trostes? Gibt es hohe Ziele?

Aus den beobachteten Verhaltensweisen können kulturelle Verhaltensregeln oder Denkmodelle abgeleitet werden. Die beobachtenden Lotsen und Lotsinnen nehmen die Außenperspektive, die Außensicht des Marktes ein und holen diese in das Unternehmen herein. Die Erkenntnisse aus dieser teilnehmenden Beobachtung liefern Einsichten in die verborgenen Spielregeln, der untersuchten Kultur, die das Verhalten maßgeblich beeinflussen, die jedoch bei Veränderungsprozessen meist zu wenig berücksichtigt werden.

e. Digitales Feedback ist gelebte Kulturveränderung

Regelmäßige digitale Feedback-Befragungen nach jedem Workshop bieten die Möglichkeit, dass sich Teilnehmende untereinander ein offenes oder anonymes Feedback geben können. Dadurch lernen die Teilnehmenden den wertschätzenden Umgang und die positiven Wirkungen von Feedback Geben und Nehmen kennen. Das trägt maßgeblich zur Entwicklung ihres digitalen Mindsets bei und ist somit gelebte Kulturveränderung.

Die Förderung einer konstruktiven Feedback-Kultur, der Hierarchie übergreifenden, wertschätzenden Kommunikation auf Augenhöhe und die Offenheit im Umgang mit kritischen Themen sind wichtige Elemente für die Gestaltung einer digitalen Organisationskultur. 82 % der Führungskräfte erkennen die Einsatzbereitschaft, das Engagement und die Bindung von Mitarbeitenden als wesentliche Dimensionen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und somit für die Organisationskultur, sie verwenden aber weniger als 10 % ihrer Zeit darauf [2]. Gerade die Führungskräfte sind es, die ein gutes Verständnis für die Belange ihrer Mitarbeitenden haben müssen, um die Voraussetzungen und Randbedingungen für deren hohes Engagement zu schaffen. Die Abfrage von regelmäßigem Mitarbeitenden-Feedback durch maßgeschneiderte Online-Befragungen trägt maßgeblich dazu bei.

f. Bedarfsgerechtes, individuelles E-Learning

Die Kenntnisse, Erfahrungen und Anforderungen sind bei jedem Menschen individuell, genauso wie das Lernverhalten. Aus diesen Gründen braucht es Lern- und Qualifizierungsangebote, die individuell, bedarfs- und personenbezogen angeboten und genutzt werden können, um maximalen Lernerfolg sicherzustellen. Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs erfolgt am besten im Austausch mit den Qualifizierungsverantwortlichen in der eigenen Organisation und in Begleitung von erfahrenen Trainern und Trainerinnen.

E-Learning bietet den Vorteil des individuellen, asynchronen Lernens. Im Bedarfsfall sollte die Unterstützung durch eine Trainerin oder einen Trainer in Anspruch genommen werden, um das Verständnis zu vertiefen und eine nachhaltige Umsetzung der Lerninhalte sicherzustellen.

g. Abschluss

Kurz und knackig: Digitalisierung kann Spaß machen • Zusammen und im Austausch • Von- und Miteinander Lernen • Für eine menschliche Arbeitskultur • Organisationsübergreifend und interdisziplinär • Kollaborativ und individuell.

Gemeinsam kann man einiges auf die Beine stellen. Wenn verschiedene Menschen mit ihren unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten zusammentreffen, ergeben sich Synergieeffekte. Und die können wir nutzen – für uns, unsere Organisationen und das Vorranschreiten der Digitalisierung! Wir sind gewappnet!

Literatur und Quellen

[1] <https://www.barmer.de/blob/260278/ea66685b839e7aded009101aa7ba7641/data/dl-studienbericht.pdf>

[2] GLINT Inc. (2019b): The Step-by-Step Guide to Creating Your Employee Engagement Pulse Program. Turning Insights into Action. Hg. v. GLINT Inc. Abrufbar unter: https://info.glintinc.com/rs/586-OTD-288/images/Creating_Employee_Engagement_Pulse_Program.pdf

Kontakt: <https://digitalcultureteam.eu> alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im Anhang

6.7 Kooperationen mit anderen BMAS-Projekten, Kompetenzzentren und Agenturen 4.0 sowie weitere gemeinsame Veranstaltungen

Im Folgenden werden die vielfältigen (Kooperations-)Veranstaltungen von GeZu 4.0 vorgestellt.

6.7.1 DigiGAAB

Von Welf Schröter & Dr. Roland Falk

In Prozessen denken lernen – oder: Experimentieren für den Wandel

„Seid realistisch, fordert das Unmögliche!“ – So lautete einst der Ruf von kreativen Menschen, die auf Veränderungen drängten und etwas Neues anstoßen wollten. Wie kann man heute sowohl realistisch sein und dennoch wagemutig ein neues Handeln anstoßen? Für mittelständische Betriebe, für Kleinbetriebe und für das Handwerk könnten die Potenziale der Digitalisierung den Weg in die Veränderung darstellen und gerade deswegen einen zukunftsweisenden Realismus in den betrieblichen Alltag einbringen. Solcherlei Erfahrungen erwachsen derzeit aus der Praxis des Projektes DigiGAAB und dessen Verknüpfungen mit Akteuren aus der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA).

„Sag dem Wandel, dass ich komme“

Im Zentrum des Projektes DigiGAAB[1] befindet sich ein herausforderndes und zugleich erfolgversprechendes Leitmotiv: „In Prozessen denken lernen“. Es geht darum, das Prozessdenken zu stärken, um somit den Wandel zu erleichtern. Wer Veränderung im Betrieb erreichen möchte, sollte nicht Technik, Technik, Technik in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen. Vielmehr muss es darum gehen, seine eigenen bisherigen Arbeits- und Geschäftsabläufe besser zu verstehen, um darauf aufbauend, die Prozesse neu und

besser organisieren zu können. Wer seine Impulse zum Wandel vorausdenkend plant, kann den Bedarf an guter Technik daraus ableiten. Vor allem dann wird die Einführung digitaler Unterstützungssysteme zum Erfolg führen. Wer aber damit beginnt, komplexe Software zu kaufen, und danach versucht, auf dieser Grundlage den Betrieb an die Software anzupassen, wird in der Regel scheitern. Erst denken, dann handeln. Erst planen, dann einführen.

Das Projekt DigiGAAB hat sich als Ziel gesetzt, kleine und mittlere Betriebe im Ausbau-Handwerk beim Umgang mit der digitalen Transformation zu unterstützen.[2] Das Vorhaben will praxisnahe Antworten geben auf die Fragen: Wie können vor allem auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Prozess mit integriert werden und wie kann das Lernen am Arbeitsplatz besser gefördert werden? Welche digitalen Hilfsmittel gibt es und welche machen Sinn? Welche bieten einen Nutzen für die unterschiedlich strukturierten Handwerksbetriebe? Ein weiterer wichtiger Baustein der Projektarbeit ist es aufzuzeigen, wie der betriebliche Gesundheits- und Arbeitsschutz (Gefährdungsbeurteilung) in die bestehenden Bauprozesse integriert werden kann. Dabei geht es primär nicht um die Entwicklung neuer zusätzlicher technischer Lösungen. Im Vordergrund stehen die Einbettung vorhandener Lösungen und die Motivierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie sollen selbstbewusst in diesem Prozess zum Handeln angeregt werden, so dass sie in der Lage sind, informierte Entscheidungen zu treffen.

Neue Hilfsmittel für die Veränderung – Neues Denken für den Wandel

In den letzten mehr als zehn Jahren haben die INQA-Netzwerke „Offensive Gutes Bauen“ und „Offensive Mittelstand“ eine Fülle von Hilfsmitteln, Ratgebern, Checklisten, Potenzialanalysen, Umsetzungshilfen, Handlungsblättern und vieles mehr erarbeitet und öffentlich zugänglich gemacht. Diesem angehäuften validierten und qualitätsgesicherten Wissen stellt DigiGAAB ein neues Instrument zu Seite, um zu einem „Denken-in-Prozessen“ zu motivieren. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung[3] in Betrieben des Bauhandwerkes (Stuckateure) wurden in DigiGAAB sechs „Hauptprozesse“ (wie etwa „Auftragsbeschaffung“) mit jeweils sechs bis acht Teilprozessen (wie zum Beispiel „Das Angebot der Eigenleistung erstellen“) aus dem alltäglichen Leben der Firmen herausdestilliert. Ihnen werden zudem jeweilige weitere „Arbeitsschritte“ zugeordnet. Um es handhabbar und erlernbar zu gestalten, wurden alle Elemente in eine „Prozessdatenbank“ gegliedert. Diese Prozessdatenbank greift – ausgehend von den Arbeitsabläufen – auf das INQA-Wissen zu und gliedert es lernorientiert.

Die Navigation in der Prozessdatenbank kann über unterschiedliche Wege erfolgen. Über die Haupt- zu den Teilarbeitsprozessen und direkt zu den einzelnen Arbeitsschritten kann man sich in der Datenbank orientieren. Grafische und visuelle Hilfsmittel erleichtern die Nutzung aus der Sicht von Lernenden. Dadurch soll dem Handwerk das Denken in Prozessen näher gebracht werden, stellt es doch die Grundlage des betrieblichen Handelns dar. Die Plattform soll zudem einen Beitrag im Coaching und im Lernkontext leisten.

Experimentieren für den Wandel

Entlang des „Denkens-in-Prozessen“ und entlang der Prozessdatenbank als Lern- und Weiterbildungsinstrument gliedert sich der DigiGAAB-Experimentierraum für den Erwerb der Prozess-Praxis-Kenntnisse. Im Experimentierraum können prozessorientiert unterschiedliche Programme getestet und in einer simulierten Baustellensituation ausprobiert werden. Wie ist das Handling, die Menüführung – eignet sich diese für die im jeweiligen Betrieb vorherrschende Arbeitsweise? Überwiegend befassen sich die Betriebe dann mit ihrer Branchensoftware, wenn sie unzufrieden sind oder es Probleme gibt. Ansonsten wird ein Wechsel nur ungern angegangen. Eine neue Software bringt nicht nur die einmaligen Anschaffungskosten mit sich, vor allem das Einrichten der Software und die Schulung und Einweisung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar. Ebenso verhindert oftmals das Fehlen von Schnittstellen zur Datenübernahme einen Wechsel zwischen den Anwendungen. Aus diesem Grunde kann es auch von Vorteil sein, wenn die Möglichkeit besteht, an der Verbesserung und Optimierung der eigenen Branchensoftware mitzuarbeiten. Die meisten Programmanbieter sind offen für Verbesserungsvorschläge ihrer Anwender. So können auch gute Lösungen, die im Experimentierraum erlebt werden, als Anforderung für die eigene Branchensoftware formuliert werden. Die Hersteller sind gut beraten, diese aus der Praxis kommenden und bereits getesteten Softwarebausteine bei der laufenden Aktualisierung zu berücksichtigen. Dies hat für die Betriebe den Vorteil, dass sie nicht auf eine neue Software umstellen müssen und trotzdem für sie wichtige Funktionen ergänzen können.

Im Handwerk findet das Lernen überwiegend während der Arbeit, bei Stuckateuren also auf der Baustelle statt. Die überbetriebliche Ausbildung (ÜBA) ist der verlängerte Arm der Betriebe. Die ÜBA holt die Baustellen in die Werkstatt und kann in einem geschützten Rahmen das Lernen und Begreifen ermöglichen. Die Prozessdatenbank hilft bei dem Erwerb von Prozesswissen und legt ergänzende Grundlagen für den Erwerb von Prozessenerfahrungen.

Wenn das Morgen anders ist als das Gestern

Die Zunahme technischer Innovationen in den letzten beiden Jahrzehnten hat das handwerkliche Denken erheblich im Kern getroffen: Es war traditionell üblich, den Ort Betrieb als das alleinige Zentrum des autonomen Handelns zu betrachten. Die Kundinnen und Kunden kamen zum Betrieb. Kundschaft und Baustelle wurden aus der Perspektive des Ortes Betrieb betreut. Im Alltag galt ein betriebszentriertes Denken. Doch immer mehr haben sich zwischen Betrieb und Kundschaft, zwischen Betrieb und Lieferanten, zwischen Betrieb und Betrieb, zwischen Betrieb und Kommune etc. elektronische Plattformen geschoben. Information, Kommunikation, Auftragsbearbeitung (Transaktion), Wartung etc. wandern vermehrt in die Plattformen mit deren digitalen Werkzeugen. Neben den physischen Ort Betrieb gesellen sich ein oder mehrere virtuelle Orte des Handelns.[4]

Mit diesen Ortsverschiebungen und mit den steigenden Leistungsfähigkeiten von digitalen Plattformen haben sich die Möglichkeiten für die Steuerung von Arbeitsprozessen deutlich erweitert bzw. verändert. Wesentliche Abschnitte der betriebsinternen und der betriebsübergreifenden Prozesse lassen sich mit Hilfe von Plattformen steuern. Die interne Wertschöpfungen (vertikale Wertschöpfungsketten: Prozesse im Betrieb) und die externe Wertschöpfung (horizontale Wertschöpfung: Prozesse zwischen Betrieben, Subun-

ternehmen, Partnerbetrieben etc.) geraten dabei unter den Einfluss der Plattformbetreiber. Teile der geschäftlichen Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitungen, einzelne Arbeitsschritte oder gar ganze Arbeitsprozesse finden auf, durch oder mit Hilfe von Plattformen statt (elektronische Vergabe, elektronische Beschaffung, überbetriebliche Kooperationen, Fernwartungssysteme, Software für Planungen, Software für Visualisierungen, elektronische Lernumgebungen etc.).

Die Abhängigkeit des Einzelbetriebs von äußeren digitalen Entscheidungswegen wächst. Betriebs- und Kundendaten lagern vermehrt auf externen Plattformen wie etwa Clouds. Immer häufiger wird Software nicht mehr gekauft sondern nur noch geleast und über Clouds genutzt bzw. heruntergeladen. Aus der realen Autonomie wird schrittweise eine relative, eine gefühlte Autonomie.[5] Die IT-Technik ist nicht mehr nur ein Werkzeug zur Verbesserung der Handarbeit sondern immer deutlicher ein Instrument, das in die Steuerung der Prozesse und Arbeitsabläufe eingreifen will.

Ermutigungen dazu, das Undenkbare zu denken

Schon in den neunziger Jahren war zu erkennen, dass die Nutzung von digitalen Werkzeugen im handwerklichen Betrieb drei Stufen der Veränderungen auslöst. In der ersten Stufe erhielten Menschen über das Netz schneller bessere Informationen über Gegenstände, Geräte und Räume. In einer zweiten Stufe führte die praktische Anwendung von Software zum Wandel des Austausches von Worten und Bildern zwischen Menschen. Es änderte sich die Kommunikation. In der dritten Stufe begannen die Neuerungen der verbindlichen Geschäftsvorgänge. Man konnte nunmehr bestellen, elektronisch planen, online überweisen, elektronisch signieren. Diese rechtsverbindliche Nutzung bezeichnete man früh als Transaktion.

Doch in dieser dritten Stufe der Digitalisierung zeigt sich noch etwas anderes. In den vergangenen zwei Jahrzehnten etablierten sich elektronische Plattformen, über die vor allem Waren bestellt und geliefert werden konnten. Dieser elektronische Handel (E-Commerce) ist auf dem Weg, sich rasch zu häuten. Nicht mehr nur Materialien werden in Kürze online zur Verfügung stehen. Es ist zu erkennen, dass große Anbieter von Plattformen auch komplette Dienstleistungen – wie auch Handwerksdienstleistungen – per Mausklick bereitstellen wollen. Ein solcher Schritt wird die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Betriebe bedrängen.

Inhaltlich bedeutet dies, dass das innerbetriebliche „Denken-in-Prozessen“ erweitert werden muss um ein „Denken-in-Prozessen“ zwischen den Betrieben. Innen und außen sind zu verknüpfen, sind zu ergänzen. Betriebe müssen – auch gewerkeübergreifend – mehr denn je zusammenarbeiten.

Im Projekt DigiGAAB haben wir deshalb über ein neues innovatives Strategiekonzept nachgedacht: Die „vorausschauende Regionalisierung“.[6] Es geht darum, mit Hilfe neuester, sogenannter „intelligenter“ Technologien auf regionaler Plattform Aufträge und Wertschöpfung in der Region zu halten. Eine Abwanderung von Umsätzen über internationale Plattformen würde auch die Städte und Gemeinden um ihre Gewerbesteuerentnahmen bringen. Die Antwort auf diese Vorgänge könnte lauten: Handwerk, Lieferanten, Kommunen, Klimaschutz, Verbraucher werden aktiv. Vorausschauend. Regional. Transaktiv. Netzwerkartig. Umgehend.

Es ist offenkundig: Es bedarf des neuen Denkens. Neues Denken benötigt Mut. Mut benötigt Ermutigung. Es geht um die Ermutigung zum Wandel.

Literatur und Quellen

[1] Siehe: <https://digigaab.stuck-komzet.de>

[2] Roland Falk: Einführung von digitalen Hilfsmitteln und Programme im Handwerksbetrieb. Welchen Nutzen bietet die Digitalisierung beim Gesundheits- und Arbeitsschutz? Videovortrag auf der Online-Messe „Arbeitsschutz aktuell 2020“. Siehe: https://youtu.be/_BDyPU2sNY

[3] Hermann Hütter: Was läuft wie im Betrieb? Videovortrag auf der gemeinsamen Tagung der Projekte GeZu4.0 und DigiGAAB am 6. Mai 2021 in Rutesheim. Siehe: <https://youtu.be/Q5cdypdbIUg>

[4] Welf Schröter: Den digitalen Wandel gestalten: Change Management im Handwerk. Videovortrag auf der Online-Messe „Arbeitsschutz aktuell 2020“. Siehe: https://youtu.be/cDV_9_jCxdg

[5] Welf Schröter (Hg.): Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien. Mössingen 2017.

[6] Welf Schröter: Was bedeutet „Change Management“ für das Stuckateur-Handwerk? Ergänzende Impulse für die Steuerung des betrieblichen Wandels. Typoskript 2020. – Siehe auch: Welf Schröter: Gestaltungskompetenz für Stuckateure: Vorausschauende Regionalisierung als Antwort auf den umbrechenden Wandel der Wertschöpfungsketten. Vortrag auf der Projektsitzung von DigiGAAB in Rutesheim am 8. Oktober 2019. – Siehe auch: Welf Schröter: Arbeit 4.0 – Marketingschlagwort oder tatsächliche Herausforderung? Über die Potenziale und Chancen der aktuellen Digitalisierungswelle für das Handwerk. Vortrag vor dem Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade. Unternehmensführungslehrgang des Meister-Aktivkreises in Schwäbisch Hall am 28. Januar 2017.

6.7.2 Kooperationen im Saarland

Von Joachim Behrendt

Dieses Kapitel beschreibt eine sicher bei Weitem nicht vollzählige Auswahl von vielen Angeboten, Hilfen und Möglichkeiten, Impulse zu erhalten, sich weiterzuentwickeln, Themen voranzutreiben, fehlendes Know-how zu bekommen, Netzwerke aufzubauen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen, Projekte anzustoßen und erfolgreich abzuwickeln und vieles mehr.

Hier entwickeln sich Möglichkeiten von Kooperationen und Kollaborationen. Während in Kooperationen die Partner und Partnerinnen sich zwar austauschen und ihr Wissen zum Nutzen jedes Einzelnen teilen, arbeitet doch jeder/jede für sich an seinen/seiner individuellen Aufgabe und alle erzielen dadurch individuelle Ergebnisse.

In einer Kollaboration arbeiten alle an einem gemeinsamen Thema, einer Aufgabe, einem Projekt oder einem Ziel. Dadurch gewinnt der Beitrag eines/einer jeden Partners/Partnerin eine wesentlich größere Bedeutung. Das Ergebnis ist bei der Kollaboration daher auch ein Gruppenergebnis.

Im Saarland haben wir beides erlebt und genutzt. Das „Mittelstand 4.0 - Kompetenzzentrum Saarbrücken“ ist Teil der Förderinitiative „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wird. www.kompetenzzentrum-saarbruecken.digital

Das Angebot umfasst Workshops wie auch individuelle Beratungen mit dem Slogan „Wir unterstützen Sie auf Ihrem Weg zur Digitalisierung - kostenfrei und anbieterneutral“. Das erfolgt durch „informieren, qualifizieren, umsetzen - von der Bestandsaufnahme bis zur Umsetzungsplanung“.

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen nahmen an einem Workshop teil und genossen den interaktiven Austausch und Input, um im Anschluss diesen für die individuellen Projekte weiter zu nutzen.

Mit der Firma blink.it kollaborieren wir. Alle haben das gemeinsame Ziel, Videoclips drehen und schneiden zu können. Wir planen, diskutieren, probieren, tauschen uns über Fortschritte und Fehler aus, bis wir alle das gemeinsame Gruppenziel erreicht haben.

Der/die GeZu 4.0 Lotse/Lotsin muss sehr gut über die entsprechenden Angebote in der Region informiert sein und die entsprechenden Verbindungen zu den jeweiligen Betriebspartnern/-partnerinnen herstellen können.

