



MASSNAHMENKATALOG

Umsetzung von Agilen Projektteams

Erfolgsfaktoren unternehmens- und branchenübergreifender Kooperationen in der digitalen Transformation

Inhalt

DIGITALE TRANSFORMATION & WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE ALS HERAUSFORDERUNG	3
ZIELE DER „AGILEN PROJEKTTEAMS“	5
MAßNAHMEN ZUR DURCHFÜHRUNG AGILER TEAMS	10
<u>ÜBERGREIFENDES KONZEPT: AGILER ANSATZ</u>	<u>10</u>
<u>BEISPIEL: MODELL DER UNTERNEHMENSKULTUR – KULTURVERSTÄNDNIS, ABGRENZUNG, EIGENER ANSATZ</u>	<u>11</u>
<u>METHODEN, INSTRUMENTE, TOOLS, KONZEPTE</u>	<u>15</u>
<u>AKTEURE</u>	<u>37</u>
<u>AUSWAHL DER TEAMS</u>	<u>37</u>
<u>PROJEKTABLAUF</u>	<u>38</u>
<u>ERGEBNISSE</u>	<u>40</u>
<u>ERFOLGSFAKTOREN AGILER TEAMS</u>	<u>42</u>
<u>UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN</u>	<u>44</u>
<u>SKALIERBARKEIT DER MAßNAHMEN</u>	<u>46</u>
<u>CHANCEN UND GRENZEN DES ANSATZES</u>	<u>47</u>
IHRE ANSPRECHPARTNER:INNEN	51
ANHANG: ARBEITSMATERIALIEN	52

Digitale Transformation & Wertschöpfungsnetzwerke als Herausforderung

Die digitale Transformation erfordert von allen Wirtschaftsakteuren Anpassungen ihrer Denkens- und Handlungsmuster. Unternehmen, vor allem in Industrie und Handwerk, stehen vor der Herausforderung, sich an ein kontinuierlich veränderndes Marktumfeld einerseits und auch veränderte Anforderungen an ihre eigene Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie ihres strategischen Managements anzupassen.

Die Herausforderung für den Mittelstand insgesamt und für das traditionelle Handwerk im Besonderen, egal ob Allrounder oder Spezialist, besteht nicht zuletzt darin, dass die Kunden zunehmend nach ganzheitlichen Lösungen verlangen – auch das ist eine Folge der Digitalisierung und neuer Service-Gewohnheiten aus anderen Branchen. Vor allem die 'Digital Natives', also diejenigen, die mit den digitalen Medien groß geworden sind, erwarten smarte, das heißt digital erweiterte Systemlösungen.

Silolösungen und das Denken in Branchen, Segmenten und Gewerken werden immer weniger zeitgemäß. Zwar geht mit der Digitalisierung eine zunehmende Spezialisierung des Mittelstands und auch des Handwerks und seiner Gewerke einher, doch ist dies für den Kunden meist nachrangig. Für ihn stehen Nutzen, Einfachheit und Service an vorderster Stelle.

Der Kundennutzen, insbesondere bei komplexen Produkten und Dienstleistungen, lässt sich dabei zunehmend nur noch in Kooperationen realisieren oder steigern. Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Beratung und Koordinationsfähigkeit gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Materialien, Werkzeuge und Produkte werden Teil des Internets der Dinge, also selbst untereinander vernetzt sein. Ohne Vernetzung gibt es keinen Zugriff auf die wertvollste Ressource: Daten.

Ohne Vernetzung gibt es keinen relevanten Zugang zum Kunden. Daten bilden die Basis für smarte Dienstleistungen, von denen der Kunde heute noch nicht weiß, dass er sie morgen nachfragt.

Auch für den Mittelstand und das Handwerk wird die Zusammenarbeit in neuen, heterogenen Wertschöpfungsnetzwerken und festen Kooperationspartnerschaften daher künftig stark an Bedeutung gewinnen. Der Fokus der Kooperationsbeziehungen sollte sich dabei nicht nur auf den eigenen Sektor beschränken, sondern auch IT-Unternehmen, handwerkliche und nicht-handwerkliche Gründer, Technologie-Startups oder sonstige KMU einschließen. Neben der Leistungsumsetzung sind insbesondere in Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, Einkauf, Marketing und Weiterbildung hohe Kooperationspotentiale erkennbar.

Mittel- bis langfristig werden sich daher zunehmend neue, unternehmens- und branchenübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke formieren, in die sich gerade auch die kleinen und mittleren Betriebe integrieren müssen. Der vor allem, aber nicht nur, im Handwerk stark verbreitete „Kastengeist“ hemmt jedoch vielfach Kooperationen, gerade mit Nicht-Handwerkern oder anderen Branchen und Sektoren.

Um in der digitalen Zukunft an Wertschöpfungsnetzwerken und Kooperationsgemeinschaften partizipieren zu können, erscheint deshalb ein tiefgreifender Kulturwandel in Handwerk und Mittelstand als unumgänglich. Für traditionell geprägte Unternehmen ist dies aber keine einfache Aufgabe, die beiläufig neben dem normalen Tagesgeschäft erledigt werden kann.

Es bedarf einer großen Anstrengung aller Beteiligten und erfordert ein umsichtiges Change- bzw. Transformationsmanagement. Aus den Unterschieden der alten, traditionellen und den neuen, netzwerkorientierten Wertschöpfungsprozessen ergeben sich dabei Konsequenzen in organisatorischer, kultureller und technologischer Hinsicht für jedes einzelne beteiligte Unternehmen.

In diesem Kontext ist festzuhalten, dass bislang keine validierte Methode verfügbar ist, wie ein solches Zusammenwirken von verschiedenen Akteuren unterschiedlicher Unternehmens- und Fachkultur, unterschiedlicher Verwendung von Sprache und unterschiedlichem Zugang zu Methoden und Werkzeugen moderiert werden kann.

Ziele der „Agilen Projektteams“

In Wertschöpfungsnetzwerken, die sich durch die Digitalisierung neu ordnen und unter Einbezug von Partnern außerhalb der Branche/des Sektors/des Handwerks vermehrt neu bilden werden, muss es KMU gelingen, ihre Position rechtzeitig zu definieren, um nicht in eine untergeordnete Rolle gedrängt zu werden. Durch das Angebot von smarten Services könnten Unternehmen ihr Geschäftsfeld erweitern und die Kundenzufriedenheit erhöhen. Dafür müssen allerdings die Digital- und Dienstleistungs Kompetenzen gesteigert werden. Weiter gilt die Netzwerkkompetenz, d.h. die Fähigkeit in Netzwerken zu arbeiten und Kooperationen zu initiieren, gerade bei der Erstellung komplexer Produkte und Dienstleistungen, als unverzichtbar.

Wir gehen diesbezüglich von zwei Hypothesen aus:

Die Vernetzungs- und Kooperationsfähigkeit von KMUs wird mittel- bis langfristig ein zentraler Erfolgsfaktor sein, um im digitalen Zeitalter erfolgreich am Markt agieren zu können.

Die Unternehmenskultur wird als schwer mess- und greifbarer Bestandteil des Unternehmens zum differenzierenden Profilierungsmerkmal und stellt einen maßgeblichen Erfolgsfaktor für die Entwicklung vernetzungs- und kooperationsfähiger Unternehmen dar.

Ausgehend von den obigen Hypothesen ergibt sich folgende übergeordnete Fragestellung in Bezug auf das Thema „Agile Projektteams“, hier mit dem Fokus auf den Aspekt der Unternehmenskultur in heterogenen Kooperationsnetzwerken:

„Wie muss sich die Unternehmenskultur in KMUs weiterentwickeln, damit die Unternehmen dazu befähigt und motiviert werden, in Zeiten der digitalen Transformation auch mit Partnern außerhalb des Handwerks Kooperationen einzugehen (z.B. Leistungsumsetzung, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, Einkauf, Marketing oder Weiterbildung) und im Netzwerk komplexe Produkte und Dienstleistungen zu erstellen?“

Folgende Leitfragen leiten sich hieraus ab:

Warum stellt die Vernetzung- und Kooperationsfähigkeit im digitalen Zeitalter stärker als jemals zu vor einen zentralen Erfolgsfaktor für die mittel- bis langfristige Wettbewerbsfähigkeit von KMU dar?

Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf die Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit von KMU und damit auf den mittel- bis langfristigen unternehmerischen Erfolg?

Welcher Maßnahmen bedarf es in Bezug auf die Unternehmenskultur, damit Unternehmen bestmögliche Netzwerk- und Kooperationskompetenzen entwickeln können?

Welche Instrumente, Methoden und Maßnahmen müssen in Belegschaft und Führung der Unternehmen etabliert und umgesetzt werden, damit dieser Transformationsprozess gelingt?

Welche organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit interaktive Netzwerkarbeit effektiv und effizient geleistet werden kann?

Wie sieht ein standardisiertes Moderationskonzept zur Initiierung und Anbahnung von Kooperationen bzw. Kooperationsprojekten mit Partnern außerhalb des Handwerks aus?

Im Rahmen dieses Maßnahmenkatalogs sollen auf Basis von Erkenntnissen eines im Jahr 2020 durchgeführten Pilotprojektes konkrete Umsetzungsempfehlungen für weitere Akteure (Unternehmen, Intermediäre, Netzwerke, etc.) zusammengefasst und zur Verfügung gestellt werden.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die beteiligten Organisationen mit dieser Maßnahme kein proprietäres Wissen aufgebaut haben, das im Anschluss einem exklusiven

kommerziellen Verwertungsprozess zugeführt wird. Es ist intendiert, dass das im benannten Pilotprojekt generierte Wissen der Allgemeinheit uneingeschränkt zur Verfügung gestellt wird. Somit ergibt sich neben den oben genannten inhaltlichen Zielen ein **Transferziel**, das vor allem auf die **barrierefreie Weitergabe der im Projekt gemachten Erfahrungen** an die breite Öffentlichkeit und **Ermöglichung einer barriere- und lizenzfreien Verwertung** der im Projekt gemachten und dokumentierten Ergebnisse abzielt.

Die beteiligten Projektpartner haben umfassende **Vorerfahrungen** in der Moderation heterogener Wertschöpfungsnetzwerke gesammelt und konnten dieses Erfahrungswissen einbringen. Hierzu zählen insbesondere

Moderationstechniken, Workshopkonzeptionen und Instrumentensammlungen.

Ein wesentliches Ziel des Projektes "Agile Projektteams" war es, für die Unternehmen in **sehr kurzer Zeit** einen **konkreten, substantiellen Mehrwert** zu erarbeiten. Sehr bewusst ist daher eine Abgrenzung von anderen Aktivitäten der Akteure der Wirtschaftspolitik, z.B. in klassischen Arbeitsgruppen oder -zirkeln erfolgt, von der die Unternehmen selbst meist nur indirekt und zum Teil auch nur bedingt profitieren können. Aus diesem Grund wurde ein Konzept "Agiler Teams" entwickelt, bei dem die Unternehmen von Beginn an direkt mitwirken konnten. Die folgende Abbildung zeigt den exemplarischen Aufbau eines "Agilen Teams".



Abbildung 1: Exemplarischer Aufbau der Agilen Teams

Jedes der drei Agilen Teams besteht dabei zunächst aus **mindestens drei Mitgliedern eines Wertschöpfungsnetzwerks bzw. eines Kooperationsprojektes**. Darüber hinaus wird jedes Team von mindestens einem **Tandem** (zwei Partner) oder einem **Trio von Moderatoren** aus dem Projektkonsortium begleitet, auch um komplementäre Moderationsansätze in die Teams einbringen zu können. Drittens gehört auch mindestens **ein/e Intermediär/in** zu jedem Agilen Team, der/die die Perspektive und die Erfahrungen der Wirtschaftsakteure im Land einbringt und die Schnittmenge zu den spezifischen Unterstützungs- und Förderangeboten in den jeweiligen Bereichen sowie zu weiteren Akteuren im Land herstellen kann. Ein solches Agiles Team besteht also zusammen aus mindestens sechs Personen.

Um das Ziel, einen möglichst schnellen und konkreten Mehrwert zu erarbeiten, erreichen zu können, wurde ein eigenes **Workshopkonzept** für die Agilen Teams entwickelt.

Dieses Konzept sieht eine **Sequenz von drei Workshops** für jedes Team vor, die an die drei Phasen im **Design-Thinking-Prozess** (doppelter Diamant) angelehnt ist: **Problemraum,**

Konzeptraum, Lösungsraum. Diese Workshopsequenz inklusive Vorlauf, Zwischenschritten und Nachbereitung ist auf ca. sechs Monate angelegt.

Das durchgeführte Projekt versteht sich als **Pilot-Projekt**, mit dem Ziel, die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Instrumente und Konzepte in diesem **Maßnahmenkatalog** zusammenzuführen, der für Folgeprojekte nutzbar sein soll.

Dabei soll zukünftig bewusst auf den gesamten Mittelstand inklusive des Handwerks fokussiert werden. Inhaltlich sollen die gewonnenen Erkenntnisse zum Thema der Unternehmenskultur in Kooperationsnetzwerken in weiteren Bereichen des Mittelstands angewendet werden.

Zudem sollen neben der Unternehmenskultur auch weitere zentrale Themenbereiche der Wirtschaft auf der Basis des erarbeiteten Konzeptes adressiert werden, etwa der Wissens- und Technologietransfer, Innovationsprozesse oder aber die Geschäftsmodelltransformation.

Maßnahmen zur Durchführung Agiler Teams

Im nachfolgenden **Maßnahmenkatalog** werden das übergreifende Konzept der “Agilen Teams”, die angewendeten Methoden und Instrumente sowie die Umsetzungsempfehlungen zusammenfassend dargestellt.

Übergreifendes Konzept: Agiler Ansatz

Der erfolgreiche Auf- und Ausbau von heterogenen Kooperationsnetzwerken bedarf eines strukturierten und zielgerichteten **Moderationsprozesses**. Wenn das Ziel ist, in möglichst kurzer Zeit einen möglichst hohen Wirkungsgrad dieser Moderation zu generieren und möglichst konkrete Lösungen für die begleiteten Unternehmen zu entwickeln, empfehlen wir ein Vorgehen auf der Basis **agiler Ansätze**. Konkret empfehlen wir das unter 3.4 vorgestellte Moderationskonzept **in Analogie zum Design-Thinking-Prozess** mit dem **Dreiklang Problemraum-Konzeptraum-Lösungsraum**.

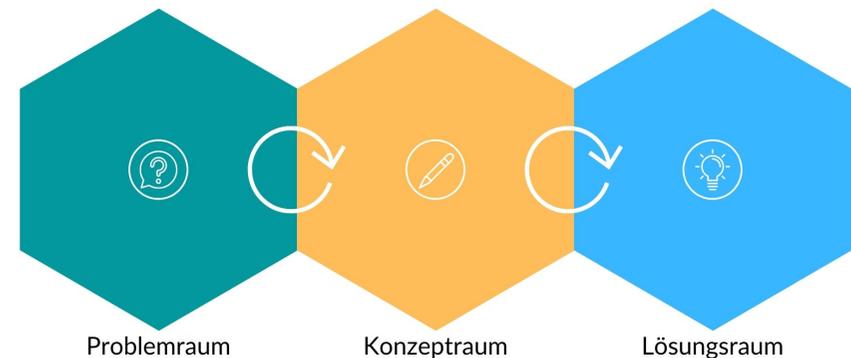


Abbildung 2: Der strukturelle Dreiklang des Projektablaufs

Sensibilisierendes Konzept

Dieses basiert im Wesentlichen auf dem **agilen Dreiklang**, der **spezifischen Zusammensetzung** (Firmen, Intermediär, Moderation) sowie auf einem **sensibilisierenden Konzept**. In diesem Projekt zur "Unternehmenskultur in Kooperationsnetzwerken" wurde das Vier-Quadranten-Modell der Unternehmenskultur in Kooperationsnetzwerken entwickelt.

In Agilen Teams zu anderen Schwerpunktthemen, wie z. B. Innovation, neue Geschäftsmodelle oder aber Transformation

müssten analog entsprechende sensibilisierende Konzept entwickelt werden.

Ein weiteres Element ist die **direkte, persönliche und individuelle Begleitung der Firmenpartner** durch **Interviews** vor Projektstart, vor und nach den Workshops sowie bei Bedarf zur Koordinierung von Zwischenschritten.

Beispiel: Modell der Unternehmenskultur - Kulturverständnis, Abgrenzung, eigener Ansatz

Im Folgenden soll ein konkretes Beispiel für ein solches sensibilisierendes Konzept dargestellt werden, hier für das in benanntem Pilotprojekt bearbeitete Thema der Unternehmenskultur in heterogenen Wertschöpfungsnetzwerken. Für die Durchführung eines Agilen Teams zu diesem spezifischen Thema Unternehmenskultur, ist es zunächst notwendig, ein geeignetes Modell der

Unternehmenskultur zu identifizieren bzw. zu entwickeln. Aufgrund der sehr akademischen Ausrichtung vieler bestehender Modelle wurde im hier betrachteten Pilotprojekt ein **eigenes Modell der Unternehmenskultur in heterogenen Kooperationsbeziehungen** entwickelt.

