Erasmus+

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als Grundlage für die Zukunft der Kreativwirtschaft

Modul 2

Beschäftigte mit „Unternehmergeist“ Unternehmen mit Wachstumspotenzial

Lehrer-Handbuch

Erasmus+

Das Projekt „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als Grundlage für die Zukunft der Kreativwirtschaft" verfolgt das zentrale Ziel, (junge) Unternehmerinnen und Unternehmer im Kreativsektor und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Transformationsprozess zu unterstützen. Dieser Transformations- und Innovationsprozess ist notwendig, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und sich zu einem Unternehmen mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell zu entwickeln.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung gibt nur die Meinung der Autoren wieder - die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2019 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Dieses Dokument oder Teile davon dürfen ohne Erlaubnis durch Stivako (Projektkoordination) in keiner Form vervielfältigt werden.

Kontaktadresse:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

The Netherlands

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Projekt-Webseite: www.thriveproject.eu

1. Zusammenfassung – Struktur der Module

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in diesem Modul entwickelt werden sollen

Die Fähigkeiten, die durch diesen Kurs entwickelt werden sollen, sind:

- Hintergrund-Information (“Theorie”) zu Innovationsmanagement, Geschäftsmodellen, Projektmanagement.
- Anwendung von / Umgang mit Methoden, speziell “Business Model Generation CANVAS” und “Design Thinking”.
- Basis-Fähigkeiten in Projektmanagement
- Kommunikationsfähigkeit (multi-kulturelle Teams, Teams, die aus internen und externen Team-Mitgliedern zusammengesetzt sind, etc.)
- Fähigkeit zu Teamarbeit / Netzwerk-Kompetenzen / interkulturelle Kompetenzen
- Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten / Anpassungsfähigkeit / Flexibilität
- Zeit - und Selbst-Management (Ziele definieren, Prioritäten setzen etc.)

Lehr- und Lern-Methoden

Das Konzept “Flipped classroom”

Das Trainings-Modul ist in zwei Phasen unterteilt: Vorbereitungsphase und Präsenzphase. Es wird ein Mix verschiedener Methoden eingesetzt:

- Selbststudium (“distance learning”) in der Vorbereitungsphase
  in der ersten Phase des Lern-Moduls bereiten sich die Teilnehmenden durch Selbststudium des theoretischen Hintergrunds der verschiedenen Themen auf den Kurs vor
- Anwendung des Wissens in der Präsenzphase
  in der Präsenzphase trainieren die Teilnehmenden die Anwendung ihres Wissens durch
    - Fallstudien / Business cases
    - Rollenspiele
    - Arbeiten an konkreten Problemen/Aufgaben

Die Storyline-Methode

Die Fallstudie zu einem “Unternehmen in der Vorbereitung auf die (digitale) Transformation” ist das immer wiederkehrende Thema im Rahmen der Präsenzphase.

Option: Die Teilnehmenden definieren ihr eigenes Projekt / kreieren ihre eigene Fallstudie / gründen ihr eigenes Unternehmen.

Kompetenzerwerb:

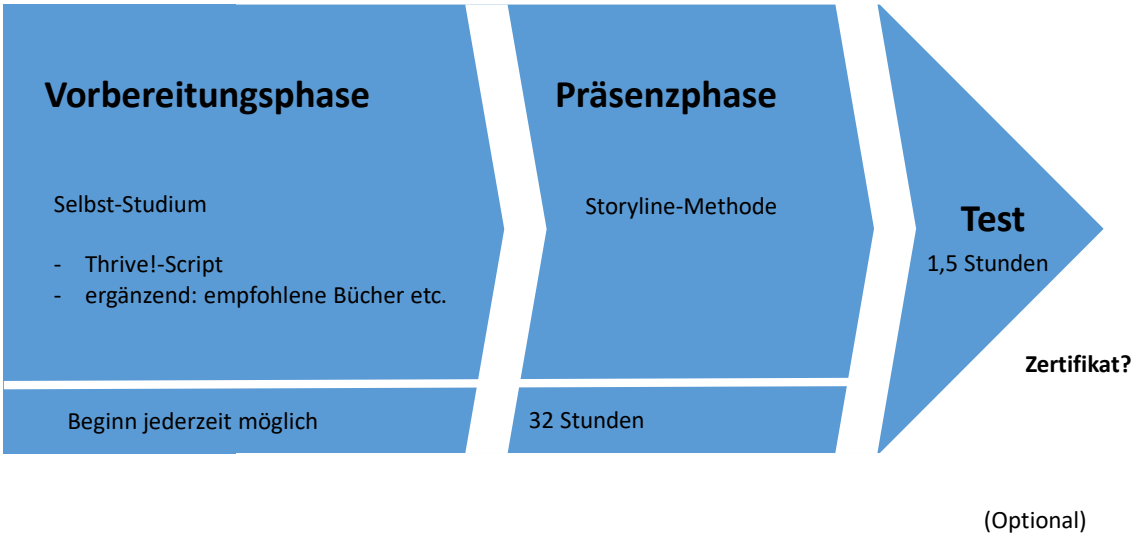
Die Storyline-Methode unterstützt den Erwerb von Methodenkompetenz, im Einzelnen

- Effektiver Umgang mit (externen) Quellen
- Kompetenter Umgang mit (neuen) Medien
- Visualisierung von Arbeitsergebnissen
- Überzeugende Präsentation von Arbeitsergebnissen
- Reflexion des Problemlösungsprozesses sowie des eigenen Vorgehens
- ...

... und verbessert das Kommunikations- und Kooperationsverhalten der Teilnehmenden

- Entwicklung und Beachtung von Regeln für die Gruppenarbeit
- Rücksichtnahme auf andere Gruppenmitglieder
- Verbesserung des Durchsetzungsvermögens
- Umgang mit Konflikten
- Erfolgreiches Argumentieren / Vertreten des eigenen Standpunktes
- Aktives Zuhören
- ...

Das handlungsleitende Prinzip der Storyline-Methode ist: LEARNING BY DOING!



Ablauf des Kurses/Lern-Moduls

Anmerkungen:

Die Präsenzphase kann in 4 oder 5 Tage gesplittet werden. Die nachfolgende Beschreibung des Kurses fogt dem 4-Tage-Modell.

Optional kann der Kurs mit einem Tewst/einer Klausur abgeschlossen werden – die erfolgreichen Teilnehmenden können ein Zertifikat erhalten. Da dieses abhängig ist von den spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation, die diesen Kurs anbietet, sind der Test und das Zertifikat (inkl. ECTS-Punkte) nicht Gegenstand des vorliegenden Konzeptes.

2. Die Storyline Methode

Die Storyline-Methode ist eine themenzentrierte Methode, die ein übergreifendes und ganzheitliches Lernen ermöglichen soll.

Ein Thema – in diesem Kurs ist das die Initiierung und Durchführung eines Innovationsprojektes in einem innovationsdynamischen Unternehmen der Kreativwirtschaft – wird in eine relativ geschlossene Geschichte (“Story”) eingebettet, um zusammenhängende Lerninhalte zu verbinden.

