

TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 02|25

NEXT LEVEL: PERSONALENTWICKLUNG IM WANDEL



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

2.500 UNTERNEHMEN
gegründet.

Entstanden ist ein Verbund aus **5.100 EXPERTINNEN UND EXPERTEN** in rund **1.000 UNTERNEHMEN**, die jährlich mit mehr als **10.000 KUNDEN** Projekte durchführen.

So werden Unternehmen und Mitarbeitende 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

 instagram.com/steinbeisverbund

 youtube.com/c/steinbeisverbund

 linkedin.com/company/steinbeis

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

zu allen Zeiten, in denen wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformationen stattfinden, stellt sich die Frage: Welche Kompetenzen brauchen der Mensch oder auch Unternehmen, damit sie nicht nur Teil des Umbruchs sind, sondern sich positionieren können, um den Wandel aktiv mitgestalten zu können.

Die Erkenntnis, dass es hierzu einer dynamischen Synergie von Polen bedarf, um die notwendige „Spannung“ für einen Wandel aufzubauen, ist nicht neu. Schon Ferdinand von Steinbeis – der Namensgeber der Steinbeis-Stiftung – stand vor der Herausforderung, praktische Fähigkeiten und theoretisches Wissen als „Energie“ in den industriellen Wandel Ende des 19. Jahrhunderts notwendigerweise einzubringen.

Welche Kompetenzen benötigen sowohl Menschen als auch Unternehmen, um Lösungen voranbringen zu können und nicht nur Getriebene zu sein? Das auf heute „transferierte“ Zitat aus Goethes „Faust I“ zum „Geist der Zeiten“ kann handlungsleitend sein: „Der Wandel gelingt und trägt, wenn wir ihn Sinn-stiftend und Werte-haltig gestalten!“

Die notwendigen Ressourcen und Zugänge für diese Gestaltung gilt es zu erschließen. Die Autorinnen und Autoren aus den Steinbeis-Verbundunternehmen bieten in den Beiträgen dieser TRANSFER-Ausgabe vielfältige Möglichkeiten an, sowohl Menschen als auch Unternehmen mithilfe dualer, projektbasierter Konzepte dabei zu unterstützen, Wissen und Technologien effektiv zu entwickeln und anzuwenden.

Menschen können dabei ihre Fähigkeiten in konkreten Projekten, die reale Herausforderungen aufgreifen, weiterentwickeln. Unternehmen profitieren davon, indem sie ihre Mitarbeitenden gezielt projektorientiert fördern und gleichzeitig innovative Lösungen für ihre Geschäftsprozesse entwickeln. Auf diese Weise entsteht ein dynamischer Kreislauf: Wissen wird geschaffen, angewendet und kontinuierlich erneuert.

Sie werden auch Beiträge finden, bei denen es gilt innezuhalten. Reflektion von Ideen wie auch das Wirkenlassen von technologischen Trends, die die Zukunft der „KompetenzBildung“ beeinflussen, gehören genauso dazu wie das Inanspruchnehmen von konkreten Kooperationsmöglichkeiten.

Mit kompetenzbildenden Grüßen und den besten Wünschen für einen hohen Lese-Umsetzungsgrad,
Uwe Haug



UWE HAUG

uwe.haug@steinbeis.de (Autor)

Uwe Haug ist Geschäftsführer der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer. Seit mehr als 30 Jahren ist er in verschiedenen Positionen im Steinbeis-Verbund aktiv. Er koordiniert zentral das Thema „KompetenzBildung“ (Menschen [Aus- und Weiterbildung] und Unternehmen [Forschung und Entwicklung]) sowie das internationale Netzwerk von Steinbeis.



26



35

03
EDITORIAL

FOKUS

08

VERTRAUEN ALS MOTOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Im Gespräch mit Professor Dr. Maren Lay, Steinbeis-Unternehmerin am Steinbeis-Beratungszentrum IPAL - Institute for People Analytics & Leadership

12

AUF PERSONALENTWICKLUNG KOMMT ES AN...

...oder: Zukunftskompetenzen und lebenslanges Lernen im digitalen Wandel

16

FÜHRUNG IM WANDEL

Mit New Leadership, Team Staffing und KI den Weg für zukunftsfähige Organisationen ebnen

18

MUT STATT ANGST: PERSONALENTWICKLUNG NEU DENKEN

Im Gespräch mit Bruno Gross, geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Deutschland GmbH

20

VON DER WISSENSVERMITTLUNG ZUM BRÜCKENBAUER

Personalentwicklung als systemischer Resonanzraum

22

NEUDENKEN STATT SICH ZU BEKLAGEN

Was wäre, wenn der Fachkräftemangel in Wahrheit kein Mangel an Menschen ist – sondern ein Mangel an Vorstellungskraft, Mut und Haltung?

26
DIE UNTERSCHÄTZTE FÄHIGKEIT IN DER MODERNNEN ARBEITSWELT

Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor

29

SO GELINGT DIE MODERNE FÜHRUNG

Steinbeis-Experten verbinden Selbst- mit Teamführung

32

WEITERBILDUNG IM UMBRUCH

Von der Qualifikation zu Mensch-Maschine-Kompetenzarchitekturen und neuronalen Interfaces

35

FÜHRUNG NEU DENKEN

Organisations- und Führungskultur als Schlüssel zur erfolgreichen Personalentwicklung

38

IM FOKUS: DIGITALE TECHNOLOGIEKOMPETENZ

Steinbeis-Experten wollen digitale Fähigkeiten der Unternehmen stärken

40

MIT „VIRAL“ DIE TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN GESTALTEN

Im Gespräch mit Professor Dr. Daniel Graewe und Andreas Renner



44

52



QUERSCHNITT

44

BRÜCKENBAUER FÜR DEN „NEW MITTELSTAND“

Der Transferpreis der Steinbeis-Stiftung zeichnet ein zukunftsweisendes Kooperationsprojekt im Bereich der Intralogistik aus

48

KI UND DATEN IN DER INDUSTRIE: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Der Steinbeis-Dialog@Adlershof setzt sich mit den Fragen des Vertrauens und des kritischen Denkens auseinander

52

PRAXISERFAHRUNG DANK SIMULATOR UND DIGITALEM ABBILD

Die SimOps-Lernplattform des Herrenberger Steinbeis-Teams macht Softwareentwicklung unter realen Bedingungen möglich

54

NACHHALTIGKEIT: EIN WETTBEWERBSVORTEIL IM MITTELSTAND

Die Steinbeis Consulting Group unterstützt Hofmann Global auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft

56

STRATEGISCHE SYNERGIE FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM

Steinbeis-Alumnus und Karlsruher Steinbeis-Team arbeiten bei der Wachstumsstrategie eines Unternehmens zusammen

58

EIN KUNSTSTOFF REVOLUTIONIERT ENTWÄSSERUNGSSYSTEME

Kunststoff statt Gusseisen – der innovative Ansatz des Steinbeis-Teams in Horb

60

WENN ERFOLG NUR DIE HALBE WAHRHEIT ERZÄHLT

Das bwcon research Team untersucht Misserfolgsfaktoren in der Verbundarbeit

63

NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

66

VORSCHAU & UNSERE ONLINE-FORMATE

67

IMPRESSUM





NEXT LEVEL: PERSONAENTWICKLUNG IM WANDEL

Das Ziel der **PERSONAENTWICKLUNG** ist klar definiert: Die Förderung, Bildung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sollen den **UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG** steigern. Doch wie andere Unternehmensbereiche befindet sich auch die Personalentwicklung im **WANDEL** und wird sowohl von technologischen als auch gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst – etwa durch künstliche Intelligenz, die Frage nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns oder den Fachkräftemangel. Die **HERAUSFORDERUNG** dabei: die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, um den **LANGFRISTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG** zu sichern. Mit welchen Methoden und Instrumenten dies gelingen kann und welche Angebote Steinbeis-Verbundunternehmen dabei bieten, zeigen unsere Autorinnen und Autoren in den folgenden Beiträgen.

VERTRAUEN ALS MOTOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. MAREN LAY,
STEINBEIS-UNTERNEHMERIN AM
STEINBEIS-BERATUNGZENTRUM IPAL -
INSTITUTE FOR PEOPLE ANALYTICS & LEADERSHIP



© istockphoto.com/lrina_Strelnikova

Digitalisierung und künstliche Intelligenz sind allgegenwärtig. Auch die Arbeitswelt und somit die Personalentwicklung stehen dadurch vor tiefgreifenden Veränderungen. Doch wo Wandel stattfindet, entstehen auch Unsicherheiten: Wie kann die Personalentwicklung dazu beitragen, dass Mitarbeitende – und damit auch Unternehmen – von den neuen Technologien profitieren? Dazu hat sich die TRANSFER mit Professor Dr. Maren Lay getroffen, Steinbeis-Unternehmerin am Steinbeis-Beratungszentrum IPAL – Institute for People Analytics & Leadership sowie Professorin für Personal- und Organisationsentwicklung an der Hochschule Heilbronn. Ihr Ziel: Künstliche Intelligenz so zu gestalten, dass sie für Menschen verständlich bleibt und Vertrauen schafft. Damit möchte sie die Akzeptanz digitaler Technologien fördern und eine Digitalisierung ermöglichen, die menschennah und verantwortungsvoll gestaltet ist. Ihre Überzeugung: Dort, wo Vertrauen wächst, beginnt echte Entwicklung.

Frau Professor Lay, Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) sind heute allgegenwärtig und verändern die Arbeitswelt spürbar. Einige empfinden das eher als Bedrohung denn als Chance. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe dafür?

Digitalisierung und KI machen derzeit unglaublich viel möglich, bringen aber auch viele Fragen und Unsicherheiten mit sich. Wer im Umgang mit KI ein gewisses Unbehagen spürt, ist damit keineswegs allein. Studien wie das KI-Misstrauensbarometer zeigen, dass viele Menschen der technologischen Zukunft skeptisch gegenüberstehen.

Drei Dinge spielen dabei aus meiner Sicht eine besonders große Rolle. Erstens das Tempo und die Intransparenz: Die Entwicklungen rund um KI passieren in rasantem Tempo – manchmal schneller, als man überhaupt folgen kann. Und oft ist gar nicht klar: Was kann KI eigentlich schon? Was kommt da noch? Wenn der Nutzen nicht auf Anhieb sichtbar ist, wächst die Unsicherheit. Und wer sich plötzlich fragt, ob er fachlich noch mithalten kann, reagiert verständlicherweise erst mal mit Skepsis.

Zweitens die Entwertung von Kompetenzen: Viele haben sich über Jahre hinweg Wissen und Können aufgebaut – und nun scheint manches davon plötzlich weniger gefragt zu sein. Das macht natürlich etwas mit einem. Da taucht schnell die Frage auf: Werde ich noch gebraucht? Das ist dann eine zutiefst persönliche, identitätsbezogene Fragestellung.

Und drittens der Kontrollverlust durch unklare Spielregeln. Wenn man das Gefühl hat, es läuft ein Spiel, aber keiner



VERTRAUEN BILDET DIE GRUNDLAGE: VERTRAUEN IN SICH SELBST, IN DIE ORGANISATION – UND IN DEN SINN DES NEUEN.

sagt einem so richtig nach welchen Regeln – dann entsteht Misstrauen. Und wer ist eigentlich der Schiedsrichter? Welche ethischen oder rechtlichen Leitplanken gelten? Solche Unklarheiten lassen viele sich ausgeschlossen fühlen, statt als Teil der Veränderung.

Diese Ängste sind nachvollziehbar und verdienen es, ernst genommen zu werden. Veränderungsbereitschaft entsteht nicht durch neue Technik, sondern durch ein Gefühl der Zugehörigkeit und Sicherheit. Vertrauen bildet dabei die Grundlage: Vertrauen in sich selbst, in die Organisation – und in den Sinn des Neuen.

Genau mit diesen Fragen beschäftigen wir uns auch im Forschungsprojekt „Citizen Trust in AI Innovations“ [CITA], in dem wir in Reallaboren untersuchen, wie Menschen KI erleben und mit ihr interagieren. Dabei zeigt sich klar:

Vertrauen ist kein Zufallsprodukt. Es wächst, wenn Technologie verständlich ist, wenn Beteiligung möglich wird – und wenn Menschen sich gesehen und einbezogen fühlen. Nur dann können sich neue Kompetenzen entfalten – und aus Unsicherheit wird Gestaltungskraft.

Wie können Unternehmen Vertrauen und Akzeptanz im Umgang mit Digitalisierung und KI fördern – insbesondere im Blick auf die Mitarbeitenden? Welche Rolle spielt dabei die Personalentwicklung?

Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn Menschen ganz konkret erleben: Dieses neue Tool hilft mir – es nimmt mir Arbeit ab, es unterstützt mich, ohne mich zu ersetzen. Solche positiven Erfahrungen sind oft der beste Türöffner. Dafür braucht es Transparenz, Beteiligung und echte Lernräume. Mitarbei-

tende müssen verstehen: Warum wird diese Technologie eingeführt? Was verändert sich konkret für mich – und was habe ich davon?

Was man dabei nicht unterschätzen sollte: Vertrauen ist auch eine bewusste Entscheidung. Manchmal braucht es den Moment, in dem man sagt: „Okay, ich gebe dem Neuen eine Chance – auch wenn ich es noch nicht vollständig durchblicke.“ Wer mit Neugier statt mit Abwehr reagiert, bleibt handlungsfähig – und das ist enorm wichtig, gerade in Veränderungsprozessen.

Ich persönlich finde es auch hilfreich, den Blick einmal zurück zu richten: Was würden wir heute denn ohne Taschenrechner machen? Ohne Bücher, Fernseher oder das Navigationssystem? All diese Neuerungen wurden anfangs äußerst kritisch gesehen – aus Sorge, dass wir dadurch bestimmte Fähigkeiten verlieren. Heute wissen wir: Sie entlasten uns – und schaffen Raum für Neues. Auf diese Weise können wir im Prinzip auch auf künstliche Intelligenz schauen: nicht als Bedrohung, sondern als Erweiterung. Natürlich dürfen und sollten wir kritisch bleiben – aber eine konstruktive Haltung hilft uns, Gestaltungsspielräume zu nutzen, statt uns zu verschließen.

Die Personalentwicklung sehe ich dabei als einen zentralen Schlüssel. Sie unterstützt Mitarbeitende dabei, neue Technologien fachlich zu verstehen und sicher anzuwenden. Und noch viel wichtiger ist, dass sie die richtige Haltung fördert: Offenheit, die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, und Vertrauen in die eigene Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln. Außerdem stärkt Personalentwicklung Kompetenzen, die heute besonders gefragt sind – etwa den Umgang mit Unsicherheiten. Ganz entscheidend ist zudem, dass sie eine Unternehmenskultur fördert, in der Fehler nicht als Misserfolg, sondern als Lernchance gesehen werden. Nur so

können Mitarbeitende dem Wandel mit Zuversicht und Mut begegnen.

Ihr Steinbeis-Unternehmen legt einen Schwerpunkt auf Change-Management in der Personal- und Organisationsentwicklung. Was sind aus Ihrer Erfahrung die größten Hürden?

Die Hürden sind unterschiedlich und hängen stark vom jeweiligen Kontext ab. Was ich aber immer wieder beobachte, ist, dass Widerstand oft zu schnell als bloßes „Nein“ wahrgenommen wird. Dahinter stecken meist aber ganz andere Dinge – etwa Unsicherheit, das Gefühl, nicht verstanden zu werden, Zweifel daran, ob die Veränderung wirklich sinnvoll ist, oder auch die Angst, den eigenen Platz zu verlieren. Manchmal geht es einfach um den Wunsch nach Orientierung, Sicherheit und Wertschätzung. Darum ist es im Change-Management so wichtig, wirklich zuzuhören und zu versuchen, die Botschaften hinter dem Widerstand zu lesen – statt ihn direkt zu bekämpfen.

Ein weiterer Stolperstein ist, dass Veränderungen häufig zu schnell, zu umfangreich und zu unübersichtlich angegangen werden. Mitarbeitende fragen sich dann: Was ändert sich konkret? Was bleibt gleich? Wie wirkt sich das auf meinen Alltag aus? Viele denken bei Wandel an ein Projekt mit Anfang und Ende – dabei ist es vielmehr eine langfristige Entwicklung: eine Haltung und Kultur, die Zeit und auch mal Pausen zum Durchatmen braucht.

Was ich ebenfalls immer wieder sehe: Der Anspruch an Führungskräfte ist extrem hoch – sowohl von außen als auch von ihnen selbst. Das Bild der Führungskraft als „Superheld“, der alle Unsicherheiten abfängt und immer den genauen Plan hat, ist überholt. Stattdessen geht es darum, authentisch zu bleiben und auch mal zu sagen: „Ich weiß es noch nicht, aber wir finden gemeinsam eine

Lösung.“ Oder auch: „Ich hole mir Unterstützung, wenn ich sie brauche.“ Führungskräfte stehen dabei nicht allein da: Externe Begleitung kann helfen, neue Perspektiven zu bringen, schwierige Themen anzusprechen und Wandel insgesamt leichter und wirksamer zu gestalten.

Ein Format, das ich in diesem Zusammenhang sehr schätze, sind Future Experience Groups. Dort erarbeiten wir gemeinsam verschiedene Szenarien für die Zukunft – fast wie ein Navigationsystem mit verschiedenen Routen. So wird Zukunft konkret und greifbar und Unternehmen können besser verstehen, was sich für Geschäftsmodelle, Kunden, Rollen und Kompetenzen der Mitarbeitenden ändert. Das nimmt den Schrecken aus dem Unbekannten und macht Wandel handhabbar.

Wenn wir den Blick in die Zukunft richten: Was muss sich in der Personalentwicklung verändern, damit Unternehmen auch morgen erfolgreich sind?

Personalentwicklung muss näher am Arbeitsalltag, individueller und mutiger werden – sonst bleibt sie gut gemeint, aber wirkungslos. In meiner Arbeit zeigt sich immer wieder: Es sind vor allem drei Punkte, die darüber entscheiden, ob Personalentwicklung künftig einen echten Unterschied macht.

Erstens: Weg vom Gießkannenprinzip – hin zu individuellen Lernpfaden. Menschen lernen unterschiedlich: im Tempo, in der Tiefe, im Zugang. Standardisierte Formate greifen da zu kurz. Gefragt sind Lernangebote, die anschlussfähig sind – etwa Microlearning, Learning-on-Demand oder persönliche Lernziele. Und vor allem: eine Kultur, in der Lernen nicht als Zusatzaufgabe gilt, sondern als selbstverständlicher Teil der Arbeit.

Zweitens: Zukunftskompetenzen wie digitale Souveränität, kritisches Denken und emotionale Intelligenz müssen gezielt entwickelt werden. Dafür braucht es Lernformate, die wirklich etwas bewegen: simulationsbasiertes Lernen, interdisziplinäre Projekte, ehrliches Feedback – und Räume, in denen Menschen sich ausprobieren, reflektieren und über sich hinauswachsen können.

Drittens: Führung muss neu gedacht werden – als Ermöglicherin von Entwicklung. Immer wieder sehe ich in der Praxis: Wo Führung Vertrauen schenkt, Orientierung gibt und selbst Lernprozesse vorlebt, entsteht echte Veränderung. Die Rolle der Kontrollinstanz greift in komplexen Kontexten nicht mehr. Stattdessen braucht es Führung, die Mut macht, offen kommuniziert – und psychologische Sicherheit schafft, damit Neues entstehen kann.

PROF. DR. MAREN LAY
maren.lay@steinbeis.de (Interviewpartnerin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum IPAL - Institute for People Analytics & Leadership
(Stuttgart)
www.steinbeis.de/su/2311

AUF PERSONALENTWICKLUNG KOMMT ES AN...

...ODER: ZUKUNFTSKOMPETENZEN UND LEBENSLANGES LERNEN
IM DIGITALEN WANDEL

Dass sich Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung im Zeitalter künstlicher Intelligenz, fortschreitender Digitalisierung und demografischer Veränderungen erneuern müssen, ist unumstritten: Sogenannte transformative Kompetenzen ergänzen das Spektrum klassischer, digitaler und technologischer Fähigkeiten und formen damit das Bild der Zukunftskompetenzen. Es stellt sich daher die Frage: Was also lernen wir in Zukunft – für die Zukunft? Der Steinbeis-Experte Dr. Thomas Ehrl vom Steinbeis-Beratungszentrum FUTURE OF WORK hat sich für die TRANSFER mit dieser Frage auseinandergesetzt.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, der durch technologische Innovationen, gesellschaftliche Veränderungen, den demografischen Wandel und insbesondere durch die zunehmende Integration künstlicher Intelligenz (KI) geprägt ist. Diese Entwicklungen fordern von Unternehmen und ihren Beschäftigten eine hohe Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft.

Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung stehen dabei vor der Aufgabe, nicht nur klassische und digitale Kompetenzen zu fördern, sondern auch sogenannte transformative Kompetenzen zu integrieren – Zukunftskompetenzen, die das Fundament zukünftiger Beschäftigungsfähigkeit bilden.

ZENTRALE ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Zukunftskompetenzen oder „Future Skills“ umfassen ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen, die über traditionelle Fachkompetenzen hinausgehen und in den kommenden Jahren branchenübergreifend an Relevanz gewinnen werden. Die Notwendigkeit diese Kompetenzen zu entwickeln ergibt sich unter anderem aus drei Faktoren:

- Der technologische Fortschritt, insbesondere Digitalisierung und Automatisierung, verändert Arbeitsprozesse grundlegend und erfordert neue Qualifikationen – etwa im Umgang mit Daten, Netzwerken, Software und KI-Anwendungen.
- Die zunehmende globale Vernetzung macht internationale Zusammenarbeit wichtiger denn je. Interkulturelle Kompetenzen sowie die Fähigkeit, in diversen Teams effektiv zu agieren, sind heute unerlässlich.
- Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor die Herausforderung, dass Beschäftigte sich kontinuierlich weiterbilden müssen, um mit den sich schnell verändernden Technologien Schritt zu halten.

Darüber hinaus sind Unternehmen zunehmend gefordert, nachhaltige Prozesse und Strategien zu implementieren – was spezifische Kompetenzen im Bereich ökologischer und sozialer Verantwortung voraussetzt.

Im Zentrum der Zukunftskompetenzen stehen vier Bereiche:

- 1. Technologische Kompetenzen**
Sie beziehen sich auf das Verständ-

nis, die Anwendung und den sicheren Umgang mit modernen Technologien, digitalen Systemen und Werkzeugen. In vielen Berufsfeldern sind sie unverzichtbar, um effizient und zukunftsfähig zu arbeiten.

2. Digitale Schlüsselkompetenzen

Sie beinhalten die Fähigkeit, digitale Technologien zu verstehen



und anzuwenden – von grundlegenden IT-Kenntnissen bis hin zu spezialisierten Fähigkeiten wie Datenanalyse und dem Einsatz von KI oder Social-Media-Werkzeugen.

3. Klassische Kompetenzen

Das sind grundlegende Fähigkeiten und Eigenschaften, die unabhängig von spezifischen Technologien oder Branchen für den beruflichen und persönlichen Erfolg entscheidend sind. Dazu zählen unter anderem soziale, kommunikative und methodische Fähigkeiten. Die Kompetenz, eigene und fremde Emotionen zu erkennen, zu verstehen und konstruktiv zu beeinflussen, ist etwa für Zusammenarbeit und Führung – auch in virtuellen Teams – zentral.



Übersicht und Beispiele
für Zukunftskompetenzen



© istockphoto.com/Nuthawut Somsuk

4. Transformative Kompetenzen

Sie befähigen Menschen, sich flexibel an Veränderungen anzupassen, kreativ Innovationen voranzutreiben und die Zukunft aktiv mitzugestalten. In einer sich ständig wandelnden Welt sind Anpassungsfähigkeit, Agilität und Flexibilität im Denken und Handeln ebenso gefragt wie agile Methoden wie Scrum oder Kanban. Kontinuierliche Weiterbildung wird zur Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit. Auch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte wird zunehmend zur Schlüsselkompetenz.

KOMPETENZENTWICKLUNG MIT KI: HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

Der Einsatz von KI wird die Arbeitswelt grundlegend verändern. Routinetätigkeiten und administrative Aufgaben werden zunehmend automatisiert, wo-

durch Ressourcen für kreative, strategische und zwischenmenschliche Tätigkeiten frei werden. Gleichzeitig entstehen neue Berufsfelder, etwa im Bereich Big Data, Datensicherheit oder KI-Projektmanagement. Die wichtigste Konsequenz: ein fundamentaler Wandel der Kompetenzanforderungen. Neben digitalen Fähigkeiten gewinnen Soft Skills wie kritisches Denken, Veränderungsbereitschaft und kollaboratives Arbeiten an Bedeutung. Die Fähigkeit zur schnellen Adaption, die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und der souveräne Umgang mit Informationen und Medien werden zur Grundvoraussetzung, um in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt bestehen zu können.

MIT PERSONALENTWICKLUNG DEN WANDEL GESTALTEN

Zukunftscompetenzen sind der Schlüssel, um den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen. Sie integrieren technolo-

gische, soziale, kreative und nachhaltigkeitsorientierte Aspekte und gehen weit über klassische Fachkompetenzen hinaus.

Die Personalentwicklung muss sich als Treiberin und Gestalterin dieses Wandels verstehen: durch die Implementierung innovativer Lernkonzepte, die Etablierung einer kontinuierlichen Lernkultur und die Befähigung der Mitarbeitenden, die Chancen der Zukunft aktiv zu nutzen. Nur so lässt sich die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer KI-dominierten und digitalisierten Welt sichern.