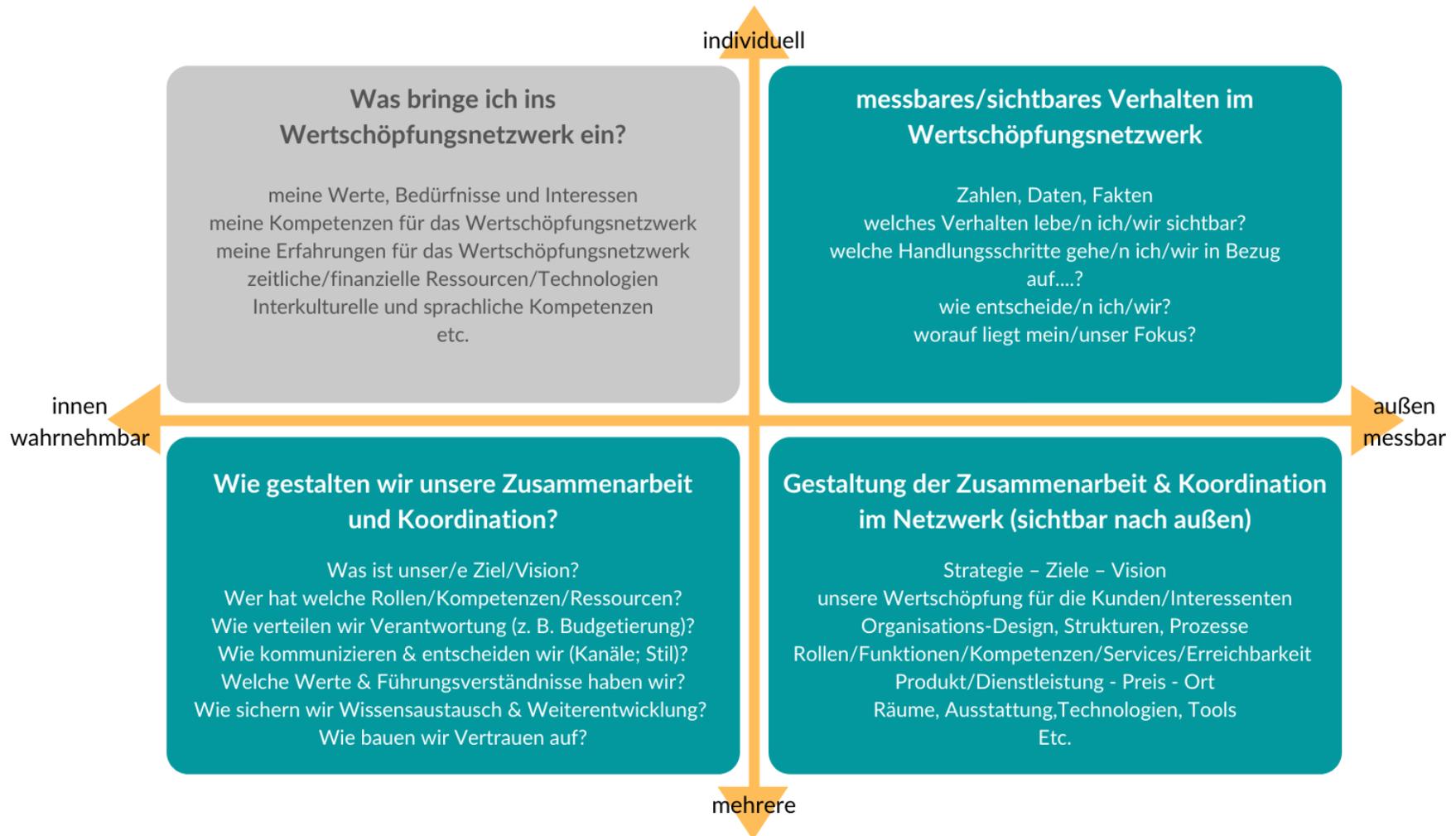


Abbildung 3: Eigenes Modell der Unternehmenskultur in heterogenen Kooperationsbeziehungen

Dabei wurde bewusst ein **umfassender Ansatz** gewählt, der u.a. Bezug nimmt auf die Beiträge von Edgar Schein, Sonja Sackmann, Gert Hofstede und Ken Wilber (2010). Auch wurde der Ansatz der qualitativen Unternehmens-Kompetenzanalyse nach Ortiz (2017) berücksichtigt. Nach Gert Hofstede (2001) beschreibt Kultur "... eine kollektive Programmierung des Geistes, welche Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von denen anderer unterscheidet." Kultur entsteht immer dann, wenn Menschen interagieren. Wichtig für diesen Fokus ist es,

- dass die Partner die zur Zeit relevanten Kulturmuster kennen,
- dass wir sie gemeinsam mit ihnen sichtbar machen und
- bewusst in die Richtung gestalten, die sie sich wünschen und die unterstützend für die Wertschöpfung sind.

Das Modell unterscheidet dabei **zwei Betrachtungsebenen**: Individuell-kollektiv sowie innen wahrnehmbar/außen messbar. Hieraus ergeben sich **vier Dimensionen der Unternehmenskultur** in Wertschöpfungsnetzwerken ("vier Quadranten").

Die erste Dimension ist dabei der individuelle und nach innen wahrnehmbare Beitrag ins Netzwerk und betrachtet u.a. **Werte, Erwartungen und Kompetenzen**.

Die zweite Dimension zielt auf den individuellen und nach außen messbaren Beitrag ins Netzwerk, schaut also auf das **sichtbare Verhalten** der Netzwerkpartner sowie auf **Zahlen, Daten und Fakten**.

Die dritte Dimension beinhaltet den kollektiven und nach innen gerichteten Beitrag ins Netzwerk, also Aspekte der Gestaltung der Zusammenarbeit und Koordination, kurz: die **Netzwerksicht**.

Die vierte Dimension betrachtet schließlich den kollektiven und nach außen messbaren Beitrag, also die sichtbare Zusammenarbeit und Koordination, vor allem die **Kundensicht**.

Wie Abbildung 3 zeigt, sind diese vier Dimensionen im Detail durch **Indikatoren** operationalisiert, wobei vor allem darauf geachtet wurde, dass diese Operationalisierung von Beginn an anhand von leicht verständlichen Fragen und Formulierungen für den unmittelbaren **Einsatz in der Praxis** gestaltet ist.

Die erste Dimension ist in Bezug auf die Unternehmenskultur insgesamt bedeutsam, stand jedoch im betrachteten Projektkontext nicht im Fokus und ist daher zur Kenntlichmachung grau hinterlegt. Mit dieser Differenzierung ist eine ausreichende Abgrenzung zu weiteren aktuellen Aktivitäten des Wirtschaftsministeriums gegeben.

Während diese Aktivitäten einen Schwerpunkt auf die wichtigen Punkte der Chancengleichheit, Teilhabe oder Diversität legen, haben sich die hier betreuten agilen Projektteams auf die unternehmenskulturellen Aspekte der **Netzwerk- und Kooperationskompetenz**, der **Veränderungsbereitschaft** sowie der **Geschäfts- und Organisationsfähigkeiten** konzentriert.

Dieses Unternehmenskultur-Modell ("Vier-Quadranten-Modell") wurde in allen drei begleiteten Teams als Grundlage zur Bestimmung, systematischen Analyse und Weiterentwicklung der untersuchten unternehmenskulturellen Aspekte der jeweiligen Kooperationen herangezogen und genutzt. Über die Workshop-Sequenz hinweg ist ein kontinuierlicher Abgleich mit dem Modell erfolgt, und mit Projektabschluss konnten anhand des Abgleichs mit dem Modell die erreichten Entwicklungsschritte und Ergebnisse eingeordnet und abgebildet werden.

Methoden, Instrumente, Tools, Konzepte

Workshop-Konzept: Analogie zum Design-Thinking

Die Projektlaufzeit orientiert sich am Design-Thinking Prozess. Design Thinking ist eine Methode zur Lösung komplexer Probleme sowie zur Entwicklung neuer Ideen und Innovationen. Das Verfahren berücksichtigt die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen und ist eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen.

Design Thinking ist dabei weit mehr als nur eine Kreativitätstechnik: Mit Design Thinking gelingt es, einen unvoreingenommenen Blick auf Bekanntes zu werfen und dabei die Sichtweise des Nutzers in den Vordergrund zu stellen. Dadurch wird es möglich, eine neue und kreative Form der Zusammenarbeit im Team zu leben und Ideen zu generieren, woraus letztendlich ganzheitliche und nutzernahe Lösungen entstehen. So wird langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt, Herausforderungen gemeinsam gemeistert und das Zustandekommen unerwarteter Lösungen, an die vorab nicht gedacht wurde, gefördert.

Das vom Projektkonsortium eigens entwickelte Workshopkonzept für die Agilen Teams orientiert sich an diesem Design-Thinking-Prozess.

Es sieht dabei eine Sequenz von drei Workshops für jedes Team vor, die an die drei Phasen im Design-Thinking-Prozess (doppelter Diamant) angelehnt ist: Problemraum, Konzeptraum, Lösungsraum. Diese Workshopsequenz inklusive Vorlauf, Zwischenschritten und Nachbereitung ist auf ca. sechs Monate angelegt.

Sensibilisierendes Konzept: Beispiel Kulturmodell der vier Quadranten

Ein Beispiel für ein den Agilen Teams stets zugrundeliegendes sensibilisierendes Konzept ist das bereits oben eingeführte Kulturmodell der vier Quadranten. Dieses Unternehmenskultur-Modell ("Vier-Quadranten-Modell") wurde in allen drei begleiteten Teams des Pilotprojektes als Grundlage zur Bestimmung, systematischen Analyse und Weiterentwicklung

der untersuchten unternehmenskulturellen Aspekte der jeweiligen Kooperationen herangezogen und genutzt.

Über die Workshop-Sequenz hinweg ist ein kontinuierlicher Abgleich mit dem Modell erfolgt, und mit Projektabschluss konnten anhand des Abgleichs mit dem Modell die erreichten Entwicklungsschritte und Ergebnisse eingeordnet und abgebildet werden. Zur gemeinsamen und interaktiven Bearbeitung des Modells im Kontext eines Online-Workshops ist eine Blanko-Vorlage entstanden.

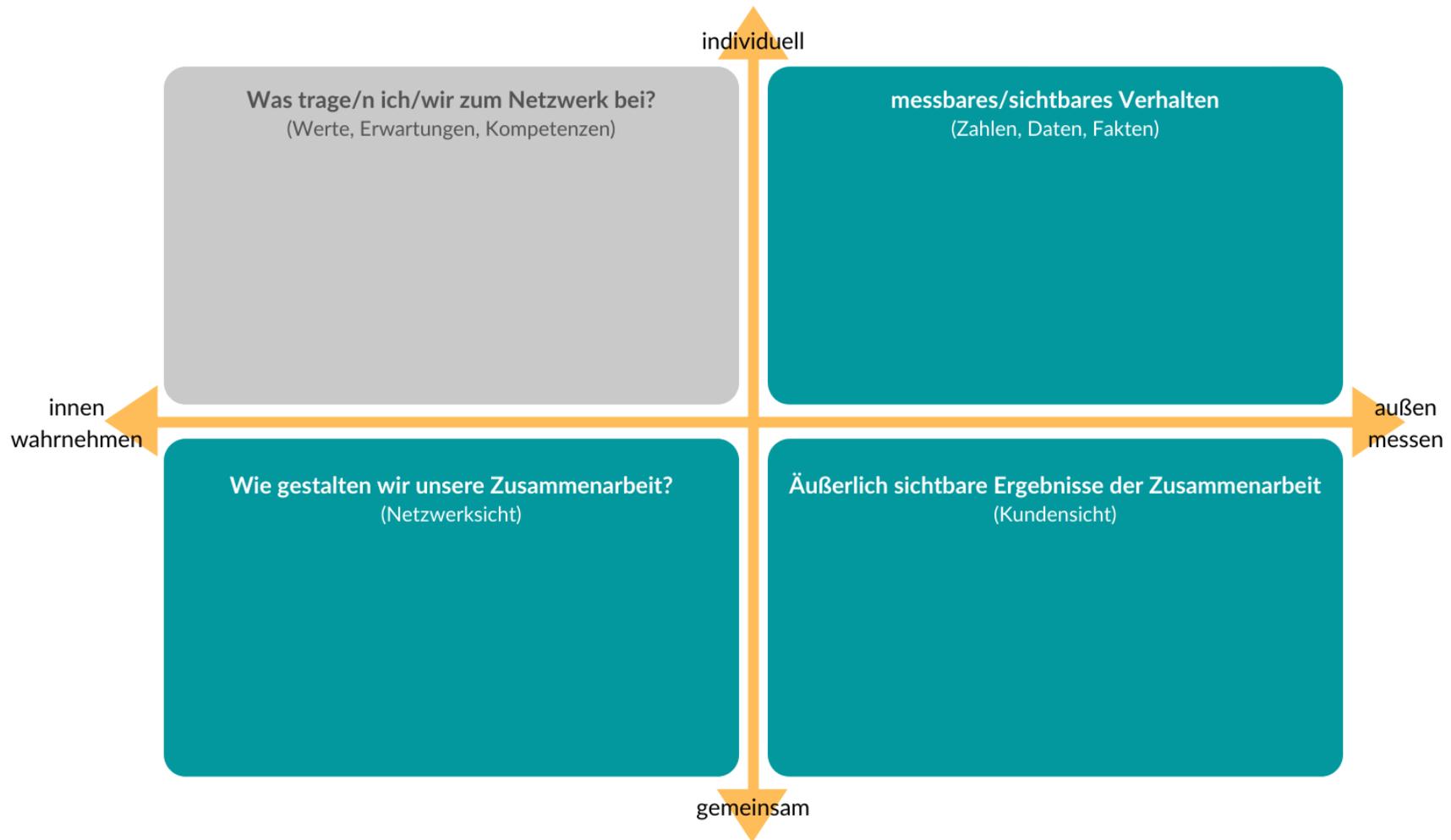


Abbildung 4: Vier-Quadranten-Modell der Unternehmenskultur in Wertschöpfungsnetzwerken

Handwerks Canvas X.0

Das **Handwerks-Canvas X.0** ist eine Adaptation des Industrie 4.0 Canvas, die vom Projektkonsortium an die spezifischen Anforderungen des Handwerks angepasst worden ist. Das Canvas unterstützt dabei, Wertschöpfungsnetzwerke übersichtlich darzustellen und anhand der Darstellung weiterzuentwickeln.

Für Netzwerke ist es essentiell, die Anforderungen an Partner, individuelle Interessen und komplexe Austauschverhältnisse im

Detail zu analysieren. Das Canvas hilft dabei, Netzwerke darzustellen, die Fähigkeiten und Ressourcen der einzelnen Partner zu identifizieren und Wertflüsse zwischen diesen zu visualisieren. Jedes Canvas beschreibt einen Partner hinsichtlich seines Nutzens für das Netzwerk, seiner Kompetenzen und Ressourcen, seiner Fähigkeiten zur Integration ins Netzwerk und seiner Zuverlässigkeit. Zwischen den Partnern werden **Wertströme** dargestellt: Geldzahlungen, Warensendungen, Datentransfer, Erbringung von Dienstleistungen, etc.

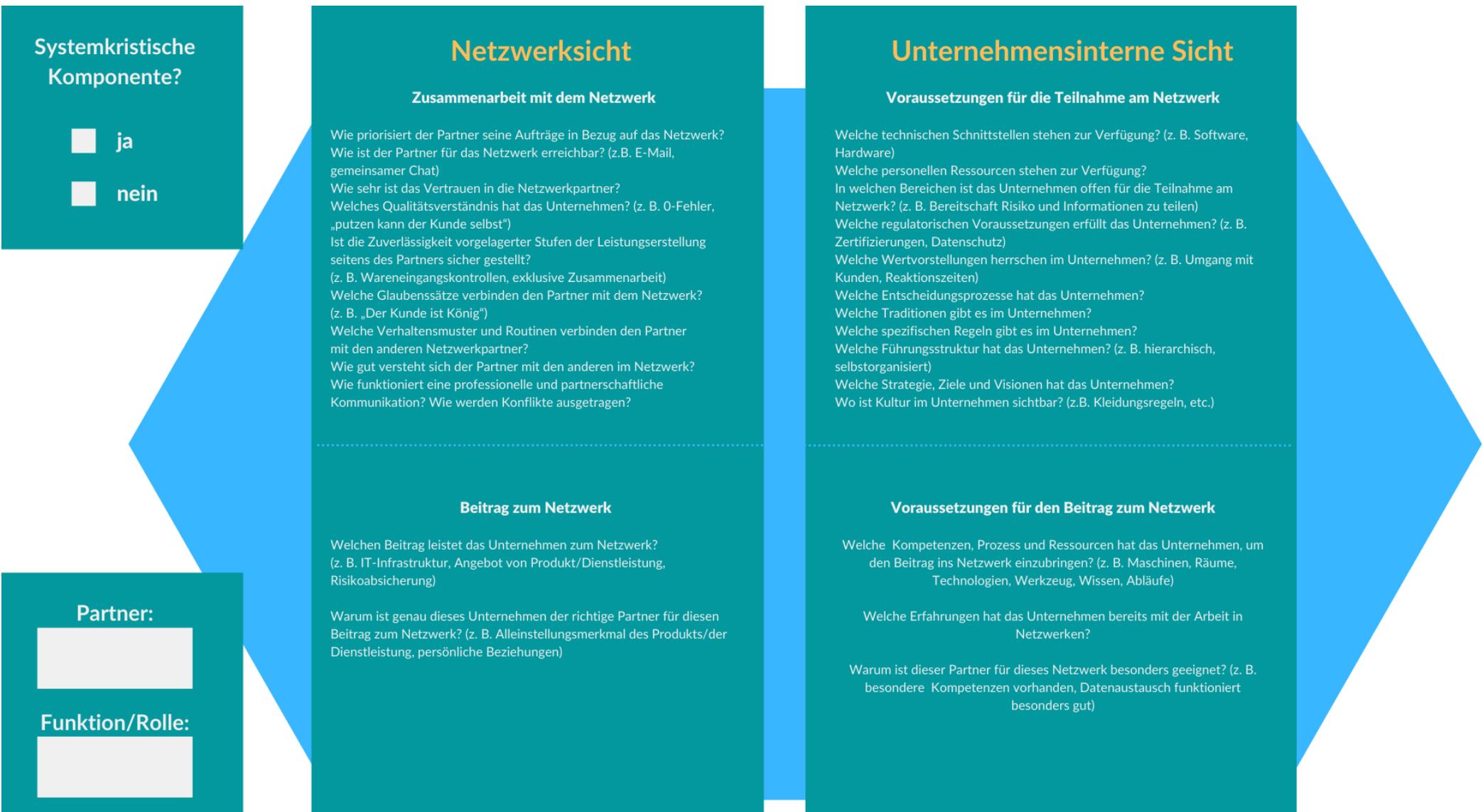


Abbildung 5: Handwerks-Canvas X.0

Im konkreten Ablauf werden zunächst alle Partner aufgelistet, eindeutig benannt und einer Rolle im Netzwerk zugeordnet. Alternativ kann auch nur die Rolle benannt werden, wenn der konkrete Partner noch unbekannt ist. Die Rolle beschreibt die Position des Partners im Netzwerk, z.B. Plattformbetreiber, Logistikpartner, Käufer, Produzent, etc. Sobald ein Partner konkret benannt werden kann, wird er in den vier Feldern genauer beschrieben, und zwar nach den Kriterien Wertbeitrag, Werttreiber, Integration, Verlässlichkeit.

Indem abschließend die Verbindungen zwischen den Partnern abgebildet und mit dem jeweiligen Waren-/Wertfluss beschriftet werden, entsteht die "**Netzwerksicht**" des Canvas.

