

TRANSFER

Das Steinbeis Magazin

Gesellschaft im Wandel

Im Fokus: Diversity

Steinbeis-Experten und ihre Perspektiven

Gut ist, wenn's agil ist!?

Steinbeiser Prof. Dr. Kai Renz bezieht Stellung

Kulturtransformation in einem Traditionsunternehmen

Steinbeis-Team begleitet Change Management

Vom Ziel noch weit entfernt: Digitalisierung in Vertrieb und Marketing

Steinbeis-Team und Fachmagazin Acquisa
stellen Digitalisierungsindex 2017 vor

Editorial	03		
Steinwurf! Gut ist, wenn's agil ist!?	04		
Warum wollen immer mehr Unternehmen „agil“ sein, fragt Steinbeis-Experte Prof. Dr. Kai Renz			
Im Fokus Diversity: Gesellschaft im Wandel	05		
Steinbeis-Experten und ihre Perspektiven			
Das hat Potenzial!	06		
Kollegiale Beratungen zur Förderung interkultureller Kompetenz			
Navigieren am Eisberg	08		
Diversity-Management als Kompass im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt			
„Die Vielfalt der Meinungen führt zu besseren Entscheidungen“	10		
Im Gespräch mit Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich und Professor Dr. Elke Theobald, Leiterinnen der Steinbeis-Unternehmen Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim			
Coden ist cool	12		
Auch Mädchen können Mathe			
„Vielfalt in Unternehmen setzt kreative Ideen frei und treibt Innovationen an“	14		
Im Gespräch mit Dr. Jörg Hruby und Professor Dr. Thomas Hanke, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Global Mindset & Leadership			
Diversity als Erfolgsfaktor im Unternehmen	16		
Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz			
„Der Mensch wird so wertgeschätzt wie er ist“	18		
Im Gespräch mit Professor Dr. Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen			
Vielfalt siegt	20		
Wer im Team gründet hat viele Vorteile			
Fass' den Frosch an!	22		
Umgang mit und Lösung von Konflikten			
Die andere Sicht auf das Innovieren	23		
Mit dem Kompetenz-Explorer die Vielfalt nutzen!			
iENA: Innovation aus Tradition	24		
Steinbeis-Team ist seit zehn Jahren mit Ausstellern vor Ort auf der internationalen Erfindermesse			
Xavin – Plattform für regionale und emotionale Investments	26		
Steinbeis-Berater Mario Buric unterstützt Gründer-Team auf dem Weg in die Selbstständigkeit			
Auf dem Sprung in die digitale Zukunft	27		
Ein Esslinger Unternehmer zeigt, wie Digitalisierung im Handwerk gelingen kann			
„Für mich gibt es nichts Spannenderes, als an vorderster Front modernste Technologien miterleben zu können“	28		
Im Gespräch mit Dr. Christian May, Plattformmanager am Steinbeis-Innovationszentrum Transferplattform Industrie 4.0			
Kompakt	30		
Mission Germany	32		
Steinbeis-Teams konzipieren ein Exporttraining für estnische Unternehmen			
Consulting X.0 – Vernetzung. Digitalisierung. Konvergenz.	33		
Steinbeis Consulting Tag 2018			
		Leadership.Education.Personality.	34
		Rückblick auf den Steinbeis Competence Tag 2017	
		Kulturtransformation in einem Traditionsunternehmen	36
		Steinbeis-Team begleitet nachhaltiges Change Management bei der K+S Kali GmbH	
		Willkommen im Steinbeis-Verbund	37
		„Deutschland steht sich mit einer unvergleichlichen Regulierungsdichte selbst im Weg“	38
		TRANSFER im Gespräch mit Dominik Fehring, Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Ortenau	
		Innovationen für eine nachhaltige Forstwirtschaft	40
		Das Steinbeis-Europa-Zentrum ist Partner im EU-Projekt Forwarder2020	
		Es gibt was auf's Dach!	42
		Steinbeis-Solar-Kataster analysiert Solarpotenzial an hessischen Hochschulen	
		Vom Ziel noch weit entfernt: Digitalisierung in Vertrieb und Marketing	44
		Steinbeis-Team und Fachmagazin Acquisa stellen Digitalisierungsindex 2017 vor	
		Sicher in die Zukunft: Umfassendes integriertes Management	46
		Steinbeis-Team begleitet ISO-konformes Risiko- und Chancenmanagement	
		Aktuell	47
		Neuerscheinungen	50



Eine Übersicht aller Steinbeis-Unternehmen
und deren Dienstleistungsangebot finden Sie auf
www.steinbeis.de → Verbund

Liebe Leserinnen und Leser,



Wolfram Dreier ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Personalmanagement und Unternehmenskommunikation. Nach langjähriger Berufserfahrung als Geschäftsführer kommunaler Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Vorstand eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens absolvierte er ein berufsbegleitendes Studium zum M.A. in Mediation und Konfliktmanagement. Als Wirtschaftsmediator begleitet er Unternehmen und Organisationen in Konfliktsituationen und schwierigen Entscheidungssituationen. Darüber hinaus ist er Mitglied im Mediatorenpool des vom Bundesumweltministerium getragenen Kompetenzzentrums Naturschutz und Energiewende (KNE) und unterstützt Kommunen und Investoren in Bürgerbeteiligungsprozessen.

Ihr Kontakt zu Wolfram Dreier:
wolfram.dreier@stw.de

lassen Sie uns zu Beginn dieser ersten Ausgabe der TRANSFER im Jahr 2018 kurz auf die Fokusthemen des Vorjahres zurückblicken: „Immer in Bewegung“, „Im Verbund mehr erreichen“, „Quer gedacht: Denken gegen den Strom“ und „Schöne neue Arbeitswelt!“ lauteten die Schwerpunkte der vier Ausgaben 2017. Mit diesen Themen wurden die traditionellen Steinbeis-Kompetenzen Innovation, Technologie und Veränderung unterstrichen und – wiederum typisch Steinbeis – diese Kompetenzen wurden in konkret vorgestellten Umsetzungsprojekten mit Unternehmen greifbar gemacht. Der zweite Teil des Titels der heutigen Ausgabe „Gesellschaft im Wandel“ knüpft am Bild der stetigen Veränderung an. Vorangestellt ist jedoch das Schlagwort „Diversity“ – wie passt das nun zusammen?

Der Begriff Diversity bedeutet zunächst nichts anderes als Vielfalt. In Bezug auf gesellschaftliche Auswirkungen wird „Diversity“ aktuell auch in Zusammenhang mit der Flüchtlingsfrage verwendet. Was vor wenigen Jahren noch ganz überwiegend unter negativen Aspekten diskutiert wurde, kommt immer mehr ins positive Rampenlicht. Die sich rasant ändernden wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen lassen immer mehr die Chancen einer vielfältigen Gesellschaft und Arbeitswelt erkennen. Natürlich kommt es, wie so oft, auch hier auf die positive Einstellung zur Veränderung und Vielfalt an. Ich jedenfalls bin davon überzeugt, dass Diversity für Unternehmen bereits heute ein unverzichtbarer Treiber für Kreativität und Innovationen ist und in Zukunft noch mehr sein wird.

Die Vielfalt in Unternehmen oder Teams spiegelt sich in mannigfacher Weise wider: Frauen und Männer, Jüngere und Ältere, Branchenerfahrene und Quereinsteiger, Einheimische und Zugezogene, Menschen mit verschiedenen Verhaltensausrägungen, abweichenden kulturellen und persönlichen Werten und auch mit unterschiedlichen Emotionen. Diese Tatsache der existierenden Vielfalt kann bildlich gesprochen durchaus als verborgener Goldschatz betrachtet werden. Dass beim bewussten Offenlegen und Fördern dieses Schatzes auch mal Sand ins Getriebe kommt und Emotionen ausbrechen, ist sicher nicht verwunderlich. In Zeiten des Wandels und der Diversität kommt es daher umso mehr auf eine gute Vertrauensbasis, eine glaubwürdige Kommunikation und auf klare Regeln im Umgang mit Konflikten an. Denn nur wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter bei all ihrer Verschiedenheit gegenseitig verstehen und einander vertrauen, können sie voneinander lernen, zielgerichtet zusammenarbeiten und zu Neuem inspiriert werden. Das Diversitätsgold wird gehoben.

Lassen Sie sich von den folgenden Beiträgen der Steinbeis-Kollegen inspirieren und wagen Sie sich hinein in die Goldmine der Diversität. Nutzen Sie Vielfalt und Veränderung als Chance zur Innovation! Viel Erfolg!

Ihr

Wolfram Dreier

Gut ist, wenn's agil ist!?

Warum wollen immer mehr Unternehmen „agil“ sein, fragt Steinbeis-Experte Prof. Dr. Kai Renz

„Agil“ ist ein Schlagwort der Zeit: Viele Unternehmen wollen endlich auch agil sein, am besten sollen alle Projekte und alle Organisationseinheiten umgestellt werden. Die Auflösung der unflexiblen und starren Strukturen hat das Ziel, einen besseren Kundennutzen und eine höhere Qualität zu erreichen. Und mehr Spaß soll das Ganze auch noch machen. Aber ist agil tatsächlich nützlich? Und wenn ja, wie gelingt ein agiler Umstieg? Was steckt hinter dem Wunsch agil zu sein und kann Agilität in einem Unternehmen verordnet werden? Diese Fragen hat sich Dr. Kai Renz gestellt, Professor für Software-Engineering an der Hochschule Darmstadt und Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Agile Softwaretechnik.

Agil ist, wer das „Agile Manifest“ zum Kernstück der eigenen Vorgehensweise macht. Das Agile Manifest ist ursprünglich als Reaktion auf die sogenannte Software-Krise entstanden, die Inhalte passen aber für alle Bereiche, in denen eine Gruppe etwas für eine andere Gruppe erstellt. Das Manifest besteht aus vier Kernpunkten:

1. Menschen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools.
2. Funktionierende Ergebnisse sind wichtiger als umfassende Dokumentation.
3. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
4. Der permanente Umgang mit Veränderungen ist wichtiger als das strikte Befolgen eines Plans.

Ist Agilität aber tatsächlich nützlich? Wer kennt sie nicht, die Projekte, die zu lange dauern, die zu teuer sind, die aus dem Ruder laufen? Und jeder, der schon einmal ein mittelgroßes bis großes (Software-)Projekt durchgeführt oder begleitet hat, weiß, dass eine korrekte Schätzung der Kosten und des Fertigstellungstermins eine unlösbare Aufgabe ist. Die Gründe für die Schwierigkeiten bei großen Projekten sind vielfältig und komplex, aber ein Grund ist in der Regel ausschlaggebend: Niemand weiß am Anfang, was am Ende wirklich gebraucht wird.

Ich habe häufig erlebt, dass Anforderungen, die zu Beginn eines Projekts als extrem wichtig eingestuft wurden, am Ende überhaupt keinen Nutzen hatten. Und umgekehrt war es häufig so, dass die am Ende wirklich wichtigen Funktionalitäten am Anfang des Projekts noch gar nicht bekannt waren. Und trotzdem werden viele Projekte so geplant, als könnte man am Anfang mehr oder weniger genau sagen, was am Ende herauskommen soll. Beispielsweise werden viele Festpreisprojekte mit einem zu Beginn fixierten Lastenheft/Pflichtenheft durchgeführt und die sich während des Projekts verändernden Anforderungen bewusst ausgeklammert – die Grundhaltung lässt sich oft mit „Change is expensive“ beschreiben. Der Grund für dieses Vorgehen liegt in der vermeintlich besseren Planbarkeit sowohl für den Auftraggeber als auch den Auftragnehmer.

Bei agilen Vorgehensmodellen (beispielsweise SCRUM oder KANBAN) wird natürlich auch am Anfang überlegt, was das Projektziel ist. Aber es werden konkret nur die Dinge in Angriff genommen, die zum aktuellen Zeitpunkt tatsächlich klar definierbar und wichtig sind. Das Ziel ist es, sehr früh nutzbare Ergebnisse für den Auftraggeber herzustellen. Die Grundhaltung bei agilen Projekten ist „Change is good“.

Meine persönliche Erfahrung als Software-Entwickler und Teamleiter in Software-Projekten hat gezeigt, dass eine agile Vorgehensweise in der Tat bessere und schneller nutzbare Ergebnisse für die Kunden hervor-

bringt. Allerdings ist die Einführung von agilen Methoden in einem Unternehmen mit einigen Hindernissen verbunden. Die Zuständigkeiten und die Planbarkeit von Ergebnissen verändern sich, essentiell ist dabei:

- Die Entscheidung über das „Wie“ wird gemeinsam durch das Team getroffen, nicht mehr allein durch eine Führungskraft,
- Es übernimmt jeder Verantwortung: Man kann sich nicht mehr hinter einer Führungskraft verstecken,
- Die Kommunikation zwischen Menschen steht im Vordergrund – wirklich und ernsthaft.

Eine wichtige Rolle beim Umstieg auf agile Vorgehensweisen hat das Management: War es bisher vollumfänglich für das „Was“ und „Wie“ zuständig, so verändert sich die Aufgabe im agilen Umfeld sehr viel stärker hin zu einem „Warum“. Das Management legt nicht mehr fest, wie Dinge erledigt werden, sondern erklärt, warum ein Projekt wichtig ist. Es ist dann die Aufgabe eines Product-Owners, aus diesem „Warum“ konkrete Anforderungen abzuleiten, zu priorisieren und an ein Team weiterzugeben. Das Team entscheidet eigenständig in kurzen Abständen, welche der aktuellen Anforderungen umgesetzt werden. Das Management hat also eine deutlich stärkere strategische Ausrichtung. Manager, die die Veränderungen der Randbedingungen früher und präziser kommunizieren, sind für die Projektbeteiligten wertvoll und werden geschätzt. Im Gegenzug lernen es Manager aber auch auszuhalten, nicht mehr direkt über das „Was“ und das „Wie“ zu entscheiden. Im Laufe der Zeit wächst das Vertrauen, dass das Team eigenverantwortlich und professionell arbeitet.

Was kann man tun, um in einem Unternehmen ein agiles Umdenken einzuleiten? Ganz im Sinne der agilen Vorgehensweise selbst ist es sinnvoll, den Umstieg immer mit umfassender Kommunikation zu begleiten. Allerdings ist hiermit keine uni-direktionale Kommunikation gemeint: Es geht nicht darum, agile Methoden zu postulieren, sondern es geht um einen echten Dialog. Es funktioniert nicht, wenn die obere Führungsetage auf dem Neujahrsempfang verkündet, dass im Unternehmen ab sofort alles agil ist. Agilität lässt sich nicht verordnen! Deshalb ist es wichtig, Agilität unbedingt schrittweise und ausgehend von konkreten Projekten einzuführen. Es zeigt sich aber auch, dass nicht jeder Mitarbeiter bereit ist für ein agiles Arbeitsumfeld. Es kann also durchaus vorkommen, dass sich Team-Strukturen verändern, weil Team-Mitglieder sich neu oder anders orientieren. Wenn allerdings das agile Vorgehen in Projekten und im Unternehmen insgesamt funktioniert, dann erhält man tatsächlich deutlich früher nutzbare und qualitativ hochwertige Ergebnisse.



Prof. Dr. Kai Renz

Steinbeis-Transferzentrum Agile Softwaretechnik (Darmstadt)

kai.renz@stw.de | www.steinbeis.de/su/2129



Im Fokus Diversity: Gesellschaft im Wandel

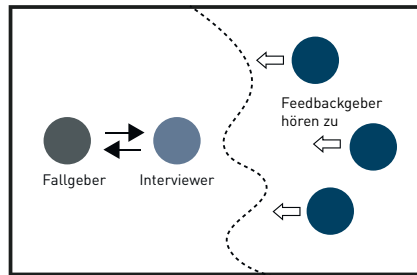
Steinbeis-Experten und ihre Perspektiven

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel, Transnationalisierung und Individualisierung von Lebensverläufen, Digitalisierung und die durch Globalisierung immer stärker vernetzten Arbeits- und Lebenswelten der Menschen – Unternehmen müssen sich zukünftig noch stärker darauf einstellen, dass ihre Belegschaft immer vielfältiger und „bunter“ wird. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Diversity – der bewusste, wertschätzende und respektvolle Umgang mit Verschiedenheit und Individualität – immer mehr an Bedeutung. Denn gerade Unternehmen können davon profitieren, in heterogenen Teams zu arbeiten: Dort treffen unterschiedliche Perspektiven, Meinungen und Erfahrungen aufeinander, was zu höherer Kreativität und damit zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen kann.

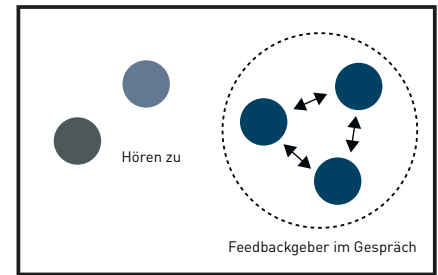
Wie Diversity und auch Diversity Management in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können, berichten Steinbeis-Experten im Fokusteil: Kollegiale Beratungen zur Förderung von interkultureller Kompetenz, Mädchen- und Frauenförderung, Diversity als Innovations-treiber und Erfolgsfaktor in Unternehmen und bei Start-ups, aber auch der Umgang mit Konflikten in der vielfältigen Belegschaft und Personalstrategien in Zeiten von Diversity – die Palette der Themen ist breit und vielfältig.

Kollegiale Lösungsfindungsprozesse für den internationalen Kontext

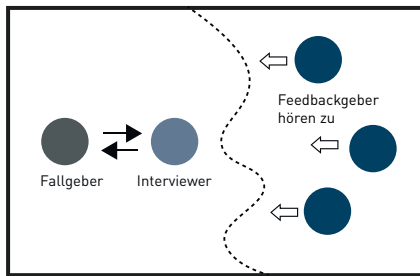
1. Situationsanalyse, Anliegen, Beratungsauftrag



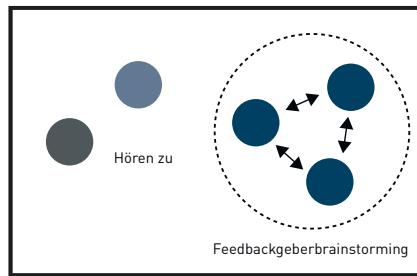
2. Feedback, Annahmen, Hypothesen, offene Fragen



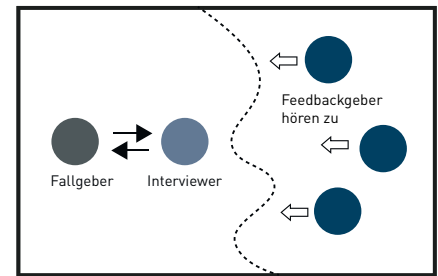
3. Zukunftsorientierung, Ziele-, Ressourcenklärung



4. Lösungsbrainstorming



5. Lösungsfindung



Das hat Potenzial!

Kollegiale Beratungen zur Förderung interkultureller Kompetenz

Aus Unternehmenssicht bietet Diversity viele Chancen und Potenziale, aber auch Herausforderungen und Risiken. Wie Unternehmen Potenziale aus wachsender Internationalität und Interkulturalität mithilfe einer strukturierten Methode effizienter nutzen können und welche Rolle dabei die kollegiale Beratung spielt, erklärt Dr. Sabine Horst. Sie ist Leiterin des Steinbeis-Beratungszentrums Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen in Stuttgart.

Am Anfang stand ein Spiel – als Auftakt zu einem internationalen Führungskräfte-Workshop zur Entwicklung von Lösungswegen für dringliche Praxisanliegen der Teilnehmenden mit externer Begleitung. Der spielerische Auftakt sollte für die nachfolgende Bearbeitung von Praxisthemen im Workshop eine gute Grundlage schaffen. Allen Teilnehmenden war bewusst, dass sich im Miteinander künftig Dinge verändern beziehungsweise verbessern müssen. Denn wachsende Missstände galt es zu beseitigen und dafür an manchen Stellen das Ruder herumzulenken – Umdenken war die Devise.

Der Arbeitgeber, ein mittelständisches Unternehmen, war in den letzten zwei Dekaden stark gewachsen, vor allem international – vorwiegend durch Mergers & Acquisitions. Wachstums- und Integrationsprozesse wurden ausschließlich produkt-, technik- und prozessorientiert initiiert. Parallel veränderte sich das Kerngeschäftsfeld, u.a. durch Digitalisierung. Kosten- und Zeitdruck und damit Arbeitsbelastung nahmen kontinuierlich zu, nicht vorhergesehene Herausforderungen ebenso.

Der Workshop sollte dazu dienen, einige „Knackpunkte“ zu identifizieren und Veränderungen idealerweise schon auf konkrete Aufgaben anzuwenden. Hierfür mussten Teilaspekte aus der komplexen Thematik als Fokus herausgegriffen werden. In diesem Falle die Annahme, dass die Vernachlässigung wertvoller Ressourcen und Potenziale aus der wach-

senden Internationalität und Interkulturalität zu Hürden und Mehraufwänden führte. Dies galt es zu prüfen.

Drei Kleingruppen à sechs Personen aus unterschiedlichen Ländern und Fachbereichen traten so im Wettkampf gegeneinander an: Welcher Gruppe würde es am schnellsten gelingen, die richtige Antwort auf die gestellte Frage in der vorgegebenen Zeit (20 Minuten) zu ermitteln? Die Teilnehmenden bekamen Karten, die einzelne, zunächst unzusammenhängend erscheinende Informationen enthielten. Weitere Spielregeln folgten.

Eine Gruppe war nach 14 Minuten davon überzeugt, die richtige Lösung gefunden zu haben, und schritt siegesicher zur Kaffecke. Die Atmosphäre war gelöst. Ihre Lösung stellte sich als richtig heraus. Die zweite Gruppe kam in genau den vorgegebenen 20 Minuten zu einem Ergebnis. Sie betonten, dass dieses nur vorläufig sei, da die Zeit zur Überprüfung der Lösung gefehlt habe. Sie nutzten die Kaffeepause, dies nachzuholen. Die Stimmung war etwas angespannt und löste sich spürbar, als sich herausstellte, dass das Ergebnis richtig war. Bei der dritten Gruppe war mit Ablauf der 20 Minuten ein Ergebnis noch nicht in Sicht. Hierzu eine Teilnehmerin: „Wir haben uns wohl verzettelt“. In der Kaffeepause war das Unbehagen zu spüren, zur „Verlierergruppe“ zu gehören, man ging sich etwas aus dem Weg.

Alle Gruppenerfahrungen waren für den Workshop wichtig und entsprachen Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag. Die Annahme, dass einer der Hebel in der Lösung der aktuellen Probleme der Umgang mit Interkulturalität in einem weiteren Sinne sein könnte, hat sich bestätigt. Alle Gruppen reflektierten ihre Zusammenarbeit, daraus auszugsweise einige Erfolgsaspekte der „Gewinnergruppe“:

- Die „bunte Mischung“ an Teilnehmern aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen, Persönlichkeiten und Fachexperten hat zwar manchmal zu Durcheinander geführt, aber in wichtigen Entscheidungsmomenten hat Perspektivenvielfalt und Kreativität positiv zur Lösungsfindung beigetragen.
- Rollen wie Moderator, Ideengeber, Bedenkenträger, Vermittler, Entscheider etc. wurden wechselnd wahrgenommen, in einem dynamischen Miteinander, das geprägt war von einem guten Gespür für die Teamarbeit. Eigenverantwortung, Respekt und Empathie identifizierten die Teilnehmenden hier als Schlüssel. Einzig die Funktion des Protokollanten, der zudem die Berechnungen übernahm, wurde konstant von einem Controller übernommen.
- Gleiche Augenhöhe ermöglichte ausgeglichene Redebeiträge und das Einbringen persönlicher, sozialer und fachlicher Kompetenzen. „In der Summe war alles da, was wir brauchten“, stellte eine Teilnehmerin fest.
- Gruppenzugehörigkeitsgefühl sorgte für zunehmenden Ehrgeiz und auch Spaß an der Zusammenarbeit. Durch das Erleben der Kolleginnen und Kollegen in anderen Rollen als den gewohnten gelang es Teilnehmenden, Vorurteile abzubauen.
- Eine lockere, humorvolle Arbeitsatmosphäre ermöglichte einen entspannten Umgang mit Missverständnissen aufgrund unterschiedlicher Sprachkenntnisse. Maßgeblich hat eine Führungskraft dazu beigetragen, die sich selbstreflektiv kulturell von Sozial- und Beziehungsorientierung geprägt bezeichnete. Durch ihr Verhalten und Wirken auf die Gruppe fühlten sich andere ermutigt, ihre Ideen einzubringen – im Unterschied zu manchen Business Meetings, die eher demotivierend wirken.

Alle Gruppen konnten sowohl konstruktive als auch zu verbessernde Aspekte benennen. Hinderliche Aspekte waren beispielsweise:

- Dominanz geringer Fehlertoleranz und eines hohen Absicherungsbedürfnisses sowie mangelndes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen. Dies wurde zurückgeführt auf die Prägung eines Großteils der Gruppenteilnehmer durch eine autoritäre beziehungsweise hierarchieorientierte Kultur.
- Starre Verteilung von Rollen (nicht zwischen Personen wechselnd) mit der Konsequenz, dass Kompetenzen nur eingeschränkt wirksam werden konnten.
- Einmal getroffene Entscheidungen wurden nicht hinterfragt, wodurch konsequent in die falsche Richtung gedacht wurde.
- Grundsätzliche Fehleinschätzung von Kompetenzen auf Basis von Vorurteilen beziehungsweise Stereotypen.

Um die Vielfalt von Ressourcen und Potenzialen künftig auch im Arbeitsfeld für kreative Lösungsfindungen zu nutzen, stellte sich der Bedarf eines professionellen Tools heraus. Dies fand sich in der Methode der kollegialen Beratung, die erfolgreich für die Bearbeitung der Praxisthemen im Workshop eingesetzt werden konnte. Erfolgreich auch deswegen, da sie einen Rahmen bietet, der den von der Gruppe gesammelten Erfolgsfaktoren Raum gibt. Zum geregelten Einsatz dieses Tools

wurden sogenannte Leadership Corners implementiert. Diese finden zu unterschiedlichen Anlässen in wechselnden Konstellationen statt und werden auch virtuell durchgeführt.

Diversity bietet Unternehmen viele Chancen, bringt aber auch zahlreiche Herausforderungen mit sich. Daher scheint es naheliegend, zur Sicherung einer optimalen Nutzung der Chancen das Thema strategisch-konzeptionell anzugehen, zum Beispiel in Form eines Diversity-Managements und der Entwicklung von Führungskräften und Personal. In dem beschriebenen Beispiel wurde eine Vorgehensweise auf eine aktuell drängende Problemsituation zugeschnitten vorgestellt und damit aufgezeigt, dass Organisationen und Führungskreise auch ohne übergeordnete Strategie schnell situativ handlungsfähig sind. Dennoch sollten sich Organisationen und Unternehmen in einer Welt wachsender Vielfalt auf unterschiedlichen Ebenen diesen Themen strategisch widmen, die Organisation entsprechend aufstellen, Personal und Führungskräfte kontinuierlich begleiten und entwickeln.

Die **kollegiale Beratung** bietet folgende, die Wirksamkeit von Vielfalt und Effizienz unterstützende Strukturelemente:

- Zeitliche Begrenzung der Lösungsfindungsprozesse
- Aufteilung des Prozesses in Phasen von der Anliegenklärung bis zur Lösungsfindung
- Perspektivenvielfalt durch Feedbackrunden und Brainstormings
- Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationsstile
- Rollenaufteilung mit verschiedenen Arbeitsaufträgen in den jeweiligen Phasen
- Anwendung dem internationalen Kontext angemessener Gesprächs- und Visualisierungstechniken
- Regelmäßige Reflexion der Methodenanwendung und Gruppendynamik

Abb.: Visualisierung der Phasen einer kollegialen Beratung © Dr. Sabine Horst



Dr. Sabine Horst ist Leiterin des Steinbeis-Beratungszentrums Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen. Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Unternehmens umfasst Führungskräfte- und Personalentwicklungsmaßnahmen, kollegiale Beratungen, Strategie- und Konzeptentwicklung für Human Resource Development, Beratung zum Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck sowie Beratung und Unterstützung

für KMU bei der Beantragung von ESF-Fördermitteln.



Dr. Sabine Horst

Steinbeis-Beratungszentrum Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen. (Stuttgart)

su1550@steinbeis.de | www.steinbeis.de/su1550



Navigieren am Eisberg

Diversity-Management als Kompass im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt

Wie wirkt Vielfalt nicht nur als Imagefaktor, sondern auch als Innovationstreiber? Wie können Unternehmen hier Impulsgeber für die Gesellschaft sein? Mit diesen und weiteren Fragen zu Diversity und Diversity-Management setzt sich Steinbeis-Expertin Beate Wittkopp auseinander.