DR. THOMAS EHRL
thomas.ehrl@steinbeis.de
(Autor, Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
FUTURE OF WORK
(Recklinghausen)

www.steinbeis.de/su/2576



„ZIEL IST ES, DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS NACHHALTIG ZU SICHERN“

IM GESPRÄCH MIT DR. THOMAS EHRL, STEINBEIS-UNTERNEHMER
AM STEINBEIS-BERATUNGZENTRUM FUTURE OF WORK

Herr Dr. Ehrl, Ihr Steinbeis-Unternehmen trägt den Namen FUTURE OF WORK: Welche Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach die Arbeit der Zukunft prägen?

Die Arbeitswelt der Zukunft wird maßgeblich durch die fortschreitende Digitalisierung, technologische Innovationen wie den verstärkten Einsatz von KI sowie durch gesellschaftliche Verän-

derungen und den Fachkräftemangel geprägt sein. KI wird viele administrative Tätigkeiten automatisieren oder tiefgreifend verändern, während gleichzeitig flexible Arbeitsmodelle wie hybrides

Arbeiten und flexible Arbeitszeiten zur Norm werden. Die Kompetenzorientierung rückt dabei in den Vordergrund: Nicht mehr formale Abschlüsse, sondern nachweisbare Fähigkeiten und kontinuierliches Upskilling bestimmen die Entwicklung der Arbeitskräfte. Führungskräfte übernehmen zunehmend die Rolle von Mentoren und Coaches, während sich Teams in flachen Hierarchien selbst organisieren und Verantwortung übernehmen. Werte wie Sinnhaftigkeit, ökologische und soziale Verantwortung sowie Vielfalt und Inklusion werden zu integralen Bestandteilen der Unternehmensstrategie.

Stichwort KI: Diese wird oft mit Ängsten und Unsicherheiten verbunden. Halten Sie diese Sorgen für gerechtfertigt? Und wie wird KI die Arbeitswelt, die wir kennen, verändern?

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt grundlegend transformieren, indem sie Routine- und Verwaltungsaufgaben effizienter gestaltet und Fehlerquellen minimiert. Gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder, etwa im Bereich Big Data, Datensicherheit und KI-Projektmanagement. Der zentrale Wandel betrifft jedoch die Kompetenzanforderungen: Neben digitalen Fähigkeiten gewinnen Soft Skills wie kritisches Denken, Veränderungsbereitschaft und kollaboratives Arbeiten an Bedeutung. Lebenslanges Lernen wird zur unverzichtbaren Voraussetzung, um in einer dynamischen Arbeitswelt bestehen zu können. Die Veränderungen durch KI bieten nicht nur Herausforderungen, sondern eröffnen auch Chancen, sich

auf kreative und strategische Tätigkeiten zu konzentrieren und gesellschaftliche Mehrwerte zu schaffen.

Welche Rolle spielt die Personalentwicklung in diesem Veränderungsprozess?

Personalentwicklung übernimmt eine Schlüsselrolle, um den technologischen Wandel menschlich, nachhaltig und zukunftsorientiert zu gestalten. Sie ist verantwortlich für die Entwicklung und Förderung der Kompetenzen, die in einer KI-geprägten Arbeitswelt benötigt werden, und trägt zur Etablierung einer kontinuierlichen Lernkultur bei. Darüber hinaus begleitet sie den kulturellen Wandel, agiert als strategische Partnerin der Unternehmensleitung und setzt sich für Empowerment sowie die Förderung von Resilienz ein. Ziel ist es, die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch datenbasierte Personalplanung und gezielte Skill-Gap-Analysen zu sichern.

Resilienz gewinnt zunehmend an Bedeutung. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür und wie kann diese Fähigkeit im Unternehmen gefördert werden?

Die gestiegene Bedeutung von Resilienz in Unternehmen ist eine direkte Reaktion auf die zunehmende Komplexität, Unsicherheit und Dynamik der Arbeitswelt. Resilienz ermöglicht es Beschäftigten, mit Veränderungen, Belastungen und Krisen konstruktiv umzugehen. Unternehmen sollten Resilienz auf vier Ebenen fördern: durch individuelle Trainings und Coachingangebo-

te, durch Führungskräfte als Vorbilder einer resilienten Unternehmenskultur, durch organisationale Maßnahmen wie flexible Arbeitsmodelle und soziale Netzwerke sowie durch die strategische Verankerung und Messung von Resilienz in der Unternehmensführung.

Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung, steht aber selbst aktuell vor neuen Herausforderungen: Wie verändern sich Lernprozesse und wie kann die Personalentwicklung darauf reagieren, um weiterhin einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten?

Lernprozesse werden zunehmend dynamischer, individueller, vernetzter und technologiegestützter. Die Herausforderung besteht darin, diese Veränderungen nicht nur technisch, sondern auch kulturell zu verankern, sodass Lernen als integraler Bestandteil der Arbeit wahrgenommen wird. Neue Lernkonzepte setzen auf die Antizipation zukünftiger Kompetenzbedarfe, die Individualisierung von Lernangeboten, die Integration von Lernen in den Arbeitsalltag, die Entwicklung unterstützender Führungskräfte, die Messbarkeit und Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Förderung von Vielfalt und Inklusion sowie auf die digitale Transformation der Personalentwicklung selbst. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu sichern und Mitarbeitende optimal auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Dr. Thomas Ehrl ist autorisierter INQA-Coach und begleitet KMU bei Digitalisierungsprojekten. Als „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) unterstützen INQA-Coaches KMU auf dem Weg zu einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur und tragen damit zur Fachkräftesicherung bei. INQA-Coaching ist ein Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und bezuschusst KMU auf diesem Weg.

Weitere Informationen unter www.inqa.de

FÜHRUNG IM WANDEL

MIT NEW LEADERSHIP, TEAM STAFFING UND KI DEN WEG FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN EBNEN

Die digitale Transformation fordert von Unternehmen ein neues Führungsverständnis – als Reaktion auf technologische Innovationen, hybride Arbeitsmodelle, generationsübergreifende Teams und die zunehmende Verschmelzung von Beruf und Privatleben. In einer von Unsicherheit und Komplexität geprägten VUCA-Welt stoßen klassische Steuerungsmodelle an ihre Grenzen. Auch die Rolle von Führung verändert sich spürbar: Prozesse lassen sich digitalisieren, Menschen jedoch nicht. Gefragt ist heute eine Personalentwicklung, die früher ansetzt und auf eine Zusammenarbeit abzielt, die echte Verbindung schafft – also eine Personalentwicklung, die die Frage „Was braucht mein Team gerade wirklich – fachlich wie kulturell?“ beantworten kann. Wie das gelingen kann, zeigen die bwcon GmbH und ihr Partnerunternehmen tlou.ai.



Digital Leadership beschreibt in diesem Kontext nicht primär den Umgang mit Technologien, sondern die Fähigkeit, in dynamischen Kontexten Orientierung zu geben, Vertrauen aufzubauen und partizipative Strukturen zu fördern. Führung wird damit zum kontinuierlichen Lernprozess, verbunden mit der Bereitschaft, bestehende Machtverhältnisse zu hinterfragen und neue Werte wie Transparenz, Vertrauen, kulturelle Passung und gemeinsame Zielorientierung stärker zu verankern.

Diese Haltung zeigt sich nicht erst im operativen Alltag, sondern beginnt bereits bei der Frage, wen wir überhaupt ins Team holen und warum. Genau hier legt das Recruiting den Grundstein für das, was später zählt: Vertrauen, Klarheit und gemeinsames Lernen. Stellen-ausschreibungen, die Anforderungen selten hinterfragen, oder Auswahlentscheidungen, die sich allein auf Lebensläufe stützen, greifen hier zu kurz. In einer Arbeitswelt, in der Veränderung die einzige Konstante ist, geht es nicht mehr nur darum, Positionen zu besetzen, sondern darum, Teams mit Persönlichkeiten und Cultural Fit weiterzuentwickeln.

SITUATIONSORIENTIERTE FÜHRUNG BRAUCHT VERTRAUEN

Wirksame Führung ist zunehmend situationsorientiert. Sie richtet sich nach den Aufgaben, dem Reifegrad des Teams und den jeweiligen Rahmenbedingungen im Unternehmen wie beispielsweise der gelebten Kultur. In hybriden und virtuellen Arbeitskontexten sind Vertrauen, persönliche Nähe und klare Kommunikation entscheidend. Besonders in der Startphase digitaler Zusammenarbeit sollte ein gezielter und bewusster Vertrauensaufbau stattfinden. Zudem beginnt erfolgreiches Führungsverhalten bei glaubwürdiger Selbstführung, einer klaren Wertorientierung sowie der Fähigkeit, Sinn zu stiften und Entwicklungen bei den Mitarbeitenden zu begünstigen. Dazu braucht es auch eine offene Feedbackkultur und geeignete Kommunikationsformen im Team.

LERNEN ALS STRATEGISCHES FÜHRUNGSMittel

Gleichzeitig schaffen New-Learning-Ansätze wie Microlearning, regelmäßige Reflexionsformate oder teambezogene



ALS PLATTFORM FÜR INNOVATION UND DIGITALISIERUNG BIETET BWCN DAHER PRAXISNAHE FORMATE, DIE UNTERNEHMEN BEFÄHIGEN, VERÄNDERUNGEN AKTIV ZU GESTALTEN.

Feedbackprozesse im beruflichen Alltag individuelle Lernchancen und stärken dadurch die kollektive Handlungsfähigkeit im Team. Dabei verändert sich die Rolle der Führungskraft grundlegend: weg vom klassischen Entscheider, hin zum Ermöglicher, Coach und Moderator. In einem von Eigenverantwortung, Vertrauen und Partizipation geprägten Umfeld gestaltet Führung nicht nur Prozesse, sondern auch aktiv Kultur und Haltung mit. Lernen wird so zu einem strategischen Führungsinstrument und einem zentralen Bestandteil organisationaler Resilienz im Wandel.

Im Alltag von bwcon und seinen Mitgliedsunternehmen zeigt sich deutlich, dass Unternehmen vor allem dann zukunftsfähig bleiben, wenn sie gezielt Räume für Lernen, Dialog und Co-Kreation schaffen und diese strukturell im Führungsansatz und Arbeitsalltag verankern. Als Plattform für Innovation und Digitalisierung bietet bwcon daher praxisnahe Formate, die Unternehmen befähigen, Veränderungen aktiv zu gestalten. Durch Workshops, Coaching-Programme wie zum Beispiel INQA und themenspezifische Veranstaltungsreihen unterstützt das Netzwerk den Austausch zwischen Unternehmen und fördert dabei branchenübergreifende Synergien zwischen jungen, innovativen Unternehmen und Mitgliedsunternehmen mit etablierten Strukturen.

TLOU.AI – BEWERBUNGS- SCREENING TRIFFT KULTUR

Ein Praxisbeispiel aus dem bwcon-Netzwerk ist tlou.ai: Eine KI-gestützte Plattform, die Teams und Führungs-

kräfte dabei unterstützt, präzise zu erkennen, was ein Team aktuell in Bezug auf Skills, Teamstruktur und kulturelle Passung braucht. tlou.ai hilft Unternehmen auch dabei, ihre eigenen Werte greifbar zu machen und daraus zielgruppengerechte Stellenausschreibungen zu entwickeln, die wirklich passende Fachkräfte ansprechen. Bereits im Auswahlprozess werden individuell generierte Interviewfragen erstellt, die sowohl auf die Rolle als auch den Teamkontext abgestimmt sind. So erhalten Führungskräfte vor dem ersten Gespräch ein klares Bild von der fachlichen und persönlichen Eignung der Bewerbenden.

Durch diesen Ansatz wird Team Staffing nicht mehr als administrative Maßnahme verstanden, sondern als transparentes, kollaboratives Führungsinstrument. Teams reflektieren gemeinsam, welche Rollen aktuell gebraucht werden, und wirken aktiv an der Besetzung mit. Das stärkt nicht nur die Identifikation mit

neuen Kollegen, sondern auch die Teamkultur – lange bevor das eigentliche Onboarding beginnt.

„Führung bedeutet heute nicht mehr, alle Antworten zu haben – sondern die richtigen Fragen zu stellen und Teams zu befähigen, gemeinsam tragfähige Antworten zu entwickeln“, so Jan Ludwig, Gründer & CEO von tlou.ai.

GANZHEITLICH DENKEN – WANDEL GESTALTEN

Führung beginnt also dort, wo die entscheidenden Fragen gestellt werden: Was brauchen wir – jetzt, in dieser Phase, als Team? Und: Wer bringt nicht nur die passenden Kompetenzen mit, sondern auch die Haltung, die zu uns passt? Zukunftsfähigkeit entsteht genau an diesem Schnittpunkt – wenn Technologie, Führung und Kultur zusammenspielen und Unternehmen den Mut haben, ihre Führungs- und Lernkultur im Wandel ganzheitlich zu denken.

NICO STRICZ
nico.stricz@steinbeis.de (Autor)



Berater Personalentwicklung & Weiterbildung
bwcon GmbH (Stuttgart)
www.steinbeis.de/su/1838
www.bwcon.de

DR. LUKAS BRUNS
lukas-bernfried.bruns@steinbeis.de (Autor)



Senior Berater
Personalentwicklung &
Innovationsprozesse
bwcon GmbH (Stuttgart)
www.steinbeis.de/su/1838
www.bwcon.de

JANINA BELKE
(Autorin)



JAN LUDWIG
jan@tlou.ai (Autor)



Gründer & CEO
tlou.ai – ein Produkt der
elephant recruiting UG
(Esslingen)
www.tlou.ai



MUT STATT ANGST: PERSONALENTWICKLUNG NEU DENKEN

IM GESPRÄCH MIT BRUNO GROSS, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER
DER SAPPHIR DEUTSCHLAND GMBH

Eine Veränderung jagt die nächste – kaum ein Sprichwort beschreibt die heutige Realität besser. Ob wirtschaftlich oder gesellschaftlich: Die Dynamik ist enorm. Für Unternehmen bedeutet das, sich immer wieder neu zu erfinden – und damit steigen auch die Anforderungen an ihre Mitarbeitenden. Welche Strategien helfen, die Personalentwicklung zukunftsfähig aufzustellen? Darüber hat sich die TRANSFER mit dem Steinbeis-Experten Bruno Gross unterhalten. Für ihn steht fest: Nur wer bereit ist, neue Wege einzuschlagen und aus Fehlern zu lernen, wird erfolgreich sein.

Herr Gross, was sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten Herausforderungen in der Personalentwicklung?

Die rasante Geschwindigkeit der Digitalisierung – getrieben vor allem durch künstliche Intelligenz und Automati-



DAS STEINBEIS-NETZWERK IST EIN ECHTER SCHATZ AN PRAXISWISSEN.

es entscheidend, alle Mitarbeitenden von Anfang an mitzunehmen – mit klarer, inspirierender Kommunikation und echter Beteiligung. Wenn Mitarbeiter mitgestalten, entsteht eine starke Dynamik. Es braucht Raum zum Ausprobieren, Lernen – und auch zum Scheitern. Fortbildungen dürfen nicht in der Schublade landen, sondern müssen im Alltag wirken. Erst wenn neues Wissen gelebt wird, entfaltet es seine Kraft.

Mit welchen konkreten Dienstleistungen unterstützt die SAPHIR Deutschland GmbH die Unternehmen in diesem Zusammenhang?

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die richtigen Menschen für den Wandel zu gewinnen. Genau hier setzen wir an: Wir bringen motivierte, veränderungsbereite Talente mit den Unternehmen zusammen, die diesen Drive brauchen. Wir helfen, Kompetenzprofile zu definieren, sprechen gezielt passende Zielgruppen an und übernehmen die Vorauswahl.

Dabei liefern wir nicht nur Lebensläufe, sondern fundierte Einschätzungen zu Fähigkeiten und Potenzialen. Auf Wunsch begleiten wir auch interne Auswahlprozesse und unterstützen beim Onboarding – damit die Veränderung nicht nur beginnt, sondern auch erfolgreich umgesetzt wird.

Welche Rolle spielt dabei das Steinbeis-Netzwerk?

Das Steinbeis-Netzwerk ist ein echter Schatz an Praxiswissen. Es liefert

wertvolle Impulse, um zukunftsrelevante Kompetenzen zu identifizieren – nicht theoretisch, sondern praxisnah. Gleichzeitig entsteht ein Wissenspool, den Unternehmen für ihre Weiterentwicklung nutzen können. Diese Verbindung aus Wissenschaft und Praxis ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Welche Entwicklungen werden Ihrer Einschätzung nach die Personalentwicklung in den kommenden Jahren maßgeblich beeinflussen – und wie wird sich dies auf Ihre Arbeit auswirken?

Wir stehen vor einem tiefgreifenden Wandel: Technologische Umbrüche erfordern mehr Flexibilität, mehr Innovationsbereitschaft – und gleichzeitig mehr Personal, gerade in der Umsetzung. Doch die demografische Realität zeigt: Zwischen 2022 und 2036 verlassen rund 20 Millionen Menschen den Arbeitsmarkt, während nur etwa zwölf Millionen nachrücken. Diese Lücke ist enorm. Umso wichtiger werden innovative Recruiting-Konzepte, die den Perfect Match zwischen Unternehmen und Talenten ermöglichen. Mit unserem Angebot bauen wir Brücken: zwischen Anforderungen und Potenzialen, zwischen Wandel und Stabilität.

BRUNO GROSS

bruno.gross@steinbeis.de (Interviewpartner)



Geschäftsführender
Gesellschafter
SAPHIR Deutschland GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1182
www.saphir-deutschland.de

sierung – erzeugt enormen Veränderungsdruck. Unternehmen müssen sich neu ausrichten. Das gelingt nur mit Menschen, die bereit sind neue Wege zu gehen. Dafür braucht es frische Köpfe und eine gelebte Lern- und Fehlerkultur, die Mut statt Angst macht. Wer in gewohnten Routinen verharrt, wird abgehängt. Es geht darum, neugierig zu bleiben, Altes zu hinterfragen und Lust auf Neues zu wecken – nur so gelingt der Sprung in die Zukunft.

Welche Strategien und Maßnahmen halten Sie für geeignet, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern?

Veränderung funktioniert nur, wenn sie von innen getragen wird. Deshalb ist

von der WISSENS- VERMITTLUNG ZUM BRÜCKEN- BAUER

PERSONALENTWICKLUNG ALS
SYSTEMISCHER RESONANZRAUM



© istockphoto.com/Nadia Nesterova

Die Personalentwicklung steht an einem Scheideweg – oder besser: in einem Spannungsfeld überlagerter Veränderungsdynamiken. Während Organisationen einerseits mit wachsenden Anforderungen an Innovationskraft, Adaptivität und Fachkräfte sicherung ringen, vollzieht sich gleichzeitig ein tiefgreifender kultureller Wandel. Es reicht nicht mehr, die „richtigen“ Kompetenzen zur „richtigen“ Zeit an den „richtigen“ Stellen verfügbar zu machen. Das wäre die Personalentwicklung des Taylorismus – funktional, effizient, berechenbar. Die Personalentwicklung von heute und morgen sieht anders aus: Sie wird zum Resonanzraum, in dem sich individuelle Potenziale, organisationale Zielsysteme und gesellschaftliche Werte begegnen, reiben und im Idealfall produktiv weiterentwickeln. Wie diese Veränderung gelingen kann, erklärt Steinbeis-Experte Professor Dr. habil. Gernot Barth.

Personalentwicklung ist kein instrumenteller Teilbereich des Human Resource Managements mehr, sondern ein zentraler Ort des kulturellen Aushandelns und der strategischen Selbstvergewisserung. Die Frage lautet nicht: „Was können wir unseren Mitarbeitenden beibringen?“, sondern „Wie gestalten wir Räume, in denen Lernen, Wachstum und Selbstwirksamkeit entstehen können?“ Und weiter: „Wie entwickeln sich Organisation und Person wechselseitig – in einem dialogischen, sich selbst steuernden Prozess?“ Dieser Perspektivwechsel hat Konsequenzen für Menschen, Strukturen und Haltungen. Er zwingt uns, Personalentwicklung als kulturelle Praxis zu verstehen – nicht als Dienstleistung.

VOM QUALIFIKATIONSDENKEN ZUR ENTWICKLUNGSLOGIK

Klassische Personalentwicklung basiert auf einem linearen Denkmodell: Ausgehend von einer Kompetenzlücke wird ein Maßnahmenplan erstellt, eine Maßnahme durchgeführt und anschließend deren Wirkung kontrolliert. Dieser Mechanismus funktioniert – solange das Zielsystem stabil ist, die Anforderungen vorhersehbar sind und Lernen als „Input-Output-System“ gedacht wird. Doch genau diese Bedingungen gelten immer seltener. Märkte verändern sich rapide, Rollenbilder in Organisationen sind fluide, Mitarbeitende bringen diverse biografische und kulturelle Hintergründe mit. „Das Bedürfnis nach Sinn,

Beteiligung und Authentizität ist gewachsen. Lernen verläuft nicht mehr linear, sondern situativ, sozial und sinnbezogen“, so Gernot Barth.

„Next Level“ in der Personalentwicklung bedeutet daher, nicht länger „Befähigungsmaßnahmen“ zu konzipieren, sondern Personalentwicklung als Entwicklungskatalysator zu verstehen. Ziel ist nicht die kurzfristige Passung, sondern die langfristige Anschlussfähigkeit – an Veränderungen, an Komplexität, an Ambiguität. Dazu müssen auch die Formate der Personalentwicklung angepasst werden. Seminare und Schulungen allein genügen nicht, es braucht Lernlandschaften, in denen Coaching, kollegiale Beratung, hybride Lernfor-

mate, Reflexionsräume und implizites Erfahrungslernen gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Es braucht Feedbackkulturen, die Sicherheit in der Unsicherheit bieten. Und es braucht Führung, die weniger weiß, dafür besser fragt.

SELBSTVERANTWORTUNG ALS FUNDAMENT

Ein zentrales Prinzip der modernen Personalentwicklung ist die Selbstverantwortung. Wer Entwicklung ernst meint, muss Verantwortung dahin geben, wo sie hingehört: zur Person. Selbstverantwortung meint hier nicht individuelle Überforderung im Systemversagen, sondern die Ermöglichung von Handlungsfähigkeit durch Transparenz, Wahlfreiheit und Beteiligung. Personalentwicklung hat nicht die Aufgabe, Menschen „besser zu machen“, sondern sie einzuladen, Verantwortung für ihre Wirksamkeit im System zu übernehmen – mit Blick auf ihr Wissen, ihre Beziehungen, ihre Wirkung.

„In der Mediation sprechen wir in diesem Zusammenhang von Empowerment durch Struktur. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen Menschen sich sicher genug fühlen, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst und für andere. Das ist nicht nur eine pädagogische Frage, sondern auch eine politische: Wer darf sich wie entwickeln? Wer entscheidet über Lernbedarfe? Welche Ressourcen werden wofür eingesetzt?“, fasst Steinbeis-Experte Gernot Barth zusammen.

Ein anschauliches Beispiel dafür lieferte das Projekt modularer Führungs-kräfteeentwicklungsprogramme, das das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation bei der Mercer Stendal GmbH umgesetzt hat. Hier wurde Selbstverantwortung nicht nur thematisiert, sondern strukturell verankert: In sechs aufeinander aufbauenden Modulen arbeiteten Führungskräfte an

ihrem eigenen Führungsverständnis, reflektierten individuelle Stärken und entwickelten praxisbezogene Handlungsoptionen – stets im Spannungsfeld zwischen organisationalem Erwartungsrahmen und persönlicher Wirksamkeit. Besonders durch die individuelle Begleitung über Coaching und Supervision entstand ein Lernraum, der nicht auf Anpassung zielt, sondern auf Selbstverortung und aktives Gestalten von Führung.

Ein modernes Verständnis von Personalentwicklung muss daher nicht nur pädagogisch durchdacht, sondern auch machtbewusst und gerechtigkeitsorientiert sein. Denn Entwicklung ist nicht neutral – sie ist immer eingebettet in organisationale Interessen, soziale Positionierungen und ökonomische Rahmenbedingungen.

DIE ROLLE DER PERSONAL-ENTWICKLUNG IN LERNENDEN ORGANISATIONEN

Organisationen, die sich als lernende Systeme verstehen, benötigen eine Personalentwicklung, die sich selbst als lernend begreift. Das heißt: Personalentwicklung darf nicht statisch sein, sie muss iterativ, reflexiv und anschlussfähig agieren. Das impliziert eine neue Rollendefinition: Personalentwickler sind nicht länger Wissensvermittler oder Programmmanager. Sie sind Prozessbegleiter, Brückenbauer, Moderierende von Lernkulturen. Ihre Aufgabe ist es nicht, Antworten zu liefern, sondern Fragen zu stellen: Was braucht dieses System, um lebendig zu bleiben? Wo hemmt Struktur die Entwicklung? Wie kann Lernen institutionell ermöglicht, aber nicht standardisiert werden?

Dabei darf Personalentwicklung nicht in eine unkritische Begeisterung für Agilität und Selbstorganisation verfallen. Vielmehr muss sie kritisch mitdenken, wo die Grenzen neuer Organi-

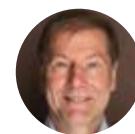
sationsformen liegen, wer von ihnen profitiert – und wer nicht. Reflexion und Differenzierung werden zu zentralen Kompetenzmerkmalen einer „Personalentwicklung auf Augenhöhe“.

PERSONALENTWICKLUNG ALS ORT DES KULTURELLEN WANDELS

Personalentwicklung ist somit mehr als nur Weiterbildung. Sie ist ein Ort des Dialogs, der Selbstvergewisserung und der kulturellen Navigation. Sie leistet ihren Beitrag nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern zur Resilienz, Innovationskraft und Humanität einer Organisation.