Die Storyline bildet das Gerüst für die Gliederung des zu vermittelnden Lernstoffes, der in inhaltlich aufeinander bezogenen Episoden verknüpft wird, in denen entsprechende Aufgaben zu bearbeiten und Aktivitäten durchzuführen sind.

Die Storyline wird durch den Dozenten entwickelt und den Teilnehmern vorgegeben. Nach Eröffnung/Start der Geschichte übernehmen die Lernenden die Gestaltung des weiteren Fortgangs der Geschichte. Dabei bringen sie ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen (auch aus ihrer beruflichen Praxis) in den Prozess ein.

Der Handlungsverlauf wird durch den Dozenten mithilfe von Schlüsselfragen gesteuert. Diese Schlüsselfragen geben Impulse zur Lösung bestimmter Aufgaben. Sie werden möglichst offen formuliert, so dass vielfältige Antworten und Problemlösungsoptionen möglich sind.

Die Lernenden sollen nicht bestimmte Antworten im Sinne von “richtig” oder “falsch” geben – es sollen vielmehr Denkprozesse in Gang gesetzt werden, sich eigenständig mit dem Thema auseinanderzusetzen und individuelle Lösungen zu erarbeiten. Dabei sollen verschiedene Lösungwege ausprobiert werden.

Ein wichtiger Bestandteil der Methode ist es, den Problemlösungsprozess (kritisch) zu reflektieren, die Ergebnisse darzustellen und mit den anderen Teilnehmenden zu diskutieren.

Der Lehrende nimmt die Rolle sowohl eines Beobachters als auch eines Beraters, Coaches und eines Moderators ein, der die Lernenden bei der Bearbeitung der Aufgaben unterstützt.

Die Lernenden sollen in der Gruppe lernen, wie neue Ideen in einem Team erarbeitet und weiterentwickelt werden.

Die (Zwischen-)Ergebnisse werden nach Abschluss einer Aufgabe von der Gruppe im Plenum präsentiert und mit den anderen Kursteilnehmern diskutiert. Die Lernenden erhalten auf diese Weise ein Feedback sowohl von den anderen Gruppen als auch vom Dozenten.

Zum Abschluss der Präsenzphase wird eine Reflexion des Kurses bzw. des bearbeiteten Projektes durchgeführt. Durch die individuelle und gemeinsame Analyse besteht die Chance, die eigenen Lernfortschritte zu bewerten sowie Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Storyline

Die Storyline soll

- möglichst aus der unmittelbaren Erfahrungswelt der Teilnehmenden kommen,
- in einzelne Episoden gegliedert werden
  In der ersten Episode wird das Ausgangs-Setting entworfen, das die einzelnen Gruppen dann in der Präsenzphase individuell weiterentwickeln.

Durch unerwartete “Zwischenfälle” oder “Störereignisse” kann die Komplexität der Aufgabe erhöht bzw. Können zusätzliche Problemlösungsprozesse in Gang gesetzt werden.

Anmerkung

Je nach Teilnehmergruppe kann auch ein konkretes Problem aus dem Unternehmenskontext der Teilnehmenden zum Ausgangspunkt der Story gemacht werden.

So kann – aus Sicht der Teilnehmenden - der Kurs dazu genutzt werden, nicht nur neues Wissen zu erwerben, neue Methoden anzuwenden und neue Kompetenzen zu erwerben, sondern zusätzlich auch erste Lösungsansätze für ein konkretes Unternehmensproblem zu gewinnen (und zurück mit in den beruflichen Alltag zu nehmen).

Dazu wird dann in der Gruppe zu Beginn ein entsprechendes Start-Setting definiert.

Dieses Vorgehen ist sehr anspruchsvoll und verlangt vom Dozenten eine sehr gute Vorbereitung und setzt die entsprechende Erfahrung voraus.

Die Storyline des vorliegenden Kurses

Betterprint
– eine Traditionsdruckerei auf dem Weg zum Medienunternehmen der Zukunft

Betterprint, ein traditionsreiches und sehr erfolgreiches Unternehmen der Druckindustrie mit 180 Beschäftigten, muss feststellen, dass durch die rasanten Entwicklungen des Internets und die zunehmende Digitalisierung die Geschäftsfelder kontinuierlich schrumpfen – einige Geschäftsfelder sind bereits vollständig weggebrochen.

Der Schwerpunt der Geschäftstätigkeit der Betterprint liegt auf dem Druck von Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten, Katalogen bis hin zu Akzidenzen. Die Kunden sind überwiegend mittelgroße Unternehmen, zu denen z.T. seit Jahrzehnten sehr gute, in den meisten Fällen auch persönliche Geschäftsbeziehungen bestehen. Billigkonkurrenz aus dem Ausland, das veränderte Verhalten der Konsumenten in der Mediennutzung sowie die neue Konkurrenz durch Onlinedruckereien haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass immer mehr Aufträge verloren gehen und selbst langjährige Kunden ihre Geschäftsbeziehung zu Betterprint kündigen. Durch die Entwicklung des Digitaldrucks kann mittlerweile fast jeder Broschüren, Kataloge etc. selbst drucken – wenn diese nicht ohnehin nur noch digital auf der Firmenwebseite zum download zur Verfügung gestellt oder per Mailing verschickt werden.

Diese dramatische Entwicklung, die sich mit zunehmendem Tempo fortsetzt, führte zur größten Krise in der Unternehmensgeschichte der Betterprint und gefährdet mittlerweile die Existenz der Druckerei. In den vergangenen 3 Jahren hat die Betterprint Verluste gemacht.

Das Schreiben des Großkunden BOLEK bildet den Anlass für eine Krisensitzung des Managements der Betterprint.

“... müssen wir Ihnen mit Bedauern leider mitteilen, dass wir uns gezwungen sehen, unsere Druckaufträge zukünftig an eine Druckerei in Polen zu vergeben, die uns die Produkte mit einem Preisvorteil von 25% in akzeptabler Qualität liefern kann.
Wir bedanken uns für die stets sehr gute Zusammenarbeit und ...”

Nachdem der Leiter des Bereiches “Finanzen” kurz erläutert hat, dass durch den Verlust von Aufträgen einerseits und die steigenden Kosten für Papier, Farben, aber auch Energie und Personal andererseits monatlich Verluste in Höhe von ca. 50.000,- bis 60.000,- € entstehen, fallen die Vorschläge der einzelnen Mitglieder des Management-Teams recht unterschiedlich aus. Der Produktionsleiter favorisiert die Investition in eine neue Digitaldruckmaschine, während der Vertriebschef auf die zentrale Bedeutung neuer Produkte sowie die Erschließung neuer Kunden hinweist. Karl Müller, Sohn des Gründers der Betterprint, der das Unternehmen in der 2. Generation seit mehr als 25 Jahren führt, fasst zum Abschluss der Besprechung die Ideen und Überlegungen wie folgt zusammen:

Einzelne Maßnahmen wie der Kauf neuer Technik oder Werbeaktionen zur Gewinnung neuer Kunden reichen nicht aus, die Existenz der Betterprint langfristig und nachhaltig zu sichern. Vielmehr ist das bisherige Geschäftsmodell grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Wo liegen die Stärken und Schwächen der Betterprint? Was sind die Kernkompetenzen? Welche Alleinstellungsmerkmale gibt es? Wie könnte ein innovatives Geschäftsmodell für die Sicherung der Zukunft von Betterprint aussehen? Was muss dazu getan werden?