6.7.3 Kooperationen in und um die Region Stuttgart

Von Angelika Stockinger

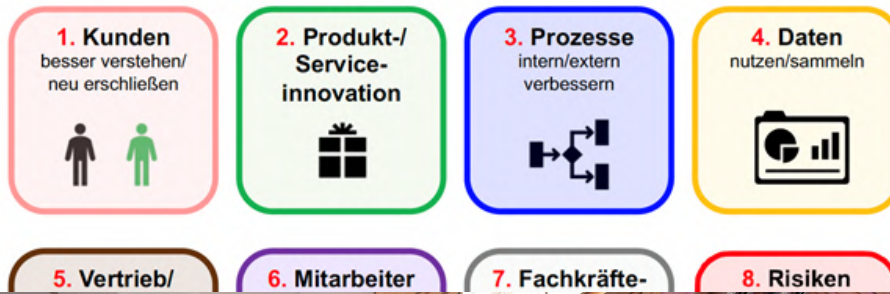
Digital Hubs

Die 13 regionalen Digital Hubs sind Knotenpunkte für digitale Innovationen in den Regionen Baden-Württembergs. In diesen einzigartigen Digitalisierungszentren treffen unterschiedlichste Kompetenzen, Disziplinen, Ideen, Technologien und Kreativität aufeinander. Die regionalen Digital Hubs sind Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen bei Fragen zur Digitalisierung und zunehmend auch zur Künstlichen Intelligenz. Sie sind grundsätzlich branchenoffen konzipiert und bieten die Möglichkeit, sich vor Ort über die Digitalisierung zu informieren, Digitalisierung zu erleben sowie neue Ideen für digitale Projekte in Experimentierräumen zu entwickeln und zu erproben. Zwei der Hubs sind in das Projekt GeZu 4.0 eingebunden gewesen.

Technologiezentrum Horb GmbH & Co. KG (Von Axel Blochwitz)

Die Digitale Transformation ist längst nicht mehr Chance, sondern Notwendigkeit. New Work, Homeoffice und Coworking werden sich weiter etablieren, dessen ist sich auch das Technologiezentrum Horb (kurz TZH) mit Sitz im Horber Innovationspark sicher. Besonders im ländlichen Raum sieht das TZH eine große Herausforderung für kleine und mittelständische Unternehmen, um in ihrer Konkurrenzsituation ebenfalls die digitale Transformation zu bewältigen und ihren Kunden zukunftsfähige Geschäftsbeziehungen anzubieten.

Als Projektpartner im Digital Hub Horb, eins von drei regionalen Hubs der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald, sieht das TZH genau hier seine Aufgabe: Aufklärungsarbeit bei den ansässigen KMUs vor Ort leisten und sie in ihrem digitalen Veränderungsprozess begleiten und zu unterstützen. Von der Erstberatung über Digital Coaching, Vorträge und Workshops mit regionalen Experten, einem Coworking-Areal und einem Maker-Space mit



analoger und digitaler Ausstattung zur Produktgenerierung schafft das Digital Hub Horb passgenaue Angebote für Existenzgründer, Start-ups und insbesondere etablierte KMUs.

Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zu digitalen Entwicklungen ist auch ein neues Schwerpunktthema beim INNONET Kunststoff, das als erfolgreiche Clusterinitiative des TZH seit 15 Jahren besteht. Mit inzwischen 120 Mitgliedern findet ein regelmäßiger und intensiver Austausch über verschiedenste Formate der Clusterinitiative zwischen wissenschaftlichen Institutionen und Hochschulen sowie Unternehmen statt. Aufgrund der positiven Netzwerkentwicklung wurden bereits zwei Förderprojekte erfolgreich abgewickelt und konnten das Cluster wesentlich stärken.

Mit dem EFRE-Förderprojekt Plastics InnoCentre konnte eine physische Heimat für das INNONET Kunststoff und eine Plattform zur Gestaltung und Umsetzung gemeinsamer Innovationsprozesse geschaffen werden. Im EU-Interreg-Projekt AlpLinkBioEco konnte die digitale Vernetzung von Akteuren in der Biomasseproduktion, -verarbeitung und -vermarktung erfolgreich entwickelt werden.

Auch in Zukunft wird das Technologiezentrum Horb innovative Projekte vorantreiben und daran teilhaben.

Das Hub Zentrum Digitalisierung Landkreis Böblingen (Von Dr. Claus Hoffmann)

Begriffe der Digitalisierung wie Künstliche Intelligenz, Industrie 4.0 oder Cloud Computing sind allgegenwärtig. Die große Hürde zur Nutzung der Chancen der Digitalisierung, vor der besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen, ist jedoch, wie sich die digitale Transformation konkret in die Praxis umsetzen lässt. Vielen Betrieben fehlt es oftmals an Know-how und Personal. Mit dem Zentrum Digitalisierung Region Stuttgart in Böblingen (ZD.BB) wurde 2018 eine zentrale Anlaufstelle für Fragen rund um die Themen der Digitalisierung geschaffen. Am ZD.BB erhalten KMU für ihre digitalen Transformationsprozesse eine kompetente Beratung und Begleitung. Diese geht von der Sensibilisierung über die Analyse bis zur Lösungsentwicklung für digitale Prozesse. Mithilfe mittelstandsgerechter Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung werden Unternehmen und Gründer im ZD.BB umfassend bei ihren Digitalisierungsvorhaben unterstützt. Das ZD.BB ist ein Ideen-, Experimentier- und Kollaborationsraum, in denen unterschiedlichste Kompetenzen, Disziplinen, Ideen, Technologien und Kreativität aufeinandertreffen. Durch Kooperation, Vernetzung und Austausch werden digitale Innovationen vorangebracht.

Angeboten werden vielfältige Beratungen für Unternehmen, angefangen von einer Digitalisierungssprechstunde über einen Digitalisierungsscheck für Unternehmen bis hin zu Workshops zur Geschäftsmodellentwicklung, Prozessoptimierung sowie Qualifizierung von Beschäftigten. Regel-mäßige Veranstaltungen wie das Digitalfrühstück dienen dem Erfahrungsaustausch und Kennenlernen Digitaler Success Stories. Das ZD.BB verfügt über verschiedene Kreativ- und Innovationslabore, die genutzt werden können, um Digitalisierungsvorhaben von KMU konkret zu entwickeln. Ergebnis der Aktivitäten ist die Erstellung einer individuellen Digitalisierungs-Roadmap, die KMU eine zentrale Orientierung bei der digitalen Transformation bietet. Um Unternehmen fit zu machen für die Künstliche Intelligenz (KI), berät das ZD.BB im Rahmen des KI-Lab Region Stuttgart zudem umfassend zu Anwendungen und Einsatzbereichen der neuen Schlüsseltechnologie. Das KI-Lab Region Stuttgart hilft KMU, das Potenzial und Methoden der KI kennenzulernen. Gemeinsam können konkrete Einsatzszenarien von KI-Anwendungen identifiziert, zeitgemäße KI-Lösungen entwickelt und für den betrieblichen Einsatz getestet werden. Der "Ge Zu 4.0" Experimentierraum aus Fellbach hat genau dieses Angebot für sich genutzt und wichtige Informationen und Praxishinweise erhalten.

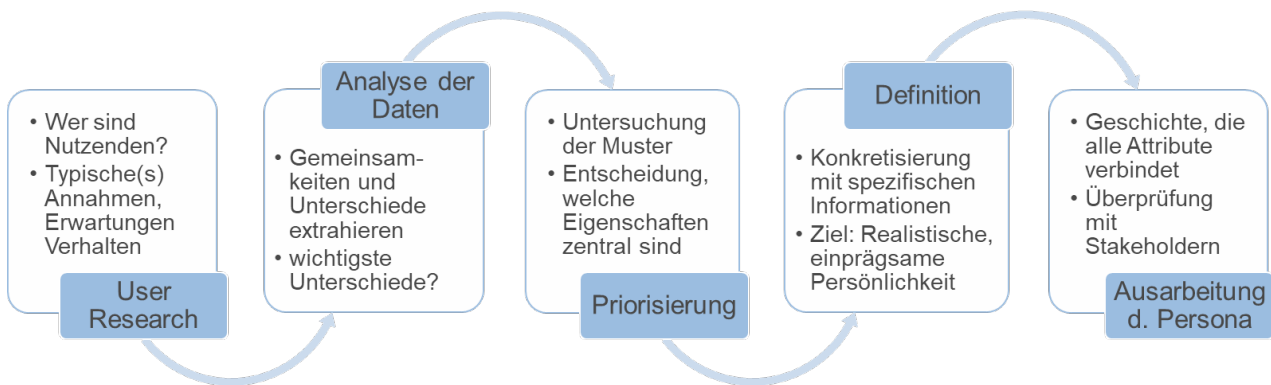
Gestartet wurde das ZD.BB vom Landkreis Böblingen gemeinsam mit dem Herman Holerith Zentrum an der Hochschule Reutlingen, dem Softwarezentrum Böblingen/Sindelfingen, der Star Cooperation, der LGI Logistics Group International sowie dem Coworking Space Stuttgart/Herrnberg. Das ZD.BB wird als regionaler „Digital Hub“ vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.

Das ZD.BB ist Partner der Offensive Mittelstand (OM) und Partner des Regionalen Netzwerkes der OM BW.

6.7.4 Kooperationen mit Kompetenzzentren und Agenturen 4.0, weiteren Organisationen sowie (Förder-) Projekten

Von Angelika Stockinger & Dr. Achim Loose

Für GeZu 4.0 Lotsinnen und Lotsen ist es eine wichtige Voraussetzung, sich ein eigenes Kompetenznetzwerk aufzubauen. Zum einen für die eigene Horizonterweiterung und zum



anderen, um qualifiziertes Wissen, Weiterbildungsangebote und neue Tools in die Experimentierräume einbringen zu können. Im Projektverlauf hatten wir verschiedene Angebote (u.a. Informationsveranstaltungen, Workshopangebote) von den Mittelstandskompetenzzentren des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie genutzt (vgl. www.mittelstand-digital.de).

Die universellsten Angebote bieten die Zentren: Kommunikation, Usability, Textil vernetzt, Handel und E-Standards mit Angeboten wie: Zukunftswerkstatt „Digitalisierung und Kundenkontakt“ Methoden und Ansätze, Blended Learning, Digitale Führung: Digitale Kommunikation und Lernkompetenz an, KI für KMU, das Technologie Radar etc. an.

Verschiedene Angeboten wurden gemeinsam mit Partner-Unternehmen genutzt, wie die Digitalisierungsreise, die Anwendung von „Personas“ oder die Bedürfnispyramide.

Die **Digitalisierungsreise**: Dies ist eine vom Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation speziell entwickelte Methode für kleine und mittelständische Unternehmen und bietet die Möglichkeit, mit einem Perspektivwechsel zu einer bestimmten Fragestellung intuitiv, praxisnah und schnell neue digitale Lösungsansätze zu identifizieren und individuell zu entwickeln.

Die Digitalisierungsreise beschreibt eine einfache, effektive Methode zur Auffindung geeigneter Anknüpfungspunkte für eine digitale Transformation. Sie kann dabei unterstützen, Bedenken und Denkblockaden von Mitarbeitenden abzubauen, miteinander ins Gespräch zu kommen und Ideen für Geschäftsmodellinnovationen zu generieren.

Die Digitalisierungsreise kann zu unterschiedlichen Problem- und Fragestellungen in Unternehmen eingesetzt werden, unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße. Die Methode eignet sich für unterschiedliche Veranstaltungsformate so besonders in einem – realen oder virtuellen - Experimentierraum oder in einem einzelnen Betrieb zur Vertiefung der formulierten Fragestellungen. Einige Partner und Partnerinnen aus dem Projektteam hatten die Möglichkeit, an einem Train the Trainer Workshop teilzunehmen, um in der Folge die Methode mit Betriebspartnern anzuwenden und in den Experimentierräumen „auf Reise“ zu gehen.

„**Personas**“: Als archetypische Nutzer repräsentieren Personas die Ziele und Bedürfnisse der Zielgruppe und es werden hierbei eher systematische und datenbasierte Nutzerprofile in anschauliche Personenbeschreibungen überführt. Die lebendige Darstellung typischer Nutzerinnen und Nutzer dient dazu, die Ziele, Verhaltensweisen, Eigenschaften und

Bedürfnisse bei der Formulierung der Produkt-/Dienstleistungsanforderungen, aber auch bei späteren Prozessschritten, präsent zu haben.

Abb. Personas, nach Goodman, Kuniavsky & Moed (2012),
Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Usability TU Berlin

Damit wir es möglich, von Beginn an fundierte Entscheidungen bei der Entwicklung nutzerfreundlicher Produkte/Dienstleistungen oder ganzer Geschäftsmodelle zu treffen. Diese Methode ist ein etablierter Ansatz und gerade kleine und mittlere Unternehmen können die hiermit verbundene Vorgehensweise schnell erlernen. Das so angeeignete detaillierte Know How zu Usability und User Experience zu bestehenden und/oder zukünftigen Kunden/Zielgruppen kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

In einem mehrteiligen Workshop mit dem Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Usability ging es in der ersten Runde um die Anwendung der Methode und nachfolgend konnten die Teilnehmenden ihre eigenen „Personas“ erstellen. Als sehr hilfreich wurde von den Teilnehmenden die Unterstützung durch das Trainerteam als auch der Austausch mit den anderen Teilnehmenden bewertet.

„Die Pyramide der Bedürfnisse“

Eine Gemeinschaftsveranstaltung von „GeZu 4.0“ und dem Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Handel gedacht für eine gerade in Pandemiezeiten stark belastete Branche den Handel.



Abb. Bedürfnispyramide Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Handel

Die Vorreiter im inhabergeführten Handel haben sie schon erklommen, die digitale Bedürfnispyramide mit ihren einzelnen Stufen. In vielen vergangenen Projekten hat sich gezeigt, dass eine bestimmte Reihenfolge im Bereich der Digitalisierung einzuhalten nicht nur Sinn macht, sondern in vielen Fällen unabdingbar für einen nachhaltigen Projekterfolg ist. Das Kompetenzzentrum Handel hat eine Reihenfolge ausgearbeitet, die sich aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre als ideal für diese Branche herausgestellt hat. Gut 30-40% der rund 250.000 inhabergeführten Handelsstandorte in Deutschland verfügen

nicht über ein Warenwirtschaftssystem. Gesetzlich sind sie dazu verpflichtet, ein Kassensystem nach den neuesten Anforderungen zu etablieren. Das reicht aber bei Weitem nicht aus, in den Augen vieler Experten ist eine Warenwirtschaft der wichtigste Baustein für den Unternehmenserfolg. Es generiert aus den enthaltenen Daten Informationen, mittels derer das Unternehmen gesteuert wird. Daher bildet es auch den Grundbaustein der digitalen Bedürfnispyramide, denn es beantwortet z.B. folgende Fragen:

- Wie hoch sind die Warenbestände?
- Welche Artikel sind wo gelagert?
- Wie hoch ist meine Kapitalbindung?
- Wie bewerte ich meine Lieferanten?
- Automatisiertes Bestellwesen/Bestellvorschläge
- Inventurabwicklung, Kommissionierung, Versand- und Retourenmanagement
- Warenannahme/Rechnungsprüfung ...und, und, und...

Wer professionell und vor allem zukunftsgerichtet sein Format entwickeln will, kommt um diese Infrastruktur nicht herum. Man braucht Daten über sich selbst zur langfristigen Behauptung am Markt und für eine zielführende Digitalisierungsstrategie. Die Anwendung der Bedürfnispyramide lässt sich auch auf viele weitere Branchenbereiche übertragen.

Ohne zu wissen, wo man gerade steht, kann man nicht sagen, welchen Weg man geht!

Das gilt aber nicht nur für den Handel, sondern für alle Unternehmen.

Projekt „**KMU-GO**“: Gestresst!? Ein Zustand, den viele Menschen kennen. Das Projekt KMU-GO bietet deshalb ein Stressmanagementtraining für Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen aller Branchen mit bis zu 500 Mitarbeitern an, dessen Wirksamkeit mit diesem Projekt nach den positiven Erfahrungen aus dem Vorgängerprojekt MAN-GO nachgewiesen werden soll.

Im Mittelpunkt des Projektes steht die Durchführung und Evaluation eines komplexen Stressbewältigungstrainings für Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Ziel des Trainings ist eine verbesserte Wahrnehmung und ein verbessertes Verständnis eigener Stressbelastungen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten, die eigenen Arbeitsbedingungen bestmöglich zu gestalten. Dies führt zu einer erhöhten Resilienz im Umgang mit Stress am Arbeitsplatz und fördert die Prävention stressassoziierter seelischer und körperlicher Erkrankungen. Damit einhergehend soll eine Reduktion von Kosten (durch z.B. reduzierte Arbeitsunfähigkeit) erreicht werden. Schließlich soll durch Erreichen der Ziele die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Führungskraft verbessert werden.

Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Leitung: LPCU, Universitätsklinikum Ulm und Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf www.kmu-go.de

Projekt „**IMPROVEjob**“: Im inter- und transdisziplinären Forschungsverbund IMPROVEjob adressieren verschiedene medizinische, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fachgebiete gemeinsam mit Praxen der Primärversorgung das Thema „Psychische Gesundheit

für Beschäftigte in Hausarztpraxen“. Das Vorhaben steht modellhaft auch für andere kleine und mittlere Unternehmen und umfasst vier aufeinander aufbauende Teilprojekte (TP):

- TP 1: vertiefte Analyse typischer psychischer Belastungen & Ressourcen in 5 Hausarztpraxen & Arbeitsablaufanalyse
- TP 2: Interventionsentwicklung zur Prävention psychischer Belastungen von Beschäftigten in Hausarztpraxen & Machbarkeitsstudie
- TP 3: Wirksamkeitsüberprüfung und Evaluation der Intervention mittels cluster-randomisierter kontrollierter Studie
- TP 4: Dissemination der Interventionsinhalte in weitere Hausarztpraxen; Prüfung von Transferoptionen in KMU anderer Branchen.

Die GeZu 4.0 Projektpartnerinnen und -partner aus waren im Schwerpunkt in das letzte Teilprojekt TP 4 eingebunden, in welchem es zu bewerten galt, welche Ergebnisse aus den Erfahrungen mit den Hausarztpraxen sich auf andere KMU übertragen lassen.

Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Leitung: Institut für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Versorgungsforschung Universitätsklinik Tübingen www.improvejob.de

Aus beiden Projekten, KMU-GO und IMPROVE*job*, wurden interessante Erkenntnisse gewonnen und konnten zahlreiche Impulse in die Experimentierraumarbeit eingebracht werden. Die Förderung von Gesundheit und Gesundheitserhaltung sollte in einem Experimentierraum – was immer auch die zentrale Fragestellung auch sein mag - immer mitgedacht werden. Wie uns die Corona-Pandemie gezeigt hat, haben Krisensituationen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitswelt. Die Organisatoren von regionalen Netzwerken oder Experimentierräumen sollten auch dieses Themengebiet im Blick haben und sich mit Anbietern, Wissenschaft und Forschung vernetzen.

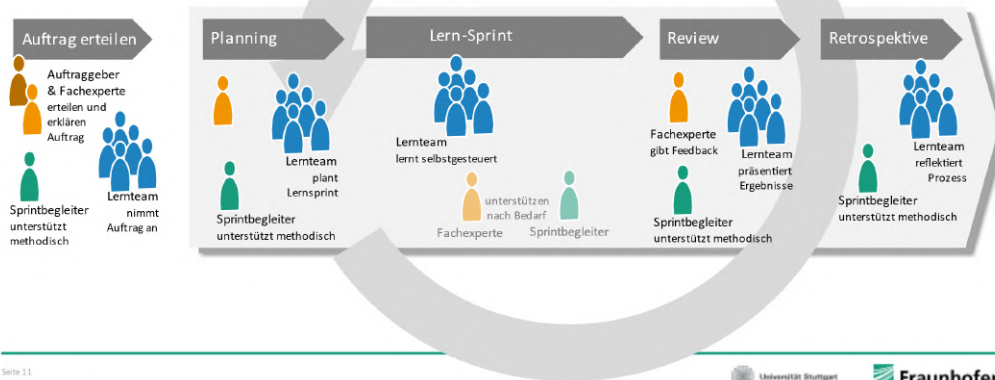
Auch noch erwähnt sein sollte eine gemeinsame Veranstaltung mit dem Fraunhofer IAO Stuttgart in der es um das Thema Lernen ging. Was von Unternehmen und Beschäftigten erwartet wird gilt gleichermaßen auch für Lotsinnen und Lotsen: Lernen ein Leben lang besonders in Zeiten schneller Veränderungen. Ein interessanter Ansatz in diesem (Lern-)Umfeld ist das „**Agile Sprintlernen**“.

Die Digitalisierungsstrategien der Unternehmen stellen die Mitarbeitenden und die Verantwortlichen vor Herausforderungen, die mit ihren üblichen Lernangeboten und -formaten nicht mehr zu bewältigen sind. Denn die Digitalisierung bringt für nahezu alle Beschäftigten eine Veränderung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse sowie einen nachhaltig erhöhten Lern-Bedarf mit sich.

Das „**Agile Sprintlernen**“ orientiert sich an der Projektmanagementmethode Scrum und wird hierbei als innovative Lernform umgesetzt. Das Sprintlernen sieht ein didaktisches Rahmenmodell vor, das auf Selbststeuerung, Individualisierung, Arbeitsprozessorientierung, Aktivierung sowie reflexives, entdeckendes Lernen setzt. Die Organisation des Lernprozesses orientiert sich an Scrum und beschreibt Rollen, Events, Prozesse und In-

strumente. Ausgehend davon werden schnell und unter Beteiligung dezentraler Akteure

Die Lernform »agiles Sprintlernen« Rollen und Ablauf nach SCRUM



Seite 11
© Fraunhofer IAO, IAF Universität Stuttgart



bedarfsorientierte, arbeitsplatznahe Lernangebote aufgesetzt.

Abb.: Agiles Sprintlernen, Universität Stuttgart ITA, Fraunhofer IAO

Es bedarf etwas Übung oder bereits erste Erfahrungen mit Scrum, um das Thema „Lernen“ darüber in den Unternehmen zu vermitteln. Wenn es gelingt ist es ein innovativer Ansatz und langfristig auch von kleinen Betrieben eigenständig umsetzbar.

