

TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 02|22



**EINE PERSPEKTIVE FÜR
BILDUNG UND ARBEITSWELT
DER ZUKUNFT**



Steinbeis

STEINBEIS: PLATTFORM FÜR ERFOLG

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen.

Über unsere Plattform wurden bereits über

2.000 UNTERNEHMEN

gegründet.

Entstanden ist ein Verbund aus mehr als **5.500 EXPERTEN**

in rund **1.100 UNTERNEHMEN**, die jährlich mit mehr als

10.000 KUNDEN Projekte durchführen.

So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Und unser Verbund wächst stetig: Infos und Kontaktdaten unserer aktuell gegründeten Unternehmen finden Sie unter

→ **STEINBEIS.DE/AKTUELLES**

WIR HALTEN SIE AUF DEM LAUFENDEN

→ **TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE**

Das Steinbeis Transfer-Magazin liefert Einblicke in spannende Success Stories aus dem Steinbeis-Verbund. Sie möchten informiert werden, wenn unser Online-Magazin erscheint?

Hier geht's zu unserem Online-Verteiler:

→ **STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER**



facebook.com/Steinbeisverbund



twitter.com/SteinbeisGlobal



instagram.com/steinbeisverbund



vimeo.com/Steinbeis



youtube.com/c/steinbeisverbund

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

der Blick in die Arbeitswelt der Zukunft ist immer auch ein wenig der Blick in die Glaskugel. Aktuelle Studien zeigen deutlich, dass die beruflichen Aufgaben in der Zukunft mehr Interaktion mit anderen Menschen erfordern. Die zukünftigen Schlüsseltechnologien Robotics und Data Analytics werden die größten Auswirkungen auf die Berufswelt haben und in der Konsequenz werden die zukünftigen Tätigkeiten weniger durch Routine und mehr durch analytisches Denken sowie menschliche Interaktion gekennzeichnet sein.

Was bedeutet das für Bildung? Wie können wir uns auf die Arbeitswelt der Zukunft vorbereiten? An unseren Steinbeis-Zentren Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim beschäftigen wir uns seit vielen Jahren mit diesen Fragen und sehen dabei zwei wichtige Ansatzpunkte: Entrepreneurship Education und Diversity.

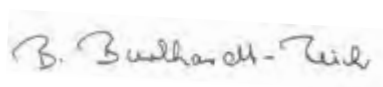
Im Zentrum der Entrepreneurship Education steht das forschende und projektorientierte Lernen, es werden Persönlichkeitsmerkmale trainiert, die kreatives und innovatives Verhalten ermöglichen. Zusammen sind Offenheit für Neues, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Durchhaltevermögen und Fähigkeiten des divergenten Denkens die Kernelemente der Entrepreneurship Education Toolbox. Sowohl bei dem von uns seit nunmehr fast 20 Jahren durchgeführten bundesweiten Schülerwettbewerb JUGEND GRÜNDET, als auch beim baden-württembergischen Projekt „Start-up BW Young Talents“ werden die Schülerinnen und Schüler mit einer Aufgabe konfrontiert, die sie unter Anwendung des vorher Erlernten selbstständig und möglichst im Team erledigen müssen. Sie lernen die Aufgabe zu analysieren, Informationen zu beschaffen und auszuwerten, Entscheidungen im Team zu treffen, diese umzusetzen und die Auswirkungen zu kontrollieren. Kreative Lösungen entwickeln, planen, entscheiden, ausführen, kontrollieren ob das Ziel erreicht wurde – das sind klassische Entrepreneur-Eigenschaften und die Kompetenzen, die in der Arbeitswelt der Zukunft eine entscheidende Rolle spielen werden und bereits heute trainiert werden können.

Unser zweiter Ansatzpunkt: Diversity. Die Zukunft wird weiblich – so behaupten es jedenfalls Trendforscher. Für die Arbeitswelt der Zukunft benötigen wir eine Unternehmenskultur, die female leadership zulässt, positive Rollenvorbilder für die weiblichen Führungsnachwuchskräfte und Frauen, die sich für die Zukunftsthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit stark machen und somit den Wandel aktiv mitgestalten. Die Erfahrungen in der Pandemie und die damit verbundene Retraditionalisierung der Frauenrollen haben gezeigt, dass dies keine Selbstverständlichkeit ist.

Mit unserem Projekt „Spitzenfrauen BW“ setzen wir uns für mehr Frauen in Führungspositionen ein, in der festen Überzeugung, dass die anstehende Transformation, der Übergang in die Arbeitswelt der Zukunft, nur gelingen kann, wenn Frauen in verschiedenen Führungspositionen diese mitgestalten. Zukunftsfähige, erfolgreiche Führung zeichnet sich durch emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit und Gewissenhaftigkeit aus und in diesen entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen weisen Frauen höhere Werte auf. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen!

Mit diesem Einblick in die Arbeitswelt der Zukunft als Einstieg wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre der aktuellen TRANSFER.

Ihre



PROF. DR. BARBARA BURKHARDT-REICH
barbara.burkhardt-reich@steinbeis.de (Autorin)



PROF. DR. ELKE THEOBALD
elke.theobald@steinbeis.de (Autorin)

Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich und Professor Dr. Elke Theobald führen gemeinsam die Steinbeis-Unternehmen Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim. Neben dem Fokus auf Entrepreneurship Education und Diversity beschäftigt sich das Team in Pforzheim mit den Schwerpunkten Berufsorientierung in Schulen und Bildungseinrichtungen, Marketing Intelligence und Online Marketing.

Steinbeis-Transferzentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim
www.steinbeis.de/su/587 | www.jugend-gruendet.de | www.startupbw-youngtalents.de | www.spitzenfrauen-bw.de | www.frauundberuf-bw.de



03 EDITORIAL

FOKUS

08

DIGITALE UNTERNEHMENSKOMPETENZ: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Steinbeis Groups zeigen, wie die digitale Transformation in Unternehmen gemeistert werden kann

14

„JUNGE MENSCHEN VERDIENEN FÜR IHRE ZIELE RESPEKT UND OFFENE TÜREN“

Im Gespräch mit Horst Scheu, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Naturwissenschaft Technik Bildung

18

ES GEHT NICHT OHNE: NEW WORK BRAUCHT PROJEKTBASIERTES ARBEITEN

Das PIPE-Konzept bringt Studierende, Lehrende und Unternehmen zusammen

21

„AUFMERKSAM, OFFEN UND BEREIT SEIN, SICH AUF NEUES EINZULASSEN“

Im Gespräch mit Steinbeis-Unternehmerin Professor Susanne Radtke

24

NEUE ARBEITSFORMEN: TOXISCH ODER ZUKUNFTSWEISEND?

Von den Herausforderungen und Chancen der New Work-Philosophie

29

DIGITALMA MATER: VIRTUALITÄT ALS LERNUMGEBUNG DER ZUKUNFT

Ein Exposé über Lehre und Lernen im digitalen Raum

32

MAßGESCHNEIDERter KOMPETENZERWERB FÜR DIE FABRIK DER ZUKUNFT

Im Gespräch mit Sabine Hafner-Zimmermann, Senior Project Managerin beim Steinbeis Europa Zentrum und Partnerin im EU-Projekt FIT4FoF

36

LEARN4U: PASSGENAU FÜRs LEBENSLANGE LERNEN GERÜSTET

Steinbeis-Team systematisiert die Kompetenzentwicklung in Unternehmen

40

„WIR HABEN EINE VERANTWORTUNG FÜR ZUKÜNFTIGE GENERATIONEN!“

Im Gespräch mit Steinbeis-Unternehmer Professor Dr. Bernd Jörs

44

MIT DEM TISCHTUCH FÜR DIE ZUKUNFT GEWAPPNET

Steinbeis-Experte hilft Unternehmen Veränderungen umzusetzen

VERTRIEB VON TRANSFERLÖSUNGEN – TRANSFERLÖSUNGEN IM VERTRIEB

48

WENN VERTRIEB UND TRANSFER ZUSAMMENFINDEN

Pandemie und Digitalisierungsschub haben die Entwicklung hin zu Vertriebsansätzen verstärkt

50

EIN VERTRIEBSLABOR FÜR ALLE FÄLLE

Das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik unterstützt Start-ups in Vertriebsthemen – mit beeindruckenden Ergebnissen



53

DER VERTRIEB VON BERATUNGSLEISTUNGEN GEHT ONLINE

Wie bespielt man einen Käufermarkt in Zeiten der Digitalisierung?

56

„DER TECHNISCHE VERTRIEBSMANAGER IST DIE SCHNITTSTELLE DES UNTERNEHMENS ZUM KUNDEN“

Im Gespräch mit Stephan Herrmann, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Technischer Vertrieb und internationale Geschäftsentwicklung

60

„DIGITALE TECHNOLOGIEN SIND KEIN SELBSTZWECK“

Im Gespräch mit Steinbeis-Unternehmer Professor Dr. Steffen Jäckle

62

PREISENTSCHEIDUNGEN IM BIENENSTOCK

Steinbeis-Experten entwickeln eine Pricing-Software für den B2B-Vertrieb

QUERSCHNITT

66

INTERNATIONALE PARTNERSCHAFT FÜR GUTES KLIMA

Steinbeis-Experten unterstützen den Ausbau der erneuerbaren Energien in Tunesien

68

KRISENZEIT IST BERATUNGSZEIT

Steinbeis-Beraterin Doris Deichselberger unterstützt bei der Gründung eines Beratungszentrums für Menschen in schwierigen Lebenslagen

71

KREATIVE WISSENSVERMITTLUNG RUND UM DIE TRINKWASSERVERSORGUNG

Steinbeis-Team setzt Ausstellung im neuen Karlsruher Wasserwerk Mörscher Wald um

74

ARMARIO: EIN SCHALTSCHRANK-KONFIGURATOR SCHREIBT ERFOLGSGESCHICHTE

Wie aus der Projektarbeit eines Steinbeis-Studenten ein cleveres Produkt wird

76

„DIE FAHRZEUGTECHNIK WAR, IST UND BLEIBT FÜR MICH EIN HOCHSPANNENDES THEMA“

Im Gespräch mit Professor Gerhard Walliser, Steinbeiser der ersten Generation

78

START-UP-STUDIE: ERFOLGREICH DURCH DIE FRÜHPHASEN EINER GRÜNDUNG NAVIGIEREN

Steinbeis-Team veröffentlicht Checkliste für Gründungsprozesse

82

NEUER STEINBEIS-STANDORT BERLIN-ADLERSHOF: WISSENSCHAFT UND TECHNOLOGIE HAUTNAH

Im größten deutschen Wissenschafts- und Technologiepark entsteht ein weiteres Steinbeis-Haus

84

NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

86

VORSCHAU & TERMINE

87

IMPRESSUM



EINE PERSPEKTIVE FÜR BILDUNG UND ARBEITSWELT DER ZUKUNFT



JOHN F. KENNEDY brachte es schon vor mehr als **60 JAHREN** auf den Punkt: „Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als **BILDUNG**: keine Bildung.“ Diese Aussage scheint heute aktueller denn je: Die Welt befindet sich in **UMBRÜCHEN** bisher nicht gekannten Ausmaßes, **DIGITALISIERUNG, NEUE TECHNOLOGIEN, GLOBALISIERUNG** – das sind nur einige Faktoren, die das **LEBENS-LANGE LERNEN** während des gesamten **BERUFSLEBENS** unabdingbar machen. Gleichzeitig verändern sie aber auch Bildung und Arbeitswelt gravierend. Wir haben Steinbeis-Experten gefragt, wo die **REISE** hingeht und wie sich **WIRTSCHAFT** und **GESELLSCHAFT** auf die zukünftigen Entwicklungen in Bildung und Arbeitswelt vorbereiten können.

DIGITALE UNTERNEHMENS- KOMPETENZ: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

STEINBEIS GROUPS ZEIGEN, WIE DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN
UNTERNEHMEN GEMEISTERT WERDEN KANN



© istockphoto.com/Artis777

Mit der Digitalisierung geht ein grundlegender Transformationsprozess in Unternehmen einher. Er kann nur gelingen, wenn ihn die betroffenen Mitarbeitenden mitgestalten. Denn der Wettbewerb der Zukunft entscheidet sich nicht nur an außergewöhnlichen Produkten und Dienstleistungen, sondern an Menschen. Es geht auch um die Gestaltung der Partizipation, um neue Modelle und Formate der Zusammenarbeit, sonst gibt es keine Transformation. Und damit wird New Work zum prägenden Faktor der Unternehmenskultur. Unternehmen sind klug beraten, hier ihre eigene Strategie zu entwickeln. Die Experten der Steinbeis Consulting Group Personal und der Steinbeis Consulting Group Digital Business Transformation wissen, worauf es dabei ankommt, und unterstützen von der Entwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Digitale Technologien haben immense Auswirkungen auf die Organisation von Unternehmen, die Menschen darin sowie deren Kompetenzerfordernissen. Versteht man Kompetenz als einen eingespielten Ablauf zur Aktivierung,

Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen, um anspruchsvolle und komplexe Situationen, Handlungen und Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, dann sind unternehmensspezifische Kompetenzen jenseits der per-

sonalen Ebene von Mitarbeitenden und Management verortet, und zwar in allen Funktionsbereichen von Unternehmen. Digitale Technologien als Treiber der Unternehmenskompetenzen führen schließlich zu digitaler Unternehmens-

kompetenz.[3] Diese bedarf sowohl digitaler Geschäftsmodelle als auch Mitarbeitender und Führungskräfte, die innovative Digitalisierungsaktivitäten umsetzen. Insbesondere der Faktor Mensch als auch der Faktor Informationstechnologie als Basis zur Umsetzung der digitalen Transformation prägen daher die digitale Unternehmenskompetenz.

MENSCHENZENTRIERTER ANSATZ ALS BASIS

Im Steinbeis-Verbund adressieren sowohl die Steinbeis Consulting Group Personal (SCGP) als auch die Steinbeis Consulting Group Digital Business Transformation (SCG DBT) diese beiden Dimensionen, um Unternehmen bei der Umsetzung der digitalen Transformation unter Berücksichtigung der digitalen Unternehmenskompetenzen ganzheitlich zu unterstützen. Gemeinsam digitalisieren und transformieren die Steinbeis-Experten die Geschäftsprozesse insbesondere mittelständischer Unternehmen im Bereich Produktion, Engineering und Verwaltung. Dabei verfolgen sie einen datengetriebenen Beratungsansatz, indem sie die notwendigen und anfallenden Daten optimal nutzen, verwerten und die Übergänge zwischen Datensilos aufbrechen. Mit dem menschzentrierten Ansatz möchten die Steinbeis-Experten mit allen Anwendern eine nutzerfreundliche Softwarelösung entwickeln und setzen dabei modernste Methoden der UX/UUX-Entwicklung ein. IT-Lösungen sollten Benutzer in ihrer täglichen Arbeit so unterstützen, dass sie zeitlich entlastet werden, und daneben aber auch ihre Tätigkeit als zielgerichtet und sich selbst als kompetent erleben. Benutzerschnittstellen sollten daher aufgabenorientiert sein, sodass die Anwender die einzelnen Arbeitsschritte möglichst effizient und präzise durchführen können. Die beiden Groups bieten in Kooperation mitarbeiterzentrierte digitale Transformation an: Vom Geschäftsmodell zu digitalisierten Prozessen durch Business Excellence, Business Process Excellence, IT Excel-

lence, Data Excellence und Technology Excellence.

Die Digitalisierung muss auch bei der Entwicklung von modernen Qualifikationskonzepten in der VUCA-Umwelt beachtet werden. VUCA steht als Akronym für die Begriffe „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Das Leben in der VUCA-Umwelt bedeutet vor allem, dass Tatsachen nicht mehr planbar sind, da sie plötzlich und in vielfältiger Weise auftreten. Gerade das macht die Digitalisierung in der Weiterbildung sehr wichtig. Mit langfristigen Visionen wird die Zielorientierung in einer VUCA-Umwelt beibehalten. Dabei setzen die Steinbeis-Experten auf den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. In Bezug auf Strategie, Organisations- und Personalentwicklung gilt es, kontinuierlich über mehrere Jahre die Zukunftsvision eines Betriebes zu fokussieren. Aus den zukünftigen Unternehmenszielen sind die Schwerpunkte der Organisationsentwicklung bis auf die operative Ebene der Personalentwicklung herunterzubrechen.

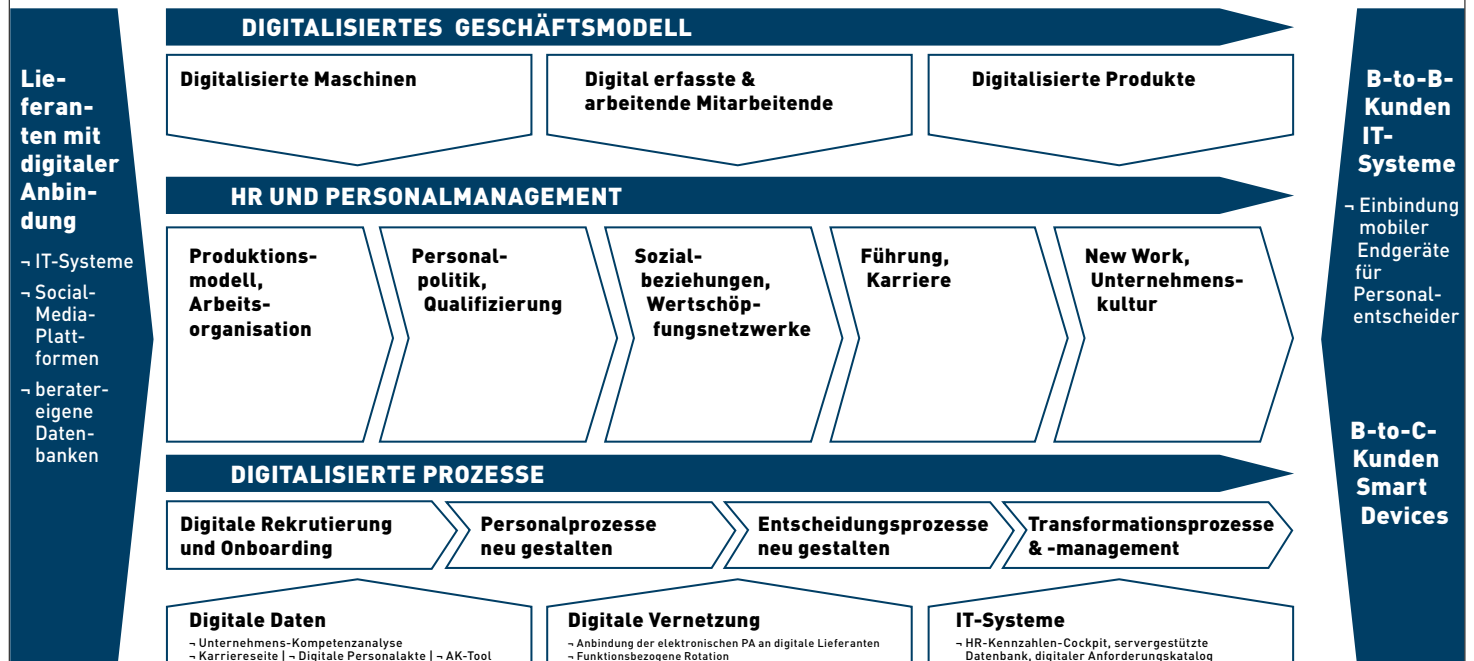
WEITERBILDUNG ERHÄLT DIGITALE UNTERNEHMENSKOMPETENZ

Gemäß dem Weiterbildungsbericht der Bundesregierung werden drei Viertel der Weiterbildungsaktivitäten von Betrieben organisiert und demnach von Arbeitgebern beauftragt und dokumentiert. Wesentlich ist die Aktualität und Passgenauigkeit der Qualifizierungen und damit die Qualität der Schulungsangebote sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Qualifizierung.

Die SCGP und SCG DBT haben besondere Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt, um die Chancen der Digitalisierung in Unternehmen zu nutzen. Im ersten Schritt wird im Unternehmen ein Bewusstsein geschaffen für Offenheit, Kreativität und die Bereitschaft Fehler zu tolerieren. Das ist oftmals eine große Herausforderung für

die Geschäftsleitung. Des Weiteren werden Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende gestaltet, um gemeinsam neue Ideen im Unternehmen zu finden, sie in geschützten Lern- und Experimentierräumen auszuprobieren und die für den Transformationsprozess und New Work notwendigen Kompetenzen zu erlernen. In einem moderierten inkrementellen Arbeits- und Lernprozess werden Digitalkompetenzen und digitales Mindset für alle Mitarbeitenden entwickelt und menschliche, organisatorische und technische Voraussetzungen geschaffen, um Arbeitsprozesse zu digitalisieren. Im nächsten Schritt entstehen Anforderungslisten für den Einsatz von mobilen und digitalen Arbeits- und Lernwerkzeugen, es werden digitale Vernetzungen zwischen Menschen, Menschen und Maschinen und zwischen Maschinen geschaffen und als Erfolgsfaktor für New Work platziert – denn geprüfte, valide und transparent gemachte Informationen sind ein Grundelement zur Zielerreichung. Eruierte Daten werden verarbeitet und zu entscheidungsorientiertem Wissen zusammengeführt, um daraus operative und strategische Entscheidungen abzuleiten.

Gleichzeitig werden in den Lern- und Experimentierräumen die für New Work entscheidenden Motivatoren zum Einsatz gebracht und wichtige Kompetenzen geschult, wie zum Beispiel Mannschaften mit gegenseitigem Vertrauen und Zusammenarbeit im Team aufzubauen oder Kommunikations-, Moderations- und Verhandlungskompetenzen zu stärken. Führung erfolgt durch Kompetenz und Anerkennung durch das Team, mit definierten Prinzipien als klare Zielorientierung. Auch Selbstorganisation und Verantwortung des Einzelnen für das Teamergebnis sowie Vernetzung und Transparenz im Team werden geschult, damit entwickelt sich Wertschöpfung verstärkt aus dem Team heraus. Als Orientierungsrahmen für Entscheidungen und Handlungen werden Werte und Sinn von allen Mitarbeitenden definiert, mit denen sie mit- und füreinan-



In Anlehnung an Appelfeller und Feldmann [1] zeigt die Abbildung die praktischen und umsetzbaren Lösungsschritte für das Erkennen, Begreifen und Umsetzen der brennenden Digitalisierungsthemen im Rahmen der digitalen Unternehmenskompetenz.

der arbeiten wollen. Dadurch verbleibt das Denken beim Menschen und wird nicht nur durch rigide Regeln vorgegeben. Während dieses Prozesses werden weitere wichtige Kompetenzen für New Work gestärkt:

- **Spannungen verstärkt aushalten zu können;**
- **Stärkung des Selbstwertes und der Selbstregulation;**
- **erhöhte Aufmerksamkeit und Fokussierung auf sich selbst sowie auf Andere und auf die Arbeit;**
- **flexible Anpassungsfähigkeiten und klare Zielorientierung.**

Dies erhöht die persönliche sowie die Teamresilienz und fördert erfolgsorientiertes Arbeiten, Entscheiden und Handeln in der VUCA-Welt.

RECHTLICHER RAHMEN DIGITALER UNTERNEHMENSKOMPETENZ

Gesetzlich ist in § 81 BetrVG vorgeschrieben, dass der Arbeitnehmer vom

Arbeitgeber über Aufgaben, Verantwortung, Art der Tätigkeit und Einordnung in den Arbeitsablauf unterrichtet werden muss. Außerdem müssen Arbeitnehmer über Veränderungen, Gesundheitsgefahren und Sicherheitsaspekte rechtzeitig informiert werden. Mit der richtigen Information an die Mitarbeitenden kann ihre Arbeitsleistung gefördert werden. Außerdem tragen Informationen dazu bei, Vertrauen aufzubauen und zu stärken und somit die Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen zu fördern. § 81 BetrVG schreibt außerdem vor, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über sein Aufgabengebiet mit all seinen Facetten zu unterrichten hat und die Verantwortung dafür trägt, den Arbeitnehmer zu befähigen, diesen Arbeitsplatz auch kompetent auszufüllen. Der Handelnde ist in dieser Sichtweise der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer bleibt der empfangende und kommentierende Teil. Das Kommentieren gilt insbesondere für die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Aber reicht das aktuell noch aus vor dem Hintergrund

der sich rasant beschleunigenden Veränderungen, bei denen die Digitalisierung nur ein, wenn auch wichtiger Treiber ist? Wenn „New Work“ wirklich mit Inhalten gefüllt wird, dann geht es weg von der Dichotomie von Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit scharf getrennten Rollen und in Richtung des § 2 BetrVG, der die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern postuliert. Demnach haben sie zum Wohle des Betriebs und der Mitarbeitenden gemeinsam zu arbeiten und sind für dieses Wohlergehen verantwortlich.

NEW WORK: ALTE DENKMUSTER VERLASSEN

Aber was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff „New Work“? Im Grunde ist es die Erkenntnis, dass die sich beschleunigende Transformation gestaltet werden will und dass dies nicht mehr einsam von einem Arbeitgeber entschieden werden kann, sondern dass der beste Weg in einem iterativen Prozess zwischen allen Beteiligten ausdiskutiert

werden muss. Niemand hat mehr die alleinige Weisheit, sondern der Fortschritt entsteht in der Beteiligung aller. Das bedeutet, dass Gewerkschaften und Betriebsräte zu aktiven Partnern der Arbeitgeberseite im Finden dieses Weges durch die Transformation werden und als solche anerkannt werden müssen. Die Arbeitnehmer werden mehr und mehr zu Gestaltern ihrer Arbeit und deren Umgebung, was für viele eine große Herausforderung sein mag. Falls es aber stimmt, dass für Menschen Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss entscheidend sind für ihre Leistungsfähigkeit; wenn es stimmt, dass Autonomie-Erleben, Kompetenz-Erleben und soziale Eingebundenheit die wesentlichen Treiber für menschliche Aktivität sind, dann ist das keine Herausforderung mehr, sondern ein zusätzlicher Gewinn durch die gelingende Transformation. Die Rolle einer Beratung in der Transformation muss es dann sein, alle Beteiligten an diese Sichtweise heranzuführen, den Blick auf die Kompetenz und den Gestaltungswillen des jeweils anderen zu richten und gemeinsam zum Arbeiten zu kommen.

In diesem Sinne sind vereinbarte Veränderungen der Arbeitsorganisation, auch wenn sie in Betriebsvereinbarungen „fest“geschrieben sind, ein lebendes Objekt, das sich selbst fortwährend weiterentwickeln muss. Insofern werden auch Betriebsänderungen größeren Ausmaßes zu einer Daueraufgabe. In so einem Umfeld zu leben und zu arbeiten, dazu gehört der Mut aller Beteiligten, über bisherige Grenzen im Denken hinauszugehen, bei aller Einhaltung gesetzlicher Vorschriften immer den § 2 BetrVG als den wichtigsten Paragraphen zu betrachten und alte Denkmuster zu verlassen. Das ist dann wirklich „New Work“ und zwar jenseits von gehypten Änderungen der Arbeitsorganisation wie Homeoffice, Arbeitszeitaautonomie und agilen Arbeitsgruppenmodellen. Stattdessen geht es um aktive Beteiligung, um die Ermöglichung eines Dialog- und Gestaltungsprozesses zur Festle-

gung der Arbeitsorganisation und -bedingungen.

VIelfALT UND VIelseITIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Die Organisationsentwicklung bildet gemeinsam mit Bildung und Förderung die Personalentwicklung im weiten Sinne und wird als Strategie des geplanten und systematischen organisationalen Wandels durch Beeinflussung von Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten unter größtmöglicher Berücksichtigung der betroffenen Mitarbeitenden definiert. Ein charakteristisches Merkmal der Transformation sind neue technologische Konvergenzen, die immer neue Verschmelzungen zwischen Organisationen, Hierarchien, Fachdisziplinen, Arbeitsmodellen und -kulturen auslösen. So entsteht eine große Vielfalt, die Chance wie auch Herausforderung ist. In diesen sektorenübergreifenden Schnittstellen liegt der Ursprung von New Work. Die Digitalisierung wirkt hier als Verstärker. Über neue Modelle und Formate der Zusammenarbeit beeinflusst New Work die Unternehmenskultur. Darauf sollten Unternehmen in ihrer Strategie achten.

Eine moderne aufgeschlossene Unternehmenskultur gilt nicht nur als Aushängeschild, sondern ist die Basis jeder Transformationskompetenz. Diese ist ebenso vielfältig wie der Kreis der Beteiligten mit ihren Expertisen. Sind die Akteure identifiziert und bereit, gilt es, für die Interaktionen die Gleichberechtigung aller Beteiligten herzustellen, hierarchie- und sektorenübergreifend. Nur so tragen die Mitarbeitenden die Entscheidungen und den Wandel konstruktiv mit. Jede Veränderung erfordert sowohl die technische Befähigung als auch die mentale Bereitschaft der Mitarbeitenden, das viel zitierte „Mindset“. Die Kenntnis der Vielfalt in der Belegschaft ist daher Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von New Work mit zielgruppengerechter Ansprache,

Motivation, Rollenverteilung und Partizipation. New Work bedeutet daher immer auch New Leadership, das neue Führungsaufgaben und Fragen zu persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen in Bezug auf das hybride Arbeiten beziehungsweise das Führen auf Distanz analysiert. Dabei ist vielmehr „Leadership Versatility“ (Führungsvielseitigkeit) gefragt, ein Paradigmenwechsel, der von emotional reifen Führungspersönlichkeiten ausgeht: „Eine Führungskraft mit Herz ist eine Führungspersönlichkeit, die über ein hohes Maß an Vielseitigkeit verfügt, sich situativ und individuell auf Anforderungen und Menschen einstellen kann und dabei mit sich selbst und den anvertrauten Mitarbeitern würde- und respektvoll umgehen kann“, formuliert der Personalberater Dr.-Ing. Peter Becker.[2]

DIGITALISIERTE PROZESSE MIT KOMPETENZ- UND QUALIFIKATIONSMATRIX

Der Aufbau einer Anforderungs-Kompetenz-Datenbank mit Erweiterung zur Kompetenz- und Qualifikationsmatrix ist eine exemplarische Pilotanwendung der erfolgreichen Zusammenarbeit der Steinbeis Consulting Groups Digital Business Transformation sowie Personal. Das Ausarbeiten einer Kompetenz- und Qualifikationsmatrix ist eine Möglichkeit der betriebsinternen Qualifikationsbedarfsanalyse und -dokumentation. Konkret bedeutet dies, die Qualifizierungsbedarfe zu sammeln, Schulungstermine zu organisieren, in ständigem Kontakt zu den Teilnehmern und Referenten zu stehen sowie notwendige Ressourcen zu organisieren. Anhand von internen Angeboten und externen Schulungszertifikaten werden im nächsten Schritt die durchgeführten Schulungen in einer Weiterbildungsdatenbank oder in einer dreidimensionalen Qualifikationsmatrix erfasst. In diesem System werden alle Schulungsteilnahmen hinterlegt, um einen Überblick über die Qualifizierungsmaßnahmen je Mitarbeiter und die er-



DIE ENTWICKLUNG UND ANWENDUNG DER QUALIFIKATIONSMATRIX LÄSST SICH GRUNDLEGENDE IN DREI SCHRITTE EINTEILEN.

worbenen Kompetenzen zu bekommen. Außerdem kann das Anforderungsprofil für den Prozess der Personalbeschaffung genutzt werden. Eingebettet in einen digitalisierten Recruitingprozess werden damit geeignete Kandidaten identifiziert oder im unternehmenseigenen Talentpool vorgemerkt.

Die Entwicklung und Anwendung der Qualifikationsmatrix lässt sich grundlegend in drei Schritte einteilen. Im ersten Schritt werden die Anforderungen für eine gegebene Stelle im Betrieb definiert sowie die Qualifikationen und Kompetenzen, die eine Person für dieses Anforderungsprofil vorweisen soll. Basierend auf diesem ersten Soll-Anforderungsqualifikations-Kompetenzprofil wird anschließend nach der „aktuellen Ist-Ausprägung“ des Mitarbeitenden gefragt. Für eine objektive Einschätzung des Ist-Profiles sind sowohl Fremd- als auch Selbsteinschätzung aus Sicht von Vorgesetzten und des Mitarbeiters notwendig. Qualifikationen lassen sich objektiv beurteilen, da diese meist zertifiziert sind. In der Einschätzung der Kompetenzausprägung der Person lassen sich fachliche und methodische Kompetenzen über die Arbeitsleistung oft leichter beurteilen als die sozialen und personalen Kompetenzen.

Nach der Definition der Anforderungs- und Kompetenzmerkmale erfolgt die Skalierung für den Anforderungs-/Kompetenzabgleich. Wird ein Experte benötigt, während ein Kenner die Stelle besetzt, zeigt der Soll-Ist-Vergleich die Differenz und damit die Qualifizierungsbedarfe des Mitarbeiters auf. Der weitere Ausbau zu einer dreidimensionalen Kompetenz-Qualifikationsmatrix beinhaltet eine adäquate Zuordnung der ermittelten Qualifikationsbedarfe zu den angebote-

nen Personalentwicklungsmaßnahmen. Mithilfe einer Kompetenz- und Qualifikationsmatrix können Vergleichbarkeit und Objektivität sichergestellt werden, da alle Mitarbeitenden innerbetrieblich auf derselben Anforderungsbasis betrachtet werden. Eine Kompetenz- und Qualifikationsmatrix sollte nach der Implementierung in den Arbeitsalltag für jeden frei zugänglich sein.

Auf diese Weise sind auch insbesondere die Anforderungen, die das Unternehmen an die Führungskräfte hat, offengelegt. Angehende Führungskräfte und die, die es bereits sind, sollen sich in Eigenverantwortung darum kümmern können, den Anforderungen gerecht zu werden. An jede notwendige Kompetenz muss ein Schulungsangebot geknüpft sein, das in regelmäßigen Abständen stattfindet. Wichtig ist dabei, die Aufmachung der Matrix so einfach wie möglich zu gestalten. Die Matrix muss übersichtlich und leicht verständlich sein. Nur so kann garantiert werden, dass die dreidimensionale Datenbank auch Verwendung findet.