Müller (61 Jahre alt) nutzt die Gelegenheit, seinen Führungskräften zu eröffnen, dass er sich entschlossen habe, den Generationenwechsel im Familienunternehmen vorzuziehen. Die Geschäftsführung soll, früher als ursprünglich geplant, innerhalb der kommenden 2 Jahre vollständig auf seine Tochter übertragen werden. Julia Müller bringt durch ihre Ausbildung und ihre bisherige berufliche Tätgkeit in einer renommierten Unternehmensberatung, die sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert hat, beste Voraussetzungen mit, durch innovative Ideen die Betterprint neu auszurichten.

Die Betterprint ist in der glücklichen Situation, dass sie über eine gut ausgebildete Belegschaft verfügt. Speziell in den Bereichen “Entwicklung” und “Vertrieb/Marketing” arbeiten zwei junge Nachwuchskräfte, die in der Vergangenheit durch innovative Ideen und Umsetzungswillen aufgefallen sind und Ambitionen haben, sich auch persönlich weiter zu entwickeln. Um zu wirklich innovativen Ideen für die Zukunft der Betterprint zu gelangen, einigt sich das Management-Team, dieses Potenzial zu nutzen und die beiden Mitarbeiter eng in die Neuausrichtung des Unternehmens einbeziehen. Deshalb beauftragt das Management die beiden Mitarbeiter, ein Innovationsteam zusammenzustellen, um in einem ersten Schritt Ideen für Innovationen zu gewinnen.

Das Team soll nicht nur aus internen Beschäftigten,sondern auch aus externen Mitgliedern (Fachleuten) bestehen. Es dürfen in dieser Phase maximal 2 externe Experten einbezogen werden.

Die Aufgabe des Innovationsteams ist es

- eine Bestandsaufnahme der Ausgangsituation vorzunehmen,

- Ideen für neue Produkte / Dienstleistungen zu generieren und zu testen,

- für eine ausgewählte Idee ein erstes Geschäftsmodell zu erarbeiten,

- für die weitere Verfolgung / Umsetzung der Idee einen Projektplan zu entwickeln und

- die Ergebnisse vorzustellen und mit der Geschäftsführung zu diskutieren.

Handlungsplan

Steht die Story fest und sind die Episoden definiert, werden die entsprechenden Schlüsselfragen formuliert.

Auf dieser Basis wird ein Handlungs- bzw. Ablaufplan entworfen, der als Orientierung für den (weiteren) Ablauf des Kurses dient.

Handlungsplan Episode 1: Geschäftsmodelle (Teil 1)

Storyline **(Ablauf)**	**Schlüsselfragen**	**Aktivitäten**	**Methoden**	**Material**	**Lernziele / Ergebnisse**
1.1 Grundbegriffe	Was ist ein Geschäfts-modell? Wie lässt sich ein Geschäftsmodell beschreiben? Was sind die einzel-nen Elemente eines Geschäftsmodells?	Die Teilnehmer werden in Gruppen eingeteilt. Die Gruppen erarbeiten durch Analyse des einschlägigen Materials (Literatur etc.) und Diskussion Antworten, Ideen und Vorschläge. Die Gruppen dokumentieren die Ergebnisse ihrer Arbeit.	Gruppe	Manual Literatur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its	1. Den Begriff Geschäftsmodell definieren können. 2. Die Elemente von Geschäftsmodellen nennen können. 3. Die Begriffe Geschäftsmodell und Geschäftsfeld voneinander abgrenzen können. 4. Einige (gängige) Geschäftsmodell-Muster nennen und beschreiben können. 5. Ein ausgewähltes Geschäftsmodell in der Kreativwirtschaft beispielhaft erläutern können. 6. Die Methode Business Model Generation CANVAS kennen.

Handlungsplan Episode 1: Geschäftsmodelle (Teil 2)

Storyline **(Ablauf)**	**Schlüsselfragen**	**Aktiviitäten**	**Methoden**	**Material**	**Lernziele / Ergebnisse**
1.2 Das Geschäftsmodell 1.2.1 Kundensegmente 1.2.2 Wertangebote 1.2.3 Kanäle 1.2.4 Kundenbeziehungen 1.2.5 Einnahmequellen 1.2.6 Schlüsselressourcen 1.2.7 Schlüsselaktivitäten 1.2.8 Schlüsselpartner 1.2.9 Kostenstruktur	Wie entsteht ein Geschäftsmodell? Was versteht man unter Wertangeboten? Wie können Zielgrup-pen definiert und identifiziert werden? Wie können die Beziehungen zu den Kunden gestaltet werden? Welche Bedeutung haben Partnerschaften? Wie lassen sich die Finanzströme beschreiben?	Die Gruppen erarbeiten durch Analyse des einschlägigen Materials (Literatur etc.) und Diskussion Antworten, Ideen und Vorschläge. Die Gruppen stellen das Geschäftsmodell der “Betterprint” in der Systematik des BMG CANVAS dar. Die Gruppen dokumentieren die Ergebnisse ihrer Arbeit. Jede Gruppe stellt das aktuelle Geschäftsmodell der “Betterprint” vor.	Gruppe Plenum (Abschluss Tag 1)	Manual Literatur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its	1. Ein Geschäftsmodell anhand der Methode “Business Model Generation CANVAS” darstellen können. 2. Die Bedeutung des Denkens aus der Perspektive des Kunden (Nutzer-orientierung) erklären können. 3. Kundensegmente definieren und beschreiben können. 4. Mögliche Einnahmequellen/Preismodelle benennen und erklären können (z.B. Vor- und Nachteile). 5. Kostenstrukturen erläutern können. 6. Schlüsselressourcen definieren und beschreiben können. 7. Die Bedeutung von Kooperationen für innovative Geschäftsmodelle kennen und erläutern können.

Handlungsplan Episode 2: Ein Innovationsprojekt planen

Storyline (Ablauf)	**Schlüsselfragen**	**Aktivitäten**	**Methoden**	**Material**	**Lernziele / Ergebnisse**
2.1 Innovationsprozesse 2.1.1 Phasen im Innovationsprozess 2.1.2 Rollen im Innovationsprozess 2.2 Innovationsprojekte 2.2.1 Besonderheiten von Innovationsprojekten 2.2.2 Management von Innovationsprojekten 2.2.3 Planung von Innovationsprojekten 2.3 Innovationsteams 2.3.1 Rollen in Innovationsprojekten 2.3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit	Wie verlaufen Innovationsprozesse? Was sind typische Hemmnisse in Innovationsprozessen? Wie können Innovationsprojekte gestaltet werden? Welche Rolle nehmen die Mitglieder eines Innovationsteams ein? Was ist bei der Zusammenstellung eines Innovationsteams zu beachten? Wie können Widerstände im Innovationsprozess / Innovationsprojekt überwunden werden?	Die Gruppen erarbeiten durch Analyse des einschlägigen Materials (Literatur etc.) und Diskussion Antworten, Ideen und Vorschläge. Die Gruppen entwickeln ein Innovationsprojekt und erstellen eine erste Projektplanung. Jede Gruppe stellt das Projektteam und den Projektplan vor.	Gruppe Plenum (Abschluss Tag 2)	Manual Literatur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its	1. Die Phasen eines Innovationsprozesses kennen und beschreiben können. 2. Kategorien von Innovationshemmnissen kennen und erklären können. 3. Das Promotorenkonzept kennen und die unterschiedlichen Promotoren benennen sowie deren Beitrag für den Erfolg von Innovationsprojekten erläutern können. 4. Die Rollen der Mitglieder eines Innovationsteams kennen und ein Projektteam zusammenstellen können. 5. Die Schritte zur Planung eines Innovationsprojektes kennen. 6. Einen Projektplan erarbeiten udn grafisch darstellen können. 7. Die Arbeit in einem Innovationsteam organisieren können.