Die Ergebnisse aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt »in MEDIAS res« können in der Buchversion »Agiles Lernen im Unternehmen« nachgelesen werden: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-520066.htm>

6.7.5 Die Heldenreise durchs digitale Wunderland

Von Barbara Hilgert

Kick-off – Kennenlernen der GeZu 4.0-Expertinnen und -Experten

In Zeiten von Corona kommt vieles anders als gedacht ...das geht sicherlich vielen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie den Mitarbeitenden von kleinen und mittelständischen Unternehmen so. Viele stellen sich vermutlich die Frage, OB und WIE sie sich (anders) in den sozialen Medien präsentieren sollten. Denn der digitale Auftritt ist – gerade aktuell – häufig das Erste, was eine Kundin, ein Kunde zu sehen bekommt.

1. Braucht es auf meiner Website mehr Informationen als nur Öffnungszeiten und Kontaktmöglichkeiten?
2. Brauche ich vielleicht interessanten Content, der meine Produkte in besonderer Weise präsentiert?
3. Wie wirke ich eigentlich selbst vor der Kamera – in den heute allgegenwärtigen Videokonferenzen?

4. Brauche ich vielleicht eine besondere Form der Informationsweitergabe – nicht zuletzt auch, um potenzielle Fachkräfte auf mich aufmerksam zu machen? Sollte ich also auf den Audio-Hype aufspringen, im Sinne eines positiven Employer-Brandings?

Diese Fragen rund um das Thema Selbstmarketing tauchen auch in den Lern- und Experimentierräumen von GeZu 4.0 auf, weshalb wir im April 2021 die Idee einer Veranstaltungsreihe entwickelten, bei der das Thema Selbstmarketing aus vier verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden sollte.

Die Experten und Expertinnen zu diesen verschiedenen Perspektiven waren im Kreis der Betriebspartnerinnen und Betriebspartner von GeZu 4.0 bzw. im Netzwerk schnell gefunden, so dass am 15.04.21 um 16:30 die Veranstaltungsreihe „Reise durchs digitale Wunderland“ mit einem Kick-off startete.

Von da an folgte jede Woche ein weiterer 90-minütiger Impuls zu den Perspektiven:

- Storytelling 🎬 mit Teresa Werner (<https://www.resiresolut.de>)
- Videocontent 📹 mit Dustin Neumann (<https://die-contentmacherei.de>)
- Business-Look 👁 mit Alexander Becker (<https://alexanderbecker.com>)
- Podcasting 🎧 mit Philipp Muuß (<https://philm-produktion.de>)

Diese vier Heldinnen und Helden, die uns und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf dem Weg durch das Labyrinth des „digitalen Wunderlands“ begleiteten, boten nicht nur sehr unterhaltsame und lehrreiche Impulse zu ihrer jeweiligen Expertise, sie gestalten am Schluss der Veranstaltungsreihe zusätzlich einen vierstündigen Workshop, in dem – ganz im Sinne des Gedankens der Lern- und Experimentierräume – das Gelernte direkt ausprobiert und umgesetzt werden konnte.

Das Thema „Content“ machte den Beginn und dabei stand die Überlegung im Vordergrund, welche (Firmen-) Geschichte jeder Teilnehmende erzählen könnte bzw. was eigentlich das ist, was die Anwesenden wirklich, wirklich wollen, vor allem was es zum individuellen Storytelling braucht. Die Reflexion war teilweise sehr individuell und persönlich und war allerdings gerade deswegen besonders wertvoll für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Es folgte die Diskussion und konkrete Tipps zur Umsetzung einer Podcasting- oder Video-Strategie.

Genau wie in jedem anderen Lern- und Experimentierraum von GeZu 4.0 kamen die Hinweise und die Unterstützung jedoch nicht nur von den Impulsgebenden des digitalen Wunderlands, sondern auch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, was die Verbundenheit und das Wir-Gefühl stärkte. Folgerichtig schlug eine Teilnehmerin am Ende vor, die gute Ebene, die im Rahmen des Workshops entstand, weiterleben zu lassen, so dass aus dem Workshop eine längerfristige Verbindung und ein stetiger Austausch entstand. Gemeinsam setzten sich die guten Ideen von GeZu 4.0 fort und die Reise durchs digitale Wunderland geht weiter.

Im Folgenden finden Sie noch ausführliche Ausführungen zu den einzelnen Perspektiven.

Die Kontaktdaten unserer Heldinnen und Helden finden Sie im am Ende jedes Kapitels bzw. bei den ausführlichen Darstellungen der Perspektiven auch im Kapitel Autorinnen und Autoren.

Perspektive Storytelling mit Teresa Werner

Rund 20 Teilnehmer und Teilnehmerinnen stellten sich zusammen mit der Impulsgeberin die Frage, wie ein Unternehmen die eigenen Werte am besten identifiziert bzw. definiert und was das Ganze dann überhaupt mit der eigenen Geschichte zu tun hat.

Bilder erzählen die besten Geschichten, wird erzählt, ... wieso eigentlich? Und was hat ein Wal eigentlich mit der sog. Customer Journey zu tun, wenn ein Kunde oder eine Kundin auf die Unternehmenswebseite kommt? Wie könnte daran anknüpfend eine Strategie für den Auftritt in den sozialen Medien aussehen und was ist in diesem Zusammenhang zu beachten?

Fragen über Fragen, die die Expertin nicht nur beantworten konnte, vielmehr hat sie Lust gemacht auf alles, was da noch kommt.

Teresa Werner ist unter www.resi-resolut.de zu erreichen.

Perspektive Videocontent mit Dustin Neumann

Auch beim Impuls zum Thema Video Content fanden sich rund 20 Interessierte ein, um mehr über „Alles beginnt mit einer Idee und endet mit einer Erfahrung“ zu verstehen. Der Experte der Contentmacherei berichtete nicht nur von seinen persönlichen Erfahrungen, sondern hatte konkrete Beispiele dabei, worauf man bei einem guten Video achten sollte. Die Fragen der Anwesenden waren vielfältig und das konkrete Praxisbeispiel kam sehr gut an.

Hier noch einmal ein paar zusammenfassende Worte von Dustin im Rückblick auf den Workshop:

Ganz genauso lebendig und vielfältig wie die Teilnehmer des Workshops erscheint einem „Branchenfremden“ ganz sicher auch das große und bunte Feld an Möglichkeiten der Videoproduktion.

So begegnete ich bereits vielen verschiedenen Menschen bei der ersten Ideenentwicklung zum selbigen Thema und war froh ihnen einige mühseligen Versuche in Eigenregie ersparen zu können, in dem ich sie auf den ersten Metern begleitete.

Doch noch immer machen sich sehr viele Menschen ohne Hilfe auf den Weg oder starten gar nicht erst.

Woran das wohl liegt ?

Ganz im Gegenteil zu dem Bereich der Fotografie, ist die Videoproduktion nicht nur abhängig von einem teuren Smartphone mit hoher KI, denn hier spielen noch sehr viele, oft nicht bedachte Faktoren eine wesentliche Rolle.

Themen wie Licht, Nebengeräusche, Moderationserfahrung oder gar schauspielerisches Können sind nur ein paar wenige Ansätze, bei denen Ungeübten bereits grobe Schnitzer unterlaufen können.

Auch das Einbinden von Musik, die Bearbeitung von Farben und besonders das Abspe-

ichern im richtigen Format sind nicht auf die leichte Schulter zu nehmen.

Der Ansatz meines Workshops belief sich darauf, den Menschen, die noch so wirklich gar keine Berührungspunkte mit diesem Thema hatten, einige erste Impulse zu den Do's and Dont's zu vermitteln.

So begann ich darüber aufzuklären wie das Filmen mit den ersten Kameras begann und in welcher kurzen Zeit sich die Methoden rasant veränderten. Doch das allein zu wissen reicht natürlich nicht aus, und so nahm ich in einem weiteren Schritt Bezug auf die Anbietenden und nannte unterschiedliche Tipps und Tricks bei der Handhabung und Verwendung.

Was jedoch die wichtigste Botschaft in diesem Workshop aus meiner Sicht war, gab ich mit meinem Claim am Ende zu verstehen: „Alles beginnt mit einer Idee und endet mit einer Erfahrung.“

Denn auch wenn man meint alles über dieses Gebiet in Erfahrung gebracht, die beste Ausrüstung und das größtmögliche Budget zu haben, am Ende von jedem Videodreh wird man immer wieder dem Gefühl begegnen: „aha, achja, so geht das also“.

So wie auch ich immer wieder auf vergangene Produktionen von mir Blicke und denke: „Oh man, das würde ich heute aber anders machen!“ Und solange man sich diese Tür offen hält und nicht dem perfektionistischen Drang nachgeht, sein größter Kritiker zu sein, kann jeder ein Video produzieren, denn am Ende zählt nicht nur die Idee, sondern der Mut neuen Erfahrungen zu begegnen.

Und für all diejenigen, denen es doch nicht so leicht fällt, den ersten Schritt zu wagen stehe ich natürlich sehr gern mit Rat und Tat zur Seite. Denn Content produzieren ist für mich mehr als nur ein Job, es ist für mich die Möglichkeit, tollen Menschen mit tollen Ideen zu begegnen.

Kontakt: www.die-contentmacherei.de alle weiteren Infos stehen in der „Autorinnen und Autoren-Übersicht“ im [Anhang](#)

Perspektive Business-Look mit Alexander Becker

Wie optimiere ich eigentlich mein Bild für digitale Präsentationen, Meetings und worauf sollte ich achten, wenn ich Fotos oder Videos von mir oder über meine Firma mache? Diese Fragen trieben offensichtlich viele um, denn fast 40 Teilnehmer und Teilnehmerinnen fanden sich ein, um den sehr interessanten und humorigen Ausführungen von Alexander Becker, Visagist und Coach für Online Looks und Präsenzsettings, zu lauschen. Alexander hatte für Online-Meetings nicht nur zahlreiche Beispiele für gute und schlechte Optik-Gestaltungen. Er legte zudem sein Hauptaugenmerk auf die Perspektive „von der Tischkante aufwärts“ – nämlich die Erkennung der Gesichts- und Typ-Merkmale des Gegenübers sowie dessen menschlich faktisch insinuierte Erkenntnisse. Seine „Wie präsentiere ich mich richtig“ - Tipps & Tricks, nicht nur aus der Hollywood/ New York Konsumgüterindustrie, ließ die Anwesenden an seinen vielfältigen Erfahrungen teilhaben.

Die simplen Tipps und Trick, Lichtgestaltung, Hintergrund und ...

Tipps und Tricks zu simpel anwendbarem Licht, Raumgestaltung, Hintergrund und Schminke – einsetzbar für z.B. professionelle Online Präsentationen, aber auch für Foto-

und Video Shootings – waren gespickt mit unmittelbar physiognomischen „Tischkante aufwärts“-Erkenntnissen. Nach 90 Minuten hatten alle der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Gespür für eine optimierte Eigenpräsentation, sowie einem digital menschlich erkennbaren Gegenüber.

Digitale (Firmen-)Auftritte hinterlassen Eindruck:

Für viele Online Präsentatoren und Präsentatorinnen gilt der Leitsatz: ... „Ich bin (k)ein Star, holt mich hier raus.“ Jedoch gilt für eine digitale Videokommunikation untereinander, ebenso das herkömmliche Sender- und Empfänger-Modell. Es entscheidet darüber, ob Gesendetes, seien es tabellarische, grafische oder faktische (Z/D/F/) Informationen, beim Empfänger richtig ankommt. Unterbewusst störende (Bild-)Konflikte sollten zur richtigen, oftmals wichtigen Präsentation, vermieden werden. Eine „Wer sitzt mir denn da gegenüber“ -Situation wird in Millisekunden verarbeitet, im schlimmsten Fall als „wunder-sam“ abgespeichert. Jeder Sender (Präsentator/Präsentatorin) sollte sich im Klaren darüber sein, dass sein Empfänger (Kundin/Kunde, Mitarbeiter:in etc.) nur das aufnehmen kann, was er/sie aufgrund ihrer/seiner bisherigen Lebenserfahrung und Assoziationen kennt. So wird ein Präsentieren subjektiv, im digitalen Verbund, als positiv oder negativ wahrgenommen.

Während Telefonate vor der Zeit der Videokonferenzen, meistens abwechselnd mit einem menschlichen Kundenkontakt vor Ort stattfanden, ist es inzwischen üblich, dass sich „fremde Menschen“ online begegnen (müssen). Von Kind auf erzogen, gar „trainiert“, sich gemäß Knigge anständig durch Do's & Dont's zu benehmen, scheint es durch die Kamera vielen Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen sowie den Mitarbeitenden schwerer zu fallen, sich mit und durch Ihre authentische Art zu vermitteln. Hierdurch gelingt es ihnen nicht immer, wichtige Fakten und Botschaften zu transportieren.

In jedem gedruckten Firmen-Pamphlet die Kernkompetenzen hervorgehoben, müssen zukünftige Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diese digital durch Bilder und (Firmen-)Eindrücke füllen. Jede (digitale) Themenpräsentation, „Wir müssen uns als Firma, Mensch oder Produkt präsentieren“, erzeugt, einmal ausgesendet, beim Empfänger eine bestimmte „Wahrnehmung“. Einer Dualität im täglichen Leben bewusst, können (Präsentations-)Situationen für digital zu erkennende Raumhintergründe analog angepasst werden. Dies, um unterbewusst ungünstig agierenden Video-Kommunikationsprozessen entgegenzuwirken, denn: „Für einen ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.“

In der Kommunikation gilt:

*„Gesehen ist gesehen,
Gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden,
verstanden ist noch nicht einverstanden,
einverstanden ist noch nicht getan,
getan ist noch nicht beibehalten.“*

Während viele digitale Informationsquellen faktisch basiert, mechanisch programmiert werden, erzeugen menschliche, hoffentlich empathisch induzierte Kamera-Präsentationen, soziologisch direkte und indirekte Wahrnehmungsebenen. Immerhin sitzen jeweils individuelle Menschlichkeiten vor diesen Kameras. Wer bis dato nicht vorhatte, vor der Kamera ein Star zu werden, wird durch die digitalen Präsentationsflächen mit dem eigenen Selbst konfrontiert. Mit dem, was die aktuelle Realität ist. Durch ein GeZu 4.0 Experimentierraum Coaching, wird sichtbar, was zukünftig optimiert sein könnte.

Kameras, egal ob als Fotos oder fortlaufendes Bild, spiegeln, wie wir uns selten sehen. Jeder wird hierbei mit den eigenen Vorzügen und Schwächen konfrontiert. Eben mit dem, was jemand an sich nicht unbedingt mag, während bei einer digitalen Konferenz jedoch nicht ausgewichen werden kann. Deshalb wird empfohlen, sich untereinander auf eine professioneller wirkende Präsenz einzurichten. Der „Corona Fakt“, wir mussten mal schnell online gehen, kann sich schnell in „die hätten sich wenigstens ein bisschen Mühe geben können“, verwandeln.

Dem Online Trend nicht ausweichend, wird es innerhalb von Firmen unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierraumstrukturen geben müssen, wie eine interne und externe Kunden-basierte Kamerakommunikation gestaltet und ausgestrahlt werden sollte. Damit kleine und mittlere Unternehmen darin geschult sind, sich Kundenmarkt-orientiert zu (re)präsentieren.

Herausforderungen zur Eigenpräsentation entstehen nicht nur durch Technik und das eigene Aussehen. Die individuelle Unternehmensbotschaft transportiert den unternehmensindividuell eingerichteten Raum, das Licht und diverse Hintergrund-Eindrücke. Sie ermöglichen dem Gegenüber Wahrnehmungsebenen, die sie/er als gelungen, oder weniger gelungen abspeichert. Eine optimierte Präsentation ermöglicht zudem eine subjektiv wahrgenommene Empathie- und Sympathiesteigerung. Im besten Fall eine nachhaltig projektunterstützende Bildsprache. Sich auf das Corporate Identity Farbbild einzustellen, ist bereits zielführend. Zumindest solange es nicht um interne Mitarbeiter (-Motivations-) Gespräche geht. Denn wie beim Kinofilm kann durch kleine Hintergrundoptimierungen, jede induzierte Stimmung suggeriert, somit ermöglicht werden. Wer sich und seine Firmen-Kommunikationshintergründe optimiert, wird noch immer damit konfrontiert, dass das „Neue Gegenüber“ nicht nur eine Stimme hat, wie das zu Zeiten des Telefonierens üblich war, sondern einen unmittelbar visuellen Eindruck vermittelt.

Einen Menschen per Mausklick nur oberhalb einer Tischkante wahrzunehmen, reduziert vielschichtige, im realen Kennenlernen menschlich wahrgenommene Anhaltspunkte. Deshalb helfen physiognomische Indikatoren zu Kopf- und Gesichtsformen, Haarstrukturen, sowie deren individuellen Nase, Lippen, Augen- und Augenbrauenformen, um sich schneller ein Bild vom Gegenüber zu machen. Diese intuitiv induziert gespiegelte Menschen(er)kenntnis lässt sich positiv im Gesprächsverlauf einsetzen. Menschen(er)kenntnis hilft im realen Leben, warum sollte es nicht auch im digitalen Präsentationsumfeld helfen. Nicht eine Kundenbindung sollte angestrebt werden, sondern eine Kundenverbindung. Schlussendlich spielen unbewusste Faktoren eine Rolle, um sich und das Gegenüber auf-, wahr- und mitzunehmen.

GeZu 4.0 unterstützt individuelle Optimierungen. Und zwar Online leicht verständlich durch Bilderklärlösungen.

Kontakt: www.alexanderbecker.com alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im [Anhang](#)

Perspektive Podcasting mit Philipp Muuß

Podcast – die neue Art des Lernens und des Marketings. Philipp Muuß führte rund 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Kunst der Podcast-Erstellung ein und zwar ganz im Sinne des Lern- und Experimentierraum-Gedankens, mit der Gestaltung eines eigenen Mini-Podcasts. Dabei lernten die Teilnehmernden den gesamten Prozess kennen, von der Erstellung eines Coverbildes über die Aufnahme und den Schnitt bis zum Upload des fertigen Produktes. Während des Impulses gab der GeZu 4.0 Experte nicht nur Tipps und Hinweise zur Hard- und Software (hier findet sich auch das Handout als PDF-Dokument [Philm-Produktion_Philipp Muuß_Podcastlinks](#)), er zeigte auch Tricks und Kniffe für die effektive Bearbeitung des Audios.

Fachfragen wurden beantwortet und weitere Tipps aus den Teilnehmenden-Reihen machten die Veranstaltung besonders rund. Auf den folgenden Seiten erzählt Dir Philipp Muuß noch einmal selbst, was eigentlich ein Podcast ist, warum er wichtig für dein Unternehmen sein kann und wie du deinen eigenen Podcast erstellst.

Was ist eigentlich ein Podcast?

Streaming ist das neue Fernsehen, Podcast ist das neue Radio. Kam Podcast hier in Deutschland erst so richtig die letzten zwei Jahre auf, so ist es in Amerika schon lange das neue Radio. In Amerika ist alles in der Medienbranche größer und, das ist wichtig zu wissen, früher. Möchtest du wissen, was in den nächsten Media-Jahren in Deutschland passiert, sollte man einen Blick nach Übersee wagen. In Amerika laufen Podcasts in Autos per Google oder Apple Car, werden beim Training gehört oder sind wegweisende Fortbildungsmaßnahmen für Professionals in ihrer Mittagspause.

2005 war die Geburtsstunde des modernen Podcasts. Genauer gesagt am 06. Juni im Moscone Center in San Francisco, California, um 13:14 Uhr. Dort hielt Apple gerade seine alljährliche WWDC, worldwide developer conference, ab und brachte Podcast in den Mainstream. „We see it as the hottest thing going in radio... We're building a podcast directory in the iTunes Music Store.“ Das war ein entscheidender Moment für das heutige Medium Podcast. Natürlich gab es davor schon Podcast als technische Variante, jedoch nur für lötkolben-schwingende Technik-Geeks. Angemerkt, dass wir ohne diese Pioniere in vielen technischen Themen heute nicht da wären, wo wir sind. Dadurch, dass Apple Podcasts als Medium in seinem iTunes Music Store kostenlos anbot, eröffneten sie jedem Apple-Nutzenden eine ganz neue Welt. Bis zum Jahr 2020 blieb dieser Trend übrigens sehr stabil, da andere Plattformen von Microsoft oder Google Podcast nie in den Fokus rückten. Doch seit 2020 hat Spotify für sich das Potenzial entdeckt und tatsächlich den Markt neu geordnet. Nichtsdestotrotz war Apple hier wegweisend, weshalb man auch munkelt, dass der Name Podcast von Apple stammt und sich aus den Wörtern „iPod“ und „broadCast“ zusammensetzt. iPod deshalb, weil es das erste Gerät war, auf welchem man

von unterwegs aus Podcasts konsumieren konnte und Broadcast bedeutet technisch betrachtet „Nachricht an alle“, was letzten Endes das Radio-Prinzip ist.