„Gleich und Gleich gesellt sich gern“ – dieses vertraute und Zusammengehörigkeit verheißende alte Muster wird heute immer mehr in Frage gestellt. Denn in unserem gesamten Lebensalltag führt der Wandel in die Auflösung von Grenzen und schafft Raum für Neues. Quer über Fachdisziplinen, Branchen und Organisationen hinweg entstehen neue Verbindungen und ungewohnte Schnittstellen. Gerade aus diesen Konvergenzen wird hohe Innovationskraft geschöpft. Zwischen den Akteuren entstehen neue Formen der interdisziplinären Interaktion, vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten und Kooperation im Wettbewerb.

Die gesellschaftlichen Megatrends der Gegenwart – Globalisierung, demographische Entwicklung und die weltweite reale und virtuelle Vernetzung sind Verstärker und bedeuten gleichermaßen Chance und Herausforderung für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Hier besteht eine gemeinsame Aufgabe in der Integration und Partizipation dieser Vielfalt. Diversität macht nicht Halt vor geographischen, kulturellen, organisatorischen oder administrativen Grenzen. Daher bietet – aus meiner Sicht und ohne das Thema in seiner Bedeutung überfrachten zu wollen – eine kluge Diversity-Strategie einen Kompass im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt.

Diversity-Management ist kein Minderheitenprogramm, sondern ein zukunftsgerichtetes, anspruchsvolles Denkmodell für die Zusammenarbeit und für das Zusammenleben. Diversität in ihren Dimensionen und

Facetten gleicht gewissermaßen einem Eisberg: Der kleinere Teil sind die sichtbaren, messbaren Merkmale wie Gender, Alter, Herkunft, Physis – den größeren und unsichtbaren Teil machen die Prägung, die Werte, Haltung und Erfahrung aus. Mit Wertschätzung und Augenhöhe im Umgang mit den unterschiedlichen Merkmalen, Sicht- und Herangehensweisen kann diese Vielfalt wertschöpfend gestaltet, können Stereotype und Vorbehalte überwunden werden. Aber sobald Einzelaspekte überbetont werden, droht Spaltung, wie der Blick auf einzelne Gruppierungen unserer Gesellschaft in bedrückender Schärfe zeigt. Daher sind Führungspersönlichkeiten als Vorbild und Kümmerer gefragt, die die Rahmenbedingungen für diese Diversifizierung so verändern, dass sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die praktische Umsetzung gestalten können. Hierzu werden weniger neue Regeln als vielmehr neue Ressourcen gebraucht.

Für die passende Diversity-Strategie gibt es kein „one-size-fits-all“! Denn jedes Unternehmen hat seine eigene DNA und muss seinen eigenen Weg im Wandel finden oder braucht, um im Bild zu bleiben, den Maßstab. Mit Blick auf den Markt erhöht dann Diversität im Team die Chancen, vielfältige Lösungen für die wachsende Vielfalt an Kundenwünschen zu finden und kundenspezifische Geschäftsmodelle zu entwickeln. Um hier auch schnell genug agieren zu können, braucht das Unternehmen zudem gegenüber dem Kunden eine Vielzahl neuer Kompetenzen und Rollen. Daher entscheiden weder die Branche noch die Größe eines

Unternehmens über die Relevanz der Diversity-Strategie, sondern Kultur und Wettbewerb. Zur Veranschaulichung seien die Felder Arbeitsmodelle, Internationalität und Generationenmanagement kurz betrachtet: Die Entgrenzung in der Arbeitswelt muss sich in neuen Arbeits- und Karrieremodellen abbilden, um neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Aus den tradierten Strukturen und Organisationsprozessen geht die Entwicklung über agiles Projektmanagement bis in selbstorganisierende Netzwerke. Partizipation und Transparenz werden deutlich erhöht, dieser gegenseitige Einblick ermöglicht wiederum mehr Verständnis. Die richtige Wahl in der Vielfalt an Kommunikationskanälen und -werkzeugen kann die übergreifende Kommunikation sehr erleichtern. Damit kommt diese Modell-Vielfalt nicht nur im persönlichen Umfeld den Erwartungen der Belegschaft nach Vereinbarkeit und Balance entgegen. In der Arbeitswelt fördert sie die zunehmende Vernetzung und verdichtet und beschleunigt damit den Transfer entscheidend. Bekanntermaßen befinden sich gerade die höchsten Potenziale für Innovation und Wertschöpfung an den Schnittstellen von Branchen, zwischen Unternehmen und Wissenschaft. Quer zur bisherigen Wertschöpfung können im Netzwerk Querschöpfungsketten® entstehen (Querschöpfung® ist ein eingetragenes Markenzeichen der S2i und des Steinbeis-Transferzentrums TransferWerk-BW). Voraussetzung ist die fach-, standort- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit in interdisziplinären und internationalen Teams. Wenn es gelingt, diese technologische Vielfalt mit der kulturellen zu verknüpfen, gewinnt die Diversität ihre kognitive Dimension und wird zum Motor im Innovationsgeschehen.

Hier entstehen neue Aufgaben und ein wachsender spezifischer Fachkräftebedarf. Er wird durch die demographische Entwicklung, den Fachkräftemangel gerade in den neuen Technologiefeldern und durch die Internationalisierung verschärft. In diesem Wettbewerb müssen sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber mit ihren Angeboten an ganz unterschiedliche Zielgruppen richten, das erfordert schon hier die gewünschte Diversität zu bieten. Je stärker ein Unternehmen im globalen Markt agieren möchte, umso wichtiger werden interkulturelle Kompetenzen, denn die Kultur prägt das Denken und Handeln. Diese Internationalität muss daher adäquat in der Belegschaft einschließlich der Geschäftsführung aufgebaut werden. Denn gerade die Internationalisierung spitzt den Wettbewerb um Kunden und Fachkräfte zwar zu, eröffnet hier aber auch Ressourcen. Voraussetzung zur Erschließung dieser Potenziale wiederum ist der Ausbau von interkulturellen Kompetenzen und Verständnis in den Teams. Auf dieser Basis kann die standortübergreifende Zusammenarbeit in die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte führen. Das ist übrigens keine Einbahnstraße. Denn heute kehrt auch weit über die Hälfte der ausländischen Studierenden nach Abschluss direkt oder indirekt in ihre Heimatländer zurück. So bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit der „umgekehrten“ Integration an ihren internationalen Standorten, ebenfalls eine Form von Diversity-Management.

Unterschiedliche Prägungen in Denken und Handeln zeigen sich auch im Vergleich zwischen den Generationen. Diese werden von allen Beteiligten in der Regel zunächst eher als Herausforderungen wahrgenommen, bieten aber ein besonderes Potenzial für das innerbetriebliche Wissens- und Informationsmanagement. Das Generationenmanagement stellt ein Wachstumsfeld dar, arbeiten doch schon heute bis zu vier Generationen in einem Betrieb zusammen – dieser Zeitraum wird

demographisch bedingt weiter zunehmen. Hier muss die Geschäftsführung ein Arbeitsklima sicherstellen, in dem neue Themen nicht trennen und zum gegenseitigen Ausschluss führen. Es gilt zunächst allen Beteiligten chancengleich die Möglichkeit zu bieten, sich leistungsbereit und -fähig zu halten. Das bedeutet einen bunten Strauß zielgruppengerechter Maßnahmen in der Weiterqualifizierung, im Gesundheitsmanagement, lebensphasenorientierter Personalpolitik und vielfältiger Arbeitsmodelle zur Life Balance und Karriereplanung. So vielfältig aufgestellt kann ein Unternehmen nach innen und außen wirken. Eine gut gewählte Diversity-Strategie kann damit im Betrieb zum elementaren Baustein der Unternehmenskultur und als Wertekompass zum Vorbild in der Gesellschaft werden. Die Fähigkeit, über den eigenen Horizont, Kultur und Funktion hinweg zu sehen, bedeutet – übrigens ganz im Sinne der Steinbeis-Philosophie – die individuellen Kompetenzen auszubauen, zur gemeinsamen Lösung komplexer Probleme einzusetzen und dabei Trennendes in den Hintergrund zu stellen. Dann kann die Vielfalt an Expertisen und Perspektiven große Kraft entfalten.

Weiterführende Links:

- www.anders-innovieren.de
- Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA, www.inqa.de
- Charta der Vielfalt, www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/

Abb.: © istockphoto.com/bowie15



Beate Wittkopp leitet das Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW. Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Unternehmens umfasst Transfermodelle in der Digitalisierung, Strategien für Chancengleichheit im Kulturwandel von Unternehmen und Gesellschaft, Talentscouting im MINT-Sektor und Projektinitiativen in technologiegetriebenen Netzwerken. Innerhalb des Steinbeis-Verbundes ist Beate Wittkopp

aktiv in der DaSi- und der UKC-Group sowie in der Just-Testbed-IT-Initiative. Sie ist im Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie (LVI) und im Forum Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg e.V. (LR BW) und vertritt den LVI in der Landes-Initiative „Frauen in MINT-Berufen“ und im Beirat der Landesagentur Leichtbau. Beate Wittkopp arbeitet mit in Strategiegruppen des baden-württembergischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau zur Digitalisierung und Chancengleichheit. In der Wirtschaftsinitiative „Baden-Württemberg: Connected e.V. (bwcon)“ zur Förderung des Hightech-Standortes Baden-Württemberg und dort im Board der Special Interest Group „Future Work“ befasst sie sich mit der Entwicklung agiler Arbeits- und Karrieremodelle.



Beate Wittkopp
Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW (Schönaich)
su1755@sttw.de | www.transferwerk-bw.de



„Die Vielfalt der Meinungen führt zu besseren Entscheidungen“

Im Gespräch mit Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich und Professor Dr. Elke Theobald, Leiterinnen der Steinbeis-Unternehmen Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim

Unter welchen Voraussetzungen die Vielfalt der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen kann und warum die Frauenförderung nach wie vor von großer Bedeutung ist, darüber haben Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich und Professor Dr. Elke Theobald, Leiterinnen der Steinbeis-Unternehmen Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim, mit der TRANSFER gesprochen.

Frau Professor Burkhardt-Reich, Frau Professor Theobald, es steht außer Frage, dass Diversity fest in der Arbeitswelt verankert ist. Aber eine bunte Mannschaft führt nicht automatisch zum Erfolg. Wo sollen Unternehmen ansetzen, damit sich Vielfalt in der Belegschaft auszahlt?

Eine bunte Mannschaft führt nur dann zum Erfolg, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren ganz spezifischen unterschiedlichen Kompetenzen wahrgenommen, wertgeschätzt und auch entsprechend im Unternehmen eingesetzt werden. Nur wenn die diversen Meinungen als Bereicherung gesehen werden, sind diverse Teams erfolgreich, denn die Vielfalt der Meinungen führt zur Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und somit zu besseren Entscheidungen. Damit diese Effekte wirken können, benötigt es eine offene Unternehmenskultur. Vielfalt als Chance zu begreifen bedeutet, heterogene Teams so zusammenzuführen, dass sich die Kompetenzen ergänzen. Das ist Führungsaufgabe – deshalb bedarf es nicht nur einer bunten Mannschaft, sondern auch Führungsleitsätze, die den gelingenden Umgang mit Diversity beinhalten.

Ihr Steinbeis-Innovationszentrum beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ und ist Träger des Projektes „Spitzenfrauen BW“, bei dem es sich um das Karriereportal für Frauen und Unternehmen in Baden-Württemberg handelt. Warum ist Ihnen dieses Thema so wichtig?

Wir erleben bei uns an der Hochschule junge Frauen, die mit den besseren Abiturnoten als ihre männlichen Kollegen zu uns kommen und dann auch häufig mit einem besseren Abschluss ihr Studium beenden. In der Regel gelingt unseren Studentinnen auch ein guter Berufseinstieg, aber nach wenigen Jahren haben ihre männlichen Kollegen auf der Karriereleiter die Nase vorn. Das ist für uns eine wichtige Motivation, daran zu arbeiten, dass sich dies verändert: Wir wollen zeigen, dass Frauen alles mitbringen, was es für Führungspositionen braucht, dass aber für weibliche Karrieren auch die Rahmenbedingungen in den Unternehmen stimmen müssen. Aus unserer Sicht gehört zur gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen auch, dass qualifizierte Frauen die gleichen Chancen auf Führungspositionen wie Männer haben. Dafür bieten wir den Frauen in unserem Projekt ein Netzwerk mit vielfältigen Ange-



boten und für Unternehmen viele Instrumente und Denkanstöße zur Gestaltung einer chancengleichen Arbeitswelt.

Sehen Sie besondere Bedarfe zur Frauenförderung bei spezifischen Zielgruppen?

Auf jeden Fall gibt es hier sehr dringenden Handlungsbedarf: Wir haben in unserer Community Akademikerinnen mit Migrationshintergrund, die Erschütterndes berichten. Einige Beispiele wollen wir nennen: Keine Einladung zu Vorstellungsgesprächen mit ausländischem Namen und sofortige Einladung der gleichen Damen, nachdem sich durch Heirat der Name in einen deutschen geändert hatte. Das stark veränderte Verhalten der Kollegen und Kunden bei Telefongesprächen gegenüber den Frauen nach der Namensänderung. Und noch gravierender: Eine Spitzenfrau, die für einen deutschen Konzern Geschäftsführerin einer ausländischen Tochter war, stellt in Deutschland fest, dass diese Karriere hier nie möglich gewesen wäre. All diese Beispiele zeigen: Die Rollenmodelle und Stereotypen scheinen so tief verankert zu sein, dass ein dringender Handlungsbedarf in den Unternehmen angezeigt ist. Hier wird wertvolles Potenzial verschenkt!

In einer von Globalisierung und Digitalisierung geprägten Arbeitswelt wird das Thema Diversity immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Wie können sich die Unternehmen auf diese Entwicklung vorbereiten?

Um diese Veränderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen, ist eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig. Dies kann genutzt werden, um sogenannte Möglichkeitsräume für Frauenkarrieren zu schaffen. Einige Stichworte in diesem Zusammenhang sind: Weg von der Präsenzkultur hin zur flexiblen Raum- und Zeitgestaltung; Veränderung der Karrieremodelle: weg von der Kaminkarriere hin zu Rotationskarrieren; Transparenz der Karrieremechanismen; weg von strengen Hierarchien hin zum kooperativen Führungsstil, der im Übrigen eine zwingende Voraussetzung für die Zusammenführung der Teams im Rahmen der Digitalisierung sein wird. Der Karrierebegriff muss neu definiert und auch für die junge Generation wieder attraktiver werden: Der Gestaltungswille und spannende Projekte stehen dabei im Fokus der persönlichen Ziele und nicht die hierarchische Karriere als Leitbild. Damit muss in den Unternehmen die Überprüfung noch vorhandener Rollenbilder und Stereotypen und natürlich die Anpassung des Führungsstils einhergehen.

Abb.: © fotolia.de/Gundolf Renze



Professor Dr.
Barbara Burkhardt-Reich



Professor Dr. Elke Theobald

Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich und Professor Dr. Elke Theobald leiten das Steinbeis-Transferzentrum sowie das Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim. Die Schwerpunktthemen der Steinbeis-Unternehmen sind Schule und Wirtschaft, Entrepreneurship-Education, Berufsorientierung in Schulen und Bildungseinrichtungen, Frauen in Führungspositionen, Marketing Intelligence und Management Monitor, Online Marketing sowie Marketing-Kommunikation.



Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich

Professor Dr. Elke Theobald

Steinbeis-Transferzentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim (Pforzheim)

su0587@stzw.de | www.szue.de | www.gmindset.com



Coden ist cool

Auch Mädchen können Mathe

Wer die digitale Transformation der kommenden Jahre nicht nur bewältigen, sondern auch treiben will, sollte dort ansetzen, wo Begeisterung, Neugier und Motivation für Neues ausgeprägt werden. Und vor allem keine Stereotype bedienen, sondern die Vielfalt als Chance nutzen. Dafür setzt sich Christine Regitz ein, sie ist Vice President User Experience bei SAP und Mitglied des Steinbeis-Kuratoriums.

Es gibt höchst eigenartige Geschenke, die bei Eltern, Großeltern oder Freunden hoch im Kurs stehen und mit denen insbesondere immer wieder Mädchen beschenkt werden: Das sind T-Shirts, bevorzugt in Pink oder Rosé, mit dem Schriftzug „Mathe ist ein Arschloch“. Immer wenn ich es entdecke, lässt es mich fassungslos zurück. Und das ist eine höfliche Untertreibung. Ein solches Präsent ist unwürdig und ein Danaergeschenk dazu, in zweierlei Hinsicht. Einerseits suggeriert es, dass Mathematik lästig oder anstrengend sei, andererseits behauptet es, dass Mädchen mit Mathe sowieso weniger am Hut haben. Beides ist gefährlich. Hier muss die Frage gestellt werden: Welches Bild vermittelt der markige Spruch über die Trägerin? Und welches Bild attestiert es uns, dem Land der Dichter und Dichterinnen, der Denker und Denkerinnen? Investition in die Zukunft geht anders. So (selbst-)ironisch der Spruch vielleicht gemeint sein mag, so stereotyp-verfestigend ist seine Aussage insgesamt, die wir uns als aufgeklärte Gesellschaft weder leisten können noch leisten sollten. Das gleiche gilt übrigens auch, wenn das Wort Mathe wahlweise durch Informatik oder Technik ersetzt wäre.

Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik sind weder fachlich noch intellektuell eine Spielwiese, auf der Mädchen und Frauen nichts zu suchen haben oder die allein dem männlichen Teil der Gesellschaft vorbehalten sein sollte. Mädchen und Frauen gehören hier so

selbstverständlich hin, wie sie ein Smartphone in der Tasche tragen, Autos, Schiffe und Flugzeuge lenken, Europas größter Verkehrsgesellschaft vorstehen oder die Umlaufbahn für Raummissionen errechnen. Und in Zeiten digitaler Umbrüche und Quantensprünge ist es weder schick noch zielführend, Stereotype zu zementieren oder Frauen zu diskreditieren. Auch wenn Statistiker jetzt aufschreien, weil die Zahlen etwas anderes belegen und die Studierendenzahlen ein vermeintliches Desinteresse von Frauen an diesen Fächern belegen. Das beweist noch lange nicht, dass sie desinteressiert sind. Die Statistik dokumentiert lediglich, dass Frauen in diesen Fächern nicht da sind. Vielleicht sind Wege falsch, um Mädchen und Frauen für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften zu begeistern? Eventuell sind die Ziele und Methoden nicht richtig, mit denen mathematisch-naturwissenschaftliche Fächer unterrichtet werden? Oder möglicherweise sind die Rahmenbedingungen nicht angemessen, damit mehr Mädchen ihre Talente für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik entdecken und ausbilden können? Daran sollte sich unbedingt etwas ändern. Denn unstrittig ist: Diese Fächer sind kein Hexenwerk, kein Geheimwissen. Beispiele und Vorbilder von Frauen, die in all diesen Bereichen und mit viel Sachverstand tätig sind, gibt es ja reichlich, wenngleich sie als Expertinnen meistens nur für fachlich Interessierte sichtbar sind. Der Allgemeinheit, den Medien und Talkshows sind sie anscheinend seltener bekannt.

Wenn wir etwas ändern wollen – und das ist für eine vielgestaltige, komplexe und sich angesichts der digitalen Transformation rasant ändernde Welt unverzichtbar – dann müssen wir an den Fundamenten der Bildung rütteln. Wer die Herausforderungen der digitalen Veränderungen als Gesellschaft zukünftig bewältigen will, muss dort ansetzen, wo Wissbegier und Spieltrieb noch frei von klischeehaftem Verhalten sind. Bereits in frühen Jahren werden die Weichen für mathematische und naturwissenschaftliche Interessen gestellt – und das gilt für Jungen und Mädchen gleichermaßen. Und hier liegt zwangsläufig auch der Schlüssel für alle nachfolgenden Entscheidungen: Berufswahl, Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungspotenziale sowohl für das Individuum als auch für die Gesellschaft insgesamt.

Wie könnte ein kluger Bildungskanon aussehen, der bereits früh einsetzt? Es kann nicht darum gehen, bereits im Kindergarten IT-Nerds heranzuziehen und meint keinesfalls, die Wisch-und-weg-Technik auf dem Pad oder Smartphone zu erlernen. Aber hier spielerisch und altersgerecht Technik und Umwelt zu erkunden ist kein Fehler. Wie es Chemie-Baukästen, Lego oder Puppenwagen gibt, wären kindgerechte Grundbausteine der Digitalwelt ein erster und niedrigschwelliger Einstieg. Anspruchsvoller wird die digitale Bildung notwendigerweise bereits vom ersten Schultag an, wenngleich auch hier altersgerechte Kriterien und Curricula gelten. In Kombination mit Mathematik oder auch Physik müssen die Weichen für Kenntnisse der Informatik gelegt werden. Und dies verpflichtend für alle. Informatik oder Mathematik als Wahlfach ist keine Wahl. Denn wer später, egal ob als Bürokauffrau oder Lagerist, Chirurgin oder Verkäufer, eine Chance im Berufsleben haben soll, wird ohne digitale Bildung keinen Blumentopf gewinnen. Digitale Bildung, so sind wir in der Gesellschaft für Informatik (GI) überzeugt, muss notwendigerweise aus technologischer, kulturell-gesellschaftlicher und anwendungsbezogener Perspektive erfolgen. Das Grundwissen zu haben, wie die Technik funktioniert und was sie kann, ist ein Aspekt, der andere folglich die Anwendungsperspektive der Programme, wofür nutze ich sie, inklusive Urheberrechte und Datenschutz. Als dritte Komponente ist die ethisch-philosophische Einordnung der digitalen Technik und Anwendung erforderlich. Dafür bedarf es eines eigenständigen Lernbereichs zur grundlegenden Aneignung und Orientierung, der dann allerdings seinen Niederschlag auch fächerübergreifend finden muss.

Wer meint, Mädchen hätten andere Bildungspräferenzen und würden in digitaler Bildung abgehängt oder untergebuttert, muss umdenken. Ohne das gemeinsame Lernen insgesamt infrage zu stellen, können einzelne Fächer wie Mathe, Physik oder digitale Bildung mono-edukativ unterrichtet werden, was Mädchen die Chance gibt, frei von klischeehaften Zuschreibungen zu lernen und sich auszuprobieren. Viele Modellversuche und Studien belegen, dass Mädchen in diesen Fächern dann sogar gestärkt werden und bessere Ergebnisse erzielen. Selbstverständlich bei gleichen Curricula. Dann macht Wissen Spaß, setzt Kreativität und Potenziale frei.

Wer nicht an der Basis beginnt, also das Signal Richtung Mathematik, Informatik und digitale Bildung stellt, wird den Zug verpassen, der derzeit Fahrt aufnimmt. Der verliert den Wettlauf mit der Zeit und die Talente. Vor allem die weiblichen. Darunter sind übrigens nicht nur IT-Frauen oder mathematisch gebildete zu verstehen, sondern alle in ihrer

Vielfalt und an ihrem Platz, den sie anstreben. Um es unmissverständlich zu sagen: Die Digitalisierung greift in alle Berufsfelder ein, in den Alltag, in unser Leben und Denken. Es wird kein Stein auf dem anderen bleiben. Aber daraus sollten wir konstruktive Schlüsse ziehen. Mit einer soliden Bildung und einem grundlegenden Verständnis digitaler Technik und Prozesse werden auch viele Betätigungsfelder für Frauen existieren, in denen technisch-mathematisches und digitales Verständnis, aber kein explizites Spezialwissen erwartet wird: in Gesundheits- und Sorgeberufen, in Bildung und Verwaltung, in Gastronomie und Handwerk. Agieren zu können, Prozesse zu steuern und zu hinterfragen, entspricht einem tief verwurzelten weiblichen Bedürfnis, die Dinge zu durchdringen. Warum sollten Frauen ausgerechnet im digitalen Kontext außen vor bleiben wollen? Das leuchtet nicht ein. Aber die Entwicklungen der Zeit müssen und werden sie erkennen. Wer keine Benutzeroberfläche entwickeln oder Ingenieurin werden möchte, wird sich als kommunikative Mittlerin zwischen dem Software-Entwickler und den Endanwendern entfalten können.

Mehr Selbstverständlichkeit und Normalität, weniger Stereotype in einer diversen Wissensgesellschaft und einem diversen Arbeitsumfeld. Wir brauchen diesen 360-Grad-Blickwinkel, der sich aus differierenden Problemlösungskompetenzen, Bezugssystemen, Erfahrungen und Herangehensweisen ergibt. Die Herausforderungen der digitalen Veränderungen, mit denen wir schon heute massiv und morgen erst recht zu tun haben, sind hochkomplex und nicht durch Monokulturen zu bewältigen. Auch deshalb ist es notwendig, Mädchen früh für Mathematik und Informatik zu motivieren. Deshalb wünsche ich mir für viele Mädchen ein T-Shirt, auf dem in großen Lettern steht „Codin ist cool. Ich bin dabei!“

Abb.: © fotolia.com/Myst



Christine Regitz hat Betriebswirtschaftslehre und Physik an der Universität in Saarbrücken und der Universität Bari (Italien) studiert. Nach einer Consultant-Tätigkeit für IDS Prof. Scheer ist sie seit 1994 in verschiedenen Funktionen und Bereichen der Software-Entwicklung für SAP tätig, derzeit als Vice President User Experience. 2015 wurde sie in den SAP-Aufsichtsrat gewählt.

Sie ist Mitglied des Kuratoriums der Steinbeis-Stiftung. Ehrenamtlich engagiert sich Christine Regitz in der Gesellschaft für Informatik (GI), deren Vizepräsidentin sie ist. Sie war Sprecherin der Fachgruppe „Frauen in der Informatik“ und unterstützt diverse Initiativen zur Vernetzung und Sichtbarmachung von Frauen in der IT.



Christine Regitz
Gesellschaft für Informatik e. V. (Bonn, Berlin)
www.gi.de



GLOBAL MINDSET

„Vielfalt in Unternehmen setzt kreative Ideen frei und treibt Innovationen an“

Im Gespräch mit Dr. Jörg Hruby und Professor Dr. Thomas Hanke, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Global Mindset & Leadership

Internationalisierung und Globalisierung stellen neue Anforderungen an Unternehmen und deren Führungskräfte. Wie diese gemeistert werden können und welche Rolle dabei Global Mindset spielt, diese und weitere Fragen hat die TRANSFER Dr. Jörg Hruby und Professor Dr. Thomas Hanke, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Global Mindset & Leadership, gestellt.

Herr Professor Hanke, Herr Dr. Hruby, das Thema Diversity wird in unserer Gesellschaft, aber auch in der Arbeitswelt immer wichtiger. Wie nehmen Sie diese Veränderung in Ihrer Arbeit wahr?

Die Globalisierung und mithin die Vielfalt im Unternehmen stellt das Management ständig vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sind bereits international ausgerichtet, doch die Notwendigkeit wächst, stärker global denken und lokal handeln zu müssen. Nur wenn Führungskräfte neben fachlichen auch über interkulturelle Kompetenzen verfügen, ist ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich am Markt.

In der sich schnell verändernden Weltwirtschaft und einer dynamischen und kulturell vielfältigen Welt sind eine globale Denkweise, das Verständnis von Vielfalt sowie interkulturelle und zwischenmenschliche Fähigkeiten für eine effektive Führung in einem multikulturellen Umfeld die wichtigsten Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen.

Ihr Steinbeis-Unternehmen beschäftigt sich intensiv mit dem Thema Global Mindset. Was genau verstehen Sie darunter und wie wichtig ist diese Fähigkeit für den Erfolg eines Unternehmens?

Ein Global Mindset stellt die Fähigkeit dar, unterschiedliche Kulturen zu verstehen und diese miteinander zu verbinden. Das bedeutet zunächst, kulturelle Situationen und Kontexte wahrzunehmen, diese zu analysieren und zu dekodieren. Dadurch werden produktive und erfolgversprechende Beziehungen zwischen Organisationen und Individuen über Landesgrenzen hinweg langfristig gestaltet und gegebenenfalls angepasst. Demnach kommt es darauf an, wie internationale Manager die sie umgebende Umwelt wahrnehmen, diese interpretieren und in ihr sinnstiftend handeln.

Studien belegen, dass Global Mindset nachhaltig die internationale Performance verbessert, sich positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt und zu einer erfolgreicher Internationalisierung führt. Manager mit einem Global Mindset verstehen, wie Kultur das Verhalten prägt, sie sind Fremdem gegenüber nicht voreingenommen und besitzen eine kulturelle und kontextuelle Intelligenz. Diese Manager bilden mentale Brücken über kulturelle Grenzen hinweg und können dadurch vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und entwickeln. Dies sind Kernelemente für nachhaltigen Unternehmenserfolg auf internationalem Parkett.



Zu Ihren Arbeitsschwerpunkten gehören unter anderem internationales und interkulturelles Management sowie internationales Personalmanagement. Mit welchen Problemstellungen kommen Ihre Kunden zu Ihnen?