Handlungsplan Episode 3: Neue Produkte und/oder Dienstleistungen entwickeln

Storyline **(Ablauf)**	**Schlüsselfragen**	**Aktivitäten**	**Methoden**	**Material**	**Lernziele / Ergebnisse**
Innovationsmethode Design Thinking	Welche Methoden Innovationsmanage-ment gibt es? Wie kann die Inte-gration der Nutzer-perspektive gelingen? Was sind erfolgreiche Methoden von Startups und wie können diese genutzt werden? Wie kann man vermeiden, dass innovative Produkte udn/oder Dienst-leistungen am Markt scheitern?	Die Gruppen erarbeiten durch Analyse des einschlägigen Materials (Literatur etc.) und Diskussion Antworten, Ideen und Vorschläge. Die Gruppen entwickeln erste Ideen für ein innovatives Produkt / eine innovative Dienstleistung? Die Gruppen bauen einen Prototypen ihrer Idee und testen diese (Nutzerbefragung) Jede Gruppe stellt das Ergebnis des Nutzertestes vor.	Gruppe Plenum (Abschluss Tag 3)	Manual Literatur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its	1. Kreativitätstechniken und Innovationsmethoden kennen. 2. Die Methode “Design Thinking” nennen und erläutern können. 3. Die Bedeutung der Nutzerperspektive in Innovationsprozessen/-projekten beschreiben können. 4. Die Methode Design Thinking beispeilhaft anwenden können. 5. Kundenorientierung als Leitprinzip im Innovationsprozess umsetzen können. 6. Die Zusammenarbeit in einem Innovations-team kennenlernen. 7. Eigene Ideen in ein Team einbringen und (gegen Widerstände) vertreten können. 8. Mit Konflikten im Team umgehen können. 9. Eine Innovationsidee in einen Pitch überführen und überzeugend darstellen (3 Minuten) können.

Handlungsplan Episode 4: Ein Geschäftsmodell für die Zukunft entwickeln

Storyline **(Ablauf)**	**Schlüsselfragen**	**Aktiviitäten**	**Methoden**	**Material**	**Lernziele / Ergebnisse**
Ein neues Geschäftsmodell “Betterprint 2030” entwickeln. Die Methode “Business Model Generation CANVAS” anwenden.	Wie kann das neue Produkt / die neue Dienstleistung in ein neues Geschäfts-modell integriert werden? Welche Auswirkungen hat das neue Produkt / die neue Dienst-leistung auf die anderen Elemente des Geschäftsmodells? Wie kann das neue Geschäftsmodell überzeugend vorgestellt werden? Wie kann das neue Geschäftsmodell umgesetzt werden?	Die Gruppen stellen in einem Pitch (3 Minuten) ihr neues Produkt/ihre neue Dienstleistung vor (Integration der Ergebnisse des Nutzertestes – siehe Episode 3) Die Gruppen erarbeiten durch Analyse des einschlägigen Materials (Literatur etc.) und Diskussion Antworten, Ideen und Vorschläge. Die Gruppen entwickeln den Rahmen für ein neues Geschäftsmodell “Betterprint 2030”. Jede Gruppe präsentiert das neue Geschäftsmodell vor dem Managementteam (30 – 45 Minuten).	Plenum (Beginn Tag 4) Gruppe Plenum (Abschluss Tag 4)	Manual Literatur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its	1. Die Methode Business Model Generation CANVAS anwenden können. 2. Den Rahmen eines neuen Geschäfts-modells entwickeln und beschreiben können. 3. Die Zusammenhänge der verschiedenen Elemente eines Geschäftsmodells nachvollziehen können. 4. Ein neues Geschäftsmodell präsentieren und gegenüber der Geschäftsleitung vertreten können.

3. Die Präsenzphase

Gruppenbildung

Die Zusammenstellung der Gruppen ist dem Ziel der Story bzw. den einzelnen Arbeitsphasen anzupassen.

Vier Kriterien können herangezogen werden:

- Leistung (Vorerfahrung, Qualifikation, Funktion),
- soziale Beziehungen der Teilnehmer untereinander,
- (thematische) Interessen und/oder
- Zufall.

Hier:

Die Gruppen sollten nach Möglichkeit aus 4-6 Mitgliedern bestehen. Dabei sind die jeweiligen Rollen (Teamleiter, Spezialist, Externer) zu Beginn der Gruppenarbeit festzulegen.

Die Rollen sollten – damit jedes Gruppenmitglied die unterschiedlichen Perspektiven kennenlernen kann – im Laufe des Kurses gewechselt werden.

Je nach Verlauf des Kurses kann ein Austausch/Wechsel einzelner Gruppenmitglieder erfolgen, d.h. am dritten Tag wechseln z.B. jeweils 2 Mitglieder die Gruppen, sodass eine neue Zusammensetzung der Gruppen entsteht.

Der Wechsel kann aber auch durch den Dozenten provoziert werden – z.B. durch Intervention durch ein unvorhergesehenes "Störereignis". Initiiert wird das dann z.B. durch das Ereignis: Der Freelancer (z.B. Experte für Digitalisierung) steigt aus dem Projekt aus. Er ist wegen seiner speziellen Kenntnisse von einem Wettbewerbsunternehmen abgeworben worden und soll deren Innovationsteam unterstützen.

Hinweis:
"Störereignisse" sollten in Abhängigkeit vom Verlauf des Kurses eingesetzt werden, d.h. die "Stärke" der Gruppe und/oder der erreichte Fortschritt in der Bearbeitung der einzelnen Aufgaben muss berücksichtigt werden.

Arbeitsmittel

Die Arbeitsmittel, die für den Kurs bzw. für die Teilnehmer bereitzustellen sind, hängen ab von den einzusetzenden Methoden

- Whiteboard
- Flipchart/Metaplan
- Papier
- Post-its
- Literatur
- Internet-Zugang
- Warming-Ups: Vorlagen (siehe Anhang) und Legosteine.

Wichtig: es sind in ausreichender Zahl (entsprechend der Anzahl der Gruppen) Räume zur Verfügung zu stellen, in denen die einzelnen Gruppen ungestört arbeiten können.