Podcast heute

Plötzlich hat jeder einen Podcast. Warum? Lassen Sie uns einmal darüber sprechen. Heutzutage gibt es mehrere Arten von Medien und Wege der Ausspielung, um seine Zielgruppe zu erreichen. Da gibt es Blogs mit Text, Onlinewerbung, Videos, um sich als Unternehmen oder seine Produkte auf emotionale Weise der Welt zu zeigen, und es gibt Podcast. Jedes von dieser Medien hat seinen perfekten Einsatzzweck und ist wichtig für die heutige Multi-Channel-Denkweise, also die Nutzenden über verschiedene Plattformen hinweg mit Inhalten bedienen zu können. Es gibt bei Podcast vier Besonderheiten, die ich Dir hier mitgeben möchte:

1. Podcast ist dauerhaft und leicht verfügbar
2. Podcast ist (in den meisten Fällen) kostenlos
3. Podcast ist meist spezialisiert auf ein Nischenpublikum
4. Podcast ist dein Arztkittel

Dauerhafte Verfügbarkeit

Wolltest du schon einmal ein spannenden Film auf Netflix schauen, dich bei YouTube weiterbilden oder auch nur einen Blogartikel lesen, wenn du gerade entspannt mit dem Zug über Deutschlands schöne Landstriche fährst? Genau das ist nämlich meist nicht möglich. Podcast funktioniert technisch etwas anders als Video oder Webinhalte. Wenn du Podcast auf deinem mobilen Gerät hören möchtest, benötigst du eine Podcast-App. Dort hast du die Möglichkeiten, deine Lieblingspodcasts zu abonnieren, und dann passiert etwas Magisches. Wenn du einen Podcast abonniert hast, werden die aktuellen Folgen automatisch heruntergeladen, wenn du z. B. zuhause im Internet bist. Wenn du also unterwegs Lust auf einen Podcast bekommst, hält dich nichts davon ab – okay, gegebenenfalls dein Akku.

Podcast ist kostenlos

Die Podcastkultur war immer eine Kultur des Hobbies und des Weitergebens. Grundsätzlich sind alle Podcasts für jeden Menschen kostenlos. Zugegeben, Plattformbetreiber schauen natürlich auch, wie Sie Ihre Angebotspalette sinnvoll erweitern können. Bisher die Einzigen, bei denen man nichts kostenlos hören kann, ist Amazon mit ihrem „Audible Exklusiv Podcasts“. Für dich als Podcast Interessierte/n ist allerdings nur wichtig zu wissen: Es kostet dich nichts, einen Podcast bei Apple, Spotify, Amazon Music, Deezer usw. online zu bringen, und es kostet deine Interessenten nichts, dein Podcast zu hören. Und das ist klasse!

Mit der Nische zu mehr Kunden

Einer der führenden Experten für Positionierung Peter Sawtschenko sagte einmal: „Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert.“ Kunden kaufen Produkte aus zwei Gründen. Entweder brauchen sie es für ihren Alltag, wie z. B. Waschmittel,

Wasser, Kaffee usw., oder sie wollen es einfach haben, wie Smartphones, Computer, Taschen usw.. Ersteres benötigt nicht unbedingt eine Marke oder Positionierung, zweites definitiv. Was heißt das für deinen Podcast? Angenommen, du bist Coach für Change Management. Du liebst es in Unternehmen zu gehen und mit ihnen gemeinsam das Unternehmen fit in die Digitalisierung zu bringen. Super, halbe Miete! Leider gibt es heutzutage davon sehr viele. Warum sollte sich nun also ein Unternehmen für dich entscheiden und viel wichtiger, wie erfahren sie eigentlich von dir? Die Lösung: Du hast beispielsweise einen technischen Hintergrund und sagst: „Ich bringe mittelständische Industrieunternehmen in die Digitalisierung.“ Nun hast du schon einmal 50 % weniger Konkurrenz und witziger Weise mehr potenzielle Kunden. Warum? Weil jedes Industrieunternehmen nun eher dich bei Google findet, als deine Konkurrenz. Nun hast du neben deiner Webseite auch noch einen Podcast namens „Kultur in der Industrie“, in welchem du darüber sprichst, wie Industrieunternehmen ihre Mitarbeiterkultur stärken und fit für die Zukunft machen, damit sie glücklichere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei höherer Effizienz haben. Tipp, lies dir dazu gerne einmal das Kapitel von Carsten Grund durch. Merke: Auch wenn es scheint, dass jeder heutzutage irgendwie Podcasts macht, ist das nur Wahrnehmung, keine Realität. In Deutschland geht der Markt erst los. Daher Ready, Set, Go!

Vertrauensvorschuss eines Expertenstatus

Wer einen Blog schreibt, YouTube-Videos macht oder einen Podcast hostet, ist oder wird Experte. Ganz gleich, welches Experten-Level der oder diejenige bereits im eigenen Thema hat, ist die Wahrnehmung von außen automatisch höher. Wenn jemand einen eigenen Podcast hat, über sein Thema spricht, spannende Menschen aus diesem Umfeld interviewt oder interviewt wird, wird man erst einmal als Experte wahrgenommen. Denn nur wer so viel über ein Thema reden kann, ist überzeugt von dem Thema und kann Erfahrung vorweisen. Wichtig ist natürlich, dass man die Inhalte selbst aufbereitet und seinen eigenen Erfahrungsschatz sowie seine Meinung hinzufügt. Denn, nur Menschen, die ein Thema mit eigenen Inhalten füllen können, haben dieses Thema durchdrungen, verinnerlicht und können es auch umsetzen.

Wie kommst du jetzt zu deinem eigenen Podcast?

Du hast jetzt erfahren, was ein Podcast ist, wo er herkommt und was er Dir als Business-Person bringen kann. Zu guter Letzt möchte ich Dir noch einmal eine Kurzanleitung für die Erstellung deines eigenen Podcasts geben.

Schritt 1: Habe eine Botschaft und/oder eine Position und überlege Dir, welche Podcastformate für deine Zielgruppe am interessantesten sein könnten. Möchtest du kurze, knackige 5-Minuten-Formate haben und deiner Zielgruppe einen Impuls mitgeben? Oder möchtest du in einer Viertelstunde über einen Teilbereich deines Themas sprechen, damit andere Professionelle von Dir lernen können? Oder, wie wäre es mit einem Experten-Talk, in welchem du eine Stunde lang mit einem Fachexperten aus deinem Themenbereich redest? Überlege Dir, was deine Zielgruppe interessiert und was du leisten kannst.

Schritt 2: Erstelle ein Podcastcover. Jeder Podcast benötigt ein Cover (Quadratisch, 3000 px mal 3000 px), damit dieser bei Spotify, Apple usw. abgebildet werden kann. Grundsät-

zlich funktionieren echte Gesichter immer am besten, um Vertrauen aufzubauen. Tipp für eine schnelle, kostenfreie Erstellung: www.canva.com

Schritt 3: Besorge eine Möglichkeit zum Aufnehmen. Angefangen bei deinem Smartphone bis hin zu einem dynamischen Mikrofon. Grundsätzlich brauchst du ein Mikrofon und eine Software zum Aufnehmen. Kostenlose Software sind z. B. Garageband (Mac) oder Audacity (Mac, Windows).

Schritt 4: Nimm deine erste Folge auf. Suche Dir einen Interviewgast oder ein Thema, über welches du locker sprechen kannst. Ein Podcast sollte nicht abgelesen sein, das wollen Podcasthörer nicht hören. Es geht darum, authentisch und gesprächsnah ein Thema vorzustellen. Sei du selbst.

Schritt 5: Mit den in Schritt 3 genannten Programmen kannst du auch deinen Podcast bearbeiten, z. B. „Öhm’s“ und „Ähm’s“ rausschneiden, einen Titelsong vorne und hinten dranhängen und den Sound verbessern. Zum verbessern empfehle ich Dir folgende drei Filter/Techniken der Soundbearbeitung:

1. **Noise Gate:** Ein Noise Gate kann Wunder wirken. Aber sei vorsichtig mit der Stärke. Ein Noise Gate schaltet so gesehen den Ton unter einer gewissen Lautstärke ab, um Hintergrundrauschen und z. B. Straßengeräusche zu entfernen. Wenn dieser zu stark wirkt, fängt man an zu stottern und wirkt wie ein Roboter.
2. **Low-Pass & High Pass:** Diese unterstützen es ebenfalls, Hintergrundgeräusche zu entfernen. Der Low-Pass entfernt dunkle, grollende Geräusche und der High-Pass hellere, fiepene Geräusche.
3. **Compressor:** Gleicht die Lautstärke auf ein Durchschnittslevel an. Der Podcast klingt gleichmäßiger und gleichzeitig wird die Stimme voluminöser.

Schritt 6: Melde Dich bei einer Hosting-Plattform an. Ich empfehle Dir <https://anchor.fm>, da diese kostenlos ist und Spotify gehört. Die Anmeldung geht schnell, und sobald du deine erste Folge hochgeladen hast, dauert es ein paar Stunden, bis du auf Spotify gelistet wirst. In den nächsten Tagen wirst du automatisch auch auf Apple gelistet, Pocket Casts und auf weiteren. Die Anmeldung über Amazon Music und z. B. Deezer kannst du händisch hier beantragen. <https://podcasters.amazon.com> und <https://podcasters.deezer.com/submission>.

Das war's! Dein Podcast ist Online und kann auf den weltweit größten Plattformen gehört werden. Ich sag´ Dir, es ist ein ziemlich geiles Gefühl, seinen eigenen Podcast dort zu sehen bzw. zu hören. Und dann? Teilen, Teilen, Teilen! Der Podcast wird nicht von alleine groß. Sei stolz und teile deinen Podcast mit deinem Netzwerk, Freunden und Geschäftspartnern und -partnerinnen. Je mehr dein Podcast gehört wird, desto mehr verbreitet er sich von alleine. Vielleicht klopft bald dein erster Kunde an, der dich über deinen Podcast kennengelernt hat.

Wenn du deinen Podcast erfolgreich mit der Welt geteilt hast, freue ich mich sehr, wenn du mir diesen zeigst. Schreibe mit einfach unter info@philm-produktion.de oder schreibe mir bei LinkedIn: Philipp Muuß. Ich werde ihn dann anhören und dir gerne Feedback geben. Ich freue mich darauf und hoffe, ich konnte dir mit diesem Kapitel helfen, dein Business

einen weiteren Schritt nach vorne zu bringen! Bis bald!

Kontakt: <https://philm-produktion.de> alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im **Anhang**

Und weil es so schön war, finden Sie unter <https://ogy.de/pis7> nochmal ein kurzes Video zu unserer gesamten Heldenreise :-). Viel Spaß damit!

6.7.6 Die GeZu 4.0 Fuck-Up Night Edition Digitalisierung – Die Kultur des „Scheiterns/ Zweifels und des Fehler machens”

Von Inka Barg, Frauke Godat, Barbara Hilgert, Jutta Jerlich, Kristina Schröteler & Karsten vom Bruch

Am 16. Dezember letzten Jahres trafen sich rund 50 Personen bei der Fuck-Up Night des Projektes GeZu 4.0 Edition Digitalisierung – powered by ©Fuckup Night Basel – und nahmen sich zweieinhalb Stunden Zeit, um sich über die Frage auszutauschen, was eine Kultur des Scheiterns ist und warum es überhaupt wichtig ist, sich darüber Gedanken zu machen.

Insbesondere im Corona-Krisen-Jahr 2020 haben viele der Anwesenden Situationen im Krisen-Modus erlebt und waren gespannt auf die Impulse der drei Experten und Expertinnen zum oben genannten Thema.

Die gebürtige Britin **Anne Koark**, die sich selbst gern humorig als „Miss Erfolg” bezeichnet, ist Unternehmensberaterin, Keynote-Speaker und Autorin. Sie lebt seit 1985 in Deutschland. 1999 gründete Anne Koark ihr eigenes Unternehmen namens „Trust in Business“. Als Folge des 11. September 2001 musste Anne Koark 2003 Insolvenz anmelden. Über diese Erfahrung schrieb sie ein sehr erfolgreiches Buch, in dem sie für eine Kultur des Scheiterns eintritt. Anne Koark stellte die Definition des Erfolges in Frage. Sie spricht aus, was sie denkt: „Scheitern gehört zum Erfolg!” und macht mit ihrer Geschichte nachdenklich:

Warum ist es in Deutschland immer noch so schwer, vielleicht sogar verpönt, über Niederlagen im beruflichen Umfeld zu sprechen. Das Momentum des Scheiterns bleibt an den handelnden Personen wie ein Makel haften und erschwert es Menschen oft, nach der Insolvenz wieder auf dem Business-Parkett Fuß zu fassen.

Ein Satz ist uns in Annes Geschichte besonders im Gedächtnis geblieben, zumal das Thema Lernen selbstverständlich in den INQA Lern- und Experimentierräumen des BMAS natürlich im Vordergrund steht: „Kein Kind, das Laufen lernt, denkt nach dem Sturz – Oh mein Gott, was denken die Nachbarn – sie stehen auf und versuchen es nochmal.”

Diese Art des Lernens aus Fehlern und Fehlentscheidungen liegt also in der Natur des Menschen – und die GeZu FuN wollte genau dieses Wissen und diese Kompetenz wieder in den Vordergrund rücken, damit alle Teilnehmenden mit dem Gefühl nach Hause gehen, dass Fehler Helfer sind.

Dr. Philipp Ramin ist Gründer und Geschäftsführer des internationalen Schulungs-, Beratungs- und Forschungsunternehmens **Innovationszentrum für Industrie 4.0** und Experte

für digitalen Kompetenzaufbau über alle Unternehmensstrukturen hinweg. Philipp lieferte noch mehr unternehmerische Inspiration mit seinem Bericht zu seinen Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten in Unternehmen. Er legte den Finger in die Wunde und stellte folgende Fragen:

- Welche Rolle spielt die Weiterbildung und die Haltung des lebenslangen Lernens?
- Welche Rolle spielen Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung?
- Welche Aspekte sind wichtig bei einer Digitalisierungs-Strategieentwicklung?

Damit machte Philipp deutlich, wie wichtig die positive Einstellung zum lebenslangen Lernen für Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist und schloß seinen Vortrag mit der sichtbaren Forderung, wieviele Tage wir alle noch lernen sollten.

Die Moderation des Events übernahm Mag. [Jutta Jerlich](#), Transformations-Expertin, Co-Creation-Evangelist und Gründerin der FuckUp Night© Basel. Die erfahrene Fuck-Uperin startete mit einem Bericht von ihren Erfahrungen mit unzähligen Fuck-up-Nights in Basel und den Fehlerkultur Workshops, in denen mit dem Prozess zur Identifizierung des unternehmensinternen Umgangs mit Fehlern (ausführlich hierzu Kapitel 4) gestartet wird. Im Laufe des Events wird immer wieder ihr Antrieb sichtbar, warum es im Zentrum Ihrer Arbeit steht, menschliche und unternehmerische Spielwiesen zu schaffen, auf denen Neues wachsen kann.

„Es geht in allem, was ich tue, darum, Neues aufzubauen und Leute zur Zusammenarbeit zu inspirieren. Nur gemeinsam können wir Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit schaffen. Über Fachbereiche, Generationen und Religionen hinweg, müssen wir einen Weg finden, uns wie auf neutralem Boden zu begegnen. Wo es mich wirklich kribbelt, das sind die Bereiche, wo wir etwas Größeres verändern müssen. Systemveränderungen anstossen und gesellschaftliche Bewegungen mit kreieren, das ist es, was mich bewegt.“

In den Lern- und Experimentierräumen von GeZu 4.0 lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den Erfahrungen anderer, experimentieren und identifizieren Best Practices. Ohne Risiko und im Kreise der Community.

Diese positiven Erfahrungen aus den Lern- und Experimentierräumen sollten im Rahmen der GeZu 4.0 Fuck-Up-Night erlebbar gemacht werden und wurden in Kleingruppen anhand verschiedener Fragen im Rahmen des Formates Conversation Cafe diskutiert. Die Fragestellungen orientierten sich dabei an dem Prozess zur Entwicklung einer Fehlerkultur im Unternehmen, die Jutta Jerlich u. a. auf Basis ihrer Erfahrung entwickelt hat:

- Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ermutigt, auf potenzielle Schwierigkeiten hinzuweisen?
- Gibt es einen klar definierten Prozess zur Identifizierung von Fehlern und eine eindeutige Reaktion darauf?
- Wann gab es das letzte Mal einen überraschenden Fehler?

- Wie wird in Fehlersituationen diskutiert?
- Wie sind nachträgliche Analysen organisiert, wie offen und ehrlich sind sie?
- Wie wird aus dem Fehler gelernt? Wird das Team, das beteiligt war, mit einbezogen?
- Gibt es jemanden, die oder der nicht nach einem Fehler die Karriere aufgeben musste?
- Welche Kosten entstehen, wenn man nicht aus den Erfahrungen/Fehlern lernt?
- Gibt es Innovationen ohne Fehler- und Lernkultur?
- Was bedeutet es konkret im Alltag, wenn man eine Lernen-aus-Fehlern-Kultur etabliert?

Diese Moderationsmethode, die in den Diskussionsrunden verwendet wurde, das sog. Conversation Cafe, kam so gut an, dass im Nachgang der Wunsch bestand, das Muralboard, das das Team von GeZu 4.0 vorbereitet hatte, häufiger zu benutzen, daher findet sich hier ein [Template \(https://ogy.de/yi6m\)](https://ogy.de/yi6m) für diese Methode mit Erklärung und Vernetzung zu unterstützenden Tools.

Im Anschluss an die Breakout Sessions wurden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen waren begeistert von den Ergebnissen, was sich im Feedback niederschlug.

Eine kleine Gruppe der Teilnehmenden wollten gerne die Idee der Entwicklung einer unternehmensinternen Fehlerkultur diskutieren, so dass der Vorschlag, diese Gedanken in einem Kapitel des GeZu 4.0 CommunitySprint aufzugreifen, gut ankam. Die folgenden Ausführungen sind das Ergebnis dieser kollaborativen Zusammenarbeit.

Eine Mindmap des Scheiterns (Von Jutta Jerlich)

Als erstes stellt sich die Frage (ebenso den Autorinnen und Autoren dieses Kapitels), wie eigentlich die Begriffe Scheitern bzw. Fehler und Fehler machen zu verstehen sind und was die Unterschiede ausmachen. Erst wenn man sich auf die Frage des Verstehens von Scheitern aus der emotionalen Distanz einlässt, wird die dahinter hervorkommende Größe und Bedeutung des Themas sichtbar.

Worüber sprechen wir eigentlich

Es gibt sehr viele Begriffe, die in dem Kontext von Fehlern und Scheitern verwendet werden. Um diese Vielfalt zu visualisieren, haben wir uns entschlossen, hier eine kurze Liste von Begriffen mit Ihnen zu teilen, die Ihnen, unserer Leserin und unserem Leser, sicherlich bekannt sind.

Die Tabelle listet einerseits Zeitwörter, danach Hauptwörter und in der dritten Spalte Begriffe aus bestimmten fachlichen Hintergründen auf, mit denen Fehler umschrieben werden.

Wir starten mit dem „Fehler machen“ ...

abstürzen	Ausrutscher	
abblitzen	Fiasko	Bugs - debugging
durchfallen, durchfliegen, durchrasseln	Fehlschlag	Glitch - in der Elektronik
in Konkurs gehen	Lapsus	
platzen	Malheur	
untergehen	Missgriff	
schief gehen	Niederlage	
sitzen bleiben	Niete	
straucheln	Schlappe	
verlieren	Schuld	
	Schiffbruch erleiden	
versagen	Unvermögen	

Diese Beispiele benötigen etwas mehr Erklärung:

- Der Begriff „Bugs“ stammt aus der Informationstechnologie und wird in der Berufsgruppe der Programmierer alltäglich verwendet. Das Beseitigen der so bezeichneten sprachlich verniedlichten Fehler wird „debugging“ oder „Rubber Ducking“ genannt.
- Der Begriff „**Glitch**“*“ stammt aus der Elektronik und bezeichnet eine temporäre Falschaussage in logischen Schaltungen. Er wird auch im Fachbereich Gaming oder der Fern- und Videotechnik verwendet.

Das Wort **glitch, stammt vom Jiddischen "gletshn" ab, und bezeichnet in seiner Bedeutung rutschen, schlittern oder weggleiten.*

Beim näheren Nachdenken über die Bedeutung der Wörter wird Ihnen sicherlich klar, dass wir hier am Anfang eines sehr komplexen Themas über die, nennen wir es mal - sichtbare Bedeutung - das Verständnis im gesellschaftlichen Zusammenleben und die – unsichtbare Bedeutung –die (meist negativen) Annotationen z. B. als Verurteilung, die mit der Verwendung des Wortes im individuellen Gespräch einher geht.

ANREGUNG/ÜBUNG

Wir möchten Sie hiermit anregen, diese in Ihrem eigenen Sprachgebrauch verwendeten Begriffe zu reflektieren und für sich selbst einzuordnen. Der nächste Schwierigkeitsgrad ist es, diese Einordnung dann mit anderen zu diskutieren und den Versuch zu starten, zu einer Einigung der Begriffsdefinition einzelner Wörter zu kommen.

Folgende Fragen für dieses Nachdenken zwischen Begriffen sind sehr hilfreich:

- War der Fehler absichtlich?
Fehler sind immer unabsichtlich d. h. die Person handelt nach seinem besten Wissen und Gewissen. Ist eine Absicht zu erkennen, öffnet sich ein ganz anderer Themenbereich mit ganz anderen Verantwortlichkeiten und Konsequenzen.

- Welche Werte stehen hinter den Begriffen?
- Welche Emotionen werden dadurch ausgelöst?

Sprache erhöht die Komplexität

Sie denken vielleicht: „Wir sprechen ja schon über die Sprache und hinterfragen die Bedeutung der Worte. Woher kommt denn nun eine weitere Steigerung der Komplexität?“

Dies ist sehr schnell klar, wenn wir uns daran erinnern, dass wir uns gerade im deutschen Sprachraum bewegen. Wechseln wir ins Englische oder in andere Sprachen, stehen wir wieder am Anfangspunkt. Isoliert betrachtet braucht es eine vollumfängliche Analyse in jeder Sprache. Wenn dann noch die Begriffe aus einer Sprache in eine andere Sprache „einwandern“, dann sind wir an dem Punkt, wo wir die gedankliche Herleitung geschafft haben und es glasklar wird, dass jede Definition oder Deutung von Fehlern und Scheitern von der individuellen Familiengeschichte, der uns umgebenden Kultur, dem Kulturverständnis und den gelebten gesellschaftlichen Werten abhängt.

