

# TRANSFER

*Das Steinbeis Magazin*

## Aus- und Weiterbildung

**„Lebenslanges Lernen muss zur Selbstverständlichkeit werden“**

*Im Gespräch mit dem Präsidenten der Steinbeis-Hochschule, Johann Löhn*

**Klima der Innovationen**

*Gastkommentar der Bildungs- und Forschungsministerin Annette Schavan*

**Herausforderung mit Perspektive**

*Berufsbegleitendes Studieren*

**Angebot nach Maß**

*Weiterbildungsseminare und Workshops*

# Inhalt

## Editorial

## Kommentar

**„Lebenslanges Lernen muss zur Selbstverständlichkeit werden“** S. 4  
Im Gespräch mit Johann Löhn

**Klima der Innovationen** S. 6  
Gastkommentar der Bildungs- und Forschungsministerin Annette Schavan

## Studium

**Beruf: Student und Unternehmensberater** S. 7  
Master-Studenten entwickeln Controlling-Konzept

**Unternehmen lernen von Unternehmen** S. 9  
Wenn Führungskräfte zu Studenten werden

**Diagnose: Erfolg auf der ganzen Linie** S. 10  
Masterstudium qualifiziert Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialwesen

**Früh übt sich** S. 11  
Konstanzer Hochschulprogramm zur Gründerqualifizierung

**Life Long Learning in der globalen Marktwirtschaft** S. 13  
Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte

**Ingenieur mit Perspektive** S. 14  
An Ingenieure werden vermehrt Managementanforderungen gestellt

**Hightech im Hörsaal** S. 16  
Neue Wege in der interaktiven Didaktik

**Kreativer Kopf und Führungskraft** S. 17  
Wie kreatives Arbeiten und Leadership zusammengehen

**Wettbewerbsfähigkeit durch Technologie- und Innovationskompetenz** S. 18  
Innovationspotenzial neuer Technologien erkennen

## Seminare und Workshops

**Projekte gekonnt managen** S. 20  
Höhere Effizienz durch optimiertes Projektmanagement

**Routine war gestern** S. 21  
Schulungen im IT-Bereich vermitteln weit mehr als vorgestanzte Inhalte

**Der Kunde ist König** S. 23  
Weiterbildung für Finanzdienstleister

**Corporate Identity nach Maß** S. 24  
Die Bedeutung des Erscheinungsbildes eines Unternehmens wird oft unterschätzt

**Qualitätsmanagement mit Gütesiegel** S. 25  
Qualifizierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagern

## Aktuell

**News** S. 27

**Veranstaltungen** S. 32



## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist Bildung heute wichtiger denn je. Wissen ist der Rohstoff, ohne den kein nachhaltiger Erfolg möglich ist. Dass das Lernen nicht mehr nur auf der Schulbank stattfinden und mit dem Schulabschluss enden darf, steht inzwischen außer Frage. Das Schlagwort vom lebenslangen Lernen ist in aller Munde, umso mehr, als sich die Anforderungen der Arbeitswelt heute um ein Vielfaches schneller als in den vergangenen Jahrzehnten ändern. Der Strukturwandel findet schon lange auch in der Bildungswelt statt.

Die Studie „Education at a glance 2005“ der OECD belegt, was in der derzeit schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt zunehmend deutlich wird: es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Bildung und Beschäftigungschancen; die Wahrscheinlichkeit erwerbstätig zu sein, steigt in der Regel mit der Höhe des Bildungsabschlusses. Lebenslanges Lernen wird so zum Innovations- und Wettbewerbsfaktor für den einzelnen Arbeitnehmer als Vorteil gegenüber Mitbewerbern um einen Arbeitsplatz, für Unternehmen als Humankapital und Vorsprung gegenüber der Konkurrenz und schließlich für den Staat, um im internationalen Vergleich mithalten zu können.

Das macht es unerlässlich, dass adäquate Strukturen für lebenslanges Lernen vor-

handen sind. Entscheidend sind Möglichkeiten für einen ersten, schnellen und qualifizierenden Bildungsabschluss. Dem müssen marktgerechte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten folgen, die auch mit den heutigen offenen Lebenssituationen und insbesondere mit dem Berufsleben in Einklang zu bringen sein müssen. Diese Anforderungen berücksichtigen wir in unserem Konzept der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Unsere Projekt-Kompetenz-Studiengänge sind nach dem dualen Bildungssystem konzipiert. Sowohl die Bachelor- als auch die Master-Studiengänge sind „inberuflich“, das heißt, unsere Studierenden bearbeiten als Berufstätige während ihres Studiums firmeninterne Projekte, betreut und begleitet von den Lehrkräften der SHB. Damit stellen wir sicher, dass die Bildung immer sowohl in Form der Theorie als auch in der Praxis stattfindet und der notwendige Transfer erfolgt.

Nicht nur an der SHB, im gesamten Steinbeis-Verbund werden mit Weiterbildungsangeboten in Form von Seminaren und Lehrgängen wichtige Qualifizierungsbereiche aus vielen Bereichen der Wirtschaft abgedeckt. Unter den Studenten und Teilnehmern sind alle Altersgruppen vertreten. Für eine Vielzahl von ihnen ist das lebenslange Lernen bereits eine Selbstverständlichkeit – das zeigen immer wieder sehr beeindruckende Bildungswege.

Wissen konkret zur Verfügung zu stellen war und ist der Auftrag von Steinbeis. „Wissen und Tun“ – die dynamische Synergie der bei-



den Pole ist Teil unserer Steinbeis-Philosophie, die wir konsequent in unserem Wissenstransfer und insbesondere in unserer Bildungsarbeit umsetzen.

Ihr



Heinz Trasch

## „Lebenslanges Lernen muss zur Selbstverständlichkeit werden“

Im Gespräch mit Johann Löhn

Lebenslanges Lernen ist momentan in aller Munde, ob schon in allen Köpfen bleibt die Frage. Unternehmen sind der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens schon lange unterworfen: Produkte unterliegen immer schnelleren Lebenszyklen, das Wissen der Mitarbeiter immer kürzer werdenden Halbwertszeiten. Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es Innovationen, deren Potenzial erkannt wird, und ihrer zeitnahen Umsetzung in marktfähige An-

wendungen – ein Leben lang. TRANSFER sprach mit Professor Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn, Regierungsbeauftragter für Technologietransfer in Baden-Württemberg und Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin.

*Die neu angetretene Regierung will „Innovationen in Deutschland freisetzen“, auch von „Innovationsstrategien für Wachstumsmärkte“ war im Wahlkampf zu hören. Eine entscheidende Rolle spielt dabei der Technologie- und Wissenstransfer. Wie kann der in Deutschland gefördert werden?*

Funktionierender Transfer setzt voraus, dass deutlich zwischen Forschung und Transfer unterschieden wird. Die Forschung muss kräftig gefördert werden und in einem Klima für Ideen stattfinden. Der Transfer dagegen dient der Wirtschaft, da er Forschungsergebnisse in wettbewerbliche Produkte umsetzt, auch in der Bildung. Das unterscheidet ihn von der Intention des Forschers. Forschungsförderung darf also eben nicht davon abhängig gemacht werden, dass der Forscher den wirtschaftlichen Nutzen im Auge hat. Das ist vielmehr Aufgabe des Transfers. Dieser Bewusstseinswandel muss stattfinden, dann profitieren sowohl Forschung als auch Transfer von Synergien. Ich kann nur immer wieder betonen, Innovationen gibt es genug, umsetzen müssen wir sie.

*Die frühzeitige Forschung in Zukunftstechnologien ist Voraussetzung, um Innovationen hervorzubringen. Wie sehen Sie Deutschland hier aufgestellt, wo sehen Sie Nachholbedarf?*

Deutschland ist bei der Forschung durchaus gut aufgestellt, der Nachholbedarf liegt nach wie vor bei der Umsetzung der Innovationen in marktfähige Produkte. Wesentliche Hindernisse sind meiner Meinung nach zum einen die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die zum Beispiel die Gründung innovativer technologischer Start-ups behindern statt zu fördern. Zum anderen steht Jungunternehmern schlicht zu wenig Kapital zur Ver-



fügung. Die Relation 1:10:100 zeigt das Kostenverhältnis Idee: Prototyp: Marktprodukt. Und gerade die Phase vom Prototyp zur Markteinführung muss Unternehmensgründern erleichtert werden, zum Beispiel, indem Investoren attraktive Abschreibungsmodelle angeboten werden. Der Transfer aus den Forschungseinrichtungen und Hochschulen muss konkret und nach den Kriterien des Marktes erfolgen. Jedes Modell, das subventionsfrei diesen Transfer gewährleistet, muss auf Basis fairer Regeln wirken dürfen. Die Unterstützung durch den Staat sollte ausschließlich die Gewährleistung dieser fairen Spielregeln sein.

*Die Vernetzung der Wissenschaften ist eines der Schlagwörter, wenn es um die Förderung der deutschen Forschungslandschaft geht. Wie soll diese Vernetzung Ihrer Meinung nach aussehen?*

Das zeigt das Steinbeis-Netzwerk seit mehr als 20 Jahren: Expertenwissen interdisziplinär, über Fachgebietsgrenzen hinaus, zu nutzen schafft Synergien in der Forschungslandschaft und bringt Innovationen hervor. Und davon profitiert natürlich die Wirtschaft, indirekt über den vorwettbewerblichen Transfer und den so genannten Informationstransfer wie auch direkt über den konkreten wettbewerblichen Transfer. Lösungen werden durch die Vernetzung international noch wettbewerbsfähiger, eröffnen neue Geschäftsfelder und Marktchancen.

*Bisher lässt es sich der Bund nicht nehmen, gewisse Standards im Hochschulrahmengesetz den Ländern vorzuschreiben. Das entspricht nicht dem Vorsatz des neu besetzten Bildungs- und Forschungsinisteriums, den Hochschulen so viel Freiheiten wie möglich zu geben. Sind die Tage des Rahmengesetzes gezählt?*

Ich plädiere für weniger Regulierung und eine weitestgehende Freiheit der Hochschulen in ihrem Tun. Denn diese Selbstständigkeit wird zwangsweise den Wettbewerb der Hochschulen untereinander, national wie international, fördern. Von dieser zunehmenden Konkurrenz erhoffe ich mir eine Qualitätssteigerung in der Hochschullandschaft.

*Im Rahmen des Bologna-Prozesses lösen in Deutschland Bachelor und Master die traditionellen Studienabschlüsse ab, an der Steinbeis-Hochschule werden diese Abschlüsse schon seit Gründung der Hochschule 1998 verliehen. Anhänger des bisherigen deutschen Hochschulsystems kritisieren die Aufgabe der Diplomabschlüsse. Was entgegnen Sie denen?*

Das deutsche Diplom wird auch in Zeiten von Bachelor und Master seinen guten Ruf behalten. Das entscheidende Manko des Diploms ist aber die fehlende internationale Vergleichbarkeit. Wer heute sein Studium abschließt, wird mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit als noch vor zehn Jahren einen Teil seiner beruflichen Laufbahn im Ausland verbringen. Bachelor- und Masterabschlüsse verhindern, dass deutsche Absolventen im Nachteil gegenüber internationalen Mitbewerbern sind, nur weil ihr Abschluss keine direkte Gegenüberstellung ermöglicht. Dass Diplome deutscher Hochschulen auch zukünftig den hohen internationalen Stellenwert behalten werden, liegt weniger an der Bezeichnung des akademischen Grades als vielmehr an der Qualität der zugrunde liegenden Ausbildung und einem guten Markenmanagement.

*Lernen endet heute nicht mehr mit Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums. Welche Rolle messen*

*Sie dem viel diskutierten lebenslangen Lernen bei?*

Lebenslanges Lernen wird heute noch zu sehr als freiwillige Weiterbildung gesehen, die den beruflichen und persönlichen Erfolg forciert. Meiner Meinung nach muss und wird lebenslanges Lernen aber in absehbarer Zeit noch mehr zur Selbstverständlichkeit werden: wer ein Leben lang lernt, wird nicht automatisch im Vorteil sein, aber wer sich dem lebenslangen Lernen verweigert, wird zwangsweise im Nachteil sein. Diese Grundhaltung muss sich in der Gesellschaft verankern, gleichzeitig müssen aber natürlich auch dementsprechende Angebote für alle Alters- und Berufsgruppen gemacht werden. Diesen Ansatz verfolgen wir an der Steinbeis-Hochschule konsequent: unsere Studien- und Lehrgänge berücksichtigen konsequent Bedarfe und Bedürfnisse der Teilnehmer und insbesondere die ständige Veränderung der Märkte.

#### **Lebenslanges Lernen**

Lebenslanges Lernen durchbricht die Grenzen herkömmlicher Bildungsstrukturen und die Einteilung in strikt aufeinander folgende Abschnitte eines Bildungsweges, der oft mit dem Schul- oder Hochschulabschluss beendet ist. Lebenslanges Lernen bedeutet, den Wiedereinstieg in Bildungswege zu ermöglichen und die im Beruf erworbenen, aber nicht formal bescheinigten Kompetenzen zertifizieren zu lassen und dafür neue Lehr- und Lernformen anzubieten. Darüber hinaus schließt es aber auch mit ein, Bildung als Weg zu mehr Eigenverantwortlichkeit im Leben anzubieten. Das Konzept des lebenslangen Lernens verzahnt die bisher stark segmentierten Bildungsbereiche und integriert Vorschulbildung, schulische Bildung, Berufsbildung, Hochschulbildung sowie allgemeine und berufliche Weiterbildung zu einem aufeinander aufbauenden und vor allem durchlässigen Gesamtsystem.

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung

# Klima der Innovationen

Gastkommentar der Bildungs- und Forschungsministerin Annette Schavan

**Nach zehn Jahren als Kultusministerin in Baden-Württemberg hat Dr. Annette Schavan im November das Bundesministerium für Bildung und Forschung übernommen. Keine leichte Aufgabe für die Rheinländerin, pochen doch die Länder auf ihre Hoheitsrechte in Sachen Bildung und finden deutsche Forscher derzeit im Ausland die Arbeitsbedingungen, die sie in Deutschland schon lange anmahnen. Für das Transfermagazin erklärt die Bildungsexpertin, wie sie die Herausforderungen in Forschung und Bildung angehen will.**

Deutschland hat als Land der Ideen seinen wirtschaftlichen und sozialen Erfolg, seine kulturelle und politische Ausstrahlung begründet. An diese Erfolgsgeschichte müssen wir anknüpfen. Dazu brauchen wir Freiraum für die Talente von Männern und Frauen, die sich als Forscher und Ingenieure, als Facharbeiter und Techniker das Unvorstellbare vorstellen können.

Forschungspolitik muss auf die gesamte Wertschöpfungskette setzen: Es geht deshalb nicht um ein „entweder – oder“. Es geht nicht um Staatssteuerung oder Staatsabstinenz, um Grundlagenforschung oder Anwendung. Wir müssen die Kräfte in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, in universitärer und außeruniversitärer Forschung, in den Geistes- und Naturwissenschaften zusammenführen. An den Schnittstellen zwischen Strukturen und Disziplinen entstehen Innovationen. Deshalb setzen wir auf Innovations- und Wachstumspole, die Anziehungskraft für Wissenschaftler und Investoren über unsere nationalen Grenzen hinaus entwickeln. Die Trennung von Hochschulen und außeruniversitärer Forschung wollen wir überwinden, indem wir das Wissenschaftssystem als Ganzes in den Blick nehmen und eine gelungene Mischung aus Vernetzung, Arbeitsteilung und Wettbewerb anstreben.