Ablaufplan Präsenzphase:

„Betterprint“ - Von der Tradition zur Innovation

Sie erarbeiten den Rahmen eines neuen Geschäftsmodells für das Unternehmen „Betterprint“ (Einzelheiten sind der separaten Beschreibung zu entnehmen). Dazu bilden Sie in einem ersten Schritt das aktuelle Geschäftsmodell der Betterprint ab. Darauf aufbauend setzen Sie für den Erneuerungsprozess des Unternehmens ein Innovationsprojekt auf. Ziel ist es, unter Zuhilfenahme der Innovationsmethode „Design-Thinking“ mit einem geeigneten Innovationsteam Ideen für neue Produkte und/oder Dienstleistungen zu entwickeln, einen ersten Prototyp zu erstellen und diesen mit der Zielgruppe zu testen. Ausgehend von dem neuen Produkt/der neuen Dienstleistung soll der Rahmen eines neuen Geschäftsmodells „Betterprint 2030“ erarbeitet und der Geschäftsleitung vorgestellt werden (Methode: Business Model Generation CANVAS).

Dauer des Moduls: 4 Tage – insgesamt 32 Stunden (8h/8h/8h/8h)

Tag 1	
Dauer	Unterrichtsform
60 Min	**Begrüßung** Vorstellungsrunde Abfrage der Erwartungen und Wünsche der Teilnehmenden Vorstellung und Besprechung des Ablaufs inkl. Erläuterung des didaktischen Konzeptes
120 Min	**Impulsvortrag 1** Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen (Dozent) Einführung in die Fallstudie und Erläuterung des weiteren Vorgehens (Dozent)
210 Min	**Gruppenarbeit 1** Die Teilnehmenden arbeiten in Gruppen mit je 3-6 Personen. *Aufgabe*: Darstellung des aktuellen Geschäftsmodells der „Betterprint“ mit der Systematik der Methode Business Model Generation CANVAS *Schüsselfragen*: • Wie wird ein Geschäftsmodell mit seinen neun Elementen entwickelt? • Wie können die Kunden(segmente) beschrieben werden? Können diese anhand von sog. „Personas“ dargestellt werden? • Wie lässt sich das bisherige Wertangebot der Betterprint aus einer nutzerorientierten Perspektive formulieren? • Folgt das bisherige Geschäftsmodell der Betterprint einem „typischen“ Geschäftsmodellmuster? • Wo liegen besondere Stärken, wo weist die Betterprint Schwächen auf? *Hinweis*: Die fehlenden Informationen zur Darstellung des Geschäftsmodells, die nicht der Fallstudie zu entnehmen sind, werden durch die Teilnehmer nach den eigenen Vorstellungen ergänzt.
90 Min	**Präsentation 1** Jede Gruppe Präsentation der Geschäftsmodell-CANVAS der Betterprint (jeweils 15 – 20 Minuten) Diskussion mit den anderen Gruppen (jeweils 5 – 10 Minuten) Moderation durch den Dozenten

Tag 2	
Dauer	Unterrichtsform
120 Min	**Impulsvortrag 2** Innovationen – Innovationsmanagement – Innovationsprojekte (Dozent) Warming – up: Projektmanagement-Planspiel „Turmbau“ (Dozent) (Anleitung und Material: siehe Anhang 1)
270 Min	**Gruppenarbeit 2** Die Teilnehmenden arbeiten in den Gruppen von Tag 1 weiter. *Aufgabe*: Erarbeitung eines Projektplans für ein Innovationsprojekt zur Erarbeitung des zukünftigen Geschäftsmodells „Betterprint 2030“ *Schüsselfragen*: • Was ist das konkrete Ziel des Innovationsprojektes (Auftragsklärung)? • Wie wollen Sie das Projektteam zusammensetzen? • Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit im Team? • Was sind wichtige Meilensteine? • Was sind mögliche Probleme und wie wollen Sie diese ggf. lösen?
90 Min	**Präsentation 2** Jede Gruppe Präsentation des Projektplans „Betterprint 2030“ (jeweils 15 – 20 Minuten) Diskussion mit den anderen Gruppen (jeweils 5 – 10 Minuten) Moderation durch den Dozenten

Tag 3	
Dauer	Unterrichtsform
90 Min	**Impulsvortrag 3** Innovationsmethoden – Design Thinking (Dozent) Warming – up: „Neun-Punkte-Problem“ (Dozent) (Anleitung und Material: siehe Anhang 2)
300 Min	**Gruppenarbeit 3** Die Teilnehmenden arbeiten in den Gruppen von Tag 1 weiter. *Aufgabe*: Entwicklung von Ideen für neue Produkte und/oder neue Dienstleistungen als Basis für das zukünftige Geschäftsmodell „Betterprint 2030“ *Schüsselfragen*: • Was sind die zentralen Trends und wo liegen die (zukünftigen) Chancen und Risiken für Unternehmen in der Kreativwirtschaft? • Welche Produkte und/oder Dienstleistungen könnten auf der Basis des bisherigen Geschäftsmodells der Betterprint den Turnaround initiieren? • Entsprechen unsere Ideen dem Bedarf und den Bedürfnissen unserer (zukünftigen) Kunden? *Hinweis 1*: Bestandteil der Gruppenarbeit ist der Test eines Prototyps der Innovation. Dafür ist ein Zeitraum von 60 – 90 Minuten einzuplanen. *Hinweis 2*: Je nach Verlauf und „Stärke“ der Gruppen können „Störereignisse“ in den Ablauf der Gruppenarbeit eingebaut werden, z.B.: • Der Geschäftsführer kommt zum Team, lässt sich einen Zwischenstand der Arbeit vorstellen und verunsichert die Gruppe durch seine (kritische) Bewertung der Ideen. • Es kommt zu heftigen Auseinandersetzungen im Team über die Vorgehensweise im Projekt – der Projektleiter muss den Konflikt lösen/ein Krisengespräch führen. • Der Freelancer kündigt überraschend seinen Auftrag und verlässt das Team, um für einen Wettbewerber zu arbeiten. • Die Teams werden neu zusammengesetzt, indem jeweils 2 Teammitglieder ausgetauscht werden.
90 Min	**Präsentation 3** Jede Gruppe Präsentation der Ergebnisse des „Prototypentests“ (jeweils 15 – 20 Minuten) Diskussion mit den anderen Gruppen (jeweils 5 – 10 Minuten) Moderation durch den Dozenten

Tag 4	
Dauer	Unterrichtsform
60 Min	**Vorbereitung** Kurze Zusammenfassung des bisherigen Standes und Erläuterung der Aufgabe (Dozent) Jede Gruppe Pitch der Innovationsidee (jeweils 3-5 Minuten) *Hinweis*: Die Innovationsidee beinhaltet die Ergebnisse des Prototypentests!
	Gruppenarbeit 4 Die Teilnehmenden arbeiten in den Gruppen von Tag 3 weiter. *Aufgabe*: Entwicklung des Rahmens für das zukünftige Geschäftsmodell „Betterprint 2030“ *Schüsselfragen*: • Wie verändern sich durch die geplante(n) Innovation(en) die anderen Elemente der Geschäftsmodell-CANVAS? • Erscheint die Umsetzbarkeit des neuen Geschäftsmodells grundsätzlich möglich? • Wo liegen die besonderen Herausforderungen für die Realisierung des neuen Geschäftsmodells? • Ist das Geschäftsmodell in den bestehenden Strukturen der Betterprint möglich? Welche Alternativen sind denkbar?
	Präsentation 4 Jede Gruppe Präsentation der Geschäftsmodell-CANVAS „Betterprint 2030“ (jeweils 30 – 45 Minuten) Diskussion mit den anderen Gruppen (jeweils 10 – 15 Minuten) Moderation durch den Dozenten
	Abschluss Reflektion und Evaluation des Kurses

Anhang 1
Warming-Up: Projektmanagement – “Planspiel Turmbau”

(Quelle: http://www.projekt-toolbox.de/tools/planspiele/)

Die nachfolgende Anleitung sowie die Arbeitsblätter inkl. des Auswertungstools (Excel) können dort als PDF heruntergeladen werden.

Projektmanagement Planspiel - Turmbau

Dieses Spiel eignet sich für den Einsatz in der Lehre an Hochschulen, Universitäten und weiterführenden Schulen. Insbesondere zu Beginn einer Projektarbeit oder einer theoretischen Veranstaltung können mit dieser Übung in kurzer Zeit Prinzipien eines Projektes erfahrbar gemacht werden. Eine anschließende Reflexion ermöglicht es, Erkenntnisse hierzu zu ziehen, die im späteren Verlauf der Veranstaltung genutzt werden können.

Dauer: 45 bis 90 Minuten, abhängig von der Teilnehmerzahl (Erklärung5Min-Planung15Min-Steine kaufen3Min-Bauen7Min-Reflexion15Min)
Teilnehmer: Je Team werden 3-5 Teilnehmer empfohlen, Konkurrenzsituationen mehrerer Teams sind möglich.
Ausstattung: Legosteine, 250 Stk. für ein Team. Wenn mehrere Teams gebildet werden, dann können die Teams hintereinander spielen, oder mit einer entsprechend höheren Anzahl von Steinen parallel. Meterstab zum Messen der Turmhöhe, Stoppuhr zum Messen der Bauzeit, Papier:Vorlage1 und 2

Spielablauf

1. Die Teilnehmer müssen sich in Teams zusammen finden.

2. Anschließend wird ihnen die **Aufgabenstellung und der Spielablauf mündlich erklärt**: *„Sie sollen einen möglichst hohen (gewünscht >100cm) und schönen Turm bauen, der mindestens 20 Sekunden frei stehen bleibt, dabei sollen Sie einen möglichst großen Gewinn erwirtschaften. Hierfür werden Ihnen Rahmenbedingungen mit den jeweiligen Kosten und Erlösen mitgegebenen, so dass Sie Überlegungen anstellen können (siehe Vorlage1)“*: Planungszeit, Bauzeit, Legosteine und eine schwammige Erklärung was der Auftraggeber als „schön“ empfindet.

3. Nach der Planungsphase, die maximal 20 Minuten andauert (der Spielleiter stoppt die Zeit), muss jedes Team einen schriftlichen Plan abgeben mit (siehe Vorlage1):

- Anzahl zu beschaffender Legosteine
- Geplante Bauhöhe
- Geplante Bauzeit
- Skizze des zukünftigen Turms

4. Dann werden die Legosteine aus der Kiste „eingekauft“, drei Minuten Zeit stehen dafür zur Verfügung.

5. Nun beginnt die Bauphase, die maximal 7 Minuten betragen darf (der Spielleiter stoppt die Zeit), der Auftraggeber soll in der Bauphase gerne das Team mit Änderungswünschen konfrontieren.

6. Anschließend wird ausgewertet, sprich die Turmhöhe gemessen, das Design durch den Auftraggeber subjektiv bewertet, die verbauten Legosteine gezählt und der Ertrag errechnet (siehe Vorlage2- Auswertung). Jetzt kann (anhand des größten Ertrags) im Konkurrenzfall das Siegerteam bestimmt werden.

7. Anschließend erfolgt eine Reflexion zum Ablauf des Spiels, die anhand von Leitfragen strukturiert werden kann (siehe Reflexion).

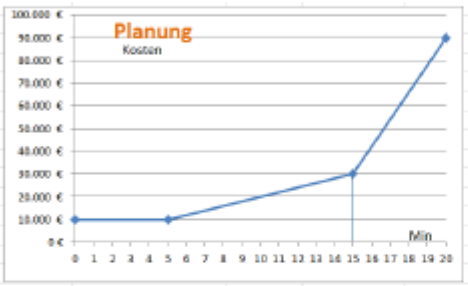
Projektteam

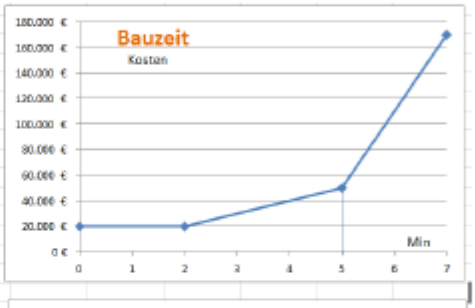
Projektmanagement Planspiel – Vorlage1 Projektteam

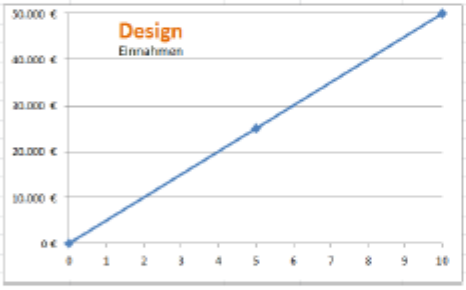
Projektteam:_____

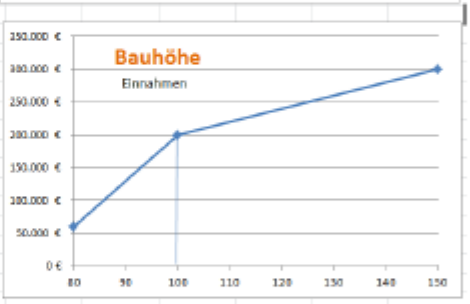
Aufgabenstellung: Sie sollen einen möglichst hohen (gewünscht >100cm) und schönen Turm bauen, der mindestens 20 Sekunden frei stehen bleibt, dabei sollen Sie einen möglichst großen Gewinn erwirtschaften. Planungsphase: maximal 20 Minuten, Bauzeit: Maximal 7 Minuten. Ein Legostein kostet 500€.

Kosten und Einnahmenübersicht:









- Anzahl zu beschaffender Legosteine _____Stk
- Geplante Bauhöhe _____cm
- Geplante Bauzeit _____Min
- Skizze des zukünftigen Turms:

Projektteam

Projektmanagement Planspiel – Vorlage2 Auswertung

Vorlage für das Projektteam:_____

Plan-Daten (aus Vorlage1):

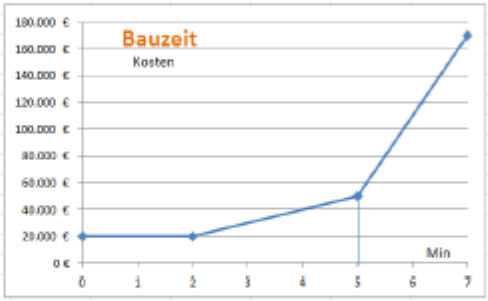
- Anzahl zu beschaffender Legosteine _____Stk
- Geplante Bauhöhe _____cm
- Geplante Bauzeit _____Min

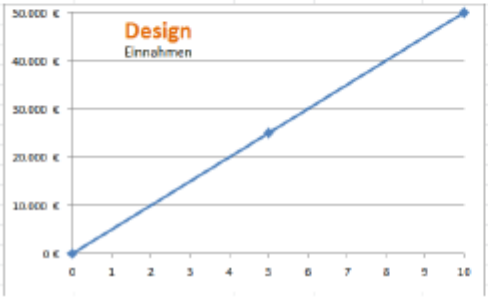
Ist-Daten:

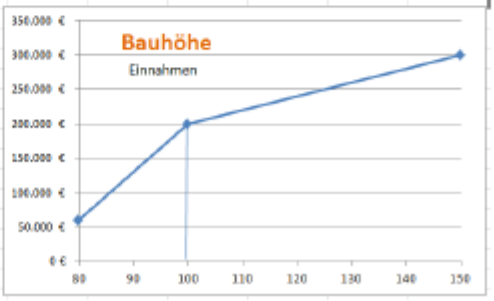
Turm steht mindestens 20 Sek. ja /nein maximale Pan- und Bauzeit eingehalten ja /nein
verbaute Legosteine:_____Stk

- Insgesamt beschaffte Legosteine _____Stk -_____€
- tatsächliche Bauzeit _____Min -_____€
- tatsächliche Planungszeit _____Min -_____€
- tatsächliche Bauhöhe _____cm +_____€
- Design _____PKT +_____€

Kommentar: **Ertrag**:_____€







Dozent

Projektmanagement Planspiel – Auswertungsbeispiel

Lego Turmbau

						Variablen	Strafen
Input	**Einheiten**	**Ressourcen**	**Kosten**	**Strafen bei:**			
Planungszeit	Min	5-15 Min	2.000€ pro Min	>15 Min	10.000€ pro Min Zuschlag	2.000 €	10.000 €
Bauzeit	Min	2-5 Min	10.000€ pro Min	>5 Min	50.000€ pro Min Zuschlag	10.000 €	50.000 €
Bausteine	Stk	50-250	500€/Stein			500 €	
Output	**Einheiten**	**Ressourcen**	**Ertrag**	**Strafen bei:**			
Turmhöhe	cm	100- xcm	2.000€/cm	<100 cm	5.000€ pro cm Strafe	2.000 €	5.000 €
Design	Punkte	1-10	5.000€/Punkt			5.000 €	

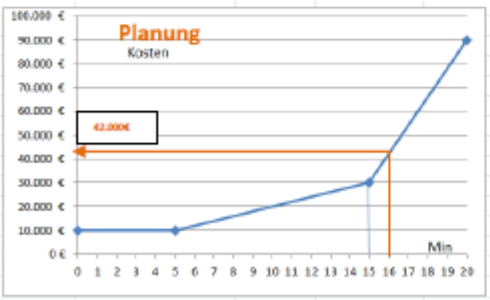
Kostensätze und Grenzenkönnen vom Dozenten geändert werden (graue Felder)

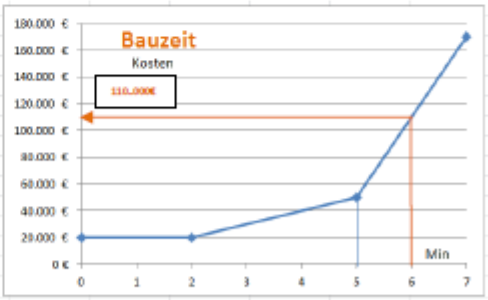
Ergebnisbeispiel:

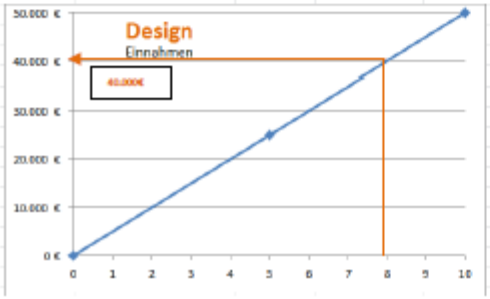
Input			**Kosten**	**Zuschläge**		**Total**
Planungszeit	16		32.000 €	10.000 €	wg. 1 Min Überplanung	42.000 €
Bauzeit	6		60.000 €	50.000 €	wg. 1 Min Bauzeitüberzug	110.000 €
Bausteine	250		125.000 €			125.000 €
		Summe	217.000 €	60.000 €	277.000 €	277.000 €
Output			**Ertrag**	**Strafen**		
Turmhöhe	99		198.000 €	-5.000 €	wg. 1 cm Unterbauung	193.000 €
Design	8		40.000 €			40.000 €
			238.000 €	-5.000 €	233.000 €	233.000 €
Eingabefelder				Ergebnis	-44.000 €	

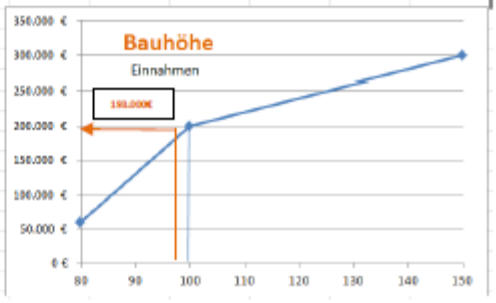
Für die Auswertung steht eine Kalkulationstabelle zur Verfügung. Sie kann verwendet werden, um das Ergebnis eines Teams rasch auszurechnen, hierfür sind die orangen Felder zu füllen. Kosten plus Zuschläge minus Strafen, entsprechen den Werten in der Grafik von Vorlage1+2. Die Darstellung ist so gewählt, dass der Spielleiter schnell sehen kann, wo Verluste generiert wurden. Natürlich kann auch anhand der Grafik der Ertrag/Verlust ermittelt werden, oder aufgrund der Kostensätze selbst berechnet werden. In den grauen Feldern könnten die Kostensätze angepasst werden.

Im Beispiel wurde 16 Minuten geplant (42.000€) und 6 Minuten gebaut (110.000€), so dass das Team in die teuren Zeitintervalle „gerutscht“ ist. 250 Steine wurden eingekauft, die auch bezahlt werden müssen, unabängig ob diese dann auch tatsächlich verbaut wurden (125.000€). Hätte sich das Team in der Planungsphase erkundigt, ob sie auch Steine in der Bauphase nachkaufen können, dann wären die geplanten plus zusätzlich verbauten Steine berechnt worden (!). Eine Höhe von 99 cm wurde erreicht, was unter 100 cm liegt und somit nicht im besseren Ertragsbereich lag (193.000€). Das Design war subjektiv ansprechend und es wurden vom Spielleiter 8 Punkte vergeben (40.000€). Insgesamt hat das Team einen Verlust von 44.000€ erzielt. Hätten sie die gewünschte Bauhöhe von 100cm erreicht und wären mit der Bau- und Planzeit jeweils 1 Minute kürzer gewesen, so hätten sie 60.000€ weniger Kosten und 5.000€ mehr Einnahmen erzielt und hätten somit einen Ertrag von 21.000€ mit ihrem Projekt erwirtschaftet.