Auch an das Personalmanagement stellt die Globalisierung neue Herausforderungen: internationale Gehaltsmodelle, globale Performance-Bewertung, internationales Recruiting und Talentmanagement oder auch internationale Führungskräfteentwicklung.

Die Implementierung eines Global Mindset erfordert angemessene Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Steuerungssysteme, einen geregelten Austausch von Mitarbeitern in internationalen Märkten und Kontexten. In der unternehmerischen Praxis wird die Umsetzung häufig durch Sprachbarrieren behindert sowie durch individuelle Ängste und Widerstände, sich auf kulturelle Diversität einzustellen und vor allem durch einen Führungsstil, der ein Global Mindset nicht vorlebt. Hinzu kommen soziale Konflikte und strukturelle Hemmnisse, weil beispielsweise Hierarchien in unterschiedlichen Kulturen berücksichtigt werden müssen oder internationale Meetings unterschiedliche Ablaufstrukturen aufweisen.

Kunden wünschen sich die Begleitung und Trainings bei der Zusammensetzung von globalen Teams sowie die individuelle Unterstützung von Expatriates in unterschiedlichen Kulturen und Märkten durch Coaching

und Mentoring. Ebenso wichtig ist die Erarbeitung von interkulturellen Themen in einem gemeinsamen Sinnstiftungsprozess, teilweise über Großgruppen, Fokusgruppen und Einzelgespräche unter Einbindung der Beteiligten.

Diversity kann Kreativität und Innovation in einem Unternehmen fördern, aber auch Ursprung von Konflikten sein. Wie kann Ihrer Meinung nach dieses Spannungsverhältnis aufgelöst werden, unter anderem mit Hilfe eines Global Mindset?

Eine Reihe von Studien liefert den Nachweis dafür, dass Vielfalt in Unternehmen kreative Ideen freisetzt und Innovationen antreibt. Dies erfordert allerdings eine Umgebung, in der Ideen gedeihen und weiterentwickelt werden können.

Wir sehen also die interkulturelle Vielfalt und dadurch bedingte heterogene Sichtweisen – teilweise sogar damit verbundene Spannungen – eher als einen Vorteil für das Innovationsmanagement an. Allerdings muss ein solcher Prozess angemessen begleitet werden, denn der Mensch im Innovationsprozess ist ohnehin schon umgeben von großer Komplexität, Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und unsicheren Entscheidungen.

Hier braucht es eine Unternehmens- und Feedbackkultur, in der sich alle Mitarbeiter frei entfalten können, und die dafür Sorge trägt, dass beispielsweise neue Ideen vorurteilsfrei vorgeschlagen werden können und Erfolg auch geteilt wird. So kann sich das volle innovative Potenzial entfalten.

Abb.: © fotolia.de/tashatuvango



Dr. Jörg Hruby



Prof. Dr. Thomas Hanke

Dr. Jörg Hruby und Professor Dr. Thomas Hanke leiten das Steinbeis-Beratungszentrum Global Mindset & Leadership. Das Angebot des Steinbeis-Unternehmens richtet sich vorwiegend an multinational und global ausgerichtete Unternehmen, um über das Thema Global Mindset und Global Leadership zu informieren, dessen Relevanz zu betonen und gezielte Lösungen anzubieten.



Dr. Jörg Hruby

Prof. Dr. Thomas Hanke

Steinbeis-Beratungszentrum Global Mindset & Leadership (Düsseldorf)

su1882@stzw.de | www.gmindset.com



Diversity als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz

Noch immer tun sich manche Unternehmen schwer damit, ältere Bewerber, Bewerber mit unterschiedlicher ethnischer oder soziokultureller Herkunft oder solche mit Behinderungen einzustellen. Dabei gibt es zahllose gute Beispiele dafür, wie derlei Verschiedenheiten harmonisch miteinander zu einem erfolgreichen Team entwickelt werden können, erläutert Steinbeiser Wolfgang Natzke.

„Garrincha“, ein Name, der für Brasilianer einen ungeheuren Wohlklang ausübt. Ein Name, der untrennbar mit den Fußball-WM-Titeln von 1958 und 1962 verbunden ist. Ein Name, dessen Inhaber manche – noch vor Pelé – für den besten Fußballer aller Zeiten halten. Dabei war der Erfolg Manuel Francisco dos Santos – so der richtige Name Garrinchas – alles andere als in die Wiege gelegt. 1933 im Urwald Brasiliens geboren, musste er sich mit zahlreichen Gebrechen herumschlagen: Von Geburt an war sein Rückgrat deformiert, obendrein war sein linkes Bein 6 cm kürzer als das rechte. Zahlreiche Operationen stellten zwar ihre Beweglichkeit so weit her, dass er damit laufen konnte, doch sein linkes Bein blieb ein O- und sein rechtes ein X-Bein. Mehr aus therapeutischen denn aus sportlichen Gründen begann er als Kind mit dem Fußball und entwickelte dabei ein Talent, das angesichts seiner körperlichen Einschränkungen die Menschen in Erstaunen versetzen musste. Garrincha foppte seine Gegner mit verrückt ausschauenden, slapstickartigen Dribblings, die ohne sein Handicap offenbar nicht möglich gewesen wären. Charlie Chaplin des Fußballs, so hat ihn der brasilianische Schriftsteller Nelson Rodrigues einmal genannt.

Eine Geschichte, die wie ein Lehrstück anmutet – auch über den Sinn und Nutzen von Diversität in der Wirtschaft und unserer Gesellschaft allgemein. Mag die Geschichte von Garrincha dabei als Beispiel dafür gelten, dass und wie Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen

gewinnbringend für ein Team eingesetzt werden können, kann man auch den heutigen Profifußball allgemein als Blaupause dafür ins Feld führen, wie erfolgreiche Integration bei kulturellen Verschiedenheiten gelingen kann.

„Die kulturell vielfältigste Gruppe wird die besten Produkte hervorbringen“, hat Apple-Chef Tim Cook bereits 2015 erkannt. Der Konzern hatte sich bereits einige Jahre zuvor zu mehr Diversität verpflichtet. Um diese zu erhöhen, hat Apple im vergangenen Jahr verstärkt Asiaten (25 Prozent der Neueinstellungen), Latinos (15 Prozent) und Farbige (11 Prozent) eingestellt. Die Hälfte der Neuzugänge stammt aus „historisch im Technikbereich unterrepräsentierten Gruppen“, dazu zählt Apple „Frauen, Farbige, Latinos und amerikanische Ureinwohner“.

Gesellschaftliche Vielfalt ist mehr als nur ein Modewort und wird in immer mehr Unternehmen, Universitäten und politischen Interessengruppen auf unterschiedliche Weise ausgehandelt. Die aus Vielfalt und Heterogenität erwachsenden Potenziale werden zunehmend als Chance verstanden, innovative und kreative Prozesse in Forschung und Arbeit, Lehre und Studium, Gesellschaft und Politik freizusetzen. Neben den fachlichen Qualifikationen spielen in der heutigen Arbeitswelt aber auch die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter eine zunehmend größere Rolle.

In Deutschland initiierten bereits im Jahr 2006 vier Unternehmen die „Charta der Vielfalt“, die in dem programmatischen Schlusssatz gipfelt: „Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.“ Träger der Initiative ist seit dem Jahr 2010 ein gleichnamiger Verein unter Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin. Bis 2017 haben rund 2.700 deutsche Unternehmen – neben bekannten Großkonzernen auch kleine und mittlere Betriebe – sowie akademische und soziale Einrichtungen und Behörden die Charta unterzeichnet. Dabei handelt es sich um eine Selbstverpflichtung, mit der Arbeitgeber erklären, dass sie Chancengleichheit für ihre Beschäftigten herstellen beziehungsweise fördern werden. Die deutsche Wirtschaft, so die Überzeugung, könne infolge von Globalisierung und demografischem Wandel nur erfolgreich sein, wenn sie die Diversität der Beschäftigten nutzt. Ziel der Charta der Vielfalt ist folglich, ein betriebliches Arbeitsumfeld sowie eine geeignete Organisationskultur zu schaffen, in dem beziehungsweise der alle Beschäftigten die gleiche Wertschätzung und Förderung erfahren.

Als Grundlage zum Aufbau eines solchen Diversity-Managements kann ein vierstufiges Modell dienen, mittels dessen sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Beschäftigten erfassen und sie (be)greifbar werden lassen. Je weiter die Dimensionen dabei vom Kern des Modells entfernt sind, umso flexibler und wandelbarer sind sie. Naturgegeben steht dabei im Zentrum die jeweilige Persönlichkeit als erste Stufe. Um sie herum sind als zweite Stufe die „inneren Dimensionen“ angeordnet, die die Person nahezu unverkennbar kennzeichnen: Nationalität, ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Orientierung und Identität. Die dritte Stufe bilden die „äußeren Dimensionen“. Neben Einkommen, Ausbildung und Berufserfahrung sind dies die persönlichen Gewohnheiten, das Freizeitverhalten, das Auftreten, der Familienstand, eine vorliegende Elternschaft sowie die geografische Lage. Die vierte Ebene schließlich sind die „organisationalen Dimensionen“, also Funktion, Arbeitsinhalte, Abteilungszugehörigkeit, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Gewerkschaftsmitgliedschaft, Arbeitsort und Management-Status. Zwar muss ein funktionierendes Diversity-Management alle genannten Dimensionen in einem ganzheitlichen Ansatz berücksichtigen, von besonderer Prägnanz dürften in der Praxis jedoch zumeist die „inneren Dimensionen“ sein.

Einen unschätzbaren Erfolgsfaktor in einer zunehmend globalisierten Welt stellt der wertschätzende Umgang mit der Herkunft und Multikultur der betrieblichen Belegschaft dar. Eine Wertschätzung, die im Übrigen keine Einbahnstraße sein muss – können doch gerade zum Beispiel die Fremdsprachen- und Kulturkenntnisse von Beschäftigten zum Schlüssel zu neuen, ausländischen Märkten werden.

Die Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Herkunft kann dabei immer nur eine offene Organisationskultur sein, in der ein gegenseitiges Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten besteht beziehungsweise gefördert wird. Zudem besteht auch hier die Chance, neue, bislang nicht explizit angesprochene Kundengruppen zu erschließen. Immer bedeutsamer wird auch der ausdrückliche Respekt gegenüber der individuellen Religion oder Weltanschauung eines Beschäftigten. So ist zunehmend zu beobachten, dass in Betrieben oder Organisationen die Feiertage unterschiedlicher Religionen berücksichtigt, entsprechende Essensangebote vorgehalten

oder etwa „Räume der Stille“ eingerichtet werden. Der Beschäftigte, gleich welcher Religion er angehört, soll sich im Betrieb schließlich wohlfühlen.

Die Kategorie „Alter“ spielt angesichts des demografischen Wandels eine immer größere Rolle. Teammitglieder unterschiedlichen Alters verfügen über unterschiedliches Wissen und Erfahrungen – und können sich gegenseitig befruchten. Um zu gewährleisten, dass Beschäftigte möglichst bis zu ihrer Pensionierung im Betrieb bleiben, sind beispielsweise gute Arbeitsplatzbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch Gesundheitsprogramme, die auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen abgestimmt sind, wichtig.

Unterstützen kann Diversity-Management auch dabei, die Fähigkeiten und besonderen Potenziale von Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen besser für den Betrieb nutzbar zu machen. Nur ein Stichwort in diesem Zusammenhang ist der barrierefreie Zugang zum Arbeitsplatz. Gleiches gilt für die sexuelle Orientierung. Erachteten viele Arbeitgeber diese in der Vergangenheit als reine Privatsache des Beschäftigten, erkennen inzwischen viele, dass ein aufgeschlossener Umgang mit diesem Aspekt viel Motivation und Energie freisetzen kann.

Gewissermaßen eine Doppelrolle im Diversity-Management spielt schließlich die Dimension „Geschlecht“. Angesichts des demografischen Wandels gelten Frauen hier zunehmend als in der Vergangenheit nicht genügend beachtetes und ausgeschöpftes Beschäftigungspotenzial. Des Weiteren kommen zahlreiche Studien zu dem Schluss, dass im Berufsleben immer wichtigere Schlüsselkompetenzen (u.a. Teamfähigkeit, Organisationstalent, Belastbarkeit) vermehrt Frauen zuzuschreiben sind. Ziel kann von daher nur sein, auch Frauen künftig verstärkt und anhaltend in allen Sektoren des Arbeitsmarkts einzusetzen.

Abb.: © pixabay.com/suewest



Wolfgang Natzke ist Leiter des Steinbeis-Transfer-Instituts Business Management and Innovation. Das Institut folgt mit seinen Angeboten konsequent dem Dreiklang Problem – Lösung – Erfolg und bietet seinen Kunden zertifizierte Weiterbildungslehrgänge sowie die Konzeption und Durchführung praxisnaher Workshops, Trainings und Fachseminare zu folgenden Themen an: Organisations- und Personalentwicklung, Recruiting, Innovationsmanagement und Optimierung in der Führung.



Wolfgang Natzke
Steinbeis-Transfer-Institut Business Management and Innovation
(Porta Westfalica)
su1696@stwtw.de | www.steinbeis-bmi.de



„Der Mensch wird so wertgeschätzt wie er ist“

Im Gespräch mit Professor Dr. Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen

Diversity im Personalmanagement: Die Vielfalt in der Gesellschaft führt zu Vielfalt in der Arbeitswelt. Wie gehen die Personalmanager damit um, welche Herausforderungen sind dabei zu bewältigen und was bedeutet diese Entwicklung für die Mitarbeiter? Diese Fragen hat Professor Dr. Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen, der TRANSFER beantwortet.

Herr Professor Trost, gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Trends verändern unsere Arbeitswelt und bringen neue Herausforderungen für Personalmanager mit. Welche Rolle spielt dabei das Thema Diversity?

Diversity spielt eine große Rolle und zwar aus mehreren Gründen. Zum einen haben wir es in Zeiten der Digitalisierung mit sehr komplexen Herausforderungen zu tun, die innovative, neue Ideen erfordern. Diese können nur in Teams oder in Netzwerken bewältigt werden, in die unterschiedliche Perspektiven miteinbezogen werden können. Es macht wenig Sinn, wenn sich eine Gruppe von gleichdenkenden, gleichartigen Menschen zusammensetzt, die sich immer sehr schnell einig sind. Es braucht ein Setting, in dem sehr unterschiedliche Menschen – vielleicht auch Spinner, ungewöhnliche Menschen, Querdenker – zusammenkommen, Regeln brechen und Dinge wirklich aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachten, weil sie anders sind, eine andere Herkunft und einen anderen sozialen Hintergrund haben. Wir wissen, dass Vielfalt auch zu einer größeren Bandbreite an Ideen führt, und genau die brauchen wir heute in einer Welt, die nicht mehr vorhersagbar ist. Zum anderen ist es so, dass alle Unternehmen in bestimmten Berufsbereichen erhebliche Probleme haben gute Leute zu finden. Das ganze Thema Personalgewinnung oder Talentakquisition ist nach wie vor ein großes Thema. Wir sehen Unternehmen beispielsweise in der Automobilzuliefererindustrie, die in den vergangenen Jahren immer erfolgreich waren Ingenieure oder Fahrzeugtechniker zu gewinnen, jetzt aber Softwareentwickler suchen, die aber diese Unternehmen oft nicht auf dem Radar haben. Es ist ein Fehler, Leute mit sehr kleinteiligen, differenzierten Anforderungsprofilen zu suchen, weil es die, so wie wir sie uns vor-

stellen, nicht gibt. Das bedeutet, dass sich Unternehmen öffnen müssen. Sie müssen Mitarbeitende einstellen, die vielleicht nicht genau einem bestimmten Profil entsprechen, aber bestimmte Fähigkeiten mitbringen, bei denen man davon ausgehen kann, dass sie andere Dinge auch lernen können. Der Fachkräftemangel zwingt uns dazu Leute zu gewinnen, die wir vielleicht früher so nicht eingestellt hätten.

Wie sieht eine wirksame Diversity-Strategie im Personalmanagement aus und was bedeutet Diversity explizit für die Personalentwicklung?

Wir müssen vom Denken in klar definierten Anforderungen wegkommen. Bei Diversity gibt es im Grunde zwei Möglichkeiten. Die eine bedeutet, statistisch und in Kennzahlen zu denken, die wir versuchen zu erreichen: „Diversity ist bei uns schon ganz gut umgesetzt, wir haben schon 23% Frauen in Führungspositionen“ oder „wir haben in der Geschäftsführung bereits 1/3 nicht-deutsche Mitglieder“. Diversity wird dabei mit Variationen, Standardabweichungen verwechselt. Aber auch das ist eine Strategie, die man fahren kann. Eine andere Strategie ist, Diversity nicht als statistische Vielfalt sondern als Wertschätzung von Individualität zu sehen. In diesem Fall ist Diversity vor allem eine Frage des Mindsets – der Einstellung, der Geisteshaltung: Der Mensch wird dabei so wertgeschätzt wie er ist, unabhängig von seinem Geschlecht, Alter, seiner Herkunft. Und jetzt kommt noch ein weiterer Punkt hinzu: Unternehmen haben häufig Talent-Pools mit ausgewählten Nachwuchskräften und High Potentials. In diesen Pools gibt es häufig tatsächlich eine statistische Vielfalt, beispielsweise sind oft viele Frauen enthalten. Aber wenn man dann schaut, wer nachher wirklich Spitzenpositionen



erreicht, sind es wieder nur Männer. Da stimmt irgendetwas nicht. Offenbar gibt es viele Frauen, die alles notwendige mitbringen: Sie sind motiviert, talentiert, super ausgebildet, schaffen es aber doch nicht in die Spitzenpositionen. Dafür gibt es eine einfache Erklärung: Gerade bei den Führungspositionen haben wir eine Einstellung, die in gewisser Weise familienfeindlich ist, manche würden sie vielleicht sogar asozial nennen. Eine Führungskraft muss immer da, immer erreichbar sein, sie ist die erste, die morgens aufs Schiff kommt, und verlässt es abends als letzte. Und solange wir diese Vorstellung von einer Führungskraft haben, gibt es glücklicherweise viele Menschen – und dazu gehören viele Frauen – die sagen: „Den Preis bin ich nicht bereit zu bezahlen“. Wir kommen also nicht umhin, beim Thema Personalentwicklung, insbesondere Talentmanagement, auch an den Rahmen- und Arbeitsbedingungen zu rütteln. Beispiele dafür sind Führung in Teilzeit oder Jobsharing bei Führungspositionen. Allein eine Quote zu haben ist einfach zu kurz gegriffen, man muss die Regeln, Strukturen und Prozesse verändern. Nur so können Werte und Kultur im Unternehmen geändert werden.

Moderne Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung und Vielfalt – wo sollen Ihrer Meinung nach die Unternehmen ansetzen?

Bei der Personalgewinnung müssen Unternehmen ihre Bedarfe priorisieren: Es gibt Personalbedarfe, die auch in Zukunft sehr einfach mit einer Stellenanzeige zu decken sein werden (Simple Hiring). Dann gibt es aber andere Jobs oder Funktionen, bei denen eine Stellenanzeige nichts bringt und die schwer zu besetzen sind (Difficult Mass Hiring). Auf jeden Fall muss ich zu Beginn meine Bedarfe klar definieren. Und erst wenn ich das gemacht habe, kann ich entscheiden, wie ich vorgehe. Wo schalte ich eine Stellenanzeige, brauche ich eine Arbeitgebermarke, benötige ich eine Personalberatung? Und diese Vorgehensweise sehe ich aktuell noch bei ganz wenigen Unternehmen. Die meisten Unter-

nehmen versuchen es mit der Stellenanzeige und wenn das nicht klappt, rufen sie den Headhunter an und ab da wird es extrem teuer. Momentan explodieren in den meisten Unternehmen die Kosten für Personalberatung. Dabei muss gerade der Personaler wissen, wo er sich ein sehr detailliertes Jobprofil leisten kann und wo nicht, meine Erfahrung zeigt aber, dass es oft nicht der Fall ist. Des Weiteren muss ich bei bestimmten Bedarfen die Führungskraft mit ins Boot holen und ihr bewusst machen, dass es ohne sie nicht geht: Man muss gemeinsam überlegen, wo wollen wir suchen, wie wollen wir die Leute ansprechen.

Die Zukunft wird eine immer stärker werdende Differenzierung des Menschen als Individuum und seiner vielfältigen Eigenarten mit sich bringen. Wie kann, wie soll das Personalmanagement der Zukunft darauf reagieren?

Es gibt eine Definition von Personalmanagement, die lautet: „Wir sorgen für den richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz.“ Deshalb überlegen wir erst einmal, wer ist der richtige Mitarbeiter, wann und an welchem Platz, dann suchen oder entwickeln wir die Leute dahin. Ich tue also etwas mit den Menschen, damit sie dann so sind wie sie sein sollen. Das ist jetzt ein bisschen überspitzt, aber so dachte man im Personalmanagement schon immer. Jetzt gehen die Personaler immer mehr dazu über, dem Mitarbeiter die Verantwortung für seine Entwicklung, sein Lernen, seine Zukunft im Unternehmen zu geben. Und wenn man so denkt, dann lässt man der Individualität viel mehr Raum. Das ist eine Denkweise, die vielen Unternehmen noch unfassbar fern liegt. Die Mitarbeiter befähigen – das ist das Stichwort. Und jetzt überlege ich mir im Personalmanagement, wie kann ich den Mitarbeiter unterstützen, ihm die Türen öffnen. Das ist eine Grundhaltung im Personalmanagement, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Man darf dabei aber die Individualität nicht mit Egoismus verwechseln. Es geht einfach darum, dass der Einzelne mehr Verantwortung für seine Zukunft und seinen Beitrag im Unternehmen übernimmt.

Abb.: © fotolia.com/ Mopic



Professor Dr. Armin Trost lehrt und forscht an der Business School der Hochschule Furtwangen. Seine Schwerpunkte bilden Talent Management, Personalgewinnung und die Zukunft der Arbeit. Zuvor hatte er eine Professur an der FH Würzburg inne. Bei SAP war er mehrere Jahre weltweit für Recruiting verantwortlich. Seit 2005 berät Armin Trost Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen erfolgreich in strategischen, personalpolitischen Fragen.



Professor Dr. Armin Trost
Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Furtwangen (Furtwangen)
tar@hs-furtwangen.de | www.hs-furtwangen.de



Vielfalt siegt

Wer im Team gründet hat viele Vorteile

Angetrieben durch die zunehmende Vernetzung von Prozessen, Werkzeugen und Inhalten über Branchen und Kompetenzgrenzen hinweg, wird es notwendig in diversifizierten Teams zu arbeiten. Auch für Gründer bieten diese einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aber in solchen Teams erfolgreich zu sein ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung – Männer und Frauen aus einer Vielzahl von Altersgruppen mit unterschiedlichen Hintergründen, Zielen und Erfahrungen treffen hier zusammen. Wie das Zusammenspiel trotzdem gelingen kann, weiß Steinbeis-Beraterin Felicitas Steck.

Zentral stellt sich die Frage nach der optimalen Zusammensetzung eines so heterogenen Teams. Hierzu gibt es ein leicht umzusetzendes Konzept, das in einzigartiger Weise die Feinheiten des Zusammenspiels verschiedener Persönlichkeiten veranschaulicht: Das Verständnis um die Besonderheiten und Stärken der einzelnen Mitglieder und darum, wie sie zum optimalen Einsatz kommen, wird zur Motivation, die Einsatzbereitschaft und das Energielevel im Team konstant hoch zu halten. Auch bei Start-ups ist der Team-Trend zu finden: Der Deutsche Start-up Monitor gibt an, dass etwa 73 Prozent der deutschen Start-ups von Teams gegründet

werden. Im Vergleich dazu sind im allgemeinen Gründungsgeschehen 80 Prozent Sologründungen.

Gründerteams setzen sich unterschiedlich zusammen: So bestehen die additiven Gründerteams aus Personen mit denselben Interessen, nahezu gleichen Kompetenzen und ähnlichen Erfahrungen mit fast identischen Ressourcen. Komplementäre Gründerteams dagegen werden von Personen gebildet, die über unterschiedliche Qualifikationen, Erfahrungen und auch Zielsetzungen verfügen und, was bedeutend und wichtig ist,

Gründen im Team – so gründen Sie erfolgreich

1. Verantwortung verteilen

Aufgaben zu verteilen und damit Verantwortungsbereiche festzulegen ist die größte Herausforderung für Start-up-Teams. Es gilt Missverständnisse und Überschneidungen zu vermeiden.

Tipp: Frühzeitig Verantwortungsbereiche zu definieren und klare Rollendefinitionen nach der jeweiligen Kompetenz verbindlich und transparent zu verteilen ist wichtig, um Konflikten vorzubeugen.

2. Ziele im Blick behalten

Konkrete Ziele setzen und regelmäßig überprüfen und reflektieren. Es gilt daher die Ziele nicht nur festzulegen, sondern diese auch im Blick zu haben und bereit zu sein bei Bedarf Konsequenzen zu ziehen.

Tipp: SMARTe Ziele setzen und regelmäßig überprüfen. SMART steht für spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

3. Fehlende Kompetenzen ausgleichen

Im Idealfall setzt sich ein Start-up aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammen. So werden Stärken und Schwächen innerhalb des Teams ausgeglichen. Mangelnde Erfahrung stellt dabei ein geringeres Problem dar als fehlende Kompetenzen. So haben homogene Teams mit ähnlichem fachlichem Wissen es insgesamt schwieriger als heterogene Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen Disziplinen.

Tipp: Wenn möglich, das Team heterogen zusammensetzen, um über mehr Kompetenzen zu verfügen.

4. Kommunikation und Koordination verbessern

Je größer das Team ist, desto schwieriger wird eine reibungslose und offene Kommunikation. Diese ist aber unabdingbar, um vielfältige Herausforderungen im Geschäftsalltag bewältigen zu können. Insbesondere für die Koordination ist es wichtig, dass alle Aufgaben an konkrete Personen verteilt werden sollten, anstatt die Zuständigkeiten etwa wöchentlich zu wechseln.

Tipp: Klare Kommunikationsstrukturen schaffen.

5. Entscheidungen treffen und umsetzen

Die Entscheidungsfindung und -durchsetzung wirkt sich bei Start-ups deutlich auf den Unternehmenserfolg aus.

Tipp: Strukturierte Entscheidungsprozesse einführen und dokumentieren.

6. Anteile vergeben

Insbesondere die homogenen Teams sind meist konflikt-scheu und verteilen die Anteile eher gleichmäßig. Dabei werden allerdings die Vorteile einer ungleichen, dynamischen Verteilung (beispielsweise je nach Leistungseinsatz) übersehen.

Tipp: Mut zu unterschiedlichen Anteilen.

sich ergänzen. Vier Augen sehen mehr als zwei, Gründerteams, besonders komplementäre Teams, verfügen über mehr Kapital. Sowohl kulturelle und soziale Kompetenzen und damit ökonomisches, intellektuelles, kulturelles und soziales Kapital sind bei diesen Gründerteams vielfältig und umfangreich vorhanden. Gerade bei der Unternehmensgründung und in der ersten Zeit des Unternehmensaufbaus stellen diese Kompetenzen die immaterielle Ressourcenbasis dar, die für Start-ups von größerer Bedeutung ist als es die materiellen Ressourcen sind.

Während jedoch die Einzelunternehmer klar und geradlinig ihre Vorstellungen realisieren können, muss die Strategie im Gründerteam abgestimmt werden. Deshalb sollte das Team, um die Vorteile eines Gründerteams real nutzen zu können, im Vorfeld einige Dinge berücksichtigen. Die größten Stolpersteine liegen dabei im Bereich von Verantwortung und Zielsetzung, danach kommen das Ausgleichen von fehlenden Kompetenzen und Erfahrungen, die Herausforderung Kommunikation und Koordination und zuletzt die Entscheidungsfindung. Am wenigsten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben persönliche Konflikte und die Anteilsverteilung innerhalb des Start-ups.

Verträge und Dokumentationen sind Grundvoraussetzung für einen funktionierenden Unternehmensaufbau. Während zum Start eines Unternehmens die Begeisterung und der Enthusiasmus überwiegen, kann und wird es im Laufe des betrieblichen Alltags zu Konflikten kommen. Eine Lösung solcher Konflikte ist stets einfacher und schneller herbeizuführen, wenn klare und detaillierte vertragliche Regelungen und Dokumentationen bestehen. Neben den Beteiligungsverhältnissen können und sollten Zuständigkeiten und Aufgaben im Gesellschaftsvertrag fixiert werden.

Sind die Fallstricke durchtrennt und die Hürden beseitigt, hat ein funktionierendes komplementäres Gründerteam durch ein hohes Maß an Spezialisierung und Arbeitsteilung mit guter Idee und gutem Produkt sehr gute Chancen am Markt zu bestehen.