Wir wollen Vorrang für Innovation: Das gilt für die gesamte Innovationskette – von der Idee zum Produkt und zur eigenen Firma. Überflüssige Regelungen müssen weg. Innovationsfreundlichkeit ist ein wichtiges Kriterium staatlichen Handelns. Die zuständigen Ressorts werden gemeinsam eine stimmige Forschungs- und Innovationspolitik entwickeln und umsetzen. Wir sagen Nein zu Bürokratie und dazu, Risiken immer an erster Stelle zu nennen. Wir sagen Ja zu Innovation und Chancen. Wir werden mit einem Aktionsplan „High Tech Strategie Deutschland“ gezielt Spitzentechnologien fördern und Innovationshemmnisse beseitigen. Das gilt für das Urheber-, Patent- und Steuerrecht. Das gilt für die Gründung von High-Tech-Start-Ups und für neue Technologien wie Bio- und Nanotechnologie. Wir besitzen einen Wissensvorsprung in der Nanotechnologie, den wir nutzen müssen, um Marktführer zu werden. Dazu werden wir Nanotechnologie in deutschen Kernbranchen wie der Automobilindustrie integrieren, neue Anwendungsbereiche erschließen und interdisziplinäre Ansätze ermöglichen.

Die Dynamik der Wissensgesellschaft setzt eine enge Verknüpfung von Erstausbildung und Weiterbildung voraus. Berufliche Fähigkeiten und berufliches Wissen müssen auch nach der Erstausbildung erhalten, angepasst und erweitert werden. Weiterbildung ist mehr als ein Bildungsprinzip. Lebensbegleitende Weiterbildung sichert Qualifikation und schützt vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Insbesondere müssen auch sozial Benachteiligte gefördert werden, um deren Beteiligung an der Weiterbildung zu erhöhen. Wir wollen, dass auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beruflich aktiv und auf dem aktuellen Wissensstand bleiben. Um Offenheit, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit generationenübergreifend zu verbessern, muss die Weiterbildungsbeteiligung deutlich erhöht werden. Wir wollen Lebenslanges Ler-



nen zur vierten Säule im Bildungssystem machen und mit bundeseinheitlichen Rahmenbedingungen eine Weiterbildung mit System etablieren.

Wir wollen die Vielzahl der bestehenden Weiterbildungsangebote durch die Optimierung der Bildungsberatung transparenter machen. Die Qualitätssicherung der Weiterbildungsangebote muss ausgebaut werden. An der Finanzierung der Weiterbildung müssen sich die Allgemeinheit, die Wirtschaft und der Einzelne selbst in angemessener Weise beteiligen. Wir wollen durch Bildungssparen ein neues Finanzierungssystem entwickeln.

Der demografische Wandel stellt neue Anforderungen an die Innovationsfähigkeit unserer Gesellschaft. Wir werden deshalb neue Wege einschlagen, um ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen und Jüngere wie Ältere, Arbeitnehmer wie Unternehmen für die Weiterbildung zu gewinnen.

# Beruf: Student und Unternehmensberater

Master-Studenten entwickeln Controlling-Konzept



Hat für jeden Polizisten die passende Uniform: Anke Schnabel, Customer Relationship Managerin im Logistikzentrum Baden-Württemberg.

**Wenn andere beim Auftauchen eines Polizeiwagens ein flaues Gefühl im Magen beschleicht, bleibt Anke Schnabel ganz gelassen. Schließlich sitzt dort hinter dem Steuer ihre Kundschaft: Anke Schnabel ist Customer Relationship Managerin im Logistikzentrum Baden-Württemberg (LZBW). Sie kleidet die Polizisten des Landes ein, sorgt dafür, dass keinem Beamten die Aktendeckel ausgehen und kein Streifenwagen ohne Winterreifen bleibt. Und nebenbei hat sie als Studentin dem Landesbetrieb zu mehr Effizienz, soll heißen, zu mehr Umsatz verholfen.**

Während ihres Master-Studiums an der Steinbeis-Hochschule war Anke Schnabel als Management-Assistentin beim LZBW tätig. Das heißt ganz praktisch: zwei Jahre Vollzeit Berufstätigkeit, immer wieder unterbrochen von Seminarphasen am Steinbeis-Transfer-Institut

Business Administration and International Entrepreneurship, eine Master Thesis am Ende des Studiums und ein eigenverantwortliches Projekt im Unternehmen. Für Anke Schnabel bedeutete letzteres, einen Strategie- und Marketingplan für das Logistikzentrum zu erstellen. Dabei profitierte sie natürlich von den theoretischen Studienphasen. „Durch die Kombination von Theorie und Praxis konnte ich das, was ich an der Steinbeis-Hochschule erlernt hatte, gleich in die Tat umsetzen“, erklärt die Diplom-Betriebswirtin.

## Von Handschellen bis Glühbirnen

Zu den Kunden des Logistikzentrums gehören nicht nur die Polizisten Baden-Württembergs, sondern auch Förster und Justizbedienstete der Länder Baden-Württemberg und Hessen. Sie beziehen über das LZBW Kleidung, Ausstattung und Technik, von der Uniformjacke über Handschellen bis hin zu Glühbirnen und Büroklammern.

Anke Schnabels Projektauftrag bestand darin, die Prozesse im LZBW auf ihr Optimierungspotenzial hin zu untersuchen. Welche strategischen Geschäftsziele müssen angestrebt werden, inwieweit sollte das Produktportfolio erweitert werden, welche Neukunden können gewonnen werden und wie sollten sie angesprochen werden – keine leichte Aufgabe als Studentin und als eine der jüngsten Mitarbeiterinnen im Betrieb, erst recht nicht, wenn sie Änderungen an lang gewohnten Arbeitsabläufen vorschlug. „Ich musste mich schon durchsetzen“, formuliert Schnabel es vorsichtig. „Man muss den Leuten erklären, warum an einer Stelle mehr Arbeit anfallen wird und an einer anderen weniger.“ Ohne Einfühlungsvermögen gehe es nicht. Überzeugt habe sie schließlich durch ihr Fachwissen, das sie während ihres Projekt-Kompetenz-Studiums vermittelt bekommen hatte. Die Studieninhalte reichen

vom Projektmanagement über Personalführung, Strategie- und Finanzmanagement und Marketing bis hin zu Persönlichkeitstrainings.

Schnabel formulierte als eines der prioritären Ziele, den Markteinfluss zu vergrößern. Die Verkaufszahlen sollten steigen, die Einnahmen gleichermaßen. Das ist leichter gesagt als getan, wenn es um ein Unternehmen mit fest definierter Kundengruppe geht. Das Naheliegendste war daher, auch in anderen Bundesländern ins Geschäft zu kommen. Einen Liefervertrag für die Justiz in Hessen gibt es schon. Die Polizei in Hessen lasse sich womöglich auch noch gewinnen, hofft Schnabel. Dazu muss vermittelt werden, dass ein gemeinsamer Einkauf günstigere Preise ermöglicht. Außerdem muss die Produktpalette des LZBW optimal vermarktet, die Ansprache neuer Kunden besser koordiniert werden – kurz es braucht Marketing. Anke Schnabel hat es in ihrer Masterarbeit konzipiert. Und das so gut, dass sie nun, nach der erfolgreichen Graduierung zum Master of Business Administration (MBA), beim LZBW übernommen wurde.

### Gar nicht hinterwäldlerisch

Auch wenn das Geschäftsfeld ein ganz anderes ist, Probleme im kaufmännischen Bereich und zunehmender Kostendruck sind branchenübergreifende Herausforderungen: auch das Waldhaus im baden-württembergischen Hildrizhausen hat eine Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule für die wachsenden Anforderungen genutzt. Die soziale Einrichtung besteht bereits seit 1957 und hat sich im regionalen wie überregionalen Raum durch innovative pädagogische Konzepte im Bereich der Jugendhilfe einen guten Ruf erarbeitet. Hans Artschwager, Geschäftsführer im Waldhaus, sieht sich jedoch insbesondere während der letzten Jahre einer zunehmenden Dynamik ausgesetzt. „Der steigende Kostendruck macht uns zu schaffen, fördert aber auch das Nachdenken über neue Ansätze“, erklärt er.

Ein neuer Ansatz wurde in Person von Dennis Hupe angegangen. Der 26-Jährige kam direkt nach seinem Abschluss als Diplom-Betriebswirt (BA) als Assistent der Geschäftsleitung ins Waldhaus. Er hatte sich für ein berufsbegleitendes

Studium zum Master of Business Administration (MBA) entschlossen. Für ihn eine wertvolle Zusatzqualifikation, für das Waldhaus ein Junior-Berater, der neueste wirtschaftliche Ansätze ins Unternehmen transferiert. Zwar trägt das Waldhaus sowohl die Studiengebühren als auch die Vergütung des Studenten – letztere deckt zumindest die Lebenskosten. Auf den gesamten Zeitraum betrachtet rechnet sich dies für das Waldhaus. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen vom Netzwerk der Steinbeis-Hochschule und der Steinbeis-Stiftung.

„Natürlich gab es eine Menge Herausforderungen, die ich aber als sehr motivierend empfand. Außerdem habe ich das Gefühl, viel zu bewegen“, zieht Hupe ein positives Zwischenfazit. Themen wie Kostensenkungen, Outsourcing, Basel II, Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit stellen strategische Anforderungen an die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.

Hans Artschwager versucht, „die Trends am Markt zu erkennen und frühzeitig auf diese zu reagieren.“ Bereits vor einigen Jahren wurde die Stabsstelle Qualitätsmanagement geschaffen. Mittlerweile wird das erworbene Know-how auch anderen Einrichtungen im sozialen Sektor zur Verfügung gestellt. Dazu wurde letztes Jahr die Waldhaus Service GmbH gegründet, die anderen Einrichtungen entsprechende Dienstleistungen anbietet.

Für die Zukunft sieht Hans Artschwager das Waldhaus gut aufgestellt. Somit steht dem 50-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 2007 nichts im Weg – und auch nicht der Einstellung eines MBA-Nachfolgers in naher Zukunft, der sich dann schwerpunktmäßig um den Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit kümmern wird.



Dennis Hupe, Hans Drexler, Leiter der Vertiefungsrichtung Public Management im Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship, und Hans Artschwager, Geschäftsführer im Waldhaus (v.l.n.r.)

Hans Drexler  
Steinbeis-Transfer-Institut  
Business Administration  
and International Entrepreneurship  
Berlin/Herrenberg  
stz407@stw.de

# Unternehmen lernen von Unternehmen

Wenn Führungskräfte zu Studenten werden

**Expansion ins Ausland, Erschließung neuer Kundenkreise, langfristige Investitionen – all das sind Themen, die Geschäftsführern und Führungskräften über Branchen hinweg nur zu gut bekannt sind. Zwar könnten in der Theorie die Unternehmen gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren, die Praxis zeigt aber, dass dazu oft schlicht der Kontakt, aber auch das Vertrauen fehlen. Nicht so bei 20 Bachelor-Studenten aus der Region Schwarzwald-Baar / Heuberg.**

Sie haben ein großes Ziel: innerhalb von drei Jahren wollen die Teilnehmer berufsbegleitend studieren und den staatlich und international anerkannten Bachelor of Business Administration (BBA) erwerben. Dabei geht es nicht nur um betriebswirtschaftliche Themen, Organisationsstrukturen und Marketingstrategien, die Studenten diskutieren auch miteinander die konkrete Umsetzung im Unternehmen.

In der geschlossenen Studiengruppe, in der die 20 Geschäftsführer und Führungskräfte miteinander lernen, entsteht ein geschütztes Forum, in dem Wissen und Erfahrungen in einer Art und Weise ausgetauscht werden können, wie es anderswo kaum möglich ist. Dieses „Seitenlernen“, das Lernen von Mitstudenten, in den Vorlesungen aber auch in den Pausengesprächen, ergänzt und bereichert das vom Dozenten vermittelte Wissen. So haben sich für Patrick Ulmer (35) aus Freudenstadt die Erwartungen voll erfüllt. Die „offene Form des Lernens, die konstruktiven Diskussionen und die gute Harmonie der Gruppe“, bewertet der Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement als sehr vorteilhaft.

Das Steinbeis-Transfer-Institut Innovation, Qualität und Unternehmensführung bietet den akkreditierten Studiengang speziell für die mittelständische Industrie an.

Der BBA-Studiengang, bereitet in erster Linie praxisorientiert und berufsbegleitend auf Führungspositionen vor. Manuela Kohler-Böhringer aus Neuhausen ob Eck beispielsweise nutzt das Studium für die Vorbereitung auf die Geschäftsführung im elterlichen Medizintechnik-Betrieb. Die zeitnahe Umsetzung des theoretischen Wissens aus dem Studium in das Alltagsgeschäft sieht die 33-Jährige als großen Gewinn an: „Nach jeder Vorlesung, jedem Seminar, setzen wir das Gelernte im Transfer-Dokumentations-Report um, das schafft unheimliche Synergieeffekte zwischen Studium und Praxis.“

Mittlerweile ist ein Studienjahr der dreijährigen Regelstudienzeit geschafft. Die Motivation, das Studium zu meistern, ist bei den Teilnehmern aus kleinen und mittelständischen Unternehmen trotz Mehrfachbelastung groß. Theresia Naujak (40) aus Villingendorf erhielt den Tipp für das Studium von ihrer Personalchefin. Sie möchte mit dem neuen Studienabschluss ihre Position als Business-Assistentin ausbauen und profitiert vor allem von der „guten organisatorischen Konzeption des Studiengangs, die sehr stark auf die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium abzielt“.

Neben der Verbesserung ihrer Führungsposition ist für viele der Teilnehmer auch die Stärkung der Persönlichkeit wichtig. Dieses soziale Training in Kombination mit der Vermittlung praktischer Lösungsansätze macht den Charakter des Studiums aus.



Berthold Villing  
Steinbeis-Transfer-Institut Innovation,  
Qualität und Unternehmensführung (IQU)  
Berlin/Gosheim  
stz774@stw.de

Theresia Naujak, Manuela Kohler-Böhringer,  
Patrick Ulmer (v.o.n.u.)

# Diagnose: Erfolg auf der ganzen Linie

Masterstudium qualifiziert Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialwesen



Erfolgreiche Absolventen: Christine Kuhn und Marco Bambach mit Prof. Dr. Peter Dohm (re.), Leiter des Steinbeis-Transfer-Instituts Management im Gesundheits- und Sozialwesen.

**Eigentlich ist Christine Kuhn in ihrem Job voll und ganz ausgelastet: die 36-Jährige leitet die AOK-Direktion Memmingen und ist Vorgesetzte für 220 Mitarbeiter. Dennoch hat die gebürtige Würzburgerin ein zweijähriges, berufsbegleitendes Studium zum „socialMBA“ mit dem Abschluss Master of Business Administration aufgenommen – und als sei das nicht Herausforderung genug, hat sie ihr Studium im Sommer 2005 auch noch als Jahrgangsbeste abgeschlossen.**

Das 2003 an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) eingeführte internationale Studium richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialwesen und ist als Projekt-Kompetenz-Studiengang aufgebaut: was die Studenten während des Studiums an Theorie vermittelt bekommen, wird in der Projektarbeit und der Master Thesis direkt in die Praxis umgesetzt.

Für Christine Kuhn gehören zu den branchenspezifischen Arbeitsaufgaben natürlich auch klassische Funktionen einer Führungskraft, also Personal zu führen, zukünftige Strategie

zu entwickeln und Wettbewerbsanalyse zu betreiben. „Genau darauf war unser Studium ausgerichtet: allgemeine Führungsthemen aus BWL, Personalmanagement oder Marketing, ausgerichtet auf das Gesundheitswesen“, erklärt Christine Kuhn. Sie war kein Neuling an der Steinbeis-Hochschule: schon ihren Bachelor-Abschluss hatte sie an der SHB absolviert.

## Diversity nutzen

Das Personalmanagement lag Christine Kuhn besonders am Herzen. Verständlich daher, dass sie sich in ihrer Master Thesis diesem Themenbereich widmete. Zusammen mit Marco Bambach, Leiter zweier Seniorenwohnheime, untersuchte sie, inwieweit das Konzept des so genannten Diversity Managements in ihren Branchen wahrgenommen wird. Dazu befragte das Duo über 150 Führungskräfte bei AOK und Caritas in Bayern.