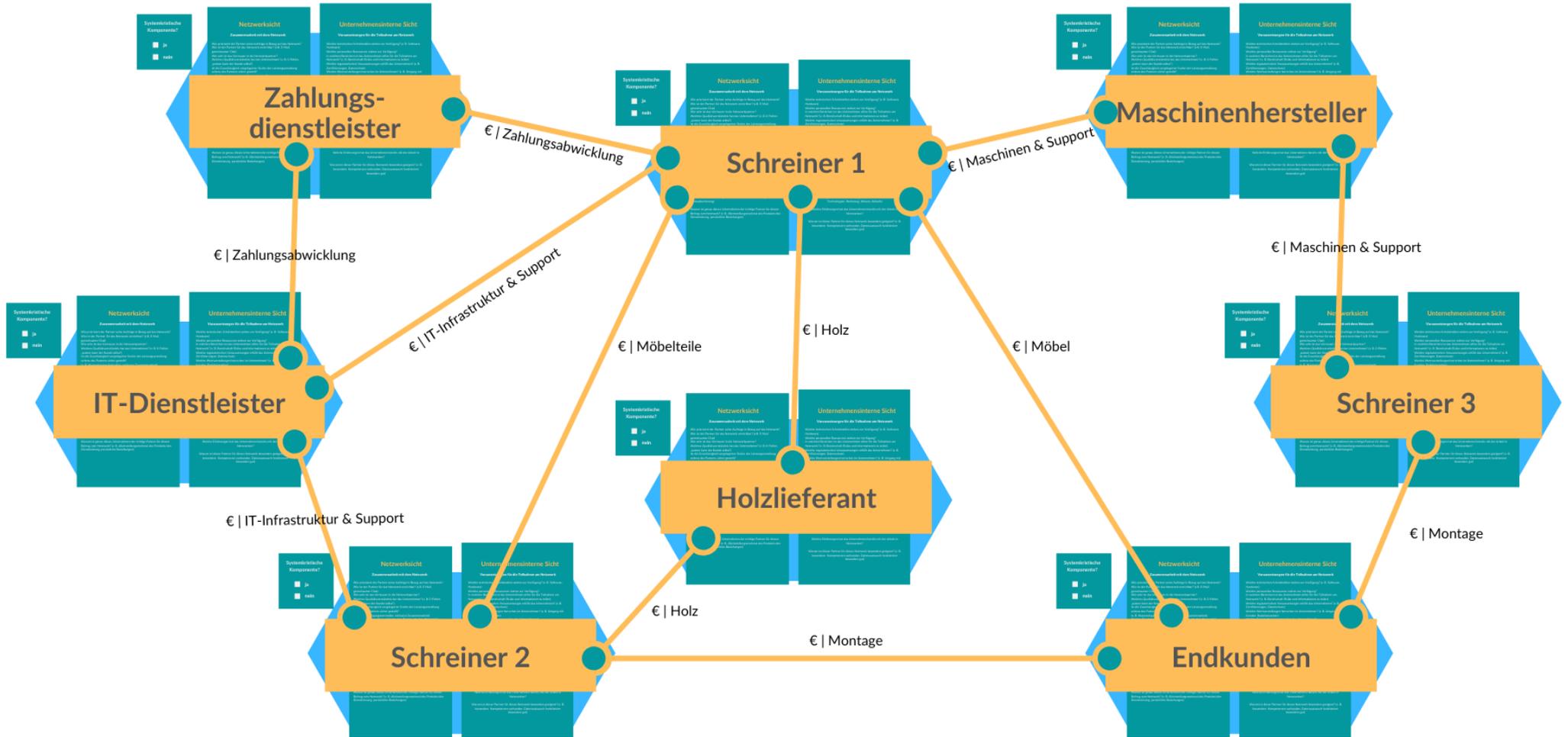


Abbildung 6: Netzwerkdarstellung des Handwerks-Canvas X.0

Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, 1981) hat zum Ziel, dass die Teilnehmenden lernen über Ihre **Interessen** und **Ziele** zu sprechen, statt nur über **Positionen** wie es häufig der Fall ist.

Hintergrund ist die Erfahrung, dass beim Aufeinandertreffen starrer Positionen in Kooperationsbeziehungen häufig konstruktive Lösungen erschwert werden. Die Benennung und Auflistung der eigenen Interessen und Ziele, sowie das Transparentmachen der Interessen und Ziele der anderen Kooperationspartner kann hingegen den Blick auf den Kern jeweiliger Anliegen öffnen und den Weg hin zu **praktikablen und für alle Partner akzeptablen Lösungen** ebnen.

Um diese Interessen zu identifizieren, ist das Stellen von Fragen besonders wichtig. In einem zweiten Schritt werden die auf diese Weise von allen Partnern gesammelten Interessen ggf. kategorisiert und konsolidiert, und schließlich in einem weiteren Schritt priorisiert. Es entsteht eine Rangfolge von Interessen der Partner sowie des Netzwerks insgesamt, der den "gemeinsamen Strang" bilden kann, den das Netzwerk zusammen verfolgen kann und möchte.

Die Fragen nach den
Interessen eröffnen mehr
Möglichkeiten!



Ich möchte bitte den **Saft** der
Orange, den brauche ich für einen
alkoholfreien Drink.

Ich möchte bitte die **Schale** der
Orange, die brauche ich für einen
Orangenkuchen.

Ich möchte bitte die **Kerne** der
Orange, ich wollte schon immer mal
ein Orangenbäumchen wachsen
lassen.

Abbildung 7: Allgemeine Darstellung des Harvard-Modell (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, 1981)

Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck X.0

Der **Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck X.0** (UKC X.0) ist ein Instrument zur **softwaregestützten, qualitativen Unternehmens-Kompetenzanalyse**, und zur Analyse der **Transformations-kompetenz** im Besonderen.

Die Teilnehmer füllen einen **Online-Fragebogen** aus und erhalten eine in der Regel **automatisiert generierte Auswertung** für ihr **individuelles Unternehmens-Kompetenzprofil** mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen. Aus dem Aggregat der individuellen Kompetenzprofile ergibt sich das **Kompetenzprofil des Netzwerks/der Plattform**. In der Analyse kann hieraus abgeleitet werden, welche Stärken im Netzwerk bereits vorhanden sind, und an welchen Stellen Kompetenzen ausgebaut oder zusätzlich ins Netzwerk hineingeholt werden sollten.

In Bezug auf die Transformationskompetenz wird dabei vor allem auf die Fähigkeiten geschaut, erfolgreich mit den **Treibern der Transformation** (Digitalisierung, Vernetzung, Ökosysteme) umzugehen, aber auch mit dem durch diese Treiber **induzierten Wandel** der (digitalen) Unternehmenskultur, der Wertschöpfung und der Geschäftsmodelle.

Die Auswertung und Analyse der gewonnenen qualitativen Daten erfolgt **interaktiv** und eignet sich in besonderer Weise für die Anwendung in online-Formaten und Workshops. Aus dem Vergleich der **Selbsteinschätzung** der Unternehmen mit der **Fremdeinschätzung** durch externe Partner (Moderation, Berater, Wirtschaftsförderer, Intermediär, Kunde, etc.) oder mit der digitalen **Steinbeis UKC-Projektdatenbank** lassen sich weitere Aussagen und Empfehlungen für die untersuchten Unternehmen ableiten.

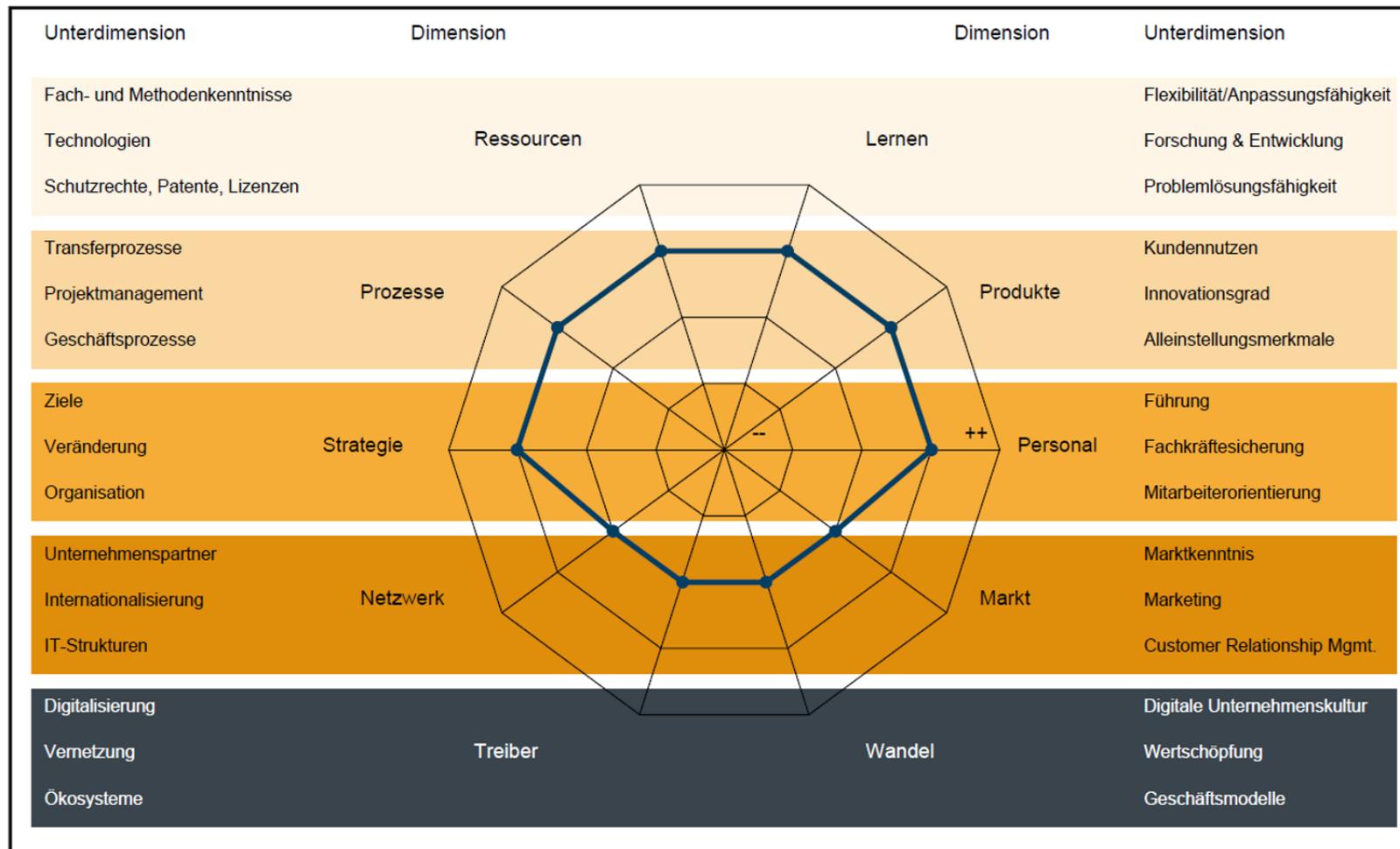


Abbildung 8: Ansicht beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck X.0

Werteregler

Der **Werteregler** ist ein digitales Instrument, um die **Werte-Disposition** von Netzwerken/Gruppen interaktiv in online Formaten zu bestimmen. Er ist vom Projektkonsortium eigens für das vorliegende Projekt entwickelt worden. Dabei wird, angeleitet durch die Moderation, zwischen den

Netzwerkpartnern eine Verortung zwischen verschiedenen **Wertepaaren** vorgenommen. Aus der **Wertebestimmung** jedes Partners ergibt sich die **Wertepositionierung** des Netzwerks insgesamt. Im Ergebnis lassen sich diese so bestimmten Werte einer Gruppe/eines Netzwerks in eine Art **Wertesammlung** oder aber **Wertekodex** überführen.

Werte, die mir in der Zusammenarbeit wichtig sind

Vertrauen							Einzelhaftung
Respekt							Wettbewerb
Fehlerkultur							Tadellosigkeit
Qualität							Schnelligkeit
Transparenz							Verschwiegenheit
Hilfsbereitschaft							Autonomie
Unabhängigkeit							Gemeinschaft

Werte, die mir in meiner Arbeit wichtig sind

Qualität							Schnelligkeit
Zuverlässigkeit							Flexibilität
Tradition							Innovation
Struktur							Freiheit
Zufriedenheit							Erfolg
Planung							Erfahrung
Wirtschaftlichkeit							Sinn

Abbildung 9: Wertebestimmung des Wertereglers

Wo stehe ich?

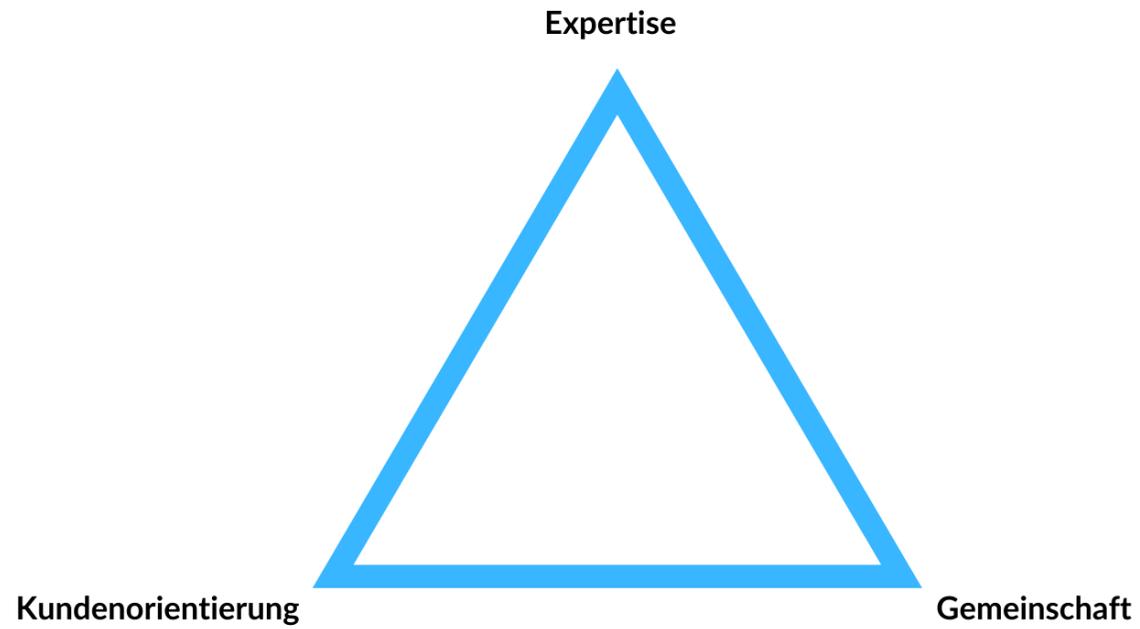


Abbildung 10: Wertepositionierung des Wertereglers

Wertekodex

Der **Wertekodex** ist eine **priorisierte Zusammenstellung von Wertedispositionen** einer Gruppe/eines Netzwerks. Diese dokumentiert nach innen **verbindliche Grundsätze** der Zusammenarbeit untereinander, an die sich alle Partner zu halten haben. Nach außen ergibt sich aus einem solchen Wertekodex zum einen ein **Kriterienkatalog** für die Aufnahme neuer Partner in das Netzwerk. Diese sollten sich mit den im Wertekodex aufgeführten Werten identifizieren.

Zum anderen ergibt sich hierdurch auch eine **wertebasierte Marktpositionierung** eines Netzwerks, die von den Kunden als **Identifikations- und Alleinstellungsmerkmal** wahrgenommen werden kann.

WERTE KODEX DER SCHREINER HELDEN

Diese Werte leiten unser gemeinsames Tun und werden von allen Netzwerkmitgliedern geteilt.

Als Wertegemeinschaft leben wir diese Werte in unserer Arbeit und messen uns daran - jeden Tag.



Transparenz

Wir setzen auf ein offenes Miteinander, Ehrlichkeit und eine Gemeinschaft von Gleichgesinnten.



Vertrauen

Wir vertrauen auf uns, unser Können und unsere Partner, um erfolgreich zu sein.



Qualität

Kompromisse bei der Qualität gibt es bei uns nicht, sie ist unser Markenzeichen.



Zuverlässigkeit

Unser Vertrauen und das unserer Kunden in uns entsteht dadurch, dass wir uns aufeinander und unsere Kunden sich auf uns verlassen können.



Struktur

Wir Schreinerhelden arbeiten nach gemeinsamen Werten und in eingespielten Prozessen zusammen, um Qualität und Transparenz zu garantieren.



Respekt

Die Wertschätzung für unsere Kollegen, Arbeit, Gemeinschaft und Kunden ist Kern unserer Arbeit.

Dieser Kodex ist nicht in Holz geschnitten – er lebt und entwickelt sich mit uns und unserem Netzwerk weiter.

MARIO ESCH
SCHREINERMEISTER
DANIEL ECKL
STÜCKATEURMEISTER
MAXIMILIAN EHM
SCHREINERMEISTER
WOLFGANG HAUPT
MEISTER FENSTER- UND TÜRENBÄU

Abbildung 11: Wertekodex der Schreinerhelden

Schwimmbahnendiagramm

Das **Schwimmbahnendiagramm** dient der **systematischen Erfassung und übersichtlichen Darstellung von Prozessen**, die während der Ausübung eines Geschäftsmodells ablaufen.

Im Grundsatz ist das Schwimmbahnendiagramm ein **Flussdiagramm** zur Veranschaulichung von Prozessen. Über festgelegte Symbole werden Aktivitäten, Ereignisse und Entscheidungen eines Prozesses erfasst und über Pfeile in Verbindung gesetzt.

Zur Strukturierung dieser Prozessdarstellung hat das Schwimmbahnendiagramm mehrere Spalten (bei senkrechter Prozessdarstellung) oder Zeilen (bei horizontaler Prozessdarstellung). Diese Spalten oder Zeilen stehen für verschiedene Bereiche (z.B. Fachbereiche eines Unternehmens oder der Bereiche des Kunden, des eigenen Unternehmens und dem Bereich wichtiger Partner), die nebeneinander arbeiten und nur über bestimmte Schnittstellen miteinander kommunizieren können. Hier wird die Bezeichnung des Diagramms klar. Denn auch Sportschwimmer schwimmen unabhängig voneinander in ihren eigenen Bahnen. Um zu kommunizieren, müssen sie ein Zeichen vereinbaren und in etwa auf selber Position in der Schwimmbahn auftauchen.

Das Schwimmbahnendiagramm kann auch genutzt werden, um ein **Geschäftsmodell systematisch zu durchdenken**. Durch die Erfassung von notwendigen Aktivitäten, Ereignissen, Entscheidungen und Schnittstellen zu Kunden sowie Partnern, die während der Ausübung eines Geschäftsmodells ablaufen, wird ein Überblick möglich und das Geschäftsmodell kann auf dieser Basis weiterentwickelt werden.

Über die Anwendung **geeigneter Graphikprogramme** kann dieses Instrument auch **online und interaktiv** von den Teilnehmern bearbeitet werden. Eine von der Moderation angeleitete Diskussion der einzelnen Prozessschritte sollte die Bearbeitung begleiten.

Plattform- oder Netzwerkordnung

Eine **Plattform- oder Netzwerkordnung** ist eine **Geschäftsordnung** für ein Netzwerk oder eine Plattform. Der Prozess der Erstellung einer solchen Ordnung ist ein wirkungsvolles Instrument bei der **Sichtbarmachung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur** in Kooperationsbeziehungen. Das systematische Durchdenken aller notwendigen Aspekte, die Diskussion darüber sowie der Umgang mit der dafür erforderlichen **Verbindlichkeit** stellen

einen wesentlichen Meilenstein in der Genese einer Vielzahl von Kooperationsbeziehungen dar. Auch dient eine solche Ordnung dazu, sich über den Grad an in einem Netzwerk notwendiger **Formalisierung** zu verständigen. Als **sichtbares Artefakt** kann sie auch ein wichtiger Meilenstein bei der Begleitung von Netzwerken/Plattformen in ihrer Genese darstellen, so wie es im vorliegenden Projekt der Fall ist.

Modell der Motive, die eine Zusammenarbeit prägen

Die Zusammenarbeit der Beteiligten wird aus unserer Erfahrung von individuellen und gemeinsamen meist bisher **unbewussten Motiven** beeinflusst. Jedes Wertschöpfungsteam entwickelt eine spezifische Ausprägung dieser Motive. Wichtig ist, dass alle Werte/Motive so ausgeprägt sind, dass sie **die Zusammenarbeit** und die Entwicklung von neuen Ideen (Produkten und Dienstleistungen) in dem jeweiligen Wertschöpfungsteam **ermöglichen und sogar erleichtern**. Hier nutzen wir das Modell von *profile dynamics* in (Quelle Projekt-Konsortium agile Teams, *profile dynamics*, weiterentwickelt nach Graves u.a.).