In den USA ist ein Konkurs eine Anforderung an eine erfahrene Führungsperson. In Japan geht man dafür ins Gefängnis.

Warum ist das so wichtig

Wenn jemand etwas Neues in Angriff nimmt, wird zuerst einmal analysiert und recherchiert, von allen möglichen Seiten. Aus 25 Jahren Erfahrung weiß ich, dass niemals alles berechenbar ist. Ich kann einen Plan erstellen, das Ziel festschreiben und idealerweise eine klare Vorstellung über den Weg dorthin im Kopf haben. Trotzdem kommt es einfach oft anders als geplant.

Jeder Mensch entwickelt seinen spezifischen Weg. In der Produktentwicklung/der Innovation ist das einfach so. Ganz ehrlich und offen gesagt, trifft dies einfach auf jeden Menschen zu. Wir sammeln Erfahrungen, Fakten und Erkenntnisse, ordnen sie und bilden schließlich eine Theorie erfolgreichen Handelns daraus. Das Leben bringt uns immer wieder in neue Situationen und stellt uns vor Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Wie immer das persönliche Regelwerk aussieht, jeder von uns hat es für sich selbst entwickelt (oder es mag darin bestehen, dass es kein Regelwerk gibt). So verfallen wir auch unseren eigenen Irrtümern, aus denen wir im besten Fall lernen.

Erstaunlich ist, dass jede und jeder sich als innovativen Menschen bezeichnet. Wenn man dann jedoch die Frage nach dem letzten gescheiterten Projekt stellt, sind sie nicht bereit, darüber zu sprechen, haben nichts dazu zu sagen oder können auch nicht über den Prozess erzählen, den sie für den Umgang mit auftretenden Fehlern verwenden.

Neues will einfach ausprobiert werden! Aber es gibt immer Dinge, die einfach anders kommen als geplant. Die Einflussfaktoren aus unserer Umwelt, den diversen beteiligten Parteien oder Rahmenbedingungen sind oft nicht kontrollierbar. Der Faktor Mensch ist erst recht etwas, das wir nicht vorhersagen können.

Praktisch gesehen startet somit jede Kommunikation über das Thema Innovation über das Thema Fehler mit der Abklärung, ob man über dasselbe spricht.

Die Fakten, in jedem Fall

Ob nun darüber gesprochen wird oder nicht. Die Fakten sind wie sie sind, da gibt es nicht viel zu verschönern. Genau eben wegen dieser Faktenlage wird nicht darüber gesprochen. Es ist meistens zu viel Schamgefühl und Schande mit dem Scheitern verbunden, sodass die meisten Geschichten nie ans Tageslicht kommen. Eine riesige Ressource, die wir ungenutzt lassen.

Ein paar anschauliche Beispiele aus dem Buch „The Other F Word“ von John Danner und Mark Coopersmith, Wiley 2013:

- 50 bis 70 % der Startups in den USA überleben 18 Monate nicht
- 75 % der VC (Venture Capital) finanzierten Startups verdienen das investierte Kapital nicht zurück
- 2 von 5 neuen Geschäftsführern überleben 18 Monate nicht
- 95 % neuer Produkte scheitern
- 70 – 90 % Firmenkäufen erreichen ihre Ziele nicht und erhöhen den Wert nicht
- 81 % neu angetretener Arbeitsstellen funktionieren für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter nicht
(3 Jahresstudie mit 5.000 hiring managers)
- 99 % aller US Patente verdienen keinen einzigen Cent – von 1,5 Millionen Patenten werden 3.000 kommerziell genutzt.
- Geschätzte 68 % bis 80 % von grossen IT-Projekten scheitern
- Partnerschaften: 50 % der Ehen werden geschieden
- Sport Superstars scheitern öfter als sie gewinnen
- 88 % Neujahrsvorsätze werden nie Wirklichkeit
- 100 % : wir alle werden sterben.

Mit diesen Beispielen ist der Beweis zu dem riesigen zu hebenden Lernpotential, dass hinter verschwiegenen Fehlern steckt, erbracht. Packen wir es an!

Bei sich beginnen

Wir sind davon überzeugt, dass es abhängig von der persönlichen Erfahrung ist, wie Fehler bzw. falsche Entscheidungen und persönliches Scheitern definiert werden.

Eines ist klar: niemand möchte mit Absicht einen Fehler machen. Wir starten alle mit besten Absichten. Diesen Fakt müssen wir uns in der persönlichen Reflektion immer wieder verdeutlichen, denn dieses vergessen wir oft.

Denn es ist ganz sicher, dass wir, mit dem Danach-Wissen, das Ganze ja ganz anders angegangen wären. Aber schlauer ist man eben erst hinterher.

*Gute Ideen – Hinterher sehen Sie einfach aus.
Vorher verdammt schwer.*

Dennoch ist es wichtig, keine Angst vor Fehlern zu haben, weil ansonsten die Gefahr besteht, stehen zu bleiben und aus Angst sich gar nicht mehr vorwärts zu bewegen.

Daniel Kahnemans Studien zeigten, dass wir Menschen negative Erfahrungen wie gemachte Fehler und gescheiterte Projekte tiefer in unserer Erinnerung behalten als die Freude und den Stolz über die größten Erfolge. Diese Erinnerungen füttern die Angst vor einem zukünftigen Scheitern. Psychologen nennen diesen Effekt „negative Dominanz“. Damit ist es kein Wunder, dass wir Menschen solche Probleme haben, uns gegenüber dem Thema Scheitern zu öffnen. Uns hat es sehr geholfen, diesen Fakt zu kennen. Hilft es Ihnen, dies zu wissen?

Wir haben uns bemüht, diese unterschiedlichen Gesichtspunkte von verschiedenen Standpunkten zu beleuchten.

Die folgende Übersicht verdeutlicht nochmals die diskutierten Differenzierungen in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft.



Abb.: Mindmap des Scheiterns – Quelle: eigene Darstellung (Barbara Hilgert)

In den gemeinsamen Gedankenaustausch ist uns bestätigt worden, dass viele im individuellen Bereich von Fehlern sprechen, während im organisationalen Kontext vielmehr von sog. falschen Entscheidungen gesprochen wird. Aus gesellschaftlicher Perspektive werden Fehler im unternehmerischen Bereich oft als ein Scheitern wahrgenommen. Der Umgang mit dem Scheitern in gesellschaftlicher Perspektive wird je nach Landeskultur, Zeitpunkt und der gesamtgesellschaftlichen Unsicherheitsempfindung unterschiedlich sein.

Unternehmerisches Scheitern in den USA ist Tagesgeschäft, was eher einem Qualitätsmerkmal entspricht - ganz im Gegenteil zum deutschen Makel. Verkehrte Welt, richtig? Aber eigentlich macht es doch Sinn, die Menschen mit in die weiteren Schritte zu nehmen, die bereits wissen, wie sich Scheitern anfühlt und die die immer schon lange vorher sichtbaren Zeichen identifizieren können.

Auch die Kritiker und Nein-Sager mit in ein Team zu bekommen, ist im organisationalen Kontext wertvoll, da diese vielfältige Gesichtspunkte und Perspektiven mitbringen, die anscheinend im Team der Ja-Sager fehlen. Es geht darum mit allen einen konstruktiven Diskurs zu führen. So eine positive Fehlerkultur ist die Basis jeder Innovation und die

einzigste fast schon Versicherung zum langfristigen Überleben eines Unternehmens.

Im folgenden teilen die Autorinnen und Autoren ihre Erfahrungen aus persönlicher (Frauke Godat), unternehmerischer (Kristina Schröteler) und unternehmensexterner (Inka Barg und Karsten vom Bruch) Perspektive. Karsten vom Bruch stellt in Kapitel 5.2 seine persönliche Definition der unterschiedlichen Begriffe vor, zwar – wie oben als Voraussetzung genannt – aus seiner persönlichen Erfahrung heraus, aber dennoch verallgemeinerungsfähig.

Kontakt: Jutta Jerlich ist auf [LinkedIn](#) zu finden, alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

Persönliche Perspektive – Stärken erfahren, wenn eine Genossenschaft in die Insolvenz geht (Von Frauke Godat)

„Wer nie scheitert, entwickelt sich nicht und kann auch nicht glücklich werden, denn ihm fehlt die Erfahrung der eigenen Stärke.“

Martin Seligman

In 2007 bin ich Mitglied der Genossenschaft self (Social Entrepreneurship & Leadership Foundation) geworden, die den ersten [Hub Berlin](#) ins Leben gerufen hat. Von 2008 bis 2009 war ich Co-Geschäftsführerin der Genossenschaft, die Anfang 2010 Insolvenz anmeldete.

2012 wechselte ich von der freiberuflichen Arbeit in der Social Start-up-Szene in Berlin in ein großes Drittmittelprojekt zum Thema Hochschuldidaktik.

Nach einer Weile fing ich an, den Studierenden in meinen Lehrveranstaltungen zu Social Entrepreneurship nach dem Vorbild der [FuckUp Nights](#), meine Geschichte des Scheiterns zu erzählen. Dieser Vortrag hat nun mehrere Iterationen erfahren und ich möchte hier meine Erkenntnisse teilen, welche eigenen Stärken ich bei dieser Erfahrung besonders gut einsetzen konnte.

Erfahrung der eigenen Stärken (Auswahl aus den [VIA-Charakterstärken](#)) in diesem Moment des Scheiterns:

1. Liebe zum Lernen: meine Geschichte des Scheiterns zu erzählen ist für mich eine kontinuierliche Lernschleife. Bei jedem Vortrag entdecke ich in der Vorbereitung, beim Erzählen und bei den teilweise sehr persönlichen Rückfragen der Studierenden immer wieder neue Aspekte. Ebenfalls wurden die Erkenntnisse, die Grundlage meines Beitrages hier sind, über die Jahre in ihrer Klarheit geschärft.
2. Selbstregulation: das Teilen dieser persönlichen Erfahrungen unterstützt mich fortlaufend dabei, den negativen Glaubenssatz von Scham und Scheitern zu überwinden, der in meiner Situation rückblickend am lautesten vom inneren Kritiker verkündet wird. In den Gesprächen mit Studierenden begegne ich Anerkennung, Erleichterung und eine Neugierde von diesen Erfahrungen zu lernen.
3. Führungsvermögen: noch während meiner Arbeit im Hub Berlin erinnere ich mich an ein Küchengespräch mit einem anderen Coworker wo ich anmerkte: „Ich bereue diese Zeit in der Genossenschaft und dass sich meine Kapitaleinlage verflüchtigt

hat nicht. Die Zeit hier war mein bestes Leadership Training, was ich je besucht habe." Gerade im Bereich Selbstführung in Unsicherheiten, in Krisensituationen und Zukunftsgestaltung konnte ich einen Weg aus der Krise für mich finden.

Kontakt: Frauke Godat ist auf LinkedIn zu finden, alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im [Anhang](#)

Unternehmensinterne Perspektive – useful idiots (von Kristina Schröteler)

„Lasst Fehler zu“ – diese Aufforderung in einer Rede hat mich vor einiger Zeit wirklich irritiert. Vielmehr sollte es doch heißen „traut Euch zu handeln“ und wenn ein Fehler passiert, muss man darüber sprechen können, bevor Schlimmeres daraus entsteht (hohe Kosten, Reputationsschaden, falsche Berichte o. a.) und lernen, was wir besser machen können.

Was passiert,

- wenn wir nicht über Fehler sprechen?
- wenn wir uns gegenseitig nicht auf Fehler hinweisen?
- wir Fehler unter den Teppich kehren?

Was brauchen wir, um über Fehler sprechen zu können und aus diesen zu lernen?

In der Buchhaltung bedeutet „Fehlerkultur“ sicher etwas Anderes als z. B. in der Innovationsabteilung. Wer Neues voranbringen will, Neues ausprobieren will, braucht insbesondere ein sicheres Umfeld, in dem dies - nämlich Handeln unter Unsicherheit - möglich ist. „Fail early“ – merke rechtzeitig, dass Du etwas korrigieren musst oder einen anderen Weg einschlagen solltest.

Um dieses Umfeld des Ausprobierens zu schaffen, braucht es als Grundlage eine Feedbackkultur, eine Kultur, in der man offen und wertschätzend miteinander reden kann.

Es braucht eine Kultur, in der man eigene Fehler ansprechen und sichtbar machen kann.

„Um aus Fehlern zu lernen, braucht es einen Umgang auf Augenhöhe – verbunden mit Interesse, Offenheit, Empathie, Respekt und Wertschätzung. Wenn ich das Gefühl habe, dass ich den Respekt meiner Kollegen oder Vorgesetzten durch einen Fehler verliere, werde ich diesen Fehler nicht ansprechen.“ (Priess, 2021)

Und eine Kultur, in der Anregungen nicht gleich als Kritik verstanden werden, in der – idealerweise konstruktive – Kritiker nicht gleich als Nörgler eingestuft werden. Die Praxis zeigt, dass der Grat hier sehr schmal ist. Halten sich aber genau die Mitarbeitenden, die mitdenken, sich einbringen wollen, sich aufgrund gemachter negativer Erfahrungen zurück, bringt es das Unternehmen nicht voran. Hier ist Umdenken und Wertschätzung der Andersdenkenden, der konstruktiven Kritiker, wichtig.

Eine Frage der Haltung:

Ein wichtige Rolle spielt in Verbindung mit Fehlerkultur die eigene Haltung sowie die Haltung des Umfelds. Wie gehe ich selbst an die Dinge heran? Neutral oder bewerte ich gle-

ich? Wir sind defizitorientiert erzogen worden – „finde den Fehler“ statt „was ist gut?“, ist bei mir, bei uns das Glas halb voll oder halb leer oder wie es mal ein Referent sagte: „Du schaust auf das voll gedeckte Buffet im Hotel und merkst gleich, dass der Lachs fehlt“ Das geht auch anders.

Themen besprechbar machen, ist der erste Schritt.

Wir haben mit sog. Culture Talks zum Austauschen – Netzwerken – Mitmachen gestartet, eine Stunde interaktiver Mini-Workshops mit Kolleginnen und Kollegen zur Selbstreflexion, Lernen und Inspiration. Danach gab es eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse in Form eines Intranetbeitrags und dazu gleich die Anleitung, um das Format im Team zu wiederholen. Wir haben Impulse gesetzt – zu verschiedenen Themen und entsprechende Workshops durchgeführt. Dazu gehörte auch die Arbeit mit und an Glaubenssätzen sowie die Diskussion, welche „Heiligen Kühe“ wir schlachten wollen. Auch das kann nur ein erster Schritt sein, eine Feedbackkultur zu etablieren, die dann zu einem offenen und konstruktiven Austausch und einer Fehlerkultur führen kann.

Literatur und Quellen

- Dr. Miriam Priess (2021), Die Kraft des Dialogs, S.99

Kontakt: Kristina Schröteler ist auf LinkedIn zu finden, alle weiteren Infos stehen in der „Autorinnen und Autoren-Übersicht“ im [Anhang](#)

Die unternehmensexterne Perspektive

Die unternehmensexterne Perspektive wird von zwei unterschiedlichen Autorinnen und Autoren beleuchtet. Inka Barg berichtet von ihren Erfahrungen mit dem Thema Whistleblowing im Kontext der gesetzlichen Vorgaben, während Karsten vom Bruch von seiner ganz persönlichen Erfahrung berichtet, Whistleblower zu sein.

Was hat die Fehlerkultur eines Unternehmens mit Whistleblowing zu tun? (von Inka Barg)

FRAGE: Ist ein Hinweisgeberverfahren notwendig, wenn ein Unternehmen eine gute Fehlerkultur lebt?

THESE 1: Je besser die Fehlerkultur eines Unternehmens, desto geringer wird die Notwendigkeit eines Hinweisgeberverfahrens.

THESE 2: Nichts desto trotz sollte ein solches eingeführt werden.

WARUM?

Zu 1: Fehler-Transparenz gegenüber der Belegschaft verhindert Wiederholungsfehler, schafft Vertrauen und unterstützt die Weiterentwicklung der Sozial- und Führungskompetenzen durch alle Unternehmensbereiche hindurch. Sie kann auch zur künftigen Fehlervermeidung beitragen.

Zu 2: Die Möglichkeit, anonyme oder vertrauliche Meldungen abzugeben, kann Hinweisgeber und Geberinnen ermutigen, zur Aufdeckung von rechtswidrigen Missständen beizutragen.

WEITERE ÜBERLEGUNGEN:

Sind die Voraussetzungen einer Fehlerkultur nicht gegeben, bzw. ist diese im Unternehmen noch nicht fest etabliert, ist ein gut aufgesetztes und eingeführtes Hinweisgeberverfahren hilfreich. Die EU verpflichtet ab 17. Dezember 2021 alle Unternehmen ab 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ab 17. Dezember 2023 alle Firmen ab 50 Mitarbeitenden ein solches Verfahren einzuführen. Sie regelt dies mit der sogenannten EU Whistleblowing Richtlinie (Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen Unionsrecht melden). Hier wird im Besonderen der Schutz von Hinweisgebenden festgelegt. Jedoch bezieht sich die Richtlinie nur auf bestimmte Unionsrechtsakte. Die EU-Staaten sind nun verpflichtet, die Richtlinie in lokales Recht zu überführen und von vielen Seiten wird gefordert, dass sie die Regelungen zum Schutz von Hinweisgeberinnen und Hinweisgebern erweitern sollen (z. B. bei Meldungen zu Strafrechtsverstößen, da das Strafrecht Ländersache ist). Das Ergebnis der nationalen Umsetzungen ist auch für Unternehmen relevant: Denn ein Unternehmen muss nur die lokalen Mindestanforderungen umsetzen.

Um jedoch das Hinweisgeberverfahren als Unterstützung zur Etablierung einer offenen Fehlerkultur zu nutzen, kann eine weitreichende, firmeninterne Regelung innerhalb einer Richtlinie oder eines Verhaltenskodex eingeführt werden. Dies ist auf jeden Fall dann zu empfehlen, wenn Unternehmen im (außer-) europäischen Ausland Firmensitze oder Tochtergesellschaften betreiben. Die Vorteile sind:

- Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Hinweisgeberschutz
- Förderung einer internationalen Unternehmenskultur
- Vermeidung von Rechtsverletzungen, wenn die internen Leitlinien das strengste Landesgesetz überschreiten
- Eingrenzung des investigativen/administrativen Aufwands, da Gesetzes-Recherchen für die Bearbeitung von Hinweisen aus dem Ausland nur einmal und nicht dauerhaft notwendig sind.

Es ist auf jeden Fall von Vorteil, sich rechtzeitig mit den jeweils gültigen Landesgesetzen vertraut zu machen.

Jedes Unternehmen sollte vor Einführung eines Hinweisgeberverfahrens folgendes durchdenken, um die Umsetzung der Richtlinie nicht nur „pro forma“ sondern im Sinne einer positiven Firmenkultur und zum Schutz des Unternehmens und der Mitarbeitenden/Hinweisgebenden zu etablieren:

- Aufbau einer firmeninternen Meldestelle versus Auslagerung der Meldestelle an einen Ombudsmann oder eine Ombudsfrau oder einen Hotline Service

- Vertraulicher versus anonymer Meldeweg (zum Zeitpunkt des Artikels war das deutsche Gesetz noch nicht verabschiedet, die EU schreibt „vertraulich“ vor)
- Telefonischer/mündlicher versus schriftlicher Melde-weg (zum Zeitpunkt des Artikels war das deutsche Gesetz noch nicht verabschiedet, die EU akzeptiert „und/oder“) für interne als auch firmen externe Hinweisgeber und Hinweisgeberinnen
- Sicherstellung der Vertraulichkeit/Anonymität nach der EU DSGVO durch ein firmeninternes Verfahren/System versus ein Hinweisgebersystem eines Softwareanbieters
- Einführung eines firmeninternen Prozesses zur Untersuchung von Hinweisen versus Beauftragung von Beratern/Kanzleien
- Kommunikation der Hinweisgeberrechte, -pflichten und des Hinweisgeberschutzes an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Form einer Kampagne/Aktion versus einer einfachen internen Mitteilung

Kontakt: Inka Barg ist auf LinkedIn zu finden, alle weiteren Infos stehen in der “Autorinnen und Autoren-Übersicht” im [Anhang](#)

Persönliche Erfahrungen mit Kritik, Hinweisen und dem Scheitern (von Karsten vom Bruch)

Begrifflichkeiten

Für mich sind die Themen „Fehlerkultur“ oder „Kultur des Scheiterns“, Hinweisgebersysteme und „Whistleblowing“, aus eigener, ganz persönlicher Erfahrung, alle miteinander verbunden, und gemeinsam werden sie am besten wirksam.

Dafür ist es aber erforderlich, zunächst einigen Aufwand in die Begriffsklärung zu investieren. Wie bereits vorangehend betrachtet, ist es wichtig, Klarheit darüber zu gewinnen, was ein Fehler ist, was Scheitern bedeutet und warum Hinweise auch unabhängig von harten Compliancefragen und Hinweisgebersystemen sehr wichtig sind.