„Bei großen Konzernen in Deutschland wird bereits gesehen, dass Diversity, also die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern, für den Unternehmenserfolg genutzt werden kann“, sagt Kuhn. „Es macht auch für Gesund-

heits- und Sozialunternehmen Sinn, dieses Konzept kennen zu lernen und zu hinterfragen.“ Nur wer seine Mitarbeiter und ihre Besonderheiten zu unterstützen wisse, könne auf Dauer ein attraktiver Arbeitgeber sein. Durch die Steigerung von Kreativität, Innovation und Produktivität ergeben sich dann zugleich deutliche ökonomische Vorteile, so das Fazit von Kuhn und Bambach.

Freizeit war für die beiden berufstätigen Studenten in den vergangenen zwei Jahren eher Mangelware, denn viele Wochenenden und Urlaub investierten sie in ihr Studium. „Ich würde es wieder tun“, empfiehlt Kuhn aber trotz allem das Studium weiter.

## Weiterbildung fördern

Derzeit studieren etwa 600 Fach- und Führungskräfte berufsbegleitend über die Institute der Business Academy der Steinbeis-Hochschule. Neben den Hochschulstudiengängen socialBBA und socialMBA bietet das Institut auch die Studiengänge economicBBA und economicMBA für Interessenten aus Handel, Handwerk, Banken, Versicherungen und Industrie an.

# Früh übt sich

Konstanzer Hochschulprogramm zur Gründerqualifizierung

„Ständige Weiterbildung ist ja gerade das, was im Rahmen von Diversity unterstützt werden kann“ meint Kuhn. „Da sind wir jetzt mit gutem Beispiel vorangegangen.“

## Diversity Management

Das Managen der Vielfalt ist eine Strategie, die aus den USA stammt. „Diversity Management“ orientiert sich am Leitbild der multikulturellen Organisation, in der alle Beschäftigtengruppen in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert sind und Vorurteile und Diskriminierungen überwunden werden. Das gilt nicht nur für das Geschlecht, sondern auch im Hinblick auf Herkunft, Hautfarbe sowie Lebens- und Arbeitsvorstellungen.

Mitarbeitern in diesen Unternehmen müssen Arbeitsbedingungen zur Verfügung stehen, die ihnen unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft usw. eine ihren Qualifikationen und Interessen entsprechende berufliche Entwicklung ermöglichen.

Das setzt voraus, dass sich Personalverantwortliche und Führungskräfte von überkommenen und stereotypen Vorstellungen lösen und erkennen, dass es innerhalb der Belegschaft vielfältige Bedürfnisse gibt, die eine individualisierende Herangehensweise erfordern.

(Tondorf, Karin; Krell, Gertraude: An den Führungskräften führt kein Weg vorbei, Edition der Hans-Böckler-Stiftung)



Jeans und Aktentasche: Hi!Konstanz unterstützt Jungunternehmer

**Beim Gipfeltreffen in Lissabon im Jahr 2000 hatten sich die europäischen Rats- und Regierungschefs ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: bis zum Jahr 2010 sollte Europa zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt avancieren. Zwar wird dieses Ziel inzwischen als zu hoch gesteckt angesehen. Trotzdem sind Reformprozesse in Gang gekommen, die eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit in ganz unterschiedlichen Formen zu unterstützen versuchen.**

Technologieorientierte Unternehmensgründungen beschleunigen die Markteinführung

neuer Technologien und forcieren durch die meist vorhandene Nähe zu Forschungsinstituten den Technologietransfer und die technische Innovation. Die Förderung technologieorientierter Gründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen heraus greift aber zu kurz, wenn sie allein auf finanzielle Unterstützung hin ausgerichtet ist. Denn junge Technologieunternehmen scheitern oft nicht allein aufgrund fehlender finanzieller Ausstattung: Häufig liegen die Ursachen des Scheiterns in Managementfehlern und unzureichender Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge. Qualifizierung wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor einer Unternehmensgründung; nur berech-



tigt scheint daher die Forderung nach einer Verbindung von finanzieller Unterstützung und Aus- oder Weiterbildung.

Ein Blick in die Praxis zeigt, wie die Verbindung zwischen Finanzierung und Qualifizierung hergestellt wird und wie gründergerechte Weiterbildung konzipiert werden kann: Das Hochschulinkubator-Programm Hi!-Konstanz ist darauf hin ausgerichtet, nicht nur den Zugang zu Fördergeldern zu erleichtern, sondern Gründungsinteressierte umfassend auf eine mögliche Unternehmensgründung vorzubereiten und das junge Unternehmen über die erste Nachgründungsphase hinweg zu begleiten. Dabei spielen so genannte Lernwelten eine zentrale Rolle. Diese Lernwelten sollen entsprechend den Ergebnissen des Bildungspapiers „Strategie für Lebenslanges Lernen“ der Bundesregierung angelegt und ausgebaut werden. Im Zentrum stehen die Aspekte Selbststeuerung, Lernberatung und Vernetzung.

Selbstgesteuertes Lernen gilt als effektive Weiterbildungsform. Der Lernende wird dabei unterstützt, seinen Lernbedarf eigenständig zu erkennen, um ihn durch entsprechende Maßnahmen mit oder ohne die Hilfe anderer zu decken. Insbesondere dort wo die Bildung von Schlüsselkompetenzen zentral ist, Kreativität und Selbstbestimmtheit der Lernenden gefördert werden soll, bieten sich

vermehrt selbstgesteuerte Lernformen an. Im Konstanzer Hochschulprogramm können vier zentrale Lernwelten zur Gründerqualifizierung mit dementsprechend hohem Anteil an Selbstlernaktivitäten genutzt werden.

Die Ausgangsbasis bildet „Hi!-School“: Weil vor allem technologieorientierte Gründer aufgrund ihres Ausbildungshintergrunds den Bedarf an zusätzlicher Managementausbildung oftmals im Vorhinein nicht erkennen, wird mit einem seminaristisch angelegten Ausbildungsteil ein erstes Verständnis zu wirtschaftlichen Grundlagen und Zusammenhängen aufgebaut. Dadurch werden die potentiellen Jungunternehmer für mögliche Problemstellungen in nicht-technischen Bereichen sensibilisiert.

Parallel zur „Hi!-School“ und über den gesamten Prozess der Unternehmensgründung hinweg können Gründer in das Betreuungsprogramm „Hi!-Performance“ aufgenommen werden. Fragen, auf die im eher allgemeinen Ausbildungsprogramm nicht eingegangen werden kann, werden hier mit Hilfe von Experten aus Bereichen wie Steuern, Patente, Technologieverwertung oder Finanzierung bearbeitet. Zentral ist das Lernen am konkreten Fall, d.h. am eigenen Gründungsprojekt, wodurch der Wissenstransfer in die eigene Gründungspraxis gefördert werden kann.

Als weitere Informationsmöglichkeit soll eine Selbstlerndatenbank mit flexibel nutzbaren Lernunterlagen und Informationsmaterial aufgebaut werden. Unterlagen der Selbstlerndatenbank können vom Gründer je nach Bedarf und als Vorbereitung zu Beratungssitzungen mit Spezialisten aus relevanten Fachbereichen verwendet werden.

Mit „Hi!-TechCommunity“ existiert ein Netzwerk aus etablierten Technologieun-

ternehmen zum Erfahrungsaustausch und Technologietransfer. Jungunternehmer werden in dieses Netzwerk aufgenommen und kommen in Kontakt mit erfahrenen Unternehmern, die im Einzelfall weiteres Coaching übernehmen können.

Das Programm Hi!-Konstanz wird gefördert vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg – Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und dem Interreg IIIA-Programm. Das Steinbeis-Transferzentrum Innovationsmanagement ist Partner des Programms.



Johanna Kaltenegger  
Steinbeis-Transferzentrum  
Innovationsmanagement  
Singen  
stz695@stw.de

# Life Long Learning in der globalen Marktwirtschaft

Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte

**Vom Konzept der Projekt-Kompetenz-Studiengänge an der Steinbeis-Hochschule Berlin profitieren Studenten wie Unternehmen, erklären Walter Beck und Rainer Gehrug. Sie sind Direktoren der ersten Stunde der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) und leiten heute das Steinbeis Career Center (SCC) an der Berliner Hochschule. Das Aus- und Weiterbildungsangebot des SCC reicht je nach Bildungsziel und Vorqualifikation der Teilnehmer von Managementseminaren über Bachelor- und Masterstudiengänge bis hin zur Promotion.**

**Transfer:** Gute MBA-Programme bereiten Führungskräfte auf die Anforderungen der globalen Marktwirtschaft vor. Unzählige Hochschulen bieten ebenso viele Studienprogramme an. Für wen ist das Executive MBA Studium des Steinbeis Career Centers (SCC) der SHB sinnvoll?

**Rainer Gehrug:** Wer grundlegende Entscheidungen im Bereich des Managements trifft und sein Unternehmen sicher in eine veränderte Zukunft neuer Technologien, Märkte sowie Lebens- und Arbeitsbedingungen steuern will, kann sich nicht mehr mit reinem Fachwissen begnügen. Zudem verdoppelt sich das Wissen jedes Jahr. Neue Formen des Lehrens und Lernens müssen mit dieser Informationsfülle standhalten. Das Executive MBA Studium wurde speziell für diese Herausforderung konzipiert und bietet neben den klassischen General Management Inhalten auch internationale Kompetenzfelder.

**Transfer:** Worin unterscheidet sich das SCC Executive MBA Studium von anderen MBA-Studienprogrammen?

**Walter Beck:** Der innovative modulare Studienaufbau ermöglicht eine praxisnahe,

berufsintegrierte MBA-Ausbildung der Teilnehmer innerhalb von zwei Jahren. Neben der Vermittlung von theoretischen Inhalten werden konkrete Projekte innerhalb der Unternehmen bearbeitet und in der Master Thesis dokumentiert. Dabei steht den Studienteilnehmern ein Netzwerk von über 700 Steinbeis-Transferzentren, sowie 600 Professoren und 4.000 Mitarbeitern zur Verfügung. Die Projekte sind häufig in den Innovationsprozess eines Unternehmens integriert und können in verschiedensten Bereichen und Abteilungen durchgeführt werden.

**Transfer:** Wie sehen die Nutzwerte für die beteiligten Projektunternehmen konkret aus?

**Rainer Gehrug:** Beispielsweise ermöglicht ein aktuelles Projekt aus dem Bereich Einkauf die Einsparung von über 1 Mio. Euro p.a. durch die Implementierung neuer Einkaufsprozesse und -strukturen.

**Transfer:** Welche Anforderungen werden neben dem General Management zukünftig an Führungskräfte und Unternehmer gestellt?

**Walter Beck:** Führungskräfte von heute müssen sich sicher im Spannungsfeld Betriebswirtschaft, Unternehmertum und Technologie bewegen. Darüber hinaus ist für die erfolgreiche Umsetzung der erworbenen Fachkompetenz Methoden- und Sozialkompetenz erforderlich. Diese Kompetenzfelder sind fester Bestandteil des Executive MBA Curriculums.

**Transfer:** Von welchem Mehrwert profitieren die Studienteilnehmer und die in die Weiterbildung integrierten Unternehmen?

**Rainer Gehrug:** Vor allem die erfolgreiche Umsetzung des Gelernten in Form von kon-

kreten Projekten und Problemstellungen in den beteiligten Unternehmen als auch der Aufbau eines internationalen Netzwerks – auch über die Studienzeit hinaus – das sind die zentralen Nutzwerte für SHB-Studenten und deren Partnerunternehmen.

Tanja Alberth  
Steinbeis Career Center  
Berlin/Filderstadt  
stz779@stw.de



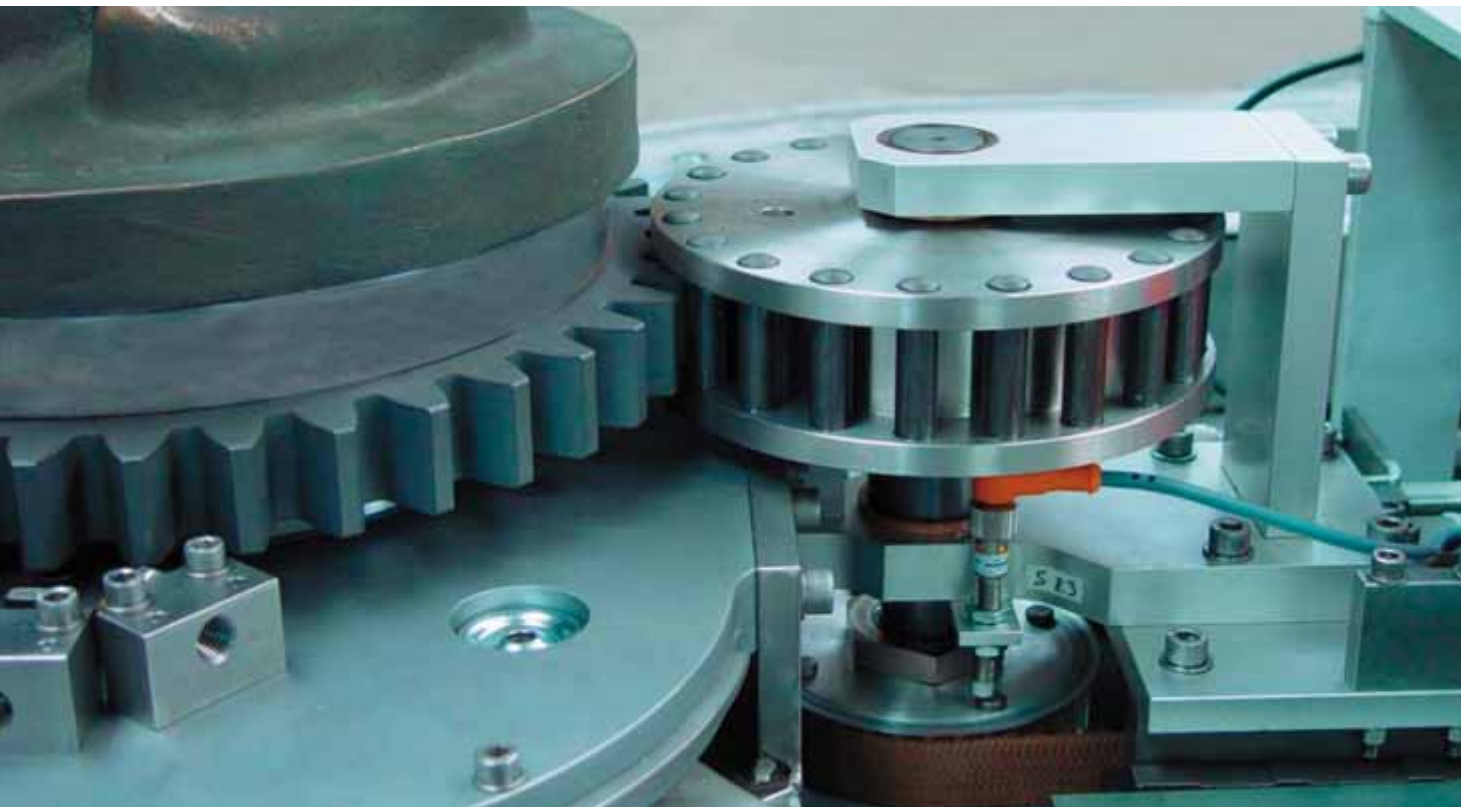
Walter Beck



Rainer Gehrug

# Ingenieur mit Perspektive

An Ingenieure werden vermehrt Managementanforderungen gestellt



Die Anforderungen an Ingenieure gehen weit über technisches Wissen hinaus. Foto: Köhler/Chemnitz

**Schneller und qualitativ besser werden, sich veränderten Strukturen anpassen, komplexer werdende Produkte in immer kürzeren Zeiträumen den besonderen Kundenwünschen anpassen – das sind die Anforderungen an moderne Unternehmen, die leistungs- und wettbewerbsfähig bleiben wollen. Neue Herausforderungen kommen dabei besonders auf einen Bereich zu: die Entwicklung und Konstruktion.**

Der Ingenieur löst technische Probleme, darin liegt seine Hauptaufgabe und bislang oftmals auch sein Selbstverständnis. Aber zu Scharfsinn und Erfindergeist ist eine neue Erfolgsvoraussetzung hinzugekommen, der sich die in der Praxis tätigen Ingenieure nicht mehr entziehen können: die unternehmerische Komponente. Die Zeiten, in denen der Ingenieur nur geplant und entwickelt,

der Vertriebskollege anschließend den Kunden akquiriert und der Kaufmann letztlich die Wirtschaftlichkeit berechnet hat, gehören der Vergangenheit an.

Die Wirtschaft verlangt heute mehr denn je innovatives Management, prägende Persönlichkeiten und pragmatische Problemlösungen. Verlangt werden Mitarbeiter, die neue Ideen und am Markt orientierte Strategien einbringen und diese erfolgreich in wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen umsetzen. Gefordert ist ein neues Selbstverständnis des Ingenieurs, um so mehr, je stärker er in anspruchsvolle Projekte oder als Führungskraft mit Personalverantwortung in die unternehmerische Verantwortung eingebunden ist.

Aus dem ehemals nur als Kostenverursacher gesehenen Ingenieur in Entwicklung und

Konstruktion wird immer mehr der „Motor für zukunftsichernde Innovationen“. Innovativ sein und Verantwortung übernehmen kann aber nur derjenige, der neben seiner technisch-fachlichen Qualifikation durch Weiterbildung gezielt auf die veränderten Rahmenbedingungen vorbereitet wird.

Der schnelle Wandel in allen gesellschaftlichen Bereichen ist die Ursache dafür, dass der notwendige Sachverstand nicht mehr nur durch die praktische Erfahrung allein oder etwa durch Nachahmung erworben werden kann. Der ausschließlich erfahrungsgeprägte Wissenszuwachs ist zudem sehr oft allein auf das eigene Fachgebiet beschränkt. Der notwendige Blick über den Tellerrand bleibt dann oft verstellt.

Fachbezogene Weiterbildungsseminare für Entwickler und Konstrukteure werden zwar

viele angeboten. Eine bessere Management- und Führungsqualifikation erfordert allerdings mehr als punktuelle Informations- und Wissensvermittlung auf einzelnen Gebieten. Vor diesem Hintergrund haben das Steinbeis-Transferzentrum Produktion & Management und das Steinbeis-Transfer-Institut Entwicklung & Management ein Studien- und Seminarprogramm „Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement“ konzipiert. Zentraler Bestandteil dieses Weiterbildungsangebots ist die ekm-Methode®, die speziell entwickelt wurde für Führungskräfte in Entwicklungs- und Konstruktionsbereichen.

Der Managementmethode der Stuttgarter Experten liegen vier Kompetenzen zugrunde, die Voraussetzung für eine Führungskraft sind. Zum einen ist das die Fähigkeit, den Alltag zu beherrschen. Das klingt banaler als es ist, bedeutet es doch, fachlich und sozial kompetent in Bezug auf Produkte, Prozesse, Projekte, Personal, Equipment und Controlling zu sein.

Führen heißt aber auch, die Zukunft gezielt, will heißen strategisch, zu gestalten. Auch hier ist umfassendes Verständnis von Produkt-

und Technologiestrategien, Innovationen, Markt- und Wettbewerbssituationen über das klassische Fachwissen hinaus gefragt.

Schließlich sollten Mitarbeiter mit Führungsaufgaben in der Lage sein, die eigene Effizienz und die ihrer Mitarbeiter zu erhöhen sowie den eigenen Verantwortungsbereich aktiv weiterzuentwickeln und zu optimieren. Die ekm-Methode® bereitet Studien- und Seminarteilnehmer gezielt auf diese Anforderungen vor, immer vor dem Hintergrund der Ausgangssituation in Entwicklung und Konstruktion.

Damit ist der „Entwicklungs- und Konstruktionsmanager“ in der Lage, die vielfältigen Aufgaben, die innerhalb seines Bereiches anfallen, mit dem Blick für das Ganze erfolgreich zu bewältigen. Dabei ermöglicht ihm sein Fachwissen die inhaltlich fundierte Diskussion über die konstruktive Problemlösung, ob mit den Mitarbeitern oder dem Kunden. Gleichzeitig sichert sein fachbereichsübergreifendes Wissen, dass er als kompetenter Gesprächspartner mit Kollegen anderer Bereiche sowie mit Kunden fungieren kann.

### **Weiterbildung in Entwicklung und Konstruktion**

Der 10-monatige Fernstudienlehrgang „Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement“ stellt die entscheidenden Zukunftsfelder in einem Gesamtzusammenhang dar mit dem Ziel, fähigen Mitarbeitern in Entwicklung und Konstruktion ein über das klassische Fachwissen hinausreichendes, ganzheitliches Wissen zu vermitteln, um so auf künftige Führungsaufgaben in Entwicklungsprojekten oder bereits in Linienverantwortung vorzubereiten.

Das nebenberufliche MBA-Studium „Management of Development and Research Management“ umfasst Wissen zu Strategie, Führung und Management. Zudem werden die persön-

lichen Fähigkeiten der Führungskraft gestärkt. Praxistaugliche und auf Entwicklung und Konstruktion zugeschnittene Tools und Methoden runden die Inhalte ab. Der Studiengang wendet sich speziell an diejenigen Ingenieure, die ihre karrierebezogene Perspektive nicht ausschließlich innerhalb der Entwicklung und Konstruktion, sondern auch in bereichsbezogenen oder gesamtunternehmerischen Führungspositionen sehen wollen.

Führungskräfte, die bereits in der Verantwortung stehen, werden mit dem Seminar „Der E+K-Leiter im Spannungsfeld zwischen Führung und Management“ angesprochen. Allen drei Weiterbildungsangeboten liegt die ekm-Methode® zu Grunde.

### **3. Stuttgarter Forum für Führung und Management in Entwicklung und Konstruktion**

07. April 2006  
09:00 – 17:30 Uhr  
Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Das Stuttgarter Forum für Führung und Management in Entwicklung und Konstruktion bietet Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen, die für Entwicklung und Konstruktion (E+K) verantwortlich sind, eine praxisorientierte Informations- und Erfahrungsplattform an. Sie zeigt zukunftsweisende Problemlösungen und direkt umsetzbare Handlungsleitlinien für sinnvolle Verbesserungen im E+K-Bereich auf. Das Forum steht unter dem Motto „Richtige Positionierung von E+K in einem zukunftsfähigen Unternehmen – ein globales Umfeld erfordert neue Strategien“.

Weitere Informationen:  
**Steinbeis-Transfer-Institut  
Entwicklung & Management**  
Berlin/Stuttgart  
stz710@stw.de

Arno Voegele  
**Steinbeis-Transfer-Institut  
Entwicklung & Management**  
Berlin/Stuttgart  
stz710@stw.de

# Hightech im Hörsaal

Neue Wege in der interaktiven Didaktik



Der „Airvote by bässgen AV“, Beispiel für ein Eingabegerät

**Dia und Folie waren bis weit in die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts die klassischen Präsentationsmedien in Seminaren und auf Tagungen. Eine Revolution kam in Gestalt der Projektion computergenerierter Grafiken in Gang. Auf vielen Kongressen ist heute schon gar keine Diaprojektion mehr möglich. Inzwischen hat jeder Dozent Vortragsmaterial in Form digitaler Folien. Aber ist damit Perfektion erreicht?**

Kein Zweifel, eine gut gestaltete Präsentation beeindruckt. Das allein sichert aber noch nicht den gewünschten Effekt. Neue Erkenntnisse der Didaktik zeigen, dass deutliche Lücken klaffen können zwischen dem, was ein Dozent einerseits vermitteln möchte und was andererseits bei den Lernenden ankommt.

Rückmeldung und Interaktion sind Elemente, die gute Vorträge noch besser machen können. In einem großen Auditorium lassen sich Rückmeldung und Interaktion aber sehr

schwer realisieren. Die Zuhörer scheuen sich, öffentlich auf eine Frage zu antworten, oder aber immer dieselben Personen produzieren sich, während der überwiegende Teil des Publikums sich langweilt. Fordert man zur Abstimmung auf, ist die größte Fraktion bei Wissensfragen meistens die der Stimmenthaltungen.

Hier kann moderne Technologie entscheidend weiterhelfen. Das Lernziel wird durch schrittweises Selbst-Erarbeiten sowie Darstellung und Erläuterung der richtigen Lösungen erreicht und intensiviert. Gemeint sind Abfragesysteme, wie sie gemeinhin in Quizsendungen für Publikumsfragen verwendet werden. Als interaktive Didaktik im Bildungsbereich eingesetzt, erhalten die Teilnehmer einer Lehrveranstaltung eine Tastatur, mit der sie abstimmen, also zwischen einer Zahl von Alternativen wählen können.

## Qualitätskontrolle der Lehrinhalte

Rückmeldung und Interaktion haben viele

Vorzüge für die Ausrichtung und Effizienz jeden Unterrichts. Zu Beginn des Vortrags oder am Beginn eines neuen Abschnittes kann sich der Dozent mit dieser Methode einen Überblick über den Wissenstand verschaffen. Hier nämlich beginnen oft Irrtümer und Fehleinschätzungen von Unterrichtenden in Aus- und Weiterbildung. Eine bessere Anpassung an das Publikum ist mit Hilfe neuer Technologien möglich. So lässt sich leicht feststellen, welche Ausbildung vorhanden ist, welche Berufsgruppen vertreten sind. Setzt man dieselbe Technik nochmals am Ende des Vortrags oder Abschnittes ein, so wird deutlich, wie gut die Inhalte verstanden und begriffen wurden. Damit ist eine Erfolgs- und auf längere Sicht eine Qualitätskontrolle gewährleistet.

## Stimulierende Lernsituationen

Experimente der Psychologie zeigen, dass der Spiel- und Wetttrieb Menschen angeboren ist. Genau dieser Trieb wird stimuliert, wenn man im Schutz der Anonymität durch Drücken einer Taste auf die Richtigkeit einer Antwort setzt. Teilnehmer müssen sich nicht persönlich mit einer falschen Antwort „outen“ und können trotzdem aus eigenen Fehlern lernen. Die richtigen Antworten prägen sich durch positive Verstärkung dauerhaft ein. Jeder sieht außerdem, wie viele der anderen Teilnehmer richtig geantwortet haben und kann sich so innerhalb der Gruppe einschätzen.

## Soft- und Hardware-Lösung

Abstimmungssysteme bestehen aus Eingabegeräten (Handeinheiten) von denen jeder Teilnehmer eines erhält. Eine Zentraleinheit empfängt die Abstimmungsergebnisse der Handeinheiten der einzelnen Zuhörer. Die Datenübermittlung kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen. Über Kabel, was bei fest installierten Systemen am besten machbar, bei mobilen Systemen aber

# Kreativer Kopf und Führungskraft

Wie kreatives Arbeiten und Leadership zusammengehen

schwierig ist. Über Infrarotsender, was technisch einfach ist, aber „Blickkontakt“ zwischen Sender und Zentrale erfordert, also nur im kleineren Kreis in Frage kommt. Schließlich ist die Funklösung universell, allerdings auch die anspruchsvollste, was die Störresistenz betrifft. Die Energieversorgung der mobilen Handsender ist über aufladbare, leistungsfähige Akkus gelöst, der Stromverbrauch gering.

Die Zentraleinheit lässt sich an einen Computer anschließen, so dass sich eine Abstimmung vom Computer starten lässt. Die Ergebnisse werden dem Rechner schließlich via serielle oder USB-Schnittstelle mitgeteilt. Auf diesem Rechner lässt sich unmittelbar eine Grafik konstruieren, die automatisch in ein Präsentationsprogramm eingebunden werden kann. Die Anlage kann auch ohne PC betrieben werden und ist einfach zu bedienen.

## Technologische Revolution

Der Einsatz von Abstimmungssystemen wird Vortrag und Vorlesung stärker revolutionieren, als dies die in den letzten Jahren verbesserte Projektionstechnik getan hat. Gerade auf diesem Gebiet kann die europäische Industrie eine Führungsposition erreichen. Möglicherweise sind Abstimmungsanlagen in zehn Jahren in der Fort- und Weiterbildung so selbstverständlich wie heute die Datenprojektion. Bei der jüngsten technischen Entwicklung auf diesem Sektor, dem mit Funk arbeitenden Modell „Airvote by bässgen AV“, standen die Experten des Steinbeis-Transferzentrums Biomedizinische Optik und Funktionsprüfung beratend zu Seite.

Dr. med. Barbara Wilhelm  
Steinbeis-Transferzentrum  
Biomedizinische Optik und Funktionsprüfung  
Kompetenzbereich II Autonomes Nervensystem  
und Sicherheitsstudien  
Tübingen  
stz646@stw.de



## BERLIN SCHOOL OF CREATIVE LEADERSHIP

AT STEINBEIS UNIVERSITY

THE INTERNATIONAL ADC INSTITUTE

**Im September 2006 startet mit dem Executive MBA in Creative Leadership an der Berlin School of Creative Leadership ein internationales Management-Programm für Kreative: 25 bis 30 Teilnehmer werden in sechs jeweils zweiwöchigen Seminarblöcken und fünf Coaching Sessions auf drei Kontinenten von Praktikern und Akademikern ausgebildet. Der Studiengang richtet sich an Kreative in der Medienindustrie, der Entertainmentbranche, in Werbung und Marketing.**

Gegründet wurde die Berlin School of Creative Leadership 2004 vom Art Directors Club Deutschland (ADC) und der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Steinbeis-Hochschule hatte zuvor den Pitch, an dem mehrere renommierte Hochschulen teilgenommen haben, gewonnen.

Das General Management Programm beinhaltet ein spezifisch für die Kreativbranchen ausgearbeitetes Curriculum, das auf sechs Säulen basiert: Leading the Enterprise, Leading the Product, Leading the Clients, Leading the People, Leading Yourself und Leading the Industry. Im Rahmen dieser Einheiten werden die klassischen General Management Inhalte – auf die besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten – gelehrt.

Direktor der Berlin School ist Carsten Rasner, der an der SHB den Institutsverbund der School of Management and Innovation leitet. Professor Pierre Casse konnte für das Amt des Academic Dean gewonnen werden. Als Präsident leitet Michael Conrad, langjähriger Worldwide Creative Director von Leo Burnett, Chicago, und ADC Ehrenmitglied, die Berlin School of Creative Leadership. Im Institutsbeirat stehen ihm renommierte Persönlichkeiten wie Rolf Schmidt-Holtz, Konzernvorstand und Chief Creative Officer der Bertelsmann AG, und Sebastian Turner, Sprecher des ADC-Vorstands bei Scholz & Friends, zur Seite.

Mit der Stiftung einer Professur für Dialogmarketing engagierte sich das Siegfried Vögele Institut (SVI) als Tochtergesellschaft der Deutschen Post bei der Berlin School. Das SVI wurde 2002 gegründet und führt die Arbeit des Pioniers im Direktmarketing, Professor Siegfried Vögele, fort. Studienorte des Programms sind neben Berlin Chicago, New York, Tokio und Shanghai. Die Berlin School arbeitet dabei mit führenden internationalen Business Schools wie der Kellogg School of Management in Chicago zusammen.