Als Beispiel könnte gelten, dass wenn in einem Team viel vom dem „roten“ Motiv vorhanden ist, es das Team dynamisch

voranbringen kann – wenn das „rot“ fehlt, kommt das Team nur langsam voran. Wenn eine Person viel „rot“ hineinbringt und die anderen sind mit dieser Dynamik einverstanden, passt es ebenfalls gut. Wenn mehrere um die „roten“ Anteile des Bestimmens, Gestaltens streiten oder kämpfen, hat die Moderation die Aufgabe, das Team aktiv darauf anzusprechen. Denn wenn mehrere die Gestaltungsmacht wollen, kann das Team sich schnell (und dann oft im Streit) auflösen.

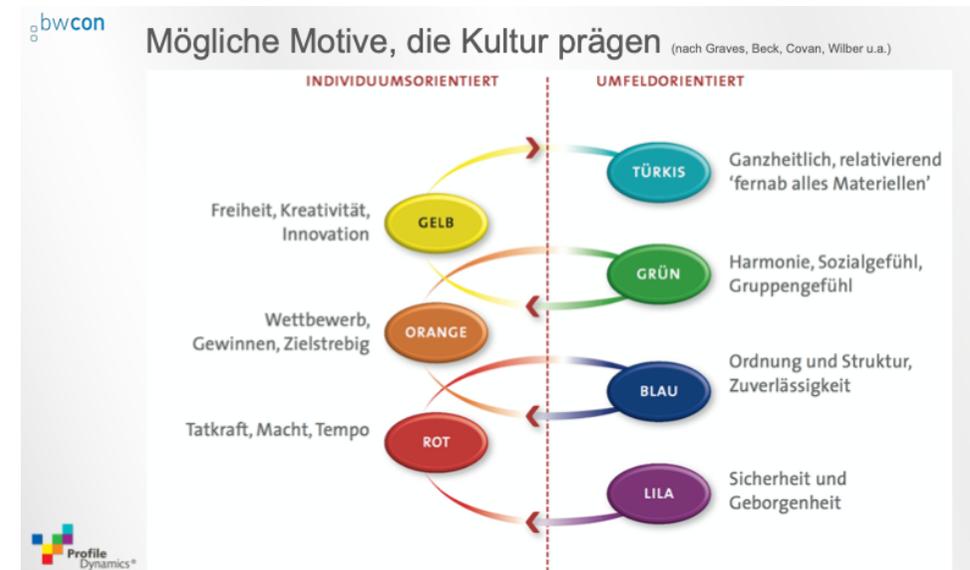


Abbildung 12: Modell der Motive

Ein Wertschöpfungsteam braucht alle Motive: ohne „Lila“ hat das Team keine ausreichende Basis, um vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können. Ohne „Rot“ kommt es nicht voran. Ohne ein paar sinnvolle Strukturen bei „Blau“ geht es chaotisch zu, zu viel Struktur lähmt die Tatkraft. Das „Orange“ sorgt für den Willen, den Markt mitzugestalten. Beim „Grün“ hängt es sehr von den Motiven der einzelnen Menschen ab: wie viel Harmonie brauchen sie im Team für die gemeinsame Arbeit, das kann sehr unterschiedlich sein. Ohne „Gelb“ kommt keine echte Innovation zustande und das „Türkise Motiv“ sorgt z. B. für Nachhaltigkeit.

Die Moderation erfasst, wie die „Farben“ in dem jeweiligen Team immer wieder (neu) verteilt sind und sorgt durch Reflektion und konkrete Tipps gemeinsam mit dem Team dafür, dass das Team „am Ball“ bleibt und das Projekt weiterläuft. Zur Einschätzung der Farben gibt es Tabellen mit förderlichen und hinderlichen Adjektiven.

Es besteht auch die Möglichkeit, **individuelle Test** durchzuführen, welche „Farbkombination“ die einzelnen Menschen als „Grundpaket“ mit ins Team einbringen und wie die Teamzusammenstellung ggf. ergänzt oder verändert werden sollte.

Co-Creation Canvas

Das Co-Creation-Canvas ist vom Projektkonsortium an die spezifischen **Anforderungen an Wertschöpfungsnetzwerke** angepasst entwickelt worden. Das Canvas unterstützt Wertschöpfungsnetzwerke dabei, die einzelnen Themen übersichtlich darzustellen und anhand der Darstellung weiterzuentwickeln.

Für Netzwerke ist es essentiell, die Anforderungen an Partner, individuelle Interessen und komplexe Austauschverhältnisse im Detail zu analysieren. Das Canvas hilft dabei, die Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Wertvorstellungen der einzelnen Partner zu identifizieren und Wertflüsse zwischen diesen zu visualisieren. Jedes Canvas beschreibt einen Partner hinsichtlich seines Nutzens für das Netzwerk, seiner Kompetenzen und Ressourcen, seiner Fähigkeiten zur Integration ins Netzwerk und seiner Zuverlässigkeit.

In einem zweiten Teil werden im gemeinsamen Projekt und u. U. zwischen den Partnern Wertströme dargestellt: Geldzahlungen, Warensendungen, Datentransfer, Erbringung von Dienstleistungen, etc., die der Umsetzung des gemeinsamen Projektes dienen.

<p>NAME DES UNTERNEHMENS</p>	<p>EIGENE ZIELE/INTERESSEN (HARVARD-KONZEPT)</p>																				
<p>EIGENE (FACHLICHE) KOMPETENZEN (ERGEBNISSE UKC, METHODEN, ERFAHRUNGEN...)</p>	<p>FUNKTION (STRUKTUR, ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ...)</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1417 376 1514 451"></td> <td data-bbox="1541 376 1637 451"></td> <td data-bbox="1664 376 1760 451"></td> <td data-bbox="1794 376 1966 611" rowspan="5"> <p>MEIN SPIRAL DYNAMICS PROFIL</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>MEINE DREI WICHTIGSTEN WERTE</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>MEINE LERNBEREITSCHAFT ○○○○○○</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>MEINE RISIKOBEREITSCHAFT ○○○○○○</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>MEINE ENTSCHEIDUNGSFREUDE ○○○○○○</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>VERHALTEN, DAS ICH NICHT MAG _____</p> </td> </tr> </table> <p>PERSÖNLICHE KOMEPTENZEN</p>				<p>MEIN SPIRAL DYNAMICS PROFIL</p>	<p>MEINE DREI WICHTIGSTEN WERTE</p>			<p>MEINE LERNBEREITSCHAFT ○○○○○○</p>			<p>MEINE RISIKOBEREITSCHAFT ○○○○○○</p>			<p>MEINE ENTSCHEIDUNGSFREUDE ○○○○○○</p>			<p>VERHALTEN, DAS ICH NICHT MAG _____</p>		
			<p>MEIN SPIRAL DYNAMICS PROFIL</p>																		
<p>MEINE DREI WICHTIGSTEN WERTE</p>																					
<p>MEINE LERNBEREITSCHAFT ○○○○○○</p>																					
<p>MEINE RISIKOBEREITSCHAFT ○○○○○○</p>																					
<p>MEINE ENTSCHEIDUNGSFREUDE ○○○○○○</p>																					
<p>VERHALTEN, DAS ICH NICHT MAG _____</p>																					
<p>PROZESSE/PROZESSUNTERSTÜTZUNG</p>	<p>ANSPRUCHSGRUPPEN (KUNDEN, PARTNER...)</p>	<p>WIE KOMMUNIZIEREN WIR?</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1417 887 1592 962"> <p>RESONANZ</p> </td> <td data-bbox="1603 887 1778 962"> <p>SYMPATHIE</p> </td> <td data-bbox="1789 887 1964 962"> <p>VERTRAUEN</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <p>WAS BEDEUTEN FÜR UNS</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>SICHERHEIT ○○○○○○</p> </td> <td colspan="1"> <p>FREIHEIT</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>STRUKTUR ○○○○○○</p> </td> <td colspan="1"> <p>FLEXIBILITÄT</p> </td> </tr> </table> <p>WAS MIR IN DER ZUSAMMENARBEIT WICHTIG IST</p>	<p>RESONANZ</p>	<p>SYMPATHIE</p>	<p>VERTRAUEN</p>	<p>WAS BEDEUTEN FÜR UNS</p>			<p>SICHERHEIT ○○○○○○</p>		<p>FREIHEIT</p>	<p>STRUKTUR ○○○○○○</p>		<p>FLEXIBILITÄT</p>							
<p>RESONANZ</p>	<p>SYMPATHIE</p>	<p>VERTRAUEN</p>																			
<p>WAS BEDEUTEN FÜR UNS</p>																					
<p>SICHERHEIT ○○○○○○</p>		<p>FREIHEIT</p>																			
<p>STRUKTUR ○○○○○○</p>		<p>FLEXIBILITÄT</p>																			
<p>MÖGLICHES ZEITLICHES INVEST</p>																					

Co-Creation Canvas



Abbildung 13: Co-Creation Canvas, Seite 1

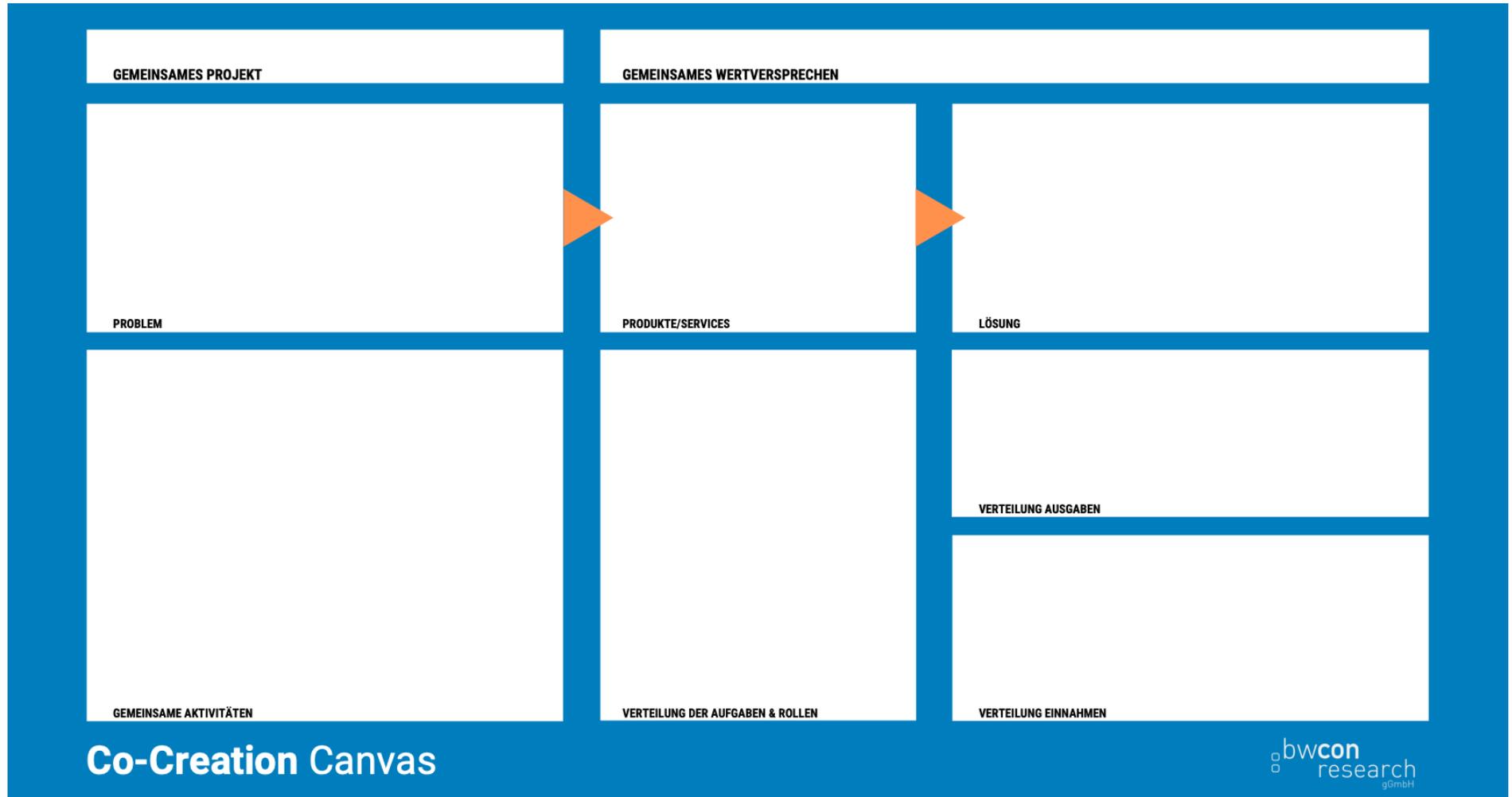


Abbildung 14: Co-Creation Canvas, Seite 2

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas (BMC) in der Abbildung unten ist ein Framework für die Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen, das auch Potentiale für die Entwicklung einer Unternehmung aufdecken kann. Es eignet sich als Methode, wenn mehrere Parteien ein gemeinsames Verständnis über den Aufbau und die Entwicklung eines Geschäftsmodells brauchen und ist hilfreich, wenn es darum geht, die Geschäftsidee zu konkretisieren oder zu überarbeiten. Die Moderation hat bei einem Team einen Teil des Business Model Canvas genutzt, um die Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen sowie die Kundensegmente, Kundenbeziehungen und genutzten Kanäle des gemeinsamen Projektes zu konkretisieren, um das gemeinsame Verständnis der Partner für die Unternehmung und die damit verbundene Zusammenarbeit zu stärken.

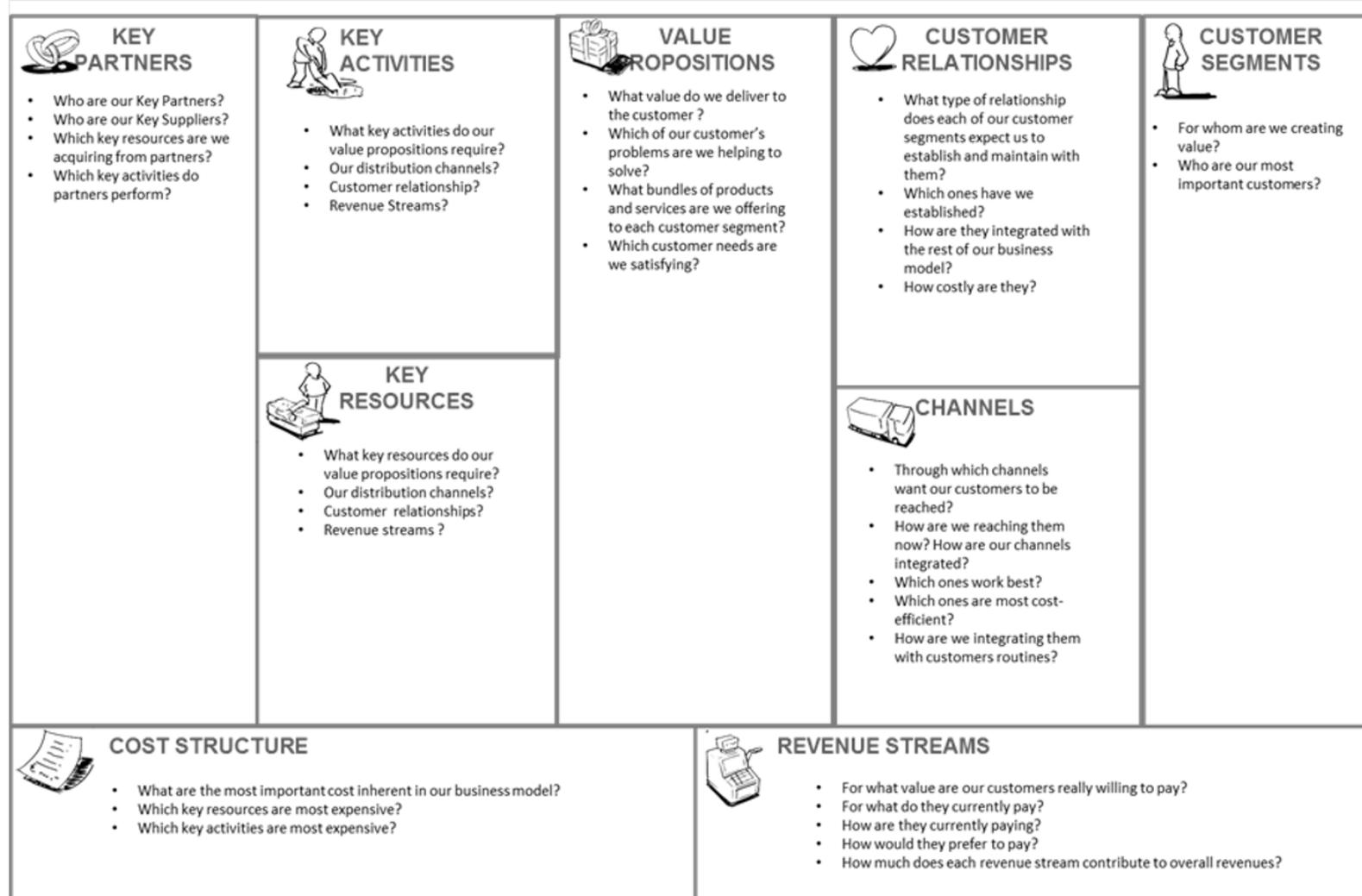


Abbildung 15: Business Model Canvas

Netzwerkradar

Das **Netzwerkradar** dient der Identifikation und weiterer wichtiger Alliierten und Partner, Zulieferer, Knowhow-Träger und Kunden oder Anwender innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette. Reflexion und Diskussion innerhalb eines Netzwerks oder einer Vernetzungsinitiative.

Die Anwendung des Netzwerkradars ermöglicht es den Projektpartnern einen **Überblick über ihr gemeinsames Netzwerk** an Menschen und Institutionen gewinnen, um diese (in Verbindung mit genau definierten Aktivitäten) zielgerichtet für ihr Vorhaben mobilisieren zu können.