Abb.: © fotolia.de/Rawpixel.com



Felicitas Steck ist Projektleiterin im Projektbüro Karlsruhe des Steinbeis-Beratungszentrums Existenzgründung, Beraterin in der Innovationswerkstatt und führt den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck durch. Sie bietet Beratung, Coaching und Training für Start-ups, Führungskräfte und Teams in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros und engagierte Handwerksunternehmen. Als Expertin unterstützt sie Gründerteams und Teams sich optimal aufzustellen.



Felicitas Steck

Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung (Projektbüro Karlsruhe)

Felicitas.steck@stw.de | www.steinbeis-exi.de



Fass' den Frosch an!

Umgang mit und Lösung von Konflikten

Die Diversität in der Gesellschaft gewinnt immer mehr an Bedeutung, gleichzeitig steigen aber auch die Ansprüche an den Umgang mit unterschiedlichen Merkmalen von Gruppen und Individuen. Dies führt dazu, dass die Herausforderungen und das Konfliktpotenzial in der Gesellschaft und der Arbeitswelt zunehmen. Wie man damit konstruktiv umgehen kann, erklären die Expertinnen vom Steinbeis-Beratungszentrum Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung.

Zunehmende Komplexität, bedingt durch Digitalisierung, Technisierung und Globalisierung, als auch Änderungen der demographischen Strukturen beschleunigen den Wandel in der Arbeitswelt – dies birgt ein hohes Konfliktpotenzial. Daher ist der konstruktive Umgang mit Konflikten enorm wichtig. In den letzten 25 Jahren hat sich der Umgang mit Konflikten in den Unternehmen stark verändert: Statt einsamer Entscheidungen wird der Konsens gesucht. Nicht immer gelingt dies den Konfliktbeteiligten ohne Unterstützung, so dass die Beauftragung eines externen Mediators sinnvoll ist. Auf diese Weise können Konfliktparteien ihren Konflikt eigenverantwortlich lösen, werden dabei aber von einem neutralen Vermittler – dem Mediator – unterstützt. Dieser leitet und strukturiert das Gespräch. Jeder Beteiligte bekommt Gelegenheit, seine Sichtweise und Position und vor allem die dahinterliegenden Interessen darzulegen. Der Blick wendet sich von den Vorfällen der Vergangenheit in die Zukunft: Win-Win-Lösungen werden möglich, denn jeder gelöste Konflikt in einem Unternehmen stärkt nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die Verbundenheit zum Unternehmen.

Konflikte sind wie Frösche – man mag sie ungern anfassen. Exakt dies ist aber eine zunehmende Anforderung, da ungelöste Konflikte Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen belasten. So kann die zunehmende zeitliche und kräftemäßige Beanspruchung der Führungskraft, wenn es nicht rund läuft, zu einem Gefühl der Überforderung führen. Auch die Konzentration der Mitarbeiter auf der Sachebene nimmt ab – die Arbeitsergebnisse verschlechtern sich deutlich. Latente Mitarbeiterunzufriedenheit führt zu einer hohen Mitarbeiterfluktuation mit entsprechendem Aufwand zur Nachbesetzung. Auch die Kundenbeziehungen werden durch die Konflikte belastet, was im Auftragsverlust enden kann.

Oft bedarf es einer raschen Intervention um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Dafür muss man „den Frosch anfassen“. Kernaufgabe

einer Führungskraft ist daher die Befähigung zur Konfliktregulation – diese Kompetenz stärkt die für Leadership unabdingbare Souveränität. Ob Konfliktcoaching für die Führungskraft oder das Team indiziert ist, kann nach einer Analyse des Niveaus der Eskalation und der Anzahl der beteiligten Personen beurteilt werden. Denn je früher ein Konflikt erkannt wird, desto leichter kann er in der Regel gelöst werden. Daher ist es sinnvoll, in den Unternehmen ein Konfliktmanagementsystem einzuführen. Kernpunkt dieses systematischen Umgangs mit Konflikten sind geschulte Mitarbeiter (Kommunikatoren) innerhalb der Unternehmen als Anlaufstelle. Es ist erforderlich, dass mehrere Personen in unterschiedlichen Abteilungen und hierarchischen Positionen zu Kommunikatoren geschult werden, damit die betroffenen Mitarbeiter wählen können, wem sie sich anvertrauen möchten. Diese Kommunikatoren können jederzeit angesprochen werden und arbeiten vertraulich. So können Konflikte, mit denen man sich nicht zum Vorgesetzten traut, früh erfasst und gelöst werden, bevor es zu einer Eskalation kommt. Die Kommunikatoren lösen einfache Konflikte selbst oder verweisen die Konflikte an die passende Methode: Konfliktcoaching oder Mediation.

Konflikte sind unbequem, sie bringen aber Energie und Dynamik und dadurch neue Ideen ins Unternehmen. Durch ein Konfliktmanagementsystem kann diese Energie positiv genutzt und umgesetzt werden. Denn: Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern der Umgang damit. Und der lösungsorientierte Umgang mit Konflikten verbessert die Unternehmenskultur und trägt zur Unternehmenssicherung bei.

Abb.: © istockphoto.com/AndreasReh



Christa G. Kober



Marion Wolf

Christa G. Kober, Steuerfachwirtin, Wirtschaftsmediatorin und Coach, und Marion Wolf, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin, sind Leiterinnen des 2014 gegründeten Steinbeis-Beratungszentrums Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung. Die Tätigkeitsschwerpunkte des Beratungszentrums liegen in der Konfliktklärung mittels Coaching und Mediation und der Entwicklung einer offenen Kommunikation. Daneben unterstützen die Expertinnen bei der Einführung von Konfliktmanagementsystemen sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung.



Marion Wolf

Christa G. Kober

Steinbeis-Beratungszentrum Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung
(Stuttgart)

su1846@stbw.de | www.kommunikationskultur-konfliktsteuerung.de



Die andere Sicht auf das Innovieren

Mit dem Kompetenz-Explorer die Vielfalt nutzen!

Steinbeis bietet große Chancen für die Vernetzung der Kompetenzen für noch bessere und umfassendere Dienstleistungsangebote. Das Kernanliegen der Initiative „Die andere Sicht auf das Innovieren“ ist es, die Sicht auf die Expertisen und Kompetenzen der Frauen im Steinbeis-Verbund zu lenken und diese interdisziplinär zu vernetzen – und zwar nicht nur unter den Frauen, sondern natürlich auch mit allen anderen im Verbund und darüber hinaus. Steinbeis bietet ein hohes Diversity-Potenzial, das die Initiative ausbauen und auch nach außen tragen will.

So wie jede Zielgruppe in den Diversity-Dimensionen bringen die Frauen im Technologietransfer eigene Nutzungserwartungen und -erfahrungen als wertvolle und wertschöpfende Herangehensweisen ein. Diese Vielfalt stärker in den Innovationsprozess einzubeziehen und dadurch ein breiteres Spektrum an Innovationen hervorzubringen, ist in unser aller Sinn. Wir schaffen damit nicht nur neue Quellen für Impulse und Kooperationsmöglichkeiten, sondern die Möglichkeit, uns gezielt im Netzwerk auszutauschen, in Geschäftsaktivitäten zu ergänzen und insgesamt in unserem Wirken zu verstärken. Mit diesem Spektrum werden wir noch gezielter auf den Markt und die zunehmende Diversifizierung der Kundenanforderungen reagieren können. Gerade der gegenwärtige Technologiewandel erfordert vielfältige Formen der Zusammenarbeit und bietet große Chancen, neue Kundengruppen und Projektthemen zu gewinnen.

Dazu wollen wir uns schrittweise als Netzwerk-Gruppe organisieren, in der wir uns gegenseitig besser kennenlernen und uns auf Podien, in Workshops und Projekten ergänzen. Hierbei sollen gerade in der Querschöpfung® die vielfältigen Erfahrungen und Sichtweisen der Anwendungsprojekte von Steinbeis genutzt werden, um neue Ideen auf den Markt zu bringen. Von dieser Diversität lebt die Initiative. Die Publikation „Die andere Sicht auf das Innovieren“ mit insgesamt 19 Beiträgen stellte 2017 den gelungenen Start dar. Am Steinbeis-Tag 2017 haben wir in einer ersten Annäherung begonnen, am Kompetenz-Explorer zu bauen. Dazu stellten die teilnehmenden Frauen und Männer ihre Kompetenzen, Schwerpunkt-Aktivitäten und Erwartungen vor. Wir haben diese Merkmale geclustert und an alle Beteiligten versandt. Damit ist ein erster Baustein des Kompetenz-Explorers entstanden, der bereits in erste gemeinsame Geschäftsaktivitäten mündet. Im nächsten Workshop am 24. April 2018 werden wir daran weiter arbeiten, denn der Explorer soll nicht nur Netzwerk, sondern auch Kompass in der Steinbeis-Vielfalt sein. Gerade jetzt ist auch für neue Akteure und Akteurinnen ein ideales Einstiegsfenster, denn wir wollen die Querschöpfung® als Kooperationskultur weiter ausbauen und das Netzwerk mit Leben füllen.

Abb.: Workshop „Anders Innovieren: Kompetenz-Explorer der Steinbeis-Frauen im Technologietransfer“ am Steinbeis-Tag 2017



Dr. Petra Püchner



Beate Wittkopp

Dr. Petra Püchner ist Leiterin des Steinbeis-Europa-Zentrums (SEZ) und die Europabeauftragte der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg. Das SEZ unterstützt Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Baden-Württemberg zu Fragen der europäischen Forschungs- und Innovationsprogramme und bei Technologiekooperationen.

Beate Wittkopp leitet das Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW. Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Unternehmens umfasst Transfermodelle in der Digitalisierung, Strategien für Chancengleichheit im Kulturwandel von Unternehmen und Gesellschaft, Talentscouting im MINT-Sektor sowie Projekte und Initiativen in Technologiegetriebenen Netzwerken.

Mehr Informationen finden sich Steinbeis-intern in der DASI-Group auf der Kommunikationsplattform CAST unter <https://cast.stw.de/intrex-ext>.



Dr. Petra Püchner
Steinbeis-Europa-Zentrum (Stuttgart/Karlsruhe)
petra.puechner@stw.de | www.steinbeis-europa.de



Beate Wittkopp
Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW (Schönaich)
beate.wittkopp@stw.de | www.transferwerk-bw.de



iENA: Innovation aus Tradition

Steinbeis-Team ist seit zehn Jahren mit Ausstellern vor Ort auf der internationalen Erfindermesse

„Das muss mit auf die iENA“ – diese Aussage von Steinbeis-Leiter Wolfgang Müller kennen die Mitarbeiter des Steinbeis-Transferzentrum Infothek aus Villingen-Schwenningen nur allzu gut, denn das Steinbeis-Team aus dem Schwarzwald-Baar-Kreis begleitet seit über zehn Jahren Kooperationspartner mit deren Erfindungen auf die internationale Fachmesse „Ideen – Erfindungen – Neuheiten“ (iENA) in Nürnberg und fördert dadurch die Vermarktungsaktivitäten der innovativen Produkte. Alljährlich bewertet das Team Produkte und projektspezifische Kooperationen auf ihr Potenzial hin und lädt Erfinder mit auf den Steinbeis-Stand ein.

Eine Teilnahme an der iENA hält Wolfgang Müller aus mehreren Gründen für ganz wesentlich: „Neben der Vorstellung von Produkten gemeinsam mit und im Auftrag von Partnern können wir auch unsere eigenen Kompetenzen sehr gut präsentieren: Wir stellen nur Erfindungen aus, an denen wir mitgewirkt haben und von deren Potenzial wir überzeugt sind“. Darüber hinaus schätzt Wolfgang Müller den Messeauftritt als zentrale Wissensquelle. „Als ein im Bereich Innovationsmanagement tätiges Unternehmen sind wir stets auf der Suche nach Informationen über technologische Trends und innovative Vermarktungskonzepte – die iENA war und ist für uns ein Fixtermin“.

Neben diesen Aspekten ist die Messe aber vor allem ein zentrales Forum des Austauschs und Kontakts, das zeigen auch die Rückmeldungen der Aussteller, die sich im Jahr 2017 gemeinsam mit dem Steinbeis-Team auf den Weg nach Nürnberg gemacht hatten. So zum Beispiel Jochen Heusel, Erfinder des mobilen Projektionssystems ANDROMEDAR, der sich bestätigt fühlt: „Die vielen Besucher am Messestand und die interessanten Gespräche haben uns gezeigt, dass unsere Produktidee sehr gut ist und ein großes Marktpotenzial besitzt“. Die Erfindung von Jochen Heusel basiert auf einer patentierten Weißlicht-Laser-Zukunftstechnologie, wird mit einer App gesteuert und projiziert einen realistisch wirkenden brillanten Sternenhimmel mit effektvollen Nordlichtern, Sternschnuppen und fernen Galaxien an Wände und Decken im Schlafzimmer

oder anderen Räumlichkeiten. Durch die Resonanz auf der iENA, in deren Rahmen Jochen Heusel ANDROMEDAR erstmalig einem breiten Publikum gezeigt hat, in seinem Vorhaben zusätzlich gestärkt, geht der Ingenieur aus dem schwäbischen Reutlingen die anstehenden Schritte noch optimistischer an und sucht nun Kontakte zu Investoren, Produzenten und passenden Geschäftspartnern, um eine Serienproduktion zu erreichen und die hohe erwartete Nachfrage decken zu können. Dass die Innovation großes Potenzial besitzt, zeigen erste Erfolge: Mehrere Test-Objekte, zum Beispiel die Therme in Beuren im Landkreis Esslingen, wurden bereits mit ANDROMEDAR ausgestattet.

Ähnlich optimistisch kann Christof Kaiser aus Geisingen im Landkreis Tuttlingen in die Zukunft blicken, dessen Innovation, das revolutionäre Druckluftsystem KAISAIR, ebenfalls auf der iENA präsentiert wurde. Die Erfindung vereinfacht die Druckluftverteilung in unterschiedlichen Produktionsstätten wesentlich, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau. KAISAIR ist ein einzigartig flexibles Komplett-Aluminiumsystem mit einem variablen Durchmesser von 25-100 mm und kann mühelos installiert werden. „Im Vergleich zu anderen Produkten auf dem Markt besitzt die Erfindung einen höheren Luftdurchsatz bei gleichem Rohrdurchmesser und ist durch eine doppelte O-Ring Abdichtung leckagesicher sowie verlustfrei“, erläutert Christof Kaiser. Wie nützlich die Erfindung ist, kann Adolf Jetter, der beim Steinbeis-Transferzentrum Infothek für Patent-



und Technologieberatung zuständig ist und im Auftrag des Erfinders die Betreuung des Messestandes übernahm, überzeugend berichten: „Alle Besucher, die in ihrem Unternehmen Arbeitsplätze mit Druckluft haben, waren begeistert – auch große Unternehmen und Global Player. Überall, wo Druckluft gewerblich eingesetzt wird, bringt KAISAIR einen erheblichen Nutzen“. Für den Patent-Experten ist auch angesichts des digitalen Zeitalters der klassische Messeauftritt der ideale Beginn für Vermarktungsaktivitäten. „Das persönliche Gespräch stiftet im Vergleich zum medialen Erstkontakt erheblich mehr Vertrauen – ich bin direkt am Kunden und bekomme dadurch ein Gefühl für dessen Präferenzen“.

Auf eine zentrale Präferenz des Menschen, die Unabhängigkeit, ist die ebenfalls in Nürnberg präsentierte Erfindung der Föhl GmbH aus Remshalden im Rems-Murr-Kreis ausgerichtet. Mit der neu entwickelten Kombination „Rollstuhl – Vorsatzrad – Universalträger“ steht ein einzigartiges und äußerst nützliches Hilfsmittel für verschiedene Anwendungen zur Verfügung. Die Fortbewegungshilfe ist sehr flexibel, einfach in der Handhabung und lässt sich präzise steuern. Der Universalträger bringt nicht nur deutliche Erleichterungen beim Einkaufen, sondern ermöglicht zahlreiche Aktivitäten im Freien. Dabei richtet sich das Angebot auch an Familien, so Geschäftsführer Walter Föhl: „Bisher ist auf dem Markt kein Hilfsmittel erhältlich, das es ermöglicht, dass im Rollstuhl sitzende Mütter oder Väter mit ihrem Baby alleine komfortabel ausfahren oder Einkäufe, Besuche beim Kinderarzt und ähnliches ohne Hilfe mit angemessenem Aufwand erledigen können“. Besonders wichtig war dem Erfinderteam um Walter Föhl die einfache Installation des Universalträgers, für die weder technisches Wissen noch Werkzeuge benötigt werden: „Der Universalträger kann mit wenigen Handgriffen auf das Vorspannrad aufgesteckt, fixiert und fahrbereit gemacht werden. Durch

seine zwei verschiebbaren Kulissenauflagen kann er einfach auf die jeweilige Rahmenbreite des Vorsatzrades oder des Rollstuhles eingestellt werden“. Ein weiteres Merkmal des Trägers ist seine Universalität, die eine Montage an unterschiedliche Rollstuhlmodelle ermöglicht. Walter Föhl beurteilt die Messebeteiligung rückblickend als „gute Gelegenheit, einen noch nicht serienreifen Prototypen des Universalträgers einem breiten Publikum zu präsentieren“ und berichtet von interessanten Gesprächen, aus denen er ableitet, „dass der Träger auf dem Markt gute Chancen haben wird“.

Dieselbe Einschätzung trifft auch Frank Saier, Mitglied des Entwicklungsteams des Terra Boosters sowie des Try-Hybridmoduls. Durch die Erfindungen können im Tiefbau Erdbohrungen, Erdkörbe und Erdsonden ersetzt werden, wodurch viele neue Möglichkeiten entstehen. „Unsere überall einsetzbaren und die Betriebs- sowie die Folgekosten erheblich senkenden Erfindungen benötigen keine behördlichen Genehmigungen. Als neue Wärmequelle für alle auf dem Markt vorhandenen Sole-Wasserwärmepumpen beziehungsweise als effizienzsteigerndes Regenerationsmodul für Energie sind beide Innovationen universell einsetzbar“. Auch das Team um Frank Saier zieht ein positives Fazit der iENA und berichtet von Kontakten sowie der Initiierung eines Messeauftritts auf der internationalen Handwerkermesse in München (IHM 2018) und fügt stolz hinzu: „Dabei können wir uns für den Bundesinnovationspreis und den Bayerischen Staatspreis bewerben“. Was die beiden Erfinder Frank Saier und Ingo Leßmann im Zeitraum zwischen der iENA und dem Auftritt bei der IHM 2018 nicht erraten können: Am 11. März 2018 wurde der Erfindung Terra Booster der Bayerische Staatspreis für besondere technische Leistungen im Handwerk verliehen. Wie hoch das Marktpotenzial tatsächlich ist, wird die Zukunft zeigen. Sicher ist jedoch bereits jetzt, dass die Präsenz auf der iENA für die beiden Erfinder von zentraler Bedeutung war und noch immer ist.

„Wir blicken auf eine sehr erfolgreiche iENA 2017 zurück“, teilt Wolfgang Müller die Einschätzung der Aussteller, „der Austausch zwischen Ausstellern und Besuchern sowie zwischen Ausstellern untereinander über den Innovationsprozess ist immer interessant, auch wenn sich die Produkte signifikant unterscheiden. In diesem Zusammenhang können alle Akteure voneinander lernen, die iENA ist ein Impuls gebender Zwischenschritt auf dem Weg zum Ziel, die Erfindung zu vermarkten“. Als besonders relevant erachtet Wolfgang Müller folgende Erkenntnis aus der Nachbereitung der iENA 2017: „Innovation ist kein linearer, sondern ein zirkulärer Prozess – es kann unter Umständen opportun oder gar alternativlos sein, aufgrund einer elementaren Information die Gesamtstrategie des Projektes kurz vor dem Markteintritt nochmals zu prüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen“. Die Messe iENA fungierte einmal mehr als Relais zwischen den drei Steinbeis-Elementen des Erfolgs: Technologie, Transfer, Anwendung.

Abb.: Neuheiten auf dem Steinbeis-Gemeinschaftsstand der iENA 2017



Marcel Reiner
Steinbeis-Transferzentrum Infothek (Villingen-Schwenningen)
su0252@stzw.de | www.steinbeis-infothek.de

Xavin – Plattform für regionale und emotionale Investments

Steinbeis-Berater Mario Buric unterstützt Gründer-Team auf dem Weg in die Selbstständigkeit

Tobias Ungerer ist seit seiner Kindheit Vereinsmensch aus Leidenschaft: Fußball, Ski fahren, Tennis, all das findet seit Jahren mit anderen Sportbegeisterten im Verein statt. Nicht nur der Sport, sondern vor allem das gemeinsame Erlebnis und die Freundschaft zu seinen Mitspielern machen für Tobias Ungerer das Vereinsleben so besonders. Nach dem Training erschöpft und zufrieden ein Bier in der Kabine trinken, am Wochenende dann voller Ehrgeiz und Siegeswillen gemeinsam das nächste Spiel bestreiten – das bekommt man nur im Verein. Gleichzeitig fiel ihm immer wieder auf, wie sanierungsbedürftig die Infrastruktur vieler Vereine ist. Schlechte Plätze, nicht funktionsfähige Duschen und marode Vereinsheime. Grund genug für Tobias Ungerer, mit seinen Mitstreitern „Xavin“ zu gründen, eine Plattform für regionale und emotionale Investments. Unterstützt wurde er dabei von Steinbeis-Berater Mario Buric.

Der Investitionsstau bei Vereinen ist offenkundig und liegt mittlerweile bei mehr als 40 Milliarden Euro. Das liegt vor allem daran, dass Vereine zunehmend schlechte Karten bei Banken haben und nur schwer an Darlehen kommen. Es fehlt häufig schlicht an den erforderlichen Sicherheiten und Eigenkapitalrücklagen. Aus diesem Grund haben Tobias Ungerer und seine Kollegen sich mit Unterstützung der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) sowie der Pioniergeist GmbH an die Gründung von Xavin gewagt.

Wertvolle Unterstützung kommt neben der LBBW auch von Steinbeiser Mario Buric, der seit vielen Jahren im Crowdfunding-Bereich aktiv ist. Er hilft nicht nur bei der Verfeinerung des Geschäftsmodells, sondern auch beim Netzwerken in der Szene und bei Kundenkontakten. Mario Buric hat Erfahrung im Aufbau von Plattformen und konnte mit seiner Expertise in zahlreichen Belangen praktischen Input liefern: beginnend bei der Strategie über die Investorensuche bis hin zu wichtigen technischen und regulatorischen Themen. Denn bei einer Crowdfunding-Plattform ist es inzwischen nicht mehr damit getan, dass man eine Webseite hat. Dahinter stecken rechtlich anspruchsvolle Aufgaben, wie sie beispielsweise durch das Kleinanlegerschutzgesetz entstanden sind. Auch vertrieblich unterstützt Mario Buric, insbesondere mit seinen Kontakten zu Multiplikatoren und potenziellen Kunden.

Das Xavin-Team ermöglicht es so Vereinen, Darlehen von Mitgliedern und Unterstützern aufzunehmen. Im Gegensatz zu klassischen Spenden können dadurch auch größere Projekte schnell finanziert werden. Anleger hingegen haben das gute Gefühl ein sinnvolles Projekt in der eigenen Region zu unterstützen und erhalten einen attraktiven Zins.

„Damit ein Anleger ein Darlehen gewährt, braucht es vor allem eines – Vertrauen in den Verein. Denn bei den Darlehen handelt es sich um qualifizierte Nachrangdarlehen, sie verfügen über keine Besicherung und dürfen den Verein auch nicht in Insolvenzgefahr bringen – vorher fallen sie aus“, erklärt Tobias Ungerer. Daher ist es wichtig, dass der Verein seit Jahren solide geführt wird und das Projekt gut planbar und umsetzbar ist. Für Vereine gibt es neben dem offensichtlichen Vorteil einer schnellen, unkomplizierten und modernen Finanzierungsform weitere erhebliche

Vorteile von Xavin. Banken rechnen die Xavin-Darlehen der Eigenkapitalquote eines Vereins an. Somit kann in der Folge Fremdkapital günstiger aufgenommen werden. Dazu kommt die Möglichkeit Fördergelder des Sportbundes oder der öffentlichen Hand einfach und schnell vorzufinanzieren, wenn diese erst gestreckt über mehrere Jahre ausbezahlt werden.

Dass diese Form der Finanzierung nicht nur in der Theorie funktioniert, ist auch praktisch bewiesen. Über Xavin wurden bereits drei Finanzierungskampagnen erfolgreich durchgeführt und knapp 200.000 Euro Darlehensvolumen von 60 Anlegern vermittelt. Jedes Projekt wurde überfinanziert, die Sammelphase benötigte im Durchschnitt lediglich 20 Tage. Die Laufzeit der Darlehen beträgt meist fünf Jahre und die Zinsen für die Anleger liegen zwischen 1,5 bis 2,2 %. Mithilfe von Xavin verfügt der TCW Straubenhardt über nagelneue Tennisplätze, der MTV Stuttgart plant schon seinen Kinderspielfeld und der TuS Bifflingen baut einen neuen Seminarraum für die Jugend – und das alles dank der Crowd.

„Zukünftig wird die Crowd-Finanzierung bei Vereinen weiter an Bedeutung gewinnen, denn Banken werden immer stärker reguliert“, ist sich Tobias Ungerer sicher. Gleichzeitig nimmt das Interesse an sinnvollen Investments, dem sogenannten „Impact Investing“, bei Anlegern stetig zu. Die Menschen wollen wissen, dass ihr Geld etwas Gutes bewirkt. Xavin bietet die Möglichkeit, eine neue Säule im Finanzierungsmix von Vereinen darzustellen, und Anlegern die Gewissheit, die eigene Region mit sinnvollen Projekten zu unterstützen.

Xavin ist auch im Jahr 2018 auf der Suche nach Vereinen. Bei Interesse melden Sie sich bitte bei tobias@xavin.eu.



Mario Buric
Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung (Stuttgart)
mario.buric@stw.de | www.steinbeis-exi.de



Tobias Ungerer
Xavin
tobias@xavin.eu | www.xavin.eu



PG
PETER GRESS

Auf dem Sprung in die digitale Zukunft

Ein Esslinger Unternehmer zeigt, wie Digitalisierung im Handwerk gelingen kann

In den Handwerksbetrieben muss die Digitalisierung in den nächsten Jahren zügig Fahrt aufnehmen – davon sind die Handwerkskammern im ganzen Land überzeugt. Wie dies in der Praxis erfolgreich realisiert werden kann, hat Peter Gress (Gress Friseur) bei der Verleihung des Seifriz-Preises 2017 eindrucksvoll gezeigt. Der Seifriz-Preis zeichnet die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Handwerksunternehmen und Wissenschaftlern aus, die gemeinsam innovative Lösungen und Entwicklungen bis zur Marktreife gebracht haben. Steinbeis verleiht die Auszeichnung gemeinsam mit dem Baden-Württembergischen Handwerkstag und weiteren Partnern.

Peter Gress hat sich in den vergangenen Monaten intensiv mit der Digitalisierung beschäftigt. „Auf dem Sprung zur Exzellenz gilt es, handwerkliches Können rechtzeitig mit Spitzentechnologie zu verbinden“, sagt der Geschäftsführer von Gress Friseur Esslingen. Nur so könne ein Handwerksbetrieb auch in Zukunft sichere Arbeitsplätze, spannende Tätigkeiten und attraktive Chancen bieten. „Die Digitalisierung eröffnet dem Handwerk riesige Chancen. Doch dabei muss immer ein Zusatznutzen und ein Mehrwert im Fokus stehen – für alle Beteiligten.“

Im Rahmen einer durchdachten digitalen Strategie zeigt das Esslinger Unternehmen, wie Neuerungen im Handwerk optimal eingesetzt und genutzt werden können. Jetzt sogar mit seiner ungewöhnlichen und innovativen Augmented Reality Anwendung. Mit dem aktuellen Kundenmagazin können die Kunden von Gress Friseur nun diese neueste digitale Entwicklung ausprobieren: Auf einer Seite sind zahlreiche Fotos von den Mitarbeitern abgebildet, dahinter versteckt sich eine so genannte Augmented Reality Anwendung. Die Kunden laden sich in einem ersten Schritt eine App auf das Smartphone, scannen dann die Seite mit den Mitarbeitern, halten das Smartphone auf ein Bild und lassen sich überraschen.

