

Debattenbeitrag

Kooperation 4.0 –

Ein neues, digitales Miteinander
innerhalb und zwischen Unter-
nehmen und Organisation



© iStock / Olbon Alija

Kooperation ist aktueller denn je: Im Markt, in der Gesellschaft und in der Politik. Jenen, die die Kooperationsprinzipien digitaler Ökosysteme verinnerlichen, gelingen soziale und wirtschaftliche Innovationen - trotz komplexer Interessenlagen. Diejenigen, die das Kapitel ignorieren, scheitern daran, ihre Organisationen in digitalen Ökosystemen fest zu verankern.

Wie gestalten Sie Kooperationen in digitalen Ökosystemen? Im vorliegenden Debattenbeitrag werfen wir einen Blick auf die neuen Kooperationsprinzipien unter dem Schlagwort Kooperation 4.0. Wir zeigen in Praxisbeispielen, wie die Umsetzung gelingt.

In digitalen Ökosystemen zusammenarbeiten

Die Digitalisierung verändert alles. Unsere Technologie, unser Wirtschaften, Lernen, Arbeiten und unser Regieren. Traditionelle Grenzen zwischen Unternehmen, Staaten und Zivilgesellschaft verschwimmen. Stattdessen entwickeln sich (digitale) Ökosysteme, die sich kontinuierlich erweitern. Das geschieht in erstaunlicher Geschwindigkeit – oft schneller als wir reagieren oder gestalten können.

Genauso schnell revolutioniert die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir in den digitalen Ökosystemen zusammenarbeiten¹. Das macht Mut. Die dazu nötige Debatte stoppt nach wie vor an traditionellen, formalen oder fiktiven Argumenten. Digitalisierung und Kooperation machen nicht an Organisationsgrenzen halt. Es braucht neue Räume, Rahmen und Strukturen – kurz – ein neues Kooperations-Mindset, um die aktuellen Herausforderungen schnell zu lösen.

Die neue Denkweise gilt für Produkte und Dienste, die Unternehmen anbieten. Sie gilt ebenso für die großen Zukunftsfragen wie Klimaschutz, Fachkräftesicherung oder digitale Geschäftsmodelle. Was ist das wirklich Neue an diesen „neuen Kooperationen“? Was ist Kooperation 4.0?

Neue Partner mit (digitaler) Transparenz gewinnen



Ein aktuelles Beispiel: Die bestehenden Wertschöpfungsketten gerieten in der Corona-Krise unter Druck. Lieferengpässe und -ausfälle führten zu Stillstand in den

Unternehmen. Gleichzeitig offenbarte sich, dass Unternehmen sehr wohl in der Lage sind, in kürzester Zeit neue Produkte und Services zu entwickeln. Oft waren sie selber überrascht darüber. Sie schafften es

Wir wagen den Blick auf das Große und Ganze. Warum? Wir kombinieren fundierte Inhalte und kooperative Methoden. Das neue Kooperations-Mindset der Digitalisierung liegt in der „ifok DNA“. 1995 betrat ifok-Gründer Dr. Hans-Peter Meister mit seiner Idee von Dialog und Beteiligung Neuland. Bis heute haben wir uns diesen Pioniergeist bewahrt und unsere Vorstellung von Kooperation 4.0 entwickelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir die digitale Transformation gestalten können: Hier und jetzt. Technologischer Fortschritt im Einklang mit nachhaltiger Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Was meinen Sie? - Diskutieren Sie mit uns!

¹- siehe auch [Ecology of data: we should use the coronavirus crisis as an opportunity to make digitalisation beneficial for sustainability](#)

im Nu neue Liefernetzwerke aufzubauen, z.B. für die Produktion von Beatmungsgeräten. Wie wurde das auf einmal möglich?

Ein gemeinsam getragenes Ziel setzte den Rahmen. Es motivierte, außerhalb der bisherigen Komfortzone zu denken. Und es ging nicht ohne Transparenz. Einen Weg, diese Transparenz zu schaffen und Bedarfe mit Ressourcen zu verbinden, bieten digitale Plattformen. Mit Hilfe dieser Plattformen werden lineare Wertschöpfungsketten zu globalen Wertschöpfungsnetzwerken. So konnten Unternehmen in Echtzeit Produktionsressourcen und Know-how vermitteln und in neuen Konstellationen zusammenkommen, um dringend benötigte Produkte und Dienste zu entwickeln. Wie etwa Beatmungsgeräte aus dem 3D-Drucker.