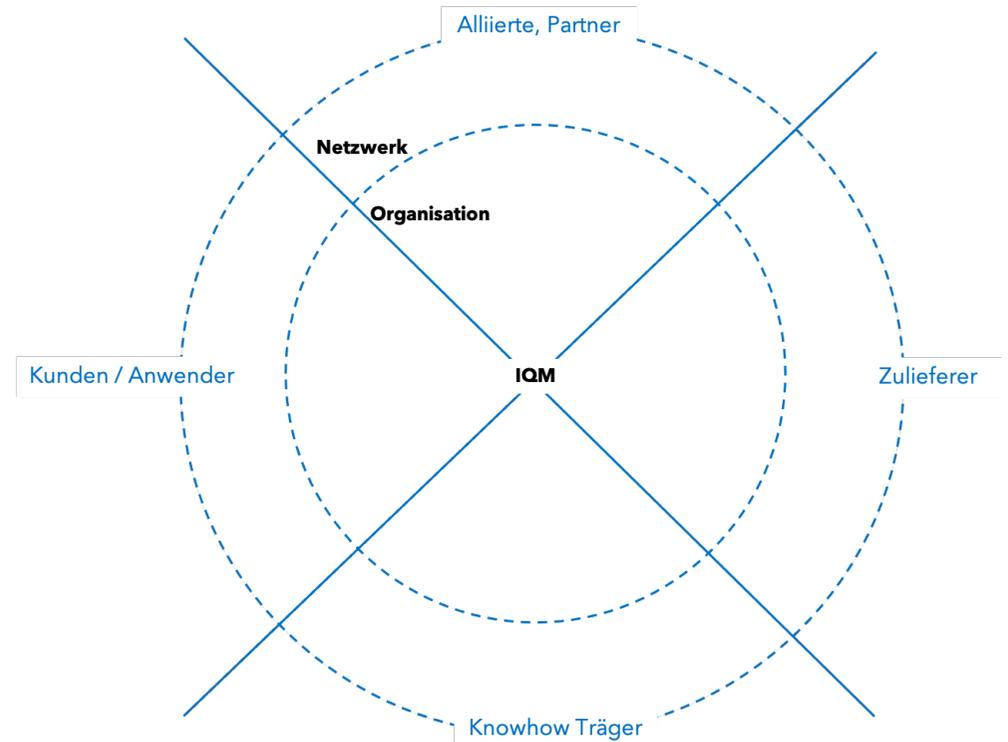


Abbildung 16: Netzwerkradar

Akteure

Während der Projektlaufzeit haben unterschiedliche Akteure in unterschiedlichen Konstellationen zusammengearbeitet. Die **bewusst herbeigeführte Heterogenität** der Akteure in den jeweiligen Untergruppen hat wie beabsichtigt gewährleistet, dass tatsächlich neuartige Lösungsansätze entstehen konnten. Die **Konsortialpartner** haben einerseits klassische **Projektmanagementaufgaben** sowie die **Moderation** übernommen und sind andererseits in den verschiedenen agilen Projektteams als **Teammitglieder** involviert. Flankierend dazu

haben sie während des gesamten Prozesses **Bedarfsinterviews** mit den beteiligten Unternehmensvertretern und Intermediären durchgeführt.

Die Darstellung der Agilen Teams auf Seite 8 visualisiert die Zusammensetzung der drei Agilen Teams (aus **mindestens drei Mitgliedern eines Wertschöpfungsnetzwerks bzw. eines Kooperationsprojektes**, einem **Tandem** (zwei Partner) oder einem **Trio von Moderatoren** aus dem Projektkonsortium begleitet und mindestens **ein(e) Intermediär/in**

Auswahl der Teams

Bei der Auswahl der begleiteten Wertschöpfungsnetzwerke und Kooperationsprojekte haben die Konsortialpartner im Sinne eines Experimentaufbaus nach dem *most-different-design*-Prinzip bewusst Gruppen ausgewählt, die sich in unterschiedlichen Reifegraden befinden (1. Stufe: Initiierung, 2. Phase: Konkretisierung, 3. Phase: Implementierung). Der Einsatz der Reifegraddifferenzierung unterstützt

nicht nur das langfristige Ziel, die Leistungsfähigkeit eines Wertschöpfungsnetzwerks im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu erhöhen. Es hat dem Konsortium auch ermöglicht, zielgruppengerecht spezifizierte Lösungen für Netzwerke in verschiedenen Reifegraden zu erarbeiten.

Projektablauf

Im Laufe der achtmonatigen Projektlaufzeit wurden - dem sogenannten „doppelten Diamanten“ des Design Thinking Prozesses folgend - zunächst der Problem- und anschließend der Lösungsraum erarbeitet (siehe Ablaufskizze auf der nächsten Seite). Die Akteure aus den agilen Projektteams haben an insgesamt drei Workshops teilgenommen (Team 3 bisher nur an 2) und jeweils durch zwei Konsortialpartner im

Kreativprozess begleitet (Moderationsteam). Über die einzelnen Workshoptage hinaus, haben die Konsortialpartner Interviews mit weiteren Unternehmensvertretern und Multiplikatoren geführt, um auf diese Weise möglichst viele Erkenntnisse zu existierenden Bedürfnissen und Anforderungen zu sammeln.

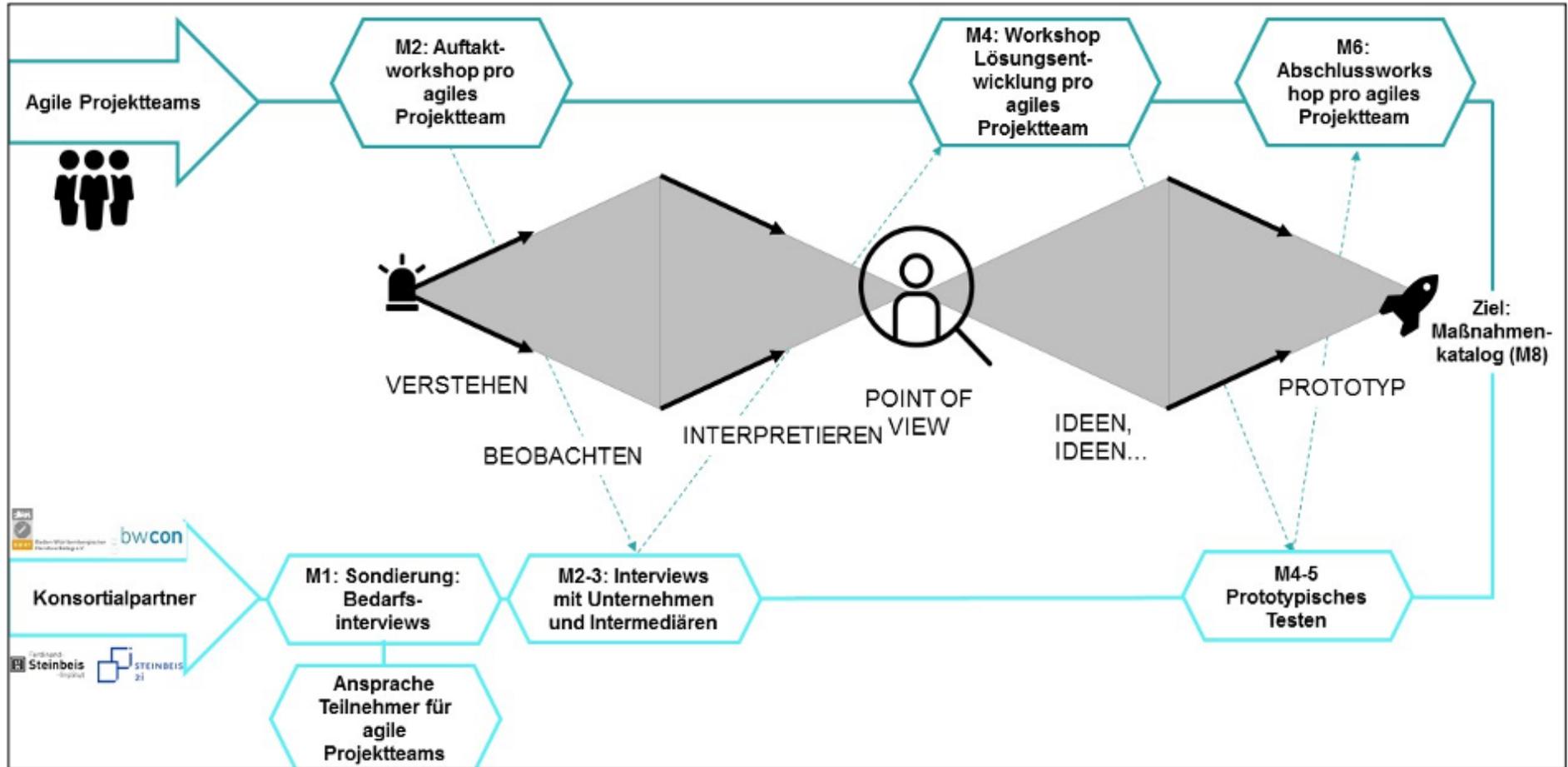


Abbildung 17: Projektablaufskizze (Rudl 2019)

Ergebnisse

Im Ergebnis zeigen die drei begleiteten Agilen Teams eindrücklich, dass sich nicht nur die zuvor getroffenen Annahmen, sondern auch das zur Anwendung gebrachte Konzept umfassend bewährt haben.

In allen drei Agilen Teams konnte das gewählte Moderationskonzept in Analogie zum Design-Thinking-Prozess mit dem Dreiklang Problemraum-Konzeptraum-Lösungsraum realisiert werden.

Alle Teams konnten sich in der kurzen Begleitungsphase sichtbar und konkret weiterentwickeln, und haben konkrete Lösungen erarbeitet, Meilensteine erreicht oder Artefakte gestaltet.

Beginnend beim Kulturmodell der vier Quadranten konnte in allen Teams die Bedeutung des Themas Unternehmenskultur in heterogenen Kooperationsnetzwerken beleuchtet werden. Bestehende Stärken und Herausforderungen wurden herausgearbeitet und die Teilnehmer für das Thema, seine

Bedeutung für den Erfolg des Netzwerkauf- und -ausbaus und vor allem seine Facetten sensibilisiert werden. Die Arbeit mit diesem im Projekt entwickelten und erprobten Instrument hat sich mit seiner an der Praxis orientierten Operationalisierung folglich bewährt und kann für die weitere Anwendung empfohlen werden.

Die begleiteten Teams sind im Laufe der Projektlaufzeit sowohl nach eigener Angabe als auch in der Beobachtung der Konsortialpartner merklich zusammengewachsen.

Die Sensibilisierung auf zentrale Herausforderungen, die explizite Betrachtung von Friktionen und potenziellen Konflikten, das gemeinsame Erlernen von Strategien, die gemeinsame Anwendung von Instrumenten und Konzepten, die gemeinsame Gestaltung von Artefakten, das bewusste und angeleitete Hinterfragen von vermeintlichen Gewissheiten sowie die professionell moderierten Diskussionen in den Teams wurden von den betreuten Unternehmen als außerordentlich hilfreich und zielführend bewertet.

Auch lässt sich ein positives Fazit der Zusammensetzung der Agilen Teams ziehen. Der Einbezug heterogener Firmenpartner ermöglicht in der gewünschten Weise die Betrachtung heterogenitätsbasierter Herausforderungen in der Genese und der Ausgestaltung von Kooperationsnetzwerken. Auch die Rolle des Intermediärs hat sich in der gewünschten Weise bewährt. Hierüber konnten wichtige zielgruppenspezifische Impulse, Ansätze und Instrumente in der Arbeit mit den Teams einbezogen werden. Auch wurden weitere spezifische Unterstützungsmöglichkeiten eingebracht, die die begleiteten Akteure auch nach Projektende weiterhelfen können.

Ebenfalls hat sich das Moderationskonzept als leistungsfähig herausgestellt. Tandems aus jeweils zwei unterschiedlichen Organisationen des Konsortiums konnten ihre Moderationserfahrung triangulieren und pragmatisch zu neuen Konzepten zusammensetzen und Synergien nutzen. Die durch die Corona-Bedingungen notwendig gewordene Umstellung auf online-Formate hat sich ebenfalls bewährt und die anvisierten Projektziele nur bedingt beeinträchtigt. Positiv ist herauszuheben, dass in diesem Zuge online-Moderationsformate und darauf abgestimmte Instrumente und Methoden entstanden sind, die auch zukünftig eine wichtige Rolle bei digitalen Formaten der Begleitung von Kooperationsnetzwerken im Land spielen können.

Darüber hinaus ist wie oben beschrieben eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zum Einsatz gekommen, die sich als geeignet erwiesen haben, die im Projekt aufgeworfenen Fragen und Herausforderungen der Unternehmen wirkungsvoll zu bearbeiten.

Diese Instrumente und Methoden sowie auch das übergreifende Konzept der "Agilen Teams" sollen im Folgenden in Form eines Maßnahmenkatalogs zusammengestellt werden. Dieser Maßnahmenkatalog soll später separat und lizenzfrei veröffentlicht werden, um weiteren Akteuren in Baden-Württemberg den Zugang und die entsprechende Nutzung kostenfrei zu ermöglichen.

Erfolgsfaktoren Agiler Teams

Aus den ersten empirischen Pilotprojekten konnten weitere Lerneffekte und Ansatzpunkte zu den möglichen **Erfolgsfaktoren** von Wertschöpfungsteams ausgeleitet werden, die im Folgenden dargestellt werden sollen:

Ein wichtiger Aspekt ist es, schon zu Beginn eines Agilen Teams eine gemeinsame Definition von der **Art und Weise, wie man zusammenarbeiten** möchte, zu besprechen und zu definieren. Dies ist die Grundlage für einen vertrauensvollen Umgang miteinander.

Manchmal ist das **Ziel** der Zusammenarbeit in einem entstehenden Wertschöpfungsnetzwerk noch nicht klar, jeder Akteur hat unterschiedliche Vorstellungen. Auch hier ist es wichtig, ein gemeinsames Bild für die angestrebte Wertschöpfung zu entwickeln, da andernfalls die beteiligten Akteure nebeneinanderher arbeiten und die Aktivitäten in diesem Fall nur schwer wieder zusammenfließen können.

Ebenso bedeutsam hat sich eine **klare Rollenaufteilung** in der Zusammenarbeit gezeigt. Wenn die Rollen in einem Agilen Team unklar sind, dann kommt es schnell zu Missverständnissen und dadurch zu Reibungsverlusten. Hier ist wichtig, dass die Rollen

immer wieder veränderbar sind, denn ein Wertschöpfungsteam durchläuft unterschiedliche Phasen, in denen die Stärken der Einzelnen unterschiedlich eingebracht und für das Team genutzt werden können.

Ein Erfolgsfaktor ist es zudem, dass alle Akteure, mindestens aber ein Akteur, **das Projekt mit Energie vorantreiben**. Es braucht dafür zu Beginn nicht zwingend einen expliziten Leiter und die Rolle des „Kümmers“ kann auch wechseln; nur wenn keiner der Akteure (mehr) Energie für die nächsten Schritte einbringt, versandet die gemeinsame Arbeit an dem Vorhaben, was ja allerdings auch ein Ergebnis sein kann, da das Team schnell merkt, dass es doch nicht gut zusammenpasst. In späteren Reifegradphasen Agiler Teams werden hingegen klarer definierte **Rollen und Funktionen**, wie z.B. die eines **Moderators** der Netzwerkentwicklung oder aber des **Koordinators** der Projektaktivitäten zunehmend erforderlich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, ob alle Akteure oder zumindest ein Akteur das Team **auf der persönlichen Ebene zusammenhalten**, zum Beispiel durch eine gemeinsame private Aktion, durch wertschätzendes Verhalten oder einfach Freude am Miteinander

Arbeiten. Dies kann sich positiv auf die Energie in der Sachebene auswirken.

Ein erhöhtes Maß an Heterogenität der beteiligten Akteure, insbesondere im Hinblick auf die jeweils eingebrachten **unterschiedlichen Expertisen**, kann eine relevante Energiequelle bei der Weiterentwicklung eines Agilen Teams sein, wenn dies professionell eingebunden wird, die Heterogenität allen Akteuren bewusst und bekannt ist und die Akteure sich in ihrer Unterschiedlichkeit wertschätzen.

Um eine tragfähige Wertschöpfung in heterogenen Netzwerken zu entwickeln ist es erforderlich, stets die **Kundenperspektive** im Blick zu behalten. Vielen Netzwerken in frühen Reifegradphasen fällt dies schwer, da sie meist aus ihrer eigenen Sichtweise heraus denken und handeln, und zu wenig aus Sicht eines möglichen Kunden, der einen konkreten Nutzen durch die Wertschöpfung haben wird. Insbesondere fehlen diesbezüglich Methoden, wie die Kunden in die verschiedenen Phasen der Wertschöpfung einbezogen werden können.

Wertschöpfungsteams haben besonders am Anfang der Zusammenarbeit noch wenig **Struktur**, was vorteilhaft sein kann, um Ideen zu entwickeln und Freiraum für Neues zu haben. Allerdings konnten auch Teams beobachtet werden, die gar keine Struktur aufgebaut haben, weder in Bezug auf die Rollen und

Funktionen, noch in der Art und Weise, wie sie kommunizieren. Zudem fehlt es häufig an einem konkret verfügbaren Set an Methoden, sowie an einer **Kontinuität** der gemeinsamen Aktivitäten, wie z.B. der Netzwerktreffen. Dieses kann ein wesentlicher Faktor für das vorzeitige Auseinanderfallen von Wertschöpfungsnetzwerken sein. In dem Maße, in dem die Akteure in der Regel auch durch das bestehende „Tagesgeschäft“ gebunden sind, ist es wichtig, dass sie sich immer wieder **genügend Zeit** für die gemeinsame Arbeit im Netzwerk einplanen.

Für eine kontinuierliche Zusammenarbeit braucht es **Vertrauen** untereinander, das oft durch gemeinsame Werte entsteht und aus der Erfahrung heraus, sich auf den Anderen gut verlassen zu können. Dieses Vertrauen kann teilweise auch über eine von allen Akteuren akzeptierte Netzwerkmoderation oder einen darüber eingerichteten „Vertrauensraum“ vermittelt werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Netzwerkentwicklung ist der **leistbare Verlust**, den die einzelnen Akteure in das Team einbringen. Diesbezüglich ist es hilfreich, sich zu Beginn der Zusammenarbeit darüber auszutauschen und in einem ersten Schritt zu definieren, welchen leistbaren Verlust (Geld Zeit, Ressourcen etc.) jeder Akteur einbringen möchte und kann.

Ebenfalls hilfreich ist das Vorhandensein von **Methodenwissen** im Wertschöpfungsteam, z.B. agile Methoden, um Quick wins zu

erzeugen und damit neue Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, oder Grundlagen von hybridem Projektmanagement, um eine Grobplanung und mögliche Vorgehensschritte entwickeln zu können. Viele Wertschöpfungsteam-Mitglieder kommen aus dem „Tagesgeschäft“ und ihnen ist die „Projektarbeit“, die es in einem

Umsetzungsempfehlungen

Über die vorstehenden Hinweise zum übergreifenden Konzept sowie zu den Methoden und Instrumenten hinaus sollen nachfolgend die im Projekt gemachten **Erfahrungen** des Projektkonsortiums aufgeführt werden, die als **Umsetzungsempfehlungen** für zukünftige Anwendungen genutzt werden können.

So kann für die Auswahl geeigneter Netzwerke bzw. Firmenpartner einerseits auf **bestehende Netzwerke** zugegangen werden.

Durch Einbindung gut vernetzter **Partner** (Konsortium, Intermediäre) dürfte hier ein guter Zugang möglich sein.

Herausfordernd ist dabei stets die aktuelle **Verfügbarkeit** der Firmenpartner sowie die anfängliche **Bereitschaft**, in Unsicherheit über den konkret erwartbaren Mehrwert an einem Agilen Team mitzuwirken. Alternativ wird von Seiten des Projektkonsortiums vorgeschlagen, für zukünftige Agile Teams einen **landesweiten**

Wertschöpfungsteam braucht, noch nicht vertraut. Je höher die Methodenaffinität im Netzwerk, desto größer auch der Wirkungsgrad der Methodenanwendung im Kontext des Agile Teams-Ansatzes. Gleiches gilt für die **Abstraktions- und Reflektionsfähigkeit** der beteiligten Akteure.