Übersetzt bedeutet Augmented Reality (AR) so viel wie erweiterte Realität. Was die Kunden plötzlich sehen, wird mit zusätzlichen computergestützten Informationen per Video und Audio unterstützt. Virtuelle Realitäten konnten bisher nur mithilfe einer Datenbrille empfangen und empfunden werden. AR hingegen funktioniert ganz einfach mit dem Smartphone. Das per App gescannte Objekt liefert dem Nutzer ergänzende Informationen. Weltweit werden in Museen auf diese Weise zusätzliche Hinweise zu Gemälden, Fotografien und Skulpturen gegeben. Sogar Gebäude können gescannt werden und geben ihre Geheimnisse per Video oder Audio preis. Und was hat das mit der Friseurbranche zu tun? „AR bietet uns die Chance, einen hohen Mehrwert für unsere Gäs-

te zu generieren. Ob ergänzende Produktinformation, ein Tutorial oder Wissenswertes über Aktionen und Veranstaltungen: Wir nutzen die neuen digitalen Möglichkeiten und halten die Menschen so gerne auf dem Laufenden“, erklärt Peter Gress.

Der Anstoß zu Augmented Reality kam dieses Mal nicht von dem Unternehmer selbst, sondern von einem seiner Gäste. Gress: „Das beweist wieder einmal, dass Erstaunliches daraus erwachsen kann, wenn man miteinander kommuniziert und sich austauscht. So starten wir gemeinsam in die Zukunft.“ Gress Friseur ist Vorreiter in der Umsetzung der Digitalisierung im Friseurhandwerk. Der Mehrwert für die Kunden steht dabei immer im Fokus. Dass die Friseurbranche als Dienstleistungsgewerbe schnellstens auf diesen Zug aufspringen muss, davon ist Peter Gress überzeugt: „Das Informationszeitalter eröffnet völlig neue Wege – für Unternehmen, Geschäftspartner und Verbraucher gleichermaßen.“

Tatsächlich suchen und informieren sich 83 Prozent der Deutschen inzwischen online. Ob Öffnungszeiten, Kontaktdaten, Wegstrecke oder Terminvereinbarung: Während Märkte zusammenwachsen und weitreichende technische Veränderungen den Alltag begleiten, tun sich dank der Digitalisierung neue Chancen auf – für Handwerk, Wirtschaft und Gesellschaft. Gress: „Die vielen technologischen Etappen bieten eine große gestaltende Kraft mit Potenzial für Mehrwert. Für Unternehmen bedeutet das, auf diese Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern sie aktiv mitzugestalten.“



Peter Gress
Gress Friseur (Esslingen)
info@gress.de | www.gress.de



„Für mich gibt es nichts Spannenderes, als an vorderster Front modernste Technologien miterleben zu können“

Im Gespräch mit Dr. Christian May, Plattformmanager am Steinbeis-Innovationszentrum Transferplattform Industrie 4.0

Mit welchen Problemen KMU bei der Digitalisierung zu kämpfen haben und wie sie bei deren Bewältigung durch die Steinbeis-Experten der Transferplattform Industrie 4.0 unterstützt werden können, erklärt Dr. Christian May vom Steinbeis-Innovationszentrum Transferplattform Industrie 4.0. Das Zentrum fokussiert den querschnittsorientierten, hochschulübergreifenden Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und insbesondere der mittelständischen Wirtschaft.

Herr Dr. May, seit November 2017 sind Sie als Manager der Transferplattform Industrie 4.0 tätig, warum haben Sie sich für dieses Projekt entschieden?

Der digitale Wandel ist derzeit überall spürbar, das Schlagwort „Industrie 4.0“ wirkt durch seine Omnipräsenz fast schon abgedroschen – und doch sind einerseits viele im Unklaren darüber, was eigentlich ganz konkret darunter zu verstehen ist und andererseits herrschen auch Unsicherheiten und Skepsis. Diese Umbruchstimmung nehme ich als Herausforderung und Chance wahr, aktiv in diesem Prozess mitwirken zu können. Für mich gibt es nichts Spannenderes, als an vorderster Front modernste Technologien miterleben zu können und gleichzeitig einen Beitrag dazu leisten zu können, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft zu erhalten oder sogar auszubauen. Ich bin überzeugt, dass Deutschland seine weltweit führende Rolle im Bereich der industriellen Fertigungs- und Automatisierungstechnik auf die Dauer nur verteidigen kann, wenn das Thema Industrie 4.0 aktiv und nachhaltig angegangen wird.

Die Transferplattform hat zum Ziel, KMU in Baden-Württemberg die Chancen der digitalen Vernetzung und der intelligenten Produktion besser nutzbar zu machen. Wo haben diese Unternehmen Ihrer Meinung nach die größten Defizite und welche Dienstleistungen bietet ihnen die Plattform in diesem Zusammenhang?

Die momentan sehr erfreuliche Wirtschaftslage ist in dieser Hinsicht fast schon ein Hindernis: Die Unternehmen haben volle Auftragsbücher und keine freien Kapazitäten, um Mitarbeiter vom Alltagsgeschäft zu befreien und an der Gestaltung der digitalen Zukunft arbeiten zu lassen. Hinzu kommen natürlich auch finanzielle Hindernisse für KMU, die für größere Unternehmen keine gravierende Rolle spielen. Aus diesen Gründen zeichnet sich schon seit einiger Zeit eine Innovations- und auch eine Digitalisierungsschere zwischen KMU auf der einen Seite und

Großunternehmen auf der anderen Seite ab, die langfristig droht, KMU im Wettbewerb abzuhängen.

An diesem Punkt möchte die Transferplattform ansetzen, indem die Schwelle für einen Einstieg in Industrie 4.0-Techniken herabgesetzt wird. Mit einfachen niederschweligen Angeboten soll auf der einen Seite das Bewusstsein in den Unternehmen geschaffen werden, welche Technologien im Bereich Industrie 4.0 heute bereits möglich sind und woran an den einzelnen Hochschulen derzeit geforscht wird. Auf der anderen Seite wollen wir von den Unternehmen wissen, was ihre konkreten Bedürfnisse sind, um darauf eingehen zu können und nach Möglichkeit individuelle Projekte zu lancieren. Wir bauen hierzu an den einzelnen Hochschulen Schaufensterfunktionalitäten auf, die die KMU vor Ort besichtigen können, woraus sich einzelne Projekte und auch Verbundprojekte mit mehreren Partnern mit ähnlich gelagerten Interessen ergeben sollen. Nebenbei profitiert von der Orientierung an tatsächlichen Problemstellungen auch die Lehre an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, die den Auftrag haben, den KMU die richtig ausgebildeten Absolventen zur Verfügung zu stellen.

Das Steinbeis-Innovationszentrum ist die organisatorische Basis für ein gemeinsames Projekt der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften an den Standorten Aalen, Esslingen und Reutlingen und der Steinbeis-Stiftung. Welche Vorteile bringt diese Zusammensetzung von Mitspielern und was bedeutet diese für Ihre Aufgaben als Plattformmanager?

Die drei involvierten Hochschulen an vier Standorten bringen jeweils ihre Forschungsexpertise ein, die auf unterschiedlichen Gebieten liegen. Das versetzt uns als Plattform in die Lage, interessierte KMU schnell und direkt mit Experten auf unterschiedlichen Gebieten zusammenbringen zu können. Durch das breite Feld an Forschungsaktivitäten, das an den Hochschulen abgedeckt wird, können wir auch eine ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen anbieten und zum Beispiel sowohl technische Aspekte bis ins Detail verstehen als auch betriebswirtschaftliche Perspektiven eröffnen. Auf der anderen Seite haben wir stets die Steinbeis-Stiftung im Hintergrund und können immer auf den Erfahrungsschatz des Verbundes zurückgreifen und die dort vorhandenen Ressourcen nutzen. Für meine Aufgaben als Plattformmanager bedeutet diese Zusammensetzung, integrativ zu wirken und die verschiedenen Partner mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen nach außen hin einheitlich auftreten zu lassen. Dies beginnt bei einheitlichen Auftritten auf Messen und der Internetpräsenz und reicht bis zu Projekten, in denen wir an einem Strang ziehen müssen.

Das aktuell laufende Pilotprojekt fokussiert zunächst auf die Automobilbranche, in welche Richtung werden Ihrer Meinung nach zukünftige Projekte gehen?

Dass die Automobilbranche eine große Rolle spielt, ist nicht verwunderlich in einer Region, in der führende Anbieter der Automobilindustrie und ihre Zulieferer ansässig sind. Es finden sich hier jedoch auch eine Vielzahl von Weltmarktführern in verschiedenen Nischen – die sogenannten hidden champions – in Branchen wie Maschinenbau und Medizintechnik und gerade bei den mittelständischen Unternehmen dieser Branchen sehe ich noch ein großes Potenzial.

Steinbeis-Innovationszentrum Transferplattform Industrie 4.0

Mit Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg haben die Hochschulen Aalen, Reutlingen und Esslingen in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Stiftung die Transferplattform Baden-Württemberg Industrie 4.0 mit dem Ziel gegründet, insbesondere den KMU in Baden-Württemberg die Chancen der unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ zusammengefassten Technologien aufzuzeigen und den Einstieg in umsetzbare Projekte zu ebnen.

Konkret verstanden wird hierunter insbesondere die digitale Vernetzung von Maschinen und Anlagen mit Edge Cloud und Cloud-Technologie, mit der eine intelligente selbstorganisierte Produktion möglich wird. Durch die Bündelung der jeweiligen Fachkompetenzen der drei verschiedenen Hochschulen sowie der Transferexpertise des Steinbeis-Verbundes sollen praxisrelevante Lösungen gefunden werden, die der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen KMU zugutekommen.

Dienstleistungsangebot

- Forschung, Entwicklung und Innovation
- Beratung und Expertise
- Aus- und Weiterbildung im Bereich Industrie 4.0

Schwerpunkthemen

Leitprojekte:

- Sensorik/Aktuatorik
- Smart Factory Data und Simulation
- Systemkompetenz in der Industrie 4.0
- Mensch-Maschine Interaktion
- Big Data, Data Mining und Datensicherheit
- Digital Business: digitale Geschäftsmodelle und Nutzenpotenziale Industrie 4.0

Die Hochschulen Esslingen, Aalen und Reutlingen sind zusammen mit Steinbeis vom 23. bis 27. April 2018 auf der Hannover Messe vertreten. Bei der weltweit wichtigsten Industriemesse präsentieren die Hochschulen ihr gemeinsames Forschungsvorhaben „Transferplattform BW Industrie 4.0“ am Gemeinschaftsstand des Landes Baden-Württemberg, Halle 2, Stand A 18.

Abb.: Dr. Christian May



Dr. Christian May
Steinbeis-Innovationszentrum Transferplattform Industrie 4.0 (Göppingen)
su1980@stw.de | www.tpbw-i40.de

Gründerberatung beim Frühstück Netzwerk-Event im Fitnessstudio

Ende letzten Jahres fand in Stuttgart eine Netzwerkveranstaltung der besonderen Art statt: Ein Gründerfrühstück in einem Fitnessstudio. Das Gründerfrühstück ist ein grass roots-Format, das vor einigen Jahren von Daniel Nagel, Unternehmer und Rechtsanwalt, und Mario Buric, Steinbeis-Berater und Unternehmer, ins Leben gerufen worden war.

Das Besondere an der Veranstaltung ist ihr invitation only-Prinzip und der thematische Fokus verbunden mit einer Konzentration aufs Netzwerken im kleinen Rahmen. So waren an dem Event zahlreiche Sport-Start-ups mit unterschiedlichsten Geschäftsmodellen und Sportexperten sowie ein Investor anwesend, die sich rege austauschten. Die Verbindungen, die aus einem solchen für die Teilnehmer passgenauen Event entstehen, haben bereits in der Vergangenheit zu Kooperationen und erfolgreichen Aufträgen geführt. Dabei ist alles sehr ungezwungen, aber dennoch zielorientiert.

Das Team des Steinbeis-Beratungszentrums Existenzgründung war wie schon in der Vergangenheit mit dabei: Ralf Lauterwasser, Markus Riehl und Mario Buric konnten im persönlichen Gespräch hilfreiche Tipps in Sachen Existenzgründung geben. Dass das Event ins Schwarze trifft, zeigen die Rückmeldungen der teilnehmenden Start-ups, die durchweg positiv waren.



Gründungsberatung beim Frühstücksmüsl: Gründerfrühstück in Stuttgart

Die Veranstaltung findet bereits seit vielen Jahren unter der Schirmherrschaft von Startup Stuttgart statt und wird von ifex, der Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, gefördert.



Ralf Lauterwasser, Mario Buric
Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung (Stuttgart)
su1635@stwt.de | www.steinbeis-exi.de

Lebensphasenorientierte Weiterbildung trägt Früchte Erste Competence Services- Berater (SHB) schließen ihre Weiterbildung ab

Gemeinsam mit der SteginkGroup-Akademie bietet das Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono (kiu) die zertifizierte Weiterbildung zum Competence Services-Berater (SHB) für ältere Mitarbeiter an. Im Mittelpunkt steht die Reduzierung körperlich belastender Anforderungen bei gleichzeitiger Erweiterung von alternativen, anspruchsvollen Aufgaben. Nun haben die ersten Teilnehmer ihre Zertifikate erhalten.



Übergabe der ersten Hochschulzertifikate zum Competence ServicesBerater (SHB): Jackie Reichert (Trumpf), Stephan Bundschu (Trumpf), Gerd Duffke (Trumpf), Andreas Schwall (Trumpf), Marcus Haug (Trumpf), Marcus Fernandez Carballo (Trumpf), Henriett Stegink (Stegink-GROUP-Akademie), Gudrun Jürß (Steinbeis), Peter Schust (Steinbeis) (v.l.n.r.)

Die Ausbildung ist Teil des lebensphasenorientierten Personalentwicklungsmodells bei der Trumpf GmbH + Co. KG in Ditzingen. Der Laser-Spezialist hat für die Weiterbildung bereits den Deutschen Bildungspreis 2017 erhalten.

Die fünf Lehrgangs-Teilnehmer aus dem Bereich Service können nun nicht nur professionell die technischen Anforderungen erfüllen, sie sind auch kompetent in der Kommunikation mit Kunden und beim Eingehen auf deren Wünsche und Erwartungen. Nicht zuletzt managen sie ihren

Altersprozess im eigenen Arbeitsbereich. Mit ihrem Erfahrungsschatz sind sie ausgebildete und „ausgezeichnete“ Vorbilder sowie Impulsgeber für jüngere Kollegen.



Gudrun Jürß
Steinbeis-Transfer-Institut kompetenz institut unisono (Ulm)
su1534@stwt.de | www.sti-kiu.com

7. Verleihung des Dr. Ivo Holzinger Preises

School of Management and Technology der SHB zeichnet die besten Bachelor-Absolventen aus

Die School of Management and Technology der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) hat im Januar zum siebten Mal den Dr. Ivo Holzinger Preis an die besten Absolventen ihrer Bachelorstudiengänge verliehen. Dr. Ivo Holzinger, langjähriger Oberbürgermeister der Stadt Memmingen, hat wesentlich zur Gründung des Studienstandorts Memmingen der School of Management and Technology beigetragen.

Der Memminger Oberbürgermeister Manfred Schilder, selbst Dozent für Unternehmensführung und VWL an der Steinbeis-Hochschule, begrüßte die Absolventen und deren Familien im Memminger Rathaus: „Es war eine gute Entscheidung in Memmingen zu studieren. Sie gestalten die Zukunft. Mit Innovationen werden Sie auch Wettbewerbsvorteile für Deutschland schaffen.“ Daneben rief er die Absolventen dazu auf, geistige Impulsgeber zu sein. Lernen sei durch das enorme Entwicklungstempo der Wissenschaft zwingend notwendig.

Den Dr. Ivo Holzinger Preis der School erhalten in diesem Jahr im Bachelor of Arts-Studiengang Sabrina Guggemos, die als Studienprojekt die Produktionsoptimierung bei der Huhtamaki Group durchgeführt hat, sowie Heike Hofmiller für ihr Projekt zur Logistiko-optimierung bei der KVT-Fastening GmbH. Im Bachelor of Science-Studiengang wurden Joachim Wohllaib und Mario Schmid ausgezeichnet: Mario Schmid hat im Rahmen seines Studiums eine mobile App bei der Daimler TSS GmbH entwickelt, Joachim Wohllaib erhält die Auszeichnung für eine Datenbankoptimierung bei der Liebherr Hydraulikbagger GmbH.

Deutscher Rohstoffeffizienz-Preis 2017 für REProMag

Steinbeis 2i GmbH war Partner im EU-Projekt

Das Bundeswirtschaftsministerium zeichnet mit dem Deutschen Rohstoffeffizienz-Preis herausragende Beispiele rohstoff- und material-effizienter Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen sowie anwendungsorientierter Forschungsergebnisse aus. Die OBE Ohnmacht & Baumgärtner GmbH & Co. KG aus Ispringen erhielt im Januar als Projektkoordinator und Vertreter der REProMag Konsortiums den Preis für das EU-geförderte Projekt „REProMag“ (H2020 GA Nr. 636881). Das Konsortium aus 14 europäischen Forschungs- und Industriepartnern – darunter auch die Steinbeis 2i GmbH – hat eine innovative und ressourcenschonende Produktionstechnik für Permanentmagnete aus recycelten Seltenen Erden entwickelt und ihre Tauglichkeit in relevanten Industrieanwendungen demonstriert.

Permanente Magnete aus seltenen Erden gelten als die stärksten Magnete und finden ihre Anwendungen in elektrischen Motoren von Fahrzeugen, in Sensoren von Aufzügen, in Aktuatoren von medizinischen Geräten, in Greiferzangen von Maschinen oder in Computerfestplatten. Seltene Erden sind allerdings nicht leicht zu finden, und eine Förderung von großen Mengen ist entsprechend teuer. Hinzu kommt, dass sie bisher fast ausschließlich in Asien gefördert werden. Sie sind zudem extrem wichtig für zukünftige technologische Entwicklungen, beispielsweise



Stolze Preisträger bei der Verleihung: Dr. Ivo Holzinger, Prof. Dr. Axel Lamprecht, Sabrina Guggemos, Heike Hofmiller, Joachim Wohllaib, Mario Schmid und Manfred Schilder (v.l.n.r.)

Professor Dr. Axel Lamprecht als Vertreter der School of Management and Technology bedankte sich herzlich bei den Vertretern der Stadt Memmingen: „Durch unser gemeinsames Engagement am Studienzentrum Memmingen haben wir eine Beziehung zu der Stadt aufgebaut.“ Seit 2006 erhält die damalige Business School Memmingen (das heutige SMT Studienzentrum Memmingen) von der Stadt große Unterstützung beim Aufbau einer lokalen berufsintegrierten Schule. Aber auch die projektgebenden Unternehmen sind unerlässlich, deren Engagement daher von großer Bedeutung: Auch ihnen galt der Dank von Axel Lamprecht, da an einer dualen Hochschule „insbesondere die Unternehmensbetreuer sehr wichtig für die Umsetzung der Theorien in der Praxis“ seien.



Nadine Riffel

School of Management and Technology der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
(Filderstadt)

su1859@stvw.de | www.steinbeis.de/su/1859

se im Bereich der Elektromobilität und der erneuerbaren Energien. Dank der im Konsortium entwickelten Produktionstechnik SDS (Shaping, Debinding, Sintering) können formkomplexe, kundenspezifische, magnetisierte Teile mit einer signifikanten Erhöhung der Materialeffizienz kostengünstig hergestellt werden.



Das Verfahren von REProMag ermöglicht die stoffliche Wiederverwertung von Magneten mit Seltenen Erden. Damit wird dem Recycling für diese technologisch sehr bedeutenden Rohstoffe ein wichtiger Impuls gegeben. Die Steinbeis 2i GmbH hat im Projekt das administrative Management, die Förderung des Austausches innerhalb des Konsortiums, die Steuerung der Verwertung der Ergebnisse, die Verbreitung und Kommunikation und die Förderung der Kenntnisse der Partner im geistigen Eigentumsrecht geleitet.



Sabine Müller

Steinbeis 2i GmbH (Stuttgart/Karlsruhe)

Sabine.Mueller@stvw.de | www.steinbeis-europa.de/repromag |

www.repromag-project.eu



Mission Germany

Steinbeis-Teams konzipieren ein Exporttraining für estnische Unternehmen

Estland steht als eines der jüngeren Mitgliedsländer der Europäischen Union mit seinen wirtschaftlichen Kennwerten gut da. Die Ostsee-Nation hat eine der modernsten Verwaltungen in Europa und pflegt sehr gute unternehmerische Geschäftsbeziehungen mit Osteuropa, insbesondere Russland, und den skandinavischen Ländern. Der Export in den europäischen Schlüsselmarkt „Deutschland“ hinkt dagegen überraschend hinterher. Daher hat die estnische Wirtschaftsförderung Enterprise Estonia (EAS) im Jahr 2016 das Vorhaben „Mission Germany“ ausgeschrieben, um estländischen Unternehmen den Markteintritt in das aus estnischer Sicht wichtigste Exportland innerhalb der Europäischen Union zu erleichtern. Steinbeis hat das Projekt in Deutschland koordiniert.

Das sechsmonatige Programm verbindet internationales High-Level Training und Wirtschaftsberatung. Zielgruppe der Fördermaßnahme sind Unternehmen aus den Sektoren Nahrungsmittel, Möbel, Informationstechnologie, Elektronik und Bau mit mindestens 800.000 Euro Exportumsatz in 2015 und einem Export Manager mit mindestens drei Jahren Branchenerfahrung. Pro Sektor wurden bis zu fünf Unternehmen ausgewählt. Der estnische Projektpartner, das Marketingi Instituut, war für Akquisition, Gesamtkoordination und vor allem für die Anwerbung von estnischen Unternehmen zuständig. Steinbeis verantwortete die Rekrutierung von geeigneten Fachleuten und Beratern sowie die Koordination aller Maßnahmen in Deutschland.

Das Projekt nahm seinen Anfang mit zweitägigen Schulungen in der estnischen Hauptstadt Tallinn, die von vier deutschen Hochschulprofessoren für alle teilnehmenden Unternehmen zu exportrelevanten Themen angeboten wurden: Geschäftsmethoden, Strategisches Marketing, Digitales Marketing und Vertriebssteuerung in Deutschland waren die Schwerpunkte, die in Zwei-Tages-Blöcken thematisiert wurden.

Die theoretischen Grundlagen gefestigt, schloss sich eine Wirtschaftsberatung an: Die Berater analysierten die Marktchancen und begleiteten die estländischen Unternehmen auf meist mehrtägigen Geschäftsreisen durch Deutschland. Dabei war je ein branchenaffiner Berater Ansprechpartner für eine entsprechende Gruppe estländischer Unternehmen, mit der er auf Basis der derzeitigen Geschäftsmodelle die nächsten Maßnahmen zur Geschäftsentwicklung besprach. Schwerpunkt der Reisen waren Gespräche mit potenziellen Interessenten und Marktpartnern und schon existierenden Partnern. Sie dienten auch zur Markterkundung sowie zum Benchmarking.

Schnell zeigte sich, dass das zentrale Problem die unzureichend gepflegten und entwickelten Kontakte waren. Die Unternehmensmarken konnten nicht ohne Weiteres oder gar nicht verwendet werden. Das Produktangebot war daneben noch nicht ausreichend auf die Anforderungen des deutschen Marktes abgestimmt, Verkaufskonzept und Zielgruppe noch nicht hinreichend klar. Die daraus resultierende geringe Nachfrage war zwar bekannt, ihr entgegenwirkende Maßnahmen standen bisher aber noch aus. Das Steinbeis-Team unterstützte hier praxisnah mit der konkreten Generierung von Geschäftskontakten und der Unterstützung



Abb.: Das Steinbeis-Team bei der Abschlussveranstaltung im November 2017 in Tallinn: Wilfried Ludwigs, Michael Sperber, Patrick Brauckmann, Jan E. Bandera, Rolf Sost, Roland Lock (v.l.n.r.)

bei der Kontaktaufnahme. Auch die Formulierung und Präzisierung des Geschäftsmodells für Deutschland mit zahlreichen praktischen Hinweisen zur Markenentwicklung und der Selektion passender Produkt- und Dienstleistungsangebote für den Markteinstieg und Geschäftsaufbau halfen den beteiligten Unternehmenspartnern entscheidend weiter.

Wie geht es nun für die Projektpartner weiter? Die beteiligten estnischen Unternehmen haben seit der Rückkehr aus Deutschland schon erste Rückmeldungen erhalten, Angebote abgegeben und teilweise auch schon Aufträge erhalten. Daneben steht die Umsetzung unternehmensinterner Anpassungen an. Und nicht zuletzt hat jedes Unternehmen die Möglichkeit, sich auch beim Nachfolgeprojekt zu beteiligen. Denn nachdem das aktuelle Programm Ende 2017 mit einer vielbeachteten Abschlussveranstaltung beendet worden war, hatte die EAS als Projektträger das Programm um ein weiteres Jahr verlängert.



Jan Eric Bandera

Steinbeis-Transferzentrum Economic and Technology-Policy Dialogue
(Stuttgart)

su1473@stw.de | www.steinbeis.de/su/1473



Wilfried Ludwigs

Steinbeis-Transferzentrum Mittelstand (Bischweier)

su0556@stw.de | www.unternehmerprojekte.de/

An diesem Projekt haben außerdem mitgewirkt:

Patrick Brauckmann (Steinbeis-Beratungszentrum Vertrieb.Training.Strategie.), Roland Lock, Rolf Sost, Michael Sperber (Business Consultants)

Prof. Dr. Sonja Salmen (Steinbeis-Beratungszentrum Social Media Management), Prof. Dr. Uwe Sponholz, Prof. Dr. Waldemar Pfortsch, Prof. Dr. Manfred Manthey (Dozenten und Trainer)

Consulting X.0 – Vernetzung. Digitalisierung. Konvergenz.

Steinbeis Consulting Tag 2018

Nichts ist so beständig wie der Wandel, das wusste Heraklit von Ephesus bereits 500 v. Chr. Auch heute, 2.500 Jahre später, ist der Wandel allgegenwärtig. Aktuelle gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Trends verändern die Unternehmen und somit auch die Unternehmensberatung. Der diesjährige Steinbeis Consulting Tag 2018, der unter dem Titel „Consulting X.0 – Vernetzung. Digitalisierung. Konvergenz.“ am 27.06.2018 in Stuttgart stattfindet, beschäftigt sich mit der Frage, was diese Entwicklungen für die Technologie- und Managementberatung bedeuten.

Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft erleben eine ausgedehnte Phase tiefgreifenden Wandels, angetrieben durch digitale Transformation, durchdringende Vernetzung und konvergierende Strukturen, Systeme und Technologien. Betroffen sind nicht nur die Kernsegmente der Industrie mit ihren Schlüsselbranchen, sondern auch der Öffentliche und der Dienstleistungssektor. Die Marktfelder der technologiebasierten Dienstleistungen und hierbei insbesondere die Technologie- und Managementberatung sehen sich in diesem Zusammenhang neuen, fundamentalen Herausforderungen ausgesetzt. Doch worin bestehen diese Herausforderungen einer „Technologie- und Managementberatung X.0“?

Experten aus Beratung, Unternehmen und Wissenschaft setzen sich im Rahmen des vierten Steinbeis Consulting Tages mit dieser Frage auseinander und diskutieren neueste Trends und Entwicklungen. In verschiedenen interaktiven Formaten wollen sie gemeinsam mit den Teilnehmern Ideen austauschen und Anknüpfungspunkte herausarbeiten.