Dabei ist sie stets beides zugleich: Ausdruck organisationaler Kultur und ihr Entwicklungsmotor. Je bewusster dieser Zusammenhang gestaltet wird, desto wirksamer kann Personalentwicklung sein – als Motor nicht nur individueller, sondern auch kollektiver Entwicklung. Oder, um es in einem Satz zu sagen: Personalentwicklung ist heute nicht mehr die Antwort auf Kompetenzlücken – sie ist die Praxis, in der wir lernen Fragen zu stellen, die wir uns bisher nicht zu stellen trauten.

PROF. DR. HABIL. GERNOT BARTH
gernot.barth@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation (Leipzig)
www.steinbeis.de/su/0941
www.steinbeis-mediation.com



NEUDENKEN STATT SICH ZU BEKLAGEN

WAS WÄRE, WENN DER FACHKRÄFTEMANGEL IN WAHRHEIT KEIN MANGEL AN MENSCHEN IST – SONDERN EIN MANGEL AN VORSTELLUNGSKRAFT, MUT UND HALTUNG?

In vielen Unternehmen wird über ausbleibende Bewerbungen geklagt. Doch vielleicht liegt die eigentliche Herausforderung nicht außerhalb, sondern im Inneren der Organisation. Der Steinbeis-Experte Stefan Wilke zeigt, warum es höchste Zeit ist, sich von der Fixierung auf makellose Lebensläufe zu verabschieden – und stattdessen Potenzial und Persönlichkeit in den Mittelpunkt zu stellen. Es geht um praxisnahe Ansätze, inspirierende Beispiele und die zentrale Frage: Sind wir bereit, Verantwortung zu übernehmen?

Der Begriff „Fachkräftemangel“ klingt wie ein unveränderliches Naturgesetz – dabei ist er oft die Folge eingefahrener Denkmuster und zu enger Erwartungshaltungen. Stefan Wilke ist überzeugt: Wer klagt, sollte zunächst prüfen, ob es im eigenen Unternehmen an Offenheit, Mut oder Flexibilität mangelt. Denn viele wirksame Lösungen liegen längst auf dem Tisch – sie müssen nur umgesetzt werden.

BEST PRACTICES: LÖSUNGEN MIT SOFORTIGER WIRKUNG

Ein mittelständisches IT-Unternehmen aus Baden-Württemberg führte Soft-Skill-basierte Potenzialanalysen ein. Das Ergebnis: Die Fluktuation sank um

30 %, die Besetzungsquote stieg um 25 %.

Ein Pflegebetrieb in Nordrhein-Westfalen etablierte gezielte Teilzeitmodelle für Alleinerziehende – mit dem Effekt, dass innerhalb eines Jahres 18 % mehr Bewerbungen eingingen.

Ein bayerischer Handwerksbetrieb gewann durch gezielte Social-Media-Kampagnen und Kooperationen mit lokalen Schulen drei zusätzliche Auszubildende – trotz rückläufiger Bewerberzahlen.

Ein Metallbaubetrieb in Sachsen setzte auf flexible Arbeitszeiten für ältere Gesellen und profitierte von persönlichen Empfehlungen und konstantem Nachwuchs aus dem eigenen Umfeld.

STRATEGIEN NACH UNTERNEHMENSGRÖÙE UND BRANCHE

Nicht jede Maßnahme passt für jedes Unternehmen. Entscheidend ist der Kontext. So verfügen Großunternehmen und Konzerne über größere finanzielle und strukturelle Ressourcen – gleichzeitig sind Entscheidungsprozesse oft komplexer. Ihre Stärken liegen in etablierten Programmen für Personalentwicklung, Diversity, Karrierepfade und Employer Branding. Der notwendige Kulturwandel – hin zu mehr Agilität, Dialog und Mitarbeiterzentrierung – erfordert jedoch aktives Gestalten. Wichtige Hebel sind hier der Einsatz innovativer HR-Technologien, systematische Führungskräfteentwick-



lung, internationale Rekrutierung, interne Talentprogramme sowie eine strukturierte Nachfolgeplanung.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) hingegen verfügen über weniger Ressourcen, dafür aber über kürzere Entscheidungswege und größere Nähe zur Belegschaft. Flache Hierarchien und eine offene Feedbackkultur sind wesentliche Vorteile. Um ihre Sichtbarkeit und Attraktivität zu erhöhen, sollten KMU verstärkt Kooperationen mit Berufsschulen, Hochschulen und lokalen Jobcentern eingehen – und dadurch gezielt Nachwuchs gewinnen.

Auch branchenspezifisch zeigen sich unterschiedliche Ansätze: In Industrie und Technik – stark betroffen vom technologischen Wandel und der alternden Fachkräftebasis – empfiehlt sich der Fokus auf duale Ausbildung, robotiknahe Kompetenzen und Partnerschaften mit Fachhochschulen.

In Pflege, Gesundheit und Sozialwesen sind Soft Skills wie Empathie, Zuverlässigkeit und Kommunikationsstärke besonders gefragt. Hier bieten lebensphasenorientierte Dienstpläne, Job-sharing-Modelle und die gezielte Integration internationaler Fachkräfte nachhaltige Lösungen.

Die IT- und Digitalwirtschaft steht im globalen Wettbewerb um Talente. Erfolgsentscheidend sind hier glaubwür-

diges Employer Branding, sinnstiftende Projekte („Purpose“) sowie flexible Arbeitsmodelle wie Hybrid- oder Remote-Work.

Das Handwerk wiederum kämpft mit Nachwuchsmangel, Imageproblemen und geringer Sichtbarkeit. Erfolgversprechend sind hier frühe Berufsorientierung an Schulen, authentische Social-Media-Kommunikation, Angebote der Handwerkskammern sowie regionale Ausbildungsinitiativen. Stärken dieser Branche sind praxisnahe Ausbildung, familiäre Betriebskultur sowie die gezielte Integration von Frauen und Quereinsteigern.

TYPISCHE FEHLER

Stefan Wilke ist überzeugt: „Die meisten Talente wechseln nicht zur Konkur-

renz – sie verlassen Unternehmen, weil sie dort keine Zukunft für sich sehen.“

Typische Versäumnisse sind:

- **Bei der Personalgewinnung:**
starre Lebenslauf-Fixierung und unpersönliche, anonyme Prozesse
- **Bei der Mitarbeiterbindung:**
fehlende Entwicklungsperspektiven und mangelnde Sinnstiftung
- **In der Führung:**
Kontrollkultur statt Vertrauen und kein zeitgemäßes Führungsverständnis

MODERNE PERSONALGEWINNUNG: PERSÖNLICH, FLEXIBEL, SINNSTIFTEND

Was heute wirklich wirkt:

- Glaubwürdiges, authentisches Employer Branding



**NICHT DER PERFEKTE
LEBENSLAUF ENTSCHEIDET –
SONDERN DIE BEREITSCHAFT,
SICH AKTIV EINZUBRINGEN.**

URSACHE	BESCHREIBUNG	UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG
Demografischer Wandel	Rückgang der geburtenstarken Jahrgänge, Überalterung der Belegschaft	Gering, aber vorhersehbar
Qualifikationsmismatch & Bildungslücke	Bewerber passen oft nicht zum Profil, fehlende Weiterbildungsstrategien	Mittel bis hoch (Weiterbildung nötig)
Arbeitskultur & Arbeitgeberattraktivität	Fehlende Flexibilität, schlechte Führung, veraltete Strukturen	Hoch
Renditeorientierung	Fokus auf kurzfristige Gewinne verhindert Investitionen in Personal	Hoch
Überzogene Anforderungsprofile	Zu enge Anforderungen schließen Talente aus	Hoch
Vernachlässigung von Inklusion	Menschen mit Behinderungen werden zu wenig berücksichtigt	Hoch
„Keine passenden Bewerber“	Folge überzogener Anforderungen und unflexibler Strategien	Hoch (Profilschärfung & Offenheit nötig)
„Keine Ressourcen für Weiterbildung“	Folge falscher Prioritäten, fehlender Investitionsbereitschaft	Hoch
„Flexibilität ist nicht möglich“	Oft organisatorische Trägheit oder Kulturproblem	Hoch
„Inklusion ist zu aufwendig“	Fehleinschätzung: Förderprogramme und digitale Assistenzsysteme stehen bereit	Hoch
„Wir müssen Kosten sparen“	Kurzfristiges Denken erzeugt langfristige Probleme	Hoch (Strategiewechsel notwendig)

↗ Die Ursachen des Fachkräftemangels und Verantwortung der Unternehmen

- Der Fokus auf Persönlichkeit statt ausschließlich auf Qualifikationen
- Bewerbungsprozesse, die den Dialog fördern statt abschrecken
- Integration statt Ausgrenzung
- Flexible Arbeitsmodelle, abgestimmt auf unterschiedliche Lebensphasen
- Digitale Tools zur frühzeitigen Potenzialerkennung

Was nicht mehr funktioniert:

- Attraktive Gehälter ohne Entwicklungsperspektive
- Hochglanzbroschüren ohne Substanz
- Starre Karrierestufen ohne individuelle Entfaltungsmöglichkeiten
- „Benefits“ ohne echten Mehrwert
- Bewerbungsprozesse ohne persönliche Kommunikation

- Standortvorteile ohne Flexibilität
- Imagekampagnen ohne glaubwürdige Einblicke in den Arbeitsalltag

POTENZIALE STATT LEBENSLÄUFE

Nicht der perfekte Lebenslauf entscheidet – sondern die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Beobachtbare Soft Skills sind häufig aussagekräftiger als formale Qualifikationen. Zu den zentralen Kompetenzen zählen Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Selbstreflexion, Resilienz, Eigenverantwortung, digitale Kompetenz, Kundenorientierung, Problemlösungsfähigkeit und – nicht zuletzt – Kreativität.

Potenzialerkennung kann mit einer einfachen, aber aufschlussreichen Frage

beginnen: „Was haben Sie sich zuletzt selbst beigebracht?“

PERSONALARBEIT ALS BASIS FÜR UNTERNEHMENSERFOLG

Gute Personalarbeit ist kein Kostenfaktor – sie ist das Fundament jeder erfolgreichen Organisation von morgen. Ihre Wirkung zeigt sich unter anderem in:

- strategischer Verankerung von Personalthemen
- langfristiger Zukunftsorientierung
- konsequenter Mitarbeiterzentrierung
- inklusiven Ansätzen
- verbindlichen Weiterbildungsstrategien
- transparenter Kommunikation und Partizipation

- nachhaltiger Führungskultur
- sinnstiftender Arbeit
- Messbarkeit, Evaluation und Wirkungskontrolle

MODERNE PERSONALGEWINNUNG: ZEHN FRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Folgende Reflexionsfragen helfen dabei, bestehende Strukturen zu hinterfragen und konkrete Veränderungen anzustoßen:

- 1.** Haben wir klare Kriterien zur Erkennung von Soft Skills im Bewerbungsprozess?
- 2.** Ist unsere Führungskultur auf Förderung statt Kontrolle ausgerichtet?
- 3.** Bieten wir flexible Arbeitsmodelle – auch für ältere Mitarbeitende oder Alleinerziehende?
- 4.** Nutzen wir aktiv Kooperationen mit Schulen, Jobcentern oder regionalen Initiativen?
- 5.** Ist Inklusion ein gelebter Bestandteil unserer Unternehmenskultur?
- 6.** Gestalten wir den Bewerbungsprozess dialogorientiert und barrierefrei?
- 7.** Dürfen unsere Mitarbeitenden mitgestalten – oder nur ausführen?
- 8.** Erfassen wir Weiterbildungsbedarfe systematisch und leiten daraus Maßnahmen ab?
- 9.** Ist die Personalentwicklung strategisch im Unternehmen verankert?
- 10.** Bewerten wir neue Mitarbeitende nach ihrem Potenzial – oder nur nach ihrem Lebenslauf?

9. Ist die Personalentwicklung strategisch im Unternehmen verankert?

10. Bewerten wir neue Mitarbeitende nach ihrem Potenzial – oder nur nach ihrem Lebenslauf?

VERÄNDERUNG BEGINNT JETZT

Fachkräftemangel ist kein Schicksal – sondern eine Führungsfrage. Wer Verantwortung übernimmt, neue Wege geht und Potenziale erkennt, gestaltet nicht nur eine moderne Personalarbeit, sondern stärkt aktiv die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. Denn zukunftsorientierte Personalpolitik ist kein Luxus – sie ist überlebenswichtig. Es braucht nicht den perfekten Moment. Es braucht den ersten Schritt.

SOFT SKILLS ERKENNEN: ANTWORTMUSTER UND DEREN BEDEUTUNG

- „Ich kann gut zuhören – meine Freunde erzählen mir alles.“
→ Empathie, Vertrauenswürdigkeit, soziale Intelligenz
- „Ich bin jemand, der einfach macht, statt lange zu reden.“
→ Umsetzungsstärke, Pragmatismus, Eigenverantwortung
- „Ich liebe es, Dinge zu strukturieren und Ordnung zu schaffen.“
→ Organisationsfähigkeit, Systematik, Prozessbewusstsein
- „Ich bin immer die Person, die Konflikte im Team klärt.“
→ Moderationskompetenz, Kommunikationsstärke, Leadership
- „Ich habe mir selbst Programmieren / eine Sprache beigebracht.“
→ Selbstlernkompetenz, intrinsische Motivation, Tech- oder Sprachaffinität
- „Ich mag es, wenn viel los ist und ich improvisieren muss.“
→ Stressresistenz, Spontaneität, Einsatzfreude
- „Ich habe ein Händchen für Menschen – ich erkenne schnell, wie jemand tickt.“
→ Menschenkenntnis, soziale Sensibilität, Recruiting- oder Kundenorientierung
- „Ich finde schnell kreative Lösungen, wenn andere nicht weiterwissen.“
→ Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Innovationsfreude
- „Ich arbeite lieber allein – dann komme ich besser voran.“
→ Eigenständigkeit, Fokus, eventuell introvertierter Arbeitsstil
- „Ich habe schon oft Verantwortung übernommen, auch wenn's unbequem war.“
→ Führungsreife, Belastbarkeit, Gewissenhaftigkeit

STEFAN WILKE

stefan.wilke@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmensexplikation und
digitale Accessibility
(Durmersheim)

www.steinbeis.de/su/2443

DIE UNTERSCHÄTZTE FÄHIGKEIT IN DER MODERNEN ARBEITSWELT

EMOTIONALE INTELLIGENZ ALS ERFOLGSFAKTOR

Emotionale Intelligenz galt lange als schwer greifbares Konzept jenseits traditioneller IQ-Tests. Doch aktuelle Studien und Modelle zeigen: Wer Emotionen versteht, nutzt und reguliert, ist beruflich oft erfolgreicher – unabhängig von Branche oder Position. Steinbeis-Unternehmerin Dr. Gülsüm Üzüm gibt einen Überblick über die historische Entwicklung, stellt zentrale Modelle vor und beleuchtet die Bedeutung für Arbeitsleistung, Führung und Personalentwicklung.

In den letzten Jahren ist ein Gegenkonstrukt zum klassischen Intelligenzmodell entstanden, das Intelligenz nicht nur auf kognitive Fähigkeiten reduziert, sondern auch Emotionen umfasst. Bereits in den 1920er-Jahren propagierte Ewald Thorndike die Vorstellung einer sozialen Intelligenz. Er definierte sie als die Fähigkeit, interne Verhaltensmuster, Motive und Zustände beim Gegenüber wahrzunehmen und auf dieser Basis optimal zu reagieren.^[8] Etwa zur gleichen Zeit beschrieb Louis Thurstone [1] ein Intelligenzmodell mit sieben relativ autonomen „kognitiven Primärfaktoren“. 1976 formulierte Joy Paul Guilford [5] die Vorstellung, dass die menschliche Intelligenz 120 Faktoren umfasst. Jedoch konnte sich das Konzept der sozialen Intelligenz nicht durchsetzen und geriet zunehmend in Vergessenheit, obwohl vielfach Kritik am klassischen Intelligenzmodell geübt wurde.

Bis Ende der 1960er-Jahre wurde in der Wissenschaft das Konstrukt Emotion und Kognition differenziert betrachtet. Erst durch die „kognitive Wende“

rückten auch Emotionen in den Fokus wissenschaftlicher Ausführungen.^[8] Einige Jahrzehnte später, in den 1980er-Jahren, fokussierte sich der Yale-Professor Howard Gardner auf ein Intelligenzmodell, das bis zu sieben Intelligenzen umfasste, und legte damit die Basis für zukünftige reformierte Intelligenzkonstrukte.^[3] Mit zunehmender Relevanz neurowissenschaftlicher Befunde wurde auch der Emotionsbegriff intensiver untersucht.

Vor diesem Hintergrund veröffentlichten die Psychologen Peter Salovey, John D. Mayer und David R. Caruso 1990 ihren Artikel „Emotional Intelligence“, der in der Fachwelt aber zunächst unbeachtet blieb. Erst als Daniel Goleman 1995 das Konstrukt aufgriff und ein eigenes, populärwissenschaftliches Konzept in seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ entwickelte, erreichte der Begriff breite Bekanntheit.^[4] Heute existieren drei Hauptmodelle emotionaler Intelligenz: das Fähigkeitenmodell (Ability Model) von Salovey, Mayer und Caruso, die Mischmodelle (Mixed Models) – vertreten beispielsweise durch



© istockphoto.com/bmanzuova

Goleman und Reuven Bar-On – sowie ein kombiniertes Modell von Zeidner et al. (2003), welches beide Ansätze vereint und aus entwicklungspsychologischer Perspektive betrachtet.[6]

DAS VIER-FACETTEN-MODELL: WAHRNEHMEN, NUTZEN, WISSEN UND REGULIEREN

Das Fähigkeitenmodell von Salovey, Mayer und Caruso ist das älteste wissenschaftlich fundierte Modell emotionaler Intelligenz. Es differenziert vier kognitive Fähigkeiten, die in Wechselwirkung stehen:

1. Emotionswahrnehmung

(„emotional perception“):

Die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen – etwa in Gesichtsausdruck oder Körpersprache – wahrzunehmen und richtig zu interpretieren.

2. Emotionsnutzung

(„emotional integration“):

Die Fähigkeit, Zusammenhänge zwischen Emotionen und Gedanken zu erkennen und Emotionen zur Unterstützung kognitiver Prozesse einzusetzen.

3. Emotionswissen

(„emotional understanding“):

Die Fähigkeit, den Zusammenhang von unterschiedlichen Emotionen zueinander zu erfassen.

4. Emotionsregulation

(„emotional management“):

Die bewusste Steuerung eigener und fremder Emotionen, um intellektuelles und emotionales Wachstum zu generieren. Als Grundvoraussetzung dafür dient die erste Facette „Emotionswahrnehmung“, da Emotionen zuerst wahrgenommen werden müssen, um sie regulieren und verstehen zu können.

	Anzahl der Studien (k)	Anzahl Probanden (n)	Korrigierte Korrelation (p)
Arbeitsleistung	68	23.269	0,28
Arbeitszufriedenheit	74	19.869	0,29
Organisationales Equipment	37	7.865	0,26
Organisationales Citizenship Verhalten	43	12.779	0,36

↗ Der Zusammenhang von emotionaler Intelligenz mit Einstellung und Leistung
[Quelle: Biemann, T./Weckmüller, H.]

	Korrigierte Korrelation (rc)
Gehaltsentwicklung	0,21
Karriereentwicklung	0,39
Commitment zur eigenen Karriere	0,33

↗ Karriereentwicklung und emotionale Intelligenz [Quelle: Biemann, T./Weckmüller, H.]

	Anzahl der Einzelstudien (k)	Anzahl der Probanden (n)	Korrigierte Korrelation (rc)
Performance	12	2.764	0,48
Organisationales Citizenship Verhalten	17	3.601	0,39
Arbeitszufriedenheit	20	4.665	0,31

↗ Einfluss von emotionaler Intelligenz auf Führungskräfte [Quelle: Biemann, T./Weckmüller, H.]

Diese Fähigkeiten bauen hierarchisch aufeinander auf – Emotionsregulation gilt als die komplexeste, Emotionswahrnehmung als fundamentale Grundlage.

EMOTIONALE INTELLIGENZ MESSEN

Zur Messung emotionaler Intelligenz nach dem Fähigkeitenmodell wird der MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) eingesetzt. Er basiert auf dem früheren MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Scale) und wurde 2011 von Schütz et al. adaptiert. Im Gegensatz zu Selbstbeschreibungsverfahren (wie sie bei den Mischmodellen genutzt werden) handelt es sich beim MSCEIT um einen leistungsbasierten Test, der kognitive Fähigkeiten misst. Als Basis dafür wurde von den Autoren der MEIS herangezogen – der erste leistungsbasierte Test zur Messung emotionaler Intelligenz nach dem Vier-Facetten-Modell.[7]

EMOTIONALE INTELLIGENZ ALS BERUFLICHER ERFOLGSFAKTOR

Emotionale Intelligenz hat seit ihrer Einführung zunehmend an Bedeutung in der Personalentwicklung gewonnen. Eine Metaanalyse von Caglar Dogru (2022) mit über 80.000 Probanden zeigt einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und beruflichem Erfolg.[2] Auch ältere Studien bestätigen diese Tendenz. Die Effektstärke ist höher als die der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale (Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Extraversion, Verträglichkeit und emotionale Stabilität) und entspricht den aktuellen Schätzungen der „prädiktiven Validität“[2] herkömmlicher Intelligenz für die Arbeitsleistung. Interessant: Während Persönlichkeitsmerkmale keine gemeinsame Grundlage aufweisen, lassen sich emotionale und allgemeine Intelligenz auf einen Globalfaktor reduzieren.

Weitere Studien, etwa von Grobelny et al. (2021), zeigen unabhängig von der Berufssparte durchgehend positive Korrelationen zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitsleistung – etwa im Management ($r = 0,30$), Vertrieb ($r = 0,34$), in Lehrberufen ($r = 0,29$) oder im Polizeidienst ($r = 0,42$). Auch individuelle Karriereerfolge werden durch emotionale Intelligenz beeinflusst, wie eine Studie von Pirsoul et al. (2023) belegt.
[2]

Schon früh wurde kritisiert, dass emotionale Intelligenz lediglich eine Kombination verschiedener Persönlichkeitseigenschaften sei und daher keinen praktischen Nutzen für das Personalwesen habe. Eine Metaanalyse von Andrei et al. (2016)[2] zeigt jedoch, dass emotionale Intelligenz einen zusätzlichen Erklärungswert gegenüber klassischen Persönlichkeitsmerkmalen bietet – man spricht hier von inkrementeller Validität. Allerdings fällt dieser zusätzliche Beitrag statistisch signifikant, aber nur gering aus. Je nach Berufsfeld wird angenommen, dass emotionale Intelligenz die Wahl des

Führungsstils sowie die Effektivität von Führung beeinflusst.

EMOTIONALE INTELLIGENZ TRAINIEREN

Angesichts der positiven Wirkungen stellt sich die Frage: Ist emotionale Intelligenz trainierbar? Es existieren zahlreiche Trainingsangebote, Checklisten und Praxisratgeber – ein lukrativer Markt. Victoria Mattingly und Kurt Kraiger (2019) untersuchten in einer Metaanalyse mit 84 Einzelstudien die Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen. Ein Drittel dieser Studien nutzte experimentelle Designs mit Kontrollgruppen, sodass kausale Aussagen



IST EMOTIONALE INTELLIGENZ TRAINIERBAR?

über die Effektivität möglich waren. Es wurden mittlere Unterschiede zwischen den Testscores der Versuchs- und der Kontrollgruppe gefunden. Die Autoren verglichen die Werte für Interventionen zur Stärkung der emotionalen Intelligenz mit anderen Anwendungsbereichen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die generierten Effektstärken in vergleichbarer Größenordnung wie in einer Metastudie zu Trainingseinheiten liegen (Arthur et al. 2003). Allerdings fehlt es bislang an differenzierten Aussagen zur Wirksamkeit spezifischer Methoden wie Coaching, Feedback oder Diskussionsrunden.[2]

Literatur

- [1] Amelang, M./Bartussek, D.: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 4. überarb. und erw. Auflage Stuttgart; Berlin; Köln 1997.
- [2] Biemann, T./Weckmüller, H.: Wie sich Emotionale Intelligenz auf Leistung und Führung auswirkt, abgerufen unter https://www.haufe.de/personal-hr-management/emotionale-intelligenz_80_638916.html, Stand: 28.06.2025.
- [3] Gardner, H.: Abschied vom IQ. Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenzen. Stuttgart 1994.
- [4] Goleman, D.: Emotionale Intelligenz. München 1997.
- [5] Guilford, J. P./Hoepfner, R.: Analyse der Intelligenz. Weinheim; Basel 1976.
- [6] Hertel, J.: Emotional Abilities: What do different measures predict? Digitale Dissertation. Chemnitz 2007, S. 14, abgerufen unter http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2007/0207/data/Dissertation_JHertel.pdf, Stand: 27.06.2025.
- [7] Mayer, J. D./Salovey, P./Caruso, D. R.: Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case of Ability Scales, in Bar-On, Reuven (Hrsg.): The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace. 1. Auflage ed- auch anders, San Francisco 2000b.
- [8] Steinmayr, R./Schütz, A./Hertel, J./Schröder-Abe, M.: Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz (MSCEIT). Fragenheft. Deutschsprachige Adaption des Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) von John D. Mayer, Peter Salovey und David Caruso. Bern 2011.