Transparenz und Vernetzung hat ganz neue Unternehmens-Partnerschaften ermöglicht. Dieses Kooperationsprinzip lässt sich genauso gut auf die soziale und die politische Ebene anwenden. Punktuelle und auf wenige Partner beschränkte Kooperationen werden Dank digitaler Technologien zu transparenten, zielgerichteten über Organisationsgrenzen hinweg.

Projektbeispiel: Leitbild 2030 für die Industrie 4.0

Die Arbeit der Plattform Industrie 4.0 ist geprägt vom Verständnis, dass die digitalen Ökosysteme der Zukunft nur gemeinsam gestaltet werden können. Verschiedene Akteure aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik kommen zum vorwettbewerblichen Austausch zusammen. ifok schafft über die Geschäftsstelle der Plattform Industrie 4.0 den Rahmen und stellt die digitalen und analogen Methoden für den konstruktiven Austausch bereit. Das Ergebnis spricht für sich. Im Leitbild 2030 für Industrie 4.0 verbinden die Akteure der Plattform die Themen Interoperabilität, Souveränität und Nachhaltigkeit zu einer gemeinsam getragenen Zukunftsvision. Zusammen stellen sie sich wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen im Bereich Vernetzung der Wertschöpfung, gute Arbeit und Bildung sowie Klimaschutz – im deutschen Mittelstand, in Europa und der Welt.

Weitere Infos

Projektbeispiel: Koordinierungsstelle Wirtschaft 4.0

Die Initiative Wirtschaft 4.0 in Baden-Württemberg ist ein weiteres Beispiel für eine neuartige Digitalisierungspartnerschaft. Sie ist „kommunikative Klammer“, Impulsgeber, Agendasetter und Multiplikator für sämtliche Aktivitäten zur Digitalisierung der Wirtschaft. Die Koordinierungsstelle für die Initiative Wirtschaft 4.0 entwickelt die Partnerschaft kontinuierlich weiter. [Weitere Infos](#)

Gemeinsam smart Informationen teilen



Daten sind nicht nur das neue Öl. In ihnen steckt auch die Lösung für viele Zukunftsprobleme. In allen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen wird eine zunehmend größere Menge

an Daten verfügbar. Das erfordert einen ganz neuen Umgang mit Daten. Indem wir Daten zusammenführen, schaffen wir es, den Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen. In einer komplexer werdenden Welt ist oft nur so ein „Big Picture“ möglich, das den Raum für neue Erkenntnisse und Lösungen schafft.

Im Sektor Mobilität ist diese Erkenntnis beispielsweise lange gereift. Sie ist bereits notwendige Voraussetzung für neue Geschäftsmodelle. Die „traditionellen“ Mobilitätsdienstleister haben verstanden, dass ihr Überleben von smarterer Datennutzung abhängt. Oft gibt es Vorbehalte, die eigenen Daten in einem größeren Umfang bereitzustellen. Die Angst, den eigenen Informationsvorteil zu verspielen, liegt nahe. Doch im Teilen von Daten und Informationen liegt ein viel höherer Mehrwert. Die Bereitschaft Informationen zu teilen, bringt ganz neue Geschäftsmodelle und Lösungsansätze hervor. Sie ist maßgeblich für unser Verständnis von Kooperation 4.0. Das rechtzeitig zu erkennen und die notwendigen Schlüsse zu ziehen, ist für viele Branchen Chance und Überlebensfaktor.

Projektbeispiel: Nationale Plattform Zukunft der Mobilität

Smart Informationen zu teilen ist Kerngedanke der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM). Der Mobilitätssektor steckt mitten im Wandel: Wohlstand & Wachstum begünstigen eine immer mobilere Gesellschaft. Gleichzeitig fordern Klima- und Energieziele umweltverträgliche Lösungen.

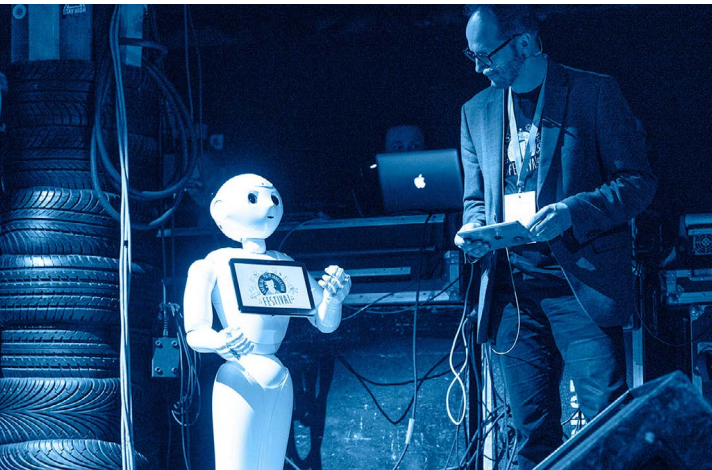


Das Leitbild 2030 für Industrie 4.0
© Plattform Industrie 4.0

Für ifok steht in der NPM Faktenklärung an oberster Stelle. ifok unterstützt u.a. die Expertinnen und Experten der Plattform darin, Informationen zusammenzuführen und Optionen aufzuzeigen, wie Energie- und Klimaschutzziele erreicht werden können. [Weitere Infos](#)