Diana Schleinhege  
Steinbeis-Transfer-Institut  
Media Management  
Berlin/Stuttgart  
stz405@stw.de

# Wettbewerbsfähigkeit durch Technologie- und Innovationskompetenz

Innovationspotenzial neuer Technologien erkennen



Bearbeitung eines Turmsegments: gefragt ist Technologie- und Innovationskompetenz. Foto: KGW Schweizer Maschinenbau GmbH

**Der Begriff „Innovation“ wird gegenwärtig nahezu inflationär gebraucht. Selbstverständlich ist ein Innovationsklima notwendig. Selbstverständlich auch: Wer wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss Neues wagen, Freiräume für Kreativität bieten, Ideen umsetzen. Aber genügt das? Ist uns ausreichend bewusst, welche Rolle neue Technologien als Motor des Fortschritts spielen, dass es technologische Umwälzungen sind, die neue Chancen für Innovationen mit sich bringen, aus denen neue Produkte, Märkte, ganz neue Industriezweige entstehen?**

In nahezu allen Branchen führen technischer Fortschritt und Globalisierung zu einer dramatischen Verkürzung der Produktlebenszyklen. Unter diesen Bedingungen werden die Fähigkeiten, Signale neu entstehender Technologien aufzunehmen, frühzeitig technologische Sprünge und globale Veränderungen zu identifizieren, zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen – und damit zu einer Herausforderung für alle Fach- und Führungskräfte.

Die Steinbeis-Hochschule hat als Antwort auf diese Herausforderung ein Weiterbildungsseminar etabliert, das neuestes Wissen über die bedeutsamsten Querschnitts- und

Zukunftstechnologien mit Technologieberatung und Methoden des Innovationsmanagements unternehmens- und praxisrelevant verbindet. Ziel des Steinbeis-Technologie-Seminars ist es, aus technologischer Sicht zu vermitteln, wie Innovationen durchgesetzt werden können. Spezialisten mit „Überblick“ werden in die Lage versetzt, Kenntnisse über den neuesten technologischen Stand, interdisziplinär durch Methoden des Innovationsmanagements für unterschiedliche Aufgaben im Unternehmen einzusetzen. Zukünftige Trends und sich entwickelnde oder entwickelbare Produkte und Märkte können so frühzeitig erkannt und beurteilt werden.

## Technologie im Fokus

Das Steinbeis-Technologie-Seminar unterscheidet sich von klassischen Managementprogrammen durch seine Fokussierung auf Technologien. Es wendet sich an Fach- und Führungskräfte technologieorientierter Unternehmen aller Branchen und Größen, die ihr fachliches und methodisches Wissen unter Einbeziehung von Methoden des Technologie- und Innovationsmanagements für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit einsetzen wollen.

Experten mit technologischer und unternehmerischer Erfahrung aus Wirtschaft und Wissenschaft vermitteln fundierte Kenntnisse über die wichtigsten Technologien. Die Seminarteilnehmer sollen darüber hinaus die Technologieposition des eigenen Unternehmens bestimmen lernen und Innovationspotenziale für neue Produkte und Märkte erkennen. Daneben werden geeignete Instrumente des Technologie- und Innovationsmanagements ausgewählt und eingesetzt und praktische Handlungsanweisungen zur unternehmensrelevanten, problemlösungsorientierten Anwendung anhand von Fallbeispielen vermittelt.

Exkursionen zu Unternehmen und Instituten in jedem der fünf Seminarmodule ergänzen praktisch das Wissen über den neuesten Stand auf dem jeweiligen Technologiegebiet. Die Durchführung an zwei Tagen im Monat über einen Zeitraum von 15 Monaten ermöglicht eine berufsbegleitende Seminarteilnahme. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Seminars erhalten die Teilnehmer ein Hochschulzertifikat der Steinbeis-Hochschule Berlin.

## Steinbeis-Technologie-Seminar

Das Programm umfasst 5 Seminarmodule mit jeweils 6 Seminartagen:

- Technologieorientierter Innovationsprozess – Ziele, Instrumente, Management für die Zukunft:  
Innovationsmanagement, -organisation und -durchsetzung
- Fortgeschrittene Fertigungsverfahren – mehr als Erfahrungswissen:  
intelligente Fertigungssysteme, Trends in der Fertigungs- und Produktionstechnik
- Dünner, präziser, intelligenter – Funktionalität durch Oberflächen und Werkstoffe:  
Übersicht und Anwendung von Oberflächen- und Schichttechnik, Lasersystemtechnik und Werkstoffe
- Energietechnische Visionen – Chance und Herausforderung für Technologie und Markt:  
Strategien und Technologien für nachhaltige Entwicklung im Energiebereich und den Energiequellen der Zukunft (u.a. Photovoltaik, Solarthermie, Brennstoffzelle)
- Systemtechnologien – Aus Kleinem entsteht Großes!  
Mikroelektronik, Mikrosystemtechnik und Nanotechnologie.

Exkursionen ergänzen jedes Modul. Das Seminar wird an verschiedenen Standorten in Deutschland angeboten.

Das nächste Programm startet im Januar 2006 in Stuttgart.

## Steinbeis-Hochschule Berlin



Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) bietet als private, staatlich anerkannte Hochschule über ihre Transfer-Institute zukunftsgerichtete Studien- und Lehrgänge an. Fächerübergreifend geht es darum Führungspotenzial, betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Technologie-Know-how zu vermitteln.

Alle Studiengänge der SHB sind als Projekt-Kompetenz-Studiengänge nach dem dualen Bildungssystem konzipiert. Sie werden zu unterschiedlichen Vertiefungsrichtungen angeboten. Die Studenten sind alle berufstätig. In ihren Unternehmen und Organisationen setzen sie die in den Theoriephasen vermittelten Inhalte in der Projektarbeit um. Die Steinbeis-Hochschule bietet nach diesem Konzept Bachelor- und Masterstudiengänge an.

Die 1998 gegründete Steinbeis-Hochschule hat ihren Sitz in Berlin. Sie wird geleitet von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn. Die konkrete Umsetzung erfolgt nachdem Steinbeis-Prinzip in den als „Unternehmen im Unternehmen Hochschule“ geführten Institute.

Weitere Informationen: [www.steinbeis-hochschule.de](http://www.steinbeis-hochschule.de)

Elke Zimmer  
Steinbeis-Transfer-Institut InTech  
Berlin/Stuttgart  
[stz697@stw.de](mailto:stz697@stw.de)

# Projekte gekonnt managen

Höhere Effizienz durch optimiertes Projektmanagement



Haben ihr Projektmanagement optimiert: Mitarbeiter der Evotec Technologies.

**Auf dem Weg zu höherer Produktivität versuchen Unternehmen jeglicher Branchen ihre Projekte besser zu managen. Nicht wenige Projekte scheitern allerdings bereits an der fehlenden eindeutigen Festlegung der Projektziele. Ohne eine Konkretisierung der Ziele kann der Ablauf des Projektes jedoch nicht reibungslos erfolgen. Hinzu kommen begrenzte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, die das Gelingen des Projektes weiter erschweren. Vielfach verhindern auch fehlende Kenntnisse in Projektplanung und Projektcontrolling eine erfolgreiche und wirtschaftliche Projektdurchführung. Vor diesem Hintergrund ist ein effizientes Projektmanagement unerlässlich.**

Der ineffiziente Verlauf von Projekten oder gar das Scheitern liegt oftmals auch in der Person des Projektleiters begründet. Unzu-

reichende Führungsfähigkeiten, aber auch mangelnde soziale und methodische Kompetenz, die nicht zuletzt in einer wenig effektiven Kommunikation mit den Projektmitarbeitern und dem Kunden zum Ausdruck kommt, können den Projekterfolg nachhaltig negativ beeinflussen.

## Unternehmensindividuelle Seminare

Um ihre Projekte in Zukunft noch effizienter durchführen zu können, hat sich die Evotec Technologies, ein Tochterunternehmen des im TecDax notierten Biotechnologieunternehmens Evotec AG aus Hamburg, an das Steinbeis-Transferzentrum Mittelstandsberatung gewandt. Evotec Technologies steht für innovative Technologien und bedarfsgerechte Anwendungen für die Life Science Industrie. Mit den bewährten Hochdurchsatz Screening Systemen sowie einer umfangreichen Produktpalette modernster

Forschungsgeräte hat sich das kleine Unternehmen zu einem führenden Anbieter entwickelt.

Die Steinbeis-Experten konzipierten anhand der Ergebnisse einer Weiterbildungsbedarfsanalyse ein modulares, unternehmensindividuelles Seminar zum Thema „Effizientes Projektmanagement“, das sie bei Evotec vor Ort durchführten. Die Module fanden zeitlich getrennt voneinander statt, um den Teilnehmern – zehn aktive und angehende Evotec-Projektleiter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Customer Support – die Möglichkeit zu geben, das Erlernete in den Arbeitsalltag zu übertragen.

Nach einer Kick-off-Veranstaltung zur Klärung der gemeinsamen Ziele und zur Einstimmung auf das Seminar wurden zuerst betriebswirtschaftliche Grundlagen diskutiert, die die Teilnehmer mit fachspe-

# Routine war gestern

Schulungen im IT-Bereich vermitteln weit mehr als vorgestanzte Inhalte

zifischen Begriffen vertraut machten und ihnen die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Abhängigkeiten aufzeigten. Aber auch zentrale Themen wie Projektleitung, -planung und -durchführung wurden eingehend behandelt: vor allem die Möglichkeiten eines gut geplanten Projekts und einer effektiven Kommunikation im Team sollte den Teilnehmern deutlich werden – keine Frage, dass hier praktische Übungen notwendig waren. Daneben wurde auch intensiv auf die Schlüsselfaktoren wie die Definition der Projektziele, die Phasen des Projektablaufs, Projektplanungsmethoden und das Projektcontrolling eingegangen.

## Projektleiter als Coach

Ein wesentlicher Teil des Seminars widmete sich bewusst der sozialen Kompetenz des Projektleiters. Ziel war es, Wege aufzuzeigen, wie der Projektleiter auch als Coach für die Teammitglieder agieren kann, um den Erfolg des Projektes zu sichern. Dabei wurden Techniken der Gesprächsführung, der Moderation, der Präsentation, der Kundenorientierung, des Konfliktmanagements sowie der zielgerichteten Durchführung von Besprechungen vermittelt.

Ihre Feuertaufe hatten die Seminarteilnehmer zum Abschluss des Seminars: sie erarbeiteten einen persönlichen Maßnahmenplan für ausgewählte Evotec-Projekte. Der Plan wird die Evotec-Projektleiter in die Lage versetzen, multidisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsvorhaben wesentlich effizienter als zuvor anzugehen und durchzuführen.



Standardweiterbildungen werden der Komplexität in Telekommunikation und Informationsverarbeitung nicht mehr gerecht.

**Im Zeitalter des Internet sind Daten und Informationen im Überfluss verfügbar. Der Anwender sucht in dieser Flut die Antwort darauf, was für seine Belange relevant und verwertbar ist, und was in seinem Verantwortungsbereich über den augenblicklichen „Hype“ hinaus Bestand haben wird. Hier zu selektieren und zu bewerten erfordert nicht nur thematisches Fachwissen, sondern auch Erfahrung, Können und ständige Weiterbildung im IT-Bereich.**

Die Informations- und Kommunikationstechnik befindet sich in einer Phase des Umbruchs. Die Evolution der Netze, Dienste und Anwendungen wird dabei auf der einen Seite durch die wachsenden technischen Möglichkeiten, auf der anderen Seite durch die Anforderungen der Kunden und Anwender vorangetrieben. Die Liberalisierung

der Märkte und die Förderung des Wettbewerbs haben das Tempo der Innovationen beschleunigt. Wer hier nicht mithalten kann, bleibt zwangsweise zurück und verliert seine Marktstellung.

Die umfassende Mobilität und die Erreichbarkeit an jedem Ort und zu jeder Zeit sind zu Kennzeichen der Informationsgesellschaft geworden.

Daten und Nachrichten können jederzeit und überall abgerufen werden. Wachsende Kapazitäten und Bandbreiten durch hochentwickelte Techniken (z.B. DSL, Glasfasern, digitaler Funk) erleichtern die Übermittlung. Eine beständige Herausforderung bleibt die Gewährleistung der Sicherheit und der Vertraulichkeit bei der Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen.

### Orientierung in der Infoflut

Keine Frage, Beteiligte in Wirtschaft und Gesellschaft wissen durchaus um die Notwendigkeit, sich mit den neuen Informations- und Telekommunikationstechniken vertraut zu machen, um im Wettbewerb zu bestehen. Allerdings macht die Geschwindigkeit und die Komplexität der Weiterentwicklung in Telekommunikation und Informationsverarbeitung die selbstständige Aneignung beinahe unmöglich.

Die Stuttgarter Steinbeis-Experten im Zentrum TZ-ExpertCom erarbeiten bedarfsgerechte Schulungs- und Beratungsangebote auf den Gebieten der Telekommunikation und der Informationsverarbeitung. „Fertige Standardkurse sind im IT-Bereich nicht mehr zeitgemäß“, erklärt Leonhard Stiegler, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums. „Die Anforderungen ändern sich von Unternehmen zu Unternehmen, daher konzentrieren wir uns auf individuelle, dem Bedarf angepasste Schulungen.“ Dass dabei praktische Übungen nicht fehlen dürfen, ist selbstverständlich. Neben den Erfolgen bei Inlandskunden zeigt sich, dass auch in Russland und anderen

GUS-Staaten erheblicher Qualifizierungsbedarf vorhanden ist und erkannt wird.

Die praktische Schulung und Qualifizierung auf komplexen technischen Gebieten wie der Informations- und Kommunikationstechnik, basiert auf Dialog, Orientierung und Anleitung zum selbstständigen Weiterarbeiten. Dabei tritt der Aspekt der Orientierung immer mehr in den Vordergrund, um der zunehmenden Informationsflut Herr zu werden. Wesentlich ist aber auch der Dialog: Technische Experten, die sich weiterbilden, sind mit „Frontalunterricht“ nicht zufrieden zu stellen. Sie suchen in ihren Schulungsleitern viel mehr kompetente Gesprächspartner, und wollen in der Diskussion von deren Erfahrung und Know-how profitieren. „Die Weiterbildung von Fachleuten erfordert eine offene Haltung: auch wir kommen an unsere Grenzen oder lernen von unseren Teilnehmern – darin liegt dann der Mehrwert für beide Seiten“, erklärt Stiegler.

Dr. Leonhard Stiegler  
Steinbeis-Transferzentrum TZ-ExpertCom  
Stuttgart  
stz634@stw.de

### Aktuelle IT-Entwicklungen

Zunehmende Integration bringt die Systeme und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik in eine umfassende Struktur. Unter dem Begriff TIMES, der für „Telecommunication, Information, Multimedia, Entertainment, Security“ steht, werden die wesentlichen Bereiche zusammengefasst.

In der Kommunikations-Infrastruktur dominieren zunehmend IP-basierte Netze wie insbesondere das Internet, Intranets, Extranets und Next Generation Networks (NGN).

Alle Dienste können über diese Netze in einheitlicher Form abgewickelt werden, einschließlich Sprache und Bewegtbild als „Voice and Video over IP (VoIP)“. Mit dem Übergang zu Web Services und zum Semantic Web werden umfassende Anwendungen und Geschäftsprozesse in die IP-basierten Netze eingebunden.



# Der Kunde ist König

Weiterbildung für Finanzdienstleister



**Das Bankgewerbe hat in den letzten Jahren mit hohem finanziellen Aufwand sowohl die Vergabe von Krediten als auch die Überwachung bestehender Risiken verbessert. Die von der Bankenaufsicht vorgegebenen Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft geben einen engen organisatorischen Rahmen für dieses Geschäftsfeld vor. Einer der Kernpunkte: die Aufgaben von Kundenbetreuung und Kreditentscheidung wurden persönlich und disziplinarisch getrennt.**

Diese Vorgabe hat natürlich Auswirkungen auf das Anforderungsprofil des Kundenberaters. Der Kredit, der jahrelang im Zentrum der Vertriebsbemühungen stand, bleibt zwar ein Ankerprodukt. Aber in den Köpfen von vielen Beratern und Kunden ist die Bank oder Sparkasse immer noch hauptsächlich ein Kreditinstitut. Wer zusätzlich zum Kredit neue Themen in den Vertrieb aufnehmen

will, der muss in die Beratungskompetenz der Kundenbetreuer investieren.

Außerdem gelingt trotz der Vielzahl vorliegender Informationen über den Kunden eine systematische Bearbeitung der Marktpotenziale nur selten. Eine aktive Vertriebsunterstützung zur Verbesserung des Vertriebs Erfolges hilft, Ertragspotenziale zu erkennen und zu heben.

## Mehr als Fachwissen

Zur Verbesserung der Beraterkompetenz werden zunehmend kreditferne Themen in den Banken und Sparkassen trainiert. Claus Weiers war selbst jahrelang im Firmenkundengeschäft eines Finanzdienstleisters tätig. Heute bietet er firmeninterne Seminare an und weiß, wo die Herausforderungen und Probleme in der sich verändernden Bankenwelt liegen. „Thematisch vermitteln wir Know-how von der Firmenübernahme, über

das Auslandsgeschäft bis hin zur Risikoabschirmung“, erklärt Weiers. „Wesentlich im Fokus stehen aber auch die Softskills: Verkaufen und akquirieren aber auch schwierige Kundengespräche erfordern Kompetenzen über das Fachwissen hinaus“, ergänzt der Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Sanierung und Finanzierung.

Claus Weiers  
Steinbeis-Transferzentrum  
Sanierung und Finanzierung  
Ötigheim  
stz578@stw.de

# Corporate Identity nach Maß

Die Bedeutung des Erscheinungsbildes eines Unternehmens wird oft unterschätzt



**Corporate Identity und Corporate Design sind heute in aller Munde. Insbesondere bei Existenz- und Unternehmensgründern führt dies mangels fachspezifischen Wissens oft zu Verunsicherung. Aufbau, Entwicklung und Pflege von unternehmerischer Identität und Präsentation ist aber ein wichtiger Parameter für wirtschaftlichen Erfolg. Es erfordert frühzeitiges Handeln mit einer nachhaltigen Strategie, denn ein überzeugendes Corporate Design wirkt sowohl nach innen wie nach außen.**

Das Steinbeis-Transferzentrum i/i/d Institut für Integriertes Design bietet Existenzgrün-

dern und Unternehmen bei der strategischen Planung und Gestaltung einer Corporate Identity Unterstützung an. Die Bremer Experten konzipieren maßgeschneiderte, das heißt auf die Belange der jeweiligen Unternehmen individuell zugeschnittene Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

## Corporate Identity einsetzen

Die Workshops zeigen auf, was Corporate Design und Corporate Identity zu leisten vermögen, wie sie effizient eingebunden werden können, aber auch, wo die Wirkung an ihre Grenzen stößt. Neben der Klärung der Begrifflichkeiten und der Darstellung und Erläuterung der Elemente geht es vor

## Corporate Identity

Die Corporate Identity (CI) umfasst die strategisch geplante Selbstdarstellung eines Unternehmens nach Außen und Innen. Basis für die CI bildet eine festgelegte Firmenphilosophie, eine langfristige Zielsetzung und ein definiertes Image. Corporate Identity besteht aus den drei wesentlichen Elementen:

- Visuelles Erscheinungsbild (Corporate Design)
- Unternehmenskommunikation (Corporate Communications)
- Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour)

## Corporate Design

Das Corporate Design ist der sichtbare Teil der Corporate Identity, prägt das Erscheinungsbild von Unternehmen und profiliert es gegenüber seinen Mitbewerbern. Neben den klassischen Elementen wie Firmenlogo, Hausfarbe und Hausschrift, umfasst Corporate Design alle Print- und Onlinemedien, von Visitenkarten über Broschüren und Prospekte bis hin zu Formularen, Websites und Architektur.

allein darum, die Identität eines Unternehmens als ein Element und Werkzeug zur bewussten und strategischen Unternehmensplanung vorzustellen und Möglichkeiten des konkreten Einsatzes aufzuzeigen.

Corporate Design findet in Unternehmen häufig noch zu wenig Beachtung, weiß Melanie Köhler, Creative Manager am i/i/d: „Bei Vorträgen steht oftmals die hohe Qualität des Unternehmens und der Projekte im Gegensatz zu der gestalterischen Qualität der Präsentation. Es wird unterschätzt, wie stark ein Unternehmen von einer adäquaten Kommunikationsgestaltung profitieren kann.“

# Qualitätsmanagement mit Gütesiegel

## Qualifizierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagern

Auch hier helfen Workshops mit ganz praktischen Ansätzen. Die Potenziale des jeweiligen Unternehmens werden im Team aus Unternehmensmitarbeitern und Designern am i/i/d in einem ersten Schritt gemeinsam ausgelotet. Mittels Design werden dann die visuellen Medien wie Präsentationen und Firmendarstellungen nicht nur ästhetisch, sondern auch in ihrer Effizienz und Überzeugungskraft nachhaltig verbessert. Gestalterische Aspekte wie Struktur, Schrifttypen und Lesbarkeit sowie Einbindung von Firmenlogos und -grafiken werden den Teilnehmern in einem weiteren Schritt vermittelt. Ergebnis ist eine für das Unternehmen adäquat gestaltete Layoutvorlage als Grundgerüst für einheitlich gestaltete Firmenpräsentationen.

Unternehmen profitieren von einem einheitlichen und professionellen Corporate Design auf zweifache Weise: Mitarbeiter wie Kunden werden gleichermaßen mit einem visuell einprägsamen Erscheinungsbild des Unternehmens über dessen Identität informiert.

Melanie J. Köhler  
Steinbeis-Transferzentrum  
i/i/d Institut für Integriertes Design  
Bremen  
stz417@stw.de



**Qualität verbessern, Effizienz steigern und Kosten senken, das sind für das Gros der Unternehmen die zentralen Herausforderungen der Zeit. Innovationsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung sind dabei die entscheidenden Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit. Das erfordert Mitarbeiter, die den Weg in die Innovation und die Verbesserung kennen, einleiten, betreuen und fördern – kurz erfolgreich managen.**

Mit Veröffentlichung des Leitfadens der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) zur Zertifizierung von Qualitätsmanagement-Fachpersonal besteht erstmals ein bundesweit gültiges Regelwerk für Qualifizierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagern, das auch international Maßstäbe setzt. Beteiligt an der Erarbeitung

dieses neuen Standards war EQ ZERT, das Zertifizierungsinstitut der Steinbeis-Stiftung und eine der führenden Zertifizierungsstellen für Qualitätsmanagement-Fachpersonal in Europa.

EQ ZERT bietet angehenden Qualitätsmanagern in Deutschland und Österreich die Möglichkeit, national und international anerkannte Abschlüsse zu erlangen. Vier unterschiedliche Qualifizierungen werden angeboten, deren Abschlüsse alle durch die TGA akkreditiert sind.

Der **TQM-Beauftragte** verfügt über Kenntnis und Verständnis des modernen Qualitätsmanagements, um Managementsysteme auf Basis der ISO 9000-Familie mit der Zielrichtung der Ständigen Verbesserung individuell zu gestalten.

Der **Interne TQM-Auditor** arbeitet im direkten Auftrag der Geschäftsleitung und berichtet dem Führungskreis. Er ist kompetenter Ansprechpartner in allen Fragen des modernen Qualitätsmanagements, aktiviert und überprüft den Prozess der Ständigen Verbesserung, stabilisiert die Integration des Qualitätsmanagements und sichert verantwortlich die Zertifizierbarkeit.

Der **TQM-Manager** ist der TQM-Profi, der bewiesen hat, dass er über umfangreiches Know-how verfügt, um Qualitätsmanagementsysteme auf Basis der ISO 9000-Familie individuell zu gestalten und im Sinne der Ständigen Verbesserung und des Total Quality Management weiterzuentwickeln. Er besitzt umfangreiche Kenntnisse zur Anwendung von Methoden des modernen Qualitätsmanagements und kennt die anerkannten TQM-Modelle sowie Methode und Vorgehensweise zur Bewertung von Managementsystemen auf Basis entsprechender TQM-Kriterien.

Der **TQM-Auditor** hat das umfangreichste Zertifizierungsverfahren erfolgreich durchlaufen und bewiesen, dass er first, second und third party audits kompetent und praxisgerecht durchführen kann. Er verfügt hierzu über umfangreiche Kenntnisse und praktische Erfahrung im Bereich des modernen Qualitätsmanagements und hat gezeigt, dass er in der Lage ist, Managementsysteme bzw. Teile davon qualifiziert zu beurteilen. Er versteht es, den Prozess der Ständigen Verbesserung anzustoßen und fachkundig zu betreuen.

Jürgen G. Kerner  
EQ ZERT – Europäisches Institut zur  
Zertifizierung von Managementsystemen  
und Personal  
Ulm  
stz316@stw.de

### Total Quality Management

Zum Thema Total Quality Management (TQM) existieren zahlreiche Veröffentlichungen und fast ebenso viele verschiedene Definitionen. Je nach persönlichem Schwerpunkt des Autors stehen einmal die Anwendung von Methoden, ein anderes Mal die Entwicklung individueller Philosophien und Werte oder auch die Kombination von Managementwerkzeugen und -strategien im Vordergrund.

Die mittlerweile überholte Norm EN ISO 8402 übersetzte Total Quality Management mit „Umfassendes Qualitätsmanagement“ und definierte dies als „Auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

Bildet man die Schnittmenge der verschiedenen Definitionen des Begriffs Total Quality Management, werden gemeinsame Aspekte deutlich:

- Verpflichtung der obersten Leitung
- Einbeziehung aller Personen in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen der Organisation
- Ausrichtung an den Erwartungen der internen und externen Interessenpartner der Organisation
- Systematisches Vorgehen bei Planung und Realisierung aller Prozesse
- Messung der Zielerreichung und Bewertung der Ergebnisse
- Ständige Verbesserung

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte bieten insbesondere die Normen der ISO 9000:2000 eine geeignete Basis zur Realisierung von Total Quality Management.



## EU-Projekt Energy in minds

**Im Rahmen des europaweiten Förderprojekts „Energy in Minds“ soll der Anteil fossiler Energieträger und der Ausstoß von CO<sub>2</sub> in vier europäischen Städten innerhalb von fünf Jahren um 20 bis 30 Prozent gesenkt werden. Außerdem soll die Energieeffizienz deutlich verbessert werden. Das Steinbeis-Transferzentrum Energie-, Gebäude und Solartechnik in Stuttgart hat die Projektkoordination übernommen.**

Ziel des Projekts ist eine konsequente Reduktion des Energiebedarfs durch konkrete Energiesparmaßnahmen sowie den vermehrten Einsatz erneuerbarer Energien. Die Gesamtkosten belaufen sich auf etwa 22 Millionen Euro, wovon rund 9 Millionen Euro von der EU gefördert werden.

Teilnehmende Städte sind Neckarsulm in Deutschland, die Energieregion Weiz-Gleisdorf in Österreich, Falkenberg in Schweden und Zlin

in Tschechien. Neben diesen Städten nehmen Gornji Grad in Slowenien und die Region Turin in Italien als Beobachterstädte an dem Projekt teil. Alle Partner sind führend auf dem Gebiet regenerativer Energiesysteme und rationeller Energieverwendung.

Eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung des EU-Projektes ist die Steigerung des Energiebewusstseins und Sensibilisierung der gesamten Bevölkerung für Energiefragen. Zu diesem Zweck wird in allen teilnehmenden Städten eine Energieagentur eingerichtet bzw. ausgebaut und ein jährlicher „Energie-Tag“ eingeführt. Informationen für die Öffentlichkeit finden sich auf einer Onlineplattform unter [www.energy-in-minds.de](http://www.energy-in-minds.de).

In allen teilnehmenden Städten ist die Realisierung von Sonnenkollektoren und Photovoltaikanlagen sowohl in kleinem als auch in großem Maßstab geplant. Um Gebäude mit dem größten Energieeinsparpotenzial zu iden-

tifizieren, wird für etwa 10 bis 20 Prozent aller Gebäude ein Energie-Check durchgeführt. Danach sollten Häuser und Wohnungen mit schlechtem Dämmstandard energetisch saniert werden, um die Anforderungen der Energieeinsparverordnung um mindestens 30 Prozent zu unterschreiten.



Ursula Knapp  
Steinbeis-Transferzentrum  
Energie-, Gebäude- und Solartechnik  
Stuttgart  
[stz327@stw.de](mailto:stz327@stw.de)

## Business Intelligence für den Mittelstand

**Neue Studien belegen die ständig wachsende Bedeutung und Akzeptanz von Management Informationssystemen in deutschen Unternehmen. Meist kommen umfassende Systeme jedoch nur in großen Unternehmen zum Einsatz.**

Das Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim bietet mit der eigens entwickelten Business-Intelligence-Anwendung „Management Monitor“ eine passende Lösung

zur Steuerung und Kontrolle betrieblicher Kennzahlen an. Die internetbasierte, systemunabhängige Softwarelösung ermöglicht die automatisierte Zusammenführung von Kennzahlen aus unterschiedlichen IT-Systemen und Datenbanken.

Entscheidungssträger des Managements erhalten so eine transparente Sichtweise auf Unternehmensdaten in Echtzeit. Die Anwendung der Pforzheimer Experten konzentriert sich auf die Bedürfnisse mittelständischer

Unternehmen und ist somit eine Alternative zu Softwarelösungen großer Systemhäuser.

Holger Bajak  
Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim  
Pforzheim  
[stz587@stw.de](mailto:stz587@stw.de)

## Jungunternehmer im Hightech-Mekka

Eine Reise durch das Silicon Valley, USA, war der Hauptpreis des bundesweiten Online-Wettbewerbs „Jugend gründet 2004/2005“, eine Initiative zu Hightech und Unternehmensgründung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Steinbeis stiftete als Förderer dieser Bildungsinitiative den Hauptgewinn und ermöglichte dem Siegerteam – fünf Schüler aus Markdorf in Baden-Württemberg – nicht nur eine spannende Reise, sondern auch vielfältige Anregungen rund um die Themen Hightech und Innovation.

Auf ihrer 10-tägigen Rundreise schnuperten die fünf Nachwuchs-Gründer Unternehmensluft im Silicon Valley. Einen umfangreichen Einblick gewährte der Chip-Hersteller Infineon Technologies, der die Gruppe im Development Center in San José empfing.

Daneben versetzte eine Sonderführung durch das Intel-Museum – in dem unter anderem der gerade mal eine Seite umfassende Original-Businessplan von Intel zu sehen ist – die Jungunternehmer in die spannende Welt des Hightech. Abgerundet wurden die Eindrücke durch einen Besuch bei der Detecon International GmbH, einem der weltweit führenden Beratungsunternehmen für Informationstechnologie und Telekommunikation in San Mateo.

Selbstverständlich blieb daneben auch Zeit für eine Sightseeingtour durch San Francisco und Entspannung in der kalifornischen Sonne am Strand von Santa Monica.

Schülerinnen und Schüler zwischen 16 und 21 Jahren haben bei dem Online-Wettbewerb „Jugend gründet“ die Chance, spielerisch alle Phasen einer Unternehmensgründung zu erleben und Hightech-Gründer des Jahres zu werden. Steinbeis unterstützt auch 2005/2006 die Aktion als Sponsor.



Die Sieger von „Jugend gründet 2004/2005“ zu Gast bei Infineon.

# Jugend gründet

Ideen fördern ... Zukunft gestalten



Dr. Barbara Burkhardt-Reich  
Steinbeis-Transferzentrum Jugend gründet  
Pforzheim  
stz943@stw.de

# Steinbeis-Symposium

## „Elektronik im Kfz-Wesen – Ein Schlüssel zur Systemführerschaft in Entwicklung, Produktion und Service“

Vom 4. bis 6. April 2006 wird das lang-jährig etablierte Symposium „Elektronik im Kfz-Wesen“ erstmalig unter Federführung der Steinbeis-Stiftung im Haus der Wirtschaft in Stuttgart veranstaltet. Das Symposium versteht sich als praxisorientiertes Forum der Industrie für die Industrie und setzt einen Fokus auf die Zusammenführung von Experten und Führungskräften aus den Bereichen Entwicklung, Produktion und Service/Werkstätten. Neben fachlichem Know-how bietet die Veranstaltung eine Plattform für Kontakte zu Kunden, Wettbewerbern und Anbietern.

Das Fokusthema des Symposiums beschäftigt sich mit Qualität und Zuverlässigkeit. Neben Referentenvorträgen werden zu diesem Thema auch die Teilnehmer der Podiumsdiskussion Stellung nehmen, die Wolfgang Siebenpfeiffer, Chefredakteur der Fachmagazine ATZ und MTZ, moderieren wird.

Referenten aus Automobil- und Zuliefererunternehmen erörtern den technischen Stand und Perspektiven der Automobile-

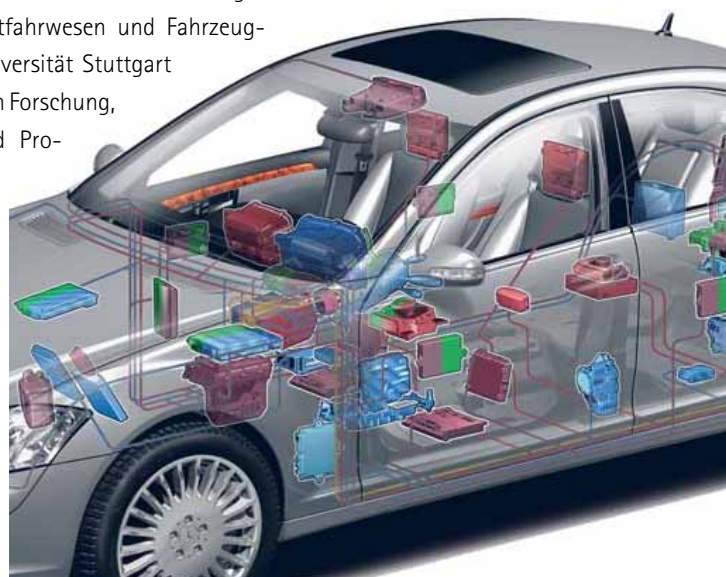
lektronik. Intensiv eingegangen wird auf vernetzte Fahrzeuge und mechatronische Systeme. Professor Hans-Ulrich Sachs, ehemaliger VW- und DEKRA-Vorstand und heute Unternehmensberater, wird in einem Gastvortrag aus seiner langjährigen Erfahrung im Automobilbereich berichten.

Zum Abschluss des Symposiums haben die Teilnehmer die Möglichkeit, an Exkursionen teilzunehmen. Die DaimlerChrysler AG, die Robert Bosch GmbH sowie das Forschungsinstitut für Kraftfahrwesen und Fahrzeugmotoren der Universität Stuttgart bieten Einblicke in Forschung, Entwicklung und Produktion.

Angesprochen sind Experten und Führungskräfte in Automobilentwicklung, -produktion und -service, die mecha-

tronische, vernetzte Systeme entwickeln oder deren Funktion und Zuverlässigkeit in Produktion und Nutzung gewährleisten.

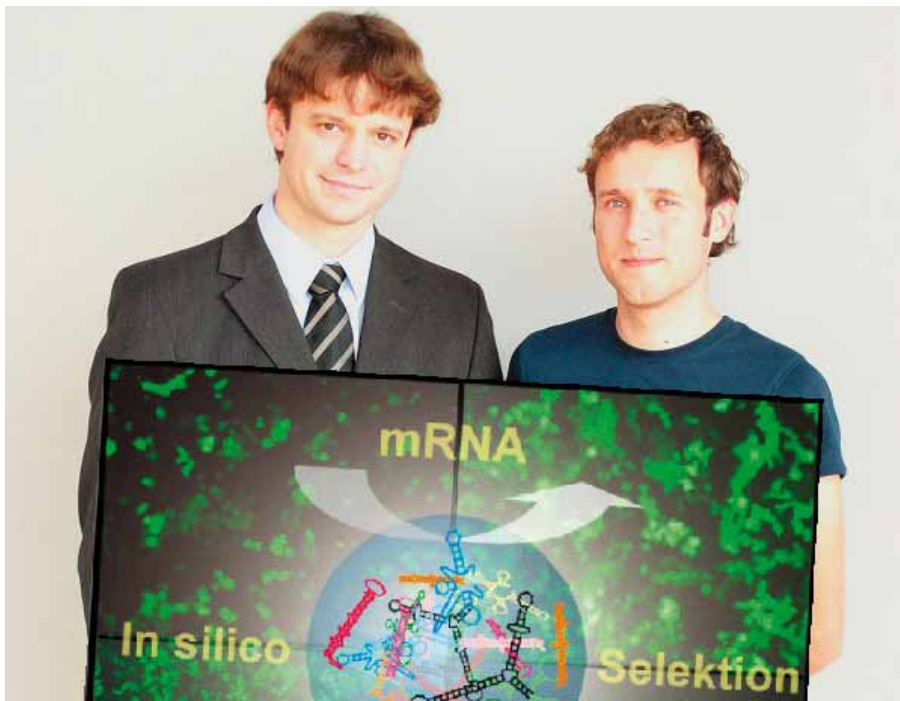
Weitere Informationen und Anmeldung:  
www.steinbeis-symposium.de  
symposium@stw.de  
Teilnahmegebühr 950,- Euro/790,- Euro  
(Frühbucher)



*Referenten des Symposiums:*

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matthias Beck,<br/>Getrag GmbH &amp; Cie. KG</li> <li>• Dr. Hartmut Chodura,<br/>Porsche AG</li> <li>• Dr. Rainer Constapel,<br/>DaimlerChrysler AG</li> <li>• Giorgio Delucchi,<br/>Audi AG</li> <li>• Dr. Jürgen Goetz,<br/>Siemens VDO Automotive AG</li> <li>• Wilhelm Goldbrunner,<br/>BMW AG</li> <li>• Uwe Günther,<br/>Robert Bosch GmbH</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Rainer Kallenbach,<br/>Robert Bosch GmbH</li> <li>• Dr. Günter Lugert,<br/>Siemens AG</li> <li>• Karl Müller,<br/>Marquardt GmbH</li> <li>• Andreas Reich,<br/>Audi AG</li> <li>• Dr. Michael Ruf,<br/>Becker Automotive Systems GmbH</li> <li>• Prof. Hans-Ulrich Sachs,<br/>Hans-Ulrich Sachs GmbH</li> <li>• Dr. Willibert Schleuter,<br/>Audi AG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thomas Thurner,<br/>MB-technology GmbH</li> <li>• Prof. Dr. Henning Wallentowitz,<br/>ika/RWTH Aachen</li> <li>• Dr. Dirk Walliser,<br/>MB-technology GmbH</li> <li>• Volker Wilhelmi,<br/>DaimlerChrysler AG</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Biotechnologischer Fortschritt im RNA Design



Dr. Volker Patzel (li.) und Christian Köberle, Steinbeis-Transferzentrum Nucleic Acids Design

In der Biotechnologie und Pharmaindustrie spielen Ribonukleinsäuren (RNAs) eine immer größere Rolle, sowohl als Wirkstoffmoleküle als auch als Zielscheiben (sog. Targets) für Wirkstoffe. RNAs sind die Schlüsselmoleküle bedeutender Technologien entlang der gesamten Produktwertschöpfungskette. Im Rahmen

der funktionalen Targetvalidierung werden spezielle RNAs genutzt, um Boten-RNAs auszuschalten und damit die Expression der entsprechenden Gene zu hemmen. Diese RNAs sind als potentiell hoch-spezifische Wirkstoffe zunehmend im Fokus der Medikamentenentwicklung.

Die Selektion und das Design funktionaler RNAs für diese unterschiedlichen Anforderungen stellt eine große Herausforderung dar, die sukzessive mit bioinformatischen Methoden gemeistert wird. Das Steinbeis-Transferzentrum Nucleic Acids Design in Berlin bietet experimentell validierte computergestützte Lösungen für die Auswahl und das gezielte Design funktionaler RNA an. Besondere Beachtung findet gegenwärtig ein neuartiges siRNA-Design Programm auf dessen Basis sich zuverlässig hoch aktive so genannte siRNAs vorhersagen lassen. Der Kern des neuen Verfahrens besteht darin, dass Molekülstrukturen statt wie bisher üblich Sequenzen die Grundlage für die Auswahl bilden. Das Verfahren wurde am Berliner Max-Planck-Institut für Infektionsbiologie getestet.

Dr. Volker Patzel, MBA  
Steinbeis-Transferzentrum Nucleic Acids Design  
Berlin  
stz801@stw.de

## Forschung und technologische Trends in Europa

Gemeinsam mit Experten aus dem Elsass, der Nordschweiz, der Lombardei, und Katalonien möchte das Steinbeis-Europa-Zentrum den Dialog und den Erfahrungsaustausch zwischen den Bürgern der Partnerregionen über wichtige technologische Trends in Europa unterstützen.

Im Januar 2006 startet eine Fortbildungsreihe für junge Forscher, Studenten und interessierte Bürger, um die Chancen der europäischen Zusammenarbeit in der Forschung stärker in das Bewusstsein der Akteure zu rufen. Die Fortbildung wird von der Landesstiftung Baden-Württemberg gefördert.

Bei einem Symposium und in sechs Fortbildungsmodulen können die Teilnehmer ein „EU-Zertifikat“ erwerben. Inhalte der Module sind die Infrastrukturen und Netzwerke des Europäischen Forschungsraums, europäische Förderprogramme und interkulturelles Forschungsmanagement. Außerdem ist geplant, Besuchsprogramme für Studenten bei europäischen Forschungseinrichtungen zu organisieren, die an europäischen Forschungsprojekten teilnehmen.

LANDESSTIFTUNG  
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft



STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Dr. rer. nat. Jonathan Loeffler  
Steinbeis-Europa-Zentrum  
Karlsruhe  
stz517@stw.de



## Veranstaltungen

### Bitte vormerken:

**Steinbeis-Tag 2006**

**29. September 2006**

**Stuttgart**

### Januar 2006

09.01.-10.01.2006 Ulm

**Lean Thinking Champion**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

09.01.-13.01.2006 Gosheim

**Systemauditor VDA 6.1**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

11.01.-13.01.2006 Ulm

**Gesundheits- und Sozialwesen:  
Chancenmanagement Modul D2**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

11.01.2006 Pforzheim

**Suchmaschinen-Marketing**

STZ Unternehmensentwicklung an der  
Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

12.01.-03.04.2006 Ulm

**Lean Basics – Lean Specialist**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.01.-17.01.2006 Ulm

**TQM Auditor Grundlagen**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.01.-17.01.2006 Ulm

**Fortschrittliches Arbeiten mit Minitab**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.01.-22.02.2006 Ulm

**TQM Auditor Produktaudit**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.01.-18.01.2006 Berlin

**TQM-Manager: Grundlagen  
des modernen Qualitätsmanagement**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

18.01.2006 Pforzheim

**Content-Management-Systeme**

STZ Unternehmensentwicklung an der  
Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

18.01.-19.01.2006 Gosheim

**Praktische Anwendung von VDA 4.3, APQP und  
PPAP**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

18.01.-20.02.2006 Ulm

**TQM Auditor: Systemaudit**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

18.01.-20.01.2006 Ulm

**Qualitätsmanagement in der  
Automobilindustrie**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

19.01.-21.01.2006 Berlin

**TQM-Consultant Business Excellence realisieren**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

19.01.-22.02.2006 Berlin

**TQM-Manager: Aufbau prozessorientierter  
Managementsysteme**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

19.01.-20.01.2006 Ulm

**Wissensbasierte Managementsysteme**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.01.2006 Gosheim

**Vertiefendes Projektmanagement  
nach VDA 4.3, APQP und PPAP**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.01.2006 Gosheim

**Kundenbindung,  
Kundenzufriedenheit messen**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.01.-24.01.2006 Gosheim

**Führungsqualität entwickeln**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.01.-24.01.2006 Gosheim

**Auditor Grundlagen**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.01.-25.01.2006 Ulm

**Gesundheits- und Sozialwesen: TQM-Auditor**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

23.01.-22.02.2006 Ulm

**APQP und PPAP**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

23.01.-03.03.2006 Ulm

**Lean Advanced – Lean Advisor**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

23.01.-23.02.2006 Zürich

**Validierung technischer Prozesse**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

25.01.2006 Gosheim

**Motivationsstrategie entwickeln**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

25.01.-26.01.2006 + 06.03.2006 Gosheim

**Lieferantenauditor**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

26.01.-01.03.2006 Zürich

**QFD Quality Function Deployment**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

26.01.-27.01.2006 Ulm

**Die Lieferantenbewertung**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

26.01.-24.02.2006 Berlin

**Kaizen und KVP im Office Teil 1**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.01.2006 Gosheim

**Unternehmerpflichten zur Anlagensicherheit**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

27.01.2006 Gosheim

**Was Führungskräfte über Statistik  
wissen sollten**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

27.01.-28.01.2006 Ulm

**Gesundheits- und Sozialwesen: Arztpraxis**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.2006 Gosheim

**Auditteams weiterentwickeln**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

30.01.-31.01.2006 Berlin

**Abschlussseminar Erfolgreiches  
Projektmanagement**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.-15.03.2006 Berlin

**FMEA Failure Mode and Effects Analysis**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.-08.03.2006 Ulm

**Poka Yoke**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.-31.01.2006 Ulm

**Six Sigma Champion**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.2006 Ulm

**Six Sigma Executive Briefing**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

30.01.2006 Pforzheim

**Suchmaschinen-Marketing**

STZ Unternehmensentwicklung an der  
Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

30.01.-31.01.2006 Ulm

**Umweltmanagement und Umweltrecht  
Umweltmanagement organisieren und  
Umweltrechtsanforderungen kennen**

STZ Managementsysteme (TMS)

Weitere Informationen: stz325@stw.de

31.01.2006 Gosheim

**Rating aus Sicht der Kunden**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

31.01.2006 Gosheim

**Was Führungskräfte über die ISO TS/16949  
wissen sollten**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

31.01.2006 Gosheim

**Prüfmittelmanagement in der Praxis**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

### Februar 2006

01.02.-23.03.2006 Ulm

**Kennzahlenanalyse mit MS-Excel**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

01.02.-03.02.2006 Ulm  
**European Assessor mit Zertifikat**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

01.02.-03.02.2006 Ulm  
**Gesundheits- und Sozialwesen:  
 European Assessor mit Zertifikat**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

01.02.-03.04.2006 Berlin  
**Gesundheits- und Sozialwesen:  
 Prozessorientierte Managementsysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

01.02.-02.02.2006 + 10.03.2006 Gosheim  
**Was kommt mit Basel II auf  
 mittelständische Unternehmen zu?**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

01.02.2006 Gosheim  
**Projektmanagement und die Theorie**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

01.02.-03.02.2006 Gosheim  
**European Assessor**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

01.02.- 03.02.2006 Gosheim  
**Statistik mit MS-EXCEL für Praktiker**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

01.02.-10.03.2006 Ulm  
**SPC Statistical Process Control**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