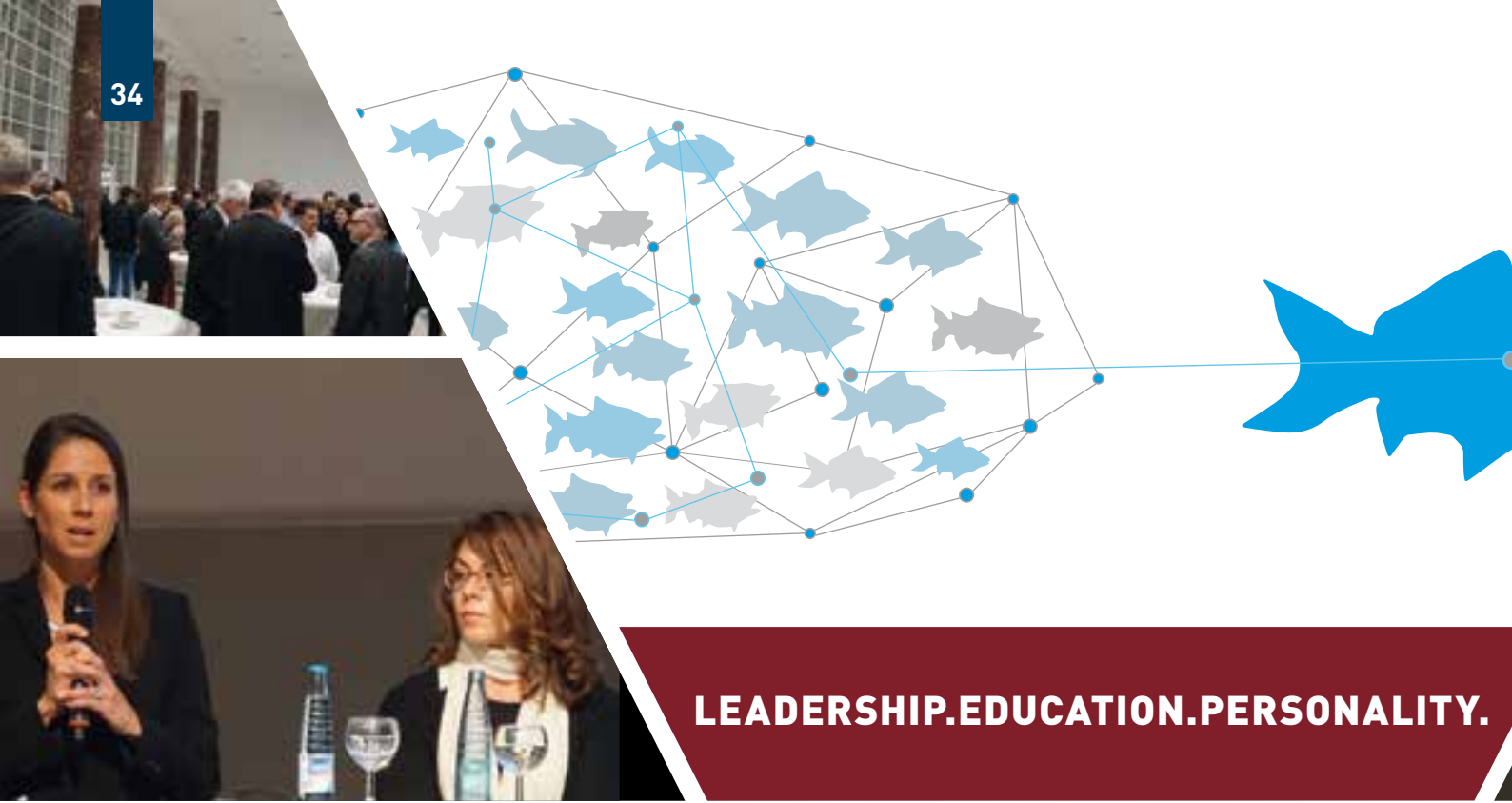
Die Teilnahme ist kostenfrei. Die Online-Anmeldung und weitere Informationen finden sich unter www.steinbeis-consulting-tag.de.



Marina Tyurmina

Steinbeis-Zentrale (Stuttgart)

marina.tyurmina@stw.de | www.steinbeis-consulting-tag.de



LEADERSHIP.EDUCATION.PERSONALITY.



Leadership.Education.Personality.

Rückblick auf den Steinbeis Competence Tag 2017

Mehr als 200 Teilnehmer waren am 6. Dezember 2017 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft beim Steinbeis Competence Tag dabei und diskutierten die Frage, was Führung in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt bedeutet und worin die aktuellen Herausforderungen an Führungskräfte liegen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix, Geschäftsführer und Gründer der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin und Vize-Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin, betonte in seiner Eröffnungsrede das starke Zusammenspiel der drei fokussierten Faktoren Leadership, Education und Personality und beschrieb die Bildung von Führungskräften und ihre Veränderung im Laufe der Zeit wie auch die Änderung des Einstellungsverhaltens von Unternehmen im Hinblick auf Nachwuchsführungskräfte.

Dr. Andrej Heinke, Director Future Research and Technology Strategy (CR/FUR) bei der Robert Bosch GmbH, sprach in seinem Fachvortrag über aktuelle Megatrends, die die moderne Arbeitswelt gegenwärtig beeinflussen und in Zukunft beeinflussen werden, und betonte hierbei die Unverzichtbarkeit von kompetenten Führungskräften, deren Persönlichkeit und deren Bildung. Vor allem die Entwicklung von neuen Technolo-

gien, also die Robotik, die Automatisierung und die Artificial Intelligence (AI), seien Trends, die von Unternehmen erforscht werden müssen, sagte Heinke. Er sprach sich in Bezug auf das Thema „Maschinen als Menschenersatz“ für eine solidarische Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine in der Zukunft aus. Das Ersetzen von menschlichen Arbeitskräften durch Maschinen würde vielleicht bei repetitiven Arbeiten Sinn ergeben, wenn Arbeit jedoch Improvisation, Kreativität und zwischenmenschliche Bindungen beinhaltet, könne die Maschine den Menschen nicht verdrängen, so Heinke.

Im Anschluss führte Prof. Dr. Jürgen Abendschein, Geschäftsführer der Steinbeis-Hochschule Berlin, durch eine Podiumsdiskussion zum Leitthema des Tages. Vor allem das Zusammenspiel der Elemente Führung, Bildung und Persönlichkeit stand hierbei im Mittelpunkt. Kontroverse Argumente von Experten aus Bildung und Wirtschaft wurden vor allem



im Hinblick auf die Persönlichkeit von Führungskräften ausgetauscht. Im Fokus stand der Vergleich zwischen einer autokratischen Führungskraft und der Führungskraft als einer Art „Coach“. Konsens der Diskussionsrunde war, dass der „Coach“, der seinen Mitarbeitern ermöglicht, an Zielen orientiert, eigenverantwortlich zu arbeiten, eine zukunftsfähigere Führungskraft darstellt, als der Autokrat. Dieser wurde aber nicht als gänzlich negativ abgestempelt, da eine autokratischere Führungskraft Vorteile für ein Unternehmen bringen kann, solange sie innovativ ist.

Am Nachmittag standen Fachvorträge zu den Themen „Synergetik und Selbstorganisation“ und „Elite-Universität quo vadis?“ auf dem Programm. Prof. em. Dr. rer. nat. Dr. h.c. mult. Hermann Haken stellte das von ihm geprägte Konzept der Synergetik vor und erläuterte die Laserexperimente und die physikalische Theorie der Synergetik, über die er in den letzten Jahrzehnten umfassende theoretische Werke sowie Anwendungen verfasst hat. Prof. Dr. Giorgi Khubua befasste sich im letzten Vortrag des Tages mit der Frage „Was unterscheidet die Elite-Universität von jeder anderen Universität?“. Dabei grenzte er die Elite-Universität klar von der Massen-Universität ab. Das stärkste Kriterium hierbei sei

die Differenzierung, welche Elite-Universitäten vornehmen, sagte Khubua. Diese fokussieren die Qualität der Studierenden, wohingegen Massen-Universitäten die Quantität vorn anstellen. Die Zukunft von Elite-Universitäten beschrieb Khubua als sogenannte Netzwerk-Universität, die Beziehungen zu außeruniversitären Institutionen, wie die der Politik, Wirtschaft oder Kultur, aufbaut, um so Qualität und Wirtschaftlichkeit zu sichern.

Den Abschluss des Steinbeis Competence Tages 2017 bildete eine zweite Podiumsdiskussion, die den Schwerpunkt auf Ergebnisse aus der Bildungsforschung legte. Unter der Moderation von Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix diskutierten die SIBE-Experten die Ergebnisse ihrer Dissertationen im Rahmen des Sonderforschungsprojektes „Leadership Education“, das in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München in den letzten Jahren durchgeführt wurde. Hervorgehoben wurden besonders die Verbindung der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Führungsdefinitionen und die pädagogischen Ansätze hinter der Begrifflichkeit. So untersuchte Dr. Jens Mergenthaler den Begriff der Führung und damit verbunden die Bildung von Führungskräften genauer. Vor allem die Berücksichtigung des Geführten und nicht nur des Führenden fokussierte Mergenthaler in seinem Diskussionsbeitrag. Dr. Stefanie Kisgen erforschte die Entwicklung der Bildung von Führungskräften in der Zukunft und stellte eine Prognose für die Entwicklung der Leadership Education bis zum Jahr 2030 auf. Dr. Ardin Djalali beschäftigte sich in seiner Forschung mit der MBA-Ausbildung von Führungskräften auf der ganzen Welt sowie mit der Veränderung dieser Programme im Zuge der Finanzkrise 2008/2009, während sich Silke Keim in ihrer Arbeit mit der Analyse von Kompetenzen befasste, die Personen in Führungsrollen benötigen. Hierbei untersuchte sie mehrere Tausend Kompetenzeinschätzungsbögen von Nachwuchsführungskräften.

Der Steinbeis Competence Tag 2017 stellte den Beginn einer Reihe internationaler, wissenschaftlicher Symposien dar, die mit dem Jahr 2018 eingeläutet werden. Die Organisatoren der Reihe sind die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) und die Steinbeis-Stiftung. Begleitend zu den Symposien wird die SIBE in Kooperation mit dem Springer Verlag ein wissenschaftliches Journal herausbringen, das grundlegende, inspirierende Gedanken sowie neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Berichte über die bildungspraktische Wirklichkeit zusammenbringt. Initiatoren des Journals sind Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix und Prof. Dr. Rudolf Tippelt.

Abb.: © shutterstock.com/mypocki

Die Mitschnitte der von den Referenten freigegebenen Vorträge des Steinbeis Competence Tages finden Sie online in der Steinbeis-Mediathek auf www.steinbeis.de/mediathek.



Nick Lange

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der
Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg)
nick.lange@stw.de | www.steinbeis-sibe.de



MARKENCODE

Er spiegelt wider, wie wir die Dinge tun. Der Markencode dient als Kompass, mit dessen Hilfe wir unsere Handlungen kritisch hinterfragen können, um in den Köpfen unserer Zielgruppe einheitlich wahrgenommen zu werden.



WERTE-SYSTEM

Es beschreibt die Art und Weise, wie wir innerhalb des Unternehmens miteinander umgehen. Als interne Maxime fungiert es praktisch als Pulsschlag, der uns in unserem Tun antreibt.



IDENTITÄTSMATRIX

Sie ist die operative DNA unseres Unternehmens. Die Identitätsmatrix beschreibt das Selbstverständnis und den Anspruch unseres täglichen Handelns.

Kulturtransformation in einem Traditionsunternehmen

Steinbeis-Team begleitet nachhaltiges Change Management bei der K+S Kali GmbH

Wie kann es gelingen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Geschäftsbereichs zu steigern, ihn mit weiterentwickelten Geschäftsprozessen noch schlagkräftiger zu machen und gleichzeitig einen grundsätzlichen organisatorischen Wandel hin zu einer Führungskultur mit mehr Leadership herbeizuführen? Diese komplexe Frage stellt sich die Geschäftsführung der K+S KALI GmbH Mitte 2014 und machte sich, begleitet durch das Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation aus Baunatal, auf den Weg. Das Beraterteam um Prof. Dr. Arnd Gottschalk, Prof. Dr. Olaf-Axel Burow und Prof. Dr. Michael Freiboth verfolgte dabei konsequent den Ansatz der Veränderungsmanagement-Prozessberatung und kam im gesamten Projekt dem Steinbeis-Gedanken „Transfer Visions into Business“ nach.

April 2015: Etwas irritiert schauen sich die ersten eintreffenden Führungskräfte im Raum um: Stuhlreihen im Halbkreis, keine Tische, kein Rednerpult – so hatten sie sich den „Führungskräfte-Dialog“, zu dem die Geschäftsführung alle 180 Führungskräfte der K+S KALI GmbH eingeladen hatte, nicht vorgestellt – doch von vorne: Das Veränderungsprojekt von K+S KALI startete Ende 2014, als sich rund 40 Führungskräfte gemeinsam mit Geschäftsführung sowie interner und externer Change-Beratung aufmachten, eine Vision weg von Silos und harten Abteilungsgrenzen hin zu einer prozessorientierten Organisation mit mehr Agilität und Flexibilität und größerem Fokus auf den Kunden zu entwickeln. Anfang 2015 startete die neue Organisation am Standort Kassel.

Im Rahmen einer intensiven Kultur- und Wertearbeit der Geschäftsführung, die als Vorbild für den gesamten Veränderungsprozess und die definierten Werte „Vertrauen – Transparenz – Verantwortung“ steht, reifte das Format für eine neue Form des Führungskräfte-DIALOGS: Als wesentliche Schlüssel zu nachhaltiger Veränderung arbeiten die rund 180 Führungskräfte der K+S KALI GmbH seit Frühjahr 2015 zweimal jährlich in offenen partizipativen Formaten rund um Strategie, Kultur, Werte und Leadership bis zur kollegialen Beratung und Speed-Dating „mit Hirn, Herz und Hand“. Steinbeis-Berater und internes Change-Team konzipierten und moderierten die Führungskräfte-DIALOGe jeweils in enger Abstimmung.

Flankierend wurden die Produktionsstandorte im Veränderungsprozess begleitet. Die Werkleitungen entwickelten mit ihren Führungsteams klare gemeinsame Veränderungsbotschaften und standortspezifische Kommunikationselemente zur Information und Beteiligung aller Mitarbeiter. Als sehr hilfreich für eine einheitliche Kommunikation an den Standorten hat sich dabei das eigen entwickelte Poster-Format „Communication Canvas“ erwiesen, das Kommunikationsziele und den konkreten Fahrplan der Führungskraft dorthin skizziert.

Führungskräfte aller Ebenen stellen die Schlüsselpersonen in jedem Change-Prozess dar. Sie nehmen die Rolle der Change Agents ein und brauchen passgenaues Handwerkszeug für die Umsetzung der Veränderung im Tagesgeschäft. Die Steinbeis-Berater entwickelten hierzu für die Führungskräfte von K+S KALI das Weiterbildungsformat „After-Work-Trainings“: In sieben Modulen à drei Stunden wurden die Führungskräfte in Theorie und Praxis des Change Managements professionalisiert. Das Trainingsprogramm zielte auf mehrere Aspekte ab:

- Begleiten der Anlaufphase durch konkrete Instrumente,
- Unterstützen der Prozessorientierung in den operativen Bereichen,
- Impulse zur Neuausrichtung der Führungskultur sowie
- Vernetzen der Führungskräfte, Schaffen einer gemeinsamen Basis für die Veränderung.

Daneben wurden im Rahmen der After-Work-Trainings Führungswerkstätten und Coachings zur Fallberatung herausfordernder Führungssituationen angeboten.

Change Management hat sich in der Unternehmenspraxis zu einer strategischen Managementfunktion entwickelt. Für das erfolgreiche Veränderungsmanagement hat das Steinbeis-Team daher gemeinsam mit Geschäftsführung und Change Team eine Roadmap für das Projekt entwickelt, mit der die strategischen und operativen Maßnahmen optimal geplant, umgesetzt und im Sinne eines After-Action-Review auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert werden konnten.

Die Erfolge der Change-Interventionen sowie der Wunsch nach nachhaltiger Begleitung von Change-Prozessen haben die Geschäftsführung im Frühjahr 2016 veranlasst, zwei Stabstellen im Bereich Organisationsentwicklung und Change-Management zu installieren und deren Rollenverständnis klar zu definieren: „Wandel (beg)leiten als Systemanbieter für Organisationsentwicklung & Change-Management“. Die Aufgaben bestehen im Gestalten, Begleiten und Evaluieren von Veränderungsprozessen auf organisatorischer, kultureller und persönlicher

Ebene und im Beraten von Geschäftsführung, Werkleitungen und Führungskräften in Veränderungsfragen. Unterstützt werden die Funktionen durch Change-Multiplikatoren, die den direkten Kontakt zu den Führungskräften und Mitarbeitern an den Standorten haben und nah an den dortigen Prozessen sind. Die Steinbeis-Berater haben auch den Aufbau des Change Teams sowie des Multiplikatoren-Netzwerks begleitet.

Nach anfänglicher Skepsis, ob diese Art der Beratung die richtige ist, waren sowohl Geschäftsführung und interne Change-Berater als auch Führungskräfte begeistert von dem Prozess-Beratungsansatz der drei Steinbeis-Berater. „Die Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Team war für uns extrem hilfreich. Auf sehr angenehme Art haben sie uns mit der nötigen Konsequenz durch diesen schwierigen Veränderungsprozess geführt und am Ende insbesondere auch dazu befähigt, nun selbst weitere anstehende Veränderungsprozesse inhouse professionell begleiten zu können. So muss Beratung aussehen“, so Geschäftsführerin Alexa Hergenröther. Ihr Fazit: Um Veränderungsprozesse nachhaltig ins Gelingen zu bringen, braucht es mehrdimensionale Interventionen wie Führungskräfte-Dialoge, zielgruppenspezifische Kommunikationsprozesse, Führungskräfte- und Kulturentwicklung sowie Zukunftsausrichtung durch Innovation und Digitalisierung auf allen Ebenen. Und wenn das Ganze durch Prozessmanagement und Change Management aus einem Guss gesteuert wird, ist der erfolgreiche Weg zu einer zukunftsfähigen Organisationsstruktur und -kultur bereitet. Und ganz nebenbei haben die Steinbeis-Berater auch ihre Eingangs-Prophezeiung in die Tat umgesetzt: „Wir machen uns als Berater überflüssig und befähigen die Organisation, aus eigener Kraft zu agieren“.

Abb.: Vision und Strategie der K+S KALI GmbH



Prof. Dr. Arnd Gottschalk
Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation (Baunatal)
su0787@stw.de | www.steinbeis-kassel.de/



Carola Becker
K+S Kali GmbH (Kassel)
www.kali-gmbh.com



Tanja Daume
Tanja Daume Consulting (Kassel)
www.daume-consulting.de

Willkommen im Steinbeis-Verbund

Steinbeis-Kompetenz, das sind aktuell mehr als 6.000 Experten, die an rund 1.000 Steinbeis-Unternehmen im Wissens- und Technologietransfer aktiv sind. Das Dienstleistungsportfolio des Steinbeis-Verbunds umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Und der Verbund wächst stetig: Einen Überblick über unsere zuletzt gegründeten Zentren finden Sie unter www.steinbeis.de > Aktuelles. Herzlich willkommen im Steinbeis-Verbund!



Infos über unsere aktuellen Gründungen im Verbund auf www.steinbeis.de/aktuelles



Infos über unsere aktuellen Gründungen im Verbund auf <https://twitter.com/SteinbeisGlobal>



„Deutschland steht sich mit einer unvergleichlichen Regulierungsdichte selbst im Weg“

TRANSFER im Gespräch mit Dominik Fehring, Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Ortenau

Die Idee ist da, aber wie wird daraus nun ein Unternehmen? Das ist eine von vielen Fragen, denen sich die Wirtschaftsregion Ortenau (WRO) unter der Leitung von Dominik Fehring Tag für Tag widmet. TRANSFER hat sich mit ihm über die Anforderungen der jungen Gründergeneration und die Herausforderungen der regionalen Wirtschaftsförderung unterhalten.

Herr Fehring, laut einer aktuellen Studie von McKinsey könnte das deutsche Wirtschaftswachstum pro Jahr um 0,3 Prozent höher ausfallen, wenn die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland konsequent auf die Chancen der Digitalisierung setzten. Doch nur jedes zweite mittelständische Unternehmen baut darauf. Um die Entwicklung voranzutreiben setzt die WRO jetzt zunehmend auf die Vernetzung von Kerngeschäft und Start-up-Szene. Eine gute Sache, aber warum hat es so lange gedauert?

Zunächst glaube ich an die Kraft des badischen Mittelstands. Vielleicht muss McKinsey auch einmal die Richtigen fragen. Ich darf jeden Tag erleben, mit welchem Einsatz sich die Ortenauer Unternehmen auf die Digitalisierung einstellen. Die ersten Veranstaltungen zu Industrie 4.0 haben wir übrigens vor Jahren angeboten, als der Begriff noch überhaupt nicht international eingeführt war. Heute befasst sich ein großer Teil unserer rund 70 jährlichen Veranstaltungen mit digitalen Themen.

Die ehrenamtliche Betreuung von Existenzgründern hat sich in den vergangenen Jahren überholt. Deshalb haben sich unsere Gesellschafter, die Beiratsunternehmen und die regionalen Volksbanken und Sparkassen für die Einrichtung einer professionellen Struktur entschieden. Seit dem vergangenen Jahr ist die WRO für die Existenzgründung in der Region zuständig. Ich kenne bundesweit kein Modell, das in dieser Intensität Möglichkeiten für beide Seiten – Unternehmen und Start-ups – bietet.

Mit startUp.connect Ortenau haben Sie unter Leitung von Florian Appel jetzt eine zentrale Anlaufstelle für junge Gründer geschaffen. Welches Konzept steckt dahinter und was versprechen Sie sich davon?

Die Zuständigkeit für die Betreuung der Start-up-Szene der WRO zuzuschlagen, war kein Selbstläufer. Aber es hat sich angeboten, dieses starke Netzwerk dafür zu nutzen. Alle in der Region aktiven Stellen, die sich schon bisher mit der Förderung von Existenzgründung befasst haben, hatten diesen Weg unterstützt. Dazu gehören neben dem Kreis, Städten und Gemeinden auch die Banken, Kammern, Hochschulen, Transfergesellschaften und weitere Akteure. Vor dem Start hat es einen intensiven einjährigen Aufbauprozess gegeben. Alle haben ihre Kraft und Kompetenz eingebracht. Auf das Ergebnis dürfen die Beteiligten stolz sein. Die Region hat erneut unter Beweis gestellt, dass man nicht untereinander um Kompetenzen rangelt, sondern an einem Strang zieht. Damit sind wir anderen Regionen weit voraus. Von der neuen Marke startUp.connect versprechen wir uns mehr Aufmerksamkeit für die Gründerszene, eine optimale Betreuung, Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Start-ups und etabliertem Mittelstand und damit auch Innovationstransfer.

Was hat sich schon getan? Welche erfolgversprechenden Start-ups stehen bei Ihnen in den Startlöchern?

Jede Menge hat sich getan! startUp.connect ist in den drei regionalen Gründerzentren Technologiepark Offenburg (TPO), Bühler Innovations- und Technologiezentrum (BITZ) und im Hornberger Zentrum für Gewerbe und Handel (ZIG) aktiv. Darüber hinaus werden auch private Initiativen unterstützt. Florian Appel ist mit Elan dabei, eine Start-up-Szene zu etablieren. Im TPO wurde ein Coworking-Space eingerichtet, die

ersten Mieter sind bereits eingezogen. Wir haben den bundesweit ersten Part-Time-Accelerator ins Leben gerufen. Dort können Schüler, Studierende und Berufstätige neben ihrem Tagesgeschäft an einer guten Idee arbeiten. Dazu steht ein durch die WRO aufgebautes Netzwerk aus erfahrenen Mentoren zur Seite. Dieser „Black Forest Accelerator“ ist im vergangenen November angelaufen. Er wird von Uwe Baumann moderiert. Darüber hinaus haben wir einen vielfältigen Eventbereich aufgebaut, damit die Start-ups sich auch untereinander kennenlernen und austauschen können. Dazu gehört die Reihe startUp.connect-Nights: Jeden letzten Mittwoch im Monat trifft sich die Gründerszene beim WRO-Mitglied Brauwerk Baden. Dort stellen sich die Start-ups vor und erhalten neue Impulse. Abseits dieser Reihe gibt es Veranstaltungen wie beispielsweise den Hackathon, bei dem Programmierer an speziellen Themen forschen und arbeiten. Hier waren die Hochschule Offenburg, die Volksbank in der Ortenau, sevenit, die AOK und die Stadt Offenburg wichtige Partner.

Gegründet wird meist in den Metropolen. Vielen Mittelständlern fällt es deshalb schwer, Digitalisierungs- und IT-Experten für neue digitale Projekte an ihre Unternehmensstandorte zu holen. Was bietet die Ortenau, das Städte wie Hamburg, München, Köln oder Berlin nicht im Repertoire haben?

Es stimmt, dass sich die Existenzgründung stark delokalisiert hat. Wer in der Ortenau aufgewachsen ist, kann nach der Schul- und Hochschulzeit ein Unternehmen in vielen Ländern der Welt oder in europäischen Großstädten gründen. Wir kennen Gründer, die die Region verlassen haben. Die urbanen Zentren werben mit ihrer hippen Gründerkultur. Dort ist einiges entstanden, was bemerkenswert ist. Manches ist aber auch Schaumschlägerei. Wenn Sie als Existenzgründer gute Ideen zur digitalen Innovation in der Industrie haben, werden Sie Ihre Kunden nicht im Hipster-Kaffee in Berlin-Kreuzberg treffen. Dort mögen Sie sich zwar unter vielen App-Entwicklern zunächst mal wohlfühlen, aber am Ende des Tages müssen Sie in den Flieger nach Baden-Württemberg sitzen, um ein Gespräch mit Industriebetrieben führen zu können. Wir bieten vom ersten Tag an den direkten Kontakt in die weltmarktführende Industrie und in den starken Mittelstand der Ortenau. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal. Wir wollen so die guten Köpfe in der Region halten und auch anderswo Gründer für die Ortenau begeistern.

Die meisten denken beim Thema Start-up zuerst ans Silicon Valley, wo selbst Teenager Millionen mit Tech machen. In Deutschland ist es viel schwerer, innovativ und erfolgreich zu sein. Worin unterscheidet sich die deutsche Start-up-Szene zu der in den USA?

Es ist in Deutschland nicht schwerer, innovativ zu sein. Es ist nur schwerer, die Ideen in Produkte umzusetzen. Lassen Sie mich das an zwei Beispielen verdeutlichen. Das Beförderungssystem Uber hätte in Deutschland nicht erfunden und gestartet werden können. Die Rechtslage im Taxigewerbe lässt das nicht zu. Nächstes Beispiel: Wenn Sie im Bereich der digitalen Vernetzung von einer guten Idee ausgehen, beispielsweise Social Media, und Sie diese Idee auf die deutschen Regeln im Datenschutz anwenden, ist es sehr wahrscheinlich, dass von der Geschäftsidee kein Geschäftsmodell mehr übrigbleibt. Deutschland steht sich hier mit einer unvergleichlichen Regulierungsdichte selbst im Weg. Was anderes wollen Sie als Existenzgründer da machen, als dem Land

im Zweifel den Rücken zu kehren und vielleicht sogar mit offenen Armen im Silicon Valley empfangen zu werden?

Die erfolgreichsten deutschen Seriengründer setzten in der Vergangenheit vor allem auf das erfolgreiche Kopieren bestehender Konzepte. Sind wir einfach nicht kreativ genug?

Adaption ist keine Schande. China hat auf diesem Prinzip in den vergangenen Jahrzehnten seinen wirtschaftlichen Erfolg aufgebaut. Wir müssen aber mehr Kreativität und digitale Kompetenz besonders in die Schulen bringen. Mit unserem Verein Bildungsregion Ortenau arbeiten wir an geeigneten Konzepten abseits starrer Lehrpläne. Ich danke aber an dieser Stelle ausdrücklich unseren Landtagsabgeordneten, die in Stuttgart die Weichen für eine zukunftsorientierte Bildung stellen. Allen voran Staatssekretär Volker Schebesta, der unsere Rufe aus der Wirtschaft gehört hat. Das Land hat vor wenigen Wochen bei der digitalen Bildung kräftig nachgelegt. Jeder Impuls, der kreatives digitales Lernen und Handeln fördert, ist gut für unsere Zukunft.

Was können wir Ihrer Meinung nach von der internationalen Start-up-Szene lernen?

Ganz besonders zwei Dinge: Das Umfeld muss stimmen. Dazu gehören alle Aktivitäten, die wir mit startUp.connect abdecken. Dazu gehört aber auch, die bürokratischen Hürden für Gründer zu senken. Dafür ist die Politik zuständig. Entbürokratisieren, den dichten Paragraphen-Staub von den Tischen wischen und der jungen digitalen Generation auch was zutrauen. Das würde schon viel helfen. Es fehlt in Deutschland auch an Möglichkeiten der Start-up-Finanzierung. Wir dürfen hier nicht immer mit dem Zeigefinger auf die Banken zeigen. Eine Bank ist kein Risikokapitalgeber. Hilfreich wäre ein Mentalitätswandel in der Gesellschaft. Auch in der internationalen Start-up-Szene gilt die Regel, dass nur eines von zehn gegründeten Unternehmen erfolgreich skaliert. Das sollte aber Investoren nicht abschrecken. Gerade in den USA ist das Scheitern kulturell akzeptiert. Und die Investoren und Private Equity-Gesellschaften dort sind am Ende auch erfolgreich.

Wirtschaftsregion Ortenau

Die Ortenau ist der industriestärkste Landkreis am Oberrhein und die Heimat zahlreicher weltmarktführender Industriebetriebe. Im Netzwerk der „Wirtschaftsregion Ortenau“ (WRO) sind 53 Städte und Gemeinden, der Landkreis, die Sparkassen und Volksbanken, die Kammern und die 160 größten und innovativsten Unternehmen vertreten und stehen mit zahlreichen Dienstleistungen für die Region. Als regionaler Think Tank realisiert die WRO Synergien an der Schnittstelle zwischen Industrie und Politik.