Projektbeispiel: Open.NRW

Welchen Mehrwert das Teilen von Daten und Informationen hat, führt das Projekt Open Government in Nordrhein-Westfalen vor. Das Open.NRW-Portal ist ein Dialogportal und zugleich eine Plattform für offene Verwaltungsdaten NRWs. ifok unterstützt die Ministerien z. B. darin, in Beteiligungsformaten wie Hackathons aus offenen Daten soziale Innovationen zu entwickeln. In mehr als 40 Beteiligungsprojekten sammelte ifok außerdem das Feedback der Bürgerinnen und Bürger – wichtige Daten, um das Regierungshandeln an den Bedarfen der Bevölkerung auszurichten. [Weitere Infos](#)



Roboter Pepper beim Enabling Innovation Festival, Münster 2019
© MAGS NRW

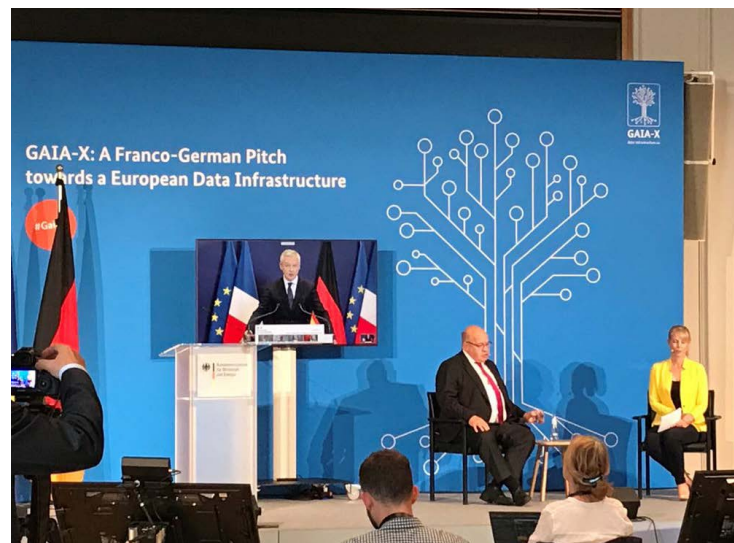
Komplexe Innovationen möglich machen



Viele Innovationen lassen sich nicht mehr durch einzelne Unternehmen oder Institutionen entwickeln. Es braucht eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen, um zum Ergebnis zu kommen. Insbesondere große Innovationsprojekte sind Mammutaufgaben, bei denen es gilt, das Wissen von Vielen geschickt zu bündeln. User-Centered Design Ansätze und agile Methoden sowie digitale Hilfsmittel machen es möglich. Faire Rahmenbedingungen und ein geschützter neutraler, wenn möglich vorwettbewerblicher Raum fördern die Bereitschaft eigenes Know-How preiszugeben. Darüber hinaus brauchen Innovationsprojekte dieser Größenordnung Strukturen, die das Wissen der Vielen integrieren. Gleichzeitig müssen sie schnelle Entwicklungszyklen und Entscheidungswege ermöglichen.

Projektbeispiel: GAIA-X

GAIA-X steht für die nächste Generation einer Dateninfrastruktur in Europa – eine sichere und vernetzte Dateninfrastruktur, die den Ansprüchen an digitale Souveränität genügt. Die „Digitale Mondmission“ – so bezeichnet Bundesminister Altmaier das Vorhaben, an dem inzwischen über 300 Unternehmen mitwirken. Kooperation 4.0 heißt hier für ifok, Innovationsräume durch agil geführte Arbeitsprozesse zu schaffen. Es heißt auch, die Strukturen und die Standards bereitzustellen, die Sicherheit und Klarheit geben, eine solche Mission umzusetzen. [Weitere Infos](#)



Altmaier und Le Maire präsentieren 2020 konkrete Schritte von GAIA-X
©ifok

Neue Nachhaltigkeitsnetzwerke – ein kontinuierlicher Prozess



Digitalisierung ist oft von Zielkonflikten geprägt. Digitalisierung kann Brandlöscher oder -beschleuniger für die ökologischen und sozialen Krisen sein. Ressourcen-

effizienz vs. Rebound-Effekt. Neue Teilhabe und Marktvielfalt vs. Digitale Monopole. Fortschritt vs. Obsoleszenz. Um Zielkonflikte zu verhindern, kann und muss Digitalisierung gestaltet werden. Auch hier setzt Kooperation 4.0 an.

Die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden durch unterschiedliche Akteure geprägt. Zwischen und innerhalb der (Fach-)Communities – digital wie physisch – fehlt der Austausch. Oft sind Effekte und Nebenwirkungen digitaler Technologien nicht direkt ersichtlich: Eine digitale Innovation kann einen wichtigen Fortschritt bringen und dennoch ungewollt Nachhaltigkeitszielen entgegenwirken. In vielen Unternehmen und Organisationen fehlen die Schnittstellen und Expertise um zu verstehen, welchen Effekt das eigene Produkt oder der Service auf eine nachhaltige Entwicklung hat. Kooperation 4.0 baut Brücken zwischen den Akteuren verschiedener Themengebiete und lädt ein zum Perspektivwechsel. Im Dialog gelingt es, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und Zielkonflikte zu adressieren.

Projektbeispiel: Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit

Industrie 4.0 birgt große Potentiale, um nachhaltiger zu produzieren. Ein Zusammenhang, der in vielen Industrieunternehmen zunächst unbeachtet blieb. ifok schafft konstruktive Gelegenheiten zum Dialog und fördert den Austausch. In einer Studie für den Rat für Nachhaltige Entwicklung identifiziert ifok die grundlegenden Fragestellungen – unter Einbindung wichtiger Wirtschafts- und Wissenschaftsgrößen. Workshops und die Sammlung von Praxisbeispielen in der Plattform Industrie 4.0 verstetigen den Austausch zwischen Unternehmen und Umweltexpertinnen und -experten. Sie schaffen die Grundlage, die Industrie in dem Thema als innovativen Mitgestalter zu positionieren.

[Weitere Infos](#)

Projektbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategie Hessen

In den Bundesländern kommen neue Themenkonstellationen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit ebenfalls zum Tragen. In Hessen schaffte ifok deshalb einen geeigneten Rahmen, die Nachhaltigkeitsstrategie digital zu gestalten. Als Resultat begreift die Strategie technische Innovationen als Voraussetzung für nachhaltige Transformation und formuliert den Anspruch, die Digitalisierung nachhaltig zu gestalten. [Weitere Infos](#)

Mehr Teilen, weniger Herrschen

Ob bei Industrie 4.0, neuer Mobilität, Arbeit 4.0, E-Government oder Open Data: Die (digitalen) Herausforderungen der Zukunft rufen nach neuer Zusammenarbeit. Im Kern bedeutet Kooperation 4.0 ein transparentes, vernetztes und smartes Geben und Nehmen: „Gemeinsam mehr erreichen“. Dafür analysieren wir die nötigen Prozesse und schaffen neue Kooperationsstrukturen. Wir verbinden Expertise aus verschiedenen Themenfeldern und vernetzen Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Wir initiieren lösungsorientierte Debatten, leiten Innovationsprozesse an und eröffnen neutrale Räume zum Austausch. Wir bauen Vertrauen auf, um das neue Kooperations-Mindset umzusetzen.

Das ist kein Kinderspiel. Doch mit den richtigen Methoden schaffen wir das: Neutrale Moderation, die aktiviert. Design Thinking – by Design. Agilität als gelebte Praxis. Digitale Plattformen als Unterstützung für eine ergebnisorientierte Vernetzung. Das sind einige unserer Bausteine für einen Kulturwandel hin zu einem neuen Kooperations-Mindset: Kooperation 4.0.

Wie dieser Wandel konkret aussehen kann, zeigt der zweite Teil des Beitrags. Er erklärt, wie Plattformen als neue Kunst des Zusammenarbeitens und Regierens funktionieren – getreu dem Motto „mehr Teilen, weniger Herrschen“.



Katharina Buch

ist bei ifok Consultant zu Digitalisierung und Industrie 4.0.

Phone +49 30.536077-21

Email katharina.buch@ifok.de



Philipp Gassner

ist bei ifok Consultant für Nachhaltigkeitskommunikation und Digitalisierung.

Phone +49 30.536077-34

Email philipp.gassner@ifok.de



Janina Henning

ist bei ifok Geschäftsfeldleiterin für den Bereich Wirtschaft 4.0

Phone +49 30.536077-58

Email janina.henning@ifok.de