Dozent

Projektmanagement Planspiel – Leitfragen der Reflexion

Neben der betriebswirtschaftlichen Komponente (Auswertung des Ertrags), soll die Verhaltens- und Arbeitsweise des Teams reflektiert werden. Hierzu können nachfolgende Leitfragen dienen:

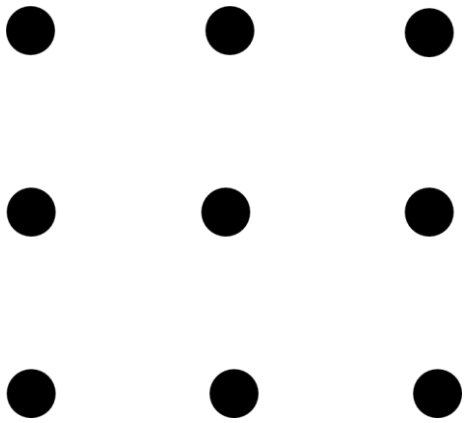
- **Wurde eine Auftragsklärung durchgeführt?**
  Hat das Projektteam eine angemessene Projektauftragsklärung durch gezieltes Nachfragen beim Dozenten durchgeführt, z.B. was „schön“ ist. Wurden die Rahmenbedingungen genau angeschaut (Kostensätze) und hinterfragt z.B. Nachkaufmöglichkeit von Steinen in der Bauphase. Wurden Stellschrauben erkannt, auf die dann in der Bauphase geachtet wurde z.B. Zeitmanagement, um den Ertrag zu optimieren? Falls im Vorfeld die Methode Projekt-Canvas vorgestellt wurde, hierauf verweisen, dass nicht jeder mit seinen eigenen Vorstellungen ins Projekt startet, sondern geklärt und Konsens erzeugt werden sollte.
- **Wurde eine realistische Projektplanung durchgeführt?**
  Hier kann reflektiert werden, ob durch das Projektteam hinterfragt wurde, welche Ressourcen für das Projekt gegeben sind. Beispielsweise durch das Nachfragen beim Dozenten wie viele Legosteine insgesamt zur Verfügung stehen, wie viele Legosteine in welcher Farbe und in welcher Größe vorhanden sind, etc.. Meterstab, Stoppuhr. Ein Probebauen wäre zu empfehlen, denn nur dadurch bekommt man ein Gefühl dafür, welche Höhen mit wieviel Steinen umgesetzt werden können und wie die Statik ist. Vergleich der Werte: Wieweit laufen Plan und Ist dann auseinander? Wurde überhaupt ein Ziel-Ertrag berechnet oder definiert (wurde nicht in Vorlage1 gefordert), Teamentscheid?
- **Wurden im Projektteam unterschiedlichen Rollen definiert?**
  Von besonderem Interesse ist, wie die Teams sich intern organisiert haben. Effektive und weniger effektive Arbeitsweisen können dabei hinterfragt werden. Es bietet sich aufgrund des Zeitdrucks und des Stabilitätsrisikos z.B. an, den Turm in Abschnitten parallel zu bauen und dann zusammenzusetzen. Beispielweise kann beleuchtet werden, ob es in den jeweiligen Teams einen Zeitmanager und Höhenkontrolleur gab. Wer achtete auf das Design? Auch die Verhaltensweisen können beleuchtet werden. Wurde z.B. ein Teamrollentest im Vorfeld des Spiels durchgeführt, so kann hierzu ein Vergleich gezogen werden (Rollenprofile, Stärken und Schwächen des Teams).
- **Wurde ein Risikomanagement praktiziert?**
  Das größte Risiko in diesem Projekt stellt sicherlich das Risiko dar, dass der Legoturm in der Bauphase in sich zusammenstürzt. Insofern kann beleuchtet werden, ob die unterschiedlichen Gruppen auf dieses Ereignis vorbereitet waren. Ist der Turm bei der einen oder anderen Projektgruppe umgefallen, kann auch noch besprochen werden, wie das Team dann tatsächlich reagiert hat. Ein zweite Risiko liegt im Zeitmanagement, wurde darauf geachtet und entsprechend reagiert? Wie wurden Entscheidungen getroffen, z.B. zum Abbruch des Baus aufgrund von Zeitproblemen?
- **Wie ging das Team mit Änderungswünschen des Projektauftraggebers um?**
  Auch diese Frage ist sehr spannend, denn in jedem Projekt treten Änderungen auf. In diesem Kontext können die verschiedenen praktizierten Ansätze der Projektteams reflektiert werden. Der Dozent sollte gerne auch widersprüchliche Aussagen tätigen, wenn er vom Team befragt wurde oder auch spontan in der Bauphase.

Anhang 2:
Warming-Up: Innovationsmanagement – “Think outside the box!”

Neun-Punkte Problem

Die Aufgabe besteht darin, neun quadratisch angeordnete Punkte mit einem Stift durch maximal vier gerade Linien zu verbinden, ohne den Stift abzusetzen.

Ausgangssituation



Aufgabe

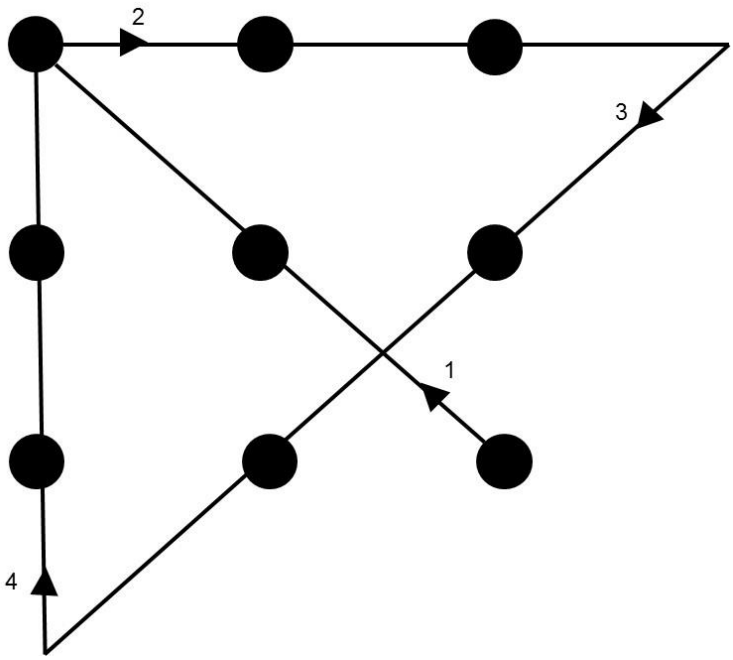
Blätter austeilen und die Aufgabe kurz erläutern.

Die Teilnehmer haben 5 Minuten Zeit, die Aufgabe zu lösen.

Das Aufgabenblatt kann hier heruntergeladen werden.

Aufgabenblatt_Warming-Up_Innovation.pdf

Lösung:



Lernziel:

“Think outside the box!”

Grenzen des vorgegebenen Rahmens überschreiten, um das Problem / die Aufgabe lösen zu können.