Abb.: Dominik Fehringer



Dominik Fehringer
WRO GmbH (Offenburg)
dominik.fehringer@wro.de | www.wro.de



Innovationen für eine nachhaltige Forstwirtschaft

Das Steinbeis-Europa-Zentrum ist Partner im EU-Projekt Forwarder2020

Biomasse aus der Forstwirtschaft liefert einen hochwertigen Beitrag als erneuerbarer Rohstoff für die Energiewende. Zugleich kann eine innovative Forstwirtschaft zu einer nachhaltigen Schonung der Böden und zur Erhaltung der Produktivität der Wälder beitragen. Das von der EU im Rahmen von Horizont 2020 finanzierte Projekt Forwarder2020 entwickelt innovative Technologien für die intelligente, effiziente und nachhaltige Forstwirtschaft, Holzmanagement sowie die Bereitstellung von Qualitätsholz. Im Fokus des Projekts stehen die Nachhaltigkeit der Holzproduktion und -auslieferung sowie die Verbesserung der Waldbewirtschaftung und -planung. Koordiniert wird das Projekt von der Hohenloher Spezial Maschinenbau GmbH & Co. KG (HSM) aus Neu-Kupfer im Baden-Württembergischen Hohenlohe. Das Steinbeis-Europa-Zentrum hat den Mittelständler bei der Antragstellung unterstützt und begleitet als Projektpartner die Forschung, Entwicklung und den Wissenstransfer.

Rückezüge – auch Forwarder genannt – sind ein für die Holzbringung und den weiteren Transport essentielles Nutzfahrzeug. 14 Partner, darunter drei Forstunternehmer, fünf Komponentenhersteller und vier Hochschulen aus sechs Ländern, entwickeln während des dreijährigen Projekts einen Kranrückezug mit fünf innovativen Modulen mit dem Ziel, die Energieeffizienz und den Schutz des Waldbodens zu verbessern. Die fünf Module werden in zwei Prototypen integriert, die unter realen Bedingungen in vier Ländern getestet werden. Der erste Prototyp, in dem drei der fünf Module verbaut sind, steht seit März für vorläufige unternehmensinterne Tests und ab Mai für die ersten Betriebstests in Schottland bereit.

Im Bemühen um eine nachhaltige Ausführung von Waldarbeiten sind Forwarder von besonderem Interesse, weil diese Forstmaschinen die höchste Radlast und den größten Einfluss auf unbefestigte Waldböden

haben. Die Maschinen müssen zudem große Distanzen zwischen den Holzeinschlagstellen im Waldesinnern und den Holzlagerstätten an der Straße überwinden. Die Reduktion des Kraftstoffverbrauchs sowie der Auswirkungen des Maschinenbetriebs auf den Waldboden und auf die Gesundheit der Waldarbeiter durch die innovativen Module von Forwarder2020 werden daher von großer Bedeutung sein, nicht nur für die Nachhaltigkeit des Holzfällens, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Forstunternehmen.

Die anvisierten Innovationen umfassen ein effizientes hydrostatisch-mechanisch leistungsverzweigtes Getriebe, eine hydropneumatische Federung, ein neues hydraulisches System für den Kran mit Energierückgewinnung, ein Achsaggregat mit drei Rädern für die Holzverladung und ein neues Monitoring-System für die Dokumentation der Prozessdaten. Der kombinierte Effekt der verschiedenen Module wird eine Reduzierung



des Kraftstoffverbrauchs um 30% und eine Minimierung der Auswirkungen auf den Waldboden um weitere 30% mit sich bringen. Die Module werden außerdem eine präzise Planung der Rückegassen und die Dokumentation der transportierten Ladungen ermöglichen. Dies alles trägt dazu bei, die ökologischen Auswirkungen der Waldbewirtschaftung und der Holzerntearbeiten zu verringern und gleichzeitig die Betriebskosten und die Risiken für berufsbedingte Erkrankungen bei Walдарbeitern zu reduzieren. Letztendlich streben HSM und das Projektkonsortium an, ein einzigartiges und modulares System von wettbewerbsfähigen High-end-Lösungen auf den Markt zu bringen, das dem Kunden erlaubt eine nach seinen Wünschen maßgeschneiderte Ausstattung zu wählen, ohne dafür höhere Kosten tragen zu müssen.

Das Projekt verfügt über ein Budget von 3 Mio. Euro. Das Konsortium setzt sich aus Partnern aus Deutschland, Italien, Litauen, Rumänien, der Schweiz und Großbritannien zusammen. Deren Expertise deckt die gesamte Wertschöpfungskette ab, von der Komponentenentwicklung bis hin zum betrieblichen Einsatz von Waldmaschinen. Der Einbezug von sechs Industriepartnern und deren intensive Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen und Forschungseinrichtungen unterstreicht die Zielsetzung des Konsortiums, nicht nur nachhaltige Lösungen für die Waldwirtschaft zu entwickeln, sondern auch industriell zu verwerten und zur Marktreife zu bringen.

Das Konsortium Forwarder2020

Sechs Partner aus der Industrie:

- Hohenloher Spezial Maschinenbau GmbH & Co. KG
- Roteca SRL
- Dana Rexroth Transmission systems SRL
- Forstware Informationssysteme GmbH
- Hydac System GmbH
- Bosch-Rexroth Ltd

Forscher aus dem Bereich der Forstwissenschaft:

- Berner Fachhochschule
- Universität Aleksandro Stulginskio in Kaunas
- Transylvania University of Brasov

und aus dem Bereich mobiler Maschinenbau:

- Karlsruher Institut für Technologie

Spezialisten im Innovationsmanagement:

- Steinbeis-Europa-Zentrum

Drei Forstunternehmen:

- Forstdienstleistungen Hegenbarth
- Treforex SRL
- CSP Forestry Ltd

Das Steinbeis-Europa-Zentrum

Das Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) wurde 1990 auf Initiative des Europabeauftragten des Wirtschaftsministers des Landes Baden-Württemberg gegründet, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen auf dem Weg zur EU-Forschungsförderung zu unterstützen.

Als Teil des Steinbeis-Verbundes und Partner im Enterprise Europe Network bildet es für Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Verwaltung und Politik die Brücke nach Europa. Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützt das SEZ bei der Antragstellung und Durchführung grenzüberschreitender Projekte, in Fragen europäischer Förder- und Innovationsprogramme, bei der Internationalisierung und beim Zugang zu europäischen Märkten.

Politik und Verwaltung berät das SEZ zu regionalen Zukunftsstrategien, zu Innovations- und Clusterpolitik und vernetzt Baden-Württemberg mit Experten in Europa. Darüber hinaus ist das Team am SEZ kompetent in der Organisation europäischer Veranstaltungen sowie der Erstellung von Broschüren. Es kooperiert mit regionalen Wirtschaftsförderern, den Landesministerien und Bundesministerien.

Abb.: Ein Forwarder in Aktion. © Hohenloher Spezial Maschinenbau GmbH & Co. KG (HSM)



Dr. Anthony Salingre

Steinbeis-Europa-Zentrum (Stuttgart)

Anthony.Salingre@stw.de | www.steinbeis-europa.de |

www.forwarder2020-project.eu



Es gibt was auf's Dach!

Steinbeis-Solar-Kataster analysiert Solarpotenzial an hessischen Hochschulen

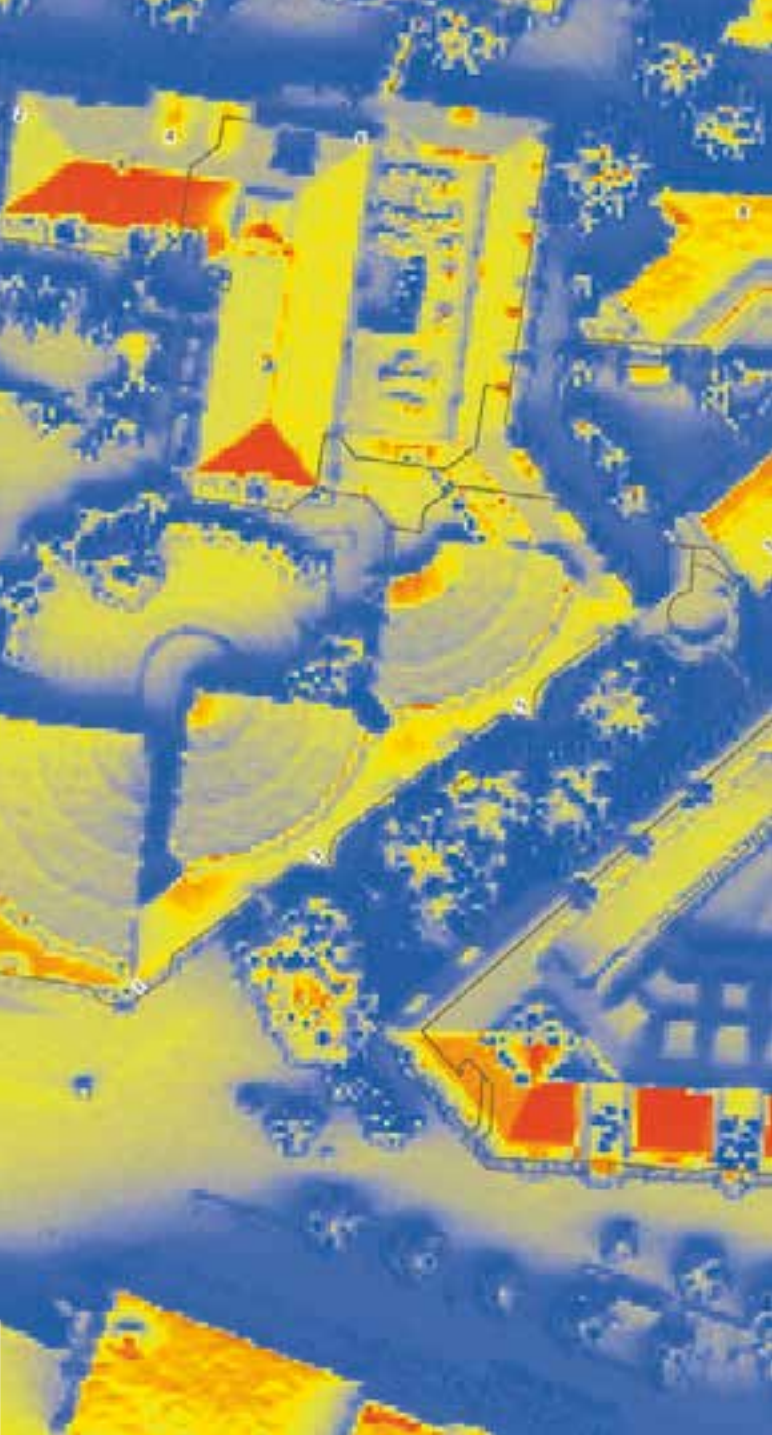
Das Team am Steinbeis-Transferzentrum Geoinformations- und Landmanagement hat sich seit Jahren dem Sonnenpotenzial verschrieben: Für Kommunen, Landkreise und ganze Bundesländer ermittelt das Weikersheimer Zentrum das solare Energiepotenzial von Gebäudedächern und baut daraus Solardachkataster auf. 2017 haben die Steinbeis-Experten im Auftrag des hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst ein Solar-Kataster für hessische Hochschulen erstellt. Ziel war es, mit Methoden der Geoinformatik aufzuzeigen, wie hoch das CO₂-Vermeidungspotenzial von Verwaltungsgebäuden ist.

Im Rahmen der hessischen Offensive CO₂-neutrale Landesverwaltung untersuchte das Steinbeis-Team in einem ersten Pilotprojekt die Dächer von zehn Hochschulgebäuden auf ihr Potenzial zur Solarstromerzeugung hin. Die Angaben zum Photovoltaik-Potenzial der Hochschulgebäude und dem damit einhergehenden CO₂-Einsparpotenzial basieren auf dem für das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung erstellten Solar-Kataster Hessen, das seit September 2016 online ist und seither stetig vom Steinbeis-Transferzentrum in Weikersheim weiterentwickelt wurde.

„Das Solar-Kataster Hessen basiert auf landesweit vorhandenen, sehr hochauflösten Geodaten. Die Daten stammen aus dem amtlichen Liegenschaftskataster, aus 5.600 digitalen Luftbildern und einem flächen-

deckenden Laserscan Hessens mit mindestens vier Aufnahmepunkten pro Quadratmeter, der durch eine Befliegung gewonnen wurde“, erläutert Prof. Dr. Martina Klärle, Leiterin des Steinbeis-Transferzentrums und Professorin an der Hochschule Frankfurt, die Grundlage des Katasters. Durch eine Verschneidung der 3D-Punktwolke des Oberflächenmodells mit den Katasterdaten sowie einer Simulation der Sonneneinstrahlung über den Tag und das Jahr hinweg kann so für jede einzelne Fläche der zu erwartende solare Energie-/Stromertrag exakt berechnet werden.

Dabei berücksichtigt das Solar-Kataster auch die unterschiedliche Intensität der Sonneneinstrahlung innerhalb Hessens. Noch wesentlicher ist die teilflächenspezifische Betrachtung, die es erlaubt, kleinste Strukturen auf Dachflächen (zum Beispiel Schornsteine, Gauben oder Ober-



lichter) und deren Schattenwurf sowie die Verschattung durch benachbarte Bäume und entfernte Berge (Nah- und Fernverschattung) zu erfassen und in die Berechnung einfließen zu lassen.

Das Solar-Kataster ermöglicht damit einerseits die Berechnung des Energie- und CO₂-Einsparpotenzials und andererseits auf Nutzerseite die individuelle Wirtschaftlichkeit einer Photovoltaik- oder Solarthermieanlage durch die Einstellung vieler individueller Parameter wie Stromverbrauch, Verbrauchsprofil, unterschiedliche Ausrichtung und Neigung der Module (bei Flachdächern), unterschiedliche Wirkungsgrade der Module, Zeitpunkt der Inbetriebnahme, Anlagenpreis, laufende Kosten, verfügbares Eigenkapital, Darlehensbetrag und -laufzeit, Darlehenszins, Stromspeicher, aktueller Stromtarif und Strompreisentwicklung.

Wie sieht auf Basis des Katasters nun eine konkrete Berechnung des Einsparpotenzials aus? Das Steinbeis-Team veranschaulicht sein Vorgehen am Beispiel eines Hochschulgebäudes in Kassel. Das Gebäude hat ein Flachdach, das generell für eine Nutzung durch aufgeständerte Photovoltaik-Module geeignet ist. Durch eine nach Süden optimal auf-

geständerte Anlage mit einem Neigungsgrad von 30° und entsprechenden Reihenabständen ergibt sich eine Anlagengröße von über 60 kWp.

Für die Wirtschaftlichkeitsberechnung haben die Steinbeis-Experten die gesamte geeignete Dachfläche ausgewählt, ausschließlich eines Bereiches mit diversen Dachaufbauten. Auf einer potenziell geeigneten Grundfläche von 1.054 m² könnte bei einer Neigung von 30° und entsprechenden Reihenabständen eine nach Süden aufgeständerte Modulfläche von 471 m² entstehen. Bei Nutzung der gesamten potenziell geeigneten Dachfläche könnte so eine CO₂-Einsparung von 36.187 kg pro Jahr erreicht werden. Rechnerisch ergibt sich für dieses Gebäude ein wirtschaftlich optimaler Eigenverbrauchsanteil von 48% des erzeugten Stroms. Damit wird der Strombedarf des Gebäudes zu 59% gedeckt. 52% des Stroms werden ins Netz eingespeist und nach EEG vergütet. Nach 20 Jahren ergibt sich so eine Stromkostenersparnis durch eigenverbrauchten Strom von 155.267 Euro und eine Vergütung für eingespeisten Strom von 72.800 Euro. Die Investitionskosten von 66.341 Euro haben sich bereits nach fünf Jahren amortisiert. Nach 20 Jahren hat die Anlage einen Gewinn von 128.559 Euro abgeworfen. Zahlen, die sich sehen lassen können, da ist sich das Steinbeis-Team sicher.

Steinbeis-Transferzentrum Geoinformations- und Landmanagement

Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Marktrecherchen
- Softwareentwicklung
- Strategie- und Dienstleistungsentwicklungen
- Dokumentation

Schwerpunkthemen

- Landmanagement
- Umweltmonitoring
- Ressourcenmanagement
- Geographische Informationssysteme
- CAFM (Computer Aided Facility Management)
- Bauleitplanung
- Grünflächenmanagement
- Landschaftsplanung
- Umweltberichte
- Strategische Umweltprüfung
- Einsatz von Laserscannerdaten
- GIS-gestützte Standortanalysen für beispielsweise Gewerbegebiete, Freizeitparks, Windkraft-, Solar- oder Biogasanlagen

Abb.: Auf Gebäude und Umfeld auftreffende Globalstrahlung: von blau = wenig, über gelb nach rot = viel Strahlung.



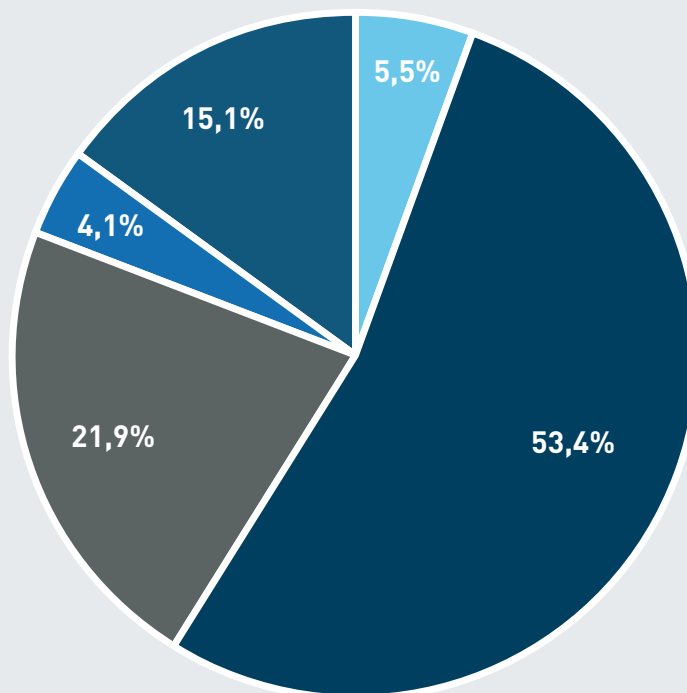
Prof. Dr. Martina Klärle

Steinbeis-Transferzentrum Geoinformations- und Landmanagement
(Weikersheim)

su1072@stw.de | www.steinbeis.de/su/1072 | www.solarkataster.hessen.de

Wahrgenommene Veränderungen aufgrund der Digitalisierung in der eigenen Branche

- überhaupt nicht verändert
- leicht verändert
- in erheblichem Umfang verändert
- komplett verändert
- weiß nicht/keine Antwort



Vom Ziel noch weit entfernt: Digitalisierung in Vertrieb und Marketing

Steinbeis-Team und Fachmagazin Acquisa stellen Digitalisierungsindex 2017 vor

Wie digital sind deutsche Unternehmen in Marketing und Vertrieb aufgestellt? Wo liegt die Benchmark der Digitalisierung oder besser: Wie weit sind die digitalen Champions? Gibt es ein digitales Optimum und wie weit ist der Weg dorthin? Wer führt – wer folgt? Diesen Fragen widmet sich der Digitalisierungsindex 2017, den das Fachmagazin Acquisa und das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebs- und Marketinginstitut (VMI) aus Göppingen auf Basis der Antworten von 114 Marketing- und Vertriebsmanagern erhoben haben.

„Mit diesem Instrument möchten wir eine Standortbestimmung vornehmen“, erläutert Prof. Dr. Rainer Elste, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums VMI. „In den nächsten Jahren können wir dann ablesen, wohin die digitale Reise geht“. Erfreulich sei, so Elste, dass die Befragten mit sich selbst schonungslos ins Gericht gehen. Deutschlands Entscheider in Marketing und Vertrieb haben erkannt, dass noch viele Hausaufgaben zu erledigen sind, will man den digitalen Anschluss nicht verlieren.

Und die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Über 40% der Befragten können nicht sagen, ob sie bei der Digitalisierung hinter ihrem Wettbewerb stehen oder sogar selbst den digitalen Champion der Branche bilden. 46% sehen sich selbst als zum Teil deutlich hinter dem Wettbewerb, wenn es um die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb geht. Nur 14% der Befragten sehen sich selbst als digitale Vorreiter. Schwer zu sagen, was bedenklicher ist: Follower bei einem so wichtigen Thema wie der Digitalisierung zu sein oder gar nicht zu wissen, wo man steht. Hier besteht großer Nachholbedarf.

Erstaunlich ist auch die Einschätzung, wie stark die Digitalisierung bislang die jeweiligen Branchen verändert hat: 59% sehen eine leichte bis gar keine Veränderung und nur 4% nehmen eine komplette Veränderung wahr. Die zukünftige Bedeutung in verschiedensten Vertriebs- und Marketingbereichen ist umso größer. Wenn Marketing- und Vertriebsmanager einen Blick in die Glaskugel werfen, dann sehen sie eine besondere Zunahme der Bedeutung der Digitalisierung in den Bereichen Sales Lead Gewinnung (69%), Werbung (64%), Akquisition von Neukunden (64%),

Beschwerde- und Garantiemanagement (61%) sowie Kundeninformation und -schulung (58%). Eine weitere Automatisierung bei Konditionsverhandlungen und Vertragsabwicklung wird nicht erwartet.

Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) gibt sich selbst 2–3 von 5 Sternen bei der Einschätzung, in wie weit sie schon ihr gestecktes Ziel erreicht haben. 20% geben sich selbst maximal einen Stern. Nur 9% sehen sich schon kurz vor dem Optimum angekommen – also insgesamt noch ein längerer Weg, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Einer der vordergründig relevanten digitalen Gradmesser ist sicherlich der Umsatz, der online erzielt wird. Dieser liegt bei 69% der Befragten unter 10%. Der Wettbewerb wird mit 12 Prozentpunkten Unterschied als deutlich aktiver im Internet eingeschätzt: So ist der wahrgenommene Online-Anteil der Wettbewerber der Befragten, die bereits über 50% Onlineumsatz erzielen, bei immerhin schon 21%. Bei den Befragten selbst geben nur 6% an, einen so hohen Onlineanteil zu erzielen.

Mehr ist nicht immer auch besser. Daher wurden die Befragten mit einem wahrgenommenen Optimum der Digitalisierung konfrontiert. Einen optimalen Onlineumsatz sieht ein Viertel der Befragten bei über 50%. Ein weiteres knappes Viertel hält die 10% Barriere für weiter erstrebenswert. Zwei Interpretationen drängen sich aus Sicht von Rainer Elste auf: Die Befragten sehen in einer starken Abhängigkeit vom Online-Umsatz kein erstrebenswertes Ziel. Gleichwohl gilt es mit dem Wettbewerb, der höhere Umsatzanteile online erzielt, gleichzuziehen.

Learning 1 – Die wahrgenommene Auswirkung der Digitalisierung ist überraschend gering.

Learning 2 – Die meisten Unternehmen sehen sich als digitale „Follower“.

Learning 3 – Auch das selbstgesteckte Optimum des Digitalisierungsgrades ist noch nicht erreicht.

Learning 4 – Die Vertriebsorganisationen haben noch nicht das ausreichende Verständnis für die digitalen Vermarktungsmöglichkeiten.

Learning 5 – Mit der Digitalisierung steigt zunächst die Komplexität.

Learning 6 – Alte Ansätze (etwa Cost-Plus-Pricing) sind noch erstaunlich verbreitet.

Das gute alte CRM – quasi Ur-Vater der Digitalisierung – hat für die Unterstützung von Marketing und Vertrieb trotz all der Kritik an Funktionsfähigkeit und Aussagekraft von CRM-Systemen eine hohe Relevanz (81%); übrigens gleichauf mit den unternehmensweiten ERP-Systemen. Wie sieht es mit internen Prozessen aus? Von einer reinen digitalen Prozesswelt sind die Unternehmen in Marketing, Vertrieb & After Sales sowie Produktentwicklung und Supply Chain Management noch weit entfernt. Nur 13% geben an, dass ihre Marketing- und Vertriebsfunktionen auf digitalen Prozessen beruhen, die lediglich einer manuellen Kontrolle bedürfen. 38% geben an, dass diese eher noch manuell ablaufen und nur durch beispielsweise E-Mail-Kommunikation unterstützt werden. Hier wird es sehr spannend zu sehen, wie die Entwicklung der nächsten Jahre aussieht.

Auch Datenflüsse können einen digitalen Vorsprung bedeuten. Für den Datenaustausch mit den Kunden sind zur Zeit besonders Online-Rechnungen und EDI-Standards relevant: 58% bzw. 54% der Befragten sehen hier eine mindestens hohe Relevanz. Formen der digitalen Auftragsnachverfolgung, die einen erhöhten Komfort für die Kunden bedeuten, werden von den Befragten vergleichsweise weniger bedeutend eingeschätzt. Das ist interessant, denn selbst wenn ein Unternehmen nur bedingt Online-Handel betreibt, wollen Kunden trotzdem proaktiv über den Auftragsstand und Verzögerungen informiert sein. Die Digitalisierung erzieht Kunden heute dazu, diesen Komfortgrad als selbstverständlich anzusehen.

Macht die Digitalisierung die persönliche Kommunikation obsolet? Sprechen bald nur noch Maschinen miteinander oder bleibt der persönliche Austausch eine der dezentralen Differenzierungsfaktoren eines guten Vertriebs? In der Tat: Die E-Mail – 76% der Befragten sehen diesen Kommunikationskanal als hoch relevant an – hängt das Telefon (69%), das Face-to-face-Verkaufsgespräch im allgemeinen (64%) und damit die Außendienstbesuche im besonderen (51%) in der Bedeutung als Kommunikationsmedium zum Kunden ab. Man darf dabei nicht unberücksichtigt lassen, dass die E-Mail eine zeitversetzte Form der Kommunikation ist. Der Effekt des unmittelbaren Interagierens existiert nicht. Eine Gewöhnung hieran könnte die Tür zur Entfremdung öffnen. Ist das der Anfang vom Ende der persönlichen unmittelbaren Kommunikation mit dem Kunden? So weit geht es sicher noch nicht. Weitere digitale Kommunikationsformen spielen noch eine untergeordnete Rolle: Als eher irrelevant werden Online-Chats von 69% der Befragten und Blogs, Communities, Foren etc. von 60% eingestuft.

Empfehlungen des Steinbeis VMI

1. Impact Assessment durchführen: Verändert die Digitalisierung nur Prozesse in Marketing & Vertrieb und Produkte? Wo lauern Gefahren der „disruptiven“ Player?
2. Digitales Bewusstsein schaffen: Höchste Zeit, dass die Kultur im Unternehmen digital wird. Das geht von oben nach unten oder über digitale Champions im Unternehmen, die die Kollegen mitnehmen.
3. Digitale Kompetenzen entwickeln: Es gilt durch Personalentwicklungsmaßnahmen ein Mindestniveau an Digitalisierungsfähigkeiten auf- oder auszubauen.
4. Profil schärfen: Es geht nicht um ein Plädoyer für „je digitaler desto besser“. Vielmehr sollten Marketing & Vertrieb überlegen, welches digitale Profil ihr Optimum ist.
5. Von der Digitalisierungsentwicklung der Kunden antizipieren und die eigene Vertriebsorganisation auf die Herausforderung der Zukunft vorbereiten – es geht um Roles und Responsibilities.
6. Vernetzung der digitalen und analogen Informationen zur Entscheidungshilfe dringend angehen.

Zum Thema Pricing verhalten sich die Befragten tendenziell sehr traditionell – um es vorsichtig auszudrücken. 59% setzen tatsächlich noch eine kostenbasierte Preisbildung ein. So verwundert es auch nicht, dass die gedruckte Preisliste auch noch von 80% eingesetzt wird. Preise werden von 50% der Befragten nicht nach ihrem erwarteten Produktwert differenziert. Auch nachfrage-, zeit- oder nutzerbasierte Preise werden überwiegend nicht eingesetzt (80%/77%/58% Ablehnung). Die Chancen, die sich mit digitaler Unterstützung durch Pay-per-use, Freemium-Modelle, Coupons oder Auktionen ergeben, werden heute noch nicht genutzt (80%/85%/67%/91%). 50% der Befragten geben zudem an, dass nach ihrer Einschätzung ihre Endpreise für den Markt intransparent sind. 36% meinen, dass ihre Preise transparent seien. Diese Erkenntnis ist besonders in Zeiten der digitalen Suche, dem Austausch und der Vergleichbarkeit von Preisen interessant. Sind Preise erst einmal transparent, müssen Preis- und sonstige Differenzierungsstrategien gefunden werden, um einem Preiswettbewerb zu entkommen.

Vertriebsprofi Rainer Elste zieht ein deutliches Fazit aus dem Digitalisierungsindex: Die wahrgenommene Auswirkung der Digitalisierung auf Marketing & Vertrieb ist überraschend gering. Die meisten Teilnehmer sehen sich als digitale „Follower“ und haben das Gefühl, die digitale Entwicklung nicht aktiv zu steuern. Alte Ansätze sind noch in erstaunlichem Maß an der Tagesordnung und dementsprechend werden digitale Chancen noch nicht hinreichend genutzt – die Digitalisierung bleibt auch für 2018 eine zentrale Herausforderung für Unternehmen.