Der „Fehler“

Ein Fehler ist eine Handlung oder eine Entscheidung, die sich im Nachhinein betrachtet objektiv als falsch herausstellt. Eine fehlerhafte, mathematische Berechnung oder die mangelhafte Abarbeitung einer Checkliste sind echte Fehler – aber dennoch menschlich und damit nie vollständig ausschließbar. Jedoch lässt sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese unentdeckt bleiben, durch organisatorische Maßnahmen deutlich verringern. So können Reviews und das Vier-Augenprinzip dazu beitragen, unvermeidliche Fehler rechtzeitig zu entdecken und ihre Auswirkungen zu vermeiden. Von entscheidender Wichtigkeit ist hierbei jedoch eine Kultur, die die menschliche Fehlbarkeit jedes Handelnden akzeptiert und es belohnt, wenn eigene Fehler selbst entdeckt und kommuniziert werden. Nichts ist schlimmer, als wenn sich eine aktive Vertuschungskultur einschleicht, die zur Sicherung der eigenen Existenz als zwingend erforderlich empfunden wird. Eine positive Kultur im Umgang mit echten Fehlern setzt daher m. E. eine verlässliche, psychologische Sicherheit aller Handelnden voraus. Und zwar gleichermaßen bei der

Aufdeckung von Fehlern durch andere oder den Verursacher selbst, wie auch dann, wenn eine Person auf nur vermeintliche oder echte Fehler hinweist.

Ich teile nicht die Auffassung, dass Fehler etwas Gutes sind, und ich versuche sie nach Möglichkeit immer zu vermeiden.

Leider zeigt die eigene Lebenserfahrung, dass das nicht immer möglich ist. Also müssen wir mit Fehlern umgehen und alles daransetzen, zumindest systematische Fehler, soweit es geht, durch organisatorische Maßnahmen zu vermeiden oder rechtzeitig zu entdecken.

Zu diesen Maßnahmen gehört auch die Pflege einer vertrauensvollen Unternehmenskultur. Oder anders formuliert: Ohne eine solche Kultur erscheint mir ein positiver offener und konstruktiver Umgang mit Fehlern nahezu unmöglich.

Das „Scheitern“

Scheitern tut weh. Aber auch das Scheitern ist untrennbar mit Pioniergeist und Entwicklung verbunden. Wie bereits beschrieben ist es kein Fehler, das Fahrradfahren zu erlernen. Allerdings ist der Weg dorthin in aller Regel mit dem Erleben des wiederholten Scheiterns verbunden, in dem man vom Rad fällt. Ein Fehler wäre indes nicht dieses Scheitern, sondern es anschließend nicht weiter zu versuchen, bis sich der erwünschte Erfolg schließlich einstellt.

Beim Radfahren ist zumindest klar, dass das Ziel in der Regel erreichbar ist.

Im echten Leben oder auch bei geschäftlichen Vorstößen, besteht diese Gewissheit jedoch nicht. Hier bedeutet eine Kultur des Scheiterns also, dass man es schon zu Beginn als eine sehr wahrscheinliche Option einkalkulieren und akzeptieren muss, bevor man sich auf den Weg macht.

Ab dann kann es sich gleichermaßen als eine Fehlentscheidung herausstellen, zu früh aufzugeben, aber auch zu lange am ursprünglichen Plan festzuhalten.

Hier kommt für mich zum ersten Mal das Thema Hinweise ins Spiel, und zwar ohne jede juristische Komponente. Eine Kultur, in der sowohl Zweifel als auch Hinweise frühzeitig und angstfrei von allen Beteiligten und Beobachtenden eingebracht werden können, kann sehr wichtige Orientierungshilfen auf diesem unklaren Weg geben, und damit entweder der Zielerreichung dienen, oder das Scheitern positiv zu akzeptieren, und damit als Lernerfahrung und nicht als Niederlage zu begreifen, helfen.

Es hängt entscheidend von dieser Kultur ab, ob die Akteure resignieren oder motiviert einen neuen Anlauf starten, bei dem sie von den bereits gemachten Erfahrungen und geknüpften Netzwerken profitieren können.

Die Wichtigkeit von Hinweisen

Eine Unternehmenskultur, die die Beschäftigten motiviert, mit offenen Augen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmen wahrzunehmen und diese Beobachtungen in einen konstruktiven und kritischen Zusammenhang zu bringen, kann meines Erachtens von unschätzbarem Wert für die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen sein. Gerade in Umbruch- und Transformationssituationen, wie sie derzeit einige wichtige Branchen erleben, könnte dies auch wichtige Anregungen für die Entscheidungstragenden im Man-

agement liefern. Das kann jedoch nur gelingen, wenn dort der Wert eines solchen Mitarbeiterengagements erkannt, unterstützt – und manchmal vielleicht auch einfach nur ertragen wird.

Für mich ist hierbei ein wichtiger Indikator, wie ein Unternehmen mit solch ungefragtem Engagement von Beschäftigten umgeht. In vielen Unternehmen haben sich in den letzten Jahren bereits Graswurzelinitiativen zur verschiedensten Themen gebildet, die sich aktiv mit eigenen Ideen in die Entwicklung der Organisationen eingemischt haben. Manche mit Erfolg, manche weniger. Auch hier ist nicht entscheidend, ob die einzelne Initiative erfolgreich wird, sondern welche Wertschätzung oder welchen Schutz man den Akteuren entgegenbringt.

Im Buch „Graswurzelinitiativen in Unternehmen: Ohne Auftrag – mit Erfolg!“ haben Sabine und Alexander Kluge mehrere solcher Graswurzelinitiativen beschrieben.

www.kluge-konsorten.de/graswurzelinitiativen-in-unternehmen

Darunter auch die von mir im Jahr 2015 im Intranet der Robert Bosch GmbH gegründete Community „ZukunftsSchwärmer“, die als Einladung an die Beschäftigten gedacht war, gemeinsam zukünftige Geschäftsmodelle für das Unternehmen genau aus der Perspektive dieser Zukunft zu entwickeln. Sie hat inzwischen immerhin 1700 Mitglieder und wurde von den aktiven Teilnehmern geschäftsbereichsübergreifend – und damit auch siloverbindend – begeistert angenommen.

Umgang mit kritischen Hinweisen

Nun kommen wir in den wirklich heiklen Bereich.

Ist es in einem Unternehmen möglich und auch gewünscht, kritische Kommentare zur Geschäftstätigkeit und zu gelebten Geschäftspraktiken zu äußern?

Beginnen Hinweise erst dann, wenn die Legalität gewisser Handlungen tangiert ist, oder schon dann, wenn Geschäftsmodelle auf Dauer sozial oder ökologisch fragwürdig sind?

Helfen hier anonyme Hinweisgebersysteme?

Ich bin davon überzeugt, dass genau solche anonymen Hinweisgebersysteme ebenso unverzichtbar sind, wie im Brandschutz das Vorhandensein von Feuerlöschern oder in der Bahn die Notbremse. Mit beiden kann man Unheil vermeiden wenn es noch in der Entstehung ist. Und auch nur dann! Das funktioniert aber nur, wenn es Menschen gibt, die den Mut aufbringen, diese Werkzeuge beherzt einzusetzen und die entweder im Umgang damit sicher ausgebildet sind oder wenn die Werkzeuge intuitiv und selbsterklärend sowie deutlich sichtbar und einfach aufzufinden sind.

Selbstverständlich ist der Missbrauch dieser Mittel nicht gestattet, und dieser Hinweis findet sich daher immer direkt vor Ort.

Nun hat man aber als Betroffener nicht immer alle notwendigen Informationen zur Beurteilung der Situation zur Verfügung, wenn man tatsächlich ein Hinweisgebersystem oder eine Notbremse benutzen sollte.

Und diese Unsicherheit hält am Ende aus Angst vor unangenehmen Konsequenzen viele davon ab, diese Notfallinstrumente rechtzeitig zu verwenden. Soll das doch jemand anders tun.

Ein furchtbares Beispiel, zu welchen tragischen Konsequenzen dieses Fehlen psychologischer Sicherheit am Ende führen kann, ist das ICE-Unglück in Eschede vom 3. Juni 1998 ([Eisenbahnunfall von Eschede – Wikipedia](#)).

Verursacht wurde das Unglück mit 101 Toten und einer Vielzahl von Verletzten durch einen gebrochenen Radreifen. Dieser hatte bereits mehrere Minuten lang heftige Geräusche produziert und schließlich sogar den Wagenboden durchstoßen und sich durch einen Sitz in den Fahrgastraum gebohrt. Selbst in dieser Situation hatte sich offenbar aus Angst vor „Missbrauch“ niemand getraut, die Notbremse zu ziehen. Stattdessen suchten Reisende den Zugbegleiter auf, um diesen zum Handeln zu bewegen. Erst viele Minuten später kam es zur Katastrophe.

Ein einziger beherzter Zug an der Notbremse, die genau dafür vorhanden war, hätte verhindert, dass auch nur eine einzige Person verletzt worden wäre.

Ich erzähle das an dieser Stelle, um klar zu machen, dass die Existenz eines Hinweisgebersystems rein gar nichts bringt, wenn niemand den Mut hat, es zu nutzen.

Und die beste Garantie, dass dieser Mut vorhanden wäre, ist eine Unternehmenskultur, in der ohnehin schon vorher alles besprechbar ist, ohne dass die Beschäftigten dabei ein ungutes Gefühl haben müssten.

Ein Hinweisgebersystem ist aus meiner Sicht auch vergleichbar mit einem Feuerlöscher:

Ausgebildete Beschäftigte vorausgesetzt, kann man damit viele Entstehungsbrände in der Frühphase effektiv bekämpfen. Solange es nicht brennt, kann ein Feuerlöscher aber noch nicht wirken.

Zur Vermeidung einer Brandentstehung braucht es Maßnahmen des vorbeugenden Brandschutzes. Und das ist für mich die beschriebene, angstfreie Unternehmenskultur, die alles besprechbar macht und das aktive Mitdenken sowie konstruktive Kritik der Beschäftigten aktiv fördert und mit Wertschätzung belohnt.

Das geht nur glaubwürdig, indem solche Menschen sichtbar gemacht und gelobt werden.

Und davon sind einige Unternehmen aber leider noch sehr weit entfernt.

Zu diesem Thema habe ich im Juni 2019 im Wirtschaftsmagazin brand eins ein ausführliches Interview gegeben: www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/unabhaengigkeit/man-muss-die-angst-akzeptieren-um-wachsam-zu-bleiben

Welche Erfahrungen ich selbst sehr wahrscheinlich aufgrund meiner hartnäckigen Kritik an diversen Praktiken mit der Reinigung von Dieselausgasen machen musste, die schließlich im Dieselskandal geendet hatten, erzählt die TV-Doku #Dieselgate von Arte, die noch bis Anfang 2022 in der ARD-Mediathek zu sehen ist: www1.wdr.de/fernsehen/wdr-dok/sendungen/dieselgate-die-machenschaften-der-deutschen-autoindustrie-104.html

Mein Fazit

Für mich ist der wesentliche Faktor eine Unternehmenskultur, die psychologische Sicherheit gewährleistet. Diese kann nicht angeordnet werden, sondern sie braucht Möglichkeiten, sich zu entwickeln.

Hinweisgebersysteme sind darüber hinaus unverzichtbar, aber nicht hinreichend. Und die bisher geplante Gesetzgebung zum Umgang mit Hinweisgebern ist vollkommen unzureichend, um ausreichenden Schutz und Sicherheit zu gewährleisten.

Mir hätte sie jedenfalls wenig geholfen.

Geholfen hat mir dagegen sehr, mein großes Netzwerk an Menschen, die an meiner Seite standen und noch immer stehen. Gerät man erst mal in einen Zustand, in dem man glaubt, keine Fehler machen und unter keinen Umständen scheitern zu dürfen, weil das dauerhaft die eigene Existenz und unter Umständen auch die der eigenen Familie bedroht, dann endet man in einem permanenten Stresszustand. Man beginnt, Dinge zu verheimlichen oder zu vertuschen und Schuld auf andere abzuwälzen. Dadurch verstrickt man sich immer mehr in diesen Zuständen und kann irgendwann gar nicht mehr zurück. Für Unternehmen und Gesellschaft kann das gravierende Folgen haben.

Ein Mensch in Angst kann nicht mehr klar denken, und nicht mehr frei handeln. Deshalb ist es wichtig dafür zu sorgen, dass niemand überhaupt erst in solche Situationen gebracht wird, indem Probleme frühzeitig angesprochen und hierfür Lösungen gefunden werden können.

Kontakt: Karsten vom Bruch ist auf LinkedIn zu finden, alle weiteren Infos stehen in der "Autorinnen und Autoren-Übersicht" im [Anhang](#)

Fazit und Ausblick (von Barbara Hilgert)

In diesem Abschnitt haben sechs Autorinnen und Autoren das Thema Fehlerkultur aus unterschiedlichsten Perspektiven diskutiert. Wir haben begonnen mit der Frage, wie Fehler individuell und organisatorisch definiert werden bzw. welche anderen Begriffe vielleicht relevant sein könnten.

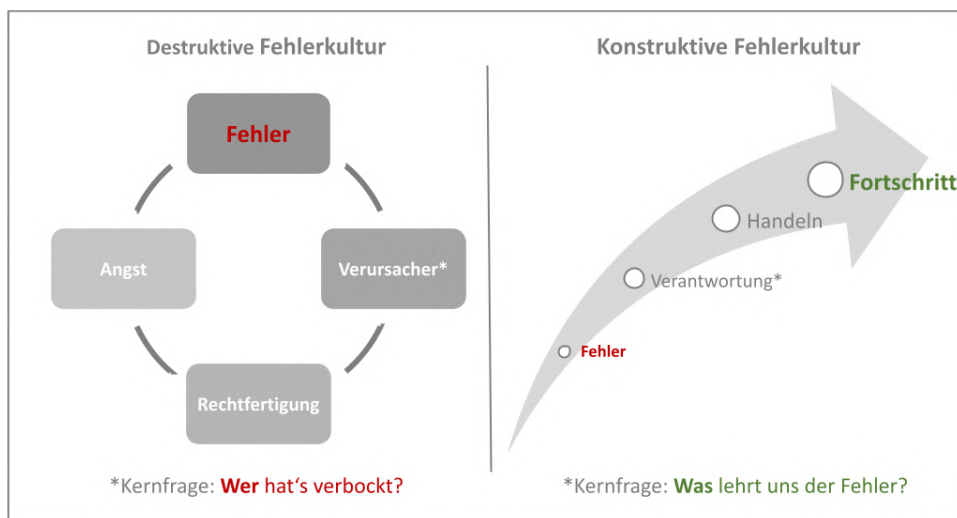


Abb. 1: Fehlerkultur, Quelle: eigene Darstellung (Inka Barg)

Kapitel 3 beschreibt die persönliche Erfahrung mit der Situation des Scheiterns während Kapitel 4 und 5 die unternehmerische Perspektive mit dem Fokus nach innen bzw. von außen betrachten.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass eine Veränderung der Wahrnehmung von Fehlern erfolgen muss, egal in welchem Kontext. Die folgende Abbildung bringt das sehr prägnant auf den Punkt.

Wenn die Kernfrage „Was können wir aus den Fehlern lernen?“ ist, und die Weiterentwicklung diese Lernchancen mit berücksichtigt, dann entsteht Handlungskompetenz und nicht zuletzt eine erhöhte Innovationsfähigkeit.

Aber offen diese Frage zu stellen, erfordert sehr, sehr viel Mut. In dem Moment, wo unsere Gesellschaft Menschen ausgrenzt, die einen Fehler gemacht haben, ihnen keine Chance mehr geben will und – nicht zuletzt begünstigt durch soziale Medien –quasi wie mit einem Brennglas den Fehler unter die Lupe nimmt, kann dieser Mut nicht wachsen. Wir sind gewöhnt, dass immer jemand „den Kopf hinhält“, wie es dieser Person anschließend physisch und psychisch geht, ist Nebensache.

Eine Möglichkeit aus diesem Teufelskreis auszusteigen ist die Vernetzung mit anderen, im Rahmen von Angeboten von Fuck-up Nights oder auch durch die Etablierung von Graswurzelinitiativen, die gemeinsam den Missstand verändern wollen, dass Fehler immer nur destruktiv verarbeitet werden, niemals konstruktiv.

Ein wichtiger Aspekt dabei: gesundheitliche Effekte aus dieser destruktiven Erfahrung werden oftmals ignoriert. Deutsche Unternehmer und Unternehmerinnen, die die Erfahrung gemacht haben, gescheitert zu sein, schämen sich und trauen sich oftmals kaum, einen neuen Versuch zu starten.

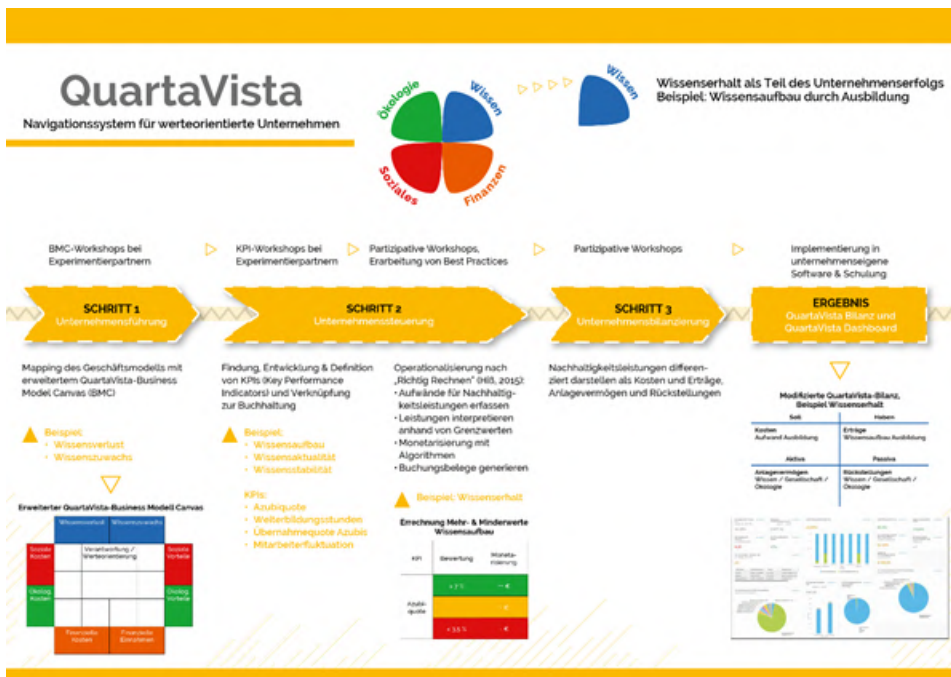
Durch gemeinsame Initiativen wie z. B. das Format der Fuck-Up-Night können Wege aus diesem Dilemma geboten und eine Veränderung ermöglicht werden.

Wenn Sie, liebe Leserin und lieber Leser, Lust haben, sich dazu austauschen, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf unter: www.gezu4punkt0.de

6.7.7 Bilanzen der Zukunft

Von Dr. Jenny Lay Kumar, Angelika Stockinger & Reiner Bildmayer

Nachhaltiges Wirtschaften wird zunehmend zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen. Regularien auf nationaler und europäischer Ebene, wie Lieferkettengesetz und EU Taxonomie erfordern ein unternehmerisches Umdenken: Immer mehr Unternehmen fragen sich, wie ihre Tätigkeit künftig besser mit den sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen aus Umwelt und Gesellschaft in Einklang gebracht werden kann. Unternehmen und Investoren, Mitarbeitende und Kunden, Wirtschaftsprüfer und Gesellschaft – all diese Stakeholder wollen wissen, wie erfolgreich Unternehmen wirtschaften, wenn man den Blick z. B. auf die Arbeitsqualität, den Umgang mit Wissen oder die Klimabilanz richtet. „Die entscheidende Frage ist: Was ist für mich als Unternehmen wichtig? Danach müssen sie steuern“ resümiert Reiner Bildmayer, Gesamtprojektleiter von QuartaVista (faz.net, 26.10.2020).



Doch woran erkennen Unternehmen, wie gut ihre Nachhaltigkeitsperformance ist? Verfügen sie über ausreichend Informationen, um belastbar festzustellen, auf welchen Feldern Handlungsbedarf besteht? Wie kommt man zu allgemein akzeptierten Kenngrößen? Welche Aktivitäten führen zu Kosten und Risiken, welche zu einer Wertschöpfung, die sich derzeit noch nicht in Bilanzen abbilden lässt?

Mit diesen Themen hat sich das Innovationsprojekt QuartaVista unter der Konsortialführerschaft der SAP beschäftigt. QuartaVista wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert innerhalb der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Die QuartaVista-Methodik übersetzt nicht-finanzielle Leistungskennzahlen in finanzielle Vermögenswerte, basierend auf der Methode „Richtig Rechnen“ (Hiß, 2015; 2020). Leistungen und Risiken werden sowohl in einem Dashboard, als auch in einer experimentellen Bilanz ausgewiesen. Somit entsteht ein Navigationssystem für wertorientierte Unternehmen, das Nachhaltigkeit und Externalitäten in das Rechnungswesen als Unternehmens-DNA integriert (Walkiewicz, Lay-Kumar und Herzig, 2021; Hiß, 2020).

QuartaVista trifft Mittelstand

Um die QuartaVista-Methodik praxistauglich umzusetzen, war den Projektpartnern der Dialog mit mittelständischen Unternehmen besonders wichtig. Unter Schirmherrschaft des BMAS wurde daher eine Kooperation mit der Offensive Mittelstand und dem ebenfalls von der INQA geförderten Projekt *GeZu 4.0* etabliert.