NEW WORK UND DIE ROLLE DER IT

Wenn über IT im Zusammenhang mit New Work die Rede ist, dann liegt der Fokus meist auf den neuen Herausforderungen, die ein Arbeiten außerhalb des Unternehmensnetzes und mit Bring-Your-Own-Device-Ansätzen im Hinblick auf IT-Sicherheit, Datensicherheit sowie Software- und Hardware-Ausstattung mit sich bringen. Sichere Umgebungen auf den Laptops der Mitarbeitenden, Single-Sign-On-Lösungen und VPN-Einbindungen in das Unternehmensnetz, zuverlässige und datenschutzkonforme Kollaborationsplattformen – all das gehört natürlich dazu, ebenso wie die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die

neuen Gefahren und Herausforderungen. Wenn New Work aber als Unternehmensstrategie verankert werden soll, dann muss die IT im Sinne eines gelebten IT-Business-Alignment in die Gestaltung dieser Strategie einbezogen werden. Sie darf nicht Cost-Center für notwendige Infrastruktur bleiben, sondern muss Profit-Center im Sinne des beschriebenen ganzheitlichen Verständnisses von New Work werden: Erleben von Autonomie, Kompetenz, sozialer Eingebundenheit, Selbstbestimmung und Einfluss sind wesentliche Treiber menschlicher Leistungsfähigkeit und Motivation, und New Work strebt nach Arbeitsbedingungen, die dies ermöglichen. Also muss die IT fragen: Mit welchen (technischen) Mitteln können wir solche Arbeitsbedingungen schaffen?

Die SCG Digital Business Transformation verfolgt hier sich ergänzende Ansätze: Standardsoftware wird grundsätzlich herstellerunabhängig ausgewählt, sodass eine präzise Passung zu den Unternehmensprozessen ohne Vorfestlegungen gewährleistet ist. Das wiederum ermöglicht es den Mitarbeitenden, zielführend und effizient zu arbeiten und nimmt ermüdende Routineaufgaben ab, was zu einem Gefühl von Kompetenz und Anerkennung der speziellen persönlichen Fähigkeiten führt. Schon im Auswahlprozess achten wir darauf, den späteren Benutzern Einfluss auf die Auswahl zu ermöglichen. Nicht immer führt aber Standardsoftware zum Ziel. Viele negative Erfahrungen mit der digitalen Transformation beruhen darauf, dass plötzlich „mit der neuen Software alles anders ist“, was zum Gefühl von Kompetenzverlust und dann zur Demotivation führt. Der Hintergrund ist fast immer, dass eine passgenaue Software am Markt nicht verfügbar ist und eine Anpassung zu

teuer wäre. In diesen Fällen verfolgen die Steinbeis-Experten den Ansatz einer menschzentrierten Entwicklung von Individualsoftware: Hier können die Mitarbeitenden also direkt mitentscheiden, wie die digitale Version ihrer bisherigen Arbeitsweise aussehen wird und sind in deren Benutzung entsprechend motiviert. Der spezielle technologische Ansatz (Model-Driven Development) sorgt dafür, dass auch das kosteneffizient möglich ist. Ein weiterer Fokus liegt auf der Unterstützung von spezifischen Ingenieursprozessen, bei der Steinbeis-Exper-

ten ihre langjährige Erfahrung für effektive Lösungen einbringen.

Für die Bereiche der Personalentwicklung und der Personalbeschaffung entwickeln und implementieren die beiden Consulting Groups in Kooperation passgenaue digitalisierte Geschäftsprozesse. Das neueste Projekt ist hier eine integrierte Lösung für die Bereiche Recruiting, Qualifikationsmanagement und Weiterbildung auf Basis des oben beschriebenen Ansatzes der Kompetenz- und Qualifikationsmatrix.

Quellen

- [1] Appelfeller, Wieland; Feldmann, Carsten: Die digitale Transformation des Unternehmens, Springer, 2018
- [2] Becker, Peter; Wie Sie als vielseitige Führungspersönlichkeit mit Würde, Werten und Vertrauen erfolgreich in einer digitalen Arbeitswelt 4.0 führen können, managerSeminare, 2022, S. 13
- [3] Ortiz, Michael (Hrsg.), Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse, Steinbeis-Edition, 2017

ANSPRECHPARTNER & KOORDINATOR SCGP:

MARTIN TROTIER

martin.trotier@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum HR Management und Transformation (Mannheim)

www.steinbeis.de/su/2227

ANSPRECHPARTNER & KOORDINATOR SCG DBT:

PROF. DR. HELMUT BECKMANN

helmut.beckmann@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Electronic Business (EB) (Kirchheim)

www.steinbeis.de/su/1166

WEITERE AUTOREN DIESER ARTIKELS:

DR. HOLGER GAST

holger.gast@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Agile Entwicklung von Informationssystemen (Freilassing)

www.steinbeis.de/su/1819
<https://software40.de>

DR. REGINA BRAUCHLER

regina.brauchler@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Demografiegerechtes Personalmanagement (Grosselfingen)

www.steinbeis.de/su/1965

GÜNTHER LUBER

guenther.luber@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenssicherung (Esslingen)

www.steinbeis.de/su/1950
www.langfristige-unternehmenssicherung.de

DR.-ING. PETER BECKER

peter.becker.2018@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Fachkräftesicherung, Talentmanagement, Unternehmensnachfolge (Stadtlauringen)

www.steinbeis.de/su/1805

VOLKER ELSNER

volker.elsner@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Fachkräftesicherung, Talentmanagement, Unternehmensnachfolge (Stadtlauringen)

www.steinbeis.de/su/1805

BEATE WITTKOPP

beate.wittkopp@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Transferzentrum
TransferWerk-BW (Schönaich)

www.steinbeis.de/su/1755
www.transferwerk-bw.de

„JUNGE MENSCHEN VERDIENEN FÜR IHRE ZIELE RESPEKT UND OFFENE TÜREN“

IM GESPRÄCH MIT HORST SCHEU, STEINBEIS-UNTERNEHMER
AM STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM NATURWISSENSCHAFT
TECHNIK BILDUNG



Naturwissenschaft, Technik, Bildung – das sind Themen, die den Berufsweg von Horst Scheu bestimmen, ob als Lehrbeauftragter für Fachdidaktik Physik an der Universität Konstanz, Schulleiter am Friedrich-Wöhler-Gymnasium in Singen oder Steinbeis-Unternehmer. Mit der TRANSFER hat er über die Bedeutung dieser Themen für Wirtschaft und Gesellschaft gesprochen.

Herr Scheu, Ihr Steinbeis-Unternehmen fokussiert die Schwerpunkte Naturwissenschaft, Technik und Bildung. Warum ist Ihnen die Schnittstelle zwischen diesen Themenbereichen so wichtig?

Naturwissenschaftlich-technisches Verständnis ist aus meiner Sicht heute unerlässlich, gerade für nicht-technische Berufe und für Entscheidungsträger, wie Politiker, Juristen oder Verwalter. Es muss ein zentrales Anliegen der Gesellschaft sein, in diesem Bereich für eine breite Grundbildung zu sorgen. Diese Idee hat mich mein ganzes berufliches Leben begleitet und motiviert.

Die Idee zur Gründung eines Steinbeis-Unternehmens mit diesem Schwerpunkt entstand bei der Entwicklung des inzwischen auch als Abiturfach etablierten Unterrichtsfachs Naturwissenschaft und Technik (NWT) für die Gymnasien in Baden-Württemberg. Ziel war ein fächerübergreifendes, praxis- und handlungsorientiertes Kernfach, das naturwissenschaftlich und technisch interessierte Schülerinnen und Schüler im naturwissenschaftlichen Profil wählen können.

In einer Arbeitsgruppe am Kultusministerium suchten wir in Kooperation mit Versuchsschulen, Hochschulen und Industriebetrieben Unterrichtsthemen, die für Jugendliche verständlich und zugleich motivierend waren. Zu diesem Zweck gingen wir unter anderem in Betriebe, liefen teilweise mehrere Tage mit Ingenieuren mit und lernten Entwicklungs- und Produktionsmethoden kennen – immer mit dem Blick auf die Übertragung in den schulischen Unterricht. Aus diesem Verfahren entwickel-

ten sich bei meiner späteren Arbeit am Friedrich-Wöhler-Gymnasium Singen viele sehr fruchtbare Bildungspartnerschaften. Wir stellten fest, dass Betriebe großes Interesse haben ihre Arbeit darzustellen, aber oft nicht die Ressourcen und den Zugang zu den Jugendlichen, um dies umzusetzen. So entstand die Idee eines Technologietransfers in umgekehrter Richtung: vom Betrieb in die Bildungseinrichtung.

Mit welchen Angeboten wollen Sie Kinder und Jugendliche für Natur und Technik begeistern und welche Rolle spielt die Wirtschaft dabei?

Hier möchte ich das neu gegründete Schülerforschungszentrum in Singen am Hohentwiel erwähnen, an dem ich mitarbeite: Unsere Angebote richten sich an alle Altersgruppen ab der Grundschule und sehen zunächst Veranstaltungen vor, die in Gruppen besucht werden können: Da gibt es zum Beispiel Calliope Mini – einen Kleinstcomputer, mit dem bereits Grundschulkinder spielerisch in die Welt der Programmierung eingeführt werden, oder „Mobilität der Zukunft“ für Jugendliche ab 16 in Kooperation mit dem Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung. In diesen Kursen lernen unsere jungen Gäste das Schülerforschungszentrum kennen und erfahren von unserem Angebot, dort eigene freie Experimente und Forschungsarbeiten unter der Betreuung von erfahrenen Lehrkräften und Studierenden durchzuführen.

Getragen wird das Schülerforschungszentrum Singen von einem leistungsfähigen Verbund von Hochschulen, der Stadt Singen und dem Landkreis Konstanz sowie vielen namhaften Industriebetrieben, deren Aufgabe auch darin

Junge Forschende in Aktion:
Das Schülerforschungszentrum Singen spricht Schülerinnen und Schüler ab der 3. Klasse an, die sich für naturwissenschaftlich-technische Themen interessieren.





besteht, inhaltliche Anregungen und Unterstützung zu geben.

Neue Technologien, Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung – das sind nur einige der Faktoren, die die Arbeitswelt und die Anforderungen an die Arbeitnehmer von morgen verändern. Wie kann bereits die Schule Kinder und Jugendliche darauf vorbereiten?

All diese Themen haben längst Eingang in die Bildungspläne und den schulischen Unterricht gefunden. Solange die Beschäftigung damit aber ausschließlich in der Schule stattfindet, bewegt sie

sich allerdings auf einem relativ abstrakten Niveau und mit wenig konkreter Anschauung. Ziel muss daher sein, Jugendliche in direkten Kontakt mit möglichst vielen Berufen zu bringen. Leider erleben sie jedoch in der Regel nur die beruflichen Wirklichkeiten ihrer Lehrkräfte und, wenn überhaupt, die der Eltern.

Berufsorientierung an allen Schularten sowie die Öffnung der Betriebe für Schüler, zum Beispiel im Rahmen von Bildungspartnerschaften, aber auch für Praktika und Ferienjobs, sind notwendige Voraussetzungen für eine reflektierte Berufsentscheidung junger Men-

schen und im Übrigen ein wichtiger Standortvorteil für Betriebe, die qualifizierte Mitarbeitende suchen.

Manche Betriebe organisieren auch Tage, an denen die Kinder eingeladen sind, ihre Eltern am Arbeitsplatz zu besuchen, und Mitglieder von Service-Clubs gehen an Schulen und stellen dort ihre Berufe vor. All das sind wichtige Bausteine.

Es wird immer wieder behauptet, dass die Generation Z wenig Interesse an technischen und naturwissenschaftlichen Berufen hat, sehen Sie das auch so? Und wie kann man dieser Entwicklung entgegenwirken?

Solche Beschreibungen gelten immer dem Mainstream und sind selten hilfreich. Aber es stimmt: Mit reiner Technikbegeisterung holt man heute im Gegensatz zu meiner Generation keinen jungen Menschen mehr hinter dem Ofen vor. Fragen nach Sinn und Nutzen bestimmter Technologien spielen eine wichtige Rolle und müssen eine gesell-

schaftliche Antwort finden. Außerdem verlaufen individuelle Ausbildungs- und Berufswege sehr unterschiedlich und häufig nicht geradlinig. Junge Menschen verdienen für ihre Ziele Respekt und offene Türen. Für den Bildungsbereich heißt dies: Zwischen den verschiedenen Bildungswegen muss es eine große Durchlässigkeit und vielfältige Möglich-

keiten zum Quer- und Wiedereinstieg geben. Besonders betonen möchte ich die Möglichkeit der beruflichen Qualifikation für ein Studium, die leider nur in manchen Bundesländern wirklich gängige Praxis ist. Dabei bringen Menschen, die diesen Weg gehen, bereits wertvolle Berufserfahrungen in das Studium mit und wissen genau, wo sie hinwollen.

AUF EINEN BLICK: DAS SCHÜLERFORSCHUNGSZENTRUM SINGEN

Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik – die sogenannten MINT-Fächer – stehen im Fokus des Schülerforschungszentrums im baden-württembergischen Singen am Hohentwiel.

MINT-interessierte Schülerinnen und Schüler ab der 3. Klasse finden hier Möglichkeiten zu Experimentieren, können an Vorträgen, Workshops und Kursen teilnehmen und werden dabei von engagierten Lehrkräften und Studierenden der Partner-Hochschulen betreut.

Mit seinem Konzept hatte sich das Schülerforschungszentrum 2019 beim Konzeptwettbewerb der Joachim-Herz-Stiftung und der Stiftung Jugend forscht beworben und wurde dafür mit 15.000 Euro ausgezeichnet.

Das Schülerforschungszentrum ist offen für Kinder und Jugendliche aller Schularten. Seine Räume hat es seit Kurzem in der ehemaligen Tittisbühl-Grundschule der Stadt Singen.

Bei der Gründung des Schülerforschungszentrums wirkten drei weiterführende Singener Schulen, die Stadt Singen und Singen aktiv Standortmarketing e.V. erfolgreich zusammen. Seit 2021 ist das Zentrum vom Kultusministerium Baden-Württemberg als „Außerschulisches Forschungszentrum“ (AFZ) anerkannt.

Ein Trägerverein aus über 40 Gründungsmitgliedern aus Politik, Wirtschaft und Bildungseinrichtungen fördert die Arbeit des Schülerforschungszentrums und ist offen für interessierte weitere Unterstützer.



Weitere Infos: <https://sfz-singen.de/>

HORST SCHEU

horst.scheu@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Naturwissenschaft Technik Bildung
(Konstanz)
www.steinbeis.de/su/1018

Stellvertretender Vorsitzender
Trägerverein des Schülerforschungszentrums Singen (Singen)

www.sfz-singen.de



ES GEHT NICHT OHNE: NEW WORK BRAUCHT PROJEKTBASIERTES ARBEITEN

DAS PIPE-KONZEPT BRINGT STUDIERENDE,
LEHRENDE UND UNTERNEHMEN ZUSAMMEN

Was das sogenannte PIPE-Konzept zweier Professoren der Hochschule Konstanz verspricht, klingt beinahe zu schön, um wahr zu sein: Es lässt Welten verschmelzen, und zwar die berufliche Arbeitswelt der Unternehmen und die Studierendenwelt der Hochschulen. Die nahtlose Verzahnung eines projektbasierten Trainingsansatzes in beiden Welten ermöglicht authentisches, praxisrelevantes lebenslanges Lernen für Studierende und Berufstätige gleichermaßen. Professor Dr. Ralf Schimkat und Professor Dr. Rainer Mueller entwickelten das PIPE (Project-In-Project-Experience)-Konzept innerhalb einer achtjährigen Erprobungsphase an der Hochschule Konstanz und optimierten es im Rahmen von Lehrveranstaltungen im Masterstudium.

Haben Absolventen im Studium die „richtigen“ Dinge gelernt, sind sie gut auf das Berufsleben und die neue Arbeitswelt in heutigen Unternehmen vorbereitet? Werden sie den Erwartungen des Arbeitgebers und der Kollegen gerecht? Wie können die Kompetenzen der Studierenden durch praxisrelevante Projekt- und Aufgabenstellungen verbessert werden? PIPE adressiert all diese Fragestellungen über ein multiples, projektbasiertes Trainingskonzept an der Hochschule in situierten Lernumgebungen authentisch und praxisrelevant – alle Beteiligten erweitern so dauerhaft ihren individuellen Wissens- und Kompetenzbereich.

WAS IST TYPISCH IN DER NEUEN ARBEITSWELT?

„Projektbasiertes Arbeiten ist in unserer westlichen Industriewelt eine immer wichtiger werdende Schlüsselkompetenz. Komplexe, unvorhersehbare Arbeitsverläufe erfordern eine eher projektartige Vorgehensweise, während prozessartiges Vorgehen häufig nicht passgenau ist“, erklärt Ralf Schimkat, der an der Hochschule Konstanz Gesundheitsinformatik mit dem Schwerpunkt Software-Entwicklung lehrt und

das Steinbeis-Transferzentrum Agiles IT-Management führt. Die geographische Verteilung von Teams, also deren Virtualisierung, ist bereits stark verbreitet und wird in Zukunft, nicht nur durch Pandemieerfahrungen und Nachhaltigkeitsstreben bedingt, deutlich zunehmen.

Wissen hat in der heutigen Arbeitswelt in vielen Branchen und Domänen einen sehr flüchtigen Charakter. Einmal in Hochschule oder Ausbildung erlerntes Wissen verliert schnell an Relevanz. Der Beruf erfordert heute eine hohe Autodidaktik-Kompetenz, die als „neue“ Professionalisierung während des beruflichen Alltags angewendet werden kann. Fachkräftemangel, stetig wechselnde Anforderungsprofile gepaart mit steigender Arbeitsplatzvolatilität der Arbeitnehmer durch veränderte Fernarbeitsszenarien erfordern von Arbeitgebern eine erhöhte Bereitschaft bei der Individualisierung von Arbeitsprofilen und -rollen.

WIE WIRD MAN DER NEUEN ARBEITSWELT GERECHT?

PIPE ist ein alternatives Konzept für Trainings in der Arbeitswelt und Lehrveranstaltungen an Hochschulen, die in

enger Kooperation von Unternehmen mit der Hochschule durchgeführt werden. Repräsentative Vertreter aus Unternehmen sind über die komplette Trainingszeit, das kann ein Semester mit 15 Wochen sein, inhärenter Bestandteil des Trainings – beispielsweise als Scrum Product Owner. „Zentrales Element von PIPE ist eine Kombination eines projektbasierten Trainings, dem Trainingsprojekt, in dem ein reales Projekt, das Anwendungsprojekt, als reales Trainingsszenario dient, also ein Projekt im Projekt“, erläutert Rainer Mueller Ansatz und Namensgebung des Konzepts. Er lehrt Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Konstanz und leitet gemeinsam mit seinem Kollegen Ralf Schimkat das PIPE-Institute, das die gesammelten Erfahrungen in der Ausgestaltung von agilen Trainings und Lehrveranstaltungen bündelt.

In PIPE übernehmen alle Stakeholder, also Mitarbeitende der beteiligten Unternehmen, Studierende und Hochschuldozierende, wechselnde Rollen und damit sich verändernde Verantwortlichkeiten. Es gibt Rollen wie Teamleiter, Projektmoderatoren, Produktmanager, Auftraggeber, reguläre Projektmitarbeiter, aber auch Coaches und Dozierende.

Die Inhalte und Aufgabenstellungen kommen von den Unternehmen selbst und haben einen möglichst realen, authentischen Hintergrund – im Idealfall reale Auftraggeber. Es werden moderne Kommunikations- und Kollaborationsmechanismen und agile Vorgehensweisen für verteiltes und mobiles Arbeiten trainiert und auf deren Basis neue, auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter zugeschnittene Methoden entwickelt.

WELCHEN MEHRWERT LIEFERT DAS PIPE-KONZEPT?

Studierende und Trainees werden in PIPE mit unterschiedlichen persönlichen Eingangsvoraussetzungen, Entwicklungsgeschwindigkeiten und Zielsetzungen unterstützt. Durch das feingranulare inkrementelle Vorgehen mit individuellen Trainingszielen und regelmäßigen Reflexionen im Team- und im Einzelmodus mit den Lehrenden als Coaches werden individuelle Lernpfade für jeden Teilnehmer unterstützt. Das trifft in letzter Instanz sogar auf die Coaches der Veranstaltung selbst zu.

Ein zentraler Fokus von PIPE liegt auf den Sozial- und Selbstkompetenzen in der Ausprägung der Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Führungs- und Managementkompetenz, Interdisziplinarität, Selbstreflexion, Konfliktfähigkeit sowie kritischem Hinterfragen. Dies sind Kompetenzen, die für das eigenständige, insbesondere aber gemeinsame Arbeiten in verteilten, projektbasierten Teams eine zentrale Rolle spielen. Die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten allein reicht nicht aus, um die Herausforderungen einer ungewissen Praxis autonom, eigenverantwortlich, reflektiert und begründet meistern zu können. Dafür haben organisatorische Rahmenbedingungen und situative Kontextfaktoren eine wichtige Bedeutung für die Entfaltung von Kompetenzen.

UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE INNERHALB PIPE

Mit einem Zeitbudget von rund vier Stunden in der Woche während der Projektphasen (Sprints) des Anwendungsprojekts nimmt ein Vertreter eines ausgesuchten Unternehmens in einer bestimmten Rolle (zum Beispiel Chief Product Owner) an den Lehrveranstaltungen teil. Ein solcher Sprint dauert in der Regel etwa drei Wochen und wird mit einer Retrospektive abgeschlossen. In der davor stattfindenden rund zweiwöchigen fachlichen Impulsphase übernimmt der Unternehmensvertreter keine aktive Rolle.

Das Zeitbudget wird über das komplette Training unterschiedlich aufgeteilt. So startet der Unternehmensvertreter zunächst eher im Hintergrund agierend, bis er schließlich im letzten Sprint vor Ende des Trainings oder Semesters zu 100% in der jeweiligen Rolle – in Präsenz oder virtuell – den Trainees und Studierenden gegenübertritt.

PERSPEKTIVE DER STUDIERENDEN INNERHALB PIPE

Das fortwährende Arbeiten und Lernen im Rahmen der beiden Projektinstanzen (Training und Anwendung) in PIPE ist typisch für teilnehmende Studierende. Es gibt keine summativ Prüfung am Ende der Trainingszeit, etwa in Form einer Klausur am Semesterende. Der fortwährende Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen im Rahmen eines Sprints erfolgt mehrmals über die Trainingszeit hinweg – dabei übernehmen die Studierenden ständig wechselnde Rollen. Die Theoriephase liefert neue, fachlich motivierte Trainings- und Lernimpulse, die in der unmittelbar darauffolgenden Praxisphase individuell verarbeitet und in den eigenen Kompetenzbereich übernommen werden – stets aktiv begleitet durch die Lehrenden als Lernbegleiter und Coaches (Live Coaching).

FEEDBACK DER BETEILIGTEN

„Die enorm große Praxisrelevanz wird nahezu von allen Studierenden und Trainees sehr geschätzt. Den eigenen Kompetenzbereich in einem geschützten Rahmen, beispielsweise an der Hochschule, mit realen Beteiligten aus Unternehmen zu erweitern, wird als einzigartig und als persönlich sehr bereichernd empfunden“, freut sich Ralf Schimkat über das bisherige Feedback. Entstanden ist PIPE durch die initiale Idee, die Lehrveranstaltung selbst als agiles Projekt mit einer Laufzeit eines Semesters zu behandeln. Der damit verbundene Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten in diesem „Projekt“, die individualisierte Festlegung von Projekt- und Lernzielen mit den Studierenden und die fortwährenden Feedbackschleifen über den aktuellen Projekt- und Lernfortschritt sind kennzeichnende Elemente eines agilen Projektmanagements allgemein und in PIPE im Kontext von Trainings und Lernen insbesondere.

PROF. DR. RALF SCHIMKAT
ralf.schimkat@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Agiles IT-Management (Konstanz)

www.steinbeis.de/su/1350
<http://agiles-it-management.de>

PROF. DR. RAINER MUELLER
rainer.mueller@htwg-konstanz.de (Autor)



Prodekan
Hochschule Konstanz
Technik, Wirtschaft und
Gestaltung, Fakultät Informatik
(Konstanz)

Kommunikation und Kollaboration
in Projekten und Prozessen
<https://kp2.in.htwg-konstanz.de>



„AUFMERKSAM, OFFEN UND BEREIT SEIN, SICH AUF NEUES EINZULASSEN“

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-UNTERNEHMERIN PROFESSOR SUSANNE RADTKE

Bei der Betrachtung der Bildung und Arbeitswelt der Zukunft darf aufgrund der fortschreitenden Globalisierung auch der Blick über den eigenen kulturellen Tellerrand nicht fehlen: Denn auch wenn wir in einer globalen Welt agieren, agieren wir doch mit Menschen, die in unterschiedlichen Kulturen aufgewachsen und von diesen geprägt worden sind. Die TRANSFER hat sich darüber mit Susanne Radtke unterhalten, die in ihrem Berufsalltag als Professorin für Gestaltung und Mediendesign an der Hochschule Ulm und Steinbeis-Unternehmerin am Steinbeis-Beratungszentrum Intercultural & Corporate Design (I&CD) diese Herausforderung jeden Tag erlebt. Im Interview sprach sie über die Rolle der Interkulturalität, insbesondere im Design-Bereich, und darüber, wie Gesellschaft, aber auch Wirtschaft diese Aufgabe erfolgreich lösen können.

Frau Professor Radtke, Sie beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Interkulturalität: Welche Rolle spielt diese aktuell in der Bildung, aber auch in der Arbeitswelt?

In einer globalen Welt, wo räumliche Entfernungen oder unterschiedliche Sprachen kaum noch eine Rolle spielen, kommt niemand an dem Thema vorbei. Die Welt ist ein Dorf geworden

und jeder glaubt, alles und jeden zu verstehen. Das ist jedoch ein Irrtum: Es gibt zahlreiche Dinge und Handlungen, die wir nicht verstehen und noch öfter fehlinterpretieren. Beispielswei-

se wird Zustimmung bei uns mit einem Kopfnicken ausgedrückt, während man in Asien oder auch Bulgarien mit dem Kopf nach rechts und links wackelt – was wir eher mit einem Nein assoziieren.

Das ist im Design ähnlich: Farben, Farbkombinationen, Schriften oder Formen bedeuten nicht überall auf der Welt dasselbe. Das haben gute globale Branding- und Marketingagenturen längst verstanden, indem sie die Werbung für ein Produkt lokal unterschiedlich gestalten. So werden in Japan die Labels von Deodorants mit weichen Formen und Pastellfarben gestaltet, in den USA bevorzugt man eine dominante Typografie und bedient sich hier durchaus auch lauter Farben. Es gibt auch bestimmte kulturunabhängige Farben wie zum Beispiel Grün: Das wird dann für Gemüse-Konservendosen in China, Südkorea, Deutschland und USA eingesetzt, da die Farbe weltweit mit der Natur in Verbindung gebracht wird. Viele Menschen gehen davon aus, dass in einer globalen Welt Empfindungen, Geschmäcker und Wertungen auch überall gleich sind. Was gut, schlecht, hübsch oder hässlich ist, hängt jedoch vor allem vom Kulturkreis ab. Genau das möchte ich meinen Studierenden, aber auch Berufstätigen, die beabsichtigen, in anderen Kulturkreisen tätig zu werden, vermitteln.

Sie setzen in der Design-Ausbildung auf interkulturelle Design-Basics: Was ist damit gemeint?

Design-Basics sind, wie der Name schon sagt, die Grundlagen oder einzelnen Attribute, aus denen sich ein Design zusammensetzt, wie Form, Farbe und Schrift. Da Design im Gegensatz zur Kunst stets anwendungsorientiert ist, spielen vor allem seine Funktionen für den Betrachter beziehungsweise Verbraucher eine Rolle. Die Informationsübermittlung durch sogenannte Zeichen, beispielsweise die Signalfarbe Rot, soll zielführend sein, also die Zielgruppe erreichen. Die Studierenden sollen lernen,

ein Kulturplakat, eine animierte Werbung oder ein komplexes Branding so zu gestalten, dass diese auch von unterschiedlichen Zielgruppen verstanden werden. Dazu ist es notwendig, deren visuelle, auditive und stilistische Vorlieben im Vorfeld zu recherchieren und analysieren.

Wie wirkt sich die Globalisierung auf die Arbeit und auch Zusammenarbeit von Design-Teams aus? Was beobachten Sie dabei in Ihren Workshops?

In einer globalisierten Welt beziehen sich Zeichen und Zeichensysteme stets auf einen kulturellen Kontext und kön-

AUSZUG AUS DEN KULTURRÄUMEN UND DEREN FARBBEDEUTUNGEN

(© Susanne P. Radtke)

WESTLICHE WELT EUROPA, NORDAMERIKA, AUSTRALIEN, NEUSEELAND	ASIEN SÜDOSTASIEN, OSTASIEN MIT ZENTRALASIEN	JAPAN (SONDERROLLE ASIEN)
● Männlichkeit, Liebe, Macht, Energie, Kommunismus, Erotik, heiß, positiv, Stärke, Gefahr, Wut, Rebellion, Teufel, Prostitution, Warnung ● Natur, Ökologie, Geld, Glück, Fruchtbarkeit, Umwelt, Männlichkeit, Frische, Gesundheit, Unerfahrenheit, Neid, Eifersucht ● Freude, Glück, Wärme, Sonnenschein, Frische, Eifersucht, Neid, Untreue, Verfolgung ● Männlichkeit, Wahrheit, Kälte, Verlässlichkeit, Sauberkeit, Ruhe, Professionalität, Würde, Autorität, Vertrauen, Neutralität, Reinheit ○ Reinheit, Wahrheit, Spiritualität, Sauberkeit, Braut, Fröhlichkeit, Eleganz, Frieden, Sterilität ● Exklusivität, Macht, Ernsthaftigkeit, Stärke, Förmlichkeit, Sexualität, Angst, Trauer, Hass, Tod, Böses, Sünde, Leere, Wut	● Liebe, Abenteuer, guter Geschmack ● Reinheit, Abenteuer, Frühling, Jugend, Geburt, Begierde, Gefahr, Krankheit ● Glück, guter Geschmack, Erde, Macht, Königtum, Sonne, Männlichkeit, Heiligkeit, Neutralität, Heldentum, Trauer, Autorität ● Qualität, Himmel, Wasser, Vertrauen, Kälte, Traurigkeit ○ Reinheit, Unschuld, Moral, Westen, Herbst, Tod, Trauer, Unglück, Natur, Neutralität, Respekt ● Exklusivität, Macht, Wasser, Geheimnis, Leben, Stabilität, das Unbekannte, Wohlstand, Gesundheit, Tod, Trauer	● Liebe, Energie, Geschwindigkeit, Stärke, Leidenschaft, Sonne, Wärme, Aufmerksamkeit, Fröhlichkeit, Wut, Gefahr, Blut, Opfertod, Schutz ● Liebe, Fröhlichkeit, Jugend, Vitalität, Natur, ewiges Leben, Heilung ● Guter Geschmack, Mut, Anmut, Sonnenschein, Gefahr, Vitalität ● Qualität, Vertrauen, Himmel, Leben, Reinheit, Ruhe, Stabilität, Loyalität, Kälte, Jugend ○ Heiligkeit, Reinheit, Ehrlichkeit, Güte, Ehrfurcht, Einfachheit, Sauberkeit, Braut, Sterilität, Vertrauen, Unschuld ● Macht, Unbekanntes, Exklusivität, Kultiviertheit, Förmlichkeit, Sexualität, Mysterium, Tiefe, Reue, Nichtsein, Unglück, Angst, Böses, Trauer, Wut

nen nur über diesen verstanden und interpretiert werden. Deshalb erkunden meine Studierenden schon im ersten Semester internationale Designs und Stile, die vielen weniger bekannt sind. Asiatische, afrikanische, lateinamerikanische und arabische Designerinnen und Designer regen zur Auseinandersetzung mit unserer – vom Bauhaus geprägten – minimalistischen Formensprache an. Zuvor erlernte Gestaltungsregeln wie Eindeutigkeit, Prägnanz, gezielte Blickführung und „weniger ist mehr“ werden in der Gegenüberstellung in Frage gestellt.

Es ist notwendig, sich auf interkulturell unterschiedliche Designs einzulassen, da Designteams zunehmend international tätig sind und nicht mehr nur für den heimischen Markt gestalten. In meinen interkulturellen Workshops erleben sich die Teilnehmenden in international gemischten Teams, wodurch sie im Verlauf der Zusammenarbeit ihre anfängliche Zurückhaltung verlieren und selbstsicherer werden. Sie entdecken neue Stärken und entwickeln bestenfalls eine Motivation, sich auch auf unbekannte Arbeitszusammenhänge mit Teammitgliedern aus anderen Kulturen einzulassen. Letztlich können sie sich später auf dem internationalen Arbeitsmarkt besser orientieren und bewähren.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen in der Aus- und Weiterbildung der Zukunft, insbesondere im interkulturellen Zusammenhang?

Da fällt mir als Erstes die Umstellung auf den Online-Lehrbetrieb während der Corona-Pandemie ein. Alle pädagogisch Tätigen hatten anfangs damit zu kämpfen, aber in interkulturell gemischten Teams ist die Online-Lehre eine noch komplexere Herausforderung. Sie hat zwar den zeitlichen und finanziellen Vorteil, dass die Teilnehmenden eines Workshops nicht mehr reisen müssen – aber auch den Nachteil, dass

ein großer Teil der Körpersprache, die bei der Wissensvermittlung eine tragende Rolle spielt, wegfällt. Zudem sind die Teilnehmenden stärker isoliert und die Teamarbeit muss aufwendig inszeniert werden, interaktive Eisbrecher und Warm-up-Games sind dabei unabdingbar. Ebenso wichtig ist, dass jedem international Lehrenden klar sein muss, dass die Studierenden im Umgang mit einem Lehrenden ganz unterschiedlich sozialisiert sind. In den USA ist man fast ein Kumpel, in Indonesien eine sehr starke Autorität und wird auch dementsprechend behandelt. In der langen Zeit, in der ich schon Workshops durchführe, habe ich einige diese Besonderheiten kennen- und mit ihnen umzugehen gelernt.

Was kann die Gesellschaft, aber auch die Wirtschaft tun, um die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften zu gewährleisten und die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich zu gestalten?