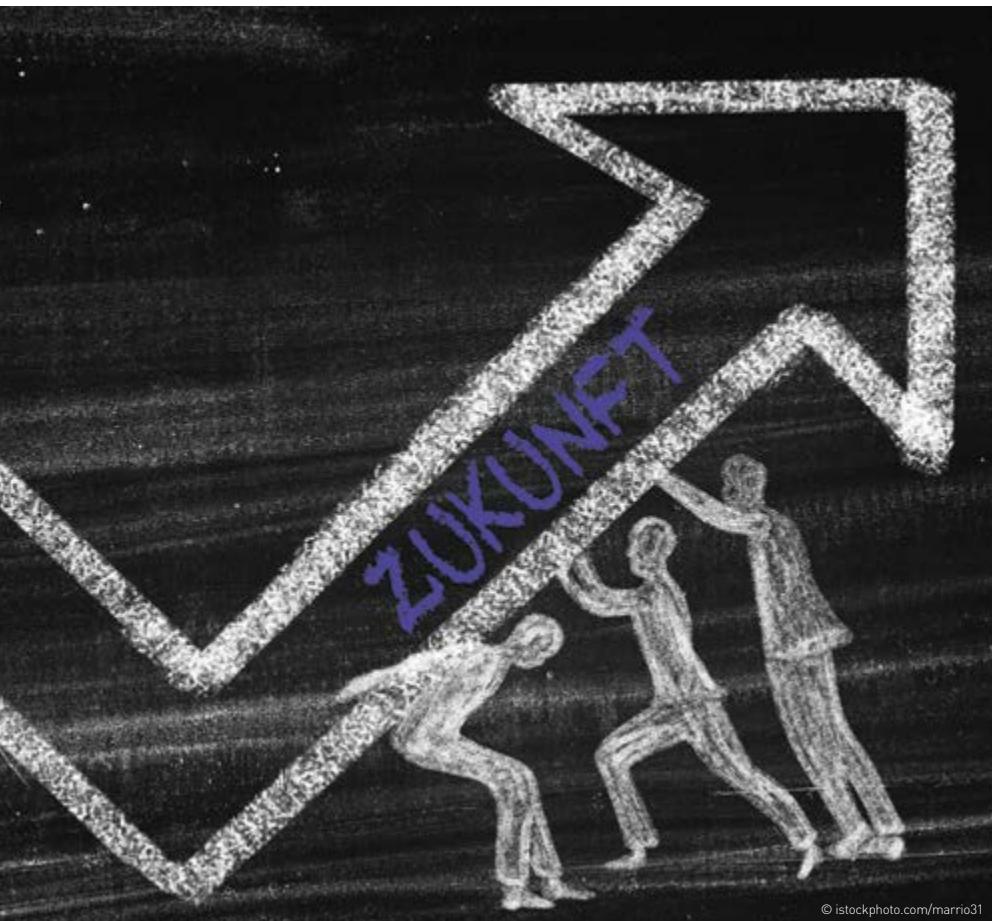
DR. GÜLSÜM ÜZÜM

guelsuem.uezuem@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Kriminologie und Kriminalistik
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2583



SO GELINGT DIE MODERNE FÜHRUNG

STEINBEIS-EXPERTEN
VERBINDET SELBST- MIT
TEAMFÜHRUNG

In unserer dynamischen Wirtschaft braucht es mehr als nur gute Ideen. Strategische Transformation ist unerlässlich, um nachhaltiges Wachstum und Resilienz zu sichern. Visionäre Leader, die ihr Team begeistern, Führungskompetenz beherrschen und Veränderungen vorantreiben, sind gefragt. Dabei geht es nicht nur um externe Markt- und Technologietreiber, sondern auch um die systematische Entwicklung interner Ressourcen, Prozesse und Strukturen. Die Entwicklung von Führungskompetenzen ist entscheidend: Führungskräfte müssen als Möglichmacher für Erfolg agieren. Wie sie dies erfolgreich meistern können, erklären mit Thomas Hösle und Günther Luber zwei Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Zukunftssicherung. Sie setzen auf einen ganzheitlichen Ansatz, der persönliche Entwicklung mit strategischer Ausrichtung verbindet.

Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Verhaltens- und Sozialpsychologie zeigen: Wandel beginnt bei den Menschen selbst. Genau hier setzen die beiden Steinbeis-Experten an, indem sie die wissenschaftlich fundierten Methoden mit praktischer Umsetzung kombinieren. Ziel ist es, Führungskräfte bei der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle, der Prozessoptimierung und dem Aufbau von resilienten Strukturen zu unterstützen – in ihrer Persönlichkeit, in der Organisation und bei den Mitarbeitendenkompetenzen.

GANZHEITLICHE TRANSFORMATION: STRATEGISCH, ORGANISATORISCH UND MENSCHLICH

Moderne Führung erfordert mehr als delegieren oder entscheiden: Inspirieren, transformieren und Zukunft gestalten stehen im Mittelpunkt. Das vom Steinbeis-Beratungszentrum angebotene Programm „FIT FOR CHEF:IN“ basiert auf Selbst- und Teamführung: Durch individuelles Coaching werden Resilienz, emotionale Intelligenz und situative Führungsstile gestärkt – un-

ter Einsatz bewährter Konzepte wie Core Development Leadership sowie neuropsychologischer Erkenntnisse.

BEISPIELE AUS DER PRAXIS: LÖSUNGSORIENTIERT UND INDIVIDUELL

Für die TRANSFER haben Thomas Hösle und Günther Luber einige typische Fälle und ihre Lösungen kurz zusammengefasst. Dazu gehörte unter anderem die narzisstische Führungskraft, die ein überhöhtes Selbstbild und cho-

Das Coaching-Format des Steinbeis-Beratungszentrums Zukunfts-
sicherung für Nachwuchsführungskräfte
aus KMU.



STEINBEIS - FIT FOR CHEF:IN DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS MÖGLICHMACHER FÜR ERFOLG

Module der Selbstführung

Aufmerksamkeitssteuerung,
Zeitplanung und Priorisierung

Bewusste und unbewusste
Verhaltensmuster reflektieren

Selbststeuerung und Empathie,
Handlungsfreude und Umgang
mit negativen Emotionen

Unternehmerpersönlichkeit,
Wille und fundiert entscheiden

Menschenbild, Werte und Ziele,
Stärken und Schwächen

Module der Mitarbeiter-/Teamführung

Ziel- und Ergebnisorientierung,
Komplexität und Paradoxie

Umgang mit Konflikten und
Veränderungen, Führungsstil
und Führungskommunikation

Vertrauensbildung,
Vorbild und Motivation,
Sinn- und Beziehungsgestaltung

Unternehmerische Haltung der
Mitarbeiter fördern und fordern

Stärken-, werteorientierte und
digitale Zusammenarbeit

**Inklusive FUTURE SKILLS: Umgang mit Komplexität und Paradoxien,
Emotionskompetenz, generative Kompetenz und
digitale Führungskompetenz**

lerisches Verhalten zeigte, was zu Konflikten im Team führte. Eigene Erfolge stellte sie übertrieben dar, während sie Kritik und Schwächen abwehrte. Konflikte löste sie durch Einschüchterung oder Drohungen. Die von den beiden Steinbeisern vorgeschlagene Lösung lautete: individuelles Coaching. Dabei reflektierte der Manager seine Verhaltensmuster, lernte situationsadäquate Selbstregulation, baute emotionale Intelligenz auf und konnte dadurch Konflikte konstruktiv lösen. Weiterführende Supervisionen halfen ihm dabei, sein Verhalten dauerhaft zu verändern – das Vertrauen im Team wuchs und das Mit-einander wurde gestärkt.

Im nächsten Fallbeispiel geht es um einen reifen Unternehmer unter hoher Belastung: Ein erfahrener Geschäftsführer stand vor familiären und unternehmerischen Herausforderungen – Ehekrise, Umsatzrückgang, Kurzarbeit, finanzielle Engpässe. Die Überforderung wirkte sich negativ auf Motivation, Durchsetzungskraft sowie Denk- und Entscheidungsfähigkeit aus. Thomas Hösle und Günther Luber arbeiteten mit ihm an der Stressresilienz und führten eine Mediation in der Ehe durch. Er lernte, Grenzen zu setzen und seine Führungskommunikation zu verbessern. „Wir führten Trainings auch mit seiner Führungsmannschaft durch – zur Stärkung des unternehmerischen Denkens, Entscheidens und Handelns. Das wirkte entlastend auf den Unternehmer. Seinen Vertrieb unterstützten wir durch die Einführung von KI-gesteuerter Vertriebssoftware, die Anfragen

gezielt auswertete und zur Steigerung von Aufträgen führte“, berichtet Thomas Hösle.

Ein dritter Fall, ein junger unerfahrener Nachfolgeunternehmer: Innovativ und dynamisch, strebte er danach, bestehende Strukturen und Prozesse in dem von ihm übernommenen Unternehmen radikal zu verändern. Seine naiven Ansätze in der Menschen- und Unternehmensführung führten jedoch zu Misserfolgen – Kündigungen und Arbeitsgerichtsprozesse waren die Folge. Die Steinbeis-Experten begleiteten ihn durch Mentoring: Strategisches Denken, Ziel- und Ergebnisorientierung, Einführung objektiver Kennzahlen (KPIs) und Techniken im Umgang mit Komplexität stärkten seine unternehmerische Kompetenz. „Durch Auf-

merksamkeitssteuerung konnte er seine emotionale Stabilität stärken. Trainings in überzeugender Veränderungskommunikation erleichterten ihm die Umstrukturierung. Die Arbeitgeberattraktivität stieg“, so Günther Luber.

Diese Beispiele zeigen deutlich: Erfolgreiche Führung basiert auf kontinuierlicher Persönlichkeitsentwicklung sowie der aktiven Bewältigung individueller Herausforderungen.

SELBSTFÜHRUNG ALS FUNDAMENT FÜR WANDEL

Wandel beginnt bei den Menschen selbst. Kernfähigkeiten, wie das Bewusstsein eigener Verhaltensmuster, Tagesreflexionen, Selbstmotivation und Selbststeuerung sind zentral. Die Fä-



EFFEKTIVE TEAMS BASIEREN AUF EMOTIONALER INTELLIGENZ, DIE VERBINDUNG SCHAFT.

higkeit zur emotionalen Regulation ermöglicht klare Visionen, Resilienz bei Veränderungen und psychologische Sicherheit im Team. Veränderungsprozesse stoßen jedoch oft auf Widerstand – etwa Angst vor Verlust oder die Verhaftung in Komfortzonen. Es gilt, psychologische Barrieren aktiv zu adressieren und partizipative Ansätze sowie transparente Kommunikation zu nutzen.

TEAMFÜHRUNG: VERTRAUEN SCHAFFEN & INNOVATION FÖRDERN

Effektive Teams basieren auf emotionaler Intelligenz, die Verbindung schafft. Vertrauen reduziert den Ressourcenaufwand, Ergebnisorientierung ermöglicht klare Fortschrittskontrolle, eine offene Fehlerkultur fördert Lernen und

Innovation. Da Teamdynamiken komplex sind, reicht ein einfaches Training meist nicht aus – nachhaltige Kulturtwicklung und systematisches Change-Management sind notwendig.

METAPosition EINNEHMEN UND UNTERNEHMER-MINDSET

Führungskräfte sollten eine „Metaposition“ einnehmen können: Sich von eingefahrenen Strategien lösen und neue Perspektiven durch reflexives Denken gewinnen – etwa mithilfe neuropsychologischer Konzepte wie neuronaler Plastizität oder Imaginationsmethoden. Das hilft, agil zu bleiben, Ressourcen optimal zu nutzen, technologische Innovationen zu integrieren und mutig neue Wege zu gehen.

DER BLICK NACH VORN

Nachhaltige Transformation basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz – von individueller Selbstführung über Teamstärke bis hin zur strategischen Unternehmenssteuerung. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sowie kognitive, kommunikative und psychologische Führungs faktoren dürfen dabei nicht vernachlässigt werden.

Nur wenn Führungskräfte ihre Selbstführung kontinuierlich weiterentwickeln, Werte integrieren, Verantwortungsbewusstsein fördern, Strukturen anpassen und Innovationen aktiv gestalten – unterstützt durch motivierende Kommunikation –, können Unternehmen resilient in die Zukunft steuern.

THOMAS HÖSLE

thomas.hoesle@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Zukunftssicherung (Pfullingen)
www.steinbeis.de/su/2350

GÜNTHER LUBER

guenther.luber@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Zukunftssicherung (Pfullingen)
www.steinbeis.de/su/2350

WEITERBILDUNG IM UMBRUCH

von der Qualifikation zu
Mensch-Maschine-Kompetenzarchitekturen
und neuronalen Interfaces

In den letzten fünf Jahrzehnten hat sich das Verständnis von beruflicher Weiterbildung grundlegend gewandelt – und mit ihm die Anforderungen an Organisationen, Führungskräfte und Lernende. Aus der klassischen Weiterbildung, die vor allem der Funktionserhaltung und Qualifikationsanpassung diente, wurde ein zentrales strategisches Instrument der Personalarbeit: die Personalentwicklung. Professor Dr. Mario Vaupel von der Steinbeis University – Schools of Next Practices GmbH fasst die wichtigsten Entwicklungsstadien zusammen und stellt die zukünftige Entwicklung vor.

Bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren begannen Unternehmen, Weiterbildung als integralen Bestandteil ganzheitlicher Personalentwicklungsstrategien zu verstehen. Diese veränderte Perspektive war eng mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbrüchen verknüpft: dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, der damit zunehmenden Bedeutung von Wissensarbeit und einem sich beschleunigenden technologischen Wandel. Die klassische Wissensvermittlung – oft noch in Form von Seminaren und Präsenzkursen – reichte nicht mehr aus, um in der Personalentwicklung mit den neuen Anforderungen Schritt zu halten.

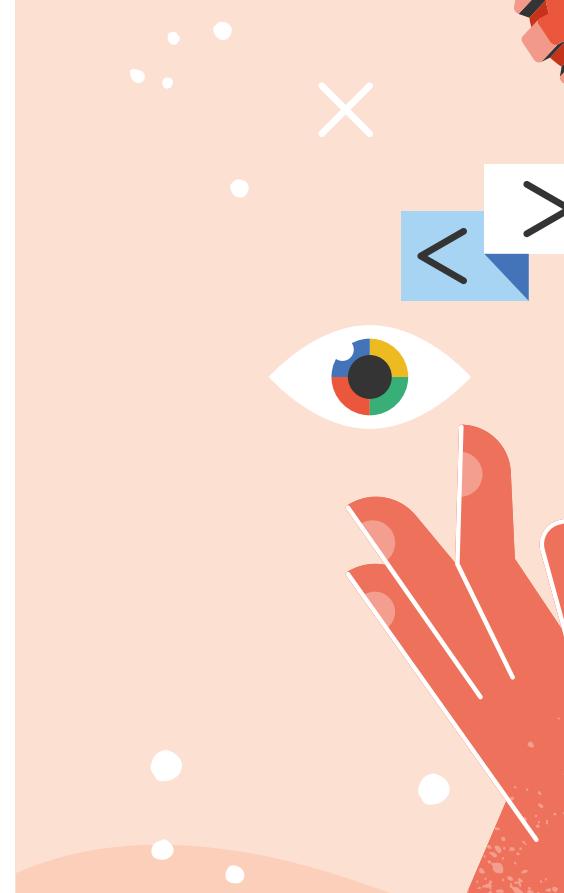
SCHRITT 1: VON DER QUALIFIKATION ZUR KOMPETENZ- UND TALENT- ENTWICKLUNG

Stattdessen rückten die Entwicklung der ganzen Person und ihre kulturelle Stim-

migkeit mit der Organisation stärker in den Fokus. Eine Vielzahl von Ansätzen und Tools zur Persönlichkeitsbildung, Reflexionsfähigkeit und Selbstlernkompetenz füllt seit den 1990er-Jahren die Bibliotheken der Personal- und Organisationsentwickler.

Ab den 2000er-Jahren vollzog sich eine weitere Verschiebung: Die Digitalisierung, der globale Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte und der demografische Wandel führten zur Individualisierung und strategischen Ausrichtung der Weiterbildungsangebote. Aus der breiten Personalentwicklung wurde das Talent Management – ein Ansatz, der in der Regel gezielt auf das Erkennen, Entwickeln und Binden von Schlüsselpersonen in den Organisationen ausgerichtet ist (vgl. Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Im Zentrum der Personalentwicklung standen jetzt spezifische Potenziale mit hoher strategischer Bedeutung. Unternehmen wie General Electric, IBM oder SAP entwickelten systematische Talentpipelines, die auf Performance- und Potenzialanalysen basierten. Dabei wurden digitale Lernplattformen zunächst eingesetzt, um neben der Talentpipeline auch eine breite Streuung von Entwicklungsthemen in den Organisationen zu erreichen.

Diese Verschiebungen in der organisationalen Bildung der 2000er-Jahre markierten teilweise den Übergang zu den Trends in der gegenwärtigen Weiterbildung – und zugleich den Ausgangspunkt für die nächsten Transformationen, nämlich die Übergänge von der



Talententwicklung zur strategischen Kompetenzarchitektur und dem Co-Learning mit KI.

SCHRITT 2: VON DER TALENTENTWICKLUNG ZU DEN ZUKUNFTSFÄHIGEN SKILLS

Die dynamische Entwicklung der post-industriellen Wissensökonomie fordert eine neue Lernlogik: Agilität, Kreativität und Entscheidungskompetenz verdrängen starre Berufsrollen und lineare Karrieremodelle. Gleichzeitig verändert sich der Arbeitsmarkt substantiell: Routineaufgaben werden automatisiert, während die Nachfrage nach komplexen kognitiven und sozialen Fähigkeiten steigt – sogenannte „21st Century Skills“ wie kritisches Denken, Zusammenarbeit und digitale Kompetenz (World Economic Forum, 2023).

In diesem Kontext reicht ein reines Talent Management nicht mehr aus. Es braucht ein Verständnis von Weiterbildung als dynamischem Kompetenzmanagement, das permanent auf Veränderungen reagiert. Unternehmen wie Google oder Siemens sprechen längst



© istockphoto.com/girafchik123

von Capability Frameworks, die kontinuierlich aktualisiert und mit strategischen Geschäftsmodellen rückgekoppelt werden. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Frage: „Wer hat Talent?“, sondern: „Welche Fähigkeiten braucht unser Ökosystem – heute, morgen und übermorgen?“.

Diese Entwicklung verändert nicht nur die Tools, sondern auch die Haltung: Lernen wird Teil der Wertschöpfungskette. Es ist nicht mehr Mittel zur Anpassung, sondern – ganz im Sinne von Peter Drucker, dem Begründer des modernen Managements – Voraussetzung für Innovation und Zukunftsfähigkeit.

SCHRITT 3: VON DER KOMPETENZ-ENTWICKLUNG ZUM CO-LEARNING UND CO-WORKING MIT KI

Wie andere Bereiche steht auch die Personalentwicklung vor einer tiefgreifenden Transformation durch künstliche Intelligenz (KI). Was bisher in langwierigen Trainingszyklen, standardisierten Lernpfaden und generischen Kompetenzmodellen erfolgte, wird künftig zunehmend durch datenbasierte, adaptive und kontextintelligente Systeme er-

setzt. Beim wissenschaftlichen „Blick aus dem Fenster“ lassen sich Strukturen der neuen Weiterbildung erkennen.

2025–2028: SKILL-LEARNING ON DEMAND DURCH INDIVIDUELLE LERNANALYTIK

Die Integration von Learning Analytics, Natural Language Processing und Recommender Systems erlaubt zunehmend das Feintuning von Lernpfaden auf individueller Ebene. KI-Systeme werden in den organisatorischen Lernlandschaften zunehmend Kompetenzprofile, Nutzungsmuster und Performance-Daten von Mitarbeitenden analysieren und in Echtzeit passende Lernmodule oder Mikro-Lernimpulse – abgestimmt auf Rollenanforderungen und Unternehmensziele – vorschlagen und anbieten.

Aktuelle Studien verweisen darauf, dass Plattformen wie Degreed, EdCast oder IBM Watson Talent Frameworks bereits adaptive Lernpfade auf Basis semantischer Kompetenzanalysen entwickeln (vgl. McKinsey & Company, 2024; IBM, 2023). In der Praxis pilotieren Unternehmen wie SAP, PwC oder Siemens

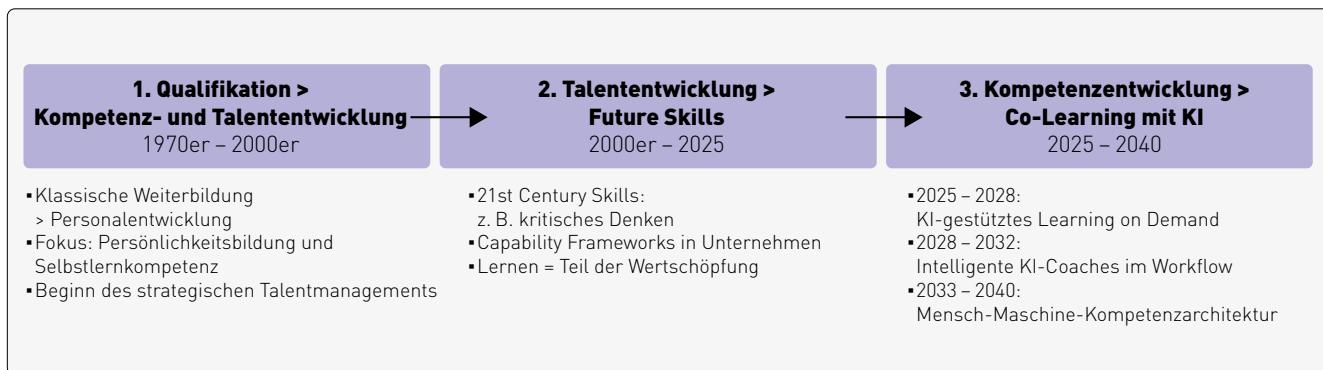
KI-gestützte Skills Engines, die nicht nur Empfehlungen aussprechen, sondern auch Entwicklungspotenziale prognostizieren (vgl. World Economic Forum, 2023; Siemens AG, Corporate Learning Report 2024).

Die Rolle der Personalentwicklung verslagert sich dabei von der Gestaltung von Lerninhalten hin zur Orchestrierung KI-gestützter Kompetenzökosysteme (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2022).

2028–2032: INTEGRATION VON KI-COACHES IN DEN ARBEITSFLUSS

In der nächsten Phase werden sich intelligente Performance-Coaches verbreiten, die sich nahtlos in den digitalen Arbeitsplatz integrieren. Diese Agenten beobachten Tätigkeiten kontextsensitiv und bieten proaktive Unterstützung, Just-in-Time-Feedback und vertiefende Lernressourcen, ohne den Arbeitsfluss zu unterbrechen.

Erste Pilotprojekte mit KI-gestützten Assistenzsystemen (zum Beispiel bei Bosch, Fujitsu oder Accenture) zeigen, wie Lernunterstützung direkt in den



↗ Von der klassischen Weiterbildung zum Co-Learning mit KI

digitalen Workflow eingebettet werden kann (vgl. Deloitte Human Capital Trends, 2024). Microsofts „Copilot“ für Office 365 oder Salesforce Einstein präsentieren erste Anwendungen dieser so genannten embedded learning agents.

Die Personalentwicklung wird dabei zum Betreiber einer pervasiven Lerninfrastruktur, in der Lernen nicht mehr vom Arbeitsprozess getrennt ist. Die klassische Schulungslogik („train first, perform later“) wird durch eine Logik des kontinuierlichen performativen Lernens ersetzt (vgl. Ifenthaler et al., 2023).

2033–2040: MENSCH-MASCHINE-KOMPETENZARCHITEKTUREN UND NEURONALE INTERFACES

Ab etwa 2033 ist mit dem Einzug so genannter Human Capability Operating

Systems zu rechnen. Diese orchestrieren nicht nur individuelles Lernen, sondern verwalten aktiv den Transfer, die Kombination und ggf. das „Auslagern“ von Skills zwischen Mensch und Maschine. KI-Agenten werden nicht nur Lernprozesse begleiten, sondern aktiv Kompetenzmodelle mitentwickeln – auf Basis von Echtzeitdaten aus der gesamten Organisation (vgl. OECD AI in Education Initiative, 2024; European Commission, Human-centric AI Whitepaper, 2023).

Zugleich nehmen Entwicklungen in den Bereichen neuronaler Schnittstellen und Brain-Computer Interfaces (BCI) an Fahrt auf. Unternehmen wie Neuralink (Musk), NextMind (Snap Inc.) und Kernel (USA) arbeiten bereits an bidirektionalen Schnittstellen, die langfristig auch Lernprozesse beeinflussen

werden (vgl. R. Kurzweil, 2025). „Während diese Technologien heute noch experimentell sind, könnte ab 2035 tatsächlich eine direkte „Installation“ beziehungsweise „Externalisierung“ von Skills denkbar werden – mit bisher ungewöhnlichen ethischen, sozialen und organisatorischen Implikationen“, fasst Mario Vaupel zusammen.

PROF. DR. MARIO VAUPEL
mario.vaupel@steinbeis.de (Autor)



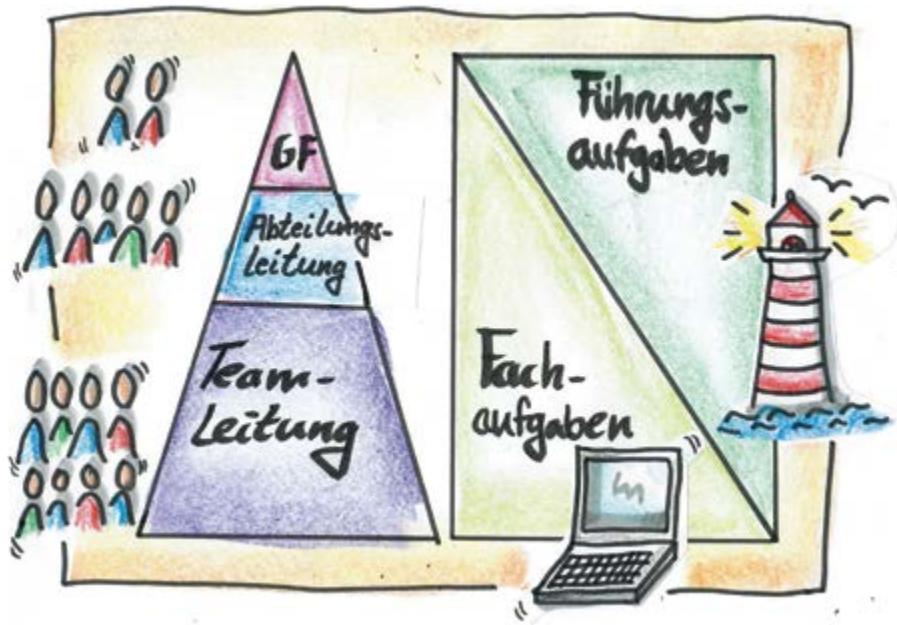
Geschäftsführer
Steinbeis University-Schools of
Next Practices GmbH (Berlin)
www.steinbeis.de/su/2483
www.steinbeis-next.de

Literatur

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2024). Competing on Talent Intelligence: Why Companies Need Data-Driven HR. Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends: The boundaryless workforce. <https://www2.deloitte.com/>
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2022). Kompetenzmanagement mit Künstlicher Intelligenz: Ein Lehr- und Arbeitsbuch für die Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel.
- European Commission. (2023). Ethical guidelines and policy recommendations for human-centric artificial intelligence. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/>
- IBM Corporation. (2023). Watson Talent and Skills Frameworks White Paper. <https://www.ibm.com/>
- Ifenthaler, D., Yau, J. Y.-K., & Mah, D.-K. (Eds.). (2023). Utilizing Learning Analytics to Support Study Success: A Multidimensional Approach. Springer.
- Kurzweil, R. (2024). The Singularity Is Nearer: When We Merge with AI. Penguin Books
- McKinsey & Company. (2024). The State of AI in 2024: Generative AI's breakout year. <https://www.mckinsey.com/>
- OECD. (2024). AI and the Future of Skills: Towards a Strategic Framework for AI in Education and Training. <https://www.oecd.org/>
- SAP SE. (2024). SAP Learning Report: Future Skills and Intelligent Learning Journeys. <https://www.sap.com/>
- Siemens AG. (2024). Corporate Learning & Development Report: AI in the Workplace. Internal publication.

FÜHRUNG NEU DENKEN

ORGANISATIONS- UND
FÜHRUNGSKULTUR
ALS SCHLÜSSEL
ZUR ERFOLGREICHEN
PERSONALEMENTWICKLUNG



↗ Personalentwicklung für Führungskräfte – Balance aus Fach- und Führungsverantwortung (eigene Darstellung)

Führungskräfteentwicklung und die damit verbundene (Weiter)Entwicklung der Führungskultur spielen in Organisationen, die sich im Wandel befinden, eine entscheidende Rolle. Sie sind einerseits Bestandteil der Personalentwicklung, prägen aber zugleich im Rahmen der Führungs- und Organisationskultur den übergeordneten Kontext der gesamten Organisationsentwicklung. Doch was genau macht Führungskräfteentwicklung so wirkungsvoll und wie gelingt ihre strategische Einbettung in verschiedene Organisationsformen? Professor Dr. Thomas Breyer-Mayländer, Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Leadership in Science and Education, zeigt erfolgreiche Ansätze auf.

Personalentwicklung ist für grundlegende Veränderungsprozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor. So kann ein breit angelegtes Workforce Development zur Förderung von Strukturen und Regionen beitragen (Breyer-Mayländer 2024). Diese Entwicklung stärkt nicht nur die berufliche Handlungskompetenz der im System tätigen Menschen, sondern fördert auch lokal oder regional eine Entwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen. Setzt man die Kernaufgabe der Personalentwicklung in Verbindung zu den Erfolgsfaktoren von Organisationen allgemein – und Unternehmen im Besonderen – zeigt sich: In Veränderungs- und Entwicklungsphasen nimmt die Führungskräfteentwicklung eine Schlüsselrolle ein.

FÜHRUNGSENTWICKLUNG ALS SCHLÜSSELFUNKTION IM WANDEL

Woran lässt sich dieser Befund festmachen? Viele Elemente der evolutionä-

ren Organisationsentwicklung – häufig stark Bottom-up-geprägt – hängen entscheidend davon ab, ob Führungskräfte in der Lage sind, Teams zu aktivieren und deren intrinsische Motivation in den Dienst der Veränderung zu stellen. Dies ist eine klassische Führungsaufgabe. Noch deutlicher erkennt man den Führungsanteil, wenn man sich mit dem Top-down-geprägten Anteil des Change-Managements befasst.

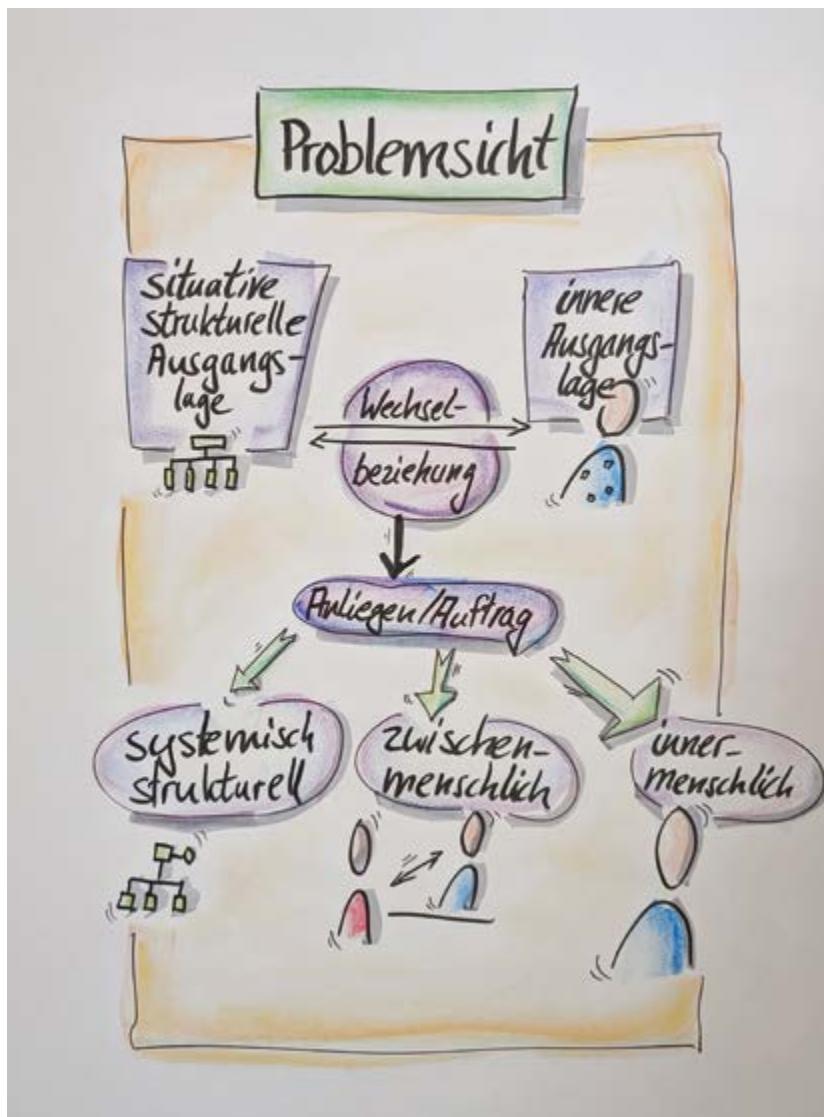
Versteht man unter Personalentwicklung „sämtliche Maßnahmen zur systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz von Menschen, die in einer und für eine Organisation tätig sind“ (Solga et al. 2011, S. 19), stellt die Steigerung der Handlungskompetenz von Führungskräften eine Schlüsselfunktion im gesamten Entwicklungsprozess dar.

„Im Rahmen der strategischen Personalentwicklung muss die Führungs-

kräfteentwicklung so eingebunden sein, dass Übergänge in der Führung vorbereitet und damit beispielsweise Nachfolgeprozesse gesteuert werden können“, erklärt Beate Ritter, die das Steinbeis-Beratungszentrum Leadership in Science and Education mitverantwortet. Bei Change- und Organisationsentwicklungsprozessen geht es darum, die erreichten Veränderungen abzusichern und sie in die Organisationskultur zu überführen, in der sie dann nach der Systematik von Edgar Schein (2017) ein Teil der Ebene der Artefakte darstellen und mit den tieferliegenden Ebenen der Werte und den zugrundeliegenden Annahmen in Einklang gebracht werden müssen.

FÜHRUNG IN KOMPLEXEN SYSTEMEN DENKEN

Die Wechselwirkung und Wechselbeziehung zwischen situativer (beispielsweise in den etablierten Organisations-



Drei Ebenen von Führungshandeln als Aufgabe der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

liefert den konzeptionellen Rahmen, in den Führungskräfteentwicklung eingebettet wird. Diese bildet wiederum die Grundlage der Führungskulturentwicklung, in die wiederum Leitbilder, Leitlinien bis hin zu Vision und Mission integriert werden können“, so Beate Ritter. Übergeordnet ist hier der Begriff der Entwicklung der Unternehmens- oder Organisationskultur. Für diesen Ansatz braucht es eine Rückendeckung für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse, die weit über den Ansatz der Personalentwicklung hinausgehen.

FÜHRUNGSKULTUR IST CHEFSACHE – IN WIRTSCHAFT, BILDUNG UND EHRENAMT

Unabhängig vom Wirkungsfeld einer Organisation gilt: Fragen der Führungs- und Organisationskultur sind Chefsache. Der Mittelstand hat hier mitunter einen Vorteil, da die Führung oftmals weniger stark gremienbezogen funktioniert und Führungspersonen und -persönlichkeiten über längere Zeit die Kultur prägen können.

In anderen Organisationskontexten braucht es dafür andere Lösungen. In Schulen sind diese Fragen auf der Ebene der Schulleitung, aber stets im engen Dialog mit den wesentlichen Stakeholdern (beispielsweise den Gremien wie der Schulkonferenz) angesiedelt. Dennoch ist hier der Platz der Personalentwicklung eng in die wesentlichen Säulen der Schulentwicklung (Organisations-, Unterrichtsentwicklung) eingebunden (Breyer-Mayländer & Ritter 2023; Breyer-Mayländer & Ritter

strukturen und Prozessen) und der inneren Ausgangslage der Beteiligten (beispielsweise der Führungskräfte) führt im Regelfall zu Problemstellungen, deren Schwerpunkt im strukturell-systemischen Bereich der Organisation, im zwischenmenschlichen Bereich zwischen Führungskraft und weiteren Mitarbeitenden oder intrapersonal im System der Kunden liegt. Alle diese drei Systembereiche sind – sofern Führungskräfte involviert sind – auch Führungsthemen.

Auf der systemisch-strukturellen Ebene werden Fragen der Organisationsentwicklung und des Change-Managements

mit Teilaufgaben der Personalentwicklung verbunden. Auf der inner- und zwischenmenschlichen Ebene werden die Fragestellungen direkt mit der Personalentwicklung verknüpft. Alle drei sind damit Teil von systematischen Führungskräfteentwicklungsprogrammen, mit denen etablierte und designierte Führungskräfte gleichermaßen in ihrer Führungsrolle gestärkt und im Rahmen systemischen und prozessorientierten Arbeitens in eigenverantwortlichem und selbstreflektiertem Vorgehen befähigt und bestärkt werden.

„Der Personalentwicklung kommt dabei eine übergeordnete Rolle zu: Sie



PERSONALENTWICKLUNG MUSS SO GESTALTET SEIN, DASS AUCH IM EHRENAMT FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG STATTFINDEN KANN.

2024). In Organisationen wie der Kirche mit haupt- und ehrenamtlichen Strukturen gilt es, beide Ebenen mitzudenken: Personalentwicklung muss so gestaltet sein, dass auch im Ehrenamt Führungskräfteentwicklung stattfinden kann – um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden (Breyer-Mayländer et al. 2024).

Die Personalentwicklung ist vor allem gefordert eine passende Unterstützung anzubieten, wenn es darum geht, Menschen auf ihrem Weg durch die Hierarchien zu begleiten. Der Übergang von Fach- zu Führungsverantwortung bringt zwangsläufig mit sich, dass weniger Zeit für operative Aufgaben bleibt – ein Spannungsfeld, das häufig unterschätzt

wird. Da Fachaufgaben in der Regel dringlicher erscheinen (das Nichtausführen dieser Aufgaben führt zu sofort sicht- und wirksamen Problemen) und sich fehlende Zeit und Energie für Führungsaufgaben meist eher später bemerkbar machen, kommen im Zweifel, wenn die Zeit knapp wird, die Führungsaufgaben zu kurz. Dies führt zu nachhaltigen Führungsproblemen in Organisationen.

PERSONALENTWICKLUNG MIT FOKUS FÜHRUNG

Führungskräfteentwicklung ist ein zentraler Erfolgsfaktor nachhaltiger Personalentwicklung, die wiederum für die

Entwicklung der Führungskräfte als auch der Führungs- und Organisationskultur den Rahmen bildet. Die gezielte Förderung und Entwicklung von Führungskompetenzen, die Berücksichtigung systemisch-struktureller, inter- und intrapersonaler Konfliktfelder und vor allem die Begleitung beim individuellen Schaffen der Balance zwischen Fach- und Führungsverantwortung tragen erheblich zur Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationskultur bei, die vor allem für Organisationen in Veränderungssituationen von entscheidender Bedeutung ist.

Quellen

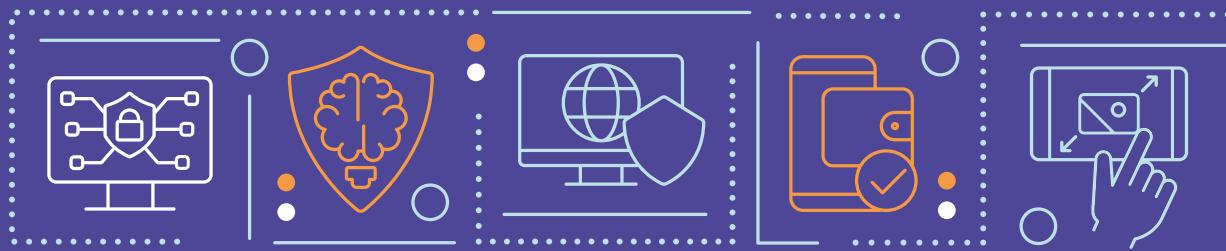
- [1] Breyer-Mayländer, T. (2024). Engpassfaktor Personal: Workforce Development in New York City als netzwerkbasiertes kommunales Talentmanagement für die Stadt und Region NYC. In KGSt (Hrsg.), Kommunales Management im Wandel. Internationale Perspektiven für den deutschsprachigen Raum [S. 44-59]. Köln: KGSt.
- [2] Breyer-Mayländer, T., Habann, F., Wehrstein, O. & Zerres, C. (2024). Auswirkung der Besonderheiten einer Organisation auf Change-Prozesse – die Integration interner Beratung am Beispiel von „ekiba 2032“ der Evangelischen Landeskirche in Baden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31(4), 511-529.
- [3] Breyer-Mayländer, T. & Ritter, B. (2023). Führung an Schulen neu denken: Von der Defizitorientierung zur Experimentalkultur. Stuttgart: Raabe.
- [4] Breyer-Mayländer, T. & Ritter, B. (2024). Führungsmodelle, Führungstools und Führungspraxis: Erfolgsprinzipien wirksamer Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- [5] Breyer-Mayländer, T. & Zerres, C. (2023). Entrepreneurial Leadership: Stärkenorientierte Online-Führungsausbildungen für Medienunternehmen im Transformationsprozess. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 30(4), 579-593.
- [6] Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th edition. Hoboken, NJ: Wiley.
- [7] von Solga, M., Ryschka, J. & Mattenklott, A. (2011). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* [S. 19-34]. Wiesbaden: Gabler.

PROF. DR. THOMAS BREYER-MAYLÄNDER
thomas.breyer-maylaender@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum Leadership in Science and Education (Ettenheim)

www.steinbeis.de/su/1669 | www.leadership-science-education.de



IM FOKUS: DIGITALE TECHNOLOGIE-KOMPETENZ

STEINBEIS-EXPERTEN WOLLEN DIGITALE FÄHIGKEITEN DER UNTERNEHMEN STÄRKEN

Die fortschreitende Digitalisierung verändert alle Bereiche unseres Lebens, sowohl beruflich als auch privat. Viele alltägliche Aktivitäten sind heute direkt von diesen Entwicklungen betroffen – sei es durch die Nutzung moderner Smartphones und Geräte mit integrierter künstlicher Intelligenz (KI) oder durch die breite Akzeptanz von Online-Diensten, die sensible persönliche Daten verarbeiten. Dabei übersehen viele Nutzer häufig die Bedeutung von Datenschutzerklärungen und Cookie-Hinweisen. Durch das unbewusste Akzeptieren solcher Bedingungen verzichten sie auf wesentliche Datenschutzrechte – und machen sich, aber auch die Unternehmen, bei denen sie beschäftigt sind, dadurch anfällig für neue Formen der Cyberkriminalität. Um diese Lücken zu schließen, setzt das Team der Steinbeis School of Management and Technology auf innovative (Weiter)Bildungsformate.

Mit der zunehmenden Technologisierung steigen auch die Anforderungen an digitale Fähigkeiten und Kompetenzen. Laut Nikou et al. (2022) sind sie kritische strategische Organisationsressourcen, die Mitarbeiter erwerben müssen, um an ihrem Arbeitsplatz effektiv arbeiten zu können. Chan et al. (2021) betonen die Relevanz von Informations- und Digitalkompetenz am Arbeitsplatz, während Kispeter (2018) darauf hinweist, dass diese Fähigkeiten branchenübergreifend zunehmend gefragt sind und die Verdienstmöglichkeiten und die berufliche Anpassungsfähigkeit in einem sich wandelnden Arbeitsmarkt verbessern. Leahy & Wilson (2014) ergänzen, dass digitale Kompetenzen im Laufe der Zeit durch die erzieherische und soziale Nutzung von Technologie, formellen Unterricht, informelles Selbstlernen und Lernen unter Gleichaltrigen erworben werden. Dies führt zu individuellen Unterschie-

den in der Beherrschung digitaler Kompetenzen während des gesamten Berufslebens.

GEZIELTE FÖRDERUNG IST GEFRAGT

Der technologische Fortschritt – insbesondere durch Peer-to-Peer-Lernen und praktische Erfahrungen – führt zu stark variierenden Kenntnisständen unter Endnutzern. Daraus ergibt sich ein wachsender Bedarf an der systematischen Bewertung digitaler Technologiekompetenz (DTK) und gezielter Qualifizierungsmaßnahmen, zum Beispiel durch Seminare, Workshops oder interdisziplinäre Weiterbildungen, die Technologie- und Geschäftsbereiche miteinander verknüpfen. So hat eine Längsschnittstudie zur Bewertung der technologischen Fähigkeiten an Hochschulen und Unternehmen in Chicago erhebliche Defizite in der DTK und technische Kompetenzlücken sowohl



© istockphoto.com/bsd studio

bei Fachkräften als auch Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen offengelegt.

Die daran anschließende, aktuell laufende Längsschnittstudie an Universitäten und Unternehmen in Chicago hat das Ziel, den Stand der DTK der Studierenden und Fachleute sowie deren Entwicklung im Laufe der Zeit zu untersuchen. Im Mittelpunkt stehen folgende Bereiche:

- Bewusstsein für Cybersicherheit,
- Kompetenz in der Durchführung internetbasierter Aufgaben und
- effiziente Anwendung von Produktivitätssoftware.

Diese Felder sind sowohl für die Unternehmensproduktivität und -effizienz als auch für die Gesellschaft relevant und daher essenzieller Bestandteil moderner Bildungs- und Entwicklungsprogramme.

WISSENSTRANSFER UND INTERNATIONALE VERNETZUNG

Internationale Organisationen wie UNICEF, der Global Digital Literacy Council, die National Association for Colleges and Employers (NACE) oder DIGITAL SME der EU unterstreichen die Verantwortung von Hochschulen, Studierende optimal auf die digitalen Anforderungen

des Berufslebens vorzubereiten. Absolventen sollen nicht nur fachlich kompetent, sondern auch technologisch souverän in den Arbeitsmarkt eintreten – insbesondere vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen an Diversität, Inklusion und Gerechtigkeit im digitalen Zeitalter.

Die Steinbeis School of Management and Technology GmbH engagiert sich aktiv in der Schließung digitaler Kompetenzlücken. In Kooperation mit Universitäten in Chicago entwickelt sie ein praxisorientiertes Wissenscoaching auf Basis des PKS®-Konzepts analysiert die Steinbeis School of Management and Technology kontinuierlich den Bedarf an DTK und passt Schulungs- und Seminarinhalte flexibel an die jeweiligen Bedürfnisse an.

Ein aktuelles Pilotprojekt der Steinbeis School of Management and Technology strebt eine internationale Skalierung an: Über den deutschsprachigen Raum hinaus sollen Best Practices für die Integration von DTK in Lehre und Coaching identifiziert und weiterentwickelt werden. Ziel ist es, innovative Formate zu schaffen, die Mitarbeitende optimal auf die Anforderungen moderner Unternehmen vorbereiten. Die DTK kann je nach Branchensegmenten und den Anforderungen der einzelnen Unternehmen in Form eines Seminars vertieft werden.

Dieses umfasst unter anderem folgende Themen:

- DTK für Cybersicherheit
- Tools und Strategien zur digitalen Transformation für Start-ups
- Grundlagen der Produktivitätssoftware, erweitert um KI
- DTK für das Supply Chain Management
- KI-Agenten und Internetanwendungen, Internet der Dinge und das Deep Web für Unternehmen

Dieses Angebot leistet einen aktiven Beitrag zur Schließung der DTK-Lücke und stärkt die digitale Souveränität von Mitarbeitenden.

DR. RER. NAT. EFRAT PAN
efrat.pan@steinbeis.de (Autorin)



Mitarbeiterin Forschung,
Coaching und Business
Development
Steinbeis School of Management
and Technology GmbH
(Filderstadt)

www.steinbeis.de/su/2453

PROF. DR. JUAN CARLOS BARRERA
(Autor)



Jarvis School of Computing
and Digital Media
SPARK Research Center
DePaul University
(Chicago, USA)

MIT „VIRAL“ DIE TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN GESTALTEN

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. DANIEL GRAEWE UND ANDREAS RENNER

Seit den 1990er-Jahren versuchen Modelle wie VUCA, BANI, TUNA, RUPT, CLEAR oder VOPA Plus Unternehmen Orientierung in einer immer weniger planbaren Welt zu geben. Doch jedes Modell hat seine Grenzen: Sie analysieren komplexe, dynamische Umgebungen, bieten aber selten praktikable Lösungen für Führung und Organisation von Unternehmen. Dabei hat jedes Modell bestimmte Fokussierungen und Stärken, die es zu verbinden gilt. Vor diesem Hintergrund hat ein Team am Think Tank an der Augsburg Business School des Steinbeis-Beratungszentrums Institute for Effective Management ein Metamodell – das VIRAL-Modell – entwickelt. Worum es dabei genau geht, wie das Modell in der Praxis angewendet wird und welche Vorteile es für Unternehmen bringt, darüber hat die TRANSFER mit Professor Dr. Daniel Graewe vom WIRE Institut für angewandtes Wirtschaftsrecht und Andreas Renner vom Steinbeis-Beratungszentrum Institute for Effective Management gesprochen.

Herr Professor Graewe, Herr Renner, was ist aus Ihrer Sicht der zentrale Auslöser für den aktuellen Wandel in der Führung in und von Unternehmen? Und wie wirkt sich das konkret auf die tägliche Führungspraxis aus?

Andreas Renner:
Die Ursache liegt in der fundamentalen Veränderung unserer Rahmenbedingungen. Unternehmen sehen sich heute einer nie dagewesenen Geschwindigkeit von Veränderungen gegenüber. Technologischer Fortschritt, globale

Vernetzung, geopolitische Unsicherheiten und der gesellschaftliche Wertewandel führen dazu, dass klassische Führungsprinzipien nicht mehr greifen. Früher konnten Planung und Kontrolle Stabilität schaffen, vor allem in Deutschland. Heute führt dieses Denken oft in Sackgassen, weil es der neuen Dynamik nicht gerecht werden kann.

Daniel Graewe:
Führungskräfte stehen zunehmend unter Druck, flexibel und schnell auf neue Situationen zu reagieren. Es reicht nicht mehr, auf einen festen Werkzeug-

kasten zurückzugreifen. Stattdessen müssen sie ständig reflektieren, welche Ansätze noch passen und wo Umdenken nötig ist. Das bedeutet: Verantwortung muss breiter verteilt werden. Kommunikation, Beteiligung und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten produktiv umzugehen, sind zu zentralen Kompetenzen geworden.

Welchen Nutzen hatten die bisherigen Modelle und wo bleiben sie hinter den aktuellen Anforderungen zurück?

Daniel Graewe:

Diese Modelle haben es geschafft, Unsicherheiten und Herausforderungen zu benennen und ihnen ein klares Vokabular zu geben. VUCA beispielsweise hat den Blick dafür geschärft, dass Märkte, Technologien und Gesellschaft nicht mehr stabil sind. BANI bringt die emotionale Dimension ins Spiel und macht deutlich, wie überfordernd moderne Komplexität wirken kann. TUNA, RUPT, CLEAR und VOPA Plus ergänzen diese Perspektiven jeweils mit anderen Schwerpunkten – etwa Strategie, Disruption, Kooperation oder Kultur.

Andreas Renner:

Sie bieten gute Analysewerkzeuge und helfen Situationen einzurichten. Aber sie bleiben häufig abstrakt. Führungskräfte erhalten wenig konkrete Anhaltspunkte, wie sie in der Praxis handlungsfähig bleiben. Außerdem betrachtet jedes Modell nur einen Teilaspekt der Realität. Es fehlt ein Rahmen, der systemisches Denken, emotionale Intelligenz, strategische Anschlussfähigkeit und konkrete Handlungsempfehlungen miteinander verbindet. Hinzu kommt: Führungskräfte brauchen Orientierung, um auch in schwierigen Situationen handlungsleitend zu bleiben. Es muss gelingen, sowohl die Vielschichtigkeit als auch die Notwendigkeit von Fokussierung, Resilienz und Agilität in einem Modell zu vereinen. Entscheidend ist die Integration – nicht die Fragmentierung.

DAS VIRAL-MODELL UND SEINE MAßNAHMEN

Dimension „Volatilität“:

Nicht verdrängen, sondern aktiv managen:

1. Arbeit mit Szenarien statt starrer Prognosen – zum Beispiel durch regelmäßige Zukunftswerkstätten.
2. Verkürzung der Planungszyklen, etwa Umstieg auf Quartals- statt Jahresziele.
3. Aufbau von Frühwarnsystemen, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen.
4. Gemeinsame Reflexion: Wandel ist nicht Ausnahme, sondern neue Normalität.

Dimension „Intelligenz“:

Wissen teilen und vernetzen:

1. Entscheidungsräume schaffen, sodass Teams eigenverantwortlich handeln können.
2. Lernformate und bereichsübergreifende Austauschrunden etablieren.
3. Silo-Denken aktiv aufbrechen, etwa durch crossfunktionale Projekte.
4. Digitale Tools zur Wissensdokumentation und -teilung nutzen.

Dimension „Resilienz“:

Auch in Krisen handlungsfähig und lernbereit bleiben:

1. Psychologische Sicherheit fördern, Fehler als Lernchancen begreifen.
2. Regelmäßige Reflexionsroutinen, zum Beispiel Lessons-Learned-Meetings.
3. Angebote zur Stärkung von Selbstführung und Achtsamkeit machen.
4. Redundanzen einplanen, um kritische Prozesse abzusichern.

Dimension „Agilität“:

Keine Modeerscheinung, sondern ein Organisationsprinzip:

1. Iterative Arbeitsweisen wie Sprints und kurze Feedbackzyklen nutzen.
2. Entscheidungswege verkürzen, Verantwortung in die Teams geben.
3. Feedbacksysteme etablieren, die laufend Verbesserungen ermöglichen.
4. Führungskräfte und Mitarbeitende regelmäßig in agilen Prinzipien weiterbilden.

Dimension „Limitation“:

In Zeiten der Überforderung bewusstes Begrenzen:

1. Einführung von Stop-doing-Listen, um Routinen zu hinterfragen.
2. Radikale Priorisierung – beispielsweise mit der Eisenhower-Matrix.
3. Orientierung an Vision und Werten bei Entscheidungen.
4. Klare Grenzen und realistische Ressourceneinteilung, um Überlastung zu verhindern.

Was ist das Besondere an dem von Ihnen entwickelten VIRAL-Modell?

Daniel Graewe:

Angesichts der aktuellen Herausforderungen muss ein modernes Modell die relevanten Perspektiven bündeln, ohne den Bezug zur Praxis zu verlieren. Es braucht eine klare Struktur, die Führungskräfte hilft, sowohl Unsicherheiten zu akzeptieren als auch Verantwortung wirksam zu verteilen. Letztlich geht es darum, Mitarbeitende zu befähigen, den Wandel aktiv mitzustalten, statt nur zu reagieren.

VIRAL hebt sich dadurch ab, dass es keine Konkurrenz zu den bekannten Modellen darstellt, sondern als Metamodell deren stärkste Elemente integriert. Es steht für Volatilität, Intelligenz, Resilienz, Agilität und Limitation. Jede Dimension ist konkret beschrieben und mit praktischen Handlungsfeldern verbunden. VIRAL ist anschlussfähig für verschiedenste Organisationen und Branchen – weil es nicht dogmatisch, sondern adaptiv ausgelegt ist.

Wie können Führungskräfte das VIRAL-Modell im Alltag anwenden und wie profitieren Organisationen konkret davon?

Andreas Renner:

Das VIRAL-Modell gibt zu jeder Dimension klare Hinweise für die Umsetzung. Führung wird nicht länger als Aufgabe eines Einzelnen verstanden, sondern als kollektive Leistung. Entscheidend ist die Übersetzung in die Praxis. Deshalb schlagen wir für jede Dimension vier konkrete Maßnahmen vor, die den Transfer erleichtern.

Dadurch gewinnen Organisationen einen klaren Orientierungsrahmen und konkrete Handlungsoptionen für komplexe Situationen. Führung wird flexibler, Teams werden eigenständiger und Organisationen widerstandsfähiger. Statt auf Perfektion zu setzen, lernen sie mit Unsicherheit produktiv umzugehen.

Welche Empfehlungen geben Sie Führungskräften für den Start mit VIRAL?

Daniel Graewe:

Reflektieren Sie regelmäßig: Wie gehen wir mit Unsicherheit um? Wie nutzen wir kollektive Intelligenz? Wie fördern wir Resilienz? Wie werden wir wirklich agil? Wie bleiben wir fokussiert? Nur wer sich diesen Fragen ehrlich stellt und Maßnahmen ableitet, macht Organisationen zukunftsfähig.

Und was passiert, wenn man VIRAL nicht anwendet?

Andreas Renner:

Wenn Organisationen VIRAL nicht anwenden, verharren sie in alten Denkmustern. Sie reagieren nur noch, statt aktiv zu gestalten. Das führt zu Überlastung, Entscheidungsblockaden und einem schlechrenden Vertrauensverlust bei Mitarbeitenden. Das Unternehmen wird vermutlich auch so überleben – bleibt aber maßgeblich hinter seinen Möglichkeiten zurück, was Wachstum und Wertschöpfung betrifft.

Das **WIRE Institut für angewandtes Wirtschaftsrecht** unter der Leitung von Professor Dr. Daniel Graewe und die **Augsburg Business School** unter der Leitung von Andreas Renner und Dr. Philipp Rodrian haben mit VIRAL ein Dachmodell entwickelt, das einen neuen OE-Handlungsrahmen beschreibt. Dabei sind bestehende Konzepte integrativ eingeflossen und verbinden somit das Beste aller Welten.

WIRE ist eine rechtlich selbstständige Einrichtung und als Kompetenzzentrum für rechtswissenschaftliche Forschung eng verbunden mit der HSBA Hamburg School of Business Administration. Die Steinbeis Augsburg Business School bietet Weiterbildungen und Zertifizierungen im Bereich Organisationsentwicklung an. Mit einem umfassenden Lehrangebot begleiten die Experten Fach- und Führungskräfte auf ihrem Weg zur Zertifizierung und unterstützen bei der erfolgreichen Transformation von Unternehmen.

ANDREAS RENNER

andreas.renner@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Institute for Effective Management (Augsburg)

www.steinbeis.de/su/2024
www.steinbeis-ifem.de

PROF. DR. DANIEL GRAEWE

daniel.graewe@wire-institut.de (Interviewpartner)



Vorstand
WIRE Institut für
angewandtes Wirtschaftsrecht e.V. (Hamburg)

www.wire-institut.de

QUERSCHNITT

AKTUELLE PROJEKTE AUS DEM STEINBEIS-VERBUND



↗ Jury, Preisträger und Projektbeteiligte des Transferpreises der Steinbeis-Stiftung – Löhn-Preis 2025.

BRÜCKENBAUER FÜR DEN „NEW MITTELSTAND“

DER TRANSFERPREIS DER STEINBEIS-STIFTUNG ZEICHNET EIN
ZUKUNFTSWEISENDES KOOPERATIONSPROJEKT IM BEREICH
DER INTRALOGISTIK AUS

Den Transferpreis der Steinbeis-Stiftung – Löhn-Preis erhält in diesem Jahr das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI) gemeinsam mit den Partnerunternehmen Leadec FM BV & Co. KG, Liebherr-Hydraulikbagger GmbH und Sick AG für das Projekt „New Mittelstand: Digitale Plattform Transport (DPT)“. Die Auszeichnung würdigt das gemeinsam entwickelte innovative Geschäftsmodell auf Basis digitaler Zwillinge und kooperativer Datenräume im Bereich der Intralogistik.



„Digitale Technologien entfalten ihre volle Kraft erst dort, wo verschiedene Partner zusammenarbeiten und neue Geschäftsmodelle entstehen. So wird der Industrieservice vom reaktiven Helfer zum proaktiven Wertschöpfer. Es ist uns gemeinsam gelungen, wissenschaftliche Erkenntnisse in ein konkretes digitales Geschäftsmodell umzusetzen, das unsere bisherigen Fähigkeiten nutzt und uns neue Möglichkeiten eröffnet.“

ALEXANDER BONK, SENIOR VICE PRESIDENT OPERATIONS GERMANY

LEADEC MANAGEMENT CENTRAL EUROPE

Die Preisverleihung fand am 25. Juli 2025 im Rahmen des Steinbeis-Campus-Events, dem jährlichen Netzwerk-Event des Steinbeis-Verbunds, statt. Vor rund 200 geladenen Gästen nahmen die Geschäftsführer der Projektpartner stellvertretend für das erfolgreiche Projektteam den Preis aus den Händen der Jury um den Steinbeis-Kuratoriumsvorsitzenden Dr.-Ing. Leonhard Vilser entgegen. Der Preis ist mit einem Preisgeld von 10.000 Euro dotiert und wird in diesem Jahr bereits zum 19. Mal verliehen. Er wurde 2004 zur Würdigung der Leistungen von Professor Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der

Steinbeis-Stiftung und heutiger Ehrenkurator, ins Leben gerufen.

Das ausgezeichnete Projekt „New Mittelstand: Digitale Plattform Transport (DPT) – Von der Pilotierung in die Skalierung kooperativer Geschäftsmodelle“ steht exemplarisch für den Ansatz des FSTI, Forschung und Anwendung als integrierten Prozess zu gestalten – ein Paradigmenwechsel im Technologietransfer. Ziel war es, ein kooperatives Geschäftsmodell in der Intralogistik zu entwickeln und zu pilotieren. Ausgangspunkt war die Frage, wie sich der Industrial Service im Kontext der Digitalisierung – insbesondere durch IoT,

digitale Zwillinge und KI – verändert und wie ein cyber-physisches Geschäftsmodell auf dieser Grundlage gestaltet werden kann.

KOOPERATIV, INNOVATIV, ERFOLGREICH

Im Rahmen des Projekts entstand die LLS Logistik GmbH – ein neues Ökosystem der Partner Leadec FM BV & Co. KG, Liebherr-Hydraulikbagger GmbH und Sick AG unter der Leitung des Ferdinand-Steinbeis-Instituts. Das Konsortium bietet ein auf digitalen Zwillingen von Gabelstaplern basierendes, koope-



„Es ist beeindruckend zu erfahren, wie ein methodisch und wissenschaftlich gut organisiertes Ökosystem mit den richtigen Partnern Wirkung zeigt. Die mit dem FSTI und den Experten von Leadec, Sick und Liebherr umgesetzte ‚Digitale Plattform Transport‘ stiftet im realen betrieblichen Umfeld digitale Innovation, generiert unmittelbaren Nutzen und motiviert alle Mitarbeitenden zu Höchstleistungen. Dem FSTI ist es ausgezeichnet gelungen, ein Umfeld über die gesamte Projektlaufzeit zu schaffen und anzupassen, das einen schnellen und pragmatischen Fortschritt ermöglicht. Gleichzeitig entwickelt sich aus diesem Reallabor mit seiner offenen Systemarchitektur auch eine gute Ausgangsbasis zur Skalierung der neuen digitalen Services im gesamten Unternehmen.“

MICHAEL MESSER, GESCHÄFTSFÜHRER PRODUKTION

LIEBHERR-HYDRAULIKBAGGER GMBH



„Die erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt ist getrieben vom umfangreichen Netzwerk und den Kontakten des Ferdinand-Steinbeis-Instituts, sodass bei jeder neuen Herausforderung eine pragmatische und schnelle Lösung gefunden wird. Dies ermöglicht eine praxisorientierte Umsetzung der Erkenntnisse und schlägt sich letztlich in echtem Geschäft und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit aller Partner nieder.“

CHRISTOPH MÜLLER, SENIOR VICE PRESIDENT INTEGRATED AUTOMATION
SICK AG

ratives Leistungsbündel für den innerbetrieblichen Transport an – eine Lösung, die ein großes Marktpotenzial und eine hohe Tragfähigkeit attestiert wurden. Die LLS Logistik GmbH fungiert als skalierbare Projektgesellschaft, die es den Partnern ermöglicht, mit geringen Einstiegshürden gemeinsam am Markt zu agieren. Sie ist ein praktisches Beispiel für den „New Mittelstand“: kooperativ, digital und wachstumsorientiert.

Ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts sind Interdisziplinarität, ein

kultureller Wandel in etablierten Unternehmen sowie das aktive Schließen der (Transfer-)Lücke von der Idee zur Umsetzung. Das Projekt zeigt mittelständischen Unternehmen, wie anhand geteilter Kompetenzen und kooperativer Wertschöpfung mithilfe neuer Geschäftsmodelle eine Neupositionierung und somit Innovation im Ökosystem ermöglicht werden kann. Die LLS Logistik GmbH erzielt bereits nachhaltige Umsätze und gewinnt Kunden – ein Beleg für den erfolgreichen unternehmerischen Transfer. Es folgt nun die Phase der Skalierung, Ziele sind unter ande-

rem der Ausbau der Leistungsbündel sowie die Entwicklung neuer Lösungen im Bereich der Intralogistik im Rahmen von Use Cases.

Die Jury des Löhnpreises betont, dass das Projekt vorbildhaft die Kernphilosophie von Steinbeis in weiterentwickelter Form widerspiegelt: ein integrierter Prozess aus Forschung, Transfer und Anwendung. Das hohe Transfer- und Multiplikationspotenzial der realisierten Pilotanwendung zeigt sich in der erfolgreichen Umsetzung gemeinsamer Erkenntnisse der vielfältigen Partner.

Weitere Informationen zum Transferpreis finden Sie hier:



www.loehn-preis.de

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie hier:



https://ferdinand-steinbeis-institut.de/case_study/dpt_lls/

PROF. DR. HEINER LASI
heiner.lasi@steinbeis.de (Autor)



Akademische Leitung
Ferdinand-Steinbeis-Gesellschaft für transferorientierte Forschung gGmbH
der Steinbeis-Stiftung (FSG) (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2276

DR. PATRICK WEBER
patrick.weber@steinbeis.de (Autor)



Senior Research Fellow
Ferdinand-Steinbeis-Institut
Stuttgart (Stuttgart)
www.steinbeis.de/su/2277



BLEIBEN SIE VERBUNDEN – NEWS, HIGHLIGHTS UND MEHR AUF UNSEREN SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN!



linkedin.com/company/steinbeis



instagram.com/steinbeisverbund



facebook.com/Steinbeisverbund



youtube.com/c/steinbeisverbund



KI UND DATEN IN DER INDUSTRIE: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

DER STEINBEIS-DIALOG@ADLERSHOF SETZT SICH MIT DEN FRAGEN DES
VERTRAUENS UND DES KRITISCHEN DENKENS AUSEINANDER

Die dritte Ausgabe des Steinbeis-Dialogs@Adlershof widmete sich einer der drängendsten Fragen unserer Zeit:

Wie gestalten künstliche Intelligenz (KI) und datengestützte Innovationen die Geschäftswelt neu und warum ist ihr verantwortungsvoller Einsatz entscheidend für die Zukunft unserer Industrien? Die Veranstaltung, die am 4. Juni 2025 im Steinbeis-Haus Berlin-Adlershof stattfand, beleuchtete die Notwendigkeit eines menschenzentrierten Ansatzes in einer zunehmend technologiegetriebenen Ära und bot eine Plattform für tiefgehende Diskussionen und wertvolles Networking.

Der Steinbeis-Dialog@Adlershof verbindet Impulse von führenden Experten aus Politik, Forschung und Industrie mit einem offenen Mikrofon für einen inklusiven Dialog mit der Öffentlichkeit. Das schuf bei der bereits dritten Durchführung des Formats im Juni eine dynamische Umgebung für den Austausch über zentrale Themen wie Vertrauenswürdigkeit, technologischer Hype, Regulierung und konkrete Anwendungen von KI und Daten.

IMPULSGEBENDER AUFTAKT: MENSCH ODER MASCHINE?

Evita Milan, Innovationsmanagerin im Steinbeis Transfer-Hub Berlin, eröffnete die Veranstaltung mit einer brisannten Frage: „Was, wenn Ihre KI-Strategie Top-Talente vertreibt und den Ruf Ihres Unternehmens schädigt?“ Sie beleuchtete jüngste „AI-first“-Strategien, die die Befürchtung vieler Mitarbeiter bestätigen: KI ersetzt Menschen ...

KI prägt unbestreitbar unsere Zukunft – doch eine schlecht umgesetzte KI-Strategie kann Nachwuchskräfte vertreiben und dem Ruf eines Unternehmens schaden. Der jüngste Fall bei Duolingo zeigt dies deutlich: Die Priorisierung der Automatisierung gegenüber menschlicher Zusammenarbeit führte zu öffentlicher Kritik und Vertrauensverlust. Das Beispiel zeigt, wie schnell „AI-first“ nach hinten losgehen kann. Tatsächlich geben mehr als die



Hälften der Unternehmen, die bereits Menschen durch KI ersetzt haben – etwa IBM, McDonald's oder Klarna – inzwischen zu, dass diese Entlassungen und Strategien ein Fehler waren.

Jenseits technischer Risiken wie Halluzinationen und Deepfakes liegt die größte Gefahr in der Erosion des Vertrauens. Wahre Innovation bedeutet mehr als Effizienz: Sie erfordert Vertrauen durch Fairness, Datenrespekt und die aktive Einbindung der Mitarbeitenden. Genau diese menschenzentrierte Perspektive stand im Fokus der folgenden Session.

MENSCH IM MITTELPUNKT DER TRANSFORMATION

Diese Session wurde von Ela Kurtcu, Geschäftsführerin der Steinbeis School of Sustainable Innovation and Transformation GmbH, eröffnet. Mit über 15 Jahren Erfahrung in den Bereichen Corporate Sustainability und Transformation reflektierte sie, wie systemische Veränderungen im Zeitalter der KI gelingen können. Sie betonte, dass

Menschzentrierung das zentrale Prinzip für die Entwicklung verantwortungsbewusster, datengestützter Industrien sein müsse. Der Wandel von Industrie 4.0 zu Industrie 5.0 markiere einen Paradigmenwechsel – weg von reiner Automatisierung, hin zu Nachhaltigkeit, Resilienz und menschlichem Wohlbefinden. Daten spielen dabei eine Schlüsselrolle, um Bedürfnisse besser zu verstehen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu ermöglichen. Die ethischen Herausforderungen – Fairness, Zugang und Kontrolle – gilt es aktiv an-

zugehen, damit KI menschliche Kapazitäten schützt und erweitert.

Im weiteren Verlauf der Veranstaltung teilten Branchenexperten in inspirierenden Keynotes ihre vielfältigen Perspektiven auf die Integration von KI in die Praxis.

So brachte Roman Eckschlager, CEO mAlnufaktur GmbH, mit seinem Ansatz „Human by design – AI as an enabler, not a replacement“ die praktische Perspektive ein. Für ihn gilt: „Ich wur-

>
KI IST HUMAN BY DESIGN.



de gefragt, was die größte Herausforderung in der KI ist und was gleichzeitig die Ermöglichung oder die Lösung sein wird. Und es ist irgendwie die gleiche Antwort: Es sind die Menschen! Wir sind die größte Herausforderung und auch die Lösung. Und was ist die Lösung, um Menschen zu befähigen, KI zu nutzen? Sie vertrauenswürdig und auch erklärbar zu machen.“ Er unterstrich weiter: „KI ist human by design.“ Unternehmen müssten lernen, mit der Maschine auf Augenhöhe zu kommunizieren, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Denn: Nicht KI ersetzt Menschen, sondern Menschen, die KI nutzen.

Jutta Juliane Meier, Gründerin & CEO Identity Valley Research gGmbH, ergänzte diese Sichtweise mit ihrer Keynote über eine digitale Welt, die auf Vertrauen und Verantwortung aufbaut. Ihre Vision: „Was das größte Risiko und die größten Chancen von KI angeht, so ist es wahrscheinlich dasselbe: Es ist Vertrauen. Es besteht ein enormes Risiko, nicht vertrauenswürdige Organi-

sationen sowie Produkte und Dienstleistungen nicht identifizieren zu können. Und das ist auch die Chance, die wir lösen müssen und worauf wir hinarbeiten: die guten Akteure sichtbar zu machen und uns als Kunden und Entscheidungsträgern zu helfen, fundierte Entscheidungen im digitalen Raum zu treffen.“

Davide Mazzanti, CEO sykell GmbH, rundete die Diskussion mit einer praxisnahen Industrieperspektive ab. Er sprach über nachhaltige und digitale Logistikprozesse für die Lebensmittelindustrie und darüber hinaus. Entscheidend sei, dass die Lösungen mit den Unternehmenszielen – insbesondere Nachhaltigkeit – übereinstimmen. Er betonte: „KI ist für uns ein Enabler. Wir beschleunigen viele Operationen dank KI. Besonders in unserem Umfeld, wo wir finanziellen Erfolg mit Nachhaltigkeitserfolg verbinden, müssen wir sicherstellen, dass die Lösungen, die uns von der KI angeboten werden, definitiv im Einklang mit unseren Zielen stehen. Es ist also wichtig, dass wir Wege finden,

um sicherzustellen, dass die Ergebnisse des gesamten Systems wirklich mit unseren Zielen übereinstimmen.“

VERTRAUEN UND MENSCHLICHKEIT IM KI-ZEITALTER

Nach diesen spannenden Keynotes moderierten Frank Graage, Geschäftsführer der Steinbeis Wissens- und Technologietransfer GmbH, und Evita Milan eine lebendige Diskussion mit den Keynote-Sprechern und dem Publikum über verschiedene Aspekte der KI-Implementierung – von fachlicher Expertise bis hin zu Nachhaltigkeit.

Im Dialog mit den Teilnehmenden wurde die Bedeutung von Vertrauen – und gesunder Skepsis – durch ein kleines Vor-Ort-Experiment verdeutlicht. Die Moderatorin Evita Milan bat alle, über ein Tool nachzudenken, das viele von uns täglich nutzen: ChatGPT. „Wer vertraut dem Tool vollkommen?“, fragte sie. „Und wer fühlt sich eher dazu veranlasst, die Antworten zu überprüfen?“ Interessanterweise hob niemand die Hand für

STEINBEIS TRANSFER-HUB BERLIN

Der Steinbeis Transfer-Hub Berlin verkörpert die Repräsentanz von Steinbeis in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg und baut gemeinsam mit Partnern die Steinbeis-Transferplattform regional aus. Das Steinbeis-Haus Berlin-Adlershof bietet hierbei auch Coworking- und Veranstaltungsräume für Steinbeis-Unternehmen und Gäste. Über das aktuelle EU-Projekt ERA-Shuttle lädt der Transfer-Hub Gastwissenschaftler aus drei Partnerländern (Polen, Malta, Kroatien) ein, um verschiedene Steinbeis-Unternehmen kennenzulernen.



Mehr über das Projekt erfahren Sie unter www.erashuttle.eu.

STEINBEIS SCHOOL OF SUSTAINABLE INNOVATION AND TRANSFORMATION GMBH

Die Steinbeis School of Sustainable Innovation and Transformation (SIT) GmbH wendet ein dreifaches Transformationskonzept an – ökologisch, digital und kulturell –, um systemische Veränderungen zu analysieren und zu steuern. SIT treibt diese Mission durch Bildung und EU-finanzierte Innovationen voran. Ihr Flagship-Programm, das „Diploma of Advanced Studies in Responsible Data Science“, ist einzigartig in seiner Kombination aus technischer Ausbildung und Einblicken in ESG-Themen. Die Teilnehmer erwerben Datenanalyse- und Programmierkenntnisse in Verbindung mit Wissen über Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, abgestimmt auf europäische Vorschriften wie den AI Act und die DSGVO.

blindes Vertrauen. Die einhellige Reaktion war: „Vertrauen, aber überprüfen.“ Diese Haltung sagt viel über das aktuelle Verhältnis zwischen Mensch und KI aus: Obwohl diese Werkzeuge mächtig sind und immer stärker in unseren Alltag integriert werden, erkennen die meisten Menschen instinktiv die Notwendigkeit von kritischem Denken und Kontrolle.

Dieser Moment unterstrich eine zentrale Botschaft der Veranstaltung: Die Zukunft mit KI zu gestalten bedeutet nicht nur technologische Innovation, sondern eine Kultur zu fördern, in der Vertrauen verdient und nicht einfach

vorausgesetzt wird – und in der das menschliche Urteilsvermögen immer im Mittelpunkt steht, ganz gleich, wie fortschrittlich die Technologie wird.

AUF DEN MENSCHEN KOMMT ES AN

Der durchgehende „rote Faden“ des dritten Steinbeis-Dialogs@Adlershof war unverkennbar: die zentrale Bedeutung von Vertrauen und Menschlichkeit in einer zunehmend von künstlicher Intelligenz und Daten getriebenen Industrielandeskraft. Von der Eröffnungsfrage bis zu den abschließenden Branchenperspektiven zog sich die Erkenntnis,

dass technologische Fortschritte nur dann nachhaltig erfolgreich sein können, wenn sie den Menschen in den Mittelpunkt stellen und auf einer soliden Vertrauensbasis aufbauen.

Die Quintessenz des Dialogs war klar: Die Zukunft der datengestützten Industrie ist nicht nur eine Frage der Technologie, sondern vor allem eine der menschlichen Gestaltung und des Vertrauensaufbaus. Nur wenn wir KI als Werkzeug begreifen, das unsere Fähigkeiten erweitert und unsere Werte widerspiegelt, können wir ihr volles Potenzial verantwortungsvoll entfalten.

EVITA MILAN
evita.milan@steinbeis.de (Autorin)



Mitarbeiterin
Steinbeis Transfer-Hub Berlin
(Berlin)
www.steinbeis.de/su/2401

ELA KURTCU BULATOVIC
ela.kurtcu-bulatovic@steinbeis.de (Autorin)



Geschäftsführerin
Steinbeis School of Sustainable
Innovation and Transformation
GmbH (Berlin)
www.steinbeis.de/su/2482
www.steinbeis-sit.de

FRANK GRAAGE
frank.graage@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis Wissens- und
Technologietransfer GmbH
(Berlin)
www.steinbeis.de/su/2400



↗ Das vom Steinbeis-Team entwickelte Modellauto.

PRAXISERFAHRUNG DANK SIMULATOR UND DIGITALEM ABBILD

DIE SIMOPS-LERNPLATTFORM DES HERRENBERGER STEINBEIS-TEAMS MACHT SOFTWAREENTWICKLUNG UNTER REALEN BEDINGUNGEN MÖGLICH

Agile Ansätze beim Projektmanagement führen im Durchschnitt zu einem besseren Ergebnis. Zu diesem Schluss kommt der 2020 veröffentlichte Chaos Report der Standish Group [1]. Darin berichten Unternehmen, dass traditionell geplante und durchgeführte Projekte nur zu 13 % erfolgreich abgeschlossen werden konnten, 28 % waren problembehaftet und 59 % der Projekte sind fehlgeschlagen. Bei den agilen Projekten gab es sowohl deutlich weniger Fehlschläge als auch deutlich mehr erfolgreiche Projekte: Nur 11 % der agil durchgeföhrten Projekte schlugen fehl, 47 % waren problembehaftet und 42 % der Projekte waren erfolgreich. Das bedeutet zwar nicht, dass ein agiler Ansatz immer besser ist als ein traditioneller, allerdings sind die Erfolgsaussichten oft deutlich höher. Deshalb arbeiten heutzutage auch Softwareentwickler, Projekt- oder Testmanager oft in Projekten mit agiler Arbeitsweise und dem Ziel zügig Ergebnisse zu liefern. Das Team der Steinbeis Interagierende Systeme GmbH hat eine Schulungsplattform entwickelt, die modernes Projektmanagement erlebbar macht und in Lehre und Personalentwicklung eingesetzt werden kann.

Oftmals existiert bei Entwicklungsprojekten eines Gesamtsystems eine längere Historie und es sind bereits zahlreiche Entwicklungsergebnisse und Werkzeuge vorhanden. Im Gegensatz zu IT-Systemen kommt bei eingebetteten Systemen erschwerend hinzu, dass die Software funktional abhängig ist von der physikalischen Umgebungssituation. Beispielsweise heißt das, dass bei der Entwicklung von automatisierten Fahrfunktionen die reale Umgebung (Straße, Verkehr, Wetter etc.) berücksichtigt werden muss, da diese das gewünschte Verhalten des Autos maß-

geblich beeinflusst. Daher sind Tests entweder nur in der realen Umgebung möglich oder die Umgebung muss hinreichend gut für den Labortest als digitaler Zwilling nachgebildet werden.

DEVOPS UND SIMOPS TESTEN FUNKTIONALITÄTEN

Werkzeugketten und Prozesse, die ein zügiges Feedback aus einer kundennahen Umgebung liefern, werden meist unter dem Begriff „DevOps“ (Development and Operations) zusammengefasst. Im Embedded-Bereich besteht zusätzlich die Herausforderung mithilfe der Software-Werkzeuge Aussagen über das in der Realität zu erwartende Verhalten zu machen. Hierzu können beispielsweise Simulationen des Systems in seiner Umgebung verwendet werden. Werden diese zu einem frühen Zeitpunkt und innerhalb der DevOps-Werkzeuge automatisiert eingesetzt, spricht das Herrenberger Steinbeis-Team von „SimOps“ (Simulation and Operations).

„Der Ansatz SimOps hat zum Ziel, frühzeitig das Verhalten eines eingebetteten Systems in dessen simulierter physikalischer Umgebung zu prüfen, und beschreibt somit ein Paradigma zur Entwicklung und zum Betrieb von Software“, erklärt Projektleiter Fabian Hutzelaub. SimOps ermöglicht simulationsgetrieben zeitnahe Feedback zum Verhalten eines Systems zu erhalten, das in seiner Umgebung betrieben wird, und beschreibt die Verknüpfung von DevOps mit simulationsgetriebener Entwicklung. „SimOps unterstreicht somit die Relevanz eines in den Gesamtprozess integrierten Simulators bei der Entwicklung und im Betrieb von Software, insbesondere im Bereich Automotive“, macht Steinbeis-Experte Steffen Wittel deutlich. In solchen Projekten ist es daher notwendig, die existierende Software und den Einsatz der DevOps-Werkzeuge zu verstehen, um einen eigenen, agilen Beitrag leisten zu können.

SIMULATIONSGETRIEBEN LERNEN UNTER REALBEDINGUNGEN

Diesen SimOps-Entwicklungsansatz am Beispiel erster vorhandener automatisierter Fahrfunktionen zu erlernen, ist das Ziel der vom Herrenberger Steinbeis-Team entwickelten SimOps-Lernplattform. Im Zentrum der Plattform steht ein Simulator mit dem digitalen Abbild des realen Modellautos mit Kameras, Lidar- und Ultraschallsensoren. Die Plattform bietet so die Möglichkeit simulationsgetriebene Entwicklung unter Realbedingungen zu erleben. Ein Grundprinzip ist „Learning by Doing“: Die Anwender lernen, wie komplexe Softwareentwicklung im agilen Umfeld in der Praxis funktioniert, indem sie selbst als Entwickler, Tester oder auch Projektmanager tätig werden und dabei ihre theoretischen Kenntnisse reflektieren.

Bewährt hat sich die Lernplattform bereits für Studierende unterschiedlicher Schwerpunkte, indem sie einen Hardware- oder Softwarebeitrag leisten. Sie können somit das in der Vorlesung erlangte theoretische Wissen über agile Methoden und Technologien in die Praxis umsetzen. Durch das direkte Ausführen des Gelernten können sie einerseits ihr Wissen festigen aber andererseits auch erleben, wie die Theorie in die Praxis innerhalb von Abhängigkeiten umgesetzt werden kann und somit wie sich Theorie und Praxis in der Realität möglicherweise auch unterscheiden.

Die SimOps-Lernplattform ermöglicht damit eine Vorbereitung auf das Arbeitsleben und die berufsbegleitende Weiterentwicklung. Berufstätige Entwickler oder neu strukturierte Teams können fortgeschrittene Erfahrungen für Entwicklungs-, Management- und Verifikationsherausforderungen sammeln. Die SimOps-Plattform bietet die Möglichkeit in kompakten Workshops die Arbeitsweisen zu erleben und sich selbst dabei weiterzuentwickeln.



↗ Simulator mit Visualisierung des Lidarsensors

Quelle

[1] <https://www.agilegenesis.com/post/agile-vs-waterfall-comparing-success-rates-in-project-management>

FABIAN HUTZENLAUB
fabian.hutzelaub@steinbeis.de (Autor)



Projektleiter
Steinbeis Interagierende
Systeme GmbH (Herrenberg)
www.steinbeis.de/su/1913
www.interagierende-systeme.de

STEFFEN WITTEL
steffen.wittel@steinbeis.de (Autor)

Softwarearchitekt
Steinbeis Interagierende
Systeme GmbH (Herrenberg)
www.steinbeis.de/su/1913
www.interagierende-systeme.de



NACHHALTIGKEIT: EIN WETTBEWERBSVORTEIL IM MITTELSTAND

DIE STEINBEIS CONSULTING GROUP UNTERSTÜTZT HOFMANN GLOBAL
AUF DEM WEG IN EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT

Der deutsche Mittelstand steht vor großen Herausforderungen: Neben Digitalisierung und Fachkräftemangel rückt Nachhaltigkeit immer stärker in den Fokus der Unternehmen. Das umfasst nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Aspekte. Unternehmen, die sich frühzeitig damit auseinandersetzen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit und erschließen Wettbewerbsvorteile. Die Steinbeis Consulting Group Nachhaltigkeit hat den Auswucht-Spezialisten Hofmann Global aus dem hessischen Pfungstadt auf seinem Weg unterstützt.

Die Hofmann Mess- und Auswuchttechnik GmbH & Co. KG, kurz Hofmann Global, ist ein international agierendes mittelständisches Unternehmen, das seit Jahrzehnten für Präzision und Innovation in der Auswuchttechnik steht. Wie viele produzierende Unternehmen sieht sich Hofmann Global mit steigenden Anforderungen an die eigene Nachhaltigkeit konfrontiert – sowohl durch gesetzliche Vorgaben als auch durch die Erwartungen wichtiger Kunden: Sie fordern zunehmend Transparenz zu CO₂-Emissionen, sozialen Kennzahlen und Aspekten der Lieferkette. Gleichzeitig bleibt die Notwendigkeit, Kosten zu senken und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ein zentrales Anliegen.

Gemeinsam mit der interdisziplinär aufgestellten Steinbeis Consulting Group Nachhaltigkeit hat Hofmann Global ein Nachhaltigkeitsprojekt gestartet, um Energieeinsparpotenziale zu identifizieren und dadurch Kosten zu senken. Gleichzeitig sollten hiermit die Weichen für eine zukunftsähnliche, nachhaltige Unternehmensstrategie gestellt werden.

Das Steinbeis-Team untergliederte das Projekt in drei zentrale Blöcke: ein Energieaudit nach DIN EN 16247, die Erstel-

lung einer unternehmensspezifischen Klimabilanz sowie die ESG-Berichterstattung nach dem VSME-Standard (vereinfachter Berichtsstandard für den Mittelstand).

Daneben unterstützt das Consulting-Team auch bei der Umsetzung von Maßnahmen und berät zu passenden Fördermöglichkeiten.

ENERGIEAUDIT: SCHLÜSSEL FÜR MEHR ENERGIEEFFIZIENZ

„Im ersten Schritt haben wir ein Energieaudit nach DIN EN 16247-1 durchgeführt, das speziell auf die Anforderungen von Nicht-Wohngebäuden wie Produktionshallen, Werkstätten und Verwaltungsgebäuden zugeschnitten ist“, erläutert Steinbeis-Experte Mike Schmidt. Ziel des Audits ist es, alle relevanten Energieflüsse im Unternehmen systematisch zu erfassen und zu bewerten. Dabei werden nicht nur der Strom- und Wärmeverbrauch analysiert, sondern auch Querschnittstechnologien wie Druckluft, Beleuchtung, Lüftung und Kälteversorgung betrachtet.

Das Audit identifiziert konkrete Einsparpotenziale, etwa durch den Austausch

veralteter Technik, die Optimierung von Betriebszeiten oder die Nutzung erneuerbarer Energien. Für Hofmann Global bedeutet dies nicht nur eine Reduktion der Energiekosten, sondern auch eine Verringerung der CO₂-Emissionen – ein doppelter Gewinn für Wirtschaftlichkeit und Umwelt.

KLIMABILANZIERUNG: TRANSPARENZ ÜBER DEN EIGENEN CO₂-FUßABDRUCK

Im zweiten Projektschritt erstellt die Steinbeis Consulting Group eine Klimabilanz, die den CO₂-Fußabdruck des Unternehmens systematisch erfasst. Je nach Komplexität des Unternehmens kommen spezifische Tools zum Einsatz, die auf die jeweiligen Anforderungen zugeschnitten sind. Die Bilanzierung erfolgt nach dem Greenhouse Gas Protocol und umfasst die wesentlichen Emissionsquellen: von der Energieversorgung über den Fuhrpark bis hin zu vor- und nachgelagerten Prozessen in der Lieferkette.

Die Klimabilanz liefert nicht nur die geforderten Kennzahlen für Kundenanfragen, sondern bildet auch die Grundlage für die Entwicklung eines effektiven

Themenübergreifende Standards	Umwelt (Environment)	Soziales (Social)	Unternehmensführung (Governance)
B1 Grundlagen der Erstellung	B3 Energie und Treibhausgasemissionen	B8 Eigene Belegschaft	B11 Verurteilungen und Geldstrafen wegen Korruption und Bestechung
B2 Relevante Politiken, Richtlinien und Praktiken	B3 Ergänzung um Scope 3	B9 Arbeitssicherheit und Gesundheit	C8 Erlöse aus kritischen Sektoren
C1 Geschäftsmodell, Strategie & Nachhaltigkeit	B4 Verschmutzung von Luft, Wasser & Boden	B10 Entlohnung, Tarifverhandlung und Ausbildung	C9 Geschlechtervielfalt in der Leitungsebene
C2 Beschreibung relevanter Politiken, Richtlinien & Praktiken	B5 Biologische Vielfalt	C5 Ergänzende Informationen zur eigenen Belegschaft	
	B6 Wasserverbrauch und -entnahme	C6 Richtlinien und Praktiken mit Blick auf Menschenrechte	
	B7 Ressourcennutzung, Kreislaufwirtschaft und Abfallmanagement	C7 Schwerwiegende Menschenrechtsverletzungen	
	C3 GHG-Reduktionsziele und Klimatransition		
	C4 Klimarisiken		
B: Basic Module			
C: Comprehensive Module			

↗ Kriterien des VSME-Standards im Überblick

Klimaschutz- und Transitionssplans. Sie zeigt auf, in welchen Bereichen die größten Hebel für Emissionsreduktionen liegen und welche Maßnahmen besonders wirksam sind.

ESG-BERICHTERSTATTUNG: NACHHALTIGKEIT STRATEGISCH VERANKERN

Ein zentrales Element des Projekts ist die ESG-Berichterstattung nach dem VSME-Standard. Dieser Ansatz ermöglicht es mittelständischen Unternehmen, mit überschaubarem Aufwand in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einzusteigen und die Anforderungen von Kunden, Banken und anderen Interessenten zu erfüllen.

„Zu Beginn eines Projekts führen wir eine Wesentlichkeitsanalyse durch, um die für Hofmann Global relevanten Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren. Darauf aufbauend werden Ziele gesetzt, die wichtigsten Kennzahlen und Maßnahmen dokumentiert und das Ganze in einem kompakten Bericht zusammengefasst“, erklärt Steinbeis-Unternehmer Rüdiger Senft. Dies erleichtert

nicht nur die Kommunikation mit Stakeholdern, sondern unterstützt auch die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie.

FÖRDERMÖGLICHKEITEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DES MITTELSTANDS

Ein wichtiger Aspekt für mittelständische Unternehmen ist die Finanzierung von Nachhaltigkeitsprojekten. Das Steinbeis-Team berät Hofmann Global umfassend zu Fördermöglichkeiten auf Bundes- und Landesebene. Fördermittel können sowohl für die Initialberatung und Analyse als auch für die Umsetzung konkreter Maßnahmen – etwa zur Steigerung der Energieeffizienz oder zur Erreichung von Klimaziel im Rahmen eines Transitionssplans – beantragt werden. So wird der Einstieg in die nachhaltige Transformation finanziell erleichtert und das Risiko für das Unternehmen minimiert.

NACHHALTIGKEIT ALS CHANCE

Das Projekt bei Hofmann Mess- und Auswuchttechnik zeigt exemplarisch, wie

mittelständische Unternehmen Nachhaltigkeit als strategischen Vorteil nutzen können. Durch die Kombination aus Energieaudit, Klimabilanz und ESG-Berichterstattung erhält das Unternehmen nicht nur Transparenz über seine Umweltwirkungen, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Effizienz und zur Erfüllung externer Anforderungen. Mit der Unterstützung von Steinbeis und der Nutzung von Fördermitteln wird der Weg zur nachhaltigen Transformation praxisnah und wirtschaftlich attraktiv gestaltet.

MIKE SCHMIDT
mike.schmidt@steinbeis.de (Autor)



Mitarbeiter
Steinbeis-Innovationszentrum
Smart Solutions Überlingen
www.steinbeis.de/su/2365

RÜDIGER SENFT
ruediger.senft@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Nachhaltige Transformation
(Frankfurt a. M.)
www.steinbeis.de/su/2570
www.steinbeis-nt.de

STRATEGISCHE SYNERGIE FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM

STEINBEIS-ALUMNUS UND KARLSRUHER STEINBEIS-TEAM ARBEITEN BEI DER WACHSTUMSSTRATEGIE EINES UNTERNEHMENS ZUSAMMEN

Die I.NEO solutions GmbH, gegründet 2018 von Steinbeis-Hochschul-Alumnus Daniel Stevkovski, hat sich schnell als führender Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen in den Bereichen Industrieservice, Engineering sowie der Transformation im Rahmen der Energiewende etabliert. Mit seinem Fokus auf Innovation, Nachhaltigkeit und Arbeitssicherheit unterstützt das Unternehmen Kunden in Deutschland und der Schweiz und leistet einen wichtigen Beitrag zur Effizienzsteigerung und Weiterentwicklung industrieller Prozesse. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für das weitere Wachstum und die Marktpositionierung von I.NEO ist bis heute die enge Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Steinbeis-Transferzentrum Innovation Engineering & Entrepreneurship // i2e. Durch den Zugang zu wissenschaftlicher Expertise und innovativen Methoden konnte das Unternehmen seine Strategien und Prozesse strukturieren und reflektieren.

Das Team um Steinbeis-Unternehmer Professor Dr. Carsten H. Hahn brachte Prozesse und Methoden wie das ASD-Innovation Coaching Framework ein, ein bewährtes Modell zur Förderung agiler Prozesse und kreativer Problemlösungen. Mithilfe dieser Ansätze konnte I.NEO nicht nur seine interne Strategie optimieren, sondern auch Zukunftsstrategien entwickeln, die das

Unternehmen langfristig zukunftsfähig machen. Hilfreich dabei war Carsten H. Hahns umfassende Expertise in den Bereichen Innovation und Entrepreneurship: Als Splitting-Professor für Innovation und Entrepreneurship sowie Senior Director bei SAP unterstützte er I.NEO durch eine gelungene Kombination aus fundierten wissenschaftlichen Methoden und praxisnahen Ansätzen.

ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE: INNOVATIV, PRAXIS-ORIENTIERT UND KI-BASIERT

Gemeinsam mit Patrick Brecht, Leiter des [x]Lab, dem Gründungsnetzwerk der Hochschule Karlsruhe, und stellvertretender Institutsleiter des IDEV – Institute of Digital Economy and Venturing der Hochschule Karlsruhe, entwickelte

Carsten H. Hahn individuell angepasste Strategien, die I.NEO optimal auf die digitale Zukunft ausrichten sollen. Unter seiner Moderation entstand eine innovative und praxisorientierte Unternehmensstrategie, die die Wettbewerbsfähigkeit von I.NEO maßgeblich stärkt.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist der Einsatz von KI-Agenten, die maßgeblich dazu beitragen können, die Produktivität der Unternehmensprozesse zu steigern. Durch den gezielten Einsatz dieser intelligenten Technologien können Arbeitsabläufe optimiert und effizienter gestaltet werden. In der weiteren Zusammenarbeit ist die Einführung eines Pilotprojekts im Bereich Wissensmanagement geplant, das den demografischen Wandel adressiert und innovative Lösungen für den Umgang mit Wissen in einer sich verändernden Arbeitswelt bietet.

Für I.NEO-Geschäftsführer Daniel Stevkovski war die Zusammenarbeit mit Steinbeis ein wichtiger Schritt in der Unternehmensentwicklung: „Die Partnerschaft mit Steinbeis hat uns nicht nur dabei geholfen, unsere Innovationsfähigkeit zu steigern, sondern hat unser Team auch mit den nötigen Werkzeugen ausgestattet, um kreative Lösungen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen“. Die konkrete Implementierung der Innovationen und Prozessoptimierungen liegt in der Verantwortung von Florian Müller, Leiter des technischen Services bei I.NEO. Mit seiner Erfahrung und Expertise im technischen Bereich begleitet er das Unternehmen durch die Übergangsphase der Implementierung und stellt sicher, dass alle strategischen Änderungen nahtlos in den Betriebsalltag integriert werden. Deniz Zühdorf ist bei I.NEO verantwortlich für die Projektierung und setzt technische Konzepte effizient in die Praxis um. Mit seiner langjährigen Erfahrung im technischen Projektmanagement liefert er Impulse zur Weiterentwicklung und Prozessoptimierung. In enger Abstimmung

mit den Fachabteilungen stellt er sicher, dass Innovationen nicht nur strategisch geplant, sondern auch wirkungsvoll realisiert werden. Jessica Wilhelm schließlich, Leiterin der Personalentwicklung bei I.NEO, gestaltet den Wandel im Unternehmen durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und strategische Entwicklungsprogramme aktiv mit. So bereitet sie Mitarbeitende optimal auf neue Anforderungen vor. Mit ihrer Expertise begleitet sie den kulturellen und strukturellen Transformationsprozess und trägt so zur Zukunftsfähigkeit und Agilität des Unternehmens bei.

INNOVATIVE WISSENSCHAFTLICHE ANSÄTZE KOMBINIERT MIT TECHNOLOGISCHER EXZELLENZ

Die Synergie zwischen der wissenschaftlichen Expertise von Steinbeis

und der praktischen Umsetzung bei I.NEO zeigt, wie gezielte Partnerschaften nachhaltiges Wachstum fördern können. Durch die Verbindung von fundiertem Wissen und innovativen Ansätzen konnte I.NEO seine Strategie ausbauen. Dieser strategische Ansatz ermöglicht es dem Unternehmen, sowohl in einem dynamischen Marktumfeld als auch in Bezug auf eine langfristige nachhaltige Entwicklung erfolgreich zu agieren. Die I.NEO GmbH steht damit nicht nur für technologische Exzellenz, sondern auch für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen, die den Anforderungen der modernen Industrie gerecht werden. Dank der Unterstützung durch Steinbeis wird das Unternehmen weiterhin als Vorreiter für innovative, nachhaltige und sichere industrielle Dienstleistungen agieren.

PROF. DR. CARSTEN H. HAHN carsten.hahn@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Innovation Engineering & Entrepreneurship // i2e
(Karlsruhe)

www.steinbeis.de/su/2005
www.innovation2e.com

Splitting-Professor für Innovation,
Entrepreneurship und ERP
Hochschule Karlsruhe, Institutsleiter IDEV – Institute of Digital Economy and Venturing, Senior Direktor SAP

JOHANNES LAUER Johannes.Lauer@h-ka.de (Autor)



Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am IDEV – Institute of Digital Economy and Venturing und
Doktorand Wachstumsstrategien
für KMU's
Hochschule Karlsruhe

www.h-ka.de

DANIEL STEVKOVSKI info@ineo-solutions.de (Autor)



Gründer & Geschäftsführer
I.NEO solutions GmbH

<https://ineo-solutions.de>

PATRICK BRECHT patrick.brecht@h-ka.de (Autor)



Head of [x]Lab das Gründungsnetzwerk, stellv. Institutsleiter
IDEV – Institute of Digital Economy and Venturing und Doktorand
Digitale Geschäftsmodelle
Hochschule Karlsruhe

www.h-ka.de

FLORIAN MÜLLER info@ineo-solutions.de (Autor)



Leiter technischer Service
I.NEO solutions GmbH

<https://ineo-solutions.de>

EIN KUNSTSTOFF REVOLUTIONIERT ENTWÄSSERUNGSSYSTEME

KUNSTSTOFF STATT GUSSEISEN – DER INNOVATIVE ANSATZ DES STEINBEIS-TEAMS IN HORB



In Umgebungen wie Industrieanlagen, Schwimmbädern oder öffentlichen Verkehrsflächen sind Rinnensysteme und deren Abdeckungen extremen Anforderungen ausgesetzt: Neben der mechanischen Beanspruchung spielen vor allem Wettereinflüsse wie Feuchtigkeit, Nässe und Kälte eine zentrale Rolle. Der Korrosionsschutz ist deshalb elementar – denn Rost gefährdet langfristig die Funktionalität, Sicherheit und Lebensdauer der Systeme. Hier setzt die faserverstärkte Kunststofflösung FIBRETEC neue Maßstäbe: Sie ist vollständig korrosionsfrei, chemikalienbeständig und UV-resistent. Im Gegensatz zu metallischen Alternativen bietet FIBRETEC damit eine dauerhafte Lösung für Rinnensysteme ohne regelmäßige Instandhaltung oder teure Beschichtungen. Gleichzeitig überzeugt das Material durch seine hohe Stabilität bei geringem Eigengewicht. Das Team am Steinbeis-Transferzentrum Institut für Kunststoff- und Entwicklungstechnik IKET in Horb hat für die HAURATON GmbH & Co. KG eine Kunststoffabdeckung für Entwässerungsrischen entwickelt, die diese Materialeigenschaften nutzt.

HAURATON entwickelt und vertreibt seit bald 70 Jahren von Rastatt aus weltweit ganzheitliche und kreislauforientierte Regenwassermanagementsysteme. An das Horber Steinbeis-Team wendete sich HAURATON mit der konkreten Anforderung, ein völlig korrosionsfreies Rinnensystem zu entwickeln. Zusätzliche Anforderungen an Belastbarkeit und Optik erhöhten den Anspruch an die Entwicklungsarbeit.

AUF DER SUCHE NACH DEM PASSENDENN WERKSTOFF

„Das Ergebnis von über einem Jahr Forschung und Entwicklung ist der neue FIBRETEC Design Stegrost, eine hochwertige Kunststoffabdeckung, die hydraulisch optimiert, sehr stabil und optisch ansprechend ist“, fasst Steinbeis-Unternehmer Professor Dr.-Ing. Bernhard Rief die Entwicklungsarbeit

seines Teams am IKET zusammen. Zu Beginn des Projekts fand die Konzeptfindung mithilfe wertanalytischer Hilfsmittel statt. Am Steinbeis-Transferzentrum wurden im Anschluss umfangreiche Werkstoffvergleiche und -prüfungen durchgeführt, um das passende Material für den Kunststoffrost zu finden. Ziel war es, die optimale, beanspruchungsgerechte Gestalt für die Kunststoffabdeckung zu finden, die mit



DIE NEUENTWICKLUNG AUS FASERVERSTÄRKTEM POLYAMID IST STABIL, BELASTBAR, WIDERSTANDSFÄHIG, LANGLEBIG, NACHHALTIG UND UMWELTNEUTRAL.

Simulationstechnik konstruktiv ausgelegt und optimiert wurde. Das IKET war schließlich auch bei der Auswahl und Betreuung eines geeigneten Werkzeugbaus behilflich.

FIBRETEC-LÖSUNG ÜBERZEUGT

„Das Ergebnis übertraf die Erwartungen von HAURATON“, resümiert Projektleiter Professor Dr.-Ing. Jürgen Gundrum nicht ohne Stolz. Die Neuentwicklung aus faserverstärktem Polyamid ist stabil, belastbar, widerstandsfähig, langlebig, nachhaltig und umweltneutral. FIBRETEC-Stegroste sind in verschiedenen Belastungsklas-

sen erhältlich. Die Vorteile der Kunststoffabdeckung liegen nicht nur in der geforderten Vermeidung von Korrosion, sondern auch in der Reduzierung der Geräuschentwicklung beim Befahren. FIBRETEC Design Stegroste werden daher erfolgreich als Abdeckung für Entwässerungslösungen auf Parkplätzen und in Tiefgaragen eingesetzt.

Das funktionale Design war auch für das Marketing von HAURATON entscheidend. Der Stuttgarter Industriedesigner „reform design“ hat dem Stegrost ein neues, unverwechselbares Gesicht gegeben. Der FIBRETEC Design Stegrost ist nun auch in farbigen Varianten erhältlich.

PROF. DR.-ING. JÜRGEN GUNDRUM
juergen.gundrum@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Transferzentrum
Institut für Kunststoff- und
Entwicklungstechnik IKET (Horb)
www.steinbeis.de/su/374
www.iket-horb.de

PROF. DR.-ING. BERNHARD RIEF
bernhard.rief@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Institut für Kunststoff- und
Entwicklungstechnik IKET (Horb)
www.steinbeis.de/su/374
www.iket-horb.de

3 FRAGEN AN...

Drei knappe Fragen an einen **STEINBEIS-EXPERTEN**,
drei genauso knappe Antworten:
In unserem Crossmedia-Format
„3 Fragen an...“ gehen wir in den
kurzen Austausch **ZU EINEM BEITRAG**
im Steinbeis Transfer-Magazin.

215467-2023-08 | © istockphoto.com/Guzaliiia Filimonova

WWW.STEINBEIS.DE/DREI-FRAGEN-AN

WENN ERFOLG NUR DIE HALBE WAHRHEIT ERZÄHLT

DAS BWCON RESEARCH TEAM UNTERSUCHT MISSERFOLGSFAKTOREN IN DER VERBUNDARBEIT

In der Welt der Zusammenarbeit wird Erfolg gern groß gefeiert: Anstoßen auf den Projektabschluss, Best-Practice-Broschüren und Konferenzauftritte prägen das Bild. Doch wie steht es um die Vorhaben, die trotz guter Absichten und durchdachter Planung ins Stocken geraten – oder gar scheitern? Eine aktuelle Untersuchung der bwcon research gGmbH widmet sich genau diesen „anderen Gästen“ auf dem Parkett der Verbundarbeit: den Misserfolgsfaktoren, auch Nickerfolgsfaktoren genannt.

Verbundprojekte gelten als Instrument zur Lösung komplexer Herausforderungen – ob im Bildungsbereich, in der Forschung, bei Start-up-Förderungen oder digitalen Transformationsprozessen. Doch trotz bester Voraussetzungen führen viele Kooperationen nicht zum gewünschten Ergebnis. Und während Erfolgsfaktoren in der Literatur breit rezipiert sind, ist das Wissen über Nickerfolgsfaktoren noch vergleichsweise dünn. Was sind die häufigsten Gründe, warum Kooperationen im Verbund scheitern? Und was lässt sich daraus für die Praxis ableiten? Diese Fragen stellte sich Dr. Lukas Bruns, wissenschaftlicher Leiter bei bwcon research und Autor der aktuellen Studie.

WAS IST VERBUNDARBEIT?

„Verbundarbeit wird in unserer Untersuchung als Kooperation oder Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen, Unternehmen oder Institutionen verstanden, die mindestens ein gemeinsames Ziel haben“, erklärt Lukas Bruns. Sie kann viele Formen annehmen – von gesetzlich vorgeschrieben bis zu situativ oder projektbezogen.^[1] Es geht um den Austausch von Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen,^[2] wobei sich Kooperationen aktiv planen und steuern lassen.^[3]

Die Erfolgsfaktoren sind dabei vielfältig: Kontinuität von Schlüsselpersonen, eine engagierte Leitung oder ein gutes Netzwerkmanagement können förderlich sein.^[4] Maschwitz et al. (2019) betonen zudem die Bedeutung von klaren Zielen, Rollenverteilungen und funktionierenden Arbeitsbeziehungen.^[5] Dennoch gilt: Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept. Jede Kooperation ist einzigartig und wird durch viele externe und interne Faktoren beeinflusst.^[6]

Wichtig ist auch: Misserfolgsfaktoren sind nicht einfach das Gegenteil von Erfolgsfaktoren. Sie sind eigenständige Hindernisse, die Projekte aufhalten oder zum Stillstand bringen können – unabhängig davon, ob andere Bedingungen günstig erscheinen. Beispiele sind mangelhafte Abstimmungen, Fluktuation, Zielkonflikte oder fehlende Agilität. Die systematische Betrachtung von Nickerfolgsfaktoren hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen und Kooperationen krisenfester zu gestalten.^[7]

FORSCHUNGSDESIGN: STIMMEN AUS DER PRAXIS

Für die bwcon research Untersuchung wurden qualitative Interviews mit zehn Personen geführt, die in der Leitung oder Teilleitung von Verbundprojekten

in den Bereichen Weiterbildung und Kultur tätig waren. Ziel war es, typische Misserfolgsfaktoren aus erster Hand zu erfassen. Die Interviews wurden anonym durchgeführt und professionell transkribiert. Die Auswertung folgte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018): Zunächst wurden die Aussagen explorativ codiert, anschließend thematisch geordnet und in neun Hauptkategorien zusammengefasst. Trotz sorgfältiger Durchführung hat die Studie Einschränkungen: Die Stichprobe ist klein und auf bestimmte Kontexte beschränkt, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränkt.

TYPISCHE MISERFOLGSFAKTOREN

Aus den gesammelten Daten wurden neun übergeordnete Kategorien von Nickerfolgsfaktoren herausgearbeitet – mit teils hoher Relevanz für übergreifende Kooperationsformate:

1. Fehlende Agilität

Viele Projekte scheitern, weil sie zu wenig flexibel auf Veränderungen reagieren. Veränderungen werden ignoriert, Planungen nicht angepasst – häufig aus Unsicherheit oder Prinzipientreue.



© istockphoto.com/Gajus

2. Engpässe beim Personal

Späte Personalgewinnung, hoher Aufwand bei der Rekrutierung oder Abgänge von Schlüsselpersonen führen zu Reibungsverlusten. Fluktuation wirkt sich auf Kontinuität und Vertrauen negativ aus.

3. Unklare oder divergierende Ziele

Fehlender Mehrwert, widersprüchliche Interessen oder mangelnde Zielschärfe führen dazu, dass Partner sich zurückziehen oder das Engagement nachlässt.

4. Strukturelle Brüche

Unterschiedliche Systeme, fehlende Abstimmungen und unklare Prozesse erschweren die Zusammenarbeit. Besonders problematisch: das Fehlen einer gemeinsamen Fehler- oder Lernkultur.

5. Problematische Hierarchien

Top-down-Entscheidungen ohne

Beteiligung erzeugen Frustration. Die Handlungsspielräume operativer Ebenen sind häufig eingeschränkt, Entscheidungsprozesse intransparent.

6. Ressourcenmangel

Unrealistische Zeitpläne, ungleiche Mittelverteilung und zu geringe Budgets beeinträchtigen den Projekterfolg – insbesondere, wenn Erwartungen nicht mit den verfügbaren Ressourcen abgeglichen werden.

7. Geringes Engagement

Einige Projektbeteiligte bleiben passiv – trotz formeller Beteiligung. Ursachen: mangelnde Motivation, fehlende Ressourcen oder fehlende Verantwortlichkeitszuweisung.

8. Kommunikationsprobleme

Missverständnisse, unterschiedliche Erwartungen oder ein scheuer

Umgang mit Kritik führen zu Spannungen. Rückmeldeschleifen fehlen, Austauschformate bleiben ungenutzt.

9. Mangelnde Verbindlichkeit

Unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Entscheidungsbefugnisse oder „lippenbekenntnisthaftes“ Engagement führen dazu, dass Projekte ins Stocken geraten oder ineffektiv verlaufen.

IMPULSE FÜR DIE PRAXIS

Die Untersuchung macht deutlich: Misserfolge in Verbundprojekten sind vielschichtig und wirken oft in Kombination. Gerade deshalb ist ihre Analyse so wertvoll. „Misserfolgsfaktoren lassen sich nicht immer vermeiden – wohl aber erkennen, reflektieren und adressieren“, ist Lukas Bruns überzeugt. Die Auseinandersetzung damit hilft, Risiken frühzeitig zu identifizieren und gezielt ge-



KOOPERATIONEN SIND KEIN SELBTLÄUFER – SIE LEBEN VON BETEILIGUNG, KLARHEIT UND GEMEINSAMER VERANTWORTUNG.

genzusteuern. Für die Praxis ergeben sich daraus drei zentrale Impulse:

■ Fehlertoleranz statt Schuldzuweisung

Ein offener Umgang mit Fehlern erhöht die Lernfähigkeit im Projektverlauf – und stärkt die Kooperationskultur.

■ Rollen und Zuständigkeiten klären

Verlässlichkeit entsteht durch klare Strukturen – insbesondere bei der Verteilung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen.

■ Ziele aktiv reflektieren

Zielbilder sind keine einmalige Festlegung, sondern ein dynamischer Prozess. Nur wer den Sinn gemeinsam aufrechterhält, bleibt langfristig im Verbund handlungsfähig.

■ WARUM ES SICH LOHNT, AUF DAS SCHEITERN ZU SCHAUEN

Kooperationen sind kein Selbtläufer – sie leben von Beteiligung, Klarheit und gemeinsamer Verantwortung. Dabei haben Misserfolge viele Gesichter. Manche Faktoren sind systemisch, an-

dere individuell oder situativ bedingt. Entscheidend ist jedoch, dass sie nicht ignoriert, sondern systematisch reflektiert werden. Diese systematische Auseinandersetzung mit Misserfolgsfaktoren bietet eine wertvolle Grundlage, um die Qualität und Nachhaltigkeit von Verbundprojekten zu stärken. Denn: Es gibt zwar kein Patentrezept, doch wer die Stolpersteine kennt, kann sie gezielt umgehen – oder stabiler über sie hinweggehen.

Literatur

- [1] Schleifenbaum, D., Walther, V. (2015). Kooperationen auf dem Prüfstand. Wie die pädagogische Praxis Zusammenarbeit wahrnimmt und gestaltet. Bielefeld: Bertelsmann.
- [2] Neumann, P. (2019). Kooperation selbst bestimmt? Interdisziplinäre Kooperation und Zielkonflikte in inklusiven Grundschulen und Förderschulen. Münster; New York: Waxmann.
- [3] Friese, M. (1998). Bezugrahmen zur Analyse von Kooperationen im Dienstleistungssektor. In: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Focus Dienstleistungsmarketing. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- [4] Dauser, D., Wittig, W., Lorenz, S., Schley, T. (2022). Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.: Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbünde (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht (Berichtszeitraum: 01.06.2020-31.08.2021). Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).
- [5] Maschwitz, A., Speck, K., Brinkmann, K., Johannsen, M., von Fleischbein, A. (2019). Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- [6] Engelbrecht, A., Eggers, T. (2005). Erfolgsmuster und Erfolgsfaktoren der Sieger. In: Wiendaal, HP., Dreher, C., Engelbrecht, A. (eds) Erfolgreich kooperieren. Physica-Verlag HD.
- [7] Erne, Rainer, et al. „Warum Sie sich in Projekten mehr um Misserfolgsfaktoren kümmern sollten.“ Projektmanagement Aktuell [PM], vol. 34, no. 2, May 2023, pp. 55+

DR. LUKAS BRUNS

lukas-bernfried.bruns@steinbeis.de (Autor)



Wissenschaftlicher Leiter
bwcon research gGmbH
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2109

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 bestellbar.

STEINBEIS-EDITION

edition@steinbeis.de

www.steinbeis-edition.de



2025 | Softcover
39,90 € (D) | ISBN
978-3-95663-314-0

2025 | E-Book (PDF)
29,90 € (D) | ISBN
978-3-95663-315-7

UNLEASHING AUTONOMIZATION: A HOLISTIC ONTOLOGY OF DATA-DRIVEN SOLUTION DESIGN REALIZING BUSINESS OPPORTUNITIES BASED ON DISTRIBUTED LEDGER TECHNOLOGY AND MACHINE LEARNING

DANIEL BURKHARDT

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/0403

In the immersive complexity of digital innovation, data-driven solution design often begins with a specific technology or potential solution already in mind. However, this predisposition narrows the design space and reduces the probability of discovering more suitable or novel alternatives. This thesis introduces a formally developed ontology to support datadriven solution design, offering a meta-structure that facilitates abstraction and translation from business opportunities to technological concepts. Developed through extensive literature reviews and four empirical case studies, the ontology was constructed using both deductive and inductive methods. It uniquely integrates the layers of Business, System, Data, and Technology, enabling structured reasoning and navigation across abstraction levels. The hierarchical ontology serves as the foundation for a multi-agent large language model system (MALLMs) that assists users in identifying appropriate solution concepts aligned with provided business opportunities. Central to this system is a Knowledge Graph (KG) acting as a meta-agent, providing structural guidance and validation. Additional agents generate solution-relevant information through retrieval-augmented generation (RAG) based on a curated corpus of over 14,000 research papers, academic articles, and code fragments related to data-driven solution design. The findings suggest that combining symbolic representations with neural models enhances output effectiveness by leveraging both user and domain-specific knowledge.



2025 | Softcover
kostenfrei | ISBN
978-3-95663-318-8 |
ISSN 2942-187X

2025 | E-Paper (PDF)
kostenfrei | ISBN
978-3-95663-319-5 |
ISSN 3053-2566

BEST-OF STEINBEIS TRANSFER-MAGAZIN 2024

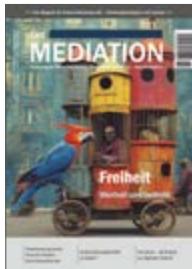
STEINBEIS GMBH & CO. KG FÜR TECHNOLOGIETRANSFER (HRSG.)

→ WWW.STEINBEIS.DE

Das Best-of des Steinbeis Transfer-Magazins präsentiert die zehn aus Sicht der Redaktion besonders relevanten Transfer-Beiträge aus dem vergangenen Jahr und eine Auswahl der 2024 in der Steinbeis-Edition erschienenen Publikationen.

Im Steinbeis Transfer-Magazin stellen wir konkrete Problemlösungen mit Mehrwert und erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer vor. Im Rahmen unserer Kampagne „Real Impact: Der Nutzen zählt!“ standen insbesondere jene Projekte im Mittelpunkt, die durch ihre Umsetzung einen konkreten und nachhaltigen Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft stiften. Gemeinsam mit Autorinnen und Autoren aus dem Steinbeis-Verbund haben wir diese Vorhaben aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

- TRANSFER-MAGAZIN 1/2024: Materialien und Werkstoffe: Forschung und Entwicklung mit Real Impact
- TRANSFER-MAGAZIN 2/2024: Digitalisierung: Den Mehrwert in der Anwendung im Blick
- TRANSFER-MAGAZIN 3/2024: Unternehmertum mit Zukunft: Resilient, nachhaltig und mehrwertstiftend



DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL II/2025

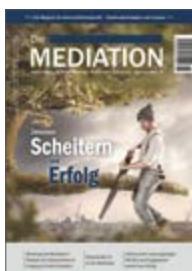
→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/0941

FREIHEIT

GERNOT BARTH (HRSG.)

Ob Kleidung und Ernährung, Religion, die Wahl von Wohnort und Job oder zwischenmenschliche Beziehungen: Demokratische Länder wie Deutschland zeichnen sich durch ein hohes Maß an Freiheit aus. Solange niemand dabei zu Schaden kommt, können die Menschen hierzulande ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse nahezu uneingeschränkt verwirklichen. Auch im Konfliktfall spielt die Möglichkeit, ohne äußere Zwänge zu handeln und zu entscheiden, eine wichtige Rolle. Die aktuelle Ausgabe der „Mediation“ beschäftigt sich deshalb ausführlich mit dem Schwerpunkt „Freiheit – wertvoll und bedroht“. Die Lesenden erfahren unter anderem, warum die Meinungsfreiheit, ein essenzielles Grundrecht unserer Gesellschaft, immer mehr in Gefahr gerät, weshalb Freiheit und Verantwortung untrennbar miteinander verbunden sind und was es mit der freien Liebe auf sich hat. Freuen Sie sich darüber hinaus auf die folgenden Beiträge zum Schwerpunkt:

- Was heißt hier eigentlich freiwillig? Gedanken zur Freiwilligkeit in der Mediation
- Vertrauen – die Brücke zur digitalen Freiheit
- Selbstbestimmt und gewaltfrei: Die Schule als Ort freiheitlicher Aushandlungsprozesse
- Die Kunst des Multiplizierens: Humor und Provokation in der Psychotherapie?
- Freiraum für gute Ideen! Wie Sie den Nährboden für Innovationen bereiten



DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL III/2025

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/0941

ZWISCHEN SCHEITERN UND ERFOLG

GERNOT BARTH (HRSG.)

Ob im Job oder im Privatleben: Nicht immer läuft alles wie erhofft. Erfolg und Misserfolg liegen häufig nah beieinander. Während das eine zu Jubel und Freude führt, weckt das andere beispielsweise Trauer, Scham oder Hoffnungslosigkeit. Allesamt Gefühle, die eindrücklich und prägend sind – im positiven wie im negativen Sinne. Höhen und Tiefen machen das Leben gleichermaßen aus. Wichtig ist vor allem eines: Eine Niederlage ist kein Weltuntergang – und mit der richtigen Einstellung (und ein wenig Glück) lässt der nächste Höhenflug meist nicht lange auf sich warten. Auf was es dabei ankommt, erfahren Sie in der aktuellen Ausgabe der „Mediation“ mit dem Schwerpunktthema „Zwischen Scheitern und Erfolg“. Lesen Sie unter anderem, inwiefern Supervision dazu beitragen kann, Scheitern als Chance zu sehen, was es braucht, um Beziehungskrisen zu überwinden, und welches Potenzial in uns schlummert, um Herausforderungen erfolgreich entgegenzutreten.

- Misslingende Mediation? Plädoyer für Gelassenheit im Umgang mit dem Scheitern einer Mediation
- „Wenn zu perfekt, lieber Gott böse“: HypnoSystemisches zur Balance-Flow-Transformation innerer Perfektionisten
- Deutschland auf Irrfahrt: Warum wir jetzt für Freiheit, Wohlstand und Frieden kämpfen müssen
- Die Angst vor dem Scheitern überwinden – und kollektives (Ver-)Lernen stimulieren
- Die wissenschaftliche Kolumne: Kybernetische Mediation

**Band 3**

2025 | E-Book (PDF)

kostenfrei | ISBN

978-3-95663-316-4

Band 4

2025 | E-Book (PDF)

kostenfrei | ISBN

978-3-95663-324-9

**Band 4**

2025 | E-Book (PDF)

kostenfrei | ISBN

978-3-95663-322-5

Band 5

2025 | E-Book (PDF)

kostenfrei | ISBN

978-3-95663-323-2



2025 | E-Book (PDF)

19,90 € | ISBN

978-3-95663-326-3 |

ISSN 3053-2655

**ANWENDUNG INFORMATIONSMANAGEMENT.
BAND 3 & 4
SCHRIFTENREIHE WIRTSCHAFTSINFORMATIK
HELmut BECKMANN (HRSG.)**

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/1166

**FORSCHUNG INFORMATIONSMANAGEMENT.
BAND 4 & 5
SCHRIFTENREIHE WIRTSCHAFTSINFORMATIK
HELmut BECKMANN (HRSG.)**

Die digitale Transformation ist eines der vorrangigen Themen in Wirtschaft und Wissenschaft, denn sie umfasst alle Bereiche unseres Lebens. Obwohl dies von allen Akteuren anerkannt und unbestritten ist, fehlt an vielen Stellen eine systematisch-methodische und pragmatische Vorgehensweise zu deren Umsetzung. Einen Ansatz hierfür bietet das sogenannte Enterprise Architecture Management (EAM), das die Unternehmensarchitektur auf fünf verschiedenen Ebenen betrachtet (Strategy and Motivation, Business Layer, Application and Data Layer, Technology and Physical Layer, Implementation Layer).

Die Sammelbände „AIM – Anwendung Informationsmanagement“ und „FIM – Forschung Informationsmanagement“, die im Rahmen der Schriftenreihe Wirtschaftsinformatik durch Professor Dr. rer. nat. Helmut Beckmann in Kooperation zwischen dem Steinbeis-Beratungszentrum Electronic Business und dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Hochschule Heilbronn herausgegeben werden, adressieren aktuelle Fragestellungen aus Forschung und Transfer zur Betrachtung der digitalen Transformation unter Verwendung des EAM. Dabei werden Fall- sowie Forschungsstudien publiziert, die den aktuellen Wissensstand zu den einzelnen Themen darstellen und damit einen wesentlichen Beitrag zum Wissenstransfer, unter anderem in Richtung der Praxis, leisten.

**USE CASE: ERSTELLUNG VON ANGEBOTEN
MIT KI-UNTERSTÜZUNG
KI IN DER PRAXIS | BAND 1
UWE DITTMANN, ALFRED SCHÄTTER**

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/273

In diesem ersten Band der E-Book-Reihe „KI in der Praxis“ zeigen die Autoren, wie Unternehmen mithilfe von ChatGPT ihre Angebotserstellung systematisieren, beschleunigen und qualitativ verbessern können. Anhand eines praxisnahen Use Cases wird Schritt für Schritt erläutert, wie generative KI den Angebotsprozess unterstützt – von der Bedarfsanalyse über die Erstellung von Angebotstexten bis hin zur Auswertung von Kundenfeedback. Zahlreiche konkrete Prompts, Tipps und Umsetzungshilfen machen dieses Buch zu einem wertvollen Begleiter für Entscheider, Vertrieb und Technik in kleinen und mittleren Unternehmen.

VORSCHAU

AUSGABE 03|2025

Schwerpunkt

Autonomisierung:

Vom digitalen Zwilling zum realen Abbild

Erscheinungstermin Ende 2025

Von der virtuellen Simulation bis zur realen Umsetzung: Die Autonomisierung verändert unsere Welt grundlegend. Digitale Zwillinge ermöglichen es, komplexe Prozesse zu modellieren, zu testen und zu optimieren – lange bevor sie in der physischen Welt Realität werden. Doch die Entwicklung geht weiter. Die gewonnenen Daten und Erkenntnisse fließen direkt zurück in autonome Systeme, die selbstständig handeln und sich anpassen können. So wird aus dem digitalen Zwilling ein reales, intelligentes und lernfähiges Abbild. Steinbeis-Expertinnen und -Experten stellen diese technologische Entwicklung in konkreten Praxisprojekten in der nächsten Ausgabe des Steinbeis Transfer-Magazins vor. Sie zeigen auf, wie Unternehmen davon profitieren können – und mit welchen Risiken dies verbunden ist.



UNSERE ONLINE-FORMATE

Wir gehen online mit unseren Autorinnen und Autoren ins Gespräch:

In unseren beiden Formaten „**STEINBEIS LUNCHBREAK**“ und „**3 FRAGEN AN...**“

bekommen Sie einen weiterführenden Einblick in unsere in der **TRANSFER** vorgestellten Projekte.

STEINBEIS LUNCHBREAK | AUF EINEN HAPPEN MIT...

www.steinbeis.de/lunchbreak sowie www.youtube.com/c/steinbeisverbund



3 FRAGEN AN...

www.steinbeis.de/drei-fragen-an sowie www.youtube.com/c/steinbeisverbund



IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 2/2025
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
E-Mail: transfermagazin@steinbeis.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, 78224 Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

Fotos stellen, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.

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 2.500 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.100 Expertinnen und Experten in rund 1.000 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

231463-2025-02