Unter dem Motto „QuartaVista trifft Mittelstand – Bilanzen der Zukunft“ fanden am 17. und 22.09.2020 zwei gemeinsame Veranstaltungen von QuartaVista und GeZu 4.0 statt. Knapp 100 mittelständische Unternehmenslenker:innen aus unterschiedlichsten Branchen diskutierten die Themen Wissenserhalt, Arbeitsqualität, Klimabilanz und Risikobewertung unter dem Aspekt „Wie können KMUs diese Themen umsetzen und wie kann eine Bilanz der Zukunft aussehen?“

Wissenserhalt ist aus QuartaVista-Perspektive ein Vermögenswert, der für alle Unternehmen und Branchen relevant ist. Zum Erhalt des Wissens gehört der Aufbau von

Fachwissen durch Ausbildung, die Aktualität des Wissens durch Weiterbildung und der Wissenserhalt. Durch Ausbildung und Qualifizierung werden auch gesellschaftlich relevante Mehrwerte geschaffen. Diese haben eine zunehmende Bedeutung im Hinblick auf den Fachkräftemangel, um Wissen im Unternehmen zu halten und beim „War of Talent“ in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität und Gewinnung neuer Mitarbeiter.

Die Führungskultur eines Unternehmens wirkt sich direkt auf die **Arbeitsqualität** aus. Sie sollte die Beschäftigten in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbeziehen und es ermöglichen, die Qualitätsstandards samt rechtlichen Vorgaben fortlaufend zu dokumentieren und weiterzuentwickeln. QuartaVista weist modellhaft den Unternehmenserfolg bezüglich Mitarbeitergesundheit (Kranken- und Arbeitsunfallquote) sowie fairen Löhnen aus.

Das internationale Klimaschutzabkommen gibt vor, dass die EU bis 2050 Deutschland CO₂-neutral sein soll. CO₂-Emissionen haben einen Preis, nicht nur im Sinne einer CO₂-Abgabe, sondern sie stellen auch ein unternehmerisches Risiko dar. Daher müssen Unternehmen ihre CO₂-Emissionen analysieren und eine Dekarbonisierungsstrategie entwickeln. Nach QuartaVista lässt sich dies sowohl in der Unternehmenssteuerung messen, als auch das Risiko bilanziell – oder die Wertsteigerung durch Investitionen in ein **klimaschonendes Geschäftsmodell** abbilden. Der Mittelstand begreift sich als Motor für mehr Klimaschutz. Als hilfreich werden allgemeine politische Leitplanken/Standard, Umsetzungsbeispiele und eine Messbarkeit der eingeleiteten Maßnahmen angesehen.

Die BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) hat im Dezember 2019 ein Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken herausgegeben, basierend auf EU-Vorgaben. Es führt zu einem radikalen Perspektivwechsel für Banken, Vermögensverwalter und Versicherungen im Hinblick auf zu bilanzierende Vermögenswerte und unternehmerische Risiken. Künftig müssen Finanzdienstleister sämtliche relevanten ökologischen, gesellschaftlichen und Governance-Risiken identifizieren, bewerten und managen. QuartaVista hat Methoden und Instrumente entwickelt, mit denen **Nachhaltigkeitsrisiken** im eigenen Geschäftsmodell **identifiziert, beziffert und gesteuert** werden können. Gerade mittelständische Betriebe könnten von einer allgemein anerkannten Nachhaltigkeitsbilanz profitieren. Sie leisten in einzelnen Bereichen schon viel, ohne es jedoch zu bilanzieren.

Ergänzende Themen, wie z. B. Gemeinwohlökonomie, EU Taxonomie und Sustainable Finance können in betriebsübergreifenden **Lern- und Experimentierräumen** vertieft werden. Sie bieten die Möglichkeit, im vertrauensvollen Austausch voneinander zu lernen, in Betrieben existierende Lösungen kennen zu lernen, Fragen mit Experten zu erörtern und für das Unternehmen passende Wege, bezogen auf die Bilanzen der Zukunft, zu erarbeiten.

QuartaVista zeigt der Politik, was möglich ist

Ein zentrales Ergebnis der Veranstaltung ist: Unternehmen benötigen Unterstützung bei der individuellen Ermittlung von Kennzahlen (KPIs). Bislang haben KMUs das Thema Bilanzierung oft an Steuerberater ausgelagert. Nun ist ein Dialog gefordert, der von der Unternehmensführung über die Mitarbeitenden und die Buchhaltung bis zu Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern reicht. Dies bedeutet im Umkehrschluss: All diese Akteure sollten

sich ebenfalls mit den Bilanzen der Zukunft auseinandersetzen. Die Politik ist gefordert, das Thema aufzunehmen und Vorschläge zur künftigen Bilanzierung zu machen und somit transparentes und nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

In der [Folge 5 des GeZu-Podcasts](#) können Sie einen Bericht über die gemeinsame Veranstaltung von GeZu 4.0 mit Quarta Vista aus Sicht eines Teilnehmers hören, hier:

Kontakt: www.quartavista.de, www.regionalwert-ag.de, www.offensive-mittelstand-bw.de
bzw. im Kapitel "Autorinnen und Autoren" Anhang

Kapitel 7: Technikfolgenabschätzung

Von Ioannis Alexiades

Die Digitalisierung hat den Einsatz von Wearables und Virtuellen Techniken ermöglicht und bereits viele Veränderungen mit sich gebracht. In den vergangenen Jahren haben Unternehmen vermehrt auf innovative Lösungen gesetzt: Beispielsweise den Einsatz von Smart Glasses in der Fabrik-Umgebung zur Einblendung digitaler Informationen im Sichtfeld oder aber von Industrierobotern für ein kollaboratives oder ferngesteuertes Arbeiten. Die Umstellung auf virtuelle Lösungen dürfte nicht zuletzt durch die COVID-19 Pandemie beschleunigt worden sein und mit dazu beigetragen haben, dass sich bereits jetzt viele Arbeitsplätze maßgeblich verändert haben.

Im Rahmen des Projekts „GeZu 4.0“ hat das VDC die Auswirkungen von Wearables und virtuellen Techniken untersucht sowie die damit einhergehenden aktuellen Chancen und Herausforderungen aufgezeigt und mögliche Zukunftsszenarien entwickelt. Es hat sich gezeigt, dass der Arbeitsplatz der Zukunft verteilter, vernetzter und intuitiver bedienbar sein wird. Der Trend zu flexibleren Arbeitsräumen wird sich künftig zu verteilten und immersiven Arbeitsplätzen weiterentwickeln, während feste Arbeitsplätze durch die Verknüpfung mit Wearables, Künstlicher Intelligenz und dem Internet der Dinge zu intelligenten Arbeitsräumen modernisiert werden. Auch die zunehmende Steuerung von Maschinen über Gesten und Sprache verändert die Art und Weise der Interaktion am Arbeitsplatz.

Ein Wearable Computer beschreibt ein Computersystem, das während der Anwendung am Körper des Benutzers befestigt ist und den Anwender bei seiner Tätigkeit in der realen Welt unterstützt. Beispiele für Wearable Computer sind Datenuhren (Smart Watches) oder Datenbrillen (Smart Glasses). Virtuelle Techniken beschreiben verschiedene Simulations- und Visualisierungstechniken, die unter anderem Head Mounted Displays umfassen. Insgesamt vereinfacht der Einsatz von Datenbrillen, -handschuhen, -uhren oder Head Mounted Displays, die Interaktion mit Kollegen, Geräten oder Maschinen und verändert die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Viele Firmen haben auch erkannt, dass Wearables das Potenzial besitzen, die Arbeitseffizienz unter den Mitarbeitenden zu steigern, körperliches Wohlbefinden des Arbeitnehmers und der Arbeitnehmerin zu verbessern und arbeitsbedingte Verletzungen zu verringern. Die Anwendungsfelder von Wearables sind daher breit gestreut und lassen sich, abhängig vom eingesetzten Endgerät, grob in die Felder „Tracking & Monitoring“ sowie „Assistenz & Kommunikation“ unterteilen (siehe folgende Tabelle).

Damit Wearables und virtuelle Techniken Einzug in den Arbeitsplatz der Zukunft finden, müssen technologische und organisatorische Herausforderungen gemeistert werden. Viele Firmen haben erkannt, dass Wearables das Potenzial besitzen, die Arbeitseffizienz unter den Mitarbeitenden zu steigern, körperliches Wohlbefinden des Arbeitnehmers und der Arbeitnehmerin zu verbessern und arbeitsbedingte Verletzungen zu verringern. Allerdings stehen Themen wie Datenschutz, Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit, Richtlinien, Gerätekosten und die Integration von Wearables in das bestehende System aktuell einer Massenapplication am Arbeitsplatz noch im Weg.

		Datenbrille	Datenhandschuh	Datenuhr	Datenarmband	Datenring	Smart Badge	Head Mounted Displays
Assistenz & Kommunikation	Femunterstützung	x						x
	Femkontrolle	x	x					x
	Ausbildung & Training	x	x					x
	Dokumentation	x						
	Montageanleitung	x						x
	Kommissionierung	x	x	x				
	Virtuelle Design-Reviews							x
	Virtuelles Brainstorming							x
	Gesten- & Sprachsteuerung	x			x			x
Tracking & Monitoring	Nudge			x	x			
	Kontaktnachverfolgung			x	x			
	ortsgebundene Kontexterkenkung						x	
	Abstandserfassung			x	x			
	Notfallmanagement			x	x			
	Haltungskorrektur							
	Konzentrationsmonitoring	x				x		x
	Gesundheitsmonitoring			x	x	x		
	Interruption Management			x				

Abb.: Übersicht wichtiger Wearable-Funktionen

Kontakt: www.vdc-fellbach.de bzw. im Kapitel Autorinnen und Autoren im [Anhang](#)

Kapitel 8: Let's LEX - Mit einem Lern- und Experimentierraum konkret starten

Liebe Leserin und lieber Leser!

Wie schön, dass Sie den Weg zum Kapitel 8 gefunden haben. Wie wir im einführenden Kapitel 1 empfohlen haben, sind Sie hier genau richtig, wenn Sie konkret damit beginnen wollen, einen Lern- und Experimentierraum aufzubauen und zu begleiten.

In diesem Kapitel finden Sie eine Kurzbeschreibung der in diesem Buch vorhandenen konkreten Handlungshilfen, die aus unserer Vorgehensweise und unseren Erfahrungen aus dem Projekt GeZu 4.0 resultieren. Wir haben selbst stetig experimentiert und ausprobiert, dabei Fehler gemacht und/oder Erfolge gefeiert. Dadurch haben die Autorinnen und Autoren dieses Buches Erfahrungen sammeln können, wie vernetztes Lernen und gemeinsames Experimentieren erfolgreich funktioniert.

In diesem Kapitel haben wir diese Erfahrungen in Form von Handlungshilfen, Tipps und Tricks gebündelt und präsentieren Sie Ihnen als Aufzählung mit möglichst kurzem, prägnanten Inhalt. Wenn Sie es genauer wissen wollen bzw. den konkreten Erfahrungsbericht lesen wollen, folgen Sie dem jeweiligen Hinweis zu dem Kapitel, wo unsere Erfahrungen eingebettet sind in den konkreten Projektkontext.

Aber Obacht: Nicht alles ist 1:1 übertragbar bzw. sollte übertragen werden. Immer, wenn Menschen und das soziale Miteinander involviert sind, gilt es besonders auf kommunikative und emotionale Strukturen zu achten, auch - und gerade - im professionellen Unternehmens-Kontext. Wenn Sie unsicher sind, nehmen Sie Kontakt auf mit den Autorinnen und Autoren (siehe Anhang "Die Autorinnen und Autoren im Überblick) oder direkt unter www.gezu4punkt0.de und lassen Sie uns Gemeinsam die Zukunft gestalten.

Und jetzt: Let's LEX....viel Spaß :-).

Über jede Art des Feedbacks und der gemeinsamen Weiterentwicklung bzw. den Erfahrungsaustausch freuen wir uns sehr.

Handlungsempfehlungen und Tipps für die Zusammenarbeit in den realen und virtuellen Lern- und Experimentierräumen sowie den LEX-Laboren

- Im Kapitel 3 beschreiben wir ausführlich unsere grundlegenden Ideen und Konzepte zur Etablierung der GeZu 4.0 Experimentierräume. Sollten Sie genaueres über unsere **Vorgehensweise bzw. unser Umsetzungskonzept** wissen wollen, so lesen Sie bitte im [Kapitel 3.3](#) (ab Seite 33) dieses Buches weiter. Hier beschreiben wir konkret wie wir vorgegangen sind und welche Hilfsmittel (Fragebögen etc.) wir dabei eingesetzt haben. Im Einzelnen geht es um
 - die Bekanntmachung des Experimentierraum-Konzeptes: Infoveranstaltung und/oder Erstgespräch mit kleinen und mittleren Unternehmen, Workshop (auch online bzw. virtuell), Netzwerkabend etc.

- den Ablauf des 1. Experimentierraum-Workshops (gemeinsame Auftaktveranstaltung) sowie die hierbei eingesetzten Instrumente
 - den Ablauf des 2. Experimentierraums-Workshops (zur Themendarstellung und -festlegung sowie zur weiteren Arbeitsplanung)
 - den Aufbau eines Wissensnetzwerkes regionaler Kompetenzträger und -trägerinnen
- Sorgen Sie in den Experimentierräumen für einen **asynchronen Kommunikationssaustausch**, so dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am LEX sich auch unabhängig vom (realen/virtuellen) Zusammentreffen austauschen und **Wissen teilen** können. Es empfiehlt sich ein **Messenger**, der **niederschwellig** nutzbar ist. Für nähere Informationen siehe [Abschnitt 4.4](#) (Erfahrungen aus der Start-up-Community Lübeck, LEX Region Lübeck)
 - Ergänzen Sie Ihr bisheriges Vorgehen, welches meistens **induktiv** (aus sich bzw. den Teilnehmenden heraus) erfolgt, um eine **deduktive** Phase (mit abstrakten Strukturen und Modellen).
Nutzen Sie z. B. das Johari-Modell bei der nächsten Vorbereitung für eine Kommunikation. Sie werden sehen, dass Sie durch das Modell neue Erkenntnisse erhalten, die Ihre Kommunikation und die Wirkung verbessern wird.
Nutzen Sie bei größeren Herausforderungen doch einen moderierten **Erkenntnis-Kreis** (siehe [Abschnitt 4.4.1](#)). Sie profitieren dann doppelt – vom KnowHow und Input der anderen Teilnehmenden und von neuen Erkenntnissen durch die moderierte gemeinsame Beschäftigung mit einem passenden Modell.
 - Das große Thema ist, **wie lernen in den Lern- und Experimentier-Räumen gut gelingen kann**. Wie kann ich gelerntes vermitteln, so dass Teilnehmer es nicht so schnell vergessen können. Wie schafft der Lotse, den Spannungsbogen aufrecht zu erhalten? Wie gelingt es den Teilnehmern, das erworbene Wissen in die Unternehmen zu tragen? Näheres hierzu in [Abschnitt 6.4](#).
 - TIPP 1: Mindestens 3 – 4 mal wiederholen oder Wissen ergänzen, sonst vergessen Sie's!
 - TIPP 2: Wiederholen Sie alles (jede Lektion, jede De Kodierung...) mindestens 3 – 4 Mal, um den Großteil im Langzeitgedächtnis abzuspeichern.
 - TIPP 3: Lernen Sie in 10-Minuten-Einheiten. Diese kurzen Lerneinheiten sind gehirn-gerecht und befördern Gelerntes schneller ins Langzeit-gedächtnis.
 - TIPP4: Weiterbildung kann Spaß machen – Dank Gamification und Micro Learning
 - **Handlungsempfehlungen für LEX-Labs unterstützende Werte:** Sorgen Sie für eine Reduzierung von hierarchischem Denken, Ideologien und Denkverboten. Setzen Sie Impulse zur Teamentwicklung mit Themen, die sich aus den Wertesystemen nach Clare W. Graves ergeben. Sorgen Sie für emotionale Sicherheit, so dass sich Menschen gerne durch Ideen einbringen, ohne Spott oder Häme befürchten zu

müssen. Das hilft, die Werte „Vertrauen“ und „Zugehörigkeit“ zu stärken. Hintergründe dazu und zusätzliche Handlungsempfehlungen finden Sie im [Abschnitt 6.2](#).

- Verwenden Sie die **Checkliste für die Planung und Durchführung von Online-Veranstaltungen & Schulungen** in [Abschnitt 6.3](#), die aus dem praktischen Erleben und den Erfahrungen im LEx-Lab “Digitale Kollaboration” abgeleitet wurde.
- Ebenfalls in [Abschnitt 6.3](#) sind Überlegungen zur Bildung und Verstetigung einer nachhaltig lebendigen **LEX-Community** ausgeführt.
- Für einen nachhaltigen **Praxistransfer** der Erkenntnisse aus den LEx-Labs in die Organisationen der Teilnehmenden, wurde das Format der LEx-Labs zum **Programm der Digitalen Exkursion** weiterentwickelt ([Abschnitt 6.5](#)).
- Wer zu seinem Projekt oder seinen Aktivitäten einen eigenen **Podcast** produzieren möchte erhält hierzu praxisrelevante Kurzanleitung von Philipp Muuß in [Abschnitt 6.7.5](#). Hier beantwortet er die Frage: Wie kommst du jetzt zu deinem eigenen Podcast?

Anhang

Ergebnisse der Evaluation – das Projekt GeZu 4.0

Von Dr. Annette Icks, IFM Bonn

Evaluationsgegenstand des Forschungsprojekts GeZu 4.0 sind unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume (EXP), in denen innovative, passgenaue und unter den Sozial- und Betriebspartnern/-partnerinnen abgestimmte Lösungen für Beschäftigte und Unternehmen entwickelt und auf Basis innovativer Kooperationsformen erprobt werden. Das Besondere an diesem Forschungsprojekt ist die Praxisnähe. Für die EXP wurden nicht erst theoretische Konzepte entwickelt, auf deren Basis die EXP umgesetzt werden sollten, vielmehr begann die Praxisarbeit mit Projektstart. Alle unternehmensübergreifenden EXP waren von Beginn an arbeitsfähig, wobei sich die Heterogenität der teilnehmenden Unternehmen in den EXP sowohl in der Zielsetzung als auch in der Vorgehensweise widerspiegeln. Die Verschiedenartigkeit der EXP hat den Vorteil, dass nicht nur ein Modell eines unternehmensübergreifenden EXP als Pilot vorgestellt wird, sondern über die unterschiedlichen Varianten viele Unternehmen angesprochen werden können. Allerdings sind die unternehmensübergreifenden EXP kein „Selbstläufer“. Einflussfaktoren, die zu einer erfolgreichen Arbeit beitragen sind die Gruppengröße, die Gruppenzusammensetzung, die Einigung auf ein gemeinsames Ziel, die Organisation des EXP und vor allem geeignete GeZu 4.0-Lotsen und -Lotsinnen, die motivierend und ausgleichend auf die Gruppe einwirken können, zugleich aber auch über fachliche Kenntnisse verfügen.

Die Lotsen und Lotsinnen sind sowohl für die Organisation der EXP verantwortlich, sorgen aber auch dafür, dass die Unternehmen in einem geschützten Raum, Erfahrungen mit Fach- und Führungskräften aus anderen Unternehmen und Branchen kollegial austauschen können, ein ehrliches Feedback der eigenen Ideen und Projekte erhalten, um von- und miteinander zu lernen. Das dient der Komplexitätsreduzierung und führt zu praxisnahen Handlungsimpulsen und Lösungen.

Die unternehmensübergreifenden EXP ermöglichen - anders als unternehmensinterne EXP - den Aufbau eines Netzwerks. Durch einen regelmäßigen intensiven Austausch im unternehmensübergreifenden EXP lernen sich die Unternehmer und Unternehmerinnen gut kennen, Kontakte werden durch die regelmäßigen Treffen nachhaltiger und können damit ggf. eine gute Voraussetzung auch für eine spätere Zusammenarbeit oder Geschäftsbeziehung sein.

Das Projekt GeZu4.0 zeigte bereits frühzeitig eine hohe Dynamik. Möglich wurde dies u.a. durch die praktische Ausgestaltung des Projekts: Die aus der praktischen Arbeit gewonnenen Erfahrungen konnten zeitnah umgesetzt werden. So änderte sich sowohl die Zusammensetzung der EXP, in dem z.B. Teilnehmende zu EXP wechselten, deren Zielsetzung eher ihren Vorstellungen entsprach. Gleichzeitig entstanden neue unternehmensübergreifende EXP, um digitale Innovationen zu entwickeln. Die Praxisfähigkeit zeigt sich auch darin, dass über den Rahmen des Projekts GeZu 4.0 hinausgehend LEX-Labore gegründet wurden, um das Konzept des Austauschs auf Augenhöhe zur Entwicklung von

betrieblichen Innovationen sowie zur dauerhaften Kooperation auf dem freien Markt anzubieten.

Kontakt: www.ifm-bonn.org bzw. weitere Informationen im Kapitel “Die Autorinnen und Autoren im Überblick” im Anschluss.

Weitere Informationen zur Evaluation des Projekts GeZu 4.0 finden Sie auf der Landing-Page: www.gezu4punkt0.de/community-sprint

Die Autorinnen und Autoren im Überblick

Ioannis Alexiadis

ist Projektmanager beim Virtual Dimension Center Fellbach w.V. und im Projekt GeZu 4.0 für den Bereich Baden-Württemberg mitverantwortlich. Er vernetzt Unternehmen die im Bereich Virtual & Augmented Reality tätig sind. Im Rahmen des Projektes war er an der Organisation von Lern- und Experimentierräumen zu den Themen Handel, Industrie und Gesundheit beteiligt.



Inka Barg

ist eine der Teilnehmer:innen an der GeZu 4.0 Fuck-Up Night und am LEx-Lab “Digitale Kollaboration”. Sie ist Prozess- und Projektmanagerin mit Leidenschaft. Ihr Schwerpunkt liegt zur Zeit auf der Digitalisierung von Compliance Prozessen, ihrer Expertise im Bereich Hinweisgeberverfahren als auch im agilen, kollaborativen und strukturierten Arbeiten mit online Lösungen.



Web: www.linkedin.com/in/inika-barg-549b04bb

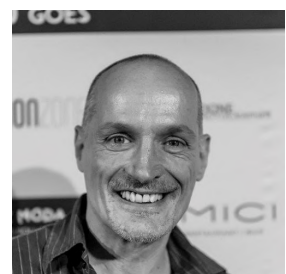
Alexander Becker

arbeitet im Konsumgüterumfeld seit seinem 12ten Lebensjahr. Als „soft skill“-Menschenkundler bietet er „Am Menschen, mit Menschen, für Menschen“ (s)eine inspirierend internationale Lebenserfahrung aus Madrid, Mailand, Zürich, Miami, Los Angeles, Sydney, New York, Athen, Berlin und Stuttgart.

Im Projekt GeZu 4.0 hat er am Lern- und Experimentierraum in Lübeck teilgenommen.

Web: www.alexanderbecker.com

Mobil: 0171-1210243



Joachim Berendt

Autor, Dozent, Aufsichtsrat, Business Angel und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Die KMU-Berater brachte seine Erfahrung als Unternehmer, integrativer Coach und langjähriger Unternehmensberater als Projektpartner in die Experimentierräume des Projekts GeZu 4.0 ein.

Er ist Spezialist für KMU und Handwerksbetriebe. Seine Mission als Unternehmensberater ist die Gestaltung robuster Unternehmen, krisenfest, attraktiv und zukunftssicher.

www.berendt-partner.de



Reiner Bildmayer

ist Vice President für den Bereich New Ventures & Technologies beim Softwareunternehmen SAP SE. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit liegt darin, die Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen zu erforschen, die sich aus der Gestaltung der neuen Arbeitswelt (New Work) ergeben. In diesem Zusammenhang war Reiner Bildmayer von 2019 bis 2021 als Gesamtprojektleiter für das Innovationsprojekt QuartaVista tätig.

www.quartavista.de



Axel Blochwitz

Geschäftsführer Technologiezentrum Horb GmbH & Co. KG

Geschwister-Scholl-Str. 10,
72160 Horb a.N.

E-Mail: blochwitz@tz-horb.de



Beate Creutzburg

Teilnehmerin des Experimentierraum Fellbach und Geschäftsführende Gesellschafterin der Schwenk Längenmesstechnik GmbH & Co. KG; Entwicklung, Herstellung und weltweiter Vertrieb von hochpräzisen mechanischen Längenmessgeräten, v.a. zum Messen von Bohrungsdurchmessern

beate.creutzburg@schwenk-lmt.de



Dr. Roland Falk

Projektleiter DigiGAAB sowie seit über 25 Jahren beim Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden Württemberg.

Derzeit Leiter Innovation und Entwicklung am Kompetenzzentrum für



Ausbau und Fassade und Vorsitzender vom Kompetenznetzwerk Bau und Energie.

roland.falk@bz-af.de

Frauke Godat

ist Diplom-Politologin und begleitet Lehrende, Studierende und Organisationen in Lernformaten für gesellschaftlichen Wandel. Seit 2012 ist sie interne Lernberaterin, Dozentin und agiler Lerncoach an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Im Projekt GeZu 4.0 hat sie an der online Fuckup-Night #GeZuFuN2020 teilgenommen.

www.linkedin.com/in/fraukegodat



Carsten Grund

unterstützt Entscheider – mit Reflexion und Impulsen für neue Erkenntnisse.

Er ist zertifizierter Systemischer Management Coach, Emotional-Performance-Profile-Experte, BaFa-Berater und Honorar-Dozent an der HSBA mit 20 Jahren Erfahrung in der Geschäftsleitung im Mittelstand. Im Projekt GeZu 4.0 hat er am Lern- und Experimentierraum in Lübeck teilgenommen.

Web: www.carstengrund.de

Mobil: 0172 4206 396



Georg Helbig

arbeitet als Geschäftsstellenleiter beim Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V. sowie als Projektmitarbeiter beim Projekt GeZu 4.0 für den Bereich Westmecklenburg. Er vertritt die Interessen der Wirtschaft, organisiert Netzwerkveranstaltungen und übernimmt die Öffentlichkeitsarbeit in der Verbandsregion. Im Rahmen des Projektes organisiert er als Quartiersmanager Lern- und Experimentierräume mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

E-Mail: nordwestmecklenburg@uv-mv.de



Barbara Hilgert

arbeitet für die FAW gGmbH in Lübeck. Sie ist Diplom-Kauffrau, agile Coach und Trainerin. Sie hat viel Know-How in den Bereichen (New) Learning sowie Netzwerk- und Communitymanagement und ist Honorar-dozentin u.a. an der TUHH. Im Projekt GeZu 4.0 ist sie verantwortlich für den Lern- und Experimentierraum in Lübeck.

Web: <https://next-generation-learning.com>

Twitter: <https://twitter.com/bhilgert16>



Björn Hoffmann

ist einer der Teilnehmer:innen am LEx-Lab "Digitale Kollaboration". Er ist promovierter Physiker, arbeitet als Innovationsmanager in der Halbleiterindustrie und führt sowohl innerhalb der Firma standortübergreifende Teams, als auch bunt gemischte externe internationale Projektteams. Seit einigen Jahren interessiert sich Björn stark für agile Methoden der Arbeitsorganisation und des Projektmanagements und generell für alle Themen rund um New Work.

www.linkedin.com/in/bjoern-hoffmann



Dr. Claus Hoffmann

Berater und Change Management-Experte für Digitalisierungs- und Innovationsprojekten, Geschäftsführer Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen – ZD.BB GmbH

Danziger Straße 6, 71034 Böblingen

E-Mail: hoffmann@zd-bb.de



Jörg Holzwarth

Teilnehmer des Experimentierraum Fellbach und IT-Leitung bei der Andreas Maier GmbH & Co. KG

Berufliches Umfeld: Organisation, ERP, Infrastruktur, Server.

holzwarth@amf.de



Dietmar F. Horch

hat seit 30 Jahren als Vorstand bzw. Geschäftsführer in Kliniken der universitären Hochleistungsmedizin umfassende Führungs- und Managementenerfahrung.

Dazu gehörten nationale und internationale Projekte zur Entwicklung/Etablierung von "Gesundheitsregionen und Gesundheitsmanagementsystem in Betrieben. Internationale Change Projekte zum Thema gesundheitliches Ausfallrisiko in Unternehmenssystemen.

www.dietmar-horch.de

www.linkedin.com/in/dr-dietmar-horch-492210199



Dr. Annette Icks

Projektleiterin, Institut für Mittelstandsforschung Bonn,
Federführung Evaluation GeZu 4.0,

Forschungsgebiete: Digitalisierung, Fachkräfte und Bildung, Mittelstandspolitik

www.ifm-bonn.org



Jutta Jerlich

ist Transformations-Expertin, Dozentin, Co-Creation Evangelist und Gründerin der FuckUp Nights © Basel, die mittlerweile eine Community aus über 500 Menschen betreut. Im Projekt hat Jutta die GeZu 4.0 Fuck-up Night Edition Digitalisierung begleitet und moderiert. Jutta schafft Räume, in denen Kreativität fließt und Menschen sich sicher fühlen, um neue Denkweisen zuzulassen und Misserfolge in Lektionen umzuwandeln.

Email: jerlich@tuwien.ac.at



Julia Kuhring – Aus Liebe zum Körper und zum Leben

unterstützt nach eigener Genesung durch eine Ernährungsumstellung und einer Ausbildung für holistische Gesundheit andere darin, das Potential des Körpers und die Liebe zum Leben neu zu entdecken.

Im Projekt GeZu 4.0 hat sie im Lern-und Experimentierraum Lübeck teilgenommen.

Instagram: [juliakuhring](https://www.instagram.com/juliakuhring)



Dr. Jenny Lay-Kumar

aus Leipzig ist wissenschaftliche Projektleitung von *QuartaVista*, Forschungsleitung Regionalwert AG Freiburg, Promotion in Umweltsociologie mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. lay-kumar@regionalwert-ag.de,

www.regionalwert-ag.de www.quartavista.de



Ingolf Lohmann

Dipl.-Ing.(FH), Dunningen;

arbeitet seit 1986 mit EDV im betrieblichen Umfeld und unterstützt als Steinbeis Projektleiter, Honorarprofessor in der Meisterausbildung sowie OM- und EFFIMA/Pure BW- Berater produzierende Unternehmen bei Projektstau, technischen Herausforderungen und Personalengpässen.

Im GeZu 4.0 Projekt aktiv als Betriebspartner.

Web: www.Lohmann-Ingenieure.de



Dr. Achim Loose

ist im Projekt GeZu 4.0 verantwortlich für die Lern- und Experimentierräume in Nordrhein-Westfalen.

Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen - neben der Mitarbeit in diversen Forschungs- und Förderprojekten - Kooperations- und Netzwerkmanagement, Organisations- und Personalentwicklung sowie Innovationsmanagement für mittelständische Unternehmen.

Email: achimloose@gmx.de



Sven Löbel

ist Organisations- und Teamentwickler

Inhaber von SL System(at)ische Lösungen, Nagold (Baden-Württemberg) <https://sl-organisationsentwicklung.de> – sl@sl-oe.de

Dozent für Leadership, Organisational Behaviour und Change Management, zertifizierter Project Management Professional (PMP); zertifiziert für 9-Levels, Team Management System und Team Performance Modell



Philipp Muuß

ist Videoproduzent macht macht Technikunternehmen und deren Produkte zu Social Media Blockbustern.

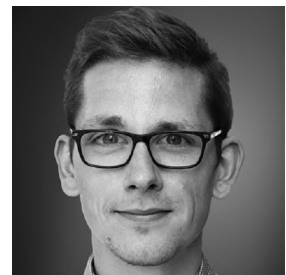
Im Projekt GeZu 4.0 hat er am Lern- und Experimentierraum in Lübeck teilgenommen und ist Moderator/ Podcasthost des GeZu 4.0 Podcasts „Gemeinsam Zukunft gestalten“.

Web: <https://philm-produktion.de>

E-Mail: info@philm-produktion.de

Mobil: 0176 214 74447

Instagram: @philippmuuss



Dustin Neumann

ist Contentproduzent mit dem Fokus auf die Videoproduktion. Er hilft anderen Unternehmer*innen die eigene Darstellung in einem bewegten Bild künstlerisch, professionell aber auch kreativ und neu darzustellen.

Dabei ist er nicht nur Kameramann sondern auch Berater, Planer und Organisator in einem.

Im Projekt GeZu 4.0 hat er am Lern- und Experimentierraum in Lübeck teilgenommen.

Web: www.die-contentmacherei.de

Mobil: 015735464784



Helena Schneider

hat das LEx-Lab "Digitale Kollaboration" gestaltet und erprobt. Als Kreativ-Kopf und Mitgründerin des Digital Culture Teams und des GeZu LEx-Labore e.V. gestaltet sie Online Workspaces und erschließt mit den Teilnehmenden ihrer Workshops die Möglichkeiten des digitalen Austauschs. Sie hat Abschlüsse als M.A. Angewandte Ethik & Konfliktmanagement und B.A. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation & Kommunikationswissenschaft.

[Helena Schneider auf LinkedIn](#)

helena@digitalcultureteam.eu



Patrick Schneider

hat die Kick-Off-Veranstaltung und die Etablierung der LEx-Labs mitgestaltet. Er ist Mindset Coach, Vorstand im GeZu LEx-Labore e.V. und Gründer des Digital Culture Teams. Sein agiles und digitales Mindset verbreitet er mit einem besonderen Augenmerk auf Menschlichkeit. Er steht für eine wertschätzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe und begleitet mit dieser Haltung, seiner Erfahrung und Expertise LEx-Labs und Digitale Exkursionen.

[GeZu LEx-Labore e.V.](#)

patrick.schneider@lex-labore.de



Andrea Schenckenberg-Dürkop

Freie Texterin, Grafikdesignerin (WKS-Dipl.), Copywriter, Lektorat im deutsch-sprachigen Raum, langjährige Agenturerfahrungen, Dozentin Fortbildung, freischaffende Künstlerin. Teilnehmerin am Lübecker Lern- und Experimentierraum.

www.text-bilder.de

andrea@text-bilder.de

T: 0451 492006 oder 0176 54 26 43 18

www.linkedin.com/in/andrea-schenckenberg-dürkop-630742126



Alexander Schletz

hat an der TU Darmstadt Soziologie studiert und ist seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Er beschäftigt sich u.a. mit Methoden und Tools, die heterogene Teams und Netzwerke unterstützen, gemeinsam tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln.



Kristina Schröteler

Bankkauffrau, Dipl.-Kauffrau, Design-Thinking-Enthusiast, WOL-Mentorin, langjährige Erfahrung im Bankkonzern im Kreditgeschäft, Risikobetreuung, Vertriebsmanagement, Culture Change Management, Managerin Arbeitswelten & -kultur, Arbeitsschutzbeauftragte

Email: kristina@schroeteler.net

Tel. 01715441290

www.linkedin.com/in/kristina-schr%C3%B6teler-ab9576152



Welf Schröter

Mitbegründer und Leiter „Forum Soziale Technikgestaltung“, Mitbegründer „Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg“ der baden-württembergischen Landesregierung, Mitbegründer Netzwerk „Sozialer Zusammenhalt in digitaler Lebenswelt“, Partner BMAS-Projekt Digi-GAAB, Partner BMBF-Projekt „Prävention 4.0“

www.blog-zukunft-der-arbeit.de



Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)

Kai Schwappe

Seit 2000 arbeitet er für den Arbeitgeberverband Südwestmetall als Verbandsingenieur, zunächst ein Jahr in der Bezirksgruppe Freiburg, anschließend über acht Jahre in der Bezirksgruppe Neckar-Fils in Göppingen und danach knapp zwei Jahre in der Bezirksgruppe Stuttgart. Seit 2011 verantwortet Kai Schwappe die Abteilung Arbeitspolitik und dies seit 2013 als Geschäftsführer.

www.suedwestmetall.de



Steffi Stambera

Fellbach, Teilnehmerin, steffi@stambera.net, Beratung und Projektierung Industrie 4.0, ehem. Geschäftsführerin Stambera Verpackungsmaschinen GmbH

Berufliches Umfeld: Projektierung von Produktionslinien für den Endverpackungsbereich hauptsächlich in der Lebensmittelbranche, vom abgefüllten Produkt bis ins Hochregallager inkl. Datenverfolgung.



Angelika Stockinger

ist im Projekt GeZu 4.0 verantwortlich für die Lern- und Experimentierräume in Baden-Württemberg

Als Gesundheitspädagogin seit 2001 im Bereich Gesundheitsförderung, Gesundheitsmanagement und Veränderungsprozesse besonders im KMU Umfeld tätig. Befähigen und vernetzen ist der Ansatz. Value Partnerin in verschiedenen Projekten mit Schwerpunkt Baden-Württemberg.

kontakt@ombw.de



Karsten vom Bruch

ist Dipl.- Ingenieur und war 12 Jahre lang Betriebsratsmitglied in einem Großkonzern. Als Gründer der beteiligungsorientierten Innovationsplattform „Zukunftsschwärmer“ kennt er Netzwerke aus der Praxis.

Vom Bruch ist gefragter Vortragsredner an Hochschulen zu den Themen Ethik, Whistleblowing, Innovation und Beteiligung. Den Verein GeZu Lex-Labore e.V. hat er mitgegründet.

LinkedIn: [linkedin.com/in/karsten-vom-bruch-834a67170](https://www.linkedin.com/in/karsten-vom-bruch-834a67170)

Mail: vombruch.zukunftsschwaermer@t-online.de

Mobil: +49 157 885 13277



Thomas Wildermuth

ist Inhaber der ATS-Personalexpertise GmbH. Er arbeitet als Interimsmanager (Personalleiter) und Berater für KMU. Als Praktiker in der Personalarbeit fokussiert er sich auf Resultate von Arbeitskräften. Dies zu organisieren in der Unternehmens-/Personalführung auch mit den Funktionen der Personalabteilung ist seine Profession. U.a. ist er Autor diverser Veröffentlichungen und Lehrbeauftragter der Hochschule Reutlingen. Im Projekt GeZu 4.0 war er treibendes Mitglied im extended Team.

Web: www.ats-personalexpertise.de



Maike Willing

hat als Lotsin das LEx-Lab "Digitale Kollaboration" gestaltet und erprobt. Sie ist Mitgründerin des Digital Culture Teams. Als Digital Collaboration Guide konzipiert und moderiert sie innovative Workshop-Formate. Sie hat Abschlüsse als M.A. Interkulturelle Personalentwicklung & Kommunikationsmanagement und B.A. Sozialwissenschaften - Medien, Politik und Soziologie.



[Digital Culture Team auf LinkedIn](#)

[Das Digital Culture Team](#)

maike@digitalcultureteam.eu

Die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner von GeZu 4.0



Ioannis Alexiadis



Joachim Berendt



Georg Helbig



Barbara Hilgert



Dr. Achim Loose



Angelika Stockinger



Volker Jödicke

ist Koordinator bei der FAW gGmbH in Lübeck und Projektleiter des Projektes GeZu 4.0.

Email: volker.joedicke@faw.de

Alle Betriebspartnerinnen und -partner im Überblick

Ansprechpartner	Institution/Unternehmen	Ort
Arzt, Katja	Nationale Naturlandschaften e.V.	Berlin
Bahr, Eric	Kineticworks GmbH	Lübeck
Belter, Reinhard	Belter V2A Edelstahlmanufaktur	Wuppertal
Blasberg, Pia	Pia Blasberg	Lübeck
Böhringer, Ulla	Philipp Hafner GmbH & Co.KG	Fellbach
Creutzburg, Beate	SCHWENK Längenmesstechnik GmbH & Co. KG	Fellbach
Dincher, Peter	Schreinerei Reinhold Dincher GmbH	Püttlingen
Dubbe, Anne-Catrin	Palmberg Büroeinrichtung + Service GmbH	Schönberg
Effelsberg, Klaus	Raumfabrik AG	Wuppertal
Engelmann, Bianca	Engelmann.Training	Eime
Erlinhagen, Werner	Wirtschaftsprüfer	Krefeld
Fischer, Robert	SICHERDAT GmbH	Lübeck
Fromm, Gaby	Fromm Innenarchitektur & Lichtplanung	Wuppertal
Furch, Heike	Movigo	Heidelberg
Grund, Carsten	Erfolgshelfer	Bad Oldesloe
Hiß, Christian	Regionalwert AG	Eichstetten
Hobler, Katja	Markus Glöckner Natursteine	Neunkirchen
Horch, Dietmar	BGM Expeerts GmbH	Steinhöring
Hübner, Jörg	Hübner+Belter	Wuppertal
Köhler, Gert	HOLZeffizienzHAUS EINFACHerBAUEN UG	Parchim
Kotthaus, Wolfgang	Elektro Wolfgang Kotthaus GmbH	Wuppertal
Kuhring, Julia	Gelassen Vollwertig Vegan	Lübeck
Lang, Timm	Pellet-Ofen-Scheune	Saarlouis-Lisdorf
Löbel, Sven	SL System(at)ische Lösungen	Nufringen
Lohmann, Ingolf	LohmannIngenieursleistungen	Dunningen
Maack, Matthias	Maack Event Rehna	Rehna
Maier, Johannes	Andreas Maier GmbH & Co. KG (AMF)	Fellbach
Meier, Patrick	Dienstzimmer.com	Beckedorf
Moustier, Alice	wahn.sinnig.intelligent	Hamburg
Muuß, Philipp	Mit Muuße	Lübeck
Papazoglou, Alexander	Matchfield Tactics UG	Wismar
Pfennig, Christian	Maler Pfennig	Saarbrücken
Philippi, Sascha	Karosserie- und Lackierfachbetrieb Philippi	Völklingen
Preuss, Andrea	Steuerkanzlei Preuss	Bad Dürkheim

Preuß, Katja	Katja Preuß	Lübeck
Rascher, Ingolf	Deutsche AAL Akademie	Bochum
Recken, Heinrich	Hamburger Fern-Hochschule gGmbH	Essen
Ruß, Franz	RSW Steuerberatungsgesellschaft mbH	Hallstadt
Saam, Holger	Malerbetrieb Braun KG	Wuppertal
Sager, Jan	Energiebüro zeroMission	Wismar
Schenkenberg-Dürkop, Andrea	TextBilder.Andrea Schenkenberg-Dürkop	Stockelsdorf
Schneider, Patrick	DCT Digital Culture Team	Sachsenheim
Schropp, Maria	Schwäbisches Streuobstparadies e.V.	Bad Urach
Seibold, Susanne	Arinko Stuttgart GmbH	Stuttgart
Siemens, Frank	Frank Siemens Business Services e.K	Lübeck
Stambera, Steffi	Stambera Verpackungsmaschinen GmbH	Fellbach
Stock, Michael	THINK.START.VR	Münzenberg
Stoyanov, Christo	evenmedia next GmbH	Lübeck
Thot, Markus	Effizienzkompass	Lübeck
Vogl, Tobias	Holz Manufaktur	Wuppertal
Wegner, Andre	Master Mobility	Lübow
Wildermuth, Thomas	ATS-Personalexpertise Thomas Wildermuth	Burgstetten
Wördehoff, Björn	Fliesen Wördehoff GbR	Velbert
Wulff, Sönke	Wertschafft UG	Husum
Zander, Petra	Wachstum für Mensch und Organisation GmbH	Landshut
Zimmerbeutel, Axel	Axel Zimmerbeutel GmbH	Wuppertal