Prof. Dr. Rainer Elste
Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebs- und Marketinginstitut (VMI)
(Göppingen)
rainer.elste@stvw.de | www.steinbeis-vmi.de



Sicher in die Zukunft: Umfassendes integriertes Management

Steinbeis-Team begleitet ISO-konformes Risiko- und Chancenmanagement

Die ProTec Industribedarf GmbH in Würselen ist nicht nur ein mittelständischer klassischer B2B-Händler von Industribedarf, sondern auch ein innovativer Entwickler und Hersteller von kundenspezifischen und individuellen Lösungen. ProTec bedient Branchen wie Anlagen-, Maschinen- und Fahrzeugbauer und plant langfristig den Einstieg in Arbeits- und Geschäftsabläufe nach Industrie 4.0-Wertschöpfungskonzepten in verschiedenen Branchen. ProTec Industribedarf betreibt seit Jahren ein zertifiziertes integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement nach den Anforderungen der beiden ISO Normen 9001 und 14001. Nach deren Revision von 2015 sind die Perspektiven Risiko und Chance zu berücksichtigen. Bei dieser Herausforderung hat das Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement das Unternehmen unterstützt.

Um das ISO-konforme Risiko- und Chancenmanagement für die großen Kunden der ProTec Industribedarf GmbH transparent zu machen, hat das Steinbeis-Team gemeinsam mit dem Unternehmen die Risiken und Chancen der ISO-Themen Qualität und Umwelt in den Kategorien des Deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer nach dem Prüfungsstandard IDW PS 981 geordnet. Dieser Standard für unternehmensweites Risikomanagement ist in Aktiengesellschaften etabliert. Eine Testierung des Risiko- und Chancenmanagements der ProTec Industribedarf nach diesem IDW Standard ist aufgrund der Rechtsform des Unternehmens nicht erforderlich, eine Zertifizierung erfolgt nach ISO-Normen, wo sie zutreffen. Das Integrierte Management behandelt neben den Klassikern Qualität und Umwelt das große Thema Sicherheit im Hinblick auf Arbeitssicherheit, Produktsicherheit, Informations- und Datensicherheit sowie Datenschutz. Dies erfolgt nicht notwendigerweise nach ISO-Normen, sondern auch durch Umsetzung verbindlicher nationaler und internati-

onaler Rechtssysteme und Regelwerke, zu denen auch die europäische CE-Kennzeichnung gehört.

Das Steinbeis-Team hat dazu eine Ordnung der Werte bei ProTec Industribedarf eingerichtet, die an die Kategorien des IDW Prüfungsstandards für Risikomanagement angelehnt ist. Diese Kategorien gelten für alle Sachverhalte, die systematisch gemanagt werden, was bei den vielen Sachverhalten zu einer wesentlichen Vereinfachung führt.

- Die Kategorie „kulturell“ listet Risiken, die die Regelung von Verantwortung für Werte im Unternehmen, ihre Delegation und deren Kontrolle beschreiben. Das Risikomanagement ist die konsequente Umsetzung eines Code of Conduct, der ein einfaches Management von Governance beschreibt.
- In der Kategorie „regulativ“ sind Risiken gelistet, die sich aus mangelhafter Compliance zu externen Rechtssystemen und internen Regelwerken ergeben können. Das Risikomanagement ist ein konsequentes Management von Compliance. Schwerpunkt ist die unbedingte Einhaltung von Verträgen mit Kunden und damit von Qualität und von gesetzlichen Vorgaben zum Umweltschutz, Datenschutz und Arbeitsschutz.
- Die Kategorie „strategisch“ führt Risiken aus Mängeln und Versagen von Prozessen des Managements von Werten aller Art auf.
- In der Kategorie „operativ“ werden Risiken gelistet, die beispielsweise die klassischen Fehler im Qualitätsmanagement umfassen, die sich als Nichtkonformität des Produktes im Hinblick auf Kundenanforderung äußern, sowie Ereignisse, die einen negativen Beitrag zur Umweltschadung des Unternehmens haben können.
- Die Kategorie „finanziell“ umfasst Risiken, die negative finanzielle Wertbeiträge zum Budget und den Kosten des Qualitäts-, des Umwelts- und des Sicherheitsmanagements haben können. Sie sind damit Teil aller unternehmensweiten finanziellen Risiken.

Diese fünf Kategorien von Werten finden sich implizit bereits in den meisten ISO-Normen mit Anforderungen an Managementsysteme. Das Management von Innovation findet bei der ProTec GmbH sowohl an Produkten und Prozessen als auch an Systemen des Managements und insbesondere ihrer Qualität statt. Mit dieser Transparenz über das Integrierte Management entspricht die ProTec Industribedarf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an das Management von Governance und Compliance. Ferner ist das Unternehmen damit auf dem Weg zum Management von 4.0-Konzepten für neue Wertschöpfung. Und nicht zuletzt bleiben die klassischen produkt- und prozessbezogenen Bereiche Qualität, Umwelt und Sicherheit im Zentrum des Managements und werden durch die fünf Perspektiven innovativer und unternehmerischer.

Abb.: Integriertes Managementsystem der ProTec Industribedarf GmbH



Dr. Peter Meier
Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement (Langen)
su0657@stgw.de | www.steinbeis.de/su/657



Jörg Jansen
ProTec Industribedarf GmbH (Würselen)
www.protec.info

Was für deutsche Unternehmen wirklich relevant ist: Entmystifizierung des Silicon Valleys

Georg Bauser zu Gast bei den Steinbeis Geschäfts!mpulsen

Georg Bauser ist am 19. April 2018 zu Gast bei den „Geschäfts!mpulsen“ des Steinbeis Center of Management and Technology. Als langjähriger Director of Business Operations des Online-Wohnungsportals Airbnb gibt er unter dem Titel „1x San Francisco und zurück – was ich als schwäbischer Tüftler in 5 Jahren bei Airbnb lernte“ Einblick in seine Erfahrungen mit dem Silicon Valley.

Was machen amerikanische Start-ups anders als hiesige? Welche Technologien, Konzepte und Firmenkulturen machen den Unterschied? Das sind nur ein paar der Fragen, zu denen Georg Bauser Antworten verspricht. Der Entrepreneur berät und unterstützt heute amerikanische Start-ups bei der internationalen Expansion und dem Markteintritt in Europa. Zuvor war er für Airbnb vom Headquarter in San Francisco aus für Prozesse, Systeme und das Tracking globaler Projekte sowie neuer Business Units zuständig. Georg Bauser war maßgeblich an der Internationalisierung des Portals und dem Aufbau diverser Büros und Teams weltweit beteiligt.

Bereits als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar gründete er mit Kommilitonen den

Online-Wohnungsmarktplatz „Accoleo“, der 2011 von Airbnb akquiriert wurde. Während seines Master of Business Engineering-Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin und seines Wirtschaftsinformatikstudiums an der Dualen Hochschule in Mosbach sammelte er zahlreiche praktische Erfahrungen, speziell im internationalen Projektmanagement. Zusätzlich zu seiner Tätigkeit als Board Member und Advisor für die Start-ups „Fleet, Inc.“ und „GuestReady“ beschäftigt sich Georg Bauser tagtäglich mit Gründern, neuen Geschäftsmodellen und der Digitalisierung in Deutschland.

Die Veranstaltung findet im Steinbeis-Haus für Management und Technologie in Stuttgart-Plöningen statt. Beginn ist um 17:30 Uhr, die Teilnahme am Abend ist kostenfrei, es wird um eine Online-Anmeldung gebeten.

Das Online-Anmeldeformular finden Sie unter <https://en.xing-events.com/FNQUSJB.html>.



Sarina Gehrung

Steinbeis Center of Management and Technology GmbH (Filderstadt)

su1274@stw.de | www.scmf.com

Auf weiterhin gute Zusammenarbeit!

Stahlspezialist Dillinger vertieft strategische Partnerschaft mit Materialforschern der Saar-Universität

Das saarländische Stahlunternehmen AG der Dillinger Hüttenwerke (Dillinger) will seine strategische Partnerschaft mit der Materialwissenschaft und Werkstofftechnik an der Universität des Saarlandes und dem Steinbeis-Forschungszentrum Material Engineering Center Saarland (MECS) langfristig fortsetzen. Seit 2014 hat der Stahlspezialist gemeinsame Forschungsprojekte zum Thema Stahl mit fast einer Million Euro gefördert, für die kommenden drei Jahre wird die Förderung in gleicher Höhe fortgesetzt. Drei Professoren der Saar-Uni haben sich dadurch mit ihren Teams auf den vielseitigen Werkstoff konzentrieren können.

Offshore-Windkraftanlagen und Pipelines, die auf dem Meeresgrund verlegt werden, sind hohen Belastungen ausgesetzt. Weltweit kommen dort Grobbleche des saarländischen Stahlunternehmens Dillinger zum Einsatz. „Diese müssen Windböen in Orkanstärke und enormen Meeresströmungen standhalten und müssen auch unter diesen extrem widrigen Bedingungen nach Jahrzehnten einen sicheren Betrieb gewährleisten“, erläutert Dr. Bernd Münnich, der im Vorstand von Dillinger für den Bereich Technik zuständig ist. Die Herstellung der Spezialstähle sei daher äußerst anspruchsvoll und von vielen Faktoren abhängig. „In den gemeinsamen Forschungsprojekten mit Materialwissenschaftlern der Saar-Uni wollen wir über 3D-Analysetechniken die inneren Strukturen des Stahls noch genauer verstehen. Mit Hilfe neuer Simulationsverfahren wollen wir zudem die gewünschten Eigenschaften des Stahls besser vorhersagen, damit wir uns langwierige und teure Betriebsversuche sparen können“, erläutert Bernd Münnich.

Vor drei Jahren hatte Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich, Professor für Funktionswerkstoffe der Universität des Saarlandes, dafür die beiden Kollegen Prof. Dr.-Ing. Stefan Diebels und Prof. Dr. Christian Motz ins Boot geholt. Alle drei Professoren haben Teile ihrer Arbeitsgruppen auf das Stahl-Thema angesetzt und noch weitere Forschungsgelder eingeworben, um neben den von Dillinger finanzierten Doktorarbeiten zusätzliche Projekte anzustoßen. „Damit haben wir jetzt die Basis geschaffen für eine langfristige strategische Partnerschaft mit dem saarländischen Stahlunternehmen“, erläutert Frank Mücklich, der auf dem Campus auch das Steinbeis-Forschungszentrum Material Engineering Center Saarland (MECS) leitet und darüber die Zusammenarbeit koordiniert. Das Zentrum entwickelt außerdem auf Basis der Grundlagenforschung an der Universität des Saarlandes anwendungsnahe Lösungen für das Dillinger Stahlunternehmen.

Fred Metzken, Sprecher des Vorstands von Dillinger, zeigt sich nach der dreijährigen Testphase beeindruckt von den gemeinsamen Forschungsaktivitäten und will die strategische Partnerschaft längerfristig angehen. „Wir profitieren nicht allein von der hochkarätigen Grundlagenforschung in der Materialwissenschaft und Werkstofftechnik der Universität des Saarlandes. Die anwendungsorientierten Projekte, die eng mit unseren eigenen Forschungsaktivitäten verzahnt sind, helfen uns dabei, unsere Grobbleche laufend zu verbessern – und damit Wettbewerbsvorteile auf dem hart umkämpften Weltmarkt für Grobbleche zu sichern“, sagt Fred Metzken.



Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich

Steinbeis-Forschungszentrum Material Engineering Center Saarland (MECS)
(Saarbrücken)

su1294@stw.de | www.mec-s.de

Ein überzeugter Europäer gibt den Stab weiter Führungswechsel im Steinbeis-Europa-Zentrum und beim Amt des baden-württembergischen Europabeauftragten

Nach 15 erfolgreichen Jahren als Europabeauftragter der Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg und als Leiter des Steinbeis-Europa-Zentrums (SEZ) übergab Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Norbert Höptner zum Jahresende 2017 den Stab an Dr. Petra Püchner, die schon seit 2001 ihre Expertise in europäischen Themen als Leiterin des Steinbeis-Europa-Zentrums am Standort Stuttgart und seit vergangenem Jahr als Geschäftsführerin der Steinbeis 2i GmbH eingebracht hat. Am 31.01.2018 hat die baden-württembergische Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut ihren bisherigen Europabeauftragten bei einem Festakt im Hospitalhof Stuttgart verabschiedet.

„Professor Höptner war der Brückenbauer für den Mittelstand in Baden-Württemberg nach Brüssel. Seine Erfolgsbilanz ist beeindruckend: sei es beim Einwerben von EU-Fördermitteln, sei es beim Initiieren von Partnerschaften baden-württembergischer Unternehmen mit europäischen und internationalen Partnern“, würdigte die Ministerin das Engagement Norbert Höptners. Dieser sei ein überzeugter und begeisterter Europäer und habe mit seiner Arbeit einen erheblichen Beitrag geleistet, dass Baden-Württemberg von europäischen Fördermitteln für Innovation und Forschung in beträchtlicher Höhe profitierte. Durch sein Engagement habe Höptner einen wichtigen Beitrag für den Innovationsstandort Baden-Württemberg insgesamt, aber auch für die Förderung des transnationalen Technologie- und Wissenstransfers von und nach Baden-Württemberg geleistet, so Nicole Hoffmeister-Kraut weiter. Dies gelte zum Beispiel bei der Forschungszusammenarbeit im Rahmen der Partnerschaft „Vier Motoren für Europa“, innerhalb der Vanguard-Initiative sowie im Donauraum und den Districts of Creativity.

Prof. Dr. Michael Auer, Vorstandsvorsitzender der Steinbeis-Stiftung, dankte Norbert Höptner im Namen des Steinbeis-Kuratoriums und des gesamten Steinbeis-Verbundes und wies auf dessen großes Engagement, die Kompetenz und die Begeisterung für das Projekt Europa hin. Ihm und dem Team des Steinbeis-Europa-Zentrums sei es zu verdanken, dass die tiefe Überzeugung, dass das europäische Potenzial an exzellenter Forschung, Lehre und innovativen Unternehmen nur gemeinsam und über Ländergrenzen hinweg zum Tragen kommen könne, in die Praxis gebracht wird. „Wer 15 Jahre lang mit Herzblut für die europäische Idee eingestanden ist und von nationalen Tendenzen geprägtem gesellschaftlichem wie politischem Gegenwind immer wieder entschieden entgegengetreten ist, der hinterlässt Spuren. Im Fall von Norbert Höptner sind das zahlreiche konkrete Projekterfolge und insbesondere starke und vertrauensvolle Partnerschaften mit zahlreichen Regionen in Europa, insbesondere im Donauraum“, so Michael Auer. Als Dank für die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit und sein herausragendes Engagement erhielt Norbert Höptner im Rahmen der Verabschiedung die Steinbeis-Auszeichnung.

Norbert Höptner, Professor an der Hochschule Pforzheim, war seit August 2002 über 15 Jahre lang Europabeauftragter der jeweils amtierenden Wirtschaftsminister von Baden-Württemberg. In dieser Funktion war er Direktor des Steinbeis-Europa-Zentrums. Das Steinbeis-Europa-Zentrum wurde 1990 gegründet mit dem Ziel, insbesondere den kleinen



Stabswechsel im Steinbeis-Europa-Zentrum: Verabschiedung von Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Norbert Höptner (2.v.l. mit Ehefrau) durch Ministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut (3.v.l.) und Steinbeis-Vorstand Prof. Dr. Michael Auer (re.)...



...und Ernennung der neuen Europabeauftragten Dr. Petra Püchner (re.) durch Ministerin Hoffmeister-Kraut.

und mittleren Unternehmen den Weg zur EU-Forschungsförderung zu erleichtern und den transnationalen Technologietransfer zu begleiten. Als Teil des Steinbeis-Verbundes und Partner im Enterprise Europe Network bildet es für Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Politik und Verwaltung die Brücke nach Europa.

Mit der Bestellung von Petra Püchner zur neuen Europabeauftragten wird die Leitung des SEZ auch weiterhin in Personalunion mit dem Amt des Europabeauftragten übernommen werden. Ministerin Hoffmeister-Kraut betonte: „Mit Frau Dr. Püchner konnte ich eine überzeugte Europäerin und profunde Kennerin europäischer Institutionen als meine neue Europabeauftragte gewinnen, die auch schon bei ihren bisherigen Aufgaben eng mit der baden-württembergischen Wirtschaft und gerade auch mit unserem Mittelstand bestens zusammengearbeitet hat. Ich freue mich auch ganz besonders, dass mit Petra Püchner erstmalig eine hochqualifizierte Frau die Aufgabe der Europabeauftragten übernimmt“. Auch Petra Püchners daraus resultierendes Ausscheiden aus der Steinbeis 2i-Geschäftsleitung wird von professioneller Kontinuität begleitet sein, Dr. Jonathan Loeffler wird die bisher gemeinsam geführte Steinbeis-Tochter weiterhin als Geschäftsführer mit seiner jahrelangen Erfahrung im Steinbeis-Verbund kompetent verantworten.



Anette Mack

Steinbeis-Europa-Zentrum (Stuttgart/Karlsruhe)

su2016@stwtw.de | www.steinbeis-europa.de

Steinbeis-Partner aus Überzeugung

Steinbeis-Auszeichnung für Prof. Dr. Karl-Heinz-Meisel

Ein besonderer Dank für ein nicht alltägliches Engagement: Steinbeis hat im Dezember die Steinbeis-Auszeichnung an Prof. Dr. Karl-Heinz Meisel, Rektor a. D. der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft und Mitglied des Steinbeis-Kuratoriums, verliehen.

Steinbeis würdigt mit dieser Auszeichnung Karl-Heinz Meisels herausragendes Engagement in der jahrelangen Zusammenarbeit, vor allem beim Aufbau der ersten gemeinsamen Transfergesellschaft zwischen einer Hochschule und Steinbeis. In seiner Funktion als Rektor der Hochschule Karlsruhe hatte Karl-Heinz Meisel 2007 ganz wesentlich zur Gründung der Steinbeis Transferzentren GmbH an der Hochschule Karlsruhe beigetragen. Unter dem Dach des Kooperationsunternehmens sind heute mehr als 30 Steinbeis-Unternehmen in konkreten Forschungs- und Beratungsprojekten für Unternehmen aktiv.

Neben der gemeinsamen Arbeit im Technologietransfer an der Hochschule ist Karl-Heinz Meisel seit 2006 Mitglied im Kuratorium der Steinbeis-Stiftung und begleitet die Weiterentwicklung des Steinbeis-Verbands verlässlich und kompetent.



Auszeichnung für ein beispielhaftes Engagement: Dr.-Ing. Leonhard Völser (re.) überreicht die Steinbeis-Auszeichnung an Prof. Dr. Karl-Heinz Meisel



Anja Reinhardt
Steinbeis-Stiftung (Stuttgart)
anja.reinhardt@stw.de | www.steinbeis.de



kup. Ravensburg: Ein kreatives und interaktives Arbeitsumfeld für Unternehmen

Netzwerk eröffnet innovatives Gebäude in Ravensburg

Steinbeis ist Partner im Netzwerk „Start (k)up. Ravensburg“, das Existenzgründer und Spin-offs in der Wirtschaftsregion Bodensee, Oberschwaben, Allgäu und Vorarlberg unterstützt. Als Plattform für innovative, technologieorientierte und kreative Unternehmen entsteht nun in Ravensburg das Gebäude „kup. Ravensburg“ mit Büro- und Gewerbemietflächen mit einem neuartigen, impulsgebenden Arbeitsumfeld: In einem modernen Standort für Unternehmen wird ein Förderbereich für Menschen mit Behinderungen integriert. Am 14. Juni feiert das Gebäude Eröffnung.

Nach einem lockeren Come together ab 17 Uhr steht ab 18 Uhr eine multimediale Arena auf dem Programm. Vertreter aus Unternehmen und Hochschulen diskutieren Fragen rund um Unternehmertum und Innovation, die Herausforderung Existenzgründung und wie Inklusion in der Wirtschaft gelingen kann. Beim Get together nach der Arena lädt

das kup. Ravensburg zum Imbiss und Netzwerken ein, Kooperationspartner stellen ihre Angebote im Innenhof des Gebäudes näher vor.

Start (k)up. ist eine gemeinsame Initiative der PRISMA Unternehmensgruppe, der Stiftung Liebenau, von Steinbeis, der Wirtschaftsförderung des Landkreises Ravensburg, der Hochschule Ravensburg-Weingarten, der Stadt Ravensburg sowie von bwcon. Ziel des Netzwerks ist es, durch themenbezogene Impulse, Aktivitäten und Hilfestellungen ein gründungsfreundliches Umfeld in der Wirtschaftsregion zu schaffen.

Abb.: © iStockphoto.de/phototechno

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenfrei, wir bitten um vorherige Anmeldung. Weitere Informationen und die Online-Anmeldung finden Sie unter www.prisma-zentrum.com/events/start-kup-ravensburg-arena.



Anja Holzinger
PRISMA Zentrum für Standort- und Regionalentwicklung GmbH
(Friedrichshafen)
Anja.Holzinger@prisma-zentrum.com | www.prisma-zentrum.com

Experten. Wissen. Teilen.

Neuerscheinungen in der Steinbeis-Edition

Wir teilen unser Wissen mit Ihnen.

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



Systeminterdependenzen und Risikoverhalten Daniela Simone Kappler

2018 | Broschiert, s/w | 374 S., dt.
ISBN 978-3-95663-154-2

Über die Autorin

Daniela Simone Kappler studierte Betriebswirtschaft und Unternehmensführung (B.A.) und Business Management (M.A.) an der Hochschule Heilbronn sowie dem Dundalk Institute of Technology, Irland. Die Promotion erfolgte im Jahr 2017 an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Die Bedeutung von Sozialkapital bei der Drittmittelwerbung in Forschung und Transfer Andreas Friesenhahn

2018 | Broschiert, s/w | 689 S., dt.
ISBN 978-3-95663-165-8

Über den Autor

Andreas Friesenhahn studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Logistik und Innovationsmanagement. Im Anschluss war er als persönlicher Referent des Präsidenten an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein tätig. Daraufhin leitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Innovation Forschungs- und Transferprojekte in den Themengebieten Innovations- sowie Nachhaltigkeitsmanagement und war für die Geschäftsführung des Instituts verantwortlich. Die Promotion erfolgte im Jahr 2018 an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Aktuell ist er als Consultant in den Themenfeldern Innovation und Digitalisierung für die BridgingIT GmbH tätig.



Fallsupervision an Gerichten Gernot Barth, Heiner Krabbe (Hrsg.)

2018 | Hardcover, fbg. | 141 S., dt.
ISBN 978-3-95663-157-3



Schwerpunkt Mobilität – Bleib auch mal stehen Gernot Barth, Bernhard Böhm (Hrsg.)

2018 | Geheftet, fbg. | 84 S., dt.
Die Mediation | Quartal I / 2018
ISSN 2366-2336

Über das Steinbeis-Unternehmen

Das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation wurde 2004 gegründet und ist spezialisiert auf Konfliktbearbeitung und Mediation vorwiegend im innerbetrieblichen Bereich, in der firmenübergreifenden Zusammenarbeit sowie im öffentlichen Bereich bzw. in der Verwaltung.

Seit 2012 veröffentlicht das Leipziger Steinbeis-Unternehmen das Fachmagazin „Die Mediation“ (ehemals „Die Wirtschaftsmediation“). In vier Ausgaben jährlich steht die außergerichtliche Konfliktlösung, insbesondere die Mediation, im Mittelpunkt der Berichterstattung. Ausgerichtet auf die Bereiche Familie, Wirtschaft, Kultur und Verwaltung, bietet die Zeitschrift einen breiten und anwendungsorientierten Zugang zu den Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung.

Seit 2015 erscheint zudem die eigene Schriftenreihe „Mediation und Konfliktmanagement“. In Anlehnung an „Die Mediation – Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung“ erscheinen darin praxisorientierte Beiträge, in denen Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten vorgestellt werden.



Grundlagen der Eignungsdiagnostik Viktor Lau

2018 | Broschiert, s/w | 257 S., dt.
ISBN 978-3-95663-159-7
2., überarbeitete u. erweiterte Auflage

Über den Autor

Dr. Viktor Lau gilt heute als einer der führenden Experten für die Personalwirtschaft in Deutschland. Dr. Lau hat zahlreiche Beiträge und Bücher zur Personalwirtschaft verfasst, zuletzt „Personalentwicklung. Grundlagen – Prozesse – Outsourcing.“ Seit 2000 ist Dr. Lau für Steinbeis tätig. 2016 wurde unter seiner Leitung das Steinbeis-Beratungszentrum Evidenzbasiertes Personal-Management gegründet.



Die Führungskraft im Veränderungsprozess Beate Faust

2018 | Broschiert, s/w | 72 S., dt.
ISBN 978-3-95663-156-6

Über die Autorin

Beate Faust, B.A., Wirtschaftsmediatorin und Coach, absolvierte ein B.A.-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung. In der Einzigartigkeit des Menschen, kombiniert mit einer adäquaten Personalführung, sieht sie den Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg eines jeden Unternehmens. Dies macht sie auch in entsprechenden Vorträgen und Fachartikeln publik. Derzeit arbeitet sie in der Quartiersentwicklung, gibt Trainings zur Personalentwicklung, führt Teammedationen durch und bietet Einzel- und Teamcoachings an. Zudem ist sie Lehrbeauftragte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen.



13. Symposium Business Intelligence Andreas Seufert, Peter Lehmann, Klaus Freyburger, Thomas Becker (Hrsg.)

2018 | Broschiert, s/w | 152 S., dt./engl.
ISBN 978-3-95663-161-0

Über die Herausgeber

Die Herausgeber sind in verschiedenen Funktionen für das Steinbeis-Transfer-Institut Business Intelligence (IBI) der Steinbeis-Hochschule Berlin tätig. Ziel des 2004 gegründeten Instituts ist der Aufbau, die Weiterentwicklung und die Vernetzung von Wissen zwischen Hochschulen und Praxispartnern auf dem Gebiet Business Intelligence. Hierzu führt das IBI gemeinsam mit seinen Partnern anwendungsorientierte Forschungsprojekte, Weiterbildungsmaßnahmen und Events durch.



Nachhaltigkeit in der Immobilienbewertung Marco Wölfe

2017 | Broschiert, s/w | 411 S., dt.
ISBN 978-3-95663-158-0

Über den Autor

Prof. Dr. Marco Wölfe studierte und promovierte an der Albert-Ludwig-Universität Freiburg. Er ist wissenschaftlicher Leiter des Steinbeis-Transfer-Instituts Center for Real Estate Studies (CRES) sowie der VWA Business School. Dort ist er Inhaber der Juniorprofessur für Finanz- und Immobilienwirtschaft. Seine derzeitigen Forschungsschwerpunkte befassen sich mit der Effizienz von energetischen Sanierungsmaßnahmen und der Effizienz unterschiedlicher Marktdesigns in der Immobilienwirtschaft. In der Lehre vertritt Wölfe die quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden, die Volkswirtschaftslehre, die Finanzmärkte und das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen.



10 Tools to Enable the Innovation Potential of High-Tech Photonics SMEs Samantha Michaux, Tabea Link et al.

2018 | Broschiert, fbg. | 117 S., engl.
ISBN 978-3-95663-160-3 (print)
ISBN 978-3-95663-168-9 (non-print)



Understanding the Chinese STI landscape in the context of EU-China innovation cooperation Franziska Bergmann, Eduardo Herrmann | Steinbeis 2i GmbH (Hrsg.)

2018 | Broschiert, fbg. | 89 S., engl.
ISBN 978-3-95663-163-4

Über die Projektpartner

Die Publikationen entstanden in Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) und der Steinbeis 2i GmbH. Das SEZ bildet für Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und regionale Wirtschaftsförderer die Brücke nach Europa. Steinbeis 2i verpflichtet sich den Themen Innovieren und Internationalisieren und stützt sich auf die über 25-jährige Erfahrung des Steinbeis-Europa-Zentrums.

 facebook.com/SteinbeisEdition

 twitter.com/steinbeis_ste



Yvonne Hübner
Steinbeis-Edition (Stuttgart)
edition@steinbeis.de | www.steinbeis-edition.de

Impressum

Transfer. Das Steinbeis Magazin

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 1/2018
ISSN 1864-1768 (Print)

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Willi-Bleicher-Str. 19
70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5
E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

Redaktion:

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

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

Abbestellung:

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

Gestaltung:

Steinbeis-Stiftung

Satz und Druck:

Straub Druck + Medien AG, Schramberg

Fotos und Abbildungen:

Fotos stellen, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.
Titelbild: © iