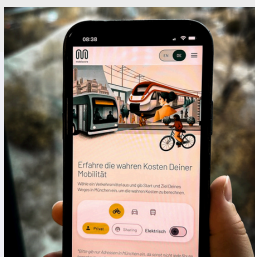
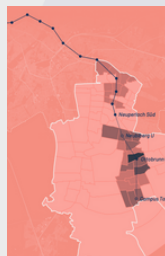




MCube

Lessons Learned

Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen aus
der ersten Förderphase 2021 - 2024



Gefördert durch:



**CLUSTERS
4 FUTURE**
Innovationsnetzwerke
für unsere Zukunft



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Impressum

Herausgeber MCube – Münchner Cluster für die Zukunft der Mobilität in Metropolregionen

Autor*innen Matthias Grundei
Carolin Zimmer
Mathieu Riou

Gestaltung Matthias Grundei

Bildnachweis Titelseite (von links nach rechts und oben nach unten):
Foto 1 und 10: Matthias Grundei
Foto 2,3 und 9 : Viktoriya Zayika
Foto 4: ComfficientShare
Foto 5: Jonas Horlemann
Foto 6: STEAM
Foto 7: SASIM
Foto 8: Wiesn Shuttle

Seite 19 (von links nach rechts und oben nach unten):
Foto 1, 2 und 4: Matthias Grundei
Foto 3: Viktoriya Zayika

Zitierempfehlung:

Grundei, M., Zimmer, C., Riou, M. (2025). MCube Lessons Learned: Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen aus der ersten Förderphase 2021 - 2024. Technical University of Munich. <https://doi.org/10.14459/2025md1838738>

Über MCube

MCube wird von der Technischen Universität München geleitet und bringt die führenden Mobilitätsexpert*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen unter dem Motto: miteinander möglich machen. In MCube wird zum breiten Bereich der Zukunft der Mobilität geforscht, Prototypen werden getestet und Innovationen für Deutschland und die Welt entwickelt. Dies umfasst Themen von autonomen Fahren, Elektromobilität, neue Gesetze für Mobilitätsinvestitionen bis zur Neugestaltung des öffentlichen Raums.

EPURA beschäftigt sich mit Evaluation, Prozessevaluation, Upscaling, Replication und Application der Projektprozesse und -ergebnisse. So können Be- und Verwertungsstrategien für die Metropolregion geschaffen werden und auch außerhalb des Clusters Anwendung finden. EPURA wirkt als begleitendes Monitoring der MCube Gesamtstrategie, verbessert interne Prozesse und fördert neue Umsetzungsvorhaben.

Mehr Informationen unter

www.mcube-cluster.de

Erstmals veröffentlicht von MCube 2025

Hintergrund

Die Lessons Learned sind das Ergebnis der MCube Prozessevaluation und zeigen Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen aus allen MCube Projekten der ersten Förderphase.

Ziel der Prozessevaluation war es, zu verstehen, welche Faktoren die Zielerreichung in den MCube Projekten gefördert ("Driver") bzw. gehemmt ("Barrier") haben. Diese Driver & Barrier wurden in Learning-History-Fokusgruppen mit den Projektteams identifiziert, diskutiert und vom Evaluationsteam analysiert.

Auf Basis von zwölf Learning-History-Fokusgruppen wurden zentrale Lessons Learned formuliert, um künftige Projektprozesse innerhalb von MCube sowie in ähnlichen transdisziplinären Innovationsprojekten gezielt zu verbessern. Die Ergebnisse sollen sowohl zur Weiterentwicklung des Clusters als auch zum übergreifenden Erfahrungs- und Wissenstransfer beitragen.

Methodik

Die Lessons Learned wurden in transdisziplinären Learning-History-Fokusgruppen gemeinsam mit Projektbeteiligten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung erarbeitet.

Durch die gemeinsame Reflexion von Barrieren, Drivern und Lösungsstrategien wurden unterschiedliche Perspektiven sichtbar gemacht und kollektive Lernprozesse angestoßen.

Gerade in komplexen Innovationsprojekten ist diese Transdisziplinarität entscheidend, um relevante Lessons Learned zu identifizieren, von denen zukünftige Innovationsprozesse lernen können.

Die Learning-History-Fokusgruppen sind Teil der *Transdisciplinary Process Evaluation (TPE)*, welche für jedes MCube Projekt durchgeführt wurde. Der Ablauf der TPE ist in der untenstehenden Abbildung 1 zu sehen. Mehr Informationen zur methodischen Herangehensweise können dem Method Sheet *Transdisciplinary Process Evaluation* von Grundei et al. (2025) entnommen werden.

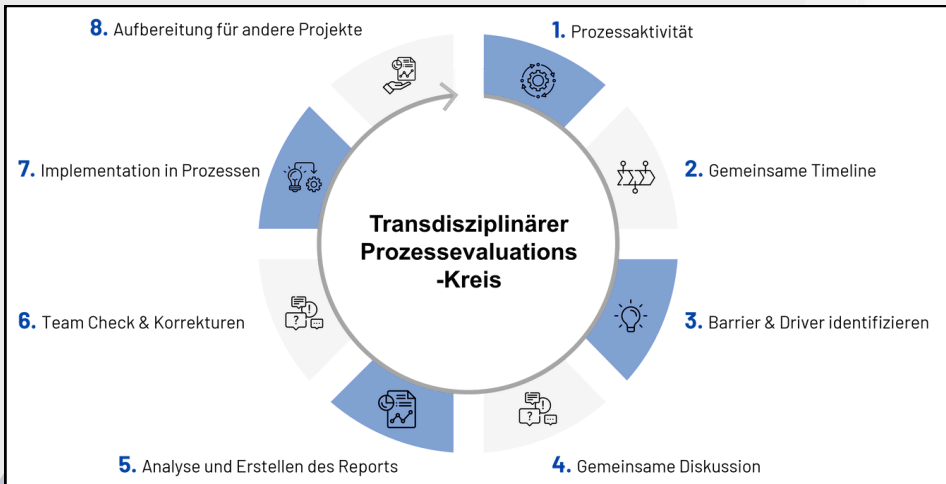


Abbildung 1: Transdisciplinary Process Evaluation Loop

Lessons Learned Bereiche

1	Planung	6
2	Finanzen	7
3	Personelle Kapazitäten	8
4	Kooperation & Integration	9
5	Projektmanagement	12
6	Kommunikation & Beteiligung	19

Planung

Projektbeschreibung & Zieldefinition

Learnings

In mehreren Konsortien wurde das Projektvorhaben nicht ausreichend intensiv von allen Projektpartnern ausgearbeitet. So fehlte in diesen Projekten zu Beginn eine gemeinsame **Projektvision**. Einzelne Projektbeteiligte verfolgten zunächst ihre eigenen Ziele. Es wurde erkannt, dass ein gemeinsames, klar formuliertes **Problemverständnis** und eine gemeinsame **Projektvision** zentral sind, um alle Projektpartner auf das gemeinsame Projekt auszurichten. Auch ist es wichtig, diese Vision in konkrete, umsetzbare Arbeitsschritte zu übersetzen und dabei die Rollen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten der Projektpartner klar zu definieren (siehe „Rollen und Verantwortlichkeiten“). Nachdem die Projekte ein gemeinsames Problemverständnis sowie eine Projektvision erarbeitet hatten, konnten Aufgaben klarer verteilt, Synergien besser genutzt und die Projektarbeit zielorientierter und effizienter gestaltet werden.

Empfehlungen

- Die Vorhabenbeschreibung sollte vor Projektbeginn klar ausgearbeitet werden. Hierbei sollten sich alle Projektpartner aktiv beteiligen, die im späteren Projektverlauf mitarbeiten.
- Die Vorhabenbeschreibung sollte ein gemeinsames Problemverständnis und eine gemeinsame Projektvision enthalten. Das Problemverständnis und die Projektvision sollten zu Projektbeginn erneut im Projektteam behandelt werden. Falls neue Mitarbeitende während der Projektlaufzeit hinzukommen, sollten das Problemverständnis und die Projektvision übermittelt werden.
- Eine klare und strukturierte Erarbeitung der Erwartungen und Ziele zwischen den beteiligten Institutionen sollte mit der Vorhabensbeschreibung und zu Projektbeginn durchgeführt werden (siehe „Unterschiedliche Erwartungshaltung“).
- Die Vision sollte in einen Umsetzungsplan überführt werden, der Rollen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten genau festlegt. Außerdem sollten Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte im Plan erfasst werden.

Förderbedingungen

Learnings

Das **Förderkonstrukt** für das MCube Cluster erwies sich als herausfordernd. Um sich als Förderpartner*in in den MCube einbringen zu können, war ein **Nachweis von vorhandenen Finanzmitteln** für die gesamten drei Projektjahre erforderlich. Diese Nachweise waren für Start-Ups und KMUs praktisch nicht möglich, da sie sich oft keine langfristige Finanzierung sichern können. Dies schränkte eine Mitarbeit von Start-Ups und KMUs im Cluster ein oder drängte diese in eine passivere Rolle, beispielsweise als assoziierte Partner, die Ergebnisse lediglich nutzen oder Input liefern, ohne strategische Entscheidungen mitzugestalten.

Empfehlungen

- Die Förderbedingungen sollten seitens des Fördergebers flexibler gestaltet werden.
- Falls Start-Ups oder KMUs nicht gefördert werden können, sollte eine Unterbeauftragung geprüft werden, um unverzichtbare Partner*innen am Projekt beteiligen zu können.

Personelle Kapazitäten

Stellenbesetzung & Kontinuität in der Projektarbeit

Learnings

In der Besetzung der Projektstellen wurden drei Probleme identifiziert:

- Die Bearbeitung des Projektantrags und die Projektdurchführung wurde teilweise von **unterschiedlichem Personal** durchgeführt. Somit war es möglich, dass spezifisches Projektwissen verloren gehen konnte.
- Zu Beginn der Umsetzungsphase wurden Stellen teilweise mit großem **zeitlichem Verzug** besetzt.
- Während der Umsetzungsphase gab es **personelle Wechsel und Engpässe**. Auch hier war es möglich, dass spezifisches Projektwissen verloren gehen konnte. Neubesetzte Stellen mussten sich erst in das Projekt einarbeiten.

Somit bargen verzögerte Stellenbesetzungen und personelle Wechsel ein Risiko für die erfolgreiche Projektbearbeitung und konnten Verzögerungen im Projektplan verursachen.

Empfehlungen

- Die Personen, die den Antrag stellen, sollten später aktiv im Projekt mitarbeiten.
- Falls sich die personelle Besetzung zwischen Konzeptionsphase und Umsetzungsphase unterscheidet oder ein Personalwechsel während des Projekts erfolgt, sollte ein Wissenstransfer stattfinden.
- Dokumente zum Projektstand und Projektprozess sollten für einen Wissenstransfer strukturiert abgelegt und verfügbar gemacht werden. Idealerweise wird der Transfer von einer persönlichen Übergabe begleitet.
- Zu besetzende Stellen sollten frühzeitig ausgeschrieben werden.
 - An der TU München sollten zu besetzende Stellen mindestens drei (besser vier) Monate vor Projektbeginn ausgeschrieben werden.
 - Bei der Landeshauptstadt München sollten zu besetzende Stellen mindestens sechs Monate vor Projektbeginn ausgeschrieben werden.

Kooperation & Integration

Einbindung in den Cluster

Learnings

Die **Integration von Projekten in den Cluster** benötigte erhöhte Aufmerksamkeit und organisatorischen Aufwand. Auch die Verzahnung und inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Projekten musste gezielt vorangetrieben werden. Eine Herausforderung hierbei war es, einen klaren Austausch über die Tätigkeiten und Zeitpläne der einzelnen Projekte zu etablieren, um die Zusammenarbeit im MCube Cluster zu fördern. Hierbei nahm das Clustermanagement (MCube Geschäftsstelle) eine entscheidende Rolle ein, indem es die Integration der Projekte im Cluster und die Verzahnung der verschiedenen Projekte untereinander gezielt vorantrieb.

Empfehlungen

- Das Clustermanagement sollte zu Programmbeginn vollständig besetzt sein und Strukturen für die Zusammenarbeit entwickeln.
- Die Planung von Schnittstellen und Verknüpfungen sollte zu Beginn des Vorhabens stattfinden. Dazu kann ein Treffen der Projektleitungen und des Clustermanagements genutzt werden, um zu ermitteln, welche Vorhaben die einzelnen Projekte konkret planen und wann zentrale Arbeitsschritte vorgesehen bzw. abgeschlossen sind.
- Zu Beginn der Förderphase sollte eine Timeline über die gesamten Laufzeit aufgestellt werden, in welcher geplante Events und Berichte eingetragen werden.
- Eine regelmäßige, übergreifende Abstimmung zwischen den Projekten, idealerweise inklusive des Clustermanagements, ist notwendig, um Überschneidungen und Synergien besser zu erkennen und zu nutzen.

Kooperation & Integration

Identifikation mit dem MCube Cluster

Learnings

Im MCube Cluster zeigte sich, dass sich **Partner*innen in unterschiedlichem Maße mit dem Gesamtcluster identifizierten**. Dies war unter anderem darauf zurückzuführen, dass viele Aktivitäten initial von der TUM ausgingen und MCube daher häufig mit der Universität assoziiert wurde. Bei Veranstaltungen oder clusterübergreifenden Aktivitäten wurde deutlich, dass insbesondere stärker eingebundene Projektpartner*innen auch eine stärkere Identifikation mit dem Cluster entwickelten. Das Clustermanagement konnte die Herausforderung frühzeitig durch gezielte Maßnahmen wie gemeinsamen Veranstaltungen sowie einer **sichtbaren Markenbildung** aktiv adressieren. Diese Aktivitäten dienten als wichtiger Impuls, um Sichtbarkeit und Zugehörigkeit aller Konsortien zu stärken. Gleichzeitig besteht weiterhin Potenzial, die Verantwortlichkeiten ausgewogener zu verteilen und alle Partner*innen frühzeitig und aktiv in clusterweite Aufgaben einzubinden.

Empfehlungen

- Zu Beginn der zweiten Phase sollten alle Partner befragt werden, in welchem Umfang sie sich in clusterweiten Aktivitäten einbringen können und möchten.
- Die Geschäftsstelle sollte zu Beginn der Phase eine Event-Timeline bereitstellen, die geplante Veranstaltungen und erforderlichen Unterstützungsbedarfe zeigt.
- Anschließend sollten mindestens zwei Konsortien pro Event festgelegt werden, die bei der Organisation und Durchführung unterstützen.
- Die aktive Einbindung von Partnern außerhalb der TUM sollte gefördert werden, um die Aufgabenlast zu verteilen und das Clustergefühl zu stärken.
- Die Möglichkeiten, sich als Teil von MCube zu präsentieren, sollten klar und regelmäßig kommuniziert werden (z.B. MCube Speaker Series).
- Zu clusterweiten Events sollten alle Cluster-Partner persönlich eingeladen werden (z.B. im Projekt-Jour-Fixe).

Kooperation & Integration

Informationsweitergabe

Learnings

Strategische Clusterinformationen kamen nicht immer direkt bei den Projektmitarbeitenden an, sondern waren stark davon abhängig, wie sie innerhalb der Projekte weitergegeben wurden. Gerade die Rolle der Projektleitungen spielte hierbei eine wichtige Vermittlungsfunktion. Teilweise war unklar, wie die **Kommunikation zwischen Clustermanagement und Projektteams** verlaufen soll. Es hat sich gezeigt, dass **klare und transparente Kommunikationswege** hilfreich sind, damit wichtige Informationen alle Arbeitsebenen erreichen.

Empfehlungen

- Eine clusterinterne Kommunikationsstrategie mit festen Kommunikationsformaten sollte genutzt werden.
- Ein aktueller Mailverteiler mit allen Partnern sollte gepflegt werden, um sicherzustellen, dass wichtige Informationen an alle Beteiligten gelangen.
- Ein regelmäßiger Bericht aus den Strategieteam- und den Projektleitungstreffen sollte in den Projekttreffen (z.B. Jour Fixe) geteilt werden. Alternativ kann ein Newsletter oder Protokoll nach jedem Strategieteammeeting mit allen Cluster-Mitarbeitenden geteilt werden.
- Regelmäßige Updates an alle Mitarbeitenden im Cluster sollten durchgeführt werden.

Projektmanagement

Onboarding

Learnings

Um **Projektmitarbeitenden**, welche nicht am Antrag beteiligt waren oder erst im späteren Verlauf zum Projektteam kamen, einen guten **Einstieg** zu ermöglichen, wurden mehrere Hilfestellungen als sinnvoll identifiziert. Eine oder mehrere persönliche Meetings zum Kennenlernen, die Dokumentation der bisherigen Projektentwicklung, die Erklärung der angestrebten nächsten Prozessschritte sowie die Definition von Rollen, Zuständigkeiten und Prioritäten im Projekt waren wichtige Punkte für das Onboarding.

Empfehlungen

- Neues Personal, welches während des Projekts hinzukommt, sollte einen Onboarding-Prozess zur Verfügung gestellt bekommen. Dieser sollte folgende Punkte beinhalten:
 - Persönliches Onboarding-Treffen.
 - Informationen über die bisherigen Projektentwicklung.
 - Erklärung des weiteren Projektverlaufs und der angestrebten nächsten Prozessschritte.
 - Erklärung und Definition von Rollen, Zuständigkeiten und Prioritäten im Projektkonsortium.
- Bei Personalwechsel sollte immer eine Projektübergabe stattfinden.

Projektmanagement

Rollen, Verantwortlichkeiten & Erwartungen

Learnings

Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen der Mitarbeitenden waren zu Projektbeginn nicht immer klar definiert. Dies lag zum einen daran, dass nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen am Projektantrag beteiligt waren oder erst später zum Projekt hinzukamen (z.B. durch spätere Stellenbesetzung oder Änderungen in der Stellenbesetzung an der Institution). Im Projektverlauf wurde deutlich, wie wichtig eine frühzeitige und klare Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen ist, um die Zusammenarbeit und Kommunikation im weiteren Verlauf zu stärken.

Empfehlungen

- Eine klare Verteilung von Rollen, Zuständigkeiten und Prioritäten sollte im Projektkonsortium so früh wie möglich definiert werden.
- Eine klare und strukturierte Erarbeitung der Erwartungen zwischen den beteiligten Institutionen sollte in der Vorhabenbeschreibung und zu Projektbeginn durchgeführt werden.
- Bei Personalwechsel im Projekt sollten Rollen, Zuständigkeiten, Prioritäten und Erwartungen erneut geklärt werden.
- Rollen, Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Entscheidungsprozesse sollten dokumentiert werden (siehe Tools).

Tools

Template zur
Operationalisierung von
Projekt-Deliverables:
[Link](#) oder QR-Code



Template zum
Projekt-Logbuch :
[Link](#) oder QR-Code



Projektmanagement

Projekttreffen

Learnings

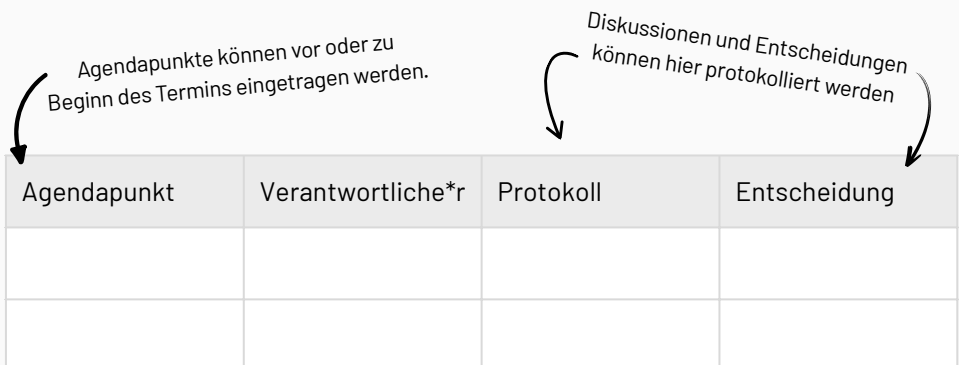
Projekttreffen trugen zum Projektfortschritt bei. Ein wichtiges Merkmal der Projekttreffen war, dass diese **regelmäßig** abgehalten und in der Struktur **flexibel** (inhaltlich und organisatorisch) auf die **aktuellen Bedarfe** aus dem Konsortium angepasst wurden.

Empfehlungen

- Im Projekt sollten regelmäßige Treffen abgehalten werden. Die Treffen sollten sich inhaltlich und organisatorisch nach den aktuellen Bedarfen der Projektmitarbeitenden richten.
- Informationen, Diskussionen und Entscheidungen sollten strukturiert festgehalten werden.

Tools

Folgende Tabelle kann in Projekttreffen für die Dokumentation genutzt werden.



Agendapunkte können vor oder zu Beginn des Termins eingetragen werden.

Diskussionen und Entscheidungen können hier protokolliert werden

Agendapunkt	Verantwortliche*r	Protokoll	Entscheidung

Projektmanagement

Datenverwaltung und Informationsweitergabe

Learnings

Die Datenverwaltung und projektinterne Kommunikation gestalteten sich teils aufwendig, da zu Beginn **keine einheitliche Plattform** für eine **institutionenübergreifende Zusammenarbeit** etabliert wurde. Eine gemeinsame Lösung zur effizienten Nutzung und Bearbeitung von Dokumenten und Daten konnte im Projektverlauf nicht abschließend gefunden werden. Es wurde erkannt, dass eine frühzeitig abgestimmte und von allen nutzbare Plattform wesentlich zur Effizienz und Transparenz in der Zusammenarbeit beitragen kann.

Empfehlungen

- Zu Beginn des Projekts sollte eine gemeinsame Kooperationsplattform festgelegt werden, die von allen Projektbeteiligten genutzt wird.
- Eine Abstimmung auf IT-Ebene sollte erfolgen, um sicherzustellen, dass die verwendeten Plattformen von allen Partnern akzeptiert und genutzt werden können.

Projektmanagement

Arbeitsatmosphäre im Projekt

Learnings

Viele MCube-Projekte profitierten von einer **positiven Arbeitsatmosphäre**. Dazu trugen mehrere Faktoren bei: Eine **offene, ehrliche und respektvolle** sowie **persönliche und direkte Kommunikation**. **Regelmäßige** und **schnelle Verständigungen** ermöglichten es, flexibel auf unterschiedliche Bedarfe im Team einzugehen. **Gemeinsam getroffene, pragmatische Entscheidungen** und **klare Entscheidungsprozesse** unterstützten die Zusammenarbeit. Die **motivierte Arbeitsweise** aller Projektmitglieder und ihre **Übernahme von Verantwortung** waren ebenfalls gewinnbringend. Die Möglichkeit, **eigenverantwortlich** zu arbeiten, **gegenseitige Unterstützung**, das Teilen von Erfolgen und **flache Hierarchien** trugen zusätzlich zu einer positiven Teamdynamik bei.

Diese Aspekte führten zu einer positiven und kooperativen Dynamik, die Motivation, Effizienz und produktive Zusammenarbeit förderte.

Empfehlungen

- Kommunikation
 - Offe, ehrliche und respektvoll
 - Persönlich und direkt
 - Regelmäßig und schnell
- Entscheidungsfindung
 - Gemeinsame Entscheidungen
 - Klare Entscheidungsprozesse
 - Wenn nötig, pragmatisch
- Teamdynamik
 - Übernahme von Verantwortung und eigenverantwortliches Arbeiten fördern
 - Gegenseitige Unterstützung
 - Teilen von Erfolgen
 - Flache Hierarchien

Projektmanagement

Overhead durch Projektmanagement

Learnings

In den Vorhabenbeschreibungen der MCube Projekte konnte die Stelle des **Projektmanagements nicht explizit verankert** werden, sodass hierfür **keine Ressourcen** zur Verfügung standen. So musste das Projektmanagement zusätzlich zur eigentlichen inhaltlichen Arbeit erbracht werden, was zu Herausforderungen und unbezahlten Überstunden führte. Es zeigte sich auch, dass nicht alle Beteiligten Vorerfahrungen im Projektmanagement mitbrachten. Alle eigneten sich die nötigen Kenntnisse jedoch engagiert und eigenständig an.

Empfehlungen

- Für das Projektmanagement sollten im Projektantrag Ressourcen (beispielsweise in Form von Personenmonaten) veranschlagt werden.
- Den Projektmanager*innen sollten Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, um wichtige Skills für ihre Aufgabe zu erlangen.
- Die Rolle des/der Projektmanager*in sollte zu Projektbeginn klar zugeteilt werden. Verantwortlichkeiten der Rolle sollten klar definiert werden.

Projektmanagement

Overhead durch weitere Aufgaben

Learnings

Im Verlauf der Projekte entstand für viele Mitarbeitende ein Overhead durch **zusätzliche Aufgaben**, z. B. kurzfristige Probleme im Reallabor und dem damit verbundenen Lösungsaufwand oder weitere Aufgaben an der eigenen Institution sowie die Vorbereitung der MCube Phase II. Da dies zu einer **Überlastung** der jeweiligen Projektmitarbeitenden führen kann, ist eine klare Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten im Konsortium entscheidend.

Empfehlungen

- Eine klare Verteilung von Rollen, Zuständigkeiten und Prioritäten sollte im Projektkonsortium so früh wie möglich definiert werden (siehe „Rollen und Verantwortlichkeiten“).
- Bei anwendungsbezogenen Projekten sollten Puffer im Antrag verankert werden, um auf spontane Herausforderungen reagieren zu können.
- Die Arbeitszeit für die Beantragung von Folgeprojekten sollte im bestehenden Projekt integriert werden.
- Zusätzliche Aufgaben auf Clusterebene sollten frühzeitig kommuniziert werden.

Kommunikation & Beteiligung

Wissenschaftskommunikation

Learnings

Die Wissenschaftskommunikation bot den Projekten ein nützliches Tool, um erarbeitete **wissenschaftliche Inhalte mit der Öffentlichkeit zu teilen, Feedback für den Projektprozess zu sammeln** und **Konzepte zu validieren**. Die Wissenschaftskommunikation in MCube Phase I erfolgte beispielsweise durch Publikationen, Veranstaltungen (z.B. MCube Speaker Series) und durch Ergebnispräsentationen auf Messen (z.B. IAA Mobility 2023 und TUM Sustainability Day 2024). Projektpräsentationen für die Öffentlichkeit funktionierten besonders gut, wenn sie **möglichst greifbar und leicht zugänglich** gemacht wurden. Hier konnten Visualisierungen attraktive Darstellungsformen bieten, welche den Erstkontakt zwischen Interessierten und Projektmitarbeitenden initiierten. Auch förderte die Themenrelevanz und der lokale Bezug der Projekte die Wissenschaftskommunikation. Personalkapazitäten und Fachwissen in diesem Bereich waren wichtige Bausteine. Durch eine erfolgreiche Wissenschaftskommunikation konnte auch die Motivation im Projektteam gefördert werden, beispielsweise über gelungene Präsentationen oder aussagekräftiges Feedback.

Empfehlungen

- Wissenschaftskommunikation sollte frühzeitig in den Projektprozess eingeplant werden.
- Es sollten klare Verantwortlichkeiten, ausreichend Personalkapazitäten, Fachwissen und finanzielle Ressourcen für die Wissenschaftskommunikation verfügbar sein.
- Im Projekt (und clusterübergreifend) sollten von Beginn an Materialien, wie Fotos, gesammelt werden, um die Kommunikation zu unterstützen. Hierbei ist es wichtig, Bildrechte zu dokumentieren.

Empfehlungen (Fortsetzung)

- Wissenschaftskommunikation sollte greifbar und leicht zugänglich gemacht werden.
- Eine einheitliche Designsprache sollte zu Projektbeginn erarbeitet und verwendet werden. Vorlagen für die Wissenschaftskommunikation sollten auf Clusterebene erarbeitet und verfügbar gemacht werden.

Inspirationen



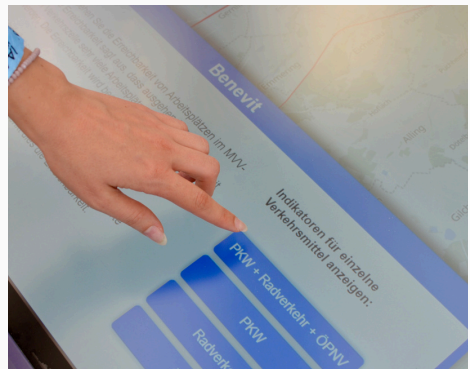
Interaktives Spiel *Vollkosten Raten*.



Kindermalaktion *Vom Dorf in Die Stadt - male Deine neuen Verkehrsmittel!*



Interaktiver Datentisch - Visualisierung von Projektdaten zum Anfassen.



Kommunikation & Beteiligung

Öffentlichkeitskommunikation

Learnings

Die Öffentlichkeitskommunikation war ein **elementarer Baustein** für die **umsetzungsorientierten Mobilitätsprojekte** im MCube Cluster. Als **Vorstufe der Beteiligung** konnte eine professionelle und frühe Kommunikation an betroffene Bürger*innen und Stakeholder zur aktiven Partizipation führen und zum erfolgreichen Projektverlauf beitragen. Eine qualitativ hochwertige Öffentlichkeitskommunikation erfordert jedoch auch speziell dafür vorgesehene Fachkräfte und Projektressourcen. In MCube Phase I wurde die Arbeit häufig als Zusatzaufgabe, beispielsweise von der Projektleitung oder der MCube Geschäftsstelle, übernommen. Dies führte oft zu unbezahlter Mehrarbeit (siehe „Overhead durch weitere Aufgaben“).

Empfehlungen

- In umsetzungsorientierten Mobilitätsprojekten sollten Expert*innen für Öffentlichkeitskommunikation und -beteiligung eingebunden werden, bestenfalls als Projektmitarbeitende (oder durch Integrationsleistungen).
- Ein Projektplan für Öffentlichkeitskommunikation sollte im Projektkonsortium erstellt werden. Folgende Inhalte werden empfohlen:
 - Wichtige Zeithorizonte (auch zeitliche Anforderungen verschiedener Projektpartner*innen und Stakeholder*innen).
 - Verantwortlichkeiten, inklusive Sprecher*in, für spontane Anfragen zur Öffentlichkeitskommunikation.
 - Kanäle für die Informationsdissemination.
- Eine Projekt-Pressemappe sollte erstellt und proaktiv veröffentlicht werden.
- Eine Projekt-Website sollte für die Kommunikation erstellt werden.
- Relevante Informationen des Projekts sollten möglichst früh an die Öffentlichkeit und Betroffene kommuniziert werden. Informationen an Betroffene sollten konkret formuliert werden und Handlungsaufforderungen und Beteiligungsmöglichkeiten enthalten, so kann eine Verbindung zwischen Öffentlichkeitskommunikation und Beteiligungsprozess entstehen.
- Allen Projektbeteiligten sollte ein Medientraining angeboten werden, um auf Interviews und Medienarbeit vorbereitet zu sein.

Kommunikation & Beteiligung

Öffentlichkeitsbeteiligung

Learnings

Die Öffentlichkeitsbeteiligung spielte bei den MCube Projekten und Innovationen eine **Schlüsselrolle**. Durch die Umsetzungen wurde erkannt, dass für eine erfolgreiche Beteiligung **klare Strukturen, Expertise, finanzielle Ressourcen und ein Beteiligungsversprechen** vorhanden sein müssen. Für die erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Menschen vor Ort war es förderlich, **niedrigschwellige Angebote** zu schaffen. Zusätzliche Angebote, wie zum Beispiel Verpflegung oder die Möglichkeit zur Teilnahme in unterschiedlichen Sprachen, können eine wertschätzende Atmosphäre schaffen und Barrieren zur Beteiligung abbauen.

Lokale Initiativen und Kontakte (z.B. Nachbarschaftstreff und Bezirksausschuss) nahmen für Beteiligungsvorhaben eine **wichtige Rolle** ein, da sie eine wichtige Verbindung zur Bevölkerung darstellten und über ein umfassendes Wissen über die Gegebenheiten vor Ort verfügten.

Empfehlungen

- Im Projektantrag sollte ein erhöhter Fokus auf Beteiligung und sozialwissenschaftlicher Expertise gelegt werden.
- Es sollten klare Verantwortlichkeiten, ausreichend Personalkapazitäten, Fachwissen und finanzielle Ressourcen für die Öffentlichkeitsbeteiligung verfügbar sein.
- Kommunikation und Beteiligung sollten flexibel ineinandergreifen und als agiler Prozess verstanden werden.
- Für eine Beteiligung sollte ein Beteiligungsversprechen aus dem Projekt vorliegen. Falls kein Versprechen gegeben werden kann, kann ein Anreizsystem in Betracht gezogen werden, um die Teilnahme zu fördern.
- Beteiligung sollte nur durchgeführt werden, wenn Projektbestandteile von Bürger*innen neu verhandelt und gestaltet werden können.
- Bei gebietsbezogenen Projekten und Umsetzungen sollten lokale Initiativen und Kontakte von Projektbeginn an aktiv in Partizipationsvorhaben eingebunden werden. Zusätzlich sollte eine aufsuchende Beteiligung durchgeführt werden, um mit Menschen im Reallabor in Kontakt zu kommen.
- Mögliche Beteiligungsbarrieren und Treiber sollten identifiziert und adressiert werden.

Nächste Schritte

Die Dokumentation von Lessons Learned ist ein wichtiger erster Schritt. Wirklich etwas verändern können die Lessons nur, wenn sie aktiv in zukünftige Projekte und Entscheidungen einfließen.

Gerade in komplexen, transdisziplinären Programmen wie dem MCube ist es entscheidend, dass alle Stakeholder aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam aus Erfahrungen lernen. So können Erfolge wiederholt und Fehler vermieden werden.

Oft bleibt das Potenzial der Lessons Learned aber ungenutzt. Erkenntnisse werden gesammelt, aber nicht in die Praxis oder in neue Vorhaben übertragen. Damit die Ergebnisse aus dem MCube Wirkung entfalten können, müssen sie aktiv in bestehende und zukünftige Strukturen und Prozesse eingebettet werden.

Zentrale Erkenntnisse der Lessons Learned sollten daher in Leitfäden, Checklisten, Arbeitsabläufen sowie in Entscheidungen einfließen, die den weiteren Prozess steuern oder anpassen. Auch die gezielte Übergabe des Wissens an neue Projektteams und Mitarbeitende oder der Einsatz der Lessons als Diskussionsgrundlage in Meetings fördern den Transfer.

Für MCube bedeutet das: Lernen funktioniert nur gemeinsam. Erfahrungen und Perspektiven aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft müssen zusammenkommen, damit aus Erkenntnissen Veränderung entstehen kann.

Referenzen

Grundeis, M., Zimmer, C., Kinigadner, J., Wulfhorst, G. (2025). Transdisciplinary Process Evaluation: Method Sheet. Technical University of Munich.
<https://doi.org/10.14459/2025MD1838360>