Hinter der Wirtschaft wie auch der Gesellschaft stehen immer Menschen, die ganz unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten haben. Der Wirtschaft verdanken wir global agierende Konzerne, außerdem ist sie in der Lage, viel schneller auf neue Anforderungen zu reagieren als die Gesellschaft. Um bestehen zu können, muss sie Probleme am besten lösen, bevor sie entstehen. Die Gesellschaft hinkt meistens hinterher und agiert häufig erst dann, wenn ein Problem bereits vor ihr steht. Ein Beispiel: Während der Corona-Pandemie haben Firmen sehr schnell auf Online-Meetings und Homeoffice umgestellt und die dafür notwendigen Strukturen geschaffen sowie Soft- und Hardware bereitgestellt. In den Schulen, die ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft und der Politik sind, lief das nicht so schnell: Als auf Online-Unterricht umgestellt werden musste, wurde erst einmal festgestellt, dass weder ausreichend Hard-

ware noch anwendbare Software sowohl in den Schulen als auch bei den Schülern zu Hause vorhanden sind. Ende 2021 waren erst 1,27 Milliarden Euro der bewilligten 6,5 Milliarden Euro Bundesmittel abgeflossen. Das sind nicht einmal 20%! Das zeigt deutlich, wie unterschiedlich Wirtschaft und Politik agieren – zumindest in ihrer Geschwindigkeit. Sie haben jedoch in Bezug auf Interkulturalität eine Gemeinsamkeit: Sie sind beide nicht per se interkulturell, sondern werden es erst durch die Menschen, die sich dieses Verhalten im Kindesalter automatisch und unbewusst angeeignet haben. Sprach- und Kulturerwerb sind eng miteinander verbunden und werden in der Interaktion mit Eltern und Umwelt erlernt.

Wenn wir in einem für uns neuen Kulturraum erfolgreich agieren wollen, sollten wir zuallererst unsere eigenen Verhaltensnormen, unser Wertesystem und auch unsere kulturellen Muster erkennen und deren Nützlichkeit im neuen sowie fremden Kontext hinterfragen. Aufmerksam, offen und bereit sein, sich auf Neues einzulassen und den anderen mit Respekt begegnen – das sind gute Voraussetzungen.

Interkulturelle Bildung ist nicht nur Teil meiner Lehrtätigkeit, sondern kommt auch bei der Arbeit in meinem Steinbeis-Unternehmen zur Anwendung. Ich möchte das Wissen um die Notwendigkeit des kultursensiblen Handelns und Arbeitens vermitteln. Für mich sind es drei Eigenschaften, die jeder von uns beibehalten muss: neugierig sein auf das Fremde, es mutig erforschen und danach entschlossen und kultursensibel handeln!

PROF. SUSANNE RADTKE

susanne.radtke@steinbeis.de (Interviewpartnerin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Intercultural & Corporate Design
(I&CD) (Ulm)

www.steinbeis.de/su/2444



NEUE ARBEITSFORMEN: TOXISCH ODER ZUKUNFTSWEISEND?

VON DEN HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN
DER NEW WORK-PHILOSOPHIE

Willkommen in der schönen neuen VUKA-Welt von morgen. Anforderungsprofil: Sie beherrschen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in Ihrem Arbeitsalltag – Tendenz steigend! In einer sich fortwährend beschleunigenden Arbeitswelt X.0 stellen Digitalisierung, Agilisierung, Flexibilisierung und das New Work-Paradigma die neuen Stellschrauben dar und gelten als unabdingbare Devisen im Transformationsprozess. Neue Berufe, Organisationsmodelle oder auch virtuelle Bürolandschaften: Die theoretische Zukunft der Arbeit scheint dynamisch, agil und digital zu sein. Wir scheinen an der Übergangsschwelle von modernen zu post- und meta-modernen Organisationen zu stehen. Die Prinzipien der Industrialisierung sind an ihre Grenzen gekommen und Unternehmen versuchen den aktuellen Anforderungen zu begegnen, indem sie sich anpassungsfähig, resilient und innovativ gestalten. Steinbeis-Experte Daniel Müller-Rang zeigt Wege auf, wie dies Unternehmen gelingen kann.

Wie gestalten wir eine Arbeitswelt, in der Mensch, Unternehmen und Technik optimal zusammenwirken? Während die einen Flexibilisierung und Agilität als alternativlos betrachten, befürchten die anderen bei zunehmender Digitalisierung das Zeitalter der Entfremdung und den Untergang menschlicher Interaktion, was soziale Identität und Austauschprozesse anbelangt. Steht der Mensch mit seiner Verwirklichung und Berufung noch im Mittelpunkt der Arbeitsprozesse oder ist der Mittelpunkt der Anforderungsbedarf der äußeren Gelegenheitsstruktur oder die Maximierung von Wirtschaftlichkeit durch die Erhöhung von Geschwindigkeit? Und wie können Organisationen Vertrauen bei ihren Mitarbeitern erzeugen und lernen, auch mit agiler Enttäuschung Schritt für Schritt umzugehen? Auch der Lernaspekt, das Schaffen von Lust auf Lernen, Verantwortung und das engagierte Zusammenarbeiten in digital unterstützten

Lernfeldern, die die Katalysatoren eines beginnenden Wandels sein könnten, sind enorm wichtig. Dabei stellt sich auch die Frage nach der gelingenden virtuellen Führung und danach, welche Bedingungen für das Entstehen von Kooperation notwendig sind. Wie können Beziehungen digital gestaltet werden, um Kooperationen verlässlich zu machen? Entscheidend dabei ist, dass die Menschen auf diese Reise mitgenommen werden und wie sich ihr Verhältnis zur Digitalisierung gestaltet: Ist Digitalisierung wirklich so alternativlos, wie es scheint oder entsteht dieser Scheinkonsens durch Bequemlichkeit und Unwillen zum kritischen Hinterfragen?

NEUROPSYCHOLOGIE UND DAS ARBEITEN AUF DISTANZ

Um ein Bild von der Gefahr einer toxischen Dimension der neuen Transformationsbestrebungen zu bekommen,

müssen wir zunächst die durch digitalisierte Arbeitsformen verursachte Distanz aus der Sicht der Neuropsychologie betrachten. Wenn der soziale, kollegiale Aspekt in Arbeitsteams und damit die physische Begegnung in den Hintergrund geraten, werden die Faktoren Wertschätzung, Vertrauen, Aufmerksamkeit und Anerkennung umso bedeutsamer und müssen aktiv in die neuen Formen der Interaktion mit viel Aufmerksamkeit transportiert oder entsprechende Erlebnissräume dafür geschaffen werden. Die emotionale Resonanz ist dabei ein wichtiger Faktor für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, weil sie Wertschätzung und Anerkennung transportiert. Kommt durch Homeoffice kein regelmäßiger Austausch zustande, fühlen sich Mitarbeitende zunehmend sozial isoliert, dadurch schwindet die Bindung ans Unternehmen und die Wechselbereitschaft steigt. Führungskräfte sind jetzt gefragt, das Teamgefühl zu stärken, sei es durch Online-Team-events, gemeinsame „Kaffeepausen“ oder regelmäßige Mitarbeitergespräche. Das Soziale darf nicht verloren gehen und muss aktiv ausgestaltet werden. Nur so kann das limbische System – unser emotionales Zentrum des Gehirns – auch weiterhin seine stabilisierenden Impulse empfangen. Es macht neuropsychologisch einen Unterschied, ob wir jemandem live oder am Bildschirm begegnen, denn Bindung braucht Begegnung. Hierbei sind die Neuromodulatoren sowie das Oxytocin, auch als Bindungshormon bezeichnet, ausschlaggebend. Es wirkt leistungs- und beziehungsstabilisierend und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Arbeitszufriedenheit und gemeinschaftlich orientierten Zielerreichung, wirkt pro-sozial, fördert soziale Beziehungen und kann zumindest unter bestimmten Bedingungen vertrauensstärkend wirken.[2] Dies muss unter virtuellen Arbeitsbedingungen noch einmal bewusster von Unternehmen und Führungskräften angegangen werden.

PERSÖNLICHKEITSTYPEN UND DIE NEW WORK-VERTRÄGLICHKEIT

Eine Arbeitswelt, die ambig, komplex und stark auf Agilität und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden ausgerichtet ist, setzt bestimmte Dinge voraus, die dem einen Persönlichkeitstyp leichter fallen, während andere einen höheren Unterstützungs- und Lernbedarf in diese Richtung aufweisen. Menschen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz sind dort im Vorteil, wo perspektivoffen gedacht werden kann und weniger „richtig/falsch“-Kategorien angewendet werden müssen. Das Unbekannte kann von ihnen sogar als Motivation wahrgenommen werden. Persönlichkeitsfaktoren wie Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen und Emotionalität wirken dabei positiv korrelierend auf den Kontext der New Work-Anforderungen und gestalten diese positiv aus. Auch Faktoren wie Intelligenz, Identifikationsfähigkeit oder betriebliche Zugehörigkeit wirken darauf ein.[6] Für ambiguitätsintolerante Menschen wirken unsichere, mehrdeutige und schwer durchschaubare Situationen allerdings bedrohlich und sie versuchen diese zu vermeiden. Introvertierte Persönlichkeitstypen können dabei durch solche Prozesse Gefahr laufen, vom Identifikationsprozess oder dem sozialen Schulterschluss zu den Kollegen abgehängt zu werden, was das bisherige Lebenskonzept und die darauf aufbauende Arbeitsmotivation und Identifikation in nicht unerheblichem Maß infrage stellen kann. Ein emotionaler und introvertierter Mensch wird, wenn ihm das soziale, identitätsstiftende, ritualisierte tägliche Miteinander genommen wird, eher Schwierigkeiten haben, sich in der neuen Welt zurecht zu finden und mit Angst und Stress auf die Anforderungen reagieren. Faktoren, die eine solche Entwicklung begünstigen, müssen berücksichtigt und von Unternehmen vermieden werden, um den menschlichen Unterschieden Rechnung zu tragen. Dabei ist „Psychological Safe-

ty“ ein weiterer zentraler Faktor: Wenn Mitarbeitende sie selbst sein, ihre Stimme vertrauensvoll erheben und Fragen stellen können, ist man einer angstfreien Organisation ein großes Stück nähergekommen.[3]

NEW WORK-PHILOSOPHIE IM REALITÄTSCHECK

Das New Work-Paradigma stellt nicht nur zunehmend die tradierten und bewährten Arbeitsstrukturen in Frage, sondern dank der Flexibilisierung, Eigenverantwortung und des Blicks auf das eigene Selbst das eigenverantwortliche Arbeiten und die Identifikation mit der eigenen Arbeit auf ein neues Podest. Hierbei geht es um ein Menschenbild, das sich im Umbruch befindet und von der Selbstverwirklichungstendenz bis zur Sinngebung des eigenen Seins über die Arbeit sich neu herausbildet. Bei vielen war im Realitätscheck und Vergleich zur New Work-Vision die Sicht in der Vergangenheit von pragmatischen Zügen gekennzeichnet: Wer den Ehrgeiz hat, beruflich voranzukommen, muss funktionieren statt zu reflektieren. Je professioneller wir agieren, also je mehr wir es schaffen, uns auf die Regeln unseres Jobs einzulassen und andere Erwägungen, die über den Zweck rational hinausgehen, außer Acht zu lassen, umso sicherer ist uns die Anerkennung anderer – unserer Organisation, unserer Führungskraft, unserer Kollegen, der Gesellschaft. Dabei ist die Realität, wenn man ihr offen gegenübertritt, oftmals eher nüchtern als visionär oder revolutionär: Wir bemühen uns ständig, uns an – oft nur vermuteten – Erwartungen anderer anzupassen. Dies bedeutet eine stetige Skepsis der sozialen Umgebung gegenüber sowie eine Selbstverunsicherung und Entfernung von seinem Selbst in nicht geringfügigem Maße. Denn zu einem selbst geschaffenen Standpunkt und einer eigenverantwortlich gefühlten Selbstwirksamkeit kommen wir so nicht.[1]



EINE AGILITÄT 2.0 HAT NICHT NUR DEN KUNDEN UND DEN ERFOLG DES EINZELNEN UNTERNEHMENS IM BLICK, ES GEHT AUCH UM DEN MENSCHEN, DIE MENSCHLICHE WÜRDE.

Um dies zu erreichen, müssen wir dem gewünschten Wandel mit Mut begegnen, um ihn auch innerlich realisieren und Chancen zur Gestaltung nutzen zu können, auch wenn es sich vielleicht anfangs ungewohnt anfühlt. Aber ein agiles Mindset, das Werte wie Offenheit und Lernbereitschaft umfasst, ist kein Selbstläufer, der auf Knopfdruck die Probleme unserer Wirtschaft, unserer Arbeitswelt und unserer Gesellschaft löst. Agilität heißt vor allem, einen inneren Prozess der Transformation zu verwirklichen, der nicht nur schnell und flexibel auf das Marktgeschehen reagiert und den Kunden im Fokus hat, sondern vor allem ganzheitlich darüber hinausreicht und reift. Gelingt dies nicht in unserer ehrgeizig ausgeübten Professionalität, geraten wir in ein Spannungsfeld, uns als moralische Individuen zu verlieren und eigene Bewertungsmaßstäbe sowie persönliche Ressourcen und Lebensansichten den Zielen des Kollektivs unterzuordnen und damit langfristig zu opfern. Daher ist die Maßgabe innerhalb einer New Work-Philosophie und Selbstreflexion in diese Richtung den eigenen Anpassungsstress zu durchschauen, ihn auszuhalten und sich mutig mit den eigenen intrinsischen Wertmaximen auseinanderzusetzen und zu positionieren. Dazu gehört es auch, Professionalität nicht ausschließlich für eine Tugend zu halten.

KANN ZU VIEL AGILITÄT SCHÄDLICH SEIN?

Die größte Gefahr besteht darin, dass den Betroffenen das neue Verständnis

von der Arbeitsorganisation, Teaminteraktion und Kundenorientierung oft ohne internen gemeinschaftlichen Prozess regelrecht auferlegt wird. Darüber hinaus wird Agilität oft unvollständig oder fehlerhaft umgesetzt, was zu Widersprüchen mit anderen geltenden Regeln und damit zu Reibungsverlusten und Konflikten führen kann. Auch das Missverständnis, dass es sich hier um ein Tool zur Steigerung von Effizienz und Innovation handelt, ohne die menschlichen und kulturellen Aspekte zu berücksichtigen, verursacht Irritationen im Entwicklungsprozess. Weitere Schwierigkeiten entstehen durch das agile Arbeiten selbst, das eine hohe Selbstkompetenz voraussetzt und viele Aufgaben auf Mitarbeitende überträgt, um die sie sich vorher nicht kümmern mussten. Um negative Auswirkungen zu vermeiden, müssen Betroffene von Anfang an eingebunden werden und mitentscheiden können. Es kann auch notwendig sein, agile Formen und Prozesse selektiv einzusetzen und sogar im Zweifel darauf zu verzichten.

AGILITÄT IN DER WEITERENTWICKLUNG

Eine Agilität 2.0, die vor diesem Hintergrund angeregt wird, hat nicht nur den Kunden und den Erfolg des einzelnen Unternehmens im Blick, es geht auch um den Menschen, die menschliche Würde. Man spricht dabei auch von sogenannter Postagilität.[5] Diese setzt ihren Fokus zusätzlich auf den Menschen und das Gemeinwohl. Letztlich braucht es beides: Verantwortungsbewusstsein

für den Betrieb und die Gesellschaft, schnelle Reaktion und die reaktive Reflexion, Agieren im Jetzt und absoluten Gestaltungswillen für die Zukunft. Der qualitative Anspruch und die Erwartungshaltung, die damit langfristig korreliert, hängen die Messlatte sehr hoch: Es geht darum, sich auch der Frage zu stellen, wie nachhaltiger Nutzen gestiftet wird. Nicht nur agile Werte, sondern vor allem der größere Kontext, in den Maßnahmen und Entscheidungen eingebettet sind, zeigen dabei den Weg. Somit entstehen Chancen, gesellschaftliche Werte als Bezugsgröße für unternehmerisches Handeln miteinzubeziehen und diese als Grundpfeiler im unternehmerischen Handeln zu etablieren. Aber auch das darin transportierte Menschenbild wirft Positionierungsanforderungen auf: Wollen wir erwachsene und selbstbestimmte Konsumenten oder wollen wir datengesteuerte Roboter, die sich lenken lassen? Nicht nur Innovation, sondern gemeinschaftlich orientierter Fortschritt und ein klares Bekenntnis zu Werten in der engen Verzahnung zwischen Ökonomie und Gesellschaft sind dabei der Ruf der Stunde. Postagiles Führen und Entscheiden richtet den Blick auf den Menschen, die Gemeinschaft, in der Dinge erzeugt werden und das auch über das Unternehmensinteresse hinaus. Es geht dabei um Ideen, die wir als Gesellschaft vorantreiben wollen, mit denen wir uns identifizieren, wie wir leben und arbeiten wollen. Es geht um die Vision einer an Nachhaltigkeit und Gemeinwohl ausgerichteten Wirtschaft. Alles andere wird auch vor dem Hintergrund zusammenbrechen-

der ökologischer Systeme nicht lange aufrechtzuerhalten sein.

Dieses Bekenntnis zu gesellschaftlich getragenen Bezugsgrößen bietet die Chance, einen intrinsischen Führungsfaden zu etablieren, Wertesicherung herzustellen und die personenabhängige Willkür aus grundlegenden Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung zu nehmen. Führen heißt in noch umfassenderem Maße im Spektrum dieses Wertekanons zu agieren. Langfristige Perspektiven werden unerlässlich und wertvoll, auch wenn situativ kurzfristig agil gehandelt wird. Postagiles Führen begreift die Zukunft als Möglichkeitsraum, den es zu gestalten gilt, und das zusammen mit Werten, die von einer großen Grundgesamtheit getragen werden. Eine Erkenntnis ist dabei, dass Arbeiten und Lernen nicht mehr voneinander zu trennen sind. Unternehmerische Entwicklung ist nur möglich, wenn der Erwerb, die Nutzung und die Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten in der gesamten Organisation auf ein neues Niveau gehoben werden. Denn neue Lernformen werden in der Organisation nur wirksam, wenn die Lernenden entsprechend unterstützt und herangeführt werden. Individuen wiederum initiieren Lernprozesse nur dann, wenn sie sie für sich persönlich als sinnvoll betrachten.[4] Dafür braucht es positiv besetzte Leitbilder und flankierend die Umsetzung durch Vorbilder im Kontext von transparenter, menschnaher Führung. Zur Veränderung der Organisationskultur gehört somit auch immer die Entwicklung der Lernkultur, die somit im Rahmen der neuen Arbeitsformen und der Digitalisierung ein Update erfahren muss. New Work ist ein Lernprozess, der ganzheitlich über alle Ebenen und in einer ständigen und kontinuierlichen Reflektionsschleife verläuft.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Alles in allem zeigt sich: Mithilfe der Digitalisierung können positive und at-

traktive Maßnahmen umgesetzt werden. Allerdings hat jedes Unternehmen ebenso wie jeder einzelne Mitarbeiter andere Anforderungen und Bedürfnisse. Wenn es um die Arbeit und das persönliche Wohlbefinden geht, wird es schlichtweg besonders individuell. Die Kunst besteht daher zukünftig darin, verschiedene Angebote vorzuhalten, die unterschiedliche Zielgruppen in ihrer jeweiligen Lebensphase benötigen.

Ein epochaler Wandel der Arbeitskultur steht also bevor. Wer sich einmal auf diesen Weg gemacht hat, wird feststellen, dass Digitalisierung und Agilisierung als Zielmarken noch Beratungsbedarf haben, was die Anforderungen an den Menschen angeht. Dieser muss bei aller Funktionalität und dem Allheilverprechen neuer Ansätze und (Lern-) Methoden seine ganz eigene Dimension von Transformation meistern. Hierbei wird der Agilisierungsprozess durch die Themen der New Work und neue Lernformen ergänzt. Die Herausforderungen

im Prozess sind, dass Führung und Organisation sowie das Lernen auf allen Ebenen Hand in Hand gehen, um den Transformationsprozess zu meistern. Das Thema Lernen und die zielgerichtete Entwicklung der menschlichen Ressourcen über alle betrieblichen Ebenen hinweg nimmt somit einen großen Platz ein und muss im Rahmen des Transformationsprozesses als Erfordernis stehen, um mögliche, nicht-intendierte Formen und Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die menschliche Arbeitswelt zu vermeiden.

Die Experten der Steinbeis Consulting Group Personal (SCGP), die sich schwerpunktmäßig gelingender Organisationsberatung im Spannungsfeld von Transformation und HR-Management verschrieben hat, und der Steinbeis Consulting Group Digital Business Transformation (SCG DBT) unterstützen Unternehmen dabei, diesen Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten.

Quellen

- [1] Andrick, Michael: Erfolgsleere – Philosophie für die Arbeitswelt. Verlag Karl Alber 2020.
- [2] Dingman, Marc: Das Gehirn – Neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften über unser wichtigstes Organ und seine Macken. riva-Verlag 2020.
- [3] Edmondson, Amy C.: Die angstfreie Organisation – Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Verlag Franz Vahlen 2020.
- [4] Foelsing, Jan und Schmitz, Anja: New Work braucht New-Learning – eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Verlag Springer Gabler 2021.
- [5] Hofert, Svenja: Führen in die postagile Zukunft – die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen. Verlag Springer Gabler 2020.
- [6] Pilartz, Charlotte: Der Einfluss der Persönlichkeit auf die Arbeitsproduktivität in neuen Arbeitsformen, gemessen an der Ambiguitätstoleranz. Studie/Master-Thesis, Hochschule für Ökonomie und Management 2021.

DANIEL MÜLLER-RANG

daniel.mueller-rang@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Schlüsselkompetenz, Führung & Management (Karlsruhe)

www.steinbeis.de/su/2306

Partner der Steinbeis Consulting Group Personal
www.steinbeis-ukc.de/berater/daniel-mueller-rang

DIGITALMA MATER: VIRTUALITÄT ALS LERNUMGEBUNG DER ZUKUNFT

EIN EXPOSÉ ÜBER LEHRE UND LERNEN
IM DIGITALEN RAUM



© istockphoto.com/z_wei

Was brauchen Menschen, damit digitale Bildung gelingen kann? Neue Technik, virtuelle Plattformen und Welten sowie digitale Didaktik und Pädagogik beschäftigen uns so sehr, dass wir das eigentliche Ziel – die Bildung – aus den Augen verlieren. Tilo Staudenrausch, freiberuflicher Projektleiter am Steinbeis-Beratungszentrum Management Moves, Brand & Innovation und Professor an der DIPLOMA Hochschule, stellt eine mögliche Lösung für das digitale Dilemma im Hochschulumfeld vor: die DigitALMA Mater.

Wenn Tilo Staudenrausch durch die Hochschule geht, an der er lehrt, dann wird ihm die Bedeutung seiner „Alma Mater“ – für sich persönlich, aber auch als Bildungsstätte – bewusst: „Seit Generationen lassen hier Menschen, die vergleichbare Ziele haben, Wissenschaft lebendig werden. Man kann also von einer geistigen Heimat sprechen.“ Heimat – das ist ein Ort oder zumindest ein Umfeld, zu dem im weitesten Sinne auch Vertrautes, Sprache, Kultur oder Menschen gehören. Durch die Pandemie wurde diese Heimat plötzlich auf eine virtuelle Ebene verlagert, Kameras, Mikrofone und mehrere Bildschirme wurden zur Grundausstattung auf den Schreibtischen. Das brachte auch Herausforderungen für die Wissensvermittlung mit sich: Man traf sich, aber war nicht (körperlich) da, die Technik löste Unsicherheiten aus, es gab Kommunikationsschwierigkeiten. „Manchmal fühlte ich mich wie ein Regisseur, musste mich mit der Technik auskennen und mit verschiedenen Plattformen auseinandersetzen. Die Konzentration verlagerte sich von den Inhalten auf die Umstände“, blickt Tilo Staudenrausch auf den Beginn der Pandemie zurück.

ZUSAMMENSPIEL VON BILDUNG UND RAUM

Bildung ist eng mit Raum verknüpft, denn Menschen sind in einer raumgebenden Umgebung sozialisiert: Sie gehen in den Kindergarten, die Schule, auf die Universität und zur Arbeit. Sie betreten einen Raum, der ihnen vertraut ist, in dem sie soziale Beziehungen und Emotionen haben, den sie aktiv gestal-

ten und der dadurch zur Heimat wird. Aber wie kann virtuelle Heimat erzeugt werden und virtuelle Bildung gelingen? Entscheidend ist die Einstellung der handelnden Personen: Wenn sie eine Anti-Haltung zu virtuellen Umgebungen an den Tag legen, überträgt sich das auf die Teilnehmenden. Sehr deutlich wurde das bei den ersten Corona-bedingten Schulschließungen und durch den Begriff „Distance Learning“, bei dem die Abneigung schon im Wort steckt und der impliziert, dass ein „richtiger“ Lernraum nicht ersetzt werden kann. Tilo Staudenrausch widerspricht dem: „Gut sozialisierte, virtuelle Lerngruppen haben einen viel engeren Verbund als reale. Die Teilnehmenden nutzen die gemeinsame Zeit intensiver und vernetzen sich auch außerhalb der formellen Zeiten.“

VERÄNDERUNGEN IN LEHRE UND LERNEN

Die klassische Wissensvermittlung in Form von Vorträgen oder Vorlesungen ist ein aussterbendes Modell. Die konstruktive Idee ist prozessorientiert: Hier coachen die Lehrenden den Lernprozess der Lernenden.[1] Damit verändert sich auch die Rolle der Lehrenden innerhalb der Lerngruppe – von Wissensvermittlern hin zu Moderatoren. „Wenn Virtualität als Möglichkeit begriffen wird, den Zuhörenden näher zu sein, dann sind auch kaum Widerstände spürbar“, ist Tilo Staudenrausch überzeugt. Der virtuelle Raum eröffnet Inklusion: Menschen, die aus unterschiedlichsten Gründen nicht in Präsenz an Veranstaltungen teilnehmen können,

bekommen dadurch die Gelegenheit dazu.

WIE DIE DIGITALMA MATER GELINGEN KANN

Bildung ist immer unsicher und ihr Gelingen kann nicht garantiert werden, aber die Menschen können Umstände schaffen, die dazu beitragen, dass Lehre auf fruchtbaren Boden fällt. Dabei geht es in erster Linie nicht um Didaktik oder Pädagogik, sondern um Heimat und die damit verbundenen Elemente: Raum, Vertrautheit, Unterscheidbarkeit, soziale Beziehungen, Emotionen und aktive Gestaltung.[2] Der Raum ist dabei das zentrale Element: Unterschiedliche digitale Plattformen bieten unterschiedliche Möglichkeiten den Raum zu gestalten. Wie in der Realität, in der es die Vortragssituation, den Stuhlkreis oder ein Labor gibt. Alles sind einzigartige Situationen, die von den Teilnehmern eine persönliche, zu ihnen passende Raumgestaltung verlangen. Vertrautheit wird durch das Zusammenspiel dreier Aspekte erzeugt: Gewohnheit entsteht durch Rituale, zum Beispiel wenn Veranstaltungen mit einer bestimmten Titelmelodie beginnen, bei der die Teilnehmenden im Anschluss noch Zeit für Smalltalk oder einen Tontest haben. Veränderungen entstehen in Inhalten, aber auch in Verantwortungen: Je weiter die Teilnehmenden in den Vorlesungen fortschreiten, umso mehr Verantwortung bekommen sie bei deren technischer und inhaltlicher Gestaltung. Der dritte Aspekt – Spannung – wird, ähnlich wie bei TV-Serien, durch Cliffhanger erzeugt, die Vorfreude und Aufmerksamkeit we-



BILDUNG IST ENG MIT RAUM VERKNÜPFT, DENN MENSCHEN SIND IN EINER RAUMGEBENDEN UMGEBUNG SOZIALISIERT.

cken. Jede Zoom-Konferenz sieht gleich aus und es kann kaum Einfluss auf die Gestaltung des Raumes genommen werden – trotzdem soll eine Unterscheidbarkeit erreicht werden, beispielsweise durch bestimmte visuelle Elemente, Musik und andere Tonquellen oder auch Haptik. Das bedeutet, dass gerade in virtuellen Lernumgebungen Körperlichkeit in die Lernmethoden einbezogen werden sollte, etwa in Form von Serious Game Play oder Schnick-Schnack-Schnuck. Da Teilnehmende in Online-Veranstaltungen häufig Kamera und Mikrofon ausschalten, können kaum soziale Beziehungen entstehen – dabei tragen diese Interaktionen wesentlich zum Lernerfolg bei. Lernen ist nicht nur das Aneignen von Wissen, sondern beim Lernen werden Beziehungen zwischen Informationen hergestellt, die schließlich zu Wissen führen. Die emotionale Anbindung an Lernereignisse schafft individuelle Erlebnisse und damit auch ei-

ne stärkere Beziehung zu den Inhalten. Methoden wie Flipped Classroom oder Eduscrum können dabei unterstützen. Bei der aktiven Gestaltung ist eine aktive Beteiligung der Teilnehmenden gefordert.

HALTUNG DER BILDUNGSEINRICHTUNGEN

Die Institutionen sollten ihre Haltung zu virtueller Lehre und einzelnen methodischen und didaktischen Bausteinen klar kommunizieren, denn mit der Grundhaltung der Lehrenden steht und fällt das Gerüst der DigitAlMA Mater, sie sind deren Repräsentanten und werden innerhalb der Lerngruppen einfacher akzeptiert. Viele der analogen Lernmethoden und -übungen lassen sich nicht ohne Adaptionen in den virtuellen Raum übertragen. „Aber wir haben die Erfahrung gemacht, dass diese Anpassungen auf allen Fachgebieten funktionieren,

egal wie theoretisch oder praktisch diese ausgeprägt sind“, berichtet Tilo Staudenrausch. Wichtig ist es dabei, auch die Lernenden einzubinden und sie an der Entwicklung neuer Formate teilhaben zu lassen, um so einen Mehrwert für Lehre und Lernen zu erzielen. Und: Die meisten dieser virtuellen Ideen lassen sich andersrum wieder ganz leicht in reale Veranstaltungen übertragen.

Heute gestaltet Tilo Staudenrausch seine Veranstaltungen aus seinem Büro, dort ist alles auf virtuelle Vorlesungen ausgelegt: Eine stabile Internetanbindung, große Monitore, zwei Kameras, gute Beleuchtung und ein gutes Mikrofon. Er freut sich über diese Entwicklung: „Die erste Generation von Akademikern ist bereits so sozialisiert, dass auch im virtuellen Raum Wissenschaft und Kreativität lebendig werden können. Hier ist unsere geistige Heimat.“

Quellen

[1] WILDT, J.: Ein Hochschuldidaktischer Blick auf Lehren und Lernen. Neues Handbuch Hochschullehre (NHHL) 2001, A 1.1.

[2] <https://ome-lexikon.uni-oldenburg.de/begriffe/heimat>

PROF. TILO STAUDENRAUSCH

tilo.staudenrausch@steinbeis.de (Autor)



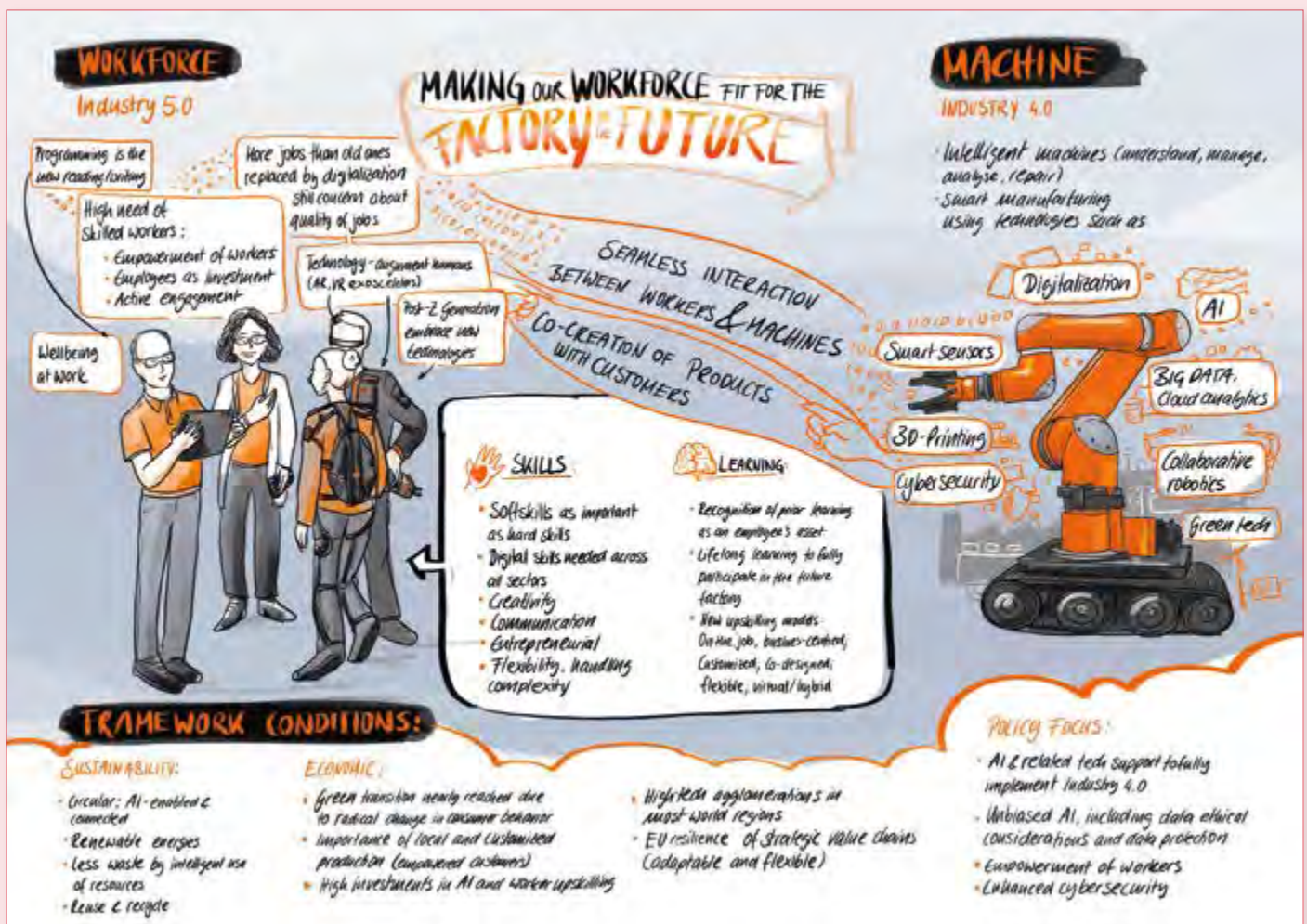
Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum Management Moves, Brand & Innovation (Bönnigheim)

www.steinbeis.de/su/2307

MAßGESCHNEIDERTE KOMPETENZERWERB FÜR DIE FABRIK DER ZUKUNFT

IM GESPRÄCH MIT SABINE HAFNER-ZIMMERMANN, SENIOR PROJECT MANAGERIN
DES STEINBEIS EUROPA ZENTRUMS UND PARTNERIN IM EU-PROJEKT FIT4FOF

Das grafisch umgesetzte Future-of-Work-Szenario zeigt die wichtigsten Aspekte der Arbeit in der „Future Factory“.



FIT4FoF – das steht für „Fit for the Factory of the Future“. In dem EU-Projekt, das nach dreijähriger Laufzeit im Dezember 2021 abgeschlossen wurde, wurden Ansätze entwickelt und getestet, um Arbeitskräfte fit für die Fabrik der Zukunft zu machen. Das Steinbeis Europa Zentrum war an FIT4FoF beteiligt, die TRANSFER hat mit der Projektpartnerin Sabine Hafner-Zimmermann über das Projekt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zu zukünftigen Qualifizierungsbedarfen und Weiterbildungsmaßnahmen gesprochen.

Frau Hafner-Zimmermann, was machte FIT4FoF so interessant für das Steinbeis Europa Zentrum?

Unsere Motivation an dem Projekt teilzunehmen war sehr groß, da zum Zeitpunkt der Antragstellung zukünftige Qualifizierungsbedarfe im produzierenden Gewerbe noch nicht ausreichend behandelt wurden. Als Partner in diesem Projekt erhofften wir uns daher, zusätzliches Know-how über den Bedarf an zukünftigen Kompetenzen im produzierenden Gewerbe zu gewinnen, um damit die Weiterbildungsbemühungen unserer Kunden in der Industrie wirksam zu unterstützen. Der interessanteste Aspekt von FIT4FoF war der partizipative Ansatz zur gemeinsamen Ermittlung von künftigen Qualifizierungsbedarfen und geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen unter Einbeziehung von Arbeitnehmern, Management und Bildungspartnern. Auch die praktische Umsetzung in sehr unterschiedlichen regionalen Pilotanwendungen war ein Ansatz, von dem wir viel für unsere eigenen Förderaktivitäten lernen konnten. Schließlich war uns auch der europäische Aspekt des Projekts wichtig, da wir am Steinbeis Europa Zentrum stets bestrebt sind,

bewährte Praktiken über das lokale Ökosystem hinaus zu transferieren. Wir möchten europäischen Akteuren auf breiter Ebene die Möglichkeit geben, von den Ergebnissen unserer Projekte zu profitieren und diese zu verwerten.

Welche Rolle spielen im Projekt die aktuellen und zukünftigen Technologietrends?

Im Rahmen des Projekts identifizierten wir relevante Technologietrends für die Industrie der Zukunft, um den Projektpartnern, die Pilotaktivitäten durchführen, Informationen darüber zu liefern, wie sich die Fertigung in den kommenden Jahren verändern wird. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass es für die Pilotpartner und ihre Pilotunternehmen eine Herausforderung ist, diese Informationen in ihre etablierten Aktivitäten einzubinden. Daher bestand das Hauptziel darin, das Bewusstsein für die sich verändernden zukünftigen Entwicklungen zu schärfen und die Partner zu ermutigen darüber nachzudenken, in welcher Weise sich dies auf sie und ihr Unternehmen auswirken wird. In diesem Projekt waren die wichtigsten Informationen also nicht die zukünftigen

Technologietrends an sich, sondern vielmehr der Versuch, die Denkweise der Industriepartner zu ändern und das Zukunftsdenken in ihre täglichen Aktivitäten einzubeziehen.

Sie haben unter anderem mit Co-Design gearbeitet, bei dem alle Beteiligten kollaborativ eine Lösung entwickeln. Wie bewerten Sie dieses Vorgehen?

Ich halte den in FIT4FoF entwickelten und pilotierten Co-Design-Ansatz für sehr relevant und nützlich, um die Identifizierung von Weiterbildungsbedürfnissen und -pfaden auf eine breitere Basis von Akteuren innerhalb einer Organisation zu stützen. Bisher war es üblich, dass das Management oder die Personalabteilung den Mitarbeitern lediglich Schulungen vorschlagen, ohne sie dabei in die Entscheidung einzubeziehen, zu was oder wie sie geschult werden sollen. Hier zeigt sich die tiefgreifende Innovation des FIT4FoF-Ansatzes sehr deutlich.

Communities of Practice oder kurz „CoP“ sind engagierte Gemeinschaften, die ähnliche Interessen haben und auf ein gemeinsames, vorab definiertes Ziel hinarbeiten. Welche Bedeutung hat dieser Ansatz in einem Projekt wie FIT4FoF und welchen Nutzen ziehen die Teilnehmenden daraus?

Der Communities of Practice-Ansatz ist eng mit dem Co-Design-Prozess verbunden, den wir in FIT4FoF anwenden. Beides sind hochgradig partizipative Elemente, die kollektive Intelligenz in das Projekt einbringen und damit zu-



**FIT4FOF STEHT FÜR
„FIT FOR THE FACTORY OF THE FUTURE“.**

Im EU-Projekt FIT4FoF entwickelte Persona.



sätzliches Know-how generieren, das sonst nicht so leicht verfügbar ist. Daher waren die CoP ein wichtiger Eckpfeiler von FIT4FoF, sowohl während der Entwicklung und Umsetzung der Pilotprojekte als auch darüber hinaus. Gleichzeitig profitierten die CoP-Mitglieder auch von einem Zuwachs an persönlichem Wissen und ebenso von dem Netzwerk, das sich entwickelte.

Können Sie für uns die zentralen Ergebnisse des FIT4FoF-Projekts kurz zusammenfassen?

Neben dem Co-Design-Ansatz, der in FIT4FoF entwickelt und getestet wurde, ist die Erarbeitung des Future-of-Work-Szenarios eines der wichtigsten Projektergebnisse. Es stellt sehr knapp und präzise die wichtigsten Aspekte der Arbeit in einer „Future Factory“ dar und beinhaltet sowohl die für die Industrie 4.0 bedeutsamen technologischen Aspekte als auch die im neuen Industrie 5.0-Ansatz hervorgehobenen sozialen und gesellschaftlichen Aspekte, ohne die die europäische Wirtschaft langfristig nicht erfolgreich sein wird – und ohne die wir

in den nächsten Jahren auch solche Ziele wie Nachhaltigkeit, Resilienz und strategische Autonomie in Europa kaum erreichen werden können. Zusätzlich haben wir zusammen mit den FIT4FoF-Pilotprojekten sogenannte „Personas“ erarbeitet, die beschreiben, welche Herausforderungen und Möglichkeiten sich für Mitarbeitende in Zukunft ergeben könnten und welche Kompetenzen sie benötigen, um diesen zu begegnen. Die im Projekt gewonnenen Ergebnisse eignen sich sehr gut, um auch nach Abschluss des Projekts die Auseinander-



... eine weitere im EU-Projekt FIT4FoF entwickelte Persona.

setzung mit zukünftigen Entwicklungen sowie Aus- und Weiterbildungsbedarfen im produzierenden Gewerbe anzu- stoßen und zu unterstützen. Denn nur wenn sich sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter aktiv mit ihren Zu-

kunftsvorstellungen beschäftigen, werden sie diese auch aktiv gestalten können. Genau dazu wollen wir mit dem FIT4FoF-Projekt Denkanstöße geben und gute Beispiele zur Verfügung stellen.

Das Projekt FIT4FoF wurde von der EU unter dem Programm Horizont 2020, Grant Agreement No 820701 von Oktober 2018 bis Dezember 2021 gefördert.



www.fit4fof.eu



Senior Project Managerin
Steinbeis Europa Zentrum
Steinbeis EU for YOU (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2016
www.steinbeis-europa.de

Steinbeis 2i GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2017
www.steinbeis-europa.de



LEARN4U: PASSGENAU FÜRS LEBENSLANGE LERNEN GERÜSTET

STEINBEIS-TEAM SYSTEMATISIERT DIE KOMPETENZENTWICKLUNG
IN UNTERNEHMEN

Die personalisierte Kompetenzentwicklung von Lernenden gilt zunehmend als hehres Ziel des Bildungswesens und als einer der entscheidenden Ansätze, das lebenslange Lernen für jeden Menschen attraktiv zu gestalten, um in zunehmend komplexen und dynamischen Arbeits- und Lebenssituationen kreativ handlungsfähig zu bleiben. Die Gestaltung, Analyse und Unterstützung individuell variierender Lernprozesse für einen personalisierten Aufbau relevanter Kompetenzen hingegen gestaltet sich bislang häufig aufwendig, intransparent und wenig effizient. Das Steinbeis-Innovationszentrum Innovation Engineering hat sich im Projekt Learn4U damit beschäftigt, wie Unternehmen und Mitarbeiter für die Anforderungen des lebenslangen Lernens gerüstet werden können und was ihnen Orientierung in der Vielfalt der Weiterbildungsthemen bietet.



© istockphoto.com/Wavebreakmedia

Gerade für Jugendliche oder junge Erwachsene ist die Flexibilität beim Wissenserwerb von entscheidender Bedeutung, um in der schnelllebigen, digitalen Welt dauerhaft am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, wie die Studie des Stifterverbands „Future Skills 2020“ herausfand. Um diesen wachsenden Herausforderungen beim Kompetenzerwerb auch im unternehmerischen Umfeld wirksam zu begegnen, gilt es Lernprozesse (sogenanntes Corporate Learning) so zu gestalten und operativ aufzusetzen, dass sie die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter gezielt stärken: auf der Ebene der fachlichen Hard Skills ebenso wie auf der der überfachlichen Soft Skills. In der unternehmerischen Praxis zeigen sich dabei aktuell folgende Herausforderungen:

■ **Die für das Unternehmen relevanten Wissens- und Kompetenzbedarfe werden unzureichend erkannt:**

Was müssen Unternehmen in ihrem Kontext und wirtschaftlichen Umfeld (Produkte, Branchen, Märkte, Wettbewerber) wissen und können, um nicht nur handlungsfähig zu bleiben, sondern auch zukunftsfähig zu werden?

■ **Der Handlungsbedarf auf unterschiedlichen Ebenen (Unternehmen – Team – Individuum) wird unzureichend abgeleitet:**

Wie lernt das Unternehmen als Organisation? Was bedeutet das für die Fortbildung der Teams? Was müssen und wie können die einzelnen Mitarbeiter effizient lernen?

■ **Die Maßnahmen und Lernangebote werden auf der Ebene der Mitarbeiter oft nur zögerlich angenommen:**

Wie kann man die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern? Welche Angebote sind für die Mitarbeiter die richtigen und lassen sich on-/near-/off-the-job am besten umsetzen?

■ **Eine Erfolgskontrolle hinsichtlich der Erreichung von Lernzielen findet nicht systematisch statt:**

Welchen konkreten Nutzen hat die Fortbildungsmaßnahme – auf der Ebene des Unternehmens, der Teams und schließlich der Mitarbeiter? Wie kann wirklicher Erfolg in der Weiterbildung identifiziert beziehungsweise quantifiziert werden?

In vielen der existierenden Lernplattformen steckt implizit die Erwartung, dass Technologien wie künstliche Intelligenz die Lösung aller Probleme bieten – etwa durch einen Abgleich von Nachfrage und Angebot bei Lerninhalten (Matchmaking). Dass dies zu einfach gedacht ist, weiß Professor Dr.-Ing. Günther Würtz, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Innovationszentrum Innovation Engineering: „Was wir im Projekt Learn4U bisher herausgefunden haben, ist, dass die Herausforderung darin besteht, den unternehmensspezifischen aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarf klar und eindeutig zu formulieren, Handlungsanforderungen für die Auswahl und Durchführung von Qualifizierungen der Mitarbeiter abzuleiten und auf dieser Basis Lernerfolg messbar zu machen.“ In der Praxis ist jedoch die systematische Planung, Durchführung und das Controlling von Weiterbildung viel zu oft eine „Black Box“, die nur unzureichend beherrscht wird.

PASSGENAUES LERNEN MIT LEARN4U

Die Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren auch im privaten Alltag fest etabliert: Produkte können vom Kunden individuell nach seinen Vorstellungen gestaltet werden und die Unternehmen sind in der Lage, diese kostengünstig zu produzieren. Dazu waren und sind neue Ansätze erforderlich, deren Übertragung auf das Produkt „personalisiertes Lernen“ den Kern des praxisorientierten Forschungsvorhabens Learn4U darstellt. Das Projekt wird aus Mitteln der Adolf-Leuze-Stiftung finanziell und ideell gefördert. Bei Learn4U geht es darum, mittels etablierter Methoden und insbesondere definierter Prozesse individuelle Anforderungen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter übergreifend und systematisch zu verstehen, die Potenziale zu bewerten und diese in eine operative Umsetzung zu bringen. „Dies gelingt einerseits durch die Kombination von Methoden des Engineerings und



IM PROJEKT LEARN4U KOMMT DAS PROZESSMODELL DES PERSONALISIERTEN LERNENS ZUM EINSATZ.

Komplexitätsmanagements und andererseits mit Methoden des Human-Centered Design und der agilen Entwicklung“, erklärt Günther Würtz. Wesentliche Ansätze des Engineerings sind beispielsweise das klassische Anforderungsmanagement (Requirements Engineering) als Grundlage für Produktentwicklungen sowie schlanke und agile Prozesse in Verbindung mit anerkannten Bewertungskennzahlen des Prozessmanagements (zum Beispiel die Balanced Scorecard). Im nutzerorientierten Design kommen spezifisch erstellte Nutzerprofile (wie Personas), nutzerspezifische Anforderungen (wie Reframing) und moderne Formen der Lösungsfindung (wie Design Thinking) zum Einsatz. Durch das Zusammenspiel beider Methoden im personalisierten Lernen können die spezifischen Kompetenzbedarfe des Unternehmens und die individuellen Fähigkeiten (Skills) der Mitarbeiter in Übereinstimmung gebracht werden.

PROZESSMODELL DES PERSONALISIERTEN LERNENS

Im Projekt Learn4U kommt das Prozessmodell des personalisierten Lernens zum Einsatz. Zu dessen wesentlichen

Merkmale gehört unter anderem die Definition eines neuen Prozesses „Anforderungsentwicklung“: Damit wird die Grundlage für die Schließung der Lücke („skill gap“) zwischen Kompetenznachfrage und Bildungsangebot insbesondere hinsichtlich der zukünftigen Skills geschlossen. Auch die strukturierte Abbildung der bestehenden Weiterbildungsaktivitäten in Form von Prozessen spielt eine große Rolle, um diese dadurch verzielbar (Management) und steuerbar (Controlling) zu gestalten:

- **Prozess „Angebots-Screening“:**
Was bieten Bildungsanbieter an?
- **Prozess „Lerninhalte-Bereitstellung und Schulung“:**
Welches Angebot eignet sich für welchen Mitarbeiter?
- **Prozess „Erfolgskontrolle“:**
Woran bemisst sich das Lernergebnis des einzelnen Mitarbeiters?

Des Weiteren sollen „Matching Points“ an den Schnittstellen der Prozesse identifiziert werden, um fehlerhaften beziehungsweise unvollständigen Informationstransfer zu vermeiden.

Das Steinbeis-Innovationszentrum Innovation Engineering hat im Zuge des Projekts Learn4U drei Assessments zur Entwicklung eines Corporate Learning Systems, bestehend aus Prozessen, Werkzeugen und Lerntools, entwickelt, das die Grundlage für das personalisierte Lernen darstellt.

→ ASSESSMENT 1

Prozess „Ableitung der Wissensbedarfe aus den Unternehmens-/Projektzielen“:

Auf der Basis einer Reifegradbewertung von Projekten oder des Geschäftsmodells werden methodengestützt Änderungsbedarfe in Produkten und Prozessen abgeleitet und diese mit zusätzlichen Kompetenzbedarfen gemappt. Daraus werden dann zusätzliche Wissensbedarfe abgeleitet und priorisiert.

Beispiel: Künftig digitale Services anbieten – unterschiedliche Kompetenzen in verschiedenen Aufgaben und Rollen benötigt.

→ ASSESSMENT 2

Prozess „Ableitung der Kompetenzanforderungen aus den Wissensbedarfen“:

Auf der Basis von kontextspezifischen Zielaufgaben und Rollen werden anhand eines ausgewählten/vorhandenen Kompetenzmodells die „skill gaps“ auf Team- und Mitarbeitererebene identifiziert und daraus mithilfe von Selbst-/Fremdeinschätzungen die erforderlichen Lernbedarfe und deren Niveau abgeleitet sowie „Übergangspfade“ definiert.

Beispiel: Datenerfassung für digitale Services – wer muss was von Big Data wissen/können?

→ ASSESSMENT 3

Prozess „Ableitung der Lerninhalte/-formate aus den Kompetenzanforderungen“:

Kompetenzbedarfe und Lernende werden geclustert (Lerntypen, Lernpersonas) und anhand dessen entsprechende Lernpfade (Lernformate, Lerneinheiten etc.) erstellt und gegebenenfalls mit bestehenden Kompetenzmodellen und Personalentwicklungskonzepten abgeglichen.

Beispiel: Lerneinheit „Grundlagen Big Data“: gleicher Lerninhalt über unterschiedliche Lernformate (z. B. Podcasts, Videos, etc.) individuell vermittelt

PROF. DR.-ING. GÜNTHER WÜRTZ
guenther.wuertz@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Innovationszentrum
Innovation Engineering
(Rottenburg a. N.)

www.steinbeis.de/su/1420

JOCHEN DENZINGER
jochen.denzinger@iconstorm.com [Autor]



Mitglied der Geschäftsleitung
iconstorm GmbH
(Frankfurt)

www.iconstorm.com

„WIR HABEN EINE VERANTWORTUNG FÜR ZUKÜNFTIGE GENERATIONEN!“

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-UNTERNEHMER
PROFESSOR DR. BERND JÖRS

In der Arbeitswelt der Zukunft wird Bildung eine noch entscheidendere Rolle spielen: nicht nur im Hinblick auf die initiale Ausbildung, sondern vor allem in Form von Weiterbildung und lebenslangem Lernen. Das stellt Schulen wie auch Hochschulen vor bisher nicht gekannte Herausforderungen. Aber sind sie dafür gewappnet? Bernd Jörs ist Professor für Informationsökonomie an der Hochschule Darmstadt und Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Online Marketing Engineering & Business Analytics. Im Gespräch mit der TRANSFER hat er einen kritischen Blick auf die Hochschullandschaft geworfen und plädiert für ein anderes Verständnis von Aufgaben und Rolle eines Hochschullehrers.

Herr Professor Jörs, Sie unterrichten seit 35 Jahren. Wie hat sich die Hochschullehre in dieser Zeit verändert?

Die Hochschullehre hat sich in den vergangenen Jahrzehnten massiv verändert. Das liegt vor allem an der Zunahme an technischen Möglichkeiten: sei es für die Präsentation und Zurverfügungstellung von Lehrmaterialien durch hard- und softwaregestützte Tools, durch die technisch verbesserte Ausstattung der Hörsäle durch beispielsweise Whiteboard-Installationen, die Ermöglichung der Onlinelehre und von Online-Live Sessions sowie der raum-zeitlosen Zugriffsmöglichkeiten auf Lernvideoangebote. Aber auch die Aufzeichnung von Vorlesungen, Moodle-Plattformen, Open-Book-Prüfungsmöglichkeiten und hybride Lehr- und Lernformate sowie Online-Sprechstunden haben den Alltag für Hochschulangehörige ganz wesentlich verändert.

Wir leben und arbeiten in einer sich gefühlt immer schneller wandelnden Welt, die täglich neue Anforderungen an uns stellt. Was bedeutet das für die Hochschullehre und alle daran Beteiligten?

Die Zukunft der Hochschullehre wird meines Erachtens von der alles überragenden Fragestellung getragen, welche Personen die richtige Einstellung, das pädagogische Know-how und das „Brennen“ für ein Fach mitbringen und verstehen, dies in der Lehre passend einzusetzen, egal ob als Offline- oder Online-Lehrende. Es gelten weiterhin die international ausgerichteten Lernforschungsergebnisse der Meta-Studien von John Hattie und seiner Suche nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Lehre: Die entscheidende Determinante für Lernerfolg bleibt die Person des oder der Lehrenden, trotz aller Bemühungen der Digitalisierung oder der Nutzung von Gamification-Elementen in der Lehre.

Man muss sich der Verantwortung für die Qualifikation der Nachwuchsgenerationen stets bewusst sein. Man muss sich stets klar sein, dass man diesen Beruf gewählt hat, um für die Studierenden da zu sein. Nicht umgekehrt. Man unterrichtet primär Menschen, mit allen Stärken und Schwächen, und dann erst Fächer.

Hochschullehre muss vor allem die jungen Studierenden emotional erreichen, weil Lehren immer nur über emotionale Ansprache gelingt. Die Lästigkeit der Lehre mit angeblich immer mehr untalentierten, nicht engagierten, nicht hart arbeitenden und faulen Studierenden, verbunden mit den traditionellen Hinweisen auf frühere Zeiten, sieht man zahlreichen Hochschullehrern an. Sie machen das nicht gerne. Sie kommen vor allem mit ihrem autoritären, ein si-





© istockphoto.com/SolStock

cheres Wissen beanspruchenden Lehrverständnis bei den jungen Leuten nicht an, sind nicht an Verständlichkeit interessiert und halten ihre mit hohen Durchfallquoten versehenen und abgehaltenen Vorlesungen und Prüfungen noch für einen Ausdruck ihrer besonders hohen Wissenschaftsqualität. Wissen produktiv zu machen und zu teilen, ist nicht ihr Ding. Die intellektuelle Verantwortlichkeit besteht aber darin, eine Sache so deutlich hinzustellen, dass man dem Betreffenden, wenn er etwas Falsches oder Unklares oder Zweideutiges sagt, nachweisen kann, dass es so ist. Zu sehr lehnt und lehnte ein Großteil der deutschsprachigen Hochschullehrer eine solche Form der verständlichen Wissensvermittlung ab. Diese Lehr- und Wissenschaftsarroganz, so der Managementprofessor Peter Drucker, können wir uns nicht leisten, wenn

Wissen produktiv gemacht werden soll. Dieser Tatbestand ist seit Jahrzehnten bekannt. Zarte, meist wirkungslose didaktische Versuche, diesen zu ändern und endlich verständliche Lehre zum Ziel zu machen, sind eher gescheitert. Man will anscheinend nichts ändern. Die Verantwortung für das rundum bedauerte Scheitern wird meist den Studierenden zugeschoben.

Die allerwichtigste Fähigkeit des Hochschullehrers wird in der Fähigkeit liegen, Inhalte verständlich zu vermitteln und sich über weniger hohe Durchfallquoten zu freuen. Verständnis schaffen wird zur wichtigsten Aufgabe der Hochschullehre, damit Wissen produktiver wird. Wer das für unnötig hält, sollte den Beruf wechseln. Schlechte Lehre und fehlende zielgruppenspezifische Inhaltsvermittlung können wir uns in der Hoch-

schullehre nicht mehr erlauben, denn ein Versagen der Hochschullehre ist volkswirtschaftlich gesehen untragbar und verantwortungslos. Schon jetzt, nicht nur durch die Corona-Belastungen, gibt es eindeutig Bestrebungen nach mehr und mehr Online-Lehre mit abrufbaren Standard-Lernvideo-Paketen. Hochschulleitungen und Hochschulkanzler stoppen den Bau neuer Hörsäle, weil wohl ein Teil der Hochschullehre im digitalen Umfeld zuhause sein wird. Die Entfremdung von Lehrenden und Studierenden in der damit verbundenen Glasscheibendidaktik wird noch größer. Gut, werden zahlreiche Dozenten sagen, dann brauche ich weniger lehren und habe mehr Zeit für das, was ich lieber mache: ungestört forschen und Papers schreiben, die in über 90% der Fälle nie gelesen oder zitiert werden. Zudem ersparen sich Distanz-Professoren lange und teure An-



OHNE LEHRE UND INTRINSISCHE WIE EXTRINSISCHE MOTIVATION UND VOR ALLEM OHNE VORWISSEN GEHT GAR NICHTS, AUCH GOOGLN OHNE VORWISSEN IST SINNLOS.

fahrtswege. Die Gleichgültigkeit wird neue Dimensionen annehmen. Evaluationen in der Lehre werden kaum in Verbesserungen münden und werden zudem von vielen Hochschullehrern nicht gerne gesehen. Sie haben oft eine feste, unumstößliche Meinung von den Studierenden und rücken kaum davon ab. Kritische Selbstreflektion der eigenen Qualität der Lerninhaltevermittlung wird meist unterdrückt. Hochschullehrer, die Studierende eher als faul und träge oder nicht engagiert betrachten, sehen keine Notwendigkeit ihre Lehrunfähigkeit und -unwilligkeit aktiv anzugehen.

Die berufliche Verpflichtung als Lehrende bedingt grundsätzlich ein ständiges fachliches Interesse sowie Kontakte mit anderen Wissenschaftlern, Firmen und Institutionen. Die frühzeitige, antizipative Aneignung von berufs- und arbeitsmarktrelevantem Qualifikations-Know-how und dessen ebenso frühzeitige, vorausschauende Vermittlung gehört zu den Hochschullehrerpflichten. Schließlich ändert sich die Berufs- und Arbeitsmarktwelt extrem und immer schneller. Weiterbildung wird die Ausbildungs- und Studienphase an Bedeutung deutlich überholen. Schon heute werden bestimmte akademische Qualifikationen, die sehr fundiert und traditionell hoch anerkannt sind, durch die Automations- und KI-Entwicklungen mehr als bedroht und in vielen Fällen überflüssig gemacht. Davon sind nach Prognosen über 25% der bisherigen akademischen Qualifikationen betroffen.

Deshalb mein Plädoyer für ein radikal geändertes Hochschullehr-Verständnis: Wir haben eine Verantwortung für zukünftige Generationen! Wir müssen

im Zeitalter des akademischen Dauerlernens, der zunehmenden Halbwertszeit von Hochschulabschlüssen, der Dringlichkeit der Implementierung einer angepassten Hochschul-Weiterbildungswelt, die Beziehungen zu den Studierenden auf ein neues Plateau heben. Deshalb ist mir der Abbau der Entfremdungstendenzen von Hochschullehrern und Studierenden ein so hohes Anliegen. Die Arbeitswelt der nächsten Generationen wird gezeichnet sein von Freelancertum, Projektarbeit, Abbau des Angestelltenverhältnisses und einem ständigen Weiterbildungsdruck. Hier gilt demnächst noch stärker die Devise: „Next qualification = next job“. Wir können nicht mehr länger warten. Glasscheibendidaktik und die primitive wie naive Vorstellung der Etablierung eines passiven „Lerncoach-Verständnisses“ für den Idealtyp eines Hochschullehrers wirken hierbei rückständig und vor allem nicht zukunftsgerichtet und zielführend. Hochschullehre muss durch professionelle Hochschullehrbegleitung für die Studierenden ergänzt werden. Der Kontakt zwischen Studierenden und vor allem Alumni muss intensiviert statt, wie offensichtlich, abgebaut werden. Einfache, unregelmäßige Alumni-Treffen reichen nicht mehr aus. Die Hochschulverantwortlichen und der Arbeitsmarkt müssen hier viel stärkere Verbindungen eingehen.

Hier wollen wir provokant einhaken: Spielt die Hochschullehre denn noch eine bedeutende Rolle, in Zeiten, in denen Wissen mit wenigen Klicks verfügbar zu sein scheint?

Spätestens die fundierten neurowissenschaftlich gestützten Erkenntnisse der

modernen Lehr- und Lernforschung sowie der Lernpsychologie, der allgemeinen und Fachdidaktik sowie die wissenschaftliche Diskussion zu Formen der analogen und digitalen Wissensvermittlung machen eines ganz klar: Ohne Lehre und intrinsische wie extrinsische Motivation und vor allem ohne Vorwissen geht gar nichts, auch Googeln ohne Vorwissen ist sinnlos. Die überkommene Vorstellung, dass reines klickbasiertes Googeln reicht, um sich Wissen aller Art anzueignen, war schon immer eine furchtbar dümmliche, naive und illusionäre Vorstellung. Lernen ist nicht selten harte Arbeit, wie John Hattie feststellt.

Die häufig zitierte Informations- oder Medienkompetenz, gerade bei der Entdeckung und Diskussion von Fake-News, ist eine Illusion und Nichtkompetenz. Ohne entsprechendes Vorwissen kann man keine „Kompetenz irgendeiner Art“ haben, schon gar nicht „besitzen“. Zum Lernen werden Motivation und Wille benötigt. Die bereits angesprochene führende Rolle des Lehrenden für den Lernerfolg und die damit verbundene Vorbildrolle sollen ja gerade den Willen und die Lernbereitschaft der Studierenden anregen und zum Brennen für ein bestimmtes Thema bringen, gerade um den berühmten Anstrengungs-Minimalismus in der Leistungserstellung – die sogenannte Copy & Paste-Kultur – für die persönliche intrinsische Motivation zu bekämpfen. Schließlich soll lebenslanges Lernen zum Lebensziel werden. Das geht auch kräftemäßig nicht immer nur über die stete persönliche intrinsische Motivation, Anregung und Disziplin, sondern der Lehrende spielt auch eine wichtige Rolle. Bekanntlich erinnern sich

Schüler oder Studierende meist an die Dozenten, die sie am meisten inspiriert und gefördert haben. Das sagt eigentlich schon alles.

Wenn wir einen Schritt weiter gehen, vom Studium in den Beruf: Welche Rolle spielt hier die Weiterbildung und wie wird sich diese Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Wie bereits gesagt, wird die Weiterbildungsphase die Ausbildungs- oder Studienphase in der Bedeutung radikal überholen. Das von Anja C. Wagner verkündete Motto „Ausbildung ist nie mehr aus“ muss verinnerlicht werden. Diese Einstellung muss mit den Halbwertszeiten des Wissens verbunden sein, die noch mehr als früher stetige Weiterbildungen zum Must-have machen müssen. Hochschulen, Unternehmen und andere Organisationen müssen hierfür antizipative Infrastrukturen schaffen. Sie müssen Weiterbildungsangebote in viel größerer Auswahl, mit viel variantenreicheren Zeiträumen – von vier Wochen bis zu drei Jahren – anbieten. Schließlich klopft die KI-basierte Automation an alle Branchentüren. Vieles muss schneller gelernt und vermittelt werden. Dazu kommt die Tatsache, dass Deutschland in eine demografisch verheerende Schieflage gerät. Die Angebote der Hochschulen müssen daher von Generation Babyboomer bis Generation Z und Alpha alles erfassen. Eine Weiterbildungsermöglichung und -verpflichtung von fünf bis zehn Stunden pro Woche für die persönliche Weiterbildung, wie es bei AT&T America von den Mitarbeitenden verlangt und unterstützt wird, muss zum Normalfall werden. Steinbeis kann und muss hier eine Vorreiterfunktion übernehmen, sonst machen das andere Großunternehmen aus Kalifornien. Die durchschnittliche Weiterbildung für Mitarbeiter in Deutschland beträgt zurzeit 17 Stunden pro Jahr! Hier ist der Niedergang fest programmiert. Zudem sind die meisten Weiterbildungsangebote nicht arbeits- oder berufsmarktrelevant, ab-

gesehen von deren Kürze. Das ist meist keine wirkliche, effiziente Weiterbildung, sondern Beschäftigungstherapie. Man braucht aber Weiterbildungsqualifikationen, gerne auch mal ohne den deutschen Dauerwunsch nach Zertifikaten, die wirklich neue Chancen in der beruflichen Zukunftsarbeitswelt induzieren. Wir brauchen Perspektiven!

In Ihrem Steinbeis-Unternehmen bieten Sie Ihren Kunden Exzellenz-Weiterbildungs- und Workshopprogramme für Online Marketing Engineering & Business Analytics, was ist das Besondere daran?

Die Weiterbildungsbereitschaft deutscher Unternehmen ist begrenzt, gerade im Online Marketing Engineering & Business Intelligence-Sektor. Das bedeutet, dass in zwei zukunftsrelevanten Bereichen wenig in Weiterbildung investiert wird. Ruhestandsregelungen und vor allem die demografisch belastende „Entsorgung“ der Mitarbeiter durch die Förderung von Programmen für den vorzeitigen oder frühzeitigen Ruhestand, der die nachfolgenden Generationen völlig ungerührt mit hohen Rentenzahlungen belastet, wird mit mehr Relevanz gewichtet als irgendwelche Weiterbildungen. Weiterbildungen für Ruhestandskandidaten, warum? Das wird als Geldverschwendung abgestempelt. Gerade für Start-up-Vorhaben wären Qualifikationen im Online Marketing Engineering und dem Data Science/Business Intelligence-Bereich absolut hilfreich, auch für ältere Arbeitnehmer. In den USA gründen bereits 25% der über 55-Jährigen ein eigenes Unternehmen. Natürlich oft nicht freiwillig. Die Rentenzahlungen vieler grenzen an den Schwellenwerten zur Altersarmut. Schon vor vielen Jahren habe ich versucht, ein Weiterbildungsstudienangebot an der Hochschule Darmstadt im Fachgebiet „Online Marketing Engineering/Business Intelligence“ auf den Weg zu bringen. Das Konzept war fertig, aufgebaut auf langjähriger Lehrerschaft auf die-

sen Gebieten und unter Mitarbeit vieler einschlägig qualifizierter Lehrbeauftragter. Aber die Hochschule sah für solche Weiterbildungskonzepte keinen Bedarf. Man arbeitet in den von Eigeninteressen geleiteten Hochschulen lieber an neuen Bachelor- und Masterstudiengängen. Das Ergebnis ist sichtbar: Über 20.100 Bachelor- und Masterstudiengänge hat man nun ins Leben gerufen. Wer soll da noch durchblicken? Die Studienwahl wird für junge Leute zum Entscheidungschaos. Alles wird granular angeboten und die Unternehmen wissen am Schluss nicht, welche fachlichen und sozialen Qualifikationen hier überhaupt vorliegen. Wenn nicht bald die Weiterbildung ernsthaft angegangen wird, wird der Zug abgefahren sein.

Der häufig erwähnte und bedauerte Fachkräftemangel ist vielerorts hausgemacht. Frühzeitige Weiterbildung in einschlägigen und zukunftsgerichteten Qualifikationsfeldern hätte hier geholfen und zur Abmilderung beigetragen. Der Wille und das Geld für derartige Bildungsinvestitionen fehlten und fehlen auch heute noch. Am Beispiel der Cybersecurity-Problematik und der Tatsache der über 100.000 unbesetzten Stellen im IT-Bereich sieht man, wie diese Versäumnisse zum Nachteil aller wirken. Hochschulen tragen daran eine gehörige Portion Mitverantwortung. Aber Verantwortung, Weiterbildungen als Teil der Hochschullehre und ein steter Kontakt zu Alumni sind kein Thema bei der eher Lehnunwilligkeit in diesem Lande und einem wahllosen Produzieren von Lernvideos, die die nächsten zehn Jahre auf die Server gestellt werden. Vielleicht ändert sich das einmal.

PROF. DR. BERND JÖRS
bernd.joers@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Online Marketing Engineering &
Business Analytics (Rodgau)

www.steinbeis.de/su/2091

MIT DEM TISCHTUCH FÜR DIE ZUKUNFT GEWAPPNET

STEINBEIS-EXPERTE HILFT UNTERNEHMEN VERÄNDERUNGEN UMZUSETZEN



Die Pandemie hat deutlich aufgezeigt, wo unsere Defizite und Abhängigkeiten im Hinblick auf eine nachhaltige, reibungsarme und damit zukunftsfähige Arbeitswelt liegen. In vielen Unternehmen herrscht eine Haltung vor, die einzig die Steigerung des Profits im Blick hat. Das hat uns in Abhängigkeiten geführt und den Blick für das Ganze verstellt.

Die heutige Arbeitswelt ist noch geprägt davon, dass über viele Jahre der Fokus darauf lag, Unmengen an Know-how aufzubauen – was aber fehlte, ist das Know-why. Ein „Weiter so“ wird nicht funktionieren, wie also Veränderungen im Unternehmen angehen, um für die Arbeitswelt der Zukunft gewappnet zu sein? Auf diese Frage hat das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensentwicklung und digitale Accessibility in Form des Tischtuch-Verfahrens eine Antwort gefunden.

Steinbeis-Unternehmer Stefan Wilke weiß aus Erfahrung, welche drei Komponenten für einen Change-Prozess im Unternehmen ausschlaggebend sind: Erstens die Bereitschaft und der Wille, etwas wirklich zu verändern und nicht nur darüber zu sprechen. Dann muss im Unternehmen auch ausreichend Zeit für die Entwicklung und Umsetzung der Veränderungen bereitgestellt werden: Der beste externe Berater ist nutzlos, wenn intern keine Ressourcen zur Verfügung stehen. An dritter Stelle steht der Mut zu einfachen und klaren Prozessen und die Entscheidung: Was muss wirklich sein und was kann weggelassen werden?

Wenn diese Punkte umgesetzt werden, kann das eine Investition in die Zukunft sein, obwohl erst einmal Gewinneinbußen möglich sind. Veränderung ist ein stetiger Prozess, bei dem ein erster Schritt sein kann innezuhalten und nicht mit wildem Aktionismus zu reagieren. Stefan Wilke vergleicht das mit einer Alltagssituation: „Laufen Sie nicht auf einer Rolltreppe, die nach unten fährt, ständig nach oben. Bleiben Sie stehen, fahren Sie nach unten, schauen Sie, was zu tun ist – und dann können Sie wieder entspannt nach oben fahren.“

DAS TISCHTUCH ALS LÖSUNGSANSATZ

Es gibt Dinge, die können nicht geändert werden, aber durch eigene Lösungen einfacher gestaltet werden. Als Steinbeis-Unternehmer und Geschäftsführer eines IT-Unternehmens hat es Stefan Wilke mit unterschiedlichen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen zu tun, setzt aber in beiden Tätigkeiten seit Jahren auf ein einfaches, aber sehr effektives Tool: das Tischtuch-Verfahren. Dieser Alltagsgegenstand unterstützt ihn im übertragenen Sinn dabei, Themen anhand von nur vier Fragen schnell und effizient zu analysieren und dazu passende Lösungen zu entwickeln. „Diese

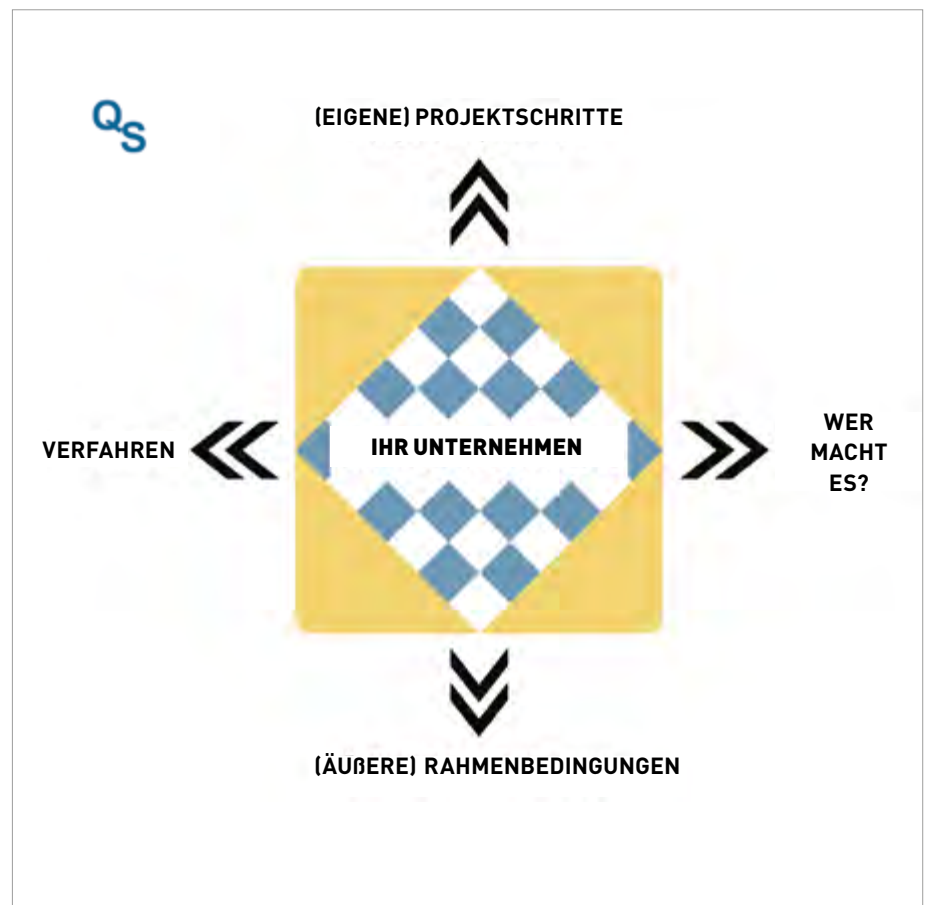
Vorgehensweise hat uns sehr gut durch die Pandemie gebracht, wir haben dadurch zum Beispiel frühzeitig erkannt, dass eine Umstellung von Präsenz- auf Online-Seminar- und Schulungsangebote unser Fortbestehen sichert“, erklärt der Steinbeis-Experte aus Durmersheim.

Wie ist das Tischtuch nun konkret aufgebaut? In der Mitte befindet sich das Unternehmen, an den vier Ecken folgende Punkte: die Projektschritte, das Personal (wer macht was?), das Verfahren (was ist zu tun?) und die äußeren Rahmenbedingungen. Das Vorgehen ist ein laufender Prozess, sorgt für einen guten Überblick über alle Prozesse und

soll dazu animieren, diese auch zu vereinfachen. Zudem werden nicht nur die internen Prozesse beleuchtet, sondern auch die Rahmenbedingungen außerhalb des Unternehmens.

„In Summe führt das Tischtuch unter anderem dazu, dass deutliche Einsparungen zu verzeichnen sind und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Je weniger sinnlose Prozesse, desto besser“, fasst Stefan Wilke das Verfahren zusammen. In einer immer komplexeren Arbeitswelt setzt Zukunftsfähigkeit ganz wesentlich darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Ein Verfahren wie das des Tischtuchs hilft, Themen zu strukturieren und Kernkriterien zu identifizieren.

➔ Steinbeis-Unternehmer Stefan Wilke hat das Tischtuch-Verfahren entwickelt, um Fragen schnell und effizient zu analysieren und die passenden Lösungen zu finden.



AUF EINEN BLICK: DAS TISCHTUCH-VERFAHREN

Am Beispiel „mobiles Arbeiten“ zeigt Stefan Wilke, wie das Tischtuch-Verfahren angewendet werden kann.

→ PROJEKTSCHRITTE

- Klärung: Wo ist mobiles Arbeiten, abhängig von der jeweiligen Tätigkeit, möglich?
- Ermittlung der technischen Voraussetzungen
- Ermittlung des notwendigen Bedarfs für mobiles Arbeiten
- Klärung rechtlicher und sicherheitstechnischer Fragen
- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Wie kontrolliere ich die Arbeit der Mitarbeiter?
- In welchem Verhältnis gestalte ich mobiles Arbeiten und Anwesenheit im Büro?
- Sicherstellung der digitalen Barrierefreiheit der Prozesse

→ PERSONAL (WER MACHT ES?)

- Klärung durch Personalabteilung: Wo ist mobiles Arbeiten, abhängig von der jeweiligen Tätigkeit, möglich?
- IT-Abteilung: Ermittlung der technischen Voraussetzungen
- IT-Abteilung in Verbindung mit dem Einkauf: Ermittlung des notwendigen Bedarfs für mobiles Arbeiten
- Jurist: Klärung rechtlicher und sicherheitstechnischer Fragen
- Controller: Kosten-Nutzen-Rechnung
- Mittleres Management: Wie kontrolliere ich die Arbeit der Mitarbeiter?
- Mittleres Management: In welchem Verhältnis gestalte ich mobiles Arbeiten und Anwesenheit im Büro?
- IT-Abteilung: Sicherstellung der digitalen Barrierefreiheit der Prozesse

→ VERFAHREN (WAS IST ZU TUN?)

- Personalabteilung erstellt Liste der möglichen Tätigkeiten
- IT-Abteilung erstellt Checkliste und Verfahren der technischen Umsetzung
- IT-Abteilung erstellt Bedarfsliste – Einkauf beschafft
- Jurist: Aufsetzen von Verträgen und sonstigen relevanten Bestimmungen
- Controlling: Erstellung der Kosten-Nutzen-Rechnung unter Einbeziehung aller relevanten Kostenstellen
- Anhand der Ergebnisse der Projekte: Wie kontrolliere ich die Arbeit der Mitarbeitenden?
- Ausprobieren: In welchem Verhältnis gestalte ich mobiles Arbeiten und Anwesenheiten?
- IT-Abteilung: Umsetzung bestehender Richtlinien und effiziente Testung durch die jeweiligen Zielgruppen

→ RAHMENBEDINGUNGEN

- Sind die technisch notwendigen Rahmenbedingungen bei den Mitarbeitern gegeben (Internet, Büro etc.)?
- Welche gesetzlichen Auflagen sind zu erfüllen?
- Welche Schnittstellen gibt es nach außen und gibt es hier festgelegte Verfahren und Vorgaben?

Mögliche Ergebnisse eines vermehrten mobilen Arbeitens können sein, dass es erhebliche zeitliche und monetäre Ressourceneinsparungen gibt, durch den Wegfall von Wegstrecken, die Reduzierung von Büroräumen sowie den gesunkenen Bedarf an Papier und Druckern.

STEFAN WILKE

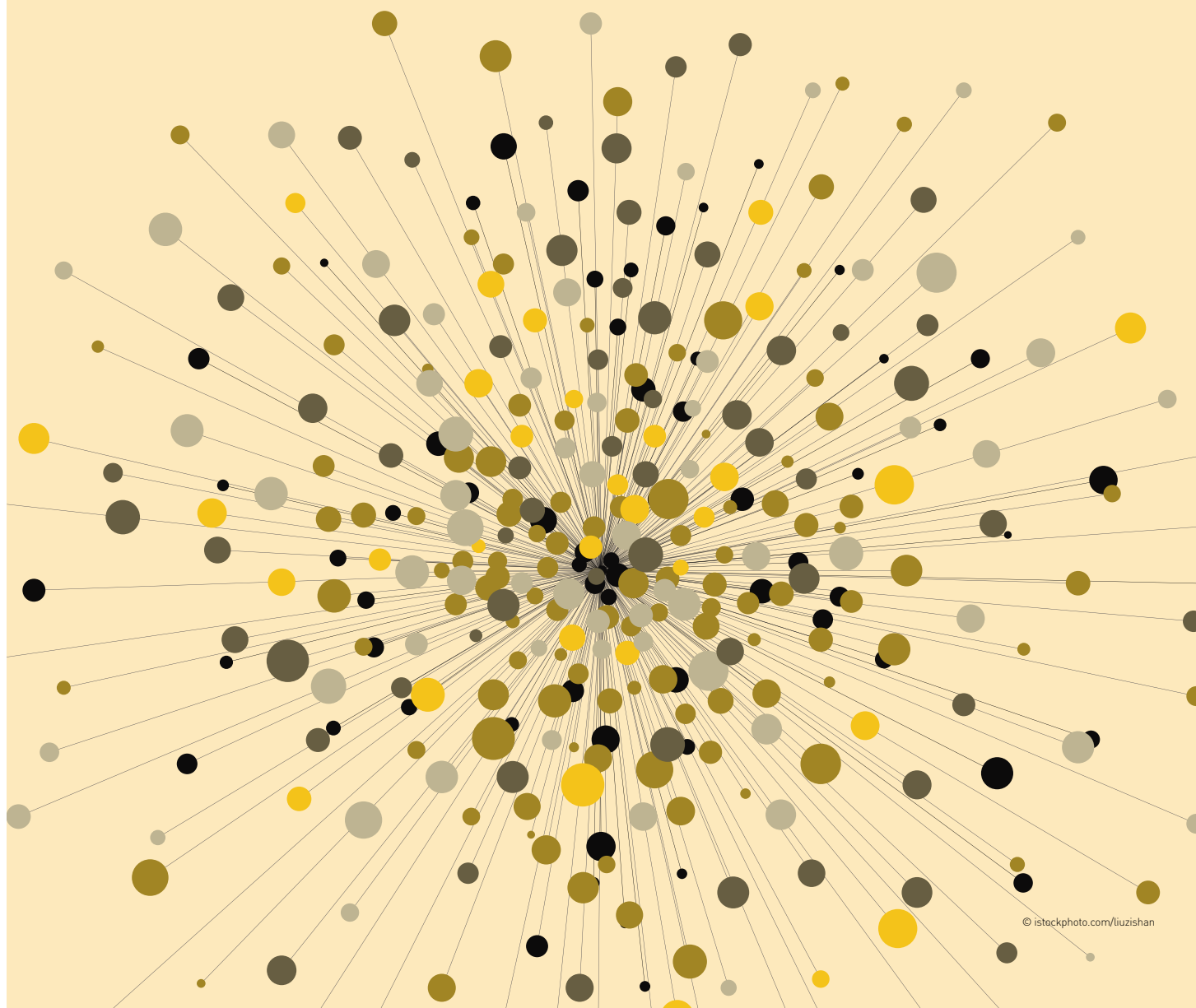
stefan.wilke@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensentwicklung und digitale Accessibility (Dürmersheim)
www.steinbeis.de/su/2443

VERTRIEB VON TRANSFERLÖSUNGEN – TRANSFERLÖSUNGEN IM VERTRIEB

**VERTRIEB UND DER TRANSFER AUS DER WISSENSCHAFT FINDEN AKTUELL ZUSAMMEN.
UNSERE AUTOREN BELEUCHTEN DIE SCHNITTSTELLEN.**



WENN VERTRIEB UND TRANSFER ZUSAMMENFINDEN

PANDEMIE UND DIGITALISIERUNGSSCHUB HABEN DIE ENTWICKLUNG HIN ZU VERTRIEBSANSÄTZEN VERSTÄRKT



Herausragende Technologieexpertise, Managementkompetenz und Qualifizierungsleistungen kennzeichnen den Steinbeis-Verbund seit Jahrzehnten. Im Spannungsfeld von zentraler Verbundenheit und dezentraler Wertschöpfung entstehen hochspezialisierte Transfer- und Dienstleistungen. Doch wie erreichen diese Leistungsangebote potenzielle Kunden und wie haben sich die Voraussetzungen für einen „Vertrieb“ dieser Leistungen verändert? Und welche Rolle spielen Transferlösungen und wissenschaftliche Forschung und Lehre für den Vertrieb als Beratungssegment und unternehmerische Kernfunktion? Die Beantwortung dieser Fragen ist Gegenstand eines Themenschwerpunkts im Steinbeis-Verbund sowie in dieser Ausgabe der TRANSFER.

Der „klassische“ Steinbeis-Transfer in Nebenaktivität aus den wissenschaftlichen Einrichtungen heraus ist in vielen Bereichen lange ohne dezidierten „Vertrieb“ ausgekommen. Bestehende Kontakte aus (wissenschaftlichen) Projekten mit der Wirtschaft, stetig neue Kontakte bei Konferenzen, Symposien, Messen etc. waren Grundlage auch für die Anbahnung von Projekten des unter-

nehmerischen Transfers. Doch schon vor den pandemiebedingten Umbrüchen wurde dieser Modus herausgefordert: Immer wichtiger wird auch die digitale Präsenz und Auffindbarkeit von Transferangeboten und immer bedeutender auch ihre professionelle Präsentation. Nicht zuletzt verändert sich auch „der Kunde“: Immer mehr technologische Entwicklungen und Wertschöpfungsprozesse erfordern das Mitwirken in Ökosystemen, zu denen sich der Zugang nur bedingt beiläufig ergibt.

„VERTRIEB“ IST KEIN SELBSTLÄUFER

Viele Transferunternehmerinnen und -unternehmer haben seit Längerem die Notwendigkeit erkannt, sich intensiver Gedanken über den „Vertrieb“ ihrer Leistungen zu machen. Die pandemiebedingten Entwicklungen und der damit einhergehende Digitalisierungsschub haben diesen Prozess noch einmal verstärkt, zumal viele der etablierten Kanäle über lange Zeit nur sehr eingeschränkt oder auch gar nicht zur Verfügung standen. Immer häufiger werden eigene Webauftritte auf- oder ausgebaut, Social-Media-Präsenzen gestaltet und die Reichweite multimedialer Formate genutzt. Zudem werden auch weitergehende Vertriebsaktivitäten angestoßen, Vertriebsstrategien entwickelt, Vertriebskooperationen eingegangen und professionelle Vertriebsunterstützung eingeholt.

Im Zuge dieser Entwicklung werden auch zahlreiche Hürden erkennbar: Bisherige Synergieeffekte bei der Projektanbahnung fallen weg, neue Synergien zu etablieren ist zeitaufwendig. Häufig fehlen Wissen und Zugänge zu Vertriebsthemen, entsprechender Expertise, Instrumenten, und nicht selten auch die Bereitschaft, sich dem Thema zuzuwenden. Umso wichtiger ist es, immer wieder für das Thema zu sensibilisieren, Beispiele guter Praxis zu präsentieren, Instrumente und Ansätze zu diskutieren und Vertriebsexperten zu Wort kommen zu lassen.

AUFTAKT BEIM STEINBEIS-BERATERFORUM

Einen motivierenden Start dieses Schwerpunktthemas hatte das verbundinterne Beraterforum Ende März am Steinbeis-Campus in Stuttgart-Hohenheim: Winfried Küppers, Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik, stellte in seiner Keynote eindrücklich dar, wie sich Veränderungen in der Wirtschaft auf den Vertrieb von Beratungs- und Transferlösungen auswirken und gab Handlungsempfehlungen auch für Steinbeis-Unternehmen: Das Nutzen der zentralen Marke, die proaktive Verwendung der zentralen Medien und Kanäle, Social-Media-Präsenz und die Nutzung der Reichweite des Verbunds, die wissenschaftliche Fundierung und Rückbindung, Vertriebspartnerschaften sowie die Stärke des Netzwerks hob er dabei hervor. Viele „Bordmittel“, die ohne größeren Aufwand verfügbar sind und die in der geeigneten Kombination eine gute Wirksamkeit entfalten können.

Die zweite Facette des Themas, die Wirkung von Transferlösungen und wissenschaftlicher Forschung auf Vertriebsberatung und -konzepte, führte beim Beraterforum Professor Dr. Rainer Elste (Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebs- und Marketinginstitut (VMI)) in seiner Keynote „Erfolgreich in einem Dreiecksverhältnis?“ zum Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb ein. Ein Beispiel aus Rainer Elstes Beratungspraxis zeigte, wie aus einer Kooperation seines Steinbeis-Unternehmens mit dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG und der Hochschule Esslingen ein Tool zur Bestimmung des Digitalisierungsgrades der Vertriebsleistungen von Unternehmen entstehen konnte. Entwickelt auf Basis von Forschungsergebnissen steht es nun Unternehmen und Beratern zur Verfügung. Immer wieder, so die Erfahrung, geben wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von

Vertriebsansätzen in der unternehmerischen Praxis. Kundenseitig wird die wissenschaftliche Rückbindung von Beratungsansätzen zunehmend erwartet und als kaufentscheidendes Merkmal gewertet, was als ein wettbewerbsstärkendes Element der transferbasierten Beratung verortet werden kann.

Hinzu kommen aber auch gänzlich neue Strukturen und Ansätze: So haben sich im Steinbeis-Expertenetzwerk X.0 (E X.0) Steinbeis-Technologieexperten, Management- und Strategieberater aus dem Verbund, mittelständische Unternehmen und Wissenschaftler nicht nur zusammengeschlossen, um neue, kollaborative Leistungsangebote zu entwickeln, sondern auch, um diese gemeinsam in einem entstehenden Ökosystem zu vermarkten. Darüber hinaus ist mit der Steinbeis Consulting Group Marketing & Sales ein Zusammenschluss von Steinbeis-Unternehmen entstanden, der kollaborative Beratungsleistungen aus einem Netzwerk heraus im Vertrieb aufbaut und anbietet und als Verbundpartner auch für andere Steinbeis-Unternehmen zur Verfügung steht.

Auf den folgenden Seiten geben erfahrene Steinbeis-Experten Einblick in ihre Ansätze und die Herausforderungen eines transferbasierten Vertriebs sowie des Vertriebs von Transferlösungen. Wir möchten damit einen breiten Erfahrungsaustausch innerhalb des Steinbeis-Verbundes und darüber hinaus anstoßen und sind gespannt auf unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen.

DR. MICHAEL ORTIZ
michael.ortiz@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis Beratungszentren GmbH
(Stuttgart)

www.steinbeis.de

EIN VERTRIEBSLABOR FÜR ALLE FÄLLE

DAS STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUM
VERTRIEBSANALYTIK UNTERSTÜTZT START-UPS
IN VERTRIEBSTHEMEN – MIT BEEINDRUCKENDEN
ERGEBNISSEN

Der Vertrieb hat sich in den letzten drei Jahren umfassend verändert: Messen sind ausgefallen, persönliche Kontakte waren beschränkt und die Kommunikation fand zum größten Teil online statt. Kurz vor der Pandemie hat das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik ein Vertriebslabor ins Leben gerufen, mit dem Ziel Verkäufer, gerade unter schwierigeren Voraussetzungen, bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Dort können Vertriebsthemen auf dem Markt getestet, Erkenntnisse über Neukundengewinnung gesammelt und Vertriebsstrategien für neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.



Normalerweise werden Vertriebsthemen durch einfache Befragungen validiert, doch gerade im Bereich des Neukundengeschäfts können diese sehr ungenau sein. Winfried Küppers, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum (SBZ) Vertriebsanalytik, setzt mit seinem Vertriebslabor genau an diesem Punkt an: Hier werden Dienstleistungen, Produkte und Transferleistungen auf dem Markt angeboten und die Reaktionen gemessen. Welche Argumente wecken bei Entscheidern das Interesse? Wie sieht eine optimale Trigger Line aus? Welche Methode hat bei welchem Produkt die besten Erfolgsaussichten? In welcher Preisspanne sind As-a-Service-Lösungen erfolgreich? Basierend auf diesen Fragen wurden im Vertriebslabor des SBZ Vertriebsanalytik über die Pandemiezeit zehntausende Gespräche und Messungen durchgeführt. Sie zeigten, wie sich der Vertrieb in den letzten

Jahren verändert hat und wo das neue „Normal“ erwartet wird. „Dieses Wissen, verbunden mit dem Angebot, das Neukundengeschäft von Partnern voranzubringen, erfreut sich momentan großer Nachfrage“, freut sich Winfried Küppers.

STARTHILFE FÜR START-UPS

Gerade Start-ups, aber auch neue Business Units von bestehenden Unternehmen, haben aktuell teilweise Schwierigkeiten, genügend Aufmerksamkeit zu erzeugen, was unter anderem durch den Wegfall von Messen sowie das Fehlen von Vertriebsmitarbeitern und eines Chief Sales Officers (CSO) bedingt ist. Das Vertriebslabor des Steinbeis-Beratungszentrums Vertriebsanalytik bietet Unternehmen eine Möglichkeit schnell und ohne lange Lernschleifen erfolgreich zu agieren, indem es Unterstützung bei Themen wie Neukundenansprache, Vertragsgestaltung, Abrechnungsmodi und Zielgruppenanalyse bietet. „Darüber hinaus können wir über unser weitreichendes Netzwerk direkten Zugang zu potenziellen Neukunden herstellen“, erklärt Winfried Küppers. So kam auch der Kontakt zwischen dem deutsch-israelischen Start-up Inspekto und V-ZUG, dem führenden Schweizer Premium-Küchengeräte-Hersteller, zustande. Vanessa Pfau, Prokuristin von Inspekto, sagt rückblickend: „Wir konnten direkt mit dem Entscheider sprechen und sehr ehrliche, offene Gespräche führen – Steinbeis hat uns da eine besondere Tür geöffnet.“

Ein weiteres Start-up, das auf das Steinbeis-Team aus Hilzingen zukam, ist Caddon. Das Technologie-Start-up führt datenbasierte Farbprüfungen auf Spektralebene für insbesondere mehrfarbige und gemusterte Materialien durch: So kann zum Beispiel ein Teppich für die Innenausstattung eines Autos genau auf den verbauten Kunststoff abgestimmt sowie visuell und messtechnisch in einem digitalen Datensatz

dargestellt werden. Da die Geräte und die Software recht aufwendig sind, wurde mithilfe des Vertriebslabors und weiteren Experten aus dem Finanzierungsbereich erforscht, welches Abrechnungsmodell sich eignet und ein entsprechendes Konzept erstellt.

VERTRIEB VON TRANSFERLEISTUNGEN

Eine weitere Erkenntnis aus den vergangenen zwei Jahren war, dass der Vertrieb von Transferleistungen komplett neu gedacht werden muss. Vor diesem Hintergrund hat das Vertriebslabor des Steinbeis-Beratungszentrums Vertriebsanalytik einen neuen Ansatz entwickelt, von dem nicht nur Unternehmen im Steinbeis-Verbund, sondern auch darüber hinaus profitieren, so wie die SCHUNK GmbH & Co. KG. Der Automatisierungsexperte wollte proaktiv auf potenzielle Kunden zugehen und ihnen im Rahmen eines Workshops zeigen, was aktuell alles mit Robotern möglich ist. Um mit dem Angebot eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, sollten möglichst viele Entscheider daran teilnehmen, um so die grundlegenden Automatisierungspotenziale in ihren Unternehmen zu erkennen. Das Vertriebslabor kümmerte sich um die telefonische Kaltakquise und konnte mit der richtigen Ansprache das Interesse von 28 % der angerufenen Firmen so weit wecken, dass sie direkt am Telefon einen Termin vereinbarten. Sebastian Höpfl, Vice President Produktvertrieb und Produktmanagement bei SCHUNK und verantwortlich für das Projekt, freut sich: „Die Geschwindigkeit, mit der wir durch die konzentrierte Zusammenarbeit zwischen SCHUNK und Steinbeis zu großartigen Ergebnissen gekommen sind, hat die Teams auf beiden Seiten begeistert. Die Rückmeldungen der Kunden zu den Workshops waren durchweg positiv.“ Deswegen hat SCHUNK bei der Konzeption seines Auftritts auf der Automations- und Robotik-Messe automatisch im Juni 2022 auf die Unterstützung



➤ Winfried Küppers im Gespräch mit Inspekto-Prokuristin Vanessa Pfau.

➔ Zufriedene Gesichter auf der Messe automatica: Winfried Küppers (li.) und Sebastian Höpfl, Vice President Produktvertrieb und Produktmanagement bei SCHUNK



der Steinbeis-Experten gesetzt und das mit Erfolg: Durch das neue Konzept ergaben sich Folgegespräche mit zwei Dritteln der Standbesucher. Winfried Küppers bestätigt: „Das Standpersonal auf der Messe war mit Abstand eines der besten, das ich je erleben durfte. Es war auffällig, dass der Messestand von SCHUNK durchgängig voll war, während viele andere kaum Besucher zu verzeichnen hatten.“

Auch mit der HUMMEL Systemhaus GmbH & Co. KG, einem führenden Anbieter von unter anderem Ladeinfrastruktur, hat das Steinbeis-Team bereits erfolgreich zusammengearbeitet. Nachdem das Familienunternehmen vor einigen Jahren von der Ed. Züblin AG gekauft wurde, steht nun die Skalierung auf dem Plan. Um veralteten Wissensständen und Vorbehalten entgegenzuwirken, hat Frank Hummel, geschäfts-

führender Gesellschafter, mit seinem Team ein Konzept zur Wissensvermittlung und eine App entwickelt, um den Bedarf an Ladeinfrastruktur festzustellen. Das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik übernahm die Aufgabe, das Konzept am Markt zu erproben, Termine mit potenziellen Neukunden zu vereinbaren und den Zugang zu Entscheidern zu ermöglichen. Frank Hummel sieht, welche Früchte die Zusammenarbeit mit den Steinbeis-Experten hervorgebracht hat: „Die Geschwindigkeit, mit der wir mit namhaften Firmen in den Austausch kamen und im Anschluss ein konkretes Projekt durchführen konnten, hat unser gesamtes Team beflügelt. Unsere Mitarbeiter wurden von Winfried Küppers und seinem Team geschult, sodass sie jetzt selbst in der Lage sind, Transferleistungen und Kundenprojekte zu akquirieren.“

WIE DAS VERTRIEBSLABOR DES SBZ VERTRIEBSANALYTIK SEINE KUNDEN UNTERSTÜTZT:

- In Vorträgen für Unternehmen werden Informationen zum neuen „Normal“ im Vertrieb und Tricks aus der Praxis weitergegeben.
- In Workshops und Impulstrainings werden Vertriebsteams und Führungskräfte in der Praxis geschult und das Wissen wird auf die eigenen Gegebenheiten angepasst.
- Die Kaltakquise-Einheit stellt Kontakt zu interessierten Entscheidern und potenziellen Kunden her.
- Beim Vertrieb von neuen, oft digitalen Geschäftsmodellen wird die Kundenansprache aufgebaut und direkt am Markt getestet.

WINFRIED KÜPPERS

winfried.kueppers@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Vertriebsanalytik (Hilzingen)

www.steinbeis.de/su/2159
www.steinbeis-vertriebsanalytik.de

DER VERTRIEB VON BERATUNGSLEISTUNGEN GEHT ONLINE

WIE BESPIELT MAN EINEN KÄUFERMARKT IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG?



© istockphoto.com/kazuma seki

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie Märkte funktionieren, massiv beeinflusst. An die Stelle eines Verkäufermarkts, bei dem der Bedarf eines Kunden geweckt wurde, rückt heute immer mehr ein Käufermarkt, in dem gezielt nach der Deckung eines konkreten Bedarfs Ausschau gehalten wird. Bevor Privatpersonen und Unternehmen Anschaffungen und Investitionen erwägen, können sie sich ausgiebig im Internet zeitlich und örtlich unbegrenzt über Anbieter von Produkten und Dienstleistungen informieren. Auch der Vertrieb von Beratungsleistungen und des Wissenstransfers muss sich dieser Realität stellen. Wie dies gelingen kann, weiß Steinbeis-Berater Holger Hagenlocher aus eigener Erfahrung. Er hat für die TRANSFER die wichtigsten Aspekte zusammengefasst.

Neben den bewährten Erfolgsfaktoren netzwerken, Pflege persönlicher Kontakte, Vortragsveranstaltungen, Experteninterviews und Weiterempfehlungen

gewinnt die digitale Kommunikation immer mehr an Bedeutung, wenn es darum geht, neue Klienten zu finden, zu gewinnen und zu pflegen. Sie bewegt sich

entlang der Customer Journey eines möglichen Klienten und an den Touchpoints zum Unternehmen entscheidet sich, wohin die Reise geht. Das gilt auch



UM DEN RICHTIGEN CONTENT PRODUZIEREN UND ONLINE ANBIETEN ZU KÖNNEN, SIND EINIGE VORÜBERLEGUNGEN ERFORDERLICH.

für den Vertrieb von Beratungs- und Transferleistungen.

EXTERNE BERATUNG: VORTEILE UND VORBEHALTE

Daher ist es wichtig, potenziellen Kunden von Anfang an deutlich zu machen, wie sie von der Unterstützung externer Berater profitieren können. Ein wichtiger Vorteil besteht darin, dass diese über spezielle, außerbetriebliche Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Dazu kommt, dass externe Berater unvoreingenommen in das Unternehmen gehen und nur für bestimmte Leistungen auf Zeit bezahlt werden.

Allerdings bedeuten externe Berater zusätzliche Kosten und gerade kleinere Unternehmen schrecken davor zurück. Daher ist es wichtig, dass sie sich der Tatsache bewusst sind, dass der Transfer von theoretischem Wissen in die konkrete praktische Umsetzung ein immenser Bestandteil eines erfolgreichen Beratungsprozesses ist. Der Erwerb von Wissen ist teuer, sein Besitz entsprechend wertvoll. Vor diesem Hintergrund sind die Beraterhonorare nicht günstig; sinnvoll eingesetzt, können Unternehmen aber dauerhaft davon profitieren.

Ein weiteres Hindernis kann darin bestehen, dass ein externer Berater oft mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen

hat, da von ihm einerseits praktische und schnelle Problemlösungen erwartet werden, ihm aber andererseits in Unternehmen aufgrund seiner strukturierten und teilweise schwer verständlichen Denkweise oft misstraut wird. Ob Elfenbeinturm oder Praxisferne, die Vorbehalte sind vielfältig.

Wer Beratungsleistungen und Wissenstransfer verkaufen will, sollte sich dieser Hürden bewusst sein. Im Optimalfall sollten diese schon vor dem ersten persönlichen Kontakt ausgeräumt sein. Transparenz zur Höhe der Honorare sowie Case Studies erfolgreich abgeschlossener Projekte schaffen Vertrauen und können sowohl den Vorbehalt immenser Kosten als auch den Vorwurf praxisferner Beratung entkräften.

MIT DEM RICHTIGEN CONTENT DEN RICHTIGEN KUNDEN FINDEN

Um den richtigen Content produzieren und online anbieten zu können, sind einige Vorüberlegungen erforderlich. Es ist sinnvoll zu prüfen, ob das eigene Angebot und die eigene digitale Kommunikation diese Fragen ausreichend beantworten: Was sind die Kernkompetenzen des eigenen Beratungsangebots und womit kann ich gegebenenfalls eine Nische finden, die das eigene Angebot vom Wettbewerb differenziert? Hier kann ein Blick auf neue Trends hinsichtlich des

Wordings ebenfalls hilfreich sein. Zudem kann auch ein Perspektivwechsel mögliche Bedarfe eines potenziellen Klienten aufzeigen. Denn nur wenn die Antworten, die online gegeben werden, dem Bedarf des Kunden entsprechen, fährt der Interessent mit seiner digitalen Reise fort.

Daher sollte sich die Content-Erstellung an den genannten Überlegungen orientieren. Denn Suchmaschinen ranken gerade die Inhalte hoch, die von besonderer Relevanz für eine Personengruppe sind. Die Optimierung mit Keywords verliert hingegen zunehmend an Bedeutung.

AUFBAU VON KONTAKTDATENBANKEN: DER KUNDE IM MITTELPUNKT

Über den entsprechenden Content ist auch das Sammeln von Kontaktdaten interessierter Personen möglich, selbstverständlich nur unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Einwilligung der Interessenten. Zum Download einer Case Study, eines Whitepapers oder einer Success Story müssen sich die Interessenten erst mit den Kontaktdaten registrieren und können der Zusendung weiterer Informationen oder eines Newsletters zustimmen. Doch auch bei weiteren Zusendungen sollte der Bedarf des Kunden immer im Mittelpunkt stehen. Es kann dabei hilfreich sein, bei der Er-

stellung des Textes oder der Grafik eine professionelle Hilfe zum Beispiel von Redakteuren, Grafikern oder Textern in Anspruch zu nehmen.

PESO-MODELL GIBT STRUKTUR

Wichtig ist, dass der eigene Content nicht nur auf der eigenen Website, im eigenen Newsletter oder in den eigenen Social-Media-Kanälen angeboten wird. Wie Inhalte gestreut und potenziellen Interessenten zugänglich gemacht werden können, strukturiert das sogenannte PESO-Modell, dessen Akronym für Paid, Earned, Shared und Owned steht:

- **Paid:** Bezahlte Werbung, aber auch bezahlte redaktionelle Beiträge in Magazinen oder auf Online-Portalen. Da Werbung immer mehr an Akzeptanz verliert, gewinnt Native Advertising, die digitale Variante der sogenannten Advertorials, immer mehr an Bedeutung.
- **Earned:** Journalisten berichten über uns, Redaktionen übernehmen unsere Pressemitteilungen oder Beiträge und Influencer nehmen sich des Themas an – ohne dass wir dafür bezahlen. Das bedeutet allerdings immer Aufwand und Vorarbeit.
- **Shared:** Inhalte (ob paid, earned oder owned) werden in den sozialen Medien geteilt und diskutiert und verbreiten sich dadurch viral. Botschaften und Informationen verbreiten sich kostenlos und erreichen Menschen, zu denen wir bisher keinen Kontakt hatten.
- **Owned:** Das sind die Inhalte, die wir selbst erstellen und über unsere eigenen Kanäle publizieren.

Das PESO-Denkmodell strukturiert die digitale Kommunikation eines Beraters und zeigt unter Umständen noch Brachland auf, das es zu bestellen gilt.

SOCIAL SELLING: KLINKENPUTZEN 2.0

Die Anbahnung eines Kundenkontakts durch die Instrumente der digitalen Kommunikation und des Online-Marketings sind für Erstkontakte und das Wecken eines konkreten Interesses hervorragende Wege, um mit noch unbekannten potenziellen Kunden in Kontakt zu kommen. Im Bereich der Beratungsdienstleistungen sind sie aber nicht hinreichend für einen konkreten Geschäftsabschluss. Hier bedarf es zuletzt immer des persönlichen Kontaktes und eines überzeugenden Angebots.

Dieser persönliche Kontakt ist allerdings nicht zu verwechseln mit der in sozialen Netzwerken, wie LinkedIn oder Xing, geübten Methode des Social Sellings, die letztlich nur den Transfer der Kaltakquise ins Internet darstellt. Der Außendienst wird so, zumindest immer wieder temporär, in den virtuellen Raum verlagert. Das Netzwerken findet in den Online-Gruppen statt und die Kaltakquise in Nachrichten an mögliche Interessenten. Dennoch gibt es Vorteile zur realen analogen Welt: Die Recherche nach interessanten Kontakten und auch der direkte Kontakt zu den betroffenen Personen gestalten sich einfacher. Und zuletzt ist das Frustrationspotenzial einer gelöschten Nachricht kleiner als unzählige abweisende Telefongespräche.

ZUSAMMENSPIEL INBOUND – OUTBOUND

Das Inbound-Modell der digitalen Kommunikation, bei der virtuelle Reize und Lockangebote gestreut werden, um potenzielle Interessenten anzuziehen, ist sicher eleganter und zeitgemäßer, erfordert allerdings viel Geduld sowie einen gewissen Vorlauf zur Produktion der Unterlagen und zur Optimierung der Online-Angebote. Diese Vorlaufzeit kann unter Umständen zu finanziellen Engpässen führen und sollte deshalb pa-

rallel zum laufenden Betrieb aufgebaut und vorangetrieben werden.

Das Outbound-Modell des Social Sellings führt hingegen vermutlich schneller zu persönlichen Gesprächen. Es birgt jedoch die Gefahr, dass Angebot und Bedarf auseinanderklaffen und so unnötig Zeit und Energie verspielt werden. Zudem entspricht diese aktive, offensive Vertriebstätigkeit nicht immer der Mentalität einer Beraterpersönlichkeit.

Wie so oft ist der zielführende Weg das Nutzen der Vorteile vieler einzelner Maßnahmen: Beim Vertrieb von Beratungsleistungen sind dies das Zusammenspiel bewährter Offline-Methoden, wie Vortragsveranstaltungen und persönliches Netzwerken, mit den neuen digitalen Ansätzen.

HOLGER HAGENLOCHER

holger.hagenlocher@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenscoaching
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/0882
www.steinbeis-ukc.de/berater/holger-hagenlocher

„DER TECHNISCHE VERTRIEBSMANAGER IST DIE SCHNITTSTELLE DES UNTERNEHMENS ZUM KUNDEN“

IM GESPRÄCH MIT STEPHAN HERRMANN, STEINBEIS-UNTERNEHMER AM STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUM TECHNISCHER VERTRIEB UND INTERNATIONALE GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Der durch die Pandemie verstärkte Trend zur Digitalisierung sowie die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen stellen den Vertrieb vor neue Herausforderungen. Davon sind auch der technische Vertrieb sowie der Vertrieb von Transfer- und Beratungsleistungen betroffen. Wie die Verantwortlichen auf die aktuellen Veränderungen reagieren können, darüber hat die TRANSFER mit dem Steinbeis-Experten Stephan Herrmann gesprochen.

Herr Herrmann, Sie beschäftigen sich unter anderem mit dem technischen Vertrieb: Was genau ist damit gemeint?

Vereinfacht gesagt geht es dabei um den Verkauf von technisch erklärungsbedürftigen Produkten, Gütern und Dienstleistungen. Dieser findet zumeist im B2B-Bereich statt und betrifft Investitionsgüter, zum Beispiel Maschinen und Anlagen, Zulieferteile wie spezielle Baugruppen oder Komponenten oder auch Hightech-Leistungen, beispielsweise Software. Dabei kann es sich um projektbezogene Großaufträge handeln oder auch um vergleichsweise günstige Zulieferteile, die aber der Kunde dann in großer Anzahl zur Bearbeitung seiner eigenen Kundenaufträge abnimmt. Der „Verkauf“ – im engeren Sinne des reinen Verkaufsabschlusses und der Auftragsabwicklung – ist strenggenommen aber nur ein Teilbereich des technischen Vertriebs. Zu diesem gehören unter anderem auch die strategische Ausrich-

tung, die Problemlösungs- und Akquisitionsfähigkeit des Anbieters oder auch die qualifizierte Kundenbetreuung und damit mittel- und langfristige Kundenbindung.

Aufgrund der im Mittelstand meist begrenzten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen muss man zwingend in eine eindeutige Fokussierung, zielorientierte Anleitung und entsprechende Durchschlagskraft des technischen Vertriebs kommen. Im Hinblick auf eine klare Ressourcenzuweisung empfehle ich zunächst die grundsätzliche Stoßrichtung festzulegen: Möchte man bestehende Märkte mit bereits verfügbaren Produkten besser durchdringen? Will man bestehende Kunden mit neuen Produkten noch umsatzwirksamer erreichen, also in die Produktentwicklung investieren? Sollen Bestandsprodukte gezielt in neue Märkte gebracht werden oder besteht gar die Notwendigkeit einer Diversifizierung? Die Erfolgsmodelle technologieorien-



tierter mittelständischer Unternehmen belegen, dass sich gerade die Stoßrichtung der „Marktentwicklung“ in den vergangenen Jahrzehnten häufig sehr positiv auf das Unternehmenswachstum ausgewirkt hat. Durch Spezialisierung und langjährig definierte Kernkompetenzen war es möglich, zusätzliche Anwendungsbereiche oder auch internationale Märkte für die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu erschließen. Für mich ist daher der Aspekt einer internationalen Marktentwicklung untrennbar mit dem technischen Vertrieb verbunden, denn gerade in diesem Umfeld gab und gibt es für unsere Hersteller auch in schwierigen Phasen nach wie vor gute Möglichkeiten zur Bestandssicherung und Wachstumsorientierung. Kurz gesagt: Technischer Vertrieb bedeutet für mich weit mehr, als nur der Verkauf technisch erklärungsbedürftiger Produkte und Dienstleistungen. Es bedarf im Hintergrund vielmehr einer ausgeprägten Strategie- und Marketingorientierung und betrifft nicht selten auch die Gestaltung des Geschäftsmodells eines vertriebsorientierten Unternehmens.

Welche besonderen Aufgaben und Anforderungen gibt es im technischen Vertrieb?

Der technische Vertriebsmanager ist die Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden. Dort arbeitet man auf Kundenseite häufig mit den Entwicklungs- und Produktionsabteilungen zusammen und benötigt dafür das notwendige Problemlösungsbewusstsein und Know-how. Ebenso sind die Kundenwünsche dann im eigenen Betrieb möglichst zielorientiert umzusetzen. In anderen Worten besteht die allgemeine Aufgabe im technischen Vertrieb darin, auf Grundlage von Beratungskompetenzen, guten fachlichen Kenntnissen sowie ausgewogenen sozialen Fähigkeiten den Kundenzugang über eine adäquate Projekt- und Produktakquise nebst Abschlussorientierung auch zu konkreten Verkaufserfolgen zu führen.

Was aber sind für technologieorientierte Anbieter dabei die „echten“ Herausforderungen? Zum einen werden die zeitlichen Abläufe oft unterschätzt: So dauert die Kunden- und Auftragsakquise und letztlich angestrebte Umsatzrealisierung im B2B-Neukundengeschäft nicht selten mehrere Jahre und benötigt daher einen gut geplanten Vorlauf. Beim Aufbau ausländischer Märkte vergehen nach einem Markteintritt durchaus fünf bis zehn Jahre bis man diesen Markt dann schließlich auch gewinnbringend bearbeiten kann. Zudem stehen nur selten genügend Vertriebs- und Projektkapazitäten zur Verfügung, um alle sich bietenden Kundenprojekte mit der notwendigen Intensität bearbeiten zu können. Eine Antwort auf dieses Dilemma besteht darin, die laufenden und künftigen Geschäfte in sinnvolle Produkt-/Marktkombinationen einzuteilen und diese zum Beispiel nach den Kriterien „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ zu analysieren. Hierbei verfolgt man den Ansatz, unrentable von rentablen Strategiefeldern zu unterscheiden und letzteren schließlich die notwendigen Vertriebskapazitäten mit klarem Fokus zuzuweisen. Ähnlich würde man auch bei der internationalen Geschäftsentwicklung vorgehen. Hier hat sich im technischen Vertrieb ein gut strukturiertes, phasenorientiertes Vorgehensmodell bewährt, bei dem man ausgehend von der Marktanalyse, einer Marktbewertung, dem Marktaufbau und der Marktentwicklung schlussendlich in eine ertragreiche Auslandsmarktbeurteilung kommt.

Wenn wir vom Vertrieb hochkomplexer technischer Produkte und Dienstleistungen zum Vertrieb von Transfer- und Beratungsleistungen wechseln: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen in diesem Bereich?

Da meine beruflichen Erfahrungen vorwiegend im technischen Vertrieb liegen, möchte ich diese Frage zunächst mit Parallelen zum Vertrieb von Transfer- und

Beratungsleistungen beantworten. In beiden Fällen handelt es sich um erklärungsbedürftige Dienstleistungen im B2B-Bereich – mit ähnlichen Gegebenheiten und einem ausgeprägten Beratungsschwerpunkt. Der erfolgreiche technische Vertrieb stützt sich in der Regel auf ein sauberes Vertriebskonzept. Das beinhaltet zunächst die Kompetenzanalyse der eigenen Fähigkeiten, beleuchtet dann die Markt- und Konkurrenzsituation, geht weiter auf angestrebte Kundensegmente oder Zielkunden ein und mündet schließlich in Überlegungen hinsichtlich geeigneter Vertriebskanäle, Vertriebsprozesse und letztlich notwendiger Marketinginitiativen. Auch im Beratungsgeschäft scheint mir dieses Vorgehen grundsätzlich richtig zu sein.

Aktuellen Studien zufolge lässt sich der Beratungsmarkt in Deutschland grob in die folgenden Themen aufteilen: Operativer Bereich (ca. 35 %), Informationstechnologie (ca. 20 %), Transformationsprozesse (ca. 20 %), strategische Planung (ca. 15 %) und Personalentwicklung (ca. 10 %). Von den Zielgruppen her hat der Industriesektor traditionell die größte Bedeutung, der Finanzbereich sowie der öffentliche Sektor sind nachgeordnet und ein großer Anteil entfällt zudem noch auf diverse Kundengruppen wie beispielsweise das Gesundheitswesen oder die Medien- und Tourismuswirtschaft. Dabei ist die Branche aus Kundensicht offenbar in verschiedene Ebenen aufgeteilt, wobei die größeren, international tätigen Beratungsunternehmen an der Spitze der Akzeptanzpyramide stehen. Eine Herausforderung besteht also darin, das eigene Beratungsangebot klar auf die genannten Kompetenzfelder einerseits sowie definierte Kundengruppen andererseits zuzuweisen und sich dabei auch die notwendigen Kosten-/Nutzen-Reputation am Markt zu erarbeiten. Darüber hinaus mussten zuletzt in den vormals stärksten Industriekundensegmenten wie zum Beispiel beim Maschinen- und Anlagenbau, bei Automobilherstellern, der Zulieferbranche sowie im Mittelstand

insgesamt deutliche Rückgänge bei den Beratungsaufträgen verzeichnet werden, was angesichts des durchaus vorhandenen Beratungsbedarfes kaum verständlich erscheint. Doch auch im Berateralltag macht man immer wieder die Erfahrung, dass zwar einschlägige Themen und Projekte pendent sind, die Entscheidungsträger aber aufgrund tagesaktueller Probleme nicht die Zeit finden, diesen Projekten respektive der externen Abwicklung auch die notwendige Managementkapazität zuzuweisen. Insofern besteht eine weitere Herausforderung beim Neukundenzugang darin, den potenziellen Ansprechpartner im ersten Schritt auch fachlich adäquat mit dem eigenen Dienstleistungsangebot zu erreichen.

Die aktuelle Situation in Wirtschaft, aber auch Gesellschaft ist von vielen Unsicherheiten und Herausforderungen geprägt: Welche Folgen hat diese Entwicklung sowohl auf den technischen Vertrieb, als auch auf den Vertrieb von Transfer- und Beratungsleistungen?

In jüngster Zeit beschäftigen uns leider die internationalen Verwerfungen, sei es durch politische Konflikte, zunehmende Handelshemmnisse, die Belastung von Versorgungs- und Zulieferketten oder auch Absatz-/Umsatzeinbrüche bei vormals einträglichen Auslandsgeschäften. Mit Blick auf die internationale Geschäftstätigkeit wird ein Aspekt der Risikodiversifizierung darin bestehen, die Lieferketten und die Markttätigkeit neu zu strukturieren. Hier ist der technische Vertrieb gefordert, systematisch und nach vorne gerichtet auch auf neue, bis dato gegebenenfalls unbekannte Ländermärkte zu blicken. Bei der digitalen Evaluierung entsprechender Informationen werden die Methoden der „Market oder Competitive Intelligence“ an Bedeutung gewinnen.

In den letzten Jahren hat uns im Vertrieb aber vor allem die Corona-Krise stark beeinflusst. In Lockdownzeiten

musste die Gesellschaft nicht nur mit Einschränkungen, Kurzarbeit und Existenzängsten zurechtkommen, sondern erlebte in Industrie und Wirtschaft, aber auch im persönlichen Umfeld eine völlig neue Dimension des sozialen Miteinanders. Selbstverständlich wurde bereits vor dieser Krise über die „Digitalisierung im Vertrieb“ gesprochen, aber die nunmehr etablierten, digitalen Werkzeuge sowie die Haltung der Menschen dazu sind jetzt unumkehrbar. Im Vertrieb, insbesondere beim Neukundengeschäft, ist zunehmend eine Umkehr vom früheren Push- zum heutigen Pull-Vertrieb festzustellen. Das Vertriebsgeschäft, teilweise auch Geschäftsmodelle, werden damit neu definiert. Konnte man früher die potenzielle Kundschaft bei Firmenbesuchen, Messeauftritten oder persönlichen Meetings noch aktiv mit einem Beratungsansatz erreichen, kehrt sich die Art und Weise der Kontaktaufnahme mehr und mehr um. Die Ansprechpartner des potenziellen Kunden reagieren unter Umständen abweisend auf Terminanfragen und recherchieren im Bedarfsfall das am Markt verfügbare Produkt- und Dienstleistungsangebot zunächst „online“. Die Anbieter gestalten ihre Internetseiten und Informationsangebote also dergestalt, dass man den Potenzialkunden bei seiner virtuellen „Customer Journey“ bestmöglich aufnimmt, bei seiner digitalen Recherche begleitet und damit seine Kontaktanfrage letztlich als „qualifizierten Lead“ zur nachfolgenden Vertriebsbearbeitung erhalten kann. Daraus folgt, dass zum Beispiel Außendienstkapazitäten bewusst auf die Bestandskundschaft sowie potenzielle A- und B-Kunden zugewiesen und C-Kunden überwiegend online betreut werden. Entscheidend dabei ist nicht mehr die

reine Anzahl der Kundenansprachen, sondern vielmehr die Qualität, Fachkompetenz und Tragfähigkeit derselben. Mit diesem Rollenwandel im Vertrieb geht andererseits ein Bedeutungszuwachs des zentralen Marketings einher, das ein stärkeres, informationstechnisches Profil benötigt und damit für den Anbieter zu einer „digitalen Schaltstelle“ des Neukundengeschäftes wird.

Welche Trends werden Ihrer Meinung nach die Zukunft des Vertriebs bestimmen, vor allem des Vertriebs von Dienstleistungen?

Wie ich schon sagte, halte ich die genannten Entwicklungen für unumkehrbar, so wird sich auch der Trend zur Digitalisierung und „Entpersonalisierung“ des Neukunden-Erstkontaktes im Sinne von Internetpräsenz, Online-Sichtbarkeit oder Social Media weiter manifestieren. Das gilt meines Erachtens auch für den Vertrieb von Transfer- und Beratungsleistungen, bei dem der einzelne Berater für den ersten Kundenzugang ebenfalls dieses „zentrale Back-up“ von Seiten der technischen Marketingabteilung benötigt. Auf der anderen Seite gilt es deshalb den bereits persönlich bekannten Bestandskunden ein noch größeres Augenmerk zu widmen. In der Industrie spricht man von „Cross Selling“, wenn man den bestehenden Kunden zusätzliche oder weiterführende Angebote unterbreitet. Ähnliches ist im Beratungsgeschäft natürlich auch möglich, erfordert aber ein klares Verständnis der unterschiedlichen Leistungspakete, deren Abgrenzung zueinander als auch die Bereitschaft, sich innerhalb des eigenen Unternehmens oder der Gesamtorganisation in einem starken, untereinander abgestimmten Netzwerk zu bewegen.

STEPHAN HERRMANN

stephan.herrmann@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Technischer Vertrieb und
internationale Geschäftsentwicklung (Singen)

www.steinbeis.de/su/2377



© istockphoto.com/Feodora Chiosea

„DIGITALE TECHNOLOGIEN SIND KEIN SELBSTZWECK“

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-UNTERNEHMER PROFESSOR DR. STEFFEN JÄCKLE

Vertrieb ist nicht alles, aber ohne Vertrieb geht nichts! Dass auf dem Weg zu einem auch im Digitalen erfolgreichen Vertrieb einige Hürden zu überwinden sind, weiß Professor Dr. Steffen Jäckle, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Business Development Excellence BDX. Die TRANSFER hat sich mit ihm zum Gespräch getroffen.

Herr Professor Jäckle, was sind die Herausforderungen speziell beim

Vertrieb von Transfer- und Beratungsleistungen?

Die drei großen Herausforderungen sind: Vertrauen zu gewinnen, Ausdauer in der Akquise zu zeigen und Aufmerksamkeit zu erzielen.

Beim „Vertrauen gewinnen“ geht es darum, dass Beratung ein Vertrauensgut ist. Der potenzielle Kunde kann ex ante die Qualität der Leistung nur bedingt

einschätzen. Das macht es oftmals für Neuanbieter schwer, insbesondere wenn kein Referenzprojekt vorhanden ist.

Ausdauer in der Akquise ist enorm wichtig, denn es kann sehr lange dauern, mitunter Jahre, bis zwischen einem Erstkontakt beim potenziellen Kunden wirklich der konkrete Beratungsbedarf vorhanden ist und folglich die Chance auf einen Auftrag besteht. Deshalb ist es wichtig, viele potenzielle Kunden an-

zusprechen und auf einen ausbalancierten Sales Funnel zu achten.

Bei der dritten Herausforderung geht es darum, Aufmerksamkeit in der potenziellen Zielgruppe zu erreichen. Die technischen Einstiegsbarrieren sind im Vergleich zu früher heute deutlich geringer, aber das gilt natürlich für alle Anbieter, sodass die Wahrnehmung in der Zielgruppe eine große Herausforderung bleibt.

Und was sind die Erfolgsfaktoren dabei?

Die Erfolgsfaktoren lassen sich gut den drei Herausforderungen zuordnen. So lässt sich Vertrauen am besten über ein erfolgreiches Referenzprojekt erzielen. Daher muss gerade das erste Projekt absolute Priorität haben, selbst wenn der Deckungsbeitrag darunter leiden sollte. Eine etablierte Marke wie Steinbeis hilft ebenfalls, Vertrauen in der Zielgruppe aufzubauen.

Nehmen wir die nächste Herausforderung, die Ausdauer in der Akquise: Hier sollten die Berater mehr potenzielle Kunden ansprechen und am Anfang keinesfalls mit einer zu geringen Schlagkraft zu Werke gehen.

Um schließlich Aufmerksamkeit zu erzielen, bedarf es eines stimmigen Kanal-Mixes und relevanten Contents. Das bedeutet, dass man nicht nur Owned Media, also eigene Kanäle wie die Unternehmenswebsite bespielt, sondern einen stimmigen Mix aus Shared-Kanälen, wie Social Media/Kooperationen, und gegebenenfalls auch Paid-Kanälen anstrebt. Viele Unternehmen wissen nicht, was wirklich für ihre Zielgruppe relevant ist – das gilt es herauszufinden.

In Ihrem Steinbeis-Unternehmen sorgen Sie dafür, dass aktuelle Forschungserkenntnisse in Unternehmen transferiert werden: Wie sind die derzeitigen Forschungsfragen

im Vertriebsbereich und in welcher Form spiegeln sich diese in der Wirtschaft wider?

Aktuell ist eine der größten Herausforderungen im B2B-Vertrieb die Neukundenakquise. In der Vergangenheit wurden Neukunden oftmals über Präsenz-Events, in erster Linie Messen, Kongresse und Ähnliches, gewonnen. Diese Vorgehensweise ist pandemiebedingt obsolet geworden und es ist eine gesicherte Erkenntnis, dass sich die Vor-Covid-Verhältnisse nicht mehr einstellen werden. Unternehmen müssen aber neue Kunden gewinnen, das ist eine sehr spannende Herausforderung, an der wir aktuell forschen. Es zeigt sich, dass es mit digitalen Tools gelingen kann neue Kunden zu gewinnen. Die große Herausforderung hierbei ist, dass diese neuen Tools neue Fähigkeiten der Mitarbeiter erfordern – manche Organisationen und speziell eher veränderungsunwillige Mitarbeiter haben die Hoffnung, dass die „guten alten Zeiten“ wiederkommen mögen, aber diese Hoffnung trügt! Die Zeit ist heute eine andere.

Welchen konkreten Mehrwert haben wissenschaftsbasierte Vertriebskonzepte und -ansätze in der Praxis?

„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“, hat schon Immanuel Kant erkannt, aber im Ernst: In keiner anderen Unternehmensfunktion, nur im Vertrieb werden wissenschaftsbasierte Konzepte von den „Praktikern“ derart oft belächelt. Es wird immer wieder behauptet, dass im Vertrieb die Kernpunkte bauchgetrieben sind. Das ist falsch! Bessere Entscheidungen basieren auf fundiertem, belastbarem Wissen, auch und gerade im Vertrieb. Ohne einen konzeptionellen Ansatz ist erfolgreicher Vertrieb heute nicht mehr möglich.

Zu Ihren Schwerpunktthemen gehört die digitale Transformationsexzellenz: Was verbirgt sich dahinter?

Den Chancen, die digitale Technologien offerieren, kann sich kein Unternehmen verschließen. Sie bieten ein Mehr an Kundennutzen und ermöglichen eine effizientere Leistungserstellung. Gerade im Vertrieb ergeben sich viele neue Chancen. Ein Beispiel hierfür: Kleine mittelständische Unternehmen sind mittlerweile in der Lage neue Exportmärkte ausschließlich online zu erschließen. Die Einstiegsbarrieren sind, technologiegetrieben, auf ein Minimum reduziert. Ein weiteres Beispiel: Ein Treppenlifthersteller konnte den Aufwand für den Außendienst für das Ausmessen von Stufen und Geländer beim Kunden mit Augmented-Reality-Brillen um mehr als 50 % reduzieren. Die Zeit von der Bestellung bis zum Einbau wurde von sieben Wochen auf zehn Tage reduziert, da die Daten von Beginn an digital vorliegen.

Das ist ein klarer Mehrwert und den erkennen auch die Vertriebsmitarbeiter an – Ziel muss es sein, mit digitalen Technologien mehr Geschäft zu erzielen. Umgekehrt gilt natürlich auch: Wenn diese Technologien keinen Mehrwert erzeugen, dann erkennen dies die Mitarbeiter meist sehr schnell und verweigern sich im schlimmsten Fall – in diesen Fällen zu Recht! Digitale Technologien sind kein Selbstzweck, sondern müssen mehr Kundennutzen und größere Effizienz in der Leistungserzeugung bieten.

PROF. DR. STEFFEN JÄCKLE

steffen.jaeckle@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Business Development Excellence
BDX (Ravensburg)

www.steinbeis.de/su/2262

PREISENTSCHEIDUNGEN IM BIENENSTOCK

STEINBEIS-EXPERTEN ENTWICKELN EINE PRICING-SOFTWARE FÜR DEN B2B-VERTRIEB

Jeder, der schon im Vertrieb tätig war, kennt diese zwei Probleme: zum einen die Schwierigkeit, Kostensteigerungen an den Kunden weiterzugeben. Und zum anderen der Umgang mit Kunden, die einen sehr hohen Betreuungsaufwand verursachen, diesen aber durch die Preise nicht kompensieren. Dieser Thematik sind die Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Vertriebs- und Marketinginstitut zusammen mit ihrem Kunden nachgegangen und haben eine Software entwickelt, mit der Preisentscheidungen automatisiert werden können.

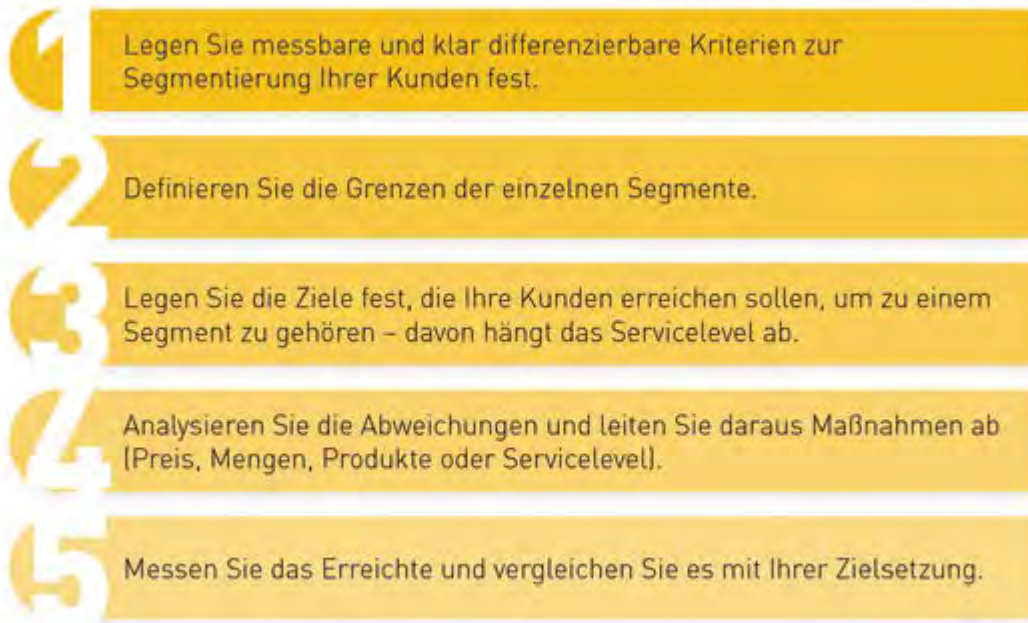
Schon vor der aktuellen Inflationsphase hatte der Vertrieb Schwierigkeiten, Kostensteigerungen angemessen weiterzureichen. Doch die Versäumnisse einer systematischen Preisanalyse und -durchsetzung kommen besonders jetzt zum Vorschein, da die Kosten massiv und schnell steigen. Neben der Komponente der Kostensteigerungen ist noch eine weitere relevant: Zahlen die Kunden das, was sie im Vergleich zu anderen Kunden zahlen sollten? Wie viele Kunden verursachen einen Aufwand, den sie aber auf der Preisseite nicht kompensieren? Und dann wären da ja auch noch diejenigen Kunden, die im Vertriebsjargon „historische“ Preise zahlen – also solche, die bei der Anbahnung der Kundenbeziehung hohe Absatzmengen oder ein großes Projekt versprochen haben, es dann aber nicht einhalten konnten. Diese besonders kritischen Kunden verursachen

nicht selten einen höheren Aufwand als bestehende große Kunden. Letztere sind häufig sogar so gut eingespielt, dass der Aufwand überschaubar ist.

BETREUUNGS-AUFWAND: WAS STECKT DAHINTER?

Zum einen bedeuten viele kleine Bestellungen je nach Digitalisierungsgrad im Innendienst einen unverhältnismäßigen Bearbeitungsaufwand. Kommen dann noch Spezialanforderungen an Produktion, Transport und Lagerung, Retouren und Reklamationen sowie Zahlungsbedingungen hinzu, wird es immer teurer, besonders dann, wenn der Kunde dafür nicht aufkommt. Bei mangelnder Attraktivität des Kunden – wenig beziehungsweise unregelmäßiger Umsatz gepaart mit hohem Aufwand – könnte es sich irgendwann nicht mehr lohnen, diesen persönlich zu betreuen. Eine Übergabe an den eigenen Webshop oder einen Großhändler könnte sinnvoll sein. Alternativ müsste der Kunde womöglich für lieb gewonnene Sonderleistungen in Zukunft zahlen. Aber ist der Vertrieb in der Lage, hier konsequent entweder den Betreuungsaufwand oder die Preise anzupassen?

Um diese Frage zu beantworten, hat das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebs- und Marketinginstitut (VMI) um Steinbeis-Unternehmer Professor Dr. Rainer Elste mit einem Kunden eine Systematik



➤ Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Preissteuerung auf Kundenebene

entwickelt, die final in einer Software gemündet ist.

AUSGANGSLAGE: FEHLENDE STRUKTUR

Der Kunde des Steinbeis-Beratungszentrums ist auf drei Kontinenten in der Verarbeitung und im Vertrieb von Kunststoffen tätig. Es waren zwei wesentliche Gründe, die die Unternehmensleitung dazu bewogen haben, sich bereits im Herbst 2020 aktiv mit der Frage der Automatisierung von Preisentscheidungen auseinanderzusetzen: Zum einen waren schon zu diesem Zeitpunkt Kostensteigerungen über der normalen Volatilität am Rohstoffmarkt auszumachen. Zum anderen wurden die Kunden zwar durch den Vertrieb sehr persönlich, jedoch wenig strukturiert bedient, denn eine nachvollziehbare und messbare Segmentierung existierte nicht. Genau so wenig wurde bei der Preisdifferenzierung strukturiert vorgegangen.

VON DER DATENANALYSE ZUR KUNDENSEGMENTIERUNG

Im ersten Schritt hat das Team des Steinbeis-Beratungszentrums VMI anhand der Transaktionsdaten eines Geschäftsjahres (ca. 250.000 Datensätze) jeden einzelnen fakturierten Preis pro Kunde und Produkt analysiert, dabei dauerte allein die Bereinigung falscher oder fehlender Daten im System fast zwei Wochen. Bei der Datenanalyse kam unter anderem heraus, dass ein nicht unerheblicher Teil an kleinen Kunden zu niedrigen Preisen zahlte. Außerdem konnte das Team zeigen, dass die in den Produktpreisen inkludierten Transportleistungen für einige Regionen in Europa nicht kostendeckend waren.

Im nächsten Schritt wurde mit dem Vertrieb und dem Controlling eine Systematisierung der Kundensegmente vorgenommen. Anhand dieser wurden Kriterien definiert, die Kunden erfüllen

mussten, um zu einem der Segmente zu gehören. Dabei kamen zum einen das Volumen des Kunden und zum anderen dessen Profitabilität zum Tragen. Gleichzeitig wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass neue Kunden häufig Wachstum versprechen und damit in einer Übergangsphase wie Topkunden behandelt werden dürfen.

Schließlich wurde festgelegt, welches Servicelevel mit der jeweiligen Segmentzugehörigkeit einhergeht: So wurden beispielsweise das Betreuungskonzept angepasst sowie Kulanzregeln und Zahlungskonditionen je Segment definiert.

ERGEBNIS: TOOLBASIERTE UND STRUKTURIERTE LÖSUNG

Bei der Umsetzung war dem Unternehmen wichtig, an den Kostensteigerungen bei seinen Kunden nichts zu gewinnen, aber auf keinen Fall etwas zu verlieren.



MIT DER SOFTWARE DES STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUMS WAREN WIR DIE EINZIGEN IN DER BRANCHE, DIE DIE KOSTEN- STEIGERUNGEN KOMPLETT DURCHREICHEN KONNTEN.

CEO eines vom Steinbeis VMI betreuten Unternehmens

Bereits nach der ersten Preisrunde, die besonders wenig profitable Kleinkunden im Fokus hatte, konnte eine signifikante Verbesserung erzielt werden: Trotz Preissteigerungen im zweistelligen Bereich waren weder Kunden abgewandert noch hatten diese ihre schon geringen Mengen weiter reduziert. Daneben erlangte der Vertrieb selbst ein anderes Bewusstsein. Anfängliche Vorbehalte wichen dem Wunsch nach einer tool-basierten und strukturierten Lösung. Es wurde erkannt, dass hiermit eine höhere Transparenz und vereinfachte Steuerung der Kundenpreise erreicht wurde.

In der zweiten Projektstufe entwickelten Steinbeis-Experten eine Software, die webbasiert an jedem Ort der Welt funktioniert. Die Daten werden automatisch aus dem ERP-System gespeist und können auch wieder zurückgespielt werden. Aus Datensicherheitsgründen werden die Daten beim Unternehmen inhouse „gelagert“.

Die deutlichste Erfolgsbestätigung für das Projekt lieferte der CEO: „Mit der

Software des Steinbeis-Beratungszentrums waren wir die einzigen in der Branche, die die Kostensteigerungen komplett durchreichen konnten.“

WIRTSCHAFT UND FORSCHUNG PROFITIEREN VONEINANDER

Rainer Elste baute bei der Projektumsetzung auf die Erkenntnisse des Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb auf, die er im Rahmen seiner Forschung an der Hochschule Esslingen gewonnen hatte. Dabei kam unter anderem heraus, dass Unternehmen im B2B-Bereich verhältnismäßig zurückhaltend auf eine digitale Unterstützung bei der Preissetzung und -kontrolle zurückgreifen. Bei einer Marktanalyse anderer Pricing-Softwareanbieter fiel weiterhin auf, dass gerade die Verbindung aus Kundensegmentierung und Preiskontrolle häufig durch Unternehmensberatungen quasi händisch und einmalig durchgeführt werden.

Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelte das Team des Steinbeis-Beratungszentrums Vertriebs- und Marke-

tinginstitut das Pricingtool Price-Hive. Ähnlich der perfekten Organisation eines Bienenstocks – auf Englisch „hive“ – werden die Daten in dem Tool organisiert, ausgewertet und liefern klare Ziele für die Preissetzung. Die Software kann mit entsprechenden Prämissen auch einen möglichen Preisdruck nach unten berücksichtigen. Der Vertrieb wird von entsprechenden Algorithmen unterstützt, unter anderem für die Kundensegmentierung und die Berücksichtigung von Kostenänderungen. Umgekehrt kann das Erreichte zurück in das Tool gespielt werden. Dadurch werden diverse Schritte automatisiert, damit kostengünstiger und vor allem wiederholbar umgesetzt. Besonders Unternehmen im Mittelstand, die viele Kunden managen, profitieren hiervon.

Umgekehrt konnten durch dieses Projekt auch Inhalte zurück in die Forschung fließen, denn die Automatisierung von Preisentscheidungen, unterstützt von lernenden Systemen, ist ein noch weites Forschungsgebiet.

Literatur

- Elste, R., Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb. Ein Zugang zur Messung des Digitalisierungsgrades, März 2021, DOI: 10.26273/he-opus-1309, Esslingen, ISBN 978-3-00-068367-1
- Elste, R., Pricing: Kostentreiber richtig weitergeben, in Springer Professional, 30.04.2021, <https://www.springerprofessional.de/pricing/vertriebsmanagement/kostentreiber-richtig-weitergeben/19120428>

PROF. DR. RAINER ELSTE
rainer.elste@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Vertriebs- und Marketinginstitut
(VMI) (Göppingen)

www.steinbeis.de/su/1786
www.steinbeis-vmi.de



QUERSCHNITT

AKTUELLE PROJEKTE AUS DEM STEINBEIS-VERBUND

INTERNATIONALE PARTNERSCHAFT FÜR GUTES KLIMA

STEINBEIS-EXPERTEN UNTERSTÜTZEN DEN AUSBAU DER ERNEUERBAREN ENERGIEN IN TUNESIEN

Schon bevor die Medien 2015 die Unterzeichnung des Weltklimavertrages als geschichtsträchtig feierten, hatte Deutschland 2012 eine Energiepartnerschaft mit Tunesien geschlossen, deren Schwerpunkt auf erneuerbaren Energien liegt. Auch die drei Steinbeiser Frank Graage, Peter Stein und Marcello Ambrosio sind mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen Teil des dabei stattfindenden Wissens- und Technologietransfers zwischen beiden Ländern und setzen bereits konkrete Projekte erfolgreich um.

Tunesien ist zwar ein rohstoffarmes Land, hat aber Potenzial für eine vollkommen autarke Energieversorgung aus Sonne, Wind und Erdwärme: So kann das Land Energie sowohl für den eigenen Bedarf als auch zum Export herstellen – grünen Wasserstoff, Methanol, Ammoniak, aber auch Endprodukte der chemischen Industrie. Auch im nachhaltigen Tourismus liegen erhebliche Chancen. Das größte Potenzial des Landes sind jedoch seine jungen Menschen, insbesondere der hohe Anteil junger Frauen in technischen Berufen und Studiengängen eröffnet dem Land neue Möglichkeiten. Bei der Realisierung dieser Potenziale unterstützt Deutschland im Rahmen der Energiepartnerschaft.

Aber auch Deutschland profitiert von der Zusammenarbeit: Sie hilft dabei, das Land energetisch unabhängig von wenigen einzelnen Lieferländern zu machen und eine nachhaltige Logistik zu entwickeln. Der Steinbeis-Experte Peter Stein hat dies erkannt und viele Kooperationen und Projekte gefördert und unterstützt.

KOOPERATIONEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER ENERGIEKRISE

Auch das Projekt „Wind4Grid“ trägt zur erfolgreichen Entwicklung von erneu-

erbaren Energien in Tunesien bei. Im Mittelpunkt steht die Kooperation zwischen zwei tunesischen und zwei deutschen Partnern im Bereich der Speichertechnologien und Netzeinspeisung. Wind4Grid ist Teil des bilateralen Wissenschafts- und Technologiekooperationsprogramms, das vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom tunesischen Ministerium für Hochschulbildung und wissenschaftliche Forschung finanziert wird. Projektbeteiligte sind das Laboratoire d'Etudes des Systèmes Thermiques et Energétiques, Monastir, der Lehrstuhl für Windenergie-technik der Universität Rostock, die Freqcon GmbH und Qair Tunisia.

Frank Graage, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Forschungszentrum Technologie-Management Nordost, ist an dem Vorhaben im Auftrag der Universität Rostock beteiligt. Ziel war die Organisation eines Innovationsforums, in dem sich Akteure der beiden Länder austauschen und zukünftige Projekte angehen können. Das Forum fand am 11. Mai 2022 in Tunis mit 40 Teilnehmern statt und ergänzte damit eine zeitgleiche Reise einer Wirtschafts- und Wissenschaftsdelegation. Das Innovationsforum bot seinen Teilnehmern zahlreiche wissenschaftliche und industrielle Koope-

rationsmöglichkeiten zur Integration und Verstärkung der vorgestellten Technologien in Tunesien an, um unter anderem bereits bestehende Kontakte auszubauen, neue Partner zu finden oder erste Pilotprojekte durchzuführen.

„Alle Beteiligten wünschten sich mehr koordinierten Austausch und Zusammenarbeit, um die aktuelle Energiekrise meistern zu können“, so Steinbeis-Experte Frank Graage. Dazu wurde ein Memorandum of Understanding unterzeichnet, das der deutsch-tunesischen Energiepartnerschaft im Oktober zum zehnjährigen Bestehen mit dem Wunsch überreicht wird, in diesem Bereich mehr Innovationsakteure aus beiden Ländern einzubeziehen.

INNOVATIVER LEICHTBAU ZUR RESSOURCENEFFIZIENTEN ENERGIEERZEUGUNG

Ein konkretes Interesse an der Kooperation hat auch Marcello Ambrosio vom Steinbeis-Transferzentrum Kunststoff- und metallbasierte Leichtbautechnologien, der ebenfalls am Innovationsforum in Tunis teilnahm. Im Rahmen seiner Tätigkeit an der BTU Cottbus-Senftenberg (Fachgebiet Polymerbasierter Leichtbau) und am Fraunhofer-Institut für Angewandte Polymerforschung IAP ent-



Teilnehmer des Innovationsforums am 11. Mai 2022
in Tunis © Juni Media GmbH & Co. KG

wickelt er innovative Leichtbautechnologien für die erneuerbare und ressourceneffiziente Energieerzeugung. „Im Vordergrund steht dabei ein neuartiges Rotorblatt für Kleinwindkraftanlagen in Ultra-Leichtbauweise, das in Kombination mit Photovoltaik eine ideale Grundlage für die dezentrale Energieversorgung im Off-Grid-Sektor bildet. Das Rotorblatt ist für Schwachwindregionen, wie zum Beispiel im Landesinneren Tunesiens, ausgelegt und nahezu ortsunabhängig einsetzbar“, erklärt Steinbeis-Unternehmer Marcello Ambrosio.

Darüber hinaus entwickeln die BTU Cottbus-Senftenberg und das Fraunhofer-Institut für Angewandte Polymer-

forschung IAP faserverbundbasierte Druckbehälter für die Wasserstoffspeicherung bei Power-to-Gas-Systemen. Die Behälter besitzen eine integrierte

Zustandsüberwachung, die die Sicherheit und sorgenfreie Wartung insbesondere bei Anwendungen in Privathaushalten sicherstellt.

Mehr zur Reise der Wirtschafts- und Wissenschaftsdelegation nach Tunesien finden Sie auf YouTube:



<https://youtu.be/8e2MYBk2Wc4>

Themen des Innovationsforums waren unter anderem:

- Windkraftanlagen mit Batteriespeicher zur besseren Netzintegration,
- Anknüpfung der auszubauenden Solar- und Windparks an Wasserstoff-, Methanol- und Ethanolherstellung,
- Meerwasserentsalzung durch erneuerbare Energien für die Wasserstoffelektrolyse,
- Potenziale der Offshore-Windenergie vor Tunesien sowie
- Leichtbau-Kleinwindkraftanlagen für die dezentrale Versorgung.

FRANK GRAAGE

frank.graage@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Forschungszentrum
Technologie-Management
Nordost (Rostock)

www.steinbeis.de/su/885
www.steinbeis-nordost.de

PETER STEIN

peter.stein@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
SteinConnect Wirtschaft-
Forschung-Politik (Mönchhagen)

www.steinbeis.de/su/2450

MARCELLO AMBROSIO

marcello.ambrosio@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Kunststoff- und metallbasierte
Leichtbautechnologie (Cottbus)

www.steinbeis.de/su/2264



KRISENZEIT IST BERATUNGSZEIT

STEINBEIS-BERATERIN DORIS DEICHSELBERGER UNTERSTÜTZT BEI DER GRÜNDUNG EINES BERATUNGSZENTRUMS FÜR MENSCHEN IN SCHWIERIGEN LEBENSLAGEN

Erst die Corona-Pandemie, dann die Auswirkungen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine: Zahlreiche Menschen kämpfen aktuell mit psychischen Belastungssituationen, schwierigen Lebensphasen und herausfordernden, gesellschaftlichen Veränderungsprozessen sowie damit verbundenen Ängsten. Das hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf die Situation von Familien, Kindern, Jugendlichen und Einzelpersonen. Das psychische Wohlbefinden und die mentale Gesundheit beeinflussen auch unmittelbar das Arbeitsleben und schlussendlich die gesamte gesellschaftliche Entwicklung. Ein guter Zeitpunkt, um ein Beratungszentrum zu gründen, das sich mit der Begleitung und Betreuung der Menschen befasst, die in diesen Zeiten dringend Unterstützung bei der Bewältigung ihres Alltags benötigen. Das Beratungszentrum Enz im baden-württembergischen Mühlacker tut genau das. Steinbeis-Gründungscoach Doris Deichselberger, Expertin im Bereich Existenzgründung, unterstützte die Gründung des Zentrums mit ihrer Expertise von der Idee bis zur Umsetzung. „Ein besonders in der aktuellen Zeit systemrelevantes Projekt, dessen erfolgreiche Realisierung ich gerne unterstütze“, erklärt sie.

Ein Teil des Angebots im Zentrum umfasst sogenannte ambulante Hilfen zur Erziehung, wie beispielsweise die sozialpädagogische Familienhilfe und die aufsuchende Familientherapie. Dank ihrer Ausbildung und langjähriger Berufserfahrung als Leitungskräfte bei öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe können die Geschäftsführer Lena Bullinger und Philipp Ziegler mit ihrem privaten Jugendhilfeträger diese Unterstützungsangebote einschätzen und in Kooperation mit den zuständigen Jugendämtern als Kostenträger umsetzen. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere sozial schwächere Familien einen besonderen Hilfebedarf aufweisen. „Wir haben das Beratungszentrum Enz gegründet, um Kinder, Jugendliche, Familien, Paare und Einzelpersonen in schwierigen Lebenslagen, Krisensituationen und bei dem Wunsch nach Veränderung in ihrem persönlichen Lebensumfeld oder an ihrem Arbeitsplatz individuell zu begleiten. Die Unterstützung von Doris Deichselberger als langjährige Steinbeis-Unternehmensberaterin war für uns dabei sehr wertvoll“, so die beiden Gründer.

VON DER IDEE ZUR UMSETZUNG

Nach dem Entschluss, den Weg in die Selbstständigkeit zu gehen, sahen sich

die beiden mit unzähligen Fragen konfrontiert: Welches ist die richtige Unternehmensform, wie schreibe ich einen Business Plan, wie akquiriere ich neue Aufträge und wen braucht es, um das Unternehmen gelingend an den Start zu bringen? Mit diesen Fragen wandten sich Lena Bullinger und Philipp Ziegler an Doris Deichselberger. „In der Gründungsberatung erarbeiteten wir Schritt für Schritt die Antworten auf all unsere Fragen und bekamen wichtige Informationen und Hinweise“, so die Gründer.

Das Beratungszentrum Enz basiert mit seinem Angebot nun auf vier Säulen:

- 1. Ambulante Hilfen zur Erziehung in Kooperation mit dem zuständigen Jugendamt**
- 2. Beratung für Familien, Paare und Einzelpersonen in schwierigen Lebensphasen und beim Wunsch nach Veränderungen**
- 3. Betriebliche Sozialberatung, Coaching und Teamentwicklung für Unternehmen**
- 4. Auszeiten, Freizeitgestaltung und Aktionen in der Natur („Wald & Wiese“)**

Das Beratungszentrum Enz unterstützt, berät und begleitet Menschen und Gruppen in ihrem persönlichen Umfeld sowie an ihrem Arbeitsplatz. Um den unterschiedlichen, oft komplexen Bedarfen passgenau begegnen zu können, halten Lena Bullinger und Philipp Ziegler im Zuge einer größtmöglichen Multiprofessionalität ein Team aus unterschiedlichen Berufsgruppen mit vielfältigen Expertisen vor.

„Neben vielen praxis- und lösungsorientierten Impulsen sowie dem Zugang zu unterschiedlichen Kontakten aus dem Netzwerk von Frau Deichselberger, haben unsere Coaching-Termine mit ihr für uns den Weg geebnet, alle für die Gründung relevanten Punkte zu berücksichtigen. Gleichzeitig haben wir zahlreiche Impulse erhalten, die bei den relevanten Verhandlungen und der Kundenakquise hilfreich waren“, resümieren Lena Bullinger und Philipp Ziegler.

TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE AKQUISE

Zusammen mit Doris Deichselberger erarbeiteten die Gründer ein umfassendes Akquisekonzept und eine zielführende Umsetzungsstrategie. „Für das Gelingen einer erfolgreichen Akquise sollten zahlreiche Schritte beachtet werden. Da-



FÜR DAS GELINGEN EINER ERFOLGREICHEN AKQUISE SOLLTEN ZAHLREICHE SCHRITTE BEACHTET WERDEN.

bei empfehle ich, die konkrete Vorgehensweise detailliert zu planen statt unüberlegt loszulegen: beispielsweise in welcher Reihenfolge und mit welchen Inhalten werden die Kunden angesprochen? Welchen Bedarf und Nutzen hat der Kunde? An welchen Stellen sind bereits Kontakte vorhanden? Was ist das Ziel des jeweiligen Gesprächs? Erfahrungsgemäß kann dadurch erfolgreich auf den kontaktierten Neukunden aufgebaut werden“, rät Doris Deichselberger.

FOKUS BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Neben den Angeboten im Bereich der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe und der Beratung von Privatpersonen, richtet sich ein wesentliches Angebot der Gründer an Unternehmen und Organisationen, die im Rahmen ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements einen Fokus auf die psychosoziale Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden richten.

Mit aktiver Hilfestellung bei Fragen rund um Arbeit, Gesundheit, Familie und persönliche Situation erarbeiten Lena Bullinger und Philipp Ziegler gemeinsam mit den Auftraggebern einen passgenauen Fahrplan für den Erhalt der Ge-

sundheit und Leistungsfähigkeit und tragen somit, in enger Kooperation mit den beauftragenden Unternehmen, aktiv dazu bei, die psychische und mentale Belastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Betrieben erheblich zu reduzieren.

Darüber hinaus können Unternehmen und Organisationen im Bereich der Teamentwicklung Angebotspakete in Anspruch nehmen. An dieser Stelle lässt sich bei Interesse auch eine Verbindung zur Säule der „Wald & Wiese“-Aktionen herstellen und Teams können sich fernab vom Arbeitsplatz auf eine ganz neue Art und Weise kennenlernen und zusammenwachsen.

Die Unterstützung durch Unternehmensberaterin Doris Deichselberger hat wesentlich dazu beigetragen, dass Lena Bullinger und Philipp Ziegler als Geschäftsführende des Beratungszentrums Enz die Gründung sowie die Positionierung im Wirkungskreis erfolgreich durchführen konnten. „Zudem ermöglicht ein unverstellter Blick eines Dritten einen neuen Blickwinkel auf das eigene Start-up und bietet dadurch die Chance, durch kompetente Beratung einen sicheren Start hinzulegen – gerade in Krisenzeiten“, betont Doris Deichselberger.

DORIS DEICHSELBERGER
doris.deichselberger@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Change Management und
Business Coaching (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1776
www.steinbeisberatung.com

KREATIVE WISSENSVERMITTLUNG RUND UM DIE TRINKWASSERVERSORGUNG

STEINBEIS-TEAM SETZT AUSSTELLUNG IM NEUEN
KARLSRUHER WASSERWERK MÖRSCHER WALD UM

Informationen sind eine zentrale Ressource mit stetig wachsender gesellschaftspolitischer und ökonomischer Bedeutung. Aktuelle Themenfelder wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Mobilität, Nachhaltigkeit oder neueste Technologien mit ihren globalen Konsequenzen fordern die Aufklärung einer breiten Öffentlichkeit, um die Mitglieder unserer demokratischen Gesellschaft an diesem Wissen zu beteiligen und sie damit entscheidungs- und handlungsfähig zu machen. Die Stadtwerke Karlsruhe haben sich daher im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation entschieden, interessierte Bürger in einer Ausstellung über die vielfältigen Einflussgrößen der Trinkwassergewinnung und -versorgung zu informieren und dafür das Steinbeis-Transferzentrum Visuelle Informations- und Wissensvermittlung beauftragt.

Um die lebensnotwendige Versorgung mit Trinkwasser für Karlsruhe und seine Umlandgemeinden langfristig auch für nachkommende Generationen sicherzustellen, haben die Karlsruher Stadtwerke im Wasserschutzgebiet Mörscher Wald ein neues Wasserwerk nach modernsten technischen Standards errichtet. Parallel zum Bau dieses Jahrhundertprojekts erhielt das Steinbeis-Transferzentrum Visuelle Informations- und Wissensvermittlung den Auftrag, drei Räume des Gebäudes sowohl mit wissenschaftlich fundierten Informationen als auch mit künstlerischen Interventionen zu bespielen. „Die Herausforderung dieser komplexen Aufga-



Projection Mapping in der Pumpenhalle (Foto: Anne-Sophie Stolz)



↑ Foyer mit Soundskulptur und Trinkwasserspender
(Foto: Anne-Sophie Stolz)



↑ Interaktives Wandmodell mit der Infrastruktur
der Karlsruher Trinkwasserversorgung (Foto: Anne-Sophie Stolz)



be bestand vor allem darin, Räume und Inhalte für eine sehr heterogene Zielgruppe zu entwickeln“, erklärt Steinbeis-Unternehmerin Professor Anja Grunwald. Denn die Stadtwerke hatten das Ziel, mit dem kreativen Projekt ein breites Publikum anzusprechen: von Schülern und Studierenden über interessierte Erwachsene bis hin zu Experten der Trinkwasserversorgung, die sich in dem Neubau zu Tagungen und Vorträgen zusammenfinden sollen. So entstand ein Konzept, das verschiedene Besucher-szenarien mit teilweise flexibler Möblierung ermöglicht und die Wissensvermittlung thematisch wie didaktisch so aufbaut, dass die Besucher je nach Vorwissen in unterschiedlicher Tiefe in Fragestellungen der Trinkwassergewinnung eintauchen können.

Inhaltlich waren den Auftraggebern einerseits Hinweise für eine verantwortungsvolle Nutzung des Trinkwassers wichtig, andererseits sollten aus Sicht der Unternehmenskommunikation auch drei Kernbotschaften an die Besucher vermittelt werden:

- Das Karlsruher Trinkwasser ist ein sorgfältig kontrolliertes, qualitativ hochwertiges Lebensmittel und permanent verfügbar.

- Die Karlsruher Wasserwerke verfügen über neueste Technologien und sorgen für eine nachhaltige Bereitstellung des Trinkwassers.
- Das Karlsruher Leitungsnetz ist ein ausgeklügeltes System, das auch in Verbrauchsspitzen eine ausreichende Trinkwasserversorgung der Region garantiert.

Die Ausstellung ist auf drei Räume verteilt, die innerhalb des Rundgangs unterschiedliche Schwerpunkte haben.

ATMOSPHERE: IN DIE WELT DES WASSERS EINTAUCHEN

Im Foyer erwartet die Besucher des Wasserwerks eine großflächige, blau-grün gerasterte Wandgrafik, die einerseits die Vereinigung von Technik und Natur und andererseits den Prozess der Trinkwassergewinnung symbolisiert. Gleichzeitig ertönen aus Deckenlautsprechern und großen Rohrskulpturen natürliche Wasserklänge wie Tropfen, Zischen, Rauschen, Plätschern oder auch technische Geräusche von Pumpen, Wasser-rädern oder Filterspülungen. „Die Komposition der Klänge lässt die Besucher atmosphärisch in die Welt des Wassers eintauchen“, beschreibt Anja Grunwald

das Erlebnis. Auch Interaktion ist möglich: Eine der Rohrskulpturen ist mit Sensoren ausgestattet, wodurch der Sound per Handbewegung wie bei einem Instrument beeinflusst werden kann. Wer zwischendurch Durst bekommt, kann sich während des Rundgangs außerdem am Trinkwasserspender bedienen, der das Foyer in Form abstrahierter Rheinkiesel präsent besetzt.

INFORMATION: ZUSAMMENHÄNGE IN DER TRINKWASSERVERSORGUNG VERSTEHEN

Im zweiten Raum befindet sich die eigentliche, aus 14 Stationen bestehende Trinkwasserausstellung: Mit Grafiken, Animationen, Filmen und interaktiven Medien wird Wissen zu physikalischen Phänomenen des Wassers, dem persönlichen und regionalen Verbrauch über die Grundwasserressourcen im Oberrheingraben, der Trinkwassergewinnung mittels Tiefbrunnen sowie globalen Themen wie dem Klimawandel oder dem Menschenrecht auf ungehinderten Zugang zu Trinkwasser vermittelt. Ein raumhohes Wandmodell zeigt die Topografie des Oberrheingraben rund um Karlsruhe. LEDs bilden darauf das gesamte Leitungsnetz des Versorgungs-



↑ 14 Themenstationen mit Filmen, Animationen und interaktiven Anwendungen rund um das Thema Trinkwasser (Foto: Anne-Sophie Stolz)



↑ Flexible Rummöblierung mit Flight Cases (Foto: Anne-Sophie Stolz)

bereichs ab und zeigen die dazugehörige technische Infrastruktur wie Wasserwerke, Druckerhöhungsanlagen, Hochbehälter und Probeentnahmestellen. An der Entstehung dieses Ausstellungsraums wurde auch die Hochschule Karlsruhe maßgeblich beteiligt. Die kuratorische Festlegung der Themen erfolgte zu Beginn des Projekts in einem gemeinsamen Workshop mit der Trinkwasserabteilung der Stadtwerke Karlsruhe. Mit diesem Input entwickelte Anja Grunwald zusammen mit Studierenden der Fakultät Informationsmanagement und Medien in zwei Seminaren erste Konzepte für die Themenstationen. Die konkreten Inhalte und deren mediale

Umsetzung erarbeiteten die Steinbeis-Experten anschließend in einem zweijährigen Prozess unter wissenschaftlicher Beratung durch die Experten der Trinkwasserabteilung. Es wurde besonders Wert darauf gelegt, dass die Informationen den Ausstellungsbesuchern möglichst vollumfassend, aber auch didaktisch auf Kernaspekte reduziert und verständlich vermittelt werden. Je nach Interesse und Medienaffinität können die Besucher die wesentlichen Inhalte auf den großformatigen, raumbestimmenden Grafiken erfassen oder aktiv in die Auseinandersetzung mit digitalen und interaktiven Medien einsteigen. Die Themenstationen sind außerdem

in mobilen Flight Cases untergebracht, sodass der Raum flexibel für Vorträge und Tagungen nutzbar bleibt.

ERLEBNIS: DIE KRAFT DES WASSERS SPÜREN UND TECHNIK ERLEBEN

Der Abschluss des Ausstellungsbesuchs führt die Besucher in das Herz des Wasserwerks, die Pumpenhalle. Hier können die technischen Komponenten des Wasserwerks eins zu eins nachvollzogen werden. Mittels Projection Mapping werden wirkungsmächtige, bewegte Bilder auf die Objekte in der Halle projiziert, die das Element Wasser in seinen unterschiedlichen Aggregatzuständen inszenieren und dessen Lebenskraft spürbar machen sollen. Ergänzend werden Informationen zur technischen Anlage und zur Förderkapazität visualisiert und mit einer Klanginstallation akustisch unterstützt, sodass auch die Technik zu einem erfahrbaren Erlebnis wird.

Die Ausstellung wurde am 11. Juli 2022 zusammen mit dem Wasserwerk Mörscher Wald eröffnet. Führungen können bei den Karlsruher Stadtwerken unter +49 721 599-3202 gebucht werden.

Weitere Informationen finden Sie unter



www.swka.de/ausstellung

PROF. ANJA GRUNWALD

anja.grunwald@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Transferzentrum
Visuelle Informations- und
Wissensvermittlung (Karlsruhe)

www.steinbeis.de/su/2164



ARMARIO: EIN SCHALTSCHRANK-KONFIGURATOR SCHREIBT ERFOLGSGESCHICHTE

WIE AUS DER PROJEKTARBEIT EINES STEINBEIS-STUDENTEN EIN CLEVERES PRODUKT WIRD

Markus Fiedler, Geschäftsführer der FiMAB GmbH & Co. KG, hatte im Rahmen seines Studiums an der SBA – Management School der Steinbeis-Hochschule die Idee, einen Schaltschrank-Konfigurator zu entwickeln. Gesagt, getan, setzte er diese Idee im Zuge seiner Studienarbeit in die Praxis um. In der TRANSFER erzählt Markus Fiedler, was das Tool so einzigartig macht, mit welchen Herausforderungen er zu kämpfen hatte und warum er ein berufsintegriertes Studium jedem empfiehlt.

Seine ersten Berührungspunkte mit der Blechverarbeitung hatte Markus Fiedler im Unternehmen seines Vaters, der FiMAB GmbH & Co. KG, das er später übernommen hat. In das Berufsleben ist er mit einer Ausbildung zum Energieeräteelektroniker gestartet, später ließ er sich zum Industriefachwirt weiterbilden und entschied sich mit 45 Jahren für ein Bachelorstudium. Im elterlichen Unternehmen baute er sein technisches Know-how aus, wollte sich aber auch kaufmännisch weiterbilden: „Die Weiterbildung zum Business Coach

war damals ein erster Schritt aus der Technik, hin zu Menschen und Kommunikation – auch, um mit anderen Branchen und Sichtweisen in Kontakt zu kommen“, blickt er zurück. Er entschied sich danach für das berufsintegrierte Masterstudium an der SBA – Management School der Steinbeis-Hochschule.

WISSENSCHAFTLICHER INPUT – UNTERNEHMERISCHER OUTPUT

Das Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) der Steinbeis-Hochschule macht die enge Verzahnung von Job und Studium aus und gerade diese Besonderheit gab Markus Fiedler die Möglichkeit, eine lang gereifte Idee in die Tat umzusetzen: ARMARIO, einen Online-Konfigurator für Schaltschränke. Das PKS bot dem Steinbeis-Studenten unter anderem Zugang zu Netzwerken, zu vorhandener Wissenskompetenz und zu Unterstützung bei der Finalisierung der Finanzierung. Ein wichtiger Aspekt von Markus Fiedlers Studium war auch der Austausch mit Studierenden aus den unterschiedlichsten Branchen, um Kon-

takte zu knüpfen und vielseitige Perspektiven auf das Thema zu gewinnen.

ARMARIO: BESSERE QUALITÄT IN KÜRZERER ZEIT

Bisher bestellten Unternehmen Schaltschränke, meist auch in höherer Auflage, um diese manuell erst vor Ort anzupassen. Der Online-Konfigurator ARMARIO soll die Qualität erhöhen und Zeit einsparen, indem passgenaue Schaltschränke ab Losgröße 1 geliefert werden können. Analog zu einem klassischen Online-Shopping-Vorgang wählt der Kunde das Produkt, konfiguriert dieses und lässt sich den aktuellen Preis sowie die Lieferzeit anzeigen. Die Produktion ist standardisiert, mit den Vorteilen der gleichbleibenden Qualität eines Serienprodukts und einer flexiblen Individualisierungsmöglichkeit – fernab der hohen Preise, die „Handarbeit“ mit sich bringt. Durch die passgenauen Schaltschränke kann der vorhandene Platz millimetergenau genutzt werden, mit zusätzlicher Raumschaffung für die



Steuerung als Kernstück der Schaltschränke.

HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

Die größte Herausforderung bei der Markteinführung war die Aufklärung innerhalb der Branche. Das Produkt eignet sich vor allem für moderne Maschinen oder kleinere Anlagen. Während jüngere Unternehmen und Start-ups häufig offen für den Konfigurator sind, erkennt Markus Fiedler bei traditionellen Unternehmen eine Hürde in Form einer „Das machen wir schon immer so“-Mentalität. Einen Nutzen konnte die FiMAB GmbH & Co. KG aus der Pandemie ziehen: Die Digitalisierung wurde vorangetrieben, Lockdowns und Homeoffice machten den Online-Konfigurator zu einem gefragten Tool. Die Website soll außerdem mehrsprachig werden, damit bald Nutzer auf der ganzen Welt ihre individualisierten Produkte zusammenstellen und bestellen können. Ein Beratungsteam im Vertrieb beschäftigt sich aktuell damit, den Konfigurator auch anderen Unternehmen anzubieten, damit weltweit regional produziert werden kann. Ein weiteres, bereits umgesetztes Ziel war die Realisierung einer Lieferzeit von zehn Arbeitstagen – Sonderlösungen bedürfen normalerweise acht bis 12 Wochen! „Durch die Umsetzung von Lean-Production-Prinzipien in der Produktion streben wir zukünftig sogar eine Lieferzeit von drei Tagen an“, erklärt Markus Fiedler.

sierung einer Lieferzeit von zehn Arbeitstagen – Sonderlösungen bedürfen normalerweise acht bis 12 Wochen! „Durch die Umsetzung von Lean-Production-Prinzipien in der Produktion streben wir zukünftig sogar eine Lieferzeit von drei Tagen an“, erklärt Markus Fiedler.