01.02.-02.02.2006 Göppingen  
**FlexRay verstehen und anwenden  
 Training in deutscher Sprache**  
 STZ Mikroelektronik  
 Weitere Informationen: stz130@stw.de

02.02.-03.02.2006 Gosheim  
**Projektmanagement und die Simulation**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

02.02.-03.02.2006 Ulm  
**Projektmanagement Projekte initiieren, planen  
 und steuern**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

03.02.2006 Gosheim  
**Management-Audit nach DIN EN ISO 19011**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

03.02.-04.02.2006 Gosheim  
**Verbesserungsprogramme und KVP**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.02.-07.02.2006 Gosheim  
**Maschinenabnahme und  
 Prozessqualifikation**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.02.-10.02.2006 Gosheim  
**DGQ QB/QM Qualitätsmanagementsysteme  
 und internes Audit**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.02.-07.02.2006 Ulm  
**Das Management Review**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.02.-10.02.2006 Zürich  
**Six Sigma Black Belt Teil 1**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.02.-10.02.2006 Zürich  
**Six Sigma Green Belt**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.02.-20.03.2006 Ulm  
**TQM-Auditor**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

07.02.2006 Gosheim  
**Prozesskennzahlen  
 im Unternehmens Cockpit**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

07.02.-30.03.2006 Ulm  
**Integrierte Managementsysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

07.02.-10.04.2006 Ulm  
**Moderne Kennzahlensysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

08.02.-09.02.2006 Gosheim  
**Messmittelfähigkeit und  
 Prüfprozessfähigkeit**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

08.02.2005 Pforzheim  
**Content-Management-Systeme**  
 STZ Unternehmensentwicklung an der  
 Hochschule Pforzheim  
 Weitere Informationen: stz587@stw.de

09.02.-31.03.2006 Ulm  
**Die erfolgreiche Akquisition**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

09.02.-10.02.2006 Ulm  
**Kennzahlenaudit**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

09.02.-10.02.2006 Ulm  
**EFQM - Modell Business - Excellence  
 erkennen und fördern**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

11.02.06 Ulm  
**Umweltauditor Refreshing**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.02.-14.02.2006 Gosheim  
**Betriebswirtschaftliches Wissen  
 für Techniker**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

13.02.-17.02.2006 Gosheim  
**DGQ Q/QA Grundlehrgang**  
 Qualitätsmanagement  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

13.02.-14.02.2006 Ulm  
**Gesundheits- und Sozialwesen: Arztpraxis**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.02.-14.02.2006 Stuttgart  
**Grundlagen effizientes Projektmanagement**  
 STZ Mittelstandsberatung  
 Weitere Informationen: stz367@stw.de  
 14.02.2005 Pforzheim  
**Suchmaschinen-Marketing**  
 STZ Unternehmensentwicklung an der  
 Hochschule Pforzheim  
 Weitere Informationen: stz587@stw.de

14.02.-16.02.2006 Ulm  
**Basisseminar Internationale  
 Managementsysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

14.02.-15.02.2006 Ulm  
**ISO / TS 16949 - Umsetzung  
 Anforderungen der Automobilindustrie  
 verstehen und umsetzen**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

15.02.-16.02.2006 Gosheim  
**Technik für Betriebswirte**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

15.02.-17.03.2006 Berlin  
**Führungskräftetraining Teamleader Modul 1**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

15.02.-24.03.2006 Ulm  
**Risikomanagement Medizinprodukte**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.02.2006 Stuttgart  
**Flexible Entlohnungssysteme**  
 STZ Produktion und Qualität  
 Weitere Informationen: stz120@stw.de

16.02.-17.02.2006 Ulm  
**Prozessmanagement Geschäftsprozesse  
 analysieren und optimieren**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

17.02.2006 Gosheim  
**Umweltmanagement**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

20.02.-22.02.2006 Ulm  
**TRIZ Theory of Inventive Problemsolving**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.02.-23.02.2006 Ulm  
**Gesundheits- und Sozialwesen: Messung,  
 Analyse und Verbesserung Modul D3**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.02.-06.04.2006 Zürich  
**Angewandte Statistik mit MSExcel**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.02.-21.02.2006 Berlin  
**Design of Experiments Taguchi Methoden**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

22.02.-23.02.2006 Gosheim  
**Teams effizient nutzen**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

22.02.06 Berlin  
**TQM-Manager: Verbesserungssysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

22.02.06 Berlin

**Gesundheits- und Sozialwesen: TQM Auditor**

Refreshing

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

22.02.-23.02.2006 Ulm

**TQM Auditor Refreshing**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

23.02.2006 Gosheim

**QFD – Quality Function Deployment**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.02.-30.03.2006 Ulm

**Die erfolgreiche Unternehmensübergabe**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

23.02.2006 Ulm

**Strategisches Management Strategien entwickeln, beurteilen und umsetzen**

STZ Managementsysteme (TMS)

Weitere Informationen: stz325@stw.de

24.02.2006 Ulm

**Balanced Scorecard / Kennzahlensysteme Strategische und operative Kennzahlen entwickeln und einführen**

STZ Managementsysteme (TMS)

Weitere Informationen: stz325@stw.de

24.02.-22.04.2006 Ulm

**TQM Auditor Prozessaudit**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.-04.04.2006 Berlin

**Gesundheits- und Sozialwesen: Arztpraxis**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.-03.04.2006 Ulm

**Anwendungsseminar Gesundheits- und Sozialwesen: Qualitätsbeauftragte**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.-28.02.2006 Ulm

**Lean Premium – Lean Consultant Senior**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.-28.04.2006 Ulm

**Assessor Six Sigma Master Black Belt**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.-06.04.2006 Berlin

**TPM Total Productivity Management**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.02.2005 Pforzheim

**Suchmaschinen-Marketing**

STZ Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

## März 2006

01.03.2006 Ulm

**Gesundheits- und Sozialwesen:**
**Aufbautraining Assessoren**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

02.03.-03.03.2006 Zürich

**Six Sigma Champion**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

02.03.2006 Zürich

**Six Sigma Executive Briefing**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.03.-07.03.2006 Gosheim

**Integrierte Managementsysteme**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.03.-09.03.2006 Gosheim

**SPC-Statistical Process Control**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.03.-09.03.2006 Gosheim

**Grundlagen der Prüf- und Messtechnik Modul 1**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

06.03.-05.04.2006 Ulm

**Umweltauditor Grundlagen**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.03.-11.04.2006 Ulm

**Die Vertriebsqualität steigern**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

06.03.-07.03.2006 Ulm

**Öffentliche Verwaltung**
**auf dem Excellence-Weg**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

07.03.-08.03.2006 Gosheim

**Qualität durch Selbstprüfung sichern**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

08.03.2006 Ulm

**Integrierte Managementsysteme**
**gestalten und umsetzen**

STZ Managementsysteme (TMS)

Weitere Informationen: stz325@stw.de

08.03.2006 Gosheim

**Arbeitssicherheit im Umbruch durch Betriebssicherheits-, Gefahrstoff-Verordnung, BGV Vorschriften und Managementsystem OHSAS 18002**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

08.03.-24.04.2006 Zürich

**FMEA Failure Mode and Effects Analysis**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

08.03.-24.04.2006 Ulm

**Geschäftsprozessmanagement**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

08.03.-24.04.2006 Ulm

**Geschäftsprozessmanagement**
**Sozialwirtschaft**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

08.03.2005 Pforzheim

**Content-Management-Systeme**

STZ Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

08.03.-09.03.2006 Göppingen

**FlexRay verstehen und anwenden**
**Training in englischer Sprache**

STZ Mikroelektronik

Weitere Informationen: stz130@stw.de

09.03.2006 Gosheim

**Seven Tools: Werkzeuge der Verbesserung**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

09.03.2006 Gosheim

**Form- und Lagetoleranzen**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

09.03.2006 Stuttgart

**Schlanke Produktion**

STZ Produktion und Qualität

Weitere Informationen: stz120@stw.de

09.03.- 04.05.2006 Ulm

**Design of Experiments Taguchi Methoden**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

09.03.-10.03.2006 Ulm

**SPC und Prozessfähigkeit Prozesse mit statistischen Methoden führen und regeln**

STZ Managementsysteme (TMS)

Weitere Informationen: stz325@stw.de

10.03.2006 Gosheim

**Mitarbeiter gezielt fördern,**
**Mitarbeiterzufriedenheit erreichen**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

10.03.2006 Ulm

**Prüfungen Qualitätsmanager**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

10.03.2006 Ulm

**Prüfung Qualitätsauditor**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.03.-14.03.2006 + 03.04.2006 Gosheim

**Projektmanagement und die Praxis**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

13.03.-19.04.2006 Ulm

**QFD Quality Function Deployment**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.03.-15.03.2006 Berlin

**Qualitätsmanagement**
**in der Automobilindustrie**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.03.-16.03.2006 Gosheim

**DGQ QB/QM Qualitätsmanagementsysteme**
**in der Anwendung**

STZ TQI Innovationszentrum

Weitere Informationen: stz106@stw.de

13.03.-15.03.2006 Ulm

**TQM-Manager: Grundlagen**
**des modernen Qualitätsmanagement**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

13.03.-02.05.2006 Ulm

**Global Reporting**

TQU Akademie

Weitere Informationen: stz645@stw.de

14.03.2006 Pforzheim

**Suchmaschinen-Marketing**

STZ Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim

Weitere Informationen: stz587@stw.de

15.03.2006 Gosheim  
**CMMI Level 2**  
*(Capatilty Maturity Model Integration)*  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

15.03.-17.03.2006 Berlin  
**Initiative European Assessor mit Zertifikat**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

15.03.-17.03.2006 Berlin  
**Gesundheits- und Sozialwesen:**  
**European Assessor mit Zertifikat**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

15.03.2006 Ulm  
**Informations- / Wissensmanagement**  
**Informationen aufbereiten – Wissen**  
**generieren und nutzen**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

16.03.-12.04.2006 Ulm  
**TQM-Manager: Aufbau prozessorientierter**  
**Managementsysteme**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

16.03.-17.03.2006 Ulm  
**Produktion und technische Prozesse**  
**Produktionsprozesse analysieren und**  
**verbessern**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

17.03.2006 Gosheim  
**Die Besonderheiten der ISO/TS 16949**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

20.03.-21.03.2006 Ulm  
**Innovatives Qualitätsmanagement Qualitäts-**  
**management organisieren und verbessern**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

20.03.-22.03.2006 Gosheim  
**Grundlagen moderner Managementsysteme**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

20.03.-21.03.2006 Gosheim  
**DGQ Q/QA Qualität gemeinsam verbessern,**  
**erfolgreiches Moderieren**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

20.03.-24.03.2006 Ulm  
**TQM Consultant Changeprojekte managen**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.03.-22.03.2006 Berlin  
**Gesundheits- und Sozialwesen: Management**  
**der Ressourcen Modul D1**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

20.03.-28.04.2006 Berlin  
**TQM-Manager: Methoden und Werkzeuge**  
**der Qualitätsentwicklung**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

21.03.-22.03.2006 Berlin  
**TQM Auditor Grundlagen**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

22.03.-24.03.2006 Gosheim  
**DGQ Q/QA Qualitätsmanagement Methoden**  
**und Werkzeuge**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

22.03.2006 Ulm  
**Six Sigma – Programme verstehen und einführen**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

23.03.2006 Stuttgart  
**Produktmanagement**  
 STZ Produktion und Qualität  
 Weitere Informationen: stz120@stw.de

23.03.-24.03.2006 Ulm  
**Entwicklung und Innovation Entwicklungspro-**  
**zess systematisieren und Innovation fördern**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

23.03.-24.03.2006 + 20.04.2006 Gosheim  
**Entwicklung prozessorientierter**  
**Managementsysteme**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

23.03.-24.04.2006 Berlin  
**TQM Auditor: Systemaudit**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.03.2006 Gosheim  
**Das Executive Management Modul**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

27.03.-28.03.2006 Gosheim  
**European Selfassessment mit**  
**Hochschulzertifikat zum Seniorassessor**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

27.03.-28.03.2006 + 02.05.2006 Gosheim  
**Produkt- und Prozessauditor**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

27.03.-28.06.2006 Ulm  
**Durch Service Kundenbindung erreichen**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

27.03.-28.06.2006 Stuttgart  
**Auf Messen erfolgreich sein**  
 STZ Mittelstandsberatung  
 Weitere Informationen: stz367@stw.de

28.03.2005 Pforzheim  
**Suchmaschinen-Marketing**  
 STZ Unternehmensentwicklung an der  
 Hochschule Pforzheim  
 Weitere Informationen: stz587@stw.de

28.03.-25.04.2006 Ulm  
**TQM Auditor Lieferantenaudit**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

28.03.-29.03.2006 Gosheim  
**Das Champion Modul**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

29.03. + 30.03.2006 Gosheim  
**Verbesserungsprogramme und KVP**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

29.03.-31.03.2006 Gosheim  
**ISO/TS 16949 Qualifikation**  
**für 1st/2nd-Party Auditoren**  
 STZ TQI Innovationszentrum  
 Weitere Informationen: stz106@stw.de

29.03.-31.03.2006 Ulm  
**Wie Führungskräfte die**  
**Systemische Beratung nutzen**  
 TQU Akademie  
 Weitere Informationen: stz645@stw.de

29.03.2006 Ulm  
**Kostenorientierte Umweltaudits –**  
**Umweltaudits mit Fokus auf die Kosten**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

30.03.2006 Ulm  
**Auditorganisation nach ISO 19011 – Audits**  
**planen, organisieren und durchführen**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

30.03.2006 Stuttgart  
**Effiziente Produktentwicklung**  
**für Ingenieure**  
 STZ Produktion und Qualität  
 Weitere Informationen: stz120@stw.de

31.03.2006 Ulm  
**Prozessorientierte Audits – Auditieren**  
**von Effektivität und Effizienz**  
 STZ Managementsysteme (TMS)  
 Weitere Informationen: stz325@stw.de

### **Zukunftsforum** **Corporate Performance Management** **– Innovationsmanagement – Lean** **Management – Six Sigma**

14.-15. März 2006  
 Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Für neues offen zu sein und aktiv die Zukunft zu gestalten ist Voraussetzung für Führungskräfte, um in Zeiten der Globalisierung, des harten Wettbewerbs und des Risikomanagements erfolgreich zu sein und Wachstum zu erzielen. In der Optimierung des Kundenservice liegt eine wesentliche Herausforderung der Zukunft.

Das Zukunftsforum stellt Trends und Management-Methoden in den Fokus, mit denen die Entwicklung von Unternehmen maßgeblich gesteuert werden kann. Fachleute berichten aus der Praxis und schildern Best-Practices. In Workshops werden die Themen vertieft und Methodenkenntnisse vermittelt.

Weitere Informationen und Anmeldung:  
**Steinbeis-Transferzentrum**  
**Qualität im Unternehmen (TQU)**  
 stz645@stw.de

## Impressum

Transfer. Das Steinbeis Magazin  
Zeitschrift für Mitarbeiter und Kunden des Steinbeis-Verbundes  
Ausgabe 3/2005

### Herausgeber:

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer  
Willi-Bleicher-Str. 19  
70174 Stuttgart  
Fon: 0711 - 18 39-5  
Fax: 0711 - 2 26 10 76  
E-Mail: [stw@stw.de](mailto:stw@stw.de)  
Internet: [www.stw.de](http://www.stw.de)

### Verantwortlich für den Herausgeber:

Prof. Dr. Michael Auer

### Redaktion:

Anja Reinhardt

### Gestaltung:

i/i/d Institut für Integriertes Design, Bremen

### Satz und Druck:

Straub Druck+Medien, Schramberg

### Fotos und Abbildungen:

Fotos stellen, wenn nicht anders angegeben, die im Text  
genannten Steinbeis-Unternehmen und Firmen sowie  
[www.photocase.com](http://www.photocase.com) zur Verfügung.