Bewerbungsprozess auszuschreiben, bei dem sich Unternehmensnetzwerke aus Baden-Württemberg für die moderierte Begleitung im Rahmen eines Agilen Teams bewerben können.

Dabei ist auch auf den **Reifegrad** der jeweiligen Netzwerke hinzuweisen. Im vorliegenden Projekt wurde angestrebt, Netzwerke aus drei unterschiedlichen Reifegraden zu begleiten:

1. Phase: Initiierung
2. Phase: Konkretisierung
3. Phase: Implementierung

Der Vorschlag des Projektkonsortiums ist es, auch noch eine vorgelagerte Phase der **Netzwerkanbahnung** einzubeziehen. In dieser Phase können ein oder mehrere Unternehmen den Entschluss gefasst haben, zukünftig in einem Netzwerk zu agieren und ein solches aufzubauen. Hierbei geht es vor allem darum, ein

geeignetes Konzept für den Netzwerkaufbau zu entwickeln und vor allem, geeignete Partner auszuwählen und zu gewinnen.

Die Konsortialpartner halten es für essentiell in Hinblick auf die Netzwerklandschaft in Baden-Württemberg, Unternehmen auch in dieser frühen Phase der Netzwerkanbahnung professionell zu begleiten.

Bei der **konkreten Ausgestaltung** der jeweiligen **Workshop-Sequenz** kann sicher auf die hier gewählten Formate zurückgegriffen werden. Jedoch ist zu empfehlen, die genaue Ausgestaltung einzelner Workshops stets vom **jeweiligen Stand** des Agilen Teams sowie seinem **konkreten Bedarf** abhängig zu machen und entsprechend anzupassen. Zum Thema Unternehmenskultur ist die Auflistung unter 3.1.2 der in allen drei hier begleiteten Agilen Teams angewandten Methoden und Instrumente sicher als **Instrumentenkasten** zu betrachten, aus dem jeweils für den konkreten Bedarf ausgewählt werden kann.

Vor allem in Agilen Teams, die sich in den frühen Phasen der Netzwerkgenese befinden, sind **Präsenzformate** den online-Formaten vorzuziehen. Netzwerke mit einem **höheren Reifegrad** hingegen können auch bei der Begleitung in Form von **online-Formaten** sehr gute Arbeitsergebnisse erzielen. Hier ist darauf zu achten, dass ggf. die Moderation sowie der Intermediär **im Vorfeld in persönlichen Einzelgesprächen** ein erstes

Kennenlernen sowie einen **Abgleich von Möglichkeiten und Zielen** durchführen, auch um eine erste **Vertrauensbasis** aufzubauen. Insgesamt haben sich die gewählten online-formate bewährt. Ihr Vorteil liegt nicht nur in der **Durchführbarkeit unter Pandemiebedingungen**, sondern auch in der **Zeitersparnis** der beteiligten Unternehmenspartner (Wegfall An- und Abreise, Verfügbarkeiten, etc.).

Auch hybride Formate sind in diesem Zusammenhang denkbar und empfehlenswert, insofern ein Teil der Teilnehmer physisch zusammentreffen kann, ein anderer Teil nicht. Zahlreiche Videokonferenz-Applikationen stehen hierzu zur Verfügung, die konkreten gemachten Erfahrungen mit **Microsoft-Teams** waren durchweg positiv. Das hybride Workshop-Format hat sich unter den gegebenen Voraussetzungen u.a. von Distanzgeboten insgesamt als **leistungsfähig** erwiesen, nicht zuletzt hinsichtlich des stringenten Ablaufs, der **technischen Stabilität**, sowie der **Effizienz** bei der Termingestaltung. Einschränkend kann in diesem Zusammenhang jedoch die technische Ausstattung der Partner wirken. Auch können grundsätzlich Empathie und Intuition der Moderation in einem physischen Workshop sicher besser wirken als online. Zudem kann angenommen werden, dass das Erzeugen einer notwendigen Vertrauensbasis zwischen den Partnern online schwerer herzustellen sein wird als offline.

Auch bei dem gewählten hybriden Format war es wichtig, den Workshop auch immer wieder **interaktiv** zu gestalten, damit alle Teilnehmenden zu Wort kommen und sich aktiv einbringen können. **Visualisierungen**, die im Kontext eines online-Meetings mit MS-Teams praktikabel sind, waren für den Erfolg der Moderation zentral, genauso wie die Entwicklung **eigener Interaktiver Formate** der Zusammenarbeit über MS-Teams, wie z.B. den "Werte-Regler".

Ebenfalls bewährt hat sich die **detaillierte, aber zielgruppengerechte Aufbereitung** der Workshop-Ergebnisse durch die Moderation. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die

Agilen Teams immer nur für eine kurze, exakt definierte Zeit von der Moderation begleitet werden sollen und somit in den meisten Fällen auch nach Projektende eine **Fortsetzung der begonnenen Prozesse** gewünscht sein wird. Die entsprechende Dokumentation sowie vor allem Hinweise der Moderation auf mögliche Fortsetzungsaktivitäten durch die Unternehmen selbst oder aber mit weiterer Begleitung (z.B. durch Intermediäre, Berater, Experten, etc.) und/oder unter Nutzung von geeigneten **Fördermöglichkeiten** haben sich für die Unternehmen als großer Nutzen erwiesen, auch größere und spätere Umsetzungsmaßnahmen durchzuführen.

Skalierbarkeit der Maßnahmen

Mit der Veröffentlichung dieses Maßnahmenkatalogs soll das ausgearbeitete und pilotierte Konzept zur Durchführung agiler Projektteams im Kontext der Wirtschaft 4.0 des Landes Baden-Württemberg einer breiten Gruppe von potenziellen Anwendern zugänglich gemacht werden. Über die weitere **Anwendung des spezifischen Instrumentensatzes** zur **Moderation** dieser agilen Projektteams soll die Diffusion des Konzeptes in weitere Bereiche der Wirtschaft des Landes erreicht werden.

Mit den hier beschriebenen Maßnahmen soll die Durchführung einer Vielzahl von agilen Projektteams im Land in verschiedenen Sektoren, Branchen, Technologiefeldern, relevanten Themengebieten und Dienstleistungsbereichen angestoßen werden. Neben dem Thema Unternehmenskultur ist hier z.B. an die Themen Innovation, Technologietransfer, Transformation und neue Geschäftsmodelle zu denken.

Die aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussionen zur digitalen Transformation und der Wirtschaft 4.0 unterstreichen eindeutig

den Bedarf, an der Schnittmenge von Unternehmen, Intermediären, Wissenschaft und Landespolitik **effizient und zeitnah**, vor allem aber **kollaborativ, konkrete Lösungen** und **Handlungsstrategien** zu erarbeiten, die in das Land und die Gesamtwirtschaft hineinwirken.

Klassische Formate und Instrumente haben sich dabei häufig als zu starr und langwierig erwiesen.

Das in einem Pilotprojekt erprobte **Konzept der Agilen Teams**, das unter den Vorzeichen der **Agilität** innovative **Formate** und **Instrumentarien** zum Einsatz gebracht hat, hat hingegen seinen Mehrwert bewiesen und steht bereit, als **Modell** für eine Vielzahl von Agilen Teams in Land zu dienen. Dies nicht zuletzt, um auch weiterhin die Akzeptanz der wirtschaftspolitischen Akteure und vor allem der Unternehmen für die gemeinsame Erarbeitung von

Chancen und Grenzen des Ansatzes

Abschließend sollen noch wenige ergänzende Anmerkungen zu den weiteren Chancen und den Grenzen des hier vorgestellten Ansatzes der Agilen Teams angeführt werden.

Konzepten und Ansätzen zu sichern, die stark mit der Geschwindigkeit der gewählten Formate und dem Konkretisierungspotential der resultierenden Lösungen zusammenhängt.

Die **Skalierbarkeit** der hier abgebildeten Maßnahmen besteht folglich zum einen in der Anwendung des Konzepts sowie der erprobten Instrumente auf eine Vielzahl weiterer zukünftiger agiler Projektteams im Land. Zum anderen sollen über die Nutzung eines konsistenten Kommunikations- und Diffusionskonzeptes die erarbeiteten Ergebnisse und Erkenntnisse wirksam weiten Teilen der Wirtschaft des Landes zugänglich und anwendbar gemacht werden. Auf diesem Wege könnten eine Vielzahl von Wirtschaftsakteuren und Intermediären das Konzept anwenden und damit in die Breite ihrer Netzwerke streuen.

Inhalte

Agile Teams sollten stets anhand einer konkreten **inhaltlichen Fragestellung/Herausforderung** gestartet werden. Hierzu wird wie oben beschrieben der Einsatz eines **sensibilisierenden Konzeptes** empfohlen. In dem Pilotprojekt, das diesem Maßnahmenkatalog zugrunde liegt, ist dies z. B. das Kulturmodell

der vier Quadranten. Wichtig ist, dass bei der Entwicklung und Definition eines ganzheitlichen und gleichzeitig flexiblen sensibilisierenden Konzeptes auf die intuitive Verständlichkeit sowie die praktische Anwendbarkeit und Operationalisierung geachtet wird. Auf diesem Wege können die Akteure eines Agilen Teams anhand des sensibilisierenden Konzeptes schnell erkennen, auf welche Aspekte sie achten sollten, wenn sie mit anderen Unternehmen ein Wertschöpfungsnetzwerk bilden möchten und können auch einfacher nachvollziehen, warum der Einsatz konkreter Instrumente für sie in Bezug auf eine bestimmte Herausforderung hilfreich oder sogar notwendig sein kann.

Andererseits bleibt offen, inwiefern die beteiligten Akteure auch jenseits der harten Faktoren die teils ebenso wichtigen „weichen“ Faktoren eines sensibilisierenden Konzeptes ausreichend reflektieren. Zudem muss gefragt werden, in welcher Intensität praxisorientierte Akteure auch nach der Begleitung durch eine professionelle und kompetente Moderation ihren Netzwerk-Auf- und -ausbau konsequent mit einem sensibilisierenden Konzept abgleichen.

Zusammenarbeit

Beim Thema **Kooperation** ist es sicher eine wesentliche Stärke des Ansatzes, dass die Begleitung der Agilen Teams durch die Konsortialpartner eine bessere Zusammenarbeit im Team befördert, sowohl inhaltlich, als auch strategisch und zwischenmenschlich. Die Akteure können über den Ansatz der Agilen Teams erleben, dass sie inhaltlich schneller vorankommen können, wenn sie sich auch mit weiteren Aspekten der Zusammenarbeit befassen. Ein entscheidender Faktor in diesem Zusammenhang ist es, dass die Partner gemeinsam immer wieder den Stand des Projektes und der Zusammenarbeit reflektieren und verschiedene Impulse für die Weiterführung verdeutlichen können. Hierin liegt die Chance, auch die tieferen Ebenen der Kooperation zu reflektieren. Die dabei investierte Zeit wird dabei in der Regel als gut investiert betrachtet, kann aber in bestimmten Fällen parallel zum „Tagesgeschäft“ dennoch nicht aufgebracht werden. An Grenzen kommt das Konzept auch dann, wenn einem Agilen Team zunächst das kommunikative Handwerkszeug für eine intensivere Zusammenarbeit fehlt, besonders wenn es zu Konflikten kommt.

Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit: Beispiel Unternehmenskultur

Der Ansatz der Agilen Teams bietet wesentliche Chancen, die Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit der beteiligten Akteure deutlich zu erhöhen. Am Beispiel des Themas Unternehmenskultur in heterogenen Wertschöpfungsnetzwerken konnte dies eindeutig herausgearbeitet werden. Netzwerke, die sich bereits früh ihrer unternehmenskulturellen Dispositionen bewusst sind und einen professionellen und strukturierten Umgang hiermit entwickeln, verringern hierüber ihr Risiko, vorzeitig auseinanderzubrechen. Auch kann festgehalten werden, dass der Agile-Teams-Ansatz die Vertrauensbildung unter den beteiligten Akteuren fördert, was sich wiederum positiv auf die Innovationskraft, die Wachstumsorientierung sowie die Effizienz der Netzwerk- und Geschäftsmodellentwicklung auswirken kann.

Instrumente, Methoden und Konzepte

Eine weitere Chance des Agile-Teams-Ansatzes ist es, dass er gezielt Instrumente, Methoden und Maßnahmen einführt, die in Belegschaft und Führung der beteiligten Unternehmen zur Anwendung kommen können, um diese dabei zu unterstützen, bestmögliche Netzwerk- und Kooperationskompetenzen zu

entwickeln und den damit verbundenen Transformationsprozess erfolgreich zu meistern. Dabei geht es zum einen um die Vermittlung von **Know-How über Zusammenhänge**, also der Frage, was genau Phänomene wie z.B. Unternehmenskultur, Geschäftsmodellinnovation oder Transformation zum Netzwerkaufbau beitragen und wie die Akteure sie gestalten können. Zum anderen wird **Kommunikations-Know-How** vermittelt, mit dem das Agile Team sowohl inhaltliche als auch strategische und strukturelle Themen effektiver und effizienter bearbeiten kann. Schließlich wird über den Ansatz auch **fachliches Know-How** vermittelt, das wichtige Impulse für die Netzwerkentwicklung geben und Missverständnissen in der Zusammenarbeit vorbeugen kann.

Organisatorische und qualifikatorische Voraussetzungen

Die interaktive Netzwerkarbeit in einem Agilen Team erfordert bestimmte organisatorische und qualifikatorische Voraussetzungen, so dass der Ansatz ggf. nicht auf alle denkbaren Kooperationsprojekte anwendbar ist.

So ist es zum einen entscheidend, dass alle beteiligten Akteure eine **ausreichende zeitliche Verfügbarkeit** aufweisen und auch **ausreichend Energie und Ressourcen** in das jeweilige Vorhaben

einringen können. Auch ist ein gewisses **Basiswissen über Projektmanagement und Geschäftsmodellentwicklung** erforderlich.

Zudem werden sowohl **kommunikative Kompetenzen** benötigt als auch entsprechendes **technisches Equipment**, das die Partner in ihrer Zusammenarbeit adäquat unterstützt. Schließlich ist auch ein bereits bestehendes **Vertrauen und Wertschätzung** zwischen der Akteuren als hilfreich anzusehen.

Ihre Ansprechpartner:innen



Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung (FSTI)

Dr. Michael Ortiz
Senior Research Fellow

Michael.Ortiz@stw.de

www.steinbeis-fsti.de



Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.

Anna Rauhut
Projektleiterin

ARauhut@handwerk-bw.de

www.handwerk-bw.de



Steinbeis-Europa-Zentrum/ Steinbeis 2i GmbH

Nathalie da Silva
Project Manager

nathalie.dasilva@steinbeis-europa.de

www.steinbeis-europa.de

www.steinbeis2i.de



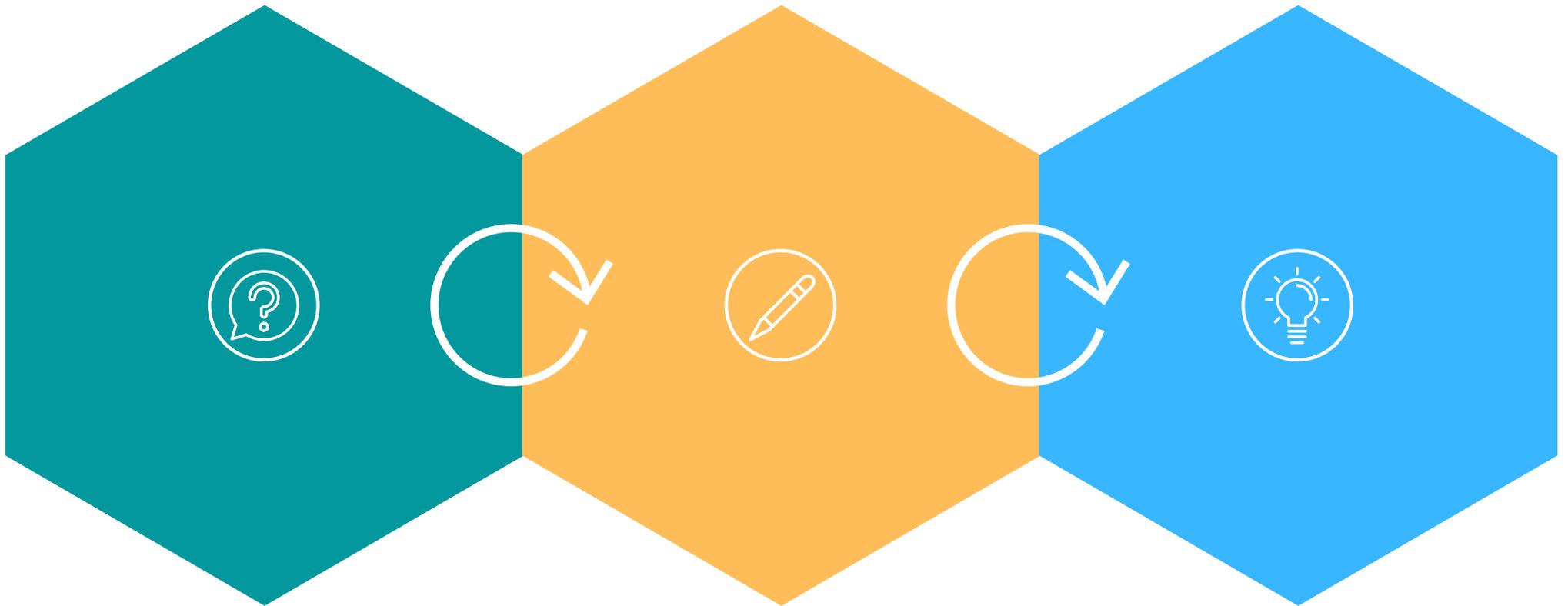
bwcon Research gGmbH

Johanna M. Pabst
Organisationsbegleiterin

pabst@bwcon.de

www.bwcon.de

Anhang: Arbeitsmaterialien

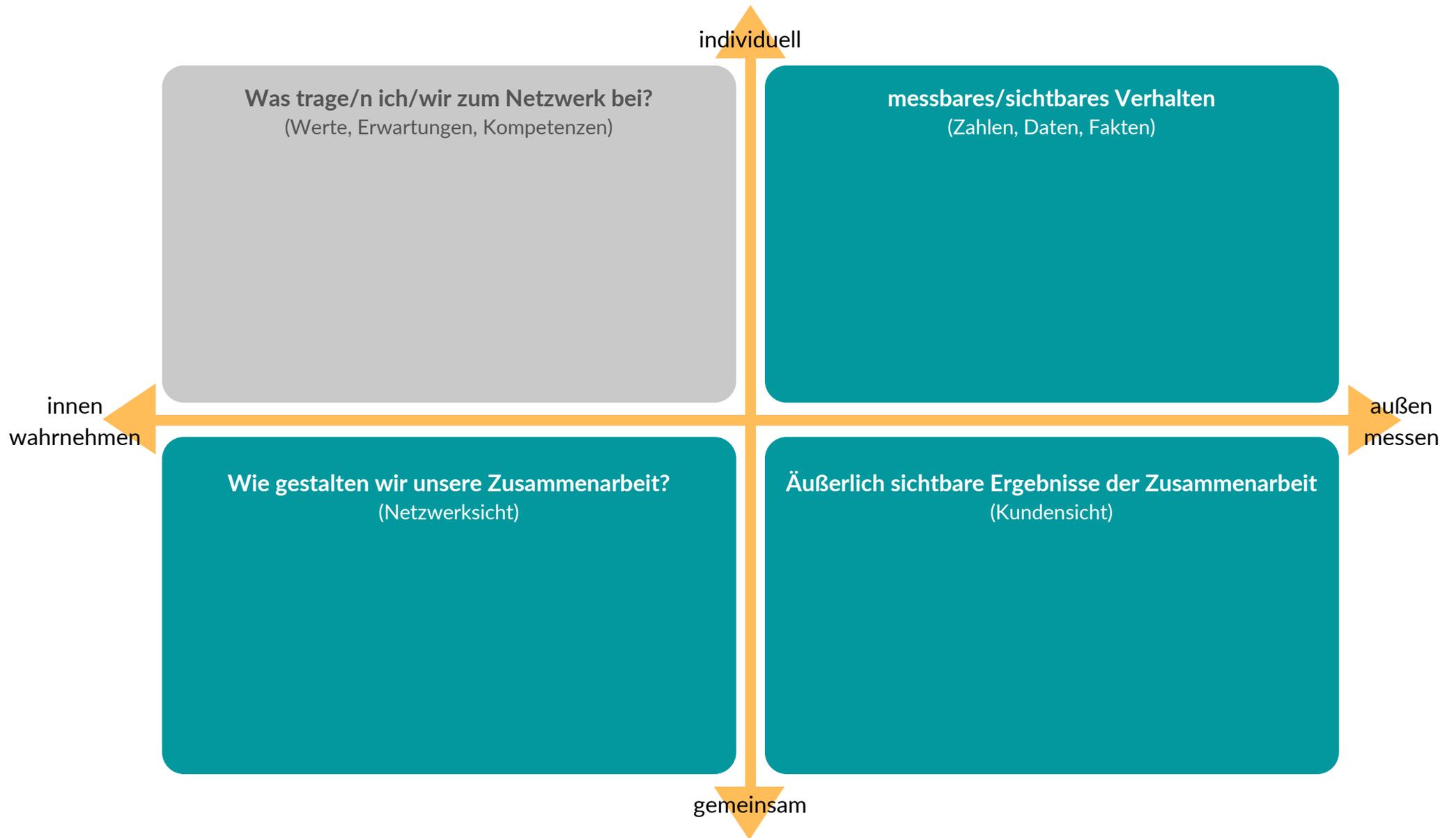


Problemraum

Konzeptraum

Lösungsraum





Systemkristische Komponente?

ja

nein

Partner:

Funktion/Rolle:

Netzwerksicht

Zusammenarbeit mit dem Netzwerk

Wie priorisiert der Partner seine Aufträge in Bezug auf das Netzwerk?
Wie ist der Partner für das Netzwerk erreichbar? (z.B. E-Mail, gemeinsamer Chat)
Wie sehr ist das Vertrauen in die Netzwerkpartner?
Welches Qualitätsverständnis hat das Unternehmen? (z. B. 0-Fehler, „putzen kann der Kunde selbst“)
Ist die Zuverlässigkeit vorgelagerter Stufen der Leistungserstellung seitens des Partners sicher gestellt?
(z. B. Wareneingangskontrollen, exklusive Zusammenarbeit)
Welche Glaubenssätze verbinden den Partner mit dem Netzwerk?
(z. B. „Der Kunde ist König“)
Welche Verhaltensmuster und Routinen verbinden den Partner mit den anderen Netzwerkpartner?
Wie gut versteht sich der Partner mit den anderen im Netzwerk?
Wie funktioniert eine professionelle und partnerschaftliche Kommunikation? Wie werden Konflikte ausgetragen?

Beitrag zum Netzwerk

Welchen Beitrag leistet das Unternehmen zum Netzwerk?
(z. B. IT-Infrastruktur, Angebot von Produkt/Dienstleistung, Risikoabsicherung)

Warum ist genau dieses Unternehmen der richtige Partner für diesen Beitrag zum Netzwerk? (z. B. Alleinstellungsmerkmal des Produkts/der Dienstleistung, persönliche Beziehungen)

Unternehmensinterne Sicht

Voraussetzungen für die Teilnahme am Netzwerk

Welche technischen Schnittstellen stehen zur Verfügung? (z. B. Software, Hardware)
Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
In welchen Bereichen ist das Unternehmen offen für die Teilnahme am Netzwerk? (z. B. Bereitschaft Risiko und Informationen zu teilen)
Welche regulatorischen Voraussetzungen erfüllt das Unternehmen? (z. B. Zertifizierungen, Datenschutz)
Welche Wertvorstellungen herrschen im Unternehmen? (z. B. Umgang mit Kunden, Reaktionszeiten)
Welche Entscheidungsprozesse hat das Unternehmen?
Welche Traditionen gibt es im Unternehmen?
Welche spezifischen Regeln gibt es im Unternehmen?
Welche Führungsstruktur hat das Unternehmen? (z. B. hierarchisch, selbstorganisiert)
Welche Strategie, Ziele und Visionen hat das Unternehmen?
Wo ist Kultur im Unternehmen sichtbar? (z.B. Kleidungsregeln, etc.)

Voraussetzungen für den Beitrag zum Netzwerk

Welche Kompetenzen, Prozess und Ressourcen hat das Unternehmen, um den Beitrag ins Netzwerk einzubringen? (z. B. Maschinen, Räume, Technologien, Werkzeug, Wissen, Abläufe)

Welche Erfahrungen hat das Unternehmen bereits mit der Arbeit in Netzwerken?

Warum ist dieser Partner für dieses Netzwerk besonders geeignet? (z. B. besondere Kompetenzen vorhanden, Datenaustausch funktioniert besonders gut)

Systemkritische
Komponente?

ja

nein

Netzwerksicht

Zusammenarbeit mit dem Netzwerk

Beitrag zum Netzwerk

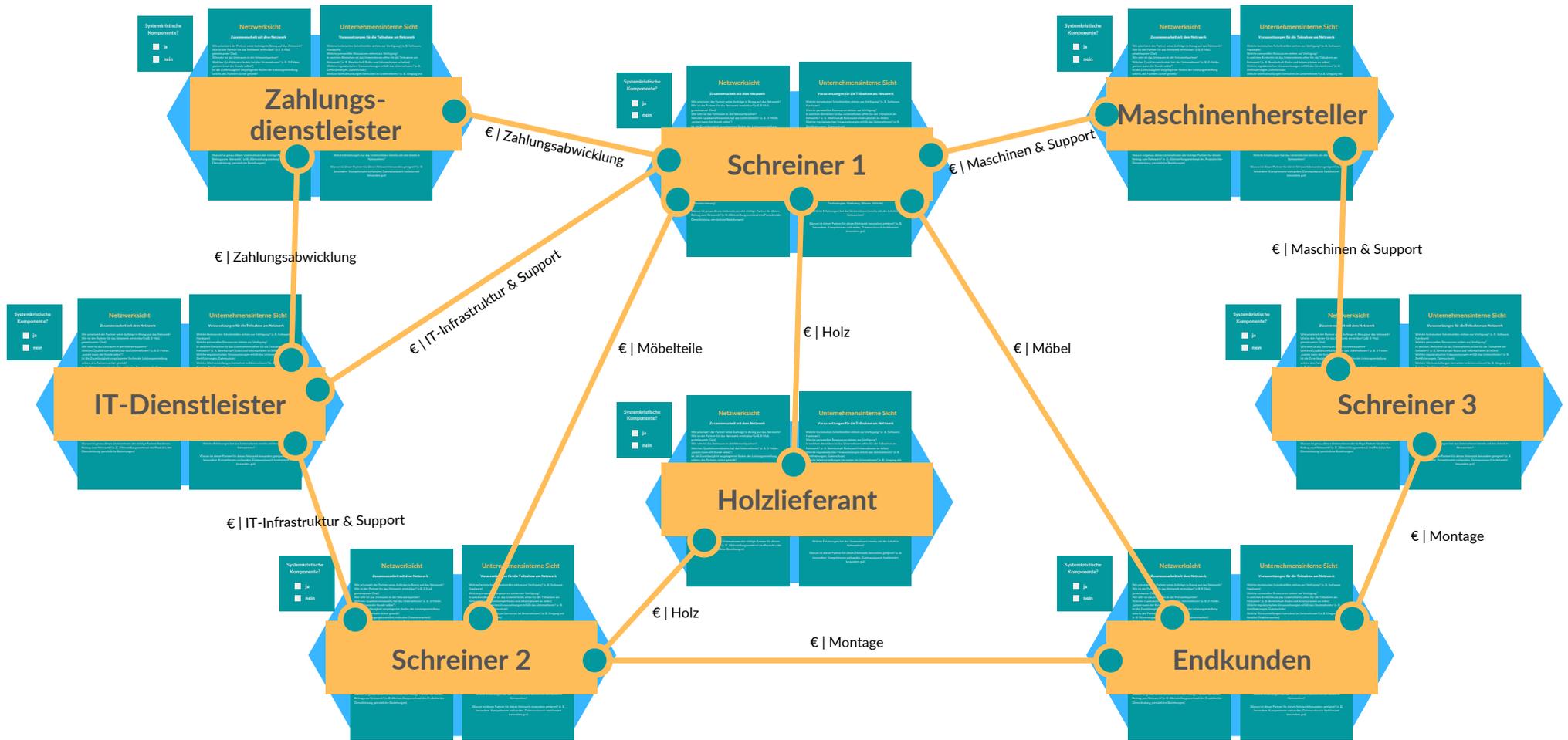
Unternehmensinterne Sicht

Voraussetzungen für die Teilnahme am Netzwerk

Voraussetzungen für den Beitrag zum Netzwerk

Partner:

Funktion/Rolle:



Werte, die mir in meiner Arbeit wichtig sind

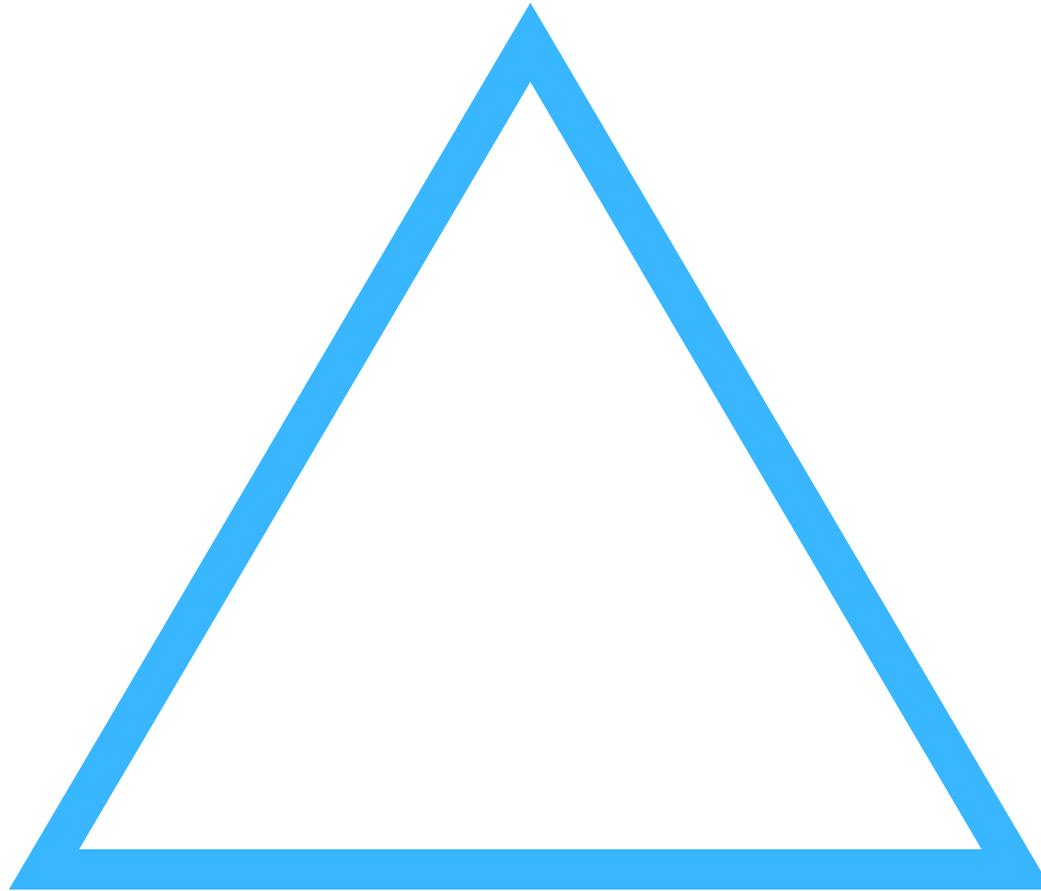
Qualität						Schnelligkeit
Zuverlässigkeit						Flexibilität
Tradition						Innovation
Struktur						Freiheit
Zufriedenheit						Erfolg
Planung						Erfahrung
Wirtschaftlichkeit						Sinn

Wo stehe ich?

Expertise

Kundenorientierung

Gemeinschaft



NAME DES UNTERNEHMENS

EIGENE (FACHLICHE) KOMPETENZEN (ERGEBNISSE UKC, METHODEN, ERFAHRUNGEN....)

PROZESSE/PROZESSUNTERSTÜTZUNG

VERMÖGENSWERTE (BUDGET, PATENTE, RÄUME, RECHTE, VERTRÄGE...)

MÖGLICHES ZEITLICHES INVEST

EIGENE ZIELE/INTERESSEN (HARVARD-KONZEPT)

FUNKTION (STRUKTUR, ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ...)

ANSPRUCHSGRUPPEN (KUNDEN, PARTNER...)

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
MEINE DREI WICHTIGSTEN WERTE								
MEINE LERNBEREITSCHAFT				<input type="radio"/>				
MEINE RISIKOBEREITSCHAFT				<input type="radio"/>				
MEINE ENTSCHEIDUNGSFREUDE				<input type="radio"/>				
VERHALTEN, DAS ICH NICHT MAG		<input type="text"/>						

PERSÖNLICHE KOMPETENZEN

<input type="text"/>						
WIE KOMMUNIZIEREN WIR?						
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
RESONANZ	SYMPATHIE	VERTRAUEN				
WAS BEDEUTEN FÜR UNS						
SICHERHEIT	<input type="radio"/>	FREIHEIT				
STRUKTUR	<input type="radio"/>	FLEXIBILITÄT				

WAS MIR IN DER ZUSAMMENARBEIT WICHTIG IST

GEMEINSAMES PROJEKT

GEMEINSAMES WERTVERSPRECHEN

PROBLEM

PRODUKTE/SERVICES

LÖSUNG

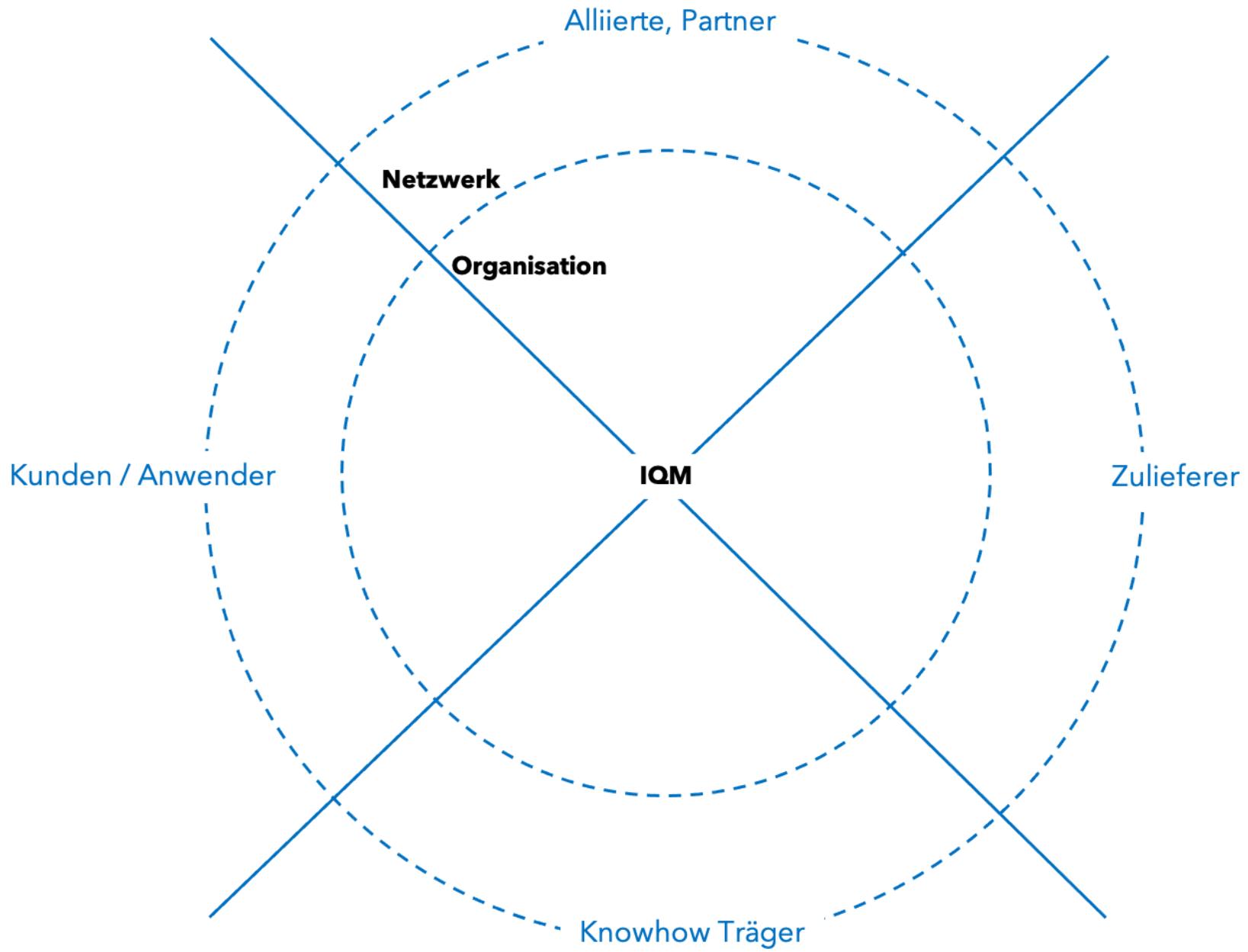
GEMEINSAME AKTIVITÄTEN

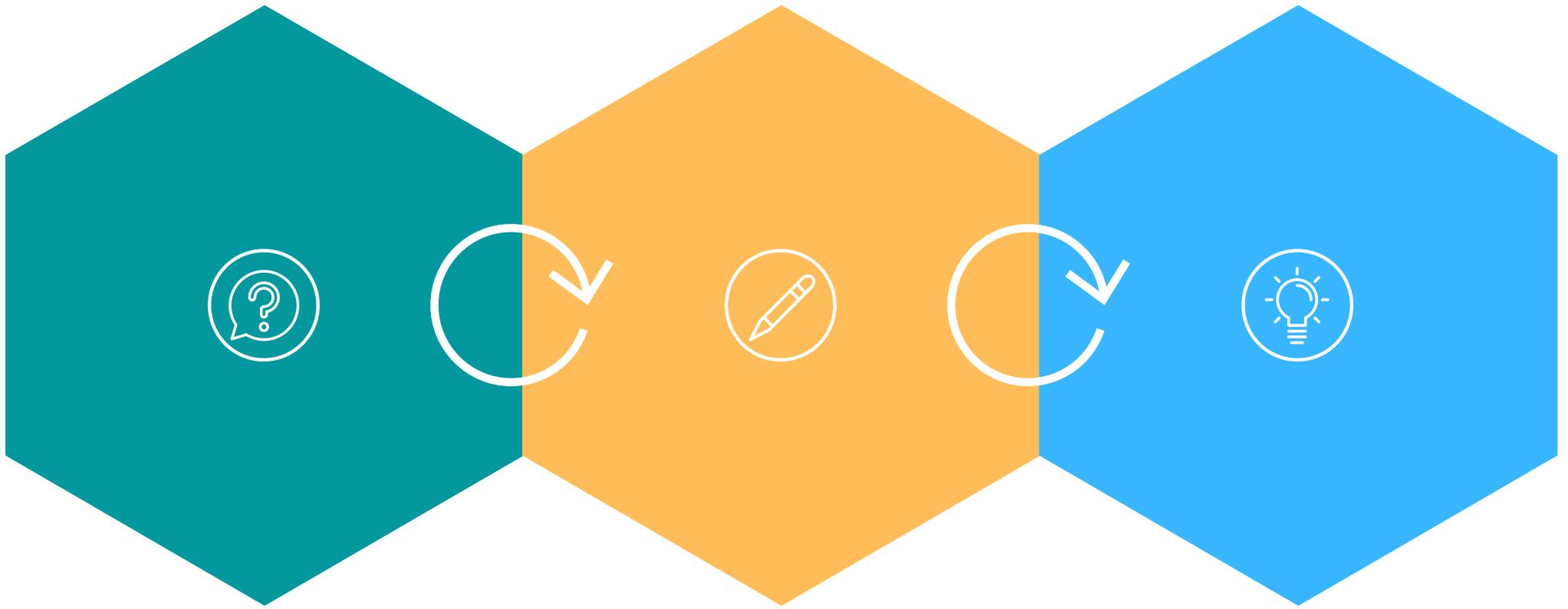
VERTEILUNG DER AUFGABEN & ROLLEN

VERTEILUNG AUSGABEN

VERTEILUNG EINNAHMEN

Co-Creation Canvas



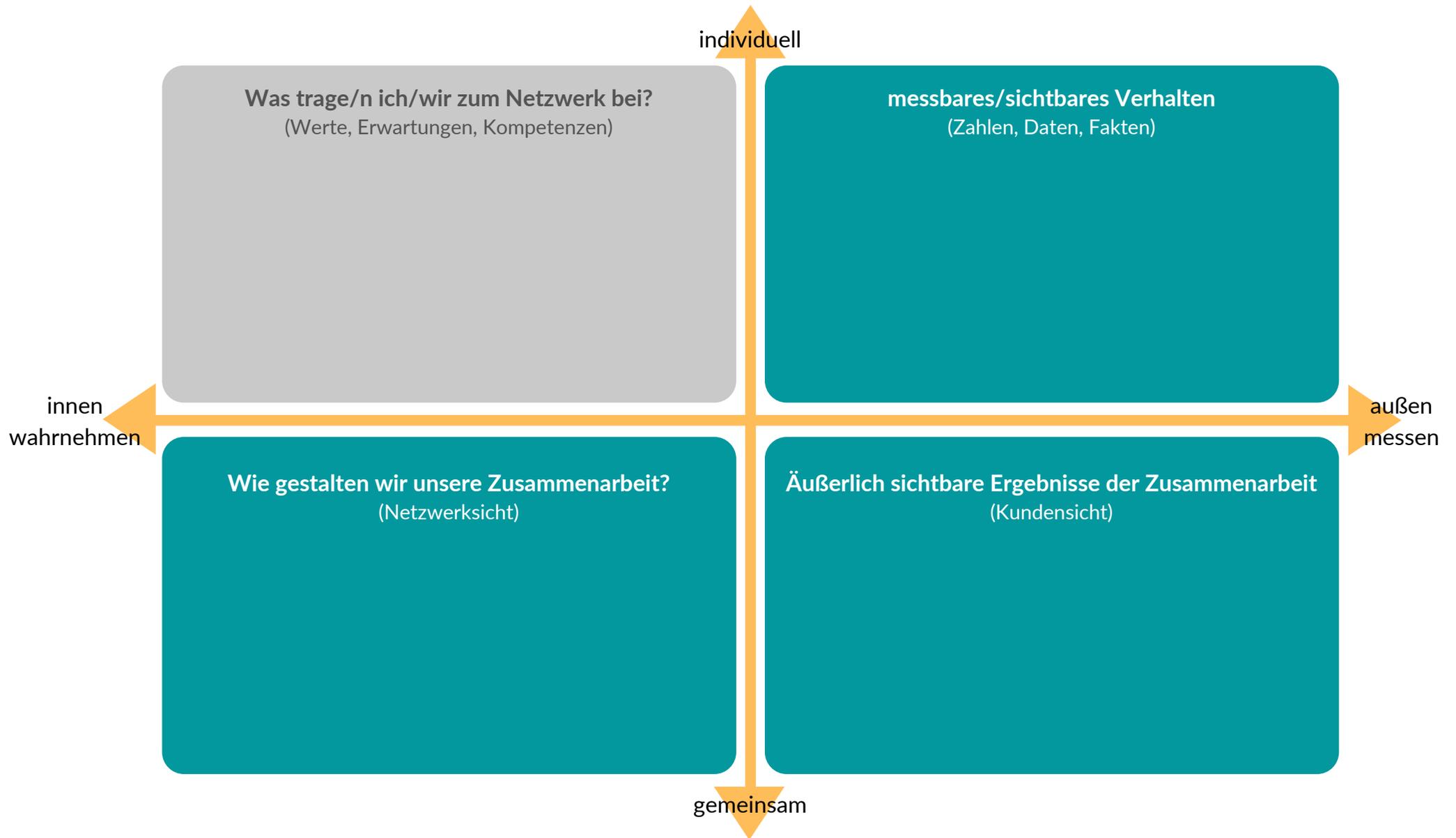


Problemraum

Konzeptraum

Lösungsraum





Systemkristische Komponente?

ja

nein

Partner:

Funktion/Rolle:

Netzwerksicht

Zusammenarbeit mit dem Netzwerk

Wie priorisiert der Partner seine Aufträge in Bezug auf das Netzwerk?
Wie ist der Partner für das Netzwerk erreichbar? (z.B. E-Mail, gemeinsamer Chat)
Wie sehr ist das Vertrauen in die Netzwerkpartner?
Welches Qualitätsverständnis hat das Unternehmen? (z. B. 0-Fehler, „putzen kann der Kunde selbst“)
Ist die Zuverlässigkeit vorgelagerter Stufen der Leistungserstellung seitens des Partners sicher gestellt?
(z. B. Wareneingangskontrollen, exklusive Zusammenarbeit)
Welche Glaubenssätze verbinden den Partner mit dem Netzwerk?
(z. B. „Der Kunde ist König“)
Welche Verhaltensmuster und Routinen verbinden den Partner mit den anderen Netzwerkpartner?
Wie gut versteht sich der Partner mit den anderen im Netzwerk?
Wie funktioniert eine professionelle und partnerschaftliche Kommunikation? Wie werden Konflikte ausgetragen?

Beitrag zum Netzwerk

Welchen Beitrag leistet das Unternehmen zum Netzwerk?
(z. B. IT-Infrastruktur, Angebot von Produkt/Dienstleistung, Risikoabsicherung)

Warum ist genau dieses Unternehmen der richtige Partner für diesen Beitrag zum Netzwerk? (z. B. Alleinstellungsmerkmal des Produkts/der Dienstleistung, persönliche Beziehungen)

Unternehmensinterne Sicht

Voraussetzungen für die Teilnahme am Netzwerk

Welche technischen Schnittstellen stehen zur Verfügung? (z. B. Software, Hardware)
Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
In welchen Bereichen ist das Unternehmen offen für die Teilnahme am Netzwerk? (z. B. Bereitschaft Risiko und Informationen zu teilen)
Welche regulatorischen Voraussetzungen erfüllt das Unternehmen? (z. B. Zertifizierungen, Datenschutz)
Welche Wertvorstellungen herrschen im Unternehmen? (z. B. Umgang mit Kunden, Reaktionszeiten)
Welche Entscheidungsprozesse hat das Unternehmen?
Welche Traditionen gibt es im Unternehmen?
Welche spezifischen Regeln gibt es im Unternehmen?
Welche Führungsstruktur hat das Unternehmen? (z. B. hierarchisch, selbstorganisiert)
Welche Strategie, Ziele und Visionen hat das Unternehmen?
Wo ist Kultur im Unternehmen sichtbar? (z.B. Kleidungsregeln, etc.)

Voraussetzungen für den Beitrag zum Netzwerk

Welche Kompetenzen, Prozess und Ressourcen hat das Unternehmen, um den Beitrag ins Netzwerk einzubringen? (z. B. Maschinen, Räume, Technologien, Werkzeug, Wissen, Abläufe)

Welche Erfahrungen hat das Unternehmen bereits mit der Arbeit in Netzwerken?

Warum ist dieser Partner für dieses Netzwerk besonders geeignet? (z. B. besondere Kompetenzen vorhanden, Datenaustausch funktioniert besonders gut)

Systemkritische
Komponente?

ja

nein

Netzwerksicht

Zusammenarbeit mit dem Netzwerk

Beitrag zum Netzwerk

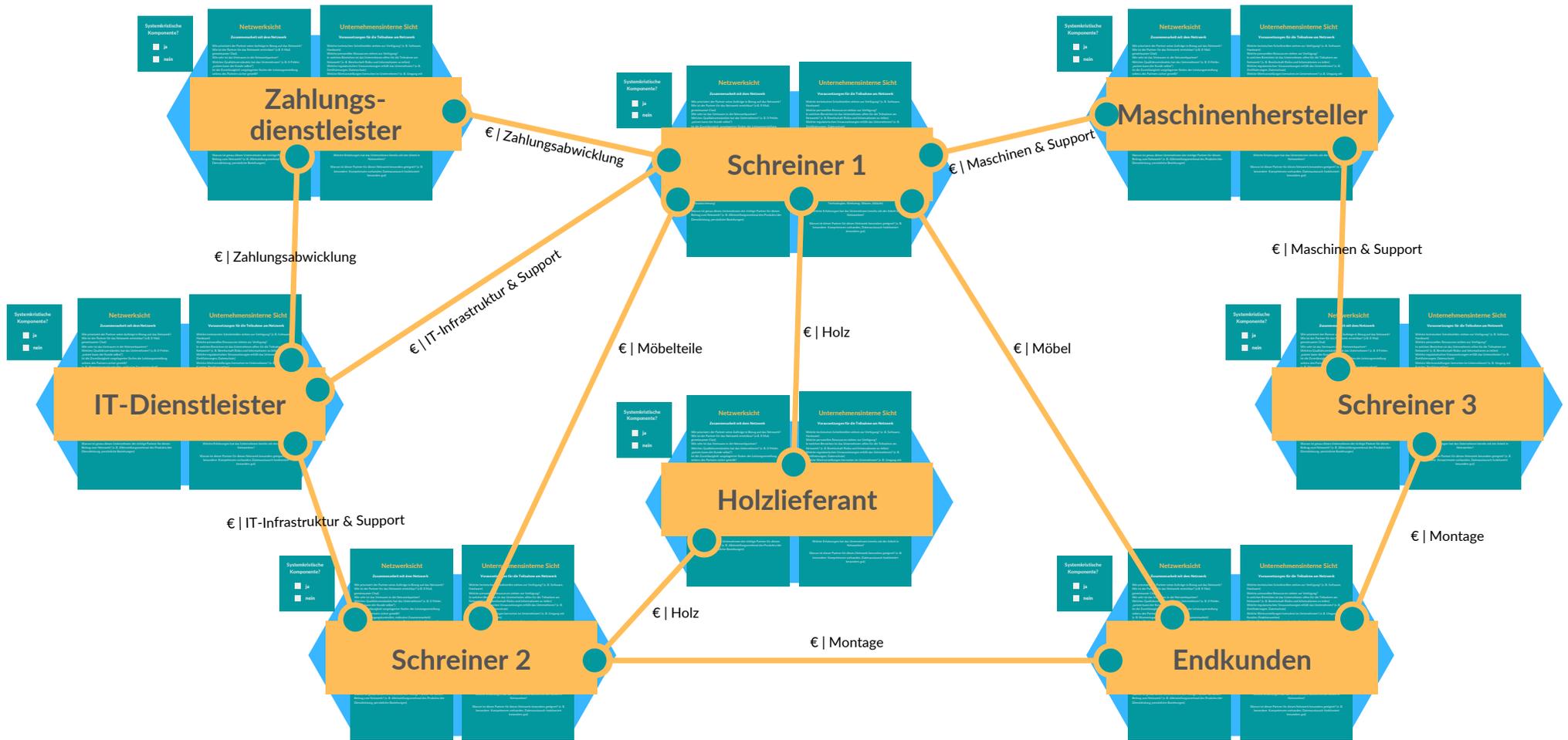
Unternehmensinterne Sicht

Voraussetzungen für die Teilnahme am Netzwerk

Voraussetzungen für den Beitrag zum Netzwerk

Partner:

Funktion/Rolle:



Werte, die mir in meiner Arbeit wichtig sind

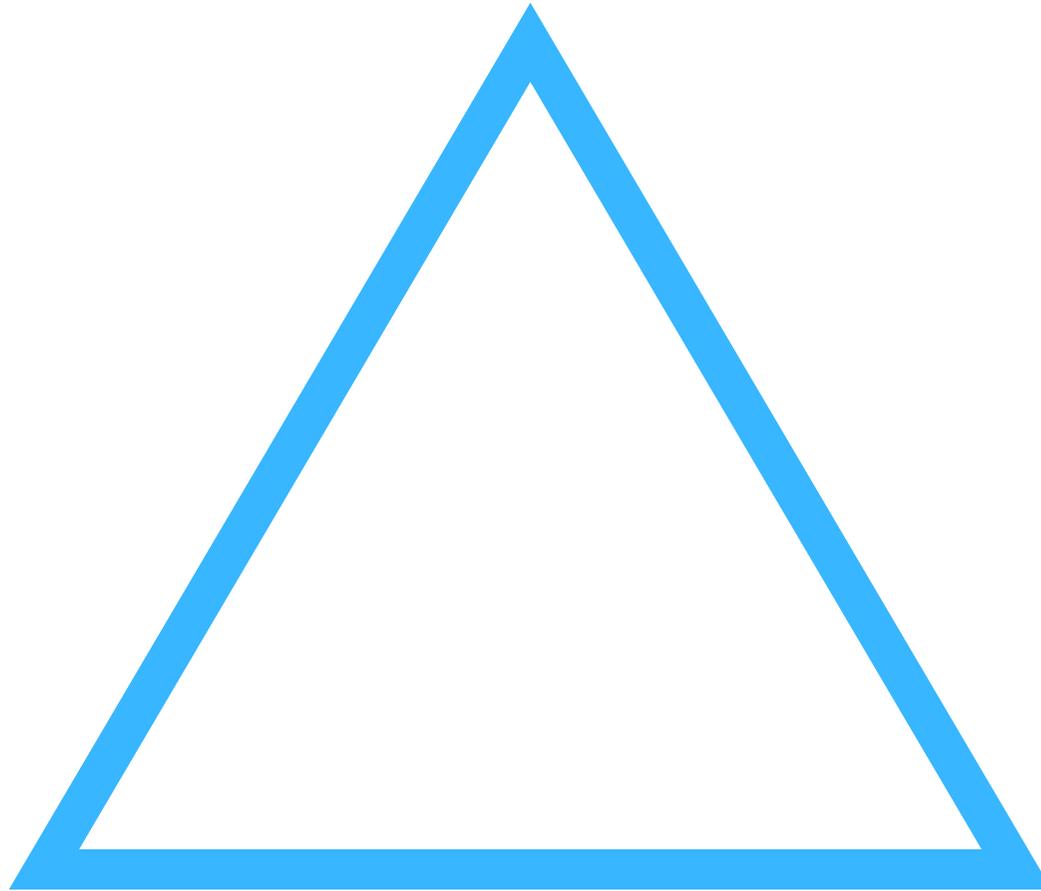
Qualität							Schnelligkeit
Zuverlässigkeit							Flexibilität
Tradition							Innovation
Struktur							Freiheit
Zufriedenheit							Erfolg
Planung							Erfahrung
Wirtschaftlichkeit							Sinn

Wo stehe ich?

Expertise

Kundenorientierung

Gemeinschaft



NAME DES UNTERNEHMENS

EIGENE (FACHLICHE) KOMPETENZEN (ERGEBNISSE UKC, METHODEN, ERFAHRUNGEN....)

PROZESSE/PROZESSUNTERSTÜTZUNG

VERMÖGENSWERTE (BUDGET, PATENTE, RÄUME, RECHTE, VERTRÄGE...)

MÖGLICHES ZEITLICHES INVEST

EIGENE ZIELE/INTERESSEN (HARVARD-KONZEPT

FUNKTION (STRUKTUR, ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ...)

ANSPRUCHSGRUPPEN (KUNDEN, PARTNER...)

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
MEINE DREI WICHTIGSTEN WERTE								
MEINE LERNBEREITSCHAFT				<input type="radio"/>				
MEINE RISIKOBEREITSCHAFT				<input type="radio"/>				
MEINE ENTSCHEIDUNGSFREUDE				<input type="radio"/>				
VERHALTEN, DAS ICH NICHT MAG		<input type="text"/>						

PERSÖNLICHE KOMPETENZEN

<input type="text"/>						
WIE KOMMUNIZIEREN WIR?						
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
RESONANZ	SYMPATHIE	VERTRAUEN				
WAS BEDEUTEN FÜR UNS						
SICHERHEIT	<input type="radio"/>	FREIHEIT				
STRUKTUR	<input type="radio"/>	FLEXIBILITÄT				

WAS MIR IN DER ZUSAMMENARBEIT WICHTIG IST

Co-Creation Canvas

GEMEINSAMES PROJEKT

GEMEINSAMES WERTVERSPRECHEN

PROBLEM

PRODUKTE/SERVICES

LÖSUNG

GEMEINSAME AKTIVITÄTEN

VERTEILUNG DER AUFGABEN & ROLLEN

VERTEILUNG AUSGABEN

VERTEILUNG EINNAHMEN

Co-Creation Canvas