IM STUDIUM PERSÖNLICH UND GESCHÄFTLICH WACHSEN

Auf die Frage, wem Markus Fiedler ein Studium an der SBA – Management School der Steinbeis-Hochschule empfehlen würde, fällt die Antwort eindeutig aus: „Jedem – und insbesondere Unternehmern, die persönlich und geschäftlich wachsen wollen.“ Das Studium neben dem Beruf bietet den großen Vorteil der direkten Projektumsetzung. Der Austausch mit Menschen und Unternehmen führt dazu, dass das Projekt aus den verschiedensten Blickwinkeln betrachtet wird. Der Steinbeis-Alumnus rät allen, die ihre Ideen Wirklichkeit werden lassen wollen, über ihr Vorhaben zu sprechen, zu netzwerken und von anderen zu lernen. Er hat selbst erlebt: „Mit jeder Erkenntnis geht es nur vorwärts und jede Erkenntnis ist eine gute Erkenntnis.“

WEITERE INFOS ZU ARMARIO AUF WWW.ARMARIO.DE

MARKUS FIEDLER
info@fimab.eu (Autor)



Geschäftsführer
FiMAB GmbH & Co. KG
(Neubulach)

www.fimab.eu

PROF. DR. PETER DOHM
peter.dohm@steinbeis.de



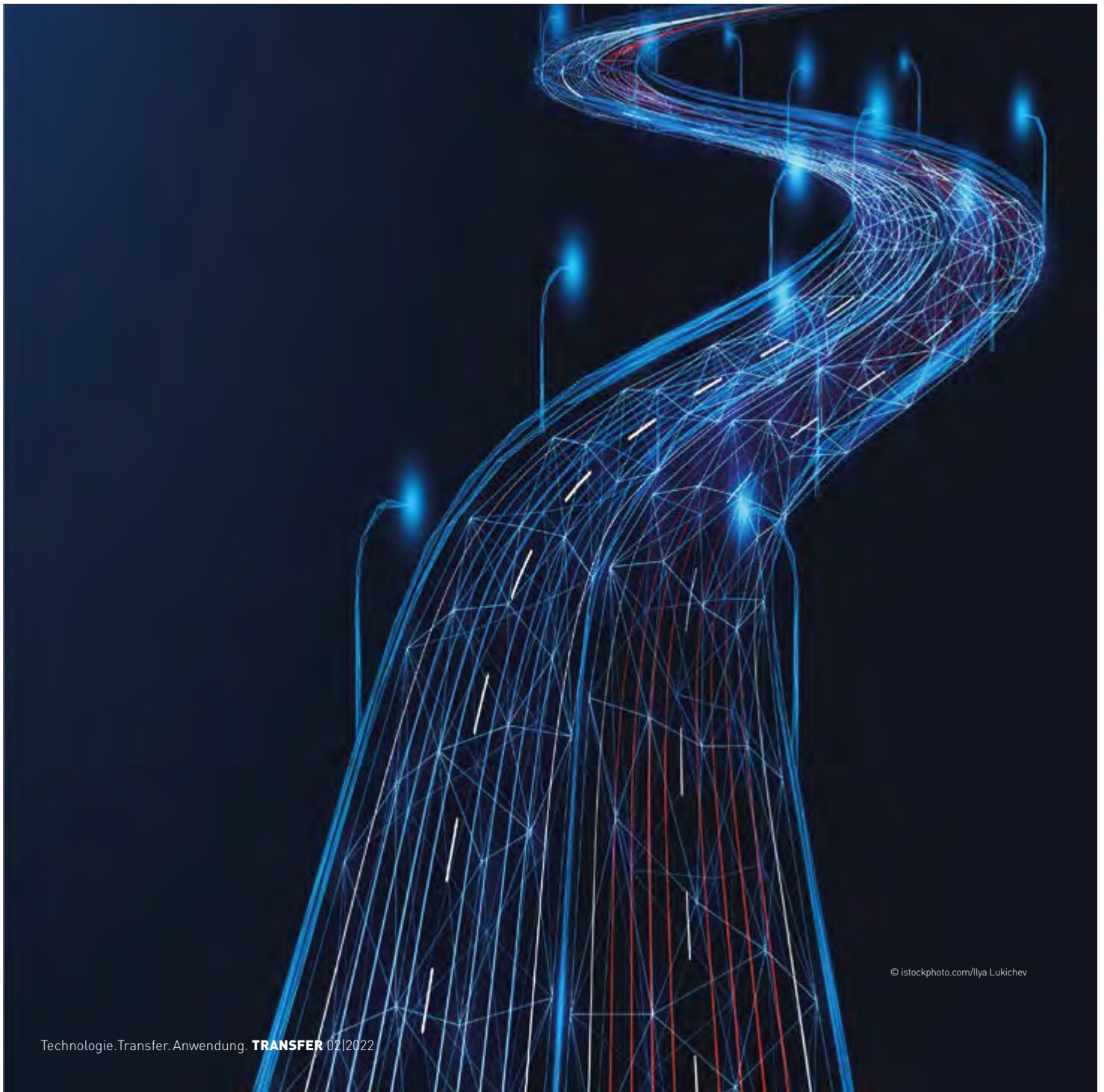
Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transfer-Institut
Management und Business
(Berlin, Gaggenau)

www.steinbeis.de/su/0638



„DIE FAHRZEUGTECHNIK WAR, IST UND BLEIBT FÜR MICH EIN HOCHSPANNENDES THEMA“

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR GERHARD WALLISER,
STEINBEISER DER ERSTEN GENERATION



© istockphoto.com/Ilya Lukichev

Fahrzeugtechnik, das ist für Professor Gerhard Walliser nicht nur wesentlicher Teil seines Berufes, das ist für ihn Berufung. Er hat die bedeutenden Entwicklungen in diesem Bereich in den letzten drei Jahrzehnten nicht nur hautnah miterlebt, sondern auch aktiv, unter anderem in zahlreichen Steinbeis-Projekten, mitgestaltet. Die TRANSFER hat mit ihm über seine Leidenschaft und seinen Steinbeis-Werdegang gesprochen.

Herr Professor Walliser, Sie waren schon in den frühen 1970er-Jahren im Technischen Beratungsdienst für Steinbeis aktiv, wie kam es dazu?

Ich hatte schon damals mit zwei meiner Kollegen an der damaligen Ingenieurschule Esslingen, der heutigen Hochschule für angewandte Wissenschaften, die Idee ein Transferzentrum Automatisierungstechnik zu gründen. Die Idee kam aus mehreren Gründen nicht zur Umsetzung, ich wurde daher für den Technischen Beratungsdienst bei Steinbeis mit meiner Expertise aktiv. Auch die von mir organisierten Weiterbildungen, zum Beispiel bei Daimler und insbesondere bei Bosch, wurden im Rahmen meiner Steinbeis-Tätigkeit umgesetzt.

1995 haben Sie Ihr Steinbeis-Transferzentrum Fahrzeugtechnik Esslingen gegründet, das Sie mehr als ein Vierteljahrhundert erfolgreich verantwortet haben. Wie haben sich die Schwerpunkte Ihres Steinbeis-Unternehmens im Laufe der Zeit verändert?

Die Idee zur Gründung des Steinbeis-Transferzentrums Fahrzeugtechnik Ess-

lingen kam aus der Industrie. Ich selbst wollte damit auch eine kollegiale Klammer durch Projektleiter realisieren. Ursprünglich war gar keine größere Einrichtung mit vielen Mitarbeitern geplant. Dann kam die industrielle Krise mit Einstellungsstopp der Unternehmen, während derer wir Absolventen durch Industrieaufträge beschäftigten. Dabei erkannten wir die Wichtigkeit der Einbettung in den Steinbeis-Verbund. Wir hatten in den zurückliegenden 27 Jahren sehr unterschiedliche interessante Projekte, die hauptsächlich durch die Projektleiter akquiriert und realisiert wurden. Daran hat sich im Laufe der Zeit wenig geändert.

Auch wenn Sie seit März dieses Jahres als Steinbeis-Unternehmer im Ruhestand sind, sind Sie weiterhin in Ihrem Steinbeis-Unternehmen als freiberuflicher Projektleiter aktiv. Was fasziniert Sie nach wie vor so am Thema „Fahrzeugtechnik“?

In meiner über neunjährigen Industriezeit nach dem Studium war ich bei Daimler im Bereich Strömungsmaschinen tätig und arbeitete dort an der Regelung von Gasturbinen und Fahrzeug-Gasturbinen. Die Fahrzeugtechnik war, ist und bleibt für mich ein hochspannendes Thema. Dabei interessierte und interessiert mich insbesondere die Fahrzeugelektronik und -informatik.

Ihnen ist das Thema „Wissens- und Technologietransfer“ im Bereich der Fahrzeugtechnik sehr wichtig, das zeigt unter anderem das von Ihnen organisierte Symposium „Elektronik im Kfz-Wesen“, warum?

Die erste Veranstaltung „Elektronik im Kfz-Wesen“ fand 1988 statt. Damals forschte man zum Thema „Navigation“ noch nicht viel, das war eher ein Thema im Hintergrund, zum Beispiel bei Bosch. Ganz anders dann einige Jahre später, als das Thema eine enorme Bedeutung erlangte. Und eben durch diese Symposien konnte ich die rasante Entwicklung im Bereich Fahrzeugelektronik und -informatik hautnah miterleben, das war Wissens- und Technologietransfer quasi zum Anfassen.

Herr Professor Walliser, in Ihrer Steinbeis-Zeit haben Sie zahlreiche Projekte erfolgreich umgesetzt, welches davon ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

Es ist schwierig, von den zahlreichen Projekten der letzten Jahrzehnte eines herauszugreifen. Vielleicht gehört dazu das Finnland-Projekt: Es war geplant, eine Winter-Fahrzeugerprobung in Finnland auch im Sommer zu ermöglichen. Dazu wäre der Aufbau eines Tunnelsystems nötig gewesen. Unsere Aufgabe als Steinbeis-Team bestand unter anderem darin, die europäische Autoindustrie über das Projekt ausführlich zu informieren. Die Realisierung scheiterte leider an einer aufkommenden Finanzierungs Krise, obwohl fast alle der besuchten Firmen in Europa angetan von diesem Vorhaben waren.

PROF. DIPL.-ING., PROF. H.C. (YZU) GERHARD WALLISER
gerhard.walliser@steinbeis.de (Interviewpartner)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Transferzentrum Fahrzeugtechnik Esslingen (Esslingen)

www.steinbeis.de/su/270
www.stz-fahrzeugtechnik.de



START-UP-STUDIE: ERFOLGREICH DURCH DIE FRÜHPHASEN EINER GRÜNDUNG NAVIGIEREN

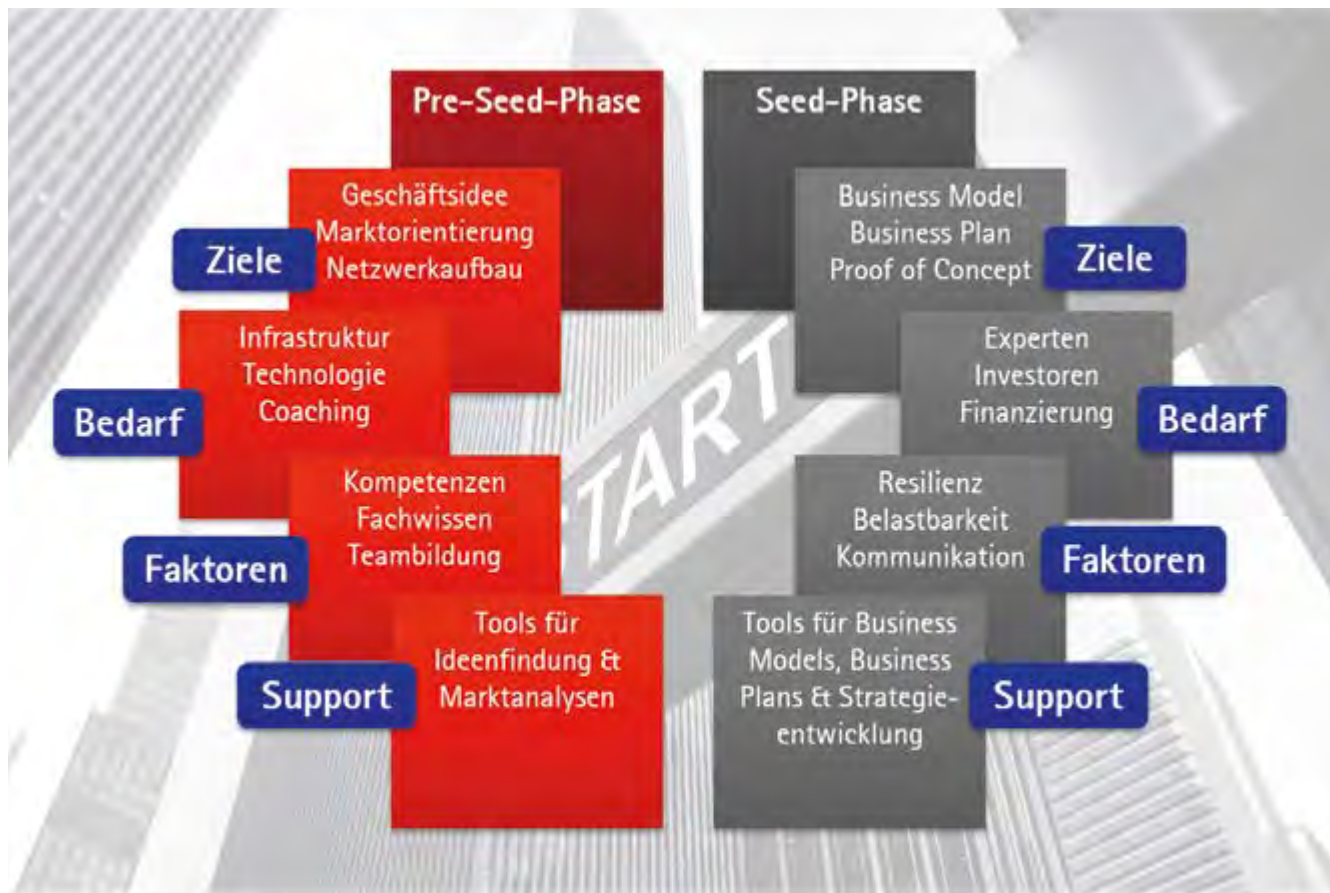
STEINBEIS-TEAM VERÖFFENTLICHT CHECKLISTE
FÜR GRÜNDUNGSPROZESSE

Zu den Absolventen der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), der Business School der Graduate School der Fakultät Leadership and Management der Steinbeis-Hochschule, gehören über 400 erfolgreiche Gründerinnen und Gründer. Doch nicht jede Gründung führt zum Erfolg: Während 90 % der Start-ups in den ersten Existenzjahren scheitern, ist die Dunkelziffer an aufgegebenen Ideen, frühzeitig aufgelösten Teams und gescheiterten Geschäftsmodellen vor der offiziellen Gründung deutlich höher. Mit einer Start-up-Studie hat die SIBE die tückischen Frühphasen unter die Lupe genommen, um den Bedarf an Support zu ermitteln und angehenden Gründern eine Checkliste für die wichtigsten Meilensteine zu liefern.

Während sich die ersten Jahre eines jungen Start-ups beziehungsweise Spin-offs oftmals als sehr anspruchsvoll gestalten, sind die Phasen vor der eigentlichen Gründung, als Pre-Seed- und Seed-Phase bekannt, nicht minder kritisch: Denn nur wer in der Lage ist, eine innovative Geschäftsidee zu entwickeln, zu validieren und an die passenden Investoren zu bringen, kann sich auf dem Markt platzieren. Obwohl es über 1.000 unterschiedliche Förderprogramme gibt, ist der gezielte Support in den Frühphasen nach wie vor selten. Wichtige Themen wie Ideenfindung, Modellentwicklung oder Marktorientierung werden bei den existierenden Programmen in der Regel

vorausgesetzt und infolgedessen nur rudimentär behandelt.

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) hat im Rahmen einer Start-up-Studie untersucht, welche Erfolgskriterien für angehende Gründer essenziell sind, um die schwierigen Aufgaben der Vorgründungsphasen zu meistern. Insgesamt wurden rund 500 Start-up-Experten kontaktiert, wobei eine Teilnehmerquote von etwa 15 % erzielt wurde (N = 70). Den Großteil der Teilnehmenden bildeten mit 59 % Gründer- und Transferzentren sowie Start-up-Mentoren und Coaches. Gründer waren mit 10 % relativ schwach vertreten.



➤ Zusammenfassung aller wesentlichen Ergebnisse der Start-up-Studie

Die restlichen 31 % setzen sich aus Inkubatoren, Akzeleratoren, Company Builders, Investoren und sonstigen Experten zusammen.

ERSTE MEILENSTEINE AUF DEM GRÜNDUNGSWEG

Die Anfänge eines Start-ups sind im Wesentlichen von zwei Vorgründungsphasen geprägt: Die Pre-Seed-Phase, im deutschsprachigen Raum auch als Orientierungsphase bekannt, stellt die allererste Start-up-Phase dar. Auf diese folgt die Seed-Phase (Planungsphase). Im Rahmen der Studie wurden die Start-up-Experten nach den wesentlichen Aufgaben, Schlüsselschritten und Meilensteinen gefragt, welche es in den entsprechenden Phasen zu meistern gilt. In

der Orientierungsphase sollte der Fokus laut Umfrage stark auf die Geschäftsidee (92,9 %), die Marktorientierung (85,5 %) und den Netzwerkaufbau (84,3 %) gesetzt werden. Sechs von zehn Befragten sahen zudem die Teambildung und das Innovationskonzept hinter der Idee als sehr relevant an. Dahingegen stehen in der darauffolgenden Planungsphase insbesondere das Business Modell (91,3 %), Marktvalidierung und Proof of Concept (86,9 %) sowie der Finanzierungsplan (81,1 %) im Vordergrund.

Frühzeitiger Support ist von großer Wichtigkeit. Dennoch ist es für junge Gründer zu Beginn nicht immer leicht, die passende Unterstützung zu finden. Aus diesem Grund wurden die Experten nach dem Grad der Relevanz verschiedener

Services und Angebote gefragt. Insgesamt wurde der Zugang zur notwendigen Technologie und Infrastruktur, die Verfügbarkeit von Business Coaches und Mentoren sowie die Bereitstellung von (Experten-)Netzwerken für beide Vorgründungsphasen mit jeweils über 75 % als sehr relevant angegeben.

WORAN GRÜNDER SCHEITERN – UND WAS SIE ERFOLGREICH MACHT

Weiterhin wurde erforscht, welche Probleme, Hindernisse und Hürden zum frühzeitigen Scheitern führen. Mit über 80 % führt nach den Expertenmeinungen das falsche Team zum Misserfolg. 60 % der Teilnehmenden gaben außerdem fehlende Kompetenzen und Fachwissen, eine fehlende oder unzureichen-



DIE START-UP-STUDIE ÜBER DIE FRÜHPHASEN HATTE DIE INTENTION, WICHTIGE ZIELE, SCHLÜSSELFAKTOREN, BEDARFE UND SUPPORTOPTIONEN IN DER PRE-SEED- UND SEED-PHASE ZU BETRACHTEN.

de Finanzierung und eine schlechte Geschäftsidee als häufige Gründe für ein Scheitern an. Seltenere Ursachen, mit weniger als 40 %, sind der Mangel an Erfahrung oder Support, Überlastung und fehlende Netzwerke. Aber was kann angehende Gründer dabei unterstützen, erfolgreich zu sein? Dazu wurden die Start-up-Experten nach Vorschlägen zu nützlichen Tools und Modellen gefragt, um selbstständig Teilziele zu setzen und Meilensteine zu erreichen. Top-Antworten waren das Business Model Canvas für die Entwicklung und Aufstellung des eigenen Geschäftsmodells, Design Thin-

king für die Ideenfindung, Lean Start-up als Strategie und Mind-Set sowie das Value Proposition Canvas für das Leistungsversprechen.

KOMPETENZEN UND NETZWERKE STATT FINANZIERUNG

Die Start-up-Studie über die Frühphasen hatte die Intention, wichtige Ziele, Schlüsselfaktoren, Bedarfe und Supportoptionen in der Pre-Seed- und Seed-Phase zu betrachten. Dank der Vielfalt an Teilnehmern konnte eruiert werden,

welche inhaltlichen Aspekte sowohl für angehende Gründer selbst als auch für unterstützende Personen und Organisationen von großer Relevanz sind, um frühzeitige Hürden und Hindernisse zu erkennen und zu überwinden. Es ist festzuhalten, dass über nahezu alle Fragen und Antworten hinweg die Finanzierung hintenangestellt wurde und der Fokus primär auf die Weiterentwicklung der sozialen und personalen Kompetenzen, den Netzwerkauf- und -ausbau sowie die Suche nach den passenden Teammitgliedern, Coaches und Mentoren gesetzt werden sollte.

DR. RER. NAT. PATRICK ROTH
(Autor)



Start-up &
Business Development Expert

LIANE WINDISCH
liane.windisch@steinbeis.de



Head of Innovationprojects
Steinbeis School of International
Business and Entrepreneurship
GmbH (Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1249
www.steinbeis-sibe.de

Die vollständige Studie
finden Sie auf



<https://bit.ly/3acWtwo>



DIGITAL IMMER MIT DABEI:
DIE ONLINE-AUSGABE DER TRANSFER



TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE

NEUER STEINBEIS- STANDORT BERLIN- ADLERSHOF: WISSENSCHAFT UND TECHNOLOGIE HAUTNAH

IM GRÖßTEN DEUTSCHEN WISSENSCHAFTS- UND
TECHNOLOGIEPARK ENTSTEHT EIN WEITERES
STEINBEIS-HAUS



Hoch über dem fünfgeschossigen Rohbau ragte am 1. März die Richtfestkrone am blauen Himmel in Berlin-Adlershof, ein wichtiger Meilenstein beim Bau des Steinbeis-Hauses war erreicht. Inzwischen haben die Innenausbauarbeiten begonnen und auch die Fassadenarbeiten nehmen Form an. Eine Fertigstellung des Gebäudes, das der neue Treffpunkt des Steinbeis-Verbundes in Berlin wird, ist für Ende 2023 geplant.

Der Standort in direkter Nachbarschaft zu namhaften Forschungs- und Technologieeinrichtungen bietet dem Steinbeis-Verbund neue Möglichkeiten, sich mit seiner Transferkompetenz mehrwert-schaffend einzubringen und Synergien zu nutzen. Die effiziente Umsetzung des Vorhabens, dessen erste Planungen bereits in 2015 begonnen haben, ist vor allem der engen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der WISTA Management GmbH und WISTA.Plan GmbH (Standortentwicklung), dem Generalplanerteam DREI ARCHITEKTEN und sämtlichen Fachplanern, dem Ge-

neralunternehmer Ed. Züblin AG, der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Wohnen und Bauen sowie dem Bezirksamt Treptow-Köpenick zu verdanken.

ZAHLREICHE NUTZUNGSMÖGLICHKEITEN

Das Büro- und Verwaltungsgebäude als Repräsentanz des Steinbeis-Verbunds in der Bundeshauptstadt bietet Mietflächen unterschiedlichster Ausgestaltung für verschiedene Unternehmen des Steinbeis-Verbundes und Partner: So soll Adlershof unter anderem zum Standort der Steinbeis-Hochschule mit ihren vielfältigen Studienangeboten in Kooperation mit verschiedenen Business Schools werden, daher sind moderne und flexible Seminar- und Büroflächen für den Hochschulbereich geplant. Weitere Flächen sind für Steinbeis-Unternehmen und Geschäftspartner vorgesehen, wobei auch Start-ups aus dem Technologie- und Wissenschaftsumfeld hier ihre Entwicklungen voranbringen können.

Darüber hinaus stehen allen Nutzern des Steinbeis-Hauses vielfältige Kommunikations- und Begegnungsflächen zur Verfügung, um den Wissens- und Technologietransfer zu unterstützen. Im fünften Obergeschoss sind außerdem Kurzzeitapartments für den Steinbeis-Verbund geplant.

STEINBEIS- WEITERENTWICKLUNG IN DER REGION

Mit Frank Graage wird ein erfahrener Steinbeiser mit der neuen Gesellschaft SWiTT – Steinbeis Wissens- und Technologietransfer GmbH – die Geschäftsentwicklungen in der Region voranbringen: „Wir werden in diesem weiterhin expandierenden Wissenschafts- und Technologieumfeld vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bekommen und gerade auch durch den Hauptstadtfaktor zum praxisnahen Austausch über Transferaktivitäten einladen und somit den Steinbeis-Verbund weiterentwickeln“, so Frank Graage.



Bei Fragen zum oder Interesse am Standort Berlin-Adlershof wenden Sie sich an:

JÖRG SCHLUSEN

joerg.schlusen@steinbeis.de (Autor)



Projektleitung Steinbeis-Haus
Berlin-Adlershof
Steinbeis-Zentrale (Stuttgart)

www.steinbeis.de

KATHARINA GRAEBER

katharina.graeber@steinbeis.de (Autorin)



Projektleitung Steinbeis-Haus
Berlin-Adlershof
Steinbeis-Zentrale (Stuttgart)

www.steinbeis.de

FRANK GRAAGE

frank.graage@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis Wissens- und
Technologietransfer GmbH
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2400

EXPERTEN.WISSEN.TEILEN.

NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

Wir teilen unser Wissen mit Ihnen. Die Steinbeis-Edition publiziert als Verlag der Steinbeis-Stiftung das Expertenwissen des Steinbeis-Verbundes. Dazu gehört ein breit gefächertes Themenspektrum mit Einzel- und Reihentiteln, Magazinen sowie Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen. Über den Onlineshop www.steinbeis-edition.de sind sämtliche Titel leicht bestellbar.

SONJA FAKLER | EVA GAST
edition@steinbeis.de

Steinbeis-Edition (Stuttgart)
www.steinbeis-edition.de

 facebook.com/steinbeisedition

 twitter.com/steinbeis_ste

 instagram.com/steinbeis_ste



2022 | E-Book (PDF)
kostenfrei
ISSN 2748-1484

DF&C - AUSGABE 1/2022

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

STEINBEIS-TRANSFER-INSTITUT BUSINESS INTELLIGENCE (HRSG.)

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/2390

Herausgegeben von dem Steinbeis-Transfer-Institut Business Intelligence in Kooperation mit dem Business Innovation Lab der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen erscheint das digitale „df&c – Magazin für #Digital #Finance & #Controlling“ zweimal jährlich. Als offizielles Mitglieder magazin der XING CONTROLLING & ANALYTICS Community mit aktuell rund 45.000 Mitgliedern, möchte das Magazin in Kombination mit den Veranstaltungen und Weiterbildungsangeboten von df&c ein aktives Wissensnetzwerk mit interessanten Kontakten, innovativen Themen und spannenden Events bieten.

Der Schwerpunkt der dritten Ausgabe liegt auf dem Thema „Künstliche Intelligenz in der Unternehmenssteuerung“. Im Rahmen des Schwerpunktthemas setzt sich das Magazin mit den Möglichkeiten und Potenzialen von Künstlicher Intelligenz und Maschinellem Lernen für den Einsatz in der Unternehmenssteuerung auseinander. In zahlreichen Beiträgen werden u. a. die Bereiche Kompetenzentwicklung für KI, Modern Data Warehousing und Smart Data Strategies für KI beleuchtet. Abgerundet wird die Ausgabe durch einen Praxisteil mit spannenden Einblicken und Informationen zur Erweiterten Intelligenz im Controlling, Predictive Analytics sowie aktuellen Digitaltrends und Auswirkungen auf die Kompetenzen des Personals.



2022 | Softcover
kostenfrei | ISBN
978-3-95663-277-8

2022 | E-Book (PDF)
kostenfrei | ISBN
978-3-95663-278-5

WEGE ZUR AUTONOMEN PRODUKTION

EIN KOMPASS VON INNOVATOREN FÜR INNOVATOREN

GUIDO SAND (HRSG.)

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/2150

Welche Technologien verbergen sich eigentlich hinter Industrie 4.0? Wie reif sind sie? Wie nützlich sind sie für die eigenen Produkte und Produktion? Lösen sie betriebliche Probleme?

Digitale Transformation: Auf die Digitalisierungswelle aufspringen oder nicht? Diese Frage stellt sich für viele Unternehmen. Digitalisierung zu ignorieren, lässt Chancen verstreichen, aber aufgrund fehlender personeller Ressourcen sind oft keine ausschweifenden Analysen der neuen Technologiewelten möglich.

Die Wege aus diesem Dilemma sind so verschieden wie die Unternehmen, die es betrifft. Mögliche Wege zeigen innovative Unternehmen aus der produzierenden Branche, die berichten, wie sie ihren Weg zur autonomen Produktion gehen und gegangen sind. Dieses Buch ist kein Ratgeber, enthält keine einfachen Checklisten oder Patentrezepte. Aber es inspiriert und kann als Kompass dienen. Und vor allem macht es eins: Mut!



2022 | Geheftet
9,90 € (D)
ISSN 2366-2336

2022 | E-Paper (PDF)
9,90 € (D)
ISSN 2629-0162

DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL III / 2022

SCHWERPUNKTTHEMA GLÜCK

GERNOT BARTH (HRSG.)

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/941

„Jeder ist seines Glückes Schmied“ lautet ein weitverbreitetes Sprichwort. Denn: vor allem Eigeninitiative und konsequente Aktivität tragen dazu bei, der Verwirklichung des eigenen Lebensglücks ein kleines bisschen näher zu kommen. Wer sich bewusst mit sich selbst, seiner Umgebung und seinen persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen auseinandersetzt, ebnet den Weg für ein Dasein in Glück und Zufriedenheit.

Die aktuelle Ausgabe der „Mediation“ mit dem Schwerpunktthema „Glück“ gibt Einblicke, wie ein wahrhaft erfülltes Leben geführt werden kann, warum Geld nicht automatisch glücklich macht und weshalb vollkommenes Glück niemals von Dauer ist. Darüber hinaus beinhaltet die Ausgabe weitere interessante Beiträge zum Thema, unter anderem: Von Kurzzeit-Hedonisten und Langzeit-Genießern oder wie man die Kunst meistert, ein wahrhaft erfülltes Leben zu führen,

Auch über den Schwerpunkt hinaus können sich die Lesenden auf weitere spannende Impulse freuen. So erklärt Thilo Schröter, der Bereichsleiter für Digitalisierung und Unternehmensentwicklung beim Energiekonzern enviaM, im Interview mit Herausgeber Dr. Gernot Barth, warum sich Digitalisierung in erster Linie auf die Unternehmenskultur auswirkt. Weiterhin wird diskutiert, weshalb Vergebung weniger emotionale Last bedeutet, was das eigene digitale Verhalten über sich selbst verrät und wie Mediatoren die Qualität bei der Umsetzung von Öffentlichkeitsbeteiligung verbessern können.



2022 | Geheftet
9,90 € (D)
ISSN 2366-2336

2022 | E-Paper (PDF)
9,90 € (D)
ISSN 2629-0162

DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL IV / 2022

(IN) ZUKUNFT MEDIATION

GERNOT BARTH (HRSG.)

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/941

Bereits seit Jahren erfährt Mediation verstärkten Zuspruch – sowohl bei privaten Streitigkeiten als auch bei Auseinandersetzungen im beruflichen Kontext. Dabei ist das Verfahren nicht nur bestens zur außergerichtlichen Konfliktlösung geeignet, die mediative Haltung als solche kann dank ihrer konsensualen Ausrichtung und der nachhaltigen Ergebnisse auch zur Klärung aktueller und kommender gesellschaftlicher und politischer Herausforderungen beitragen.

Die aktuelle Ausgabe der Mediation widmet sich deshalb dem Schwerpunktthema „(In) Zukunft Mediation“. Die Lesenden erfahren unter anderem, wie jedem der Übergang zu einer wertschätzenden Feedbackkultur gelingt, warum Nein sagen die Kosten für Unternehmen senkt und Arbeitsstrukturen verbessert und was es bei der Online-Konfliktbearbeitung zu beachten gilt. Darüber hinaus enthalten sind weitere interessante Beiträge zum Thema, unter anderem:

- „Kollabieren oder kollaborieren?“ – neue Wege zu einem konstruktiven Miteinander,
- So viel Lärm um eine Orange – Konfliktmanagement und Konfliktkultur,
- Träumen erlaubt: Eine fiktive Friedensmediation im Ukraine Konflikt,
- Teambuilding: Blick zurück nach vorn – nach Corona ist vor Corona,
- Die wissenschaftliche Kolumne: Die Zukunft vorhersagen.

Auch über unseren Schwerpunkt hinaus können sich die Lesenden auf zahlreiche spannende Impulse freuen. So erklärt der Psychologe Prof. Dr. Gerd Gigerenzer im Interview mit Herausgeber Dr. Gernot Barth, warum intuitive Entscheidungen oft die besten sind. Darüber hinaus wird gezeigt, wann es für Unternehmer Zeit ist, ihr Geschäft neu zu erfinden, warum die Dynamik von Gruppen Bürgerbeteiligung erschwert und wie Berater mit sinnvollem Print- und Online-Marketing punkten.

VORSCHAU

AUSGABE 03|2022

Schwerpunkt

Risiken beherrschen – Zukunft gestalten

Erscheinungstermin Dezember 2022

Die Welt ohne Risiko – ist das ein schönes Ideal oder eine gefährliche Illusion? Die Entwicklung der Menschheit zeigt deutlich: Fortschritt ist ohne Risiko nicht möglich! Umso wichtiger ist es, mit Risiken umgehen zu lernen. Denn nur wer die Risiken kennt, richtig einschätzt und dagegen steuert, kann sie nicht nur minimieren, sondern auch seine Effizienz und seine Erfolgchancen steigern. Welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind und welche Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen, darüber denken Steinbeis in der nächsten TRANSFER-Ausgabe nach und zeigen, wie ein erfolgreiches Risikomanagement gelingen kann.



TERMINE

Bei unseren Steinbeis-Fachevents diskutieren Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft aktuelle Fragestellungen in Competence, Engineering und Consulting. Sie möchten zukünftig keine Veranstaltung mehr verpassen? Dann tragen Sie sich in unseren Online-Verteiler ein unter

→ [STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER](https://www.steinbeis.de/onlineverteiler)

STEINBEIS LUNCHBREAK. AUF EINEN HAPPEN MIT...

Termine finden Sie auf www.steinbeis.de/lunchbreak

STEINBEIS-TAG 2022

30. September 2022 | Steinbeis-Campus Stuttgart-Hohenheim
www.steinbeis-tag.de

Weitere Infos finden Sie auf [WWW.STEINBEIS.DE/VERANSTALTUNGEN](https://www.steinbeis.de/veranstaltungen).

IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 2/2022
ISSN 1864-1768 (Print)

HERAUSGEBER

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

VERANTWORTLICHE REDAKTEURIN

Anja Reinhardt
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
E-Mail: anja.reinhardt@steinbeis.de

REDAKTION

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina, Luisa Dietrich
E-Mail: transfermagazin@stw.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren und Interviewpartner verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

ABBESTELLUNG

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an media@steinbeis.de oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

GESTALTUNG UND SATZ

Julia Schumacher

DRUCK

Berchtold Print-Medien GmbH, Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

Fotos stellten, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.
Titelbild: © undraw.co

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 5.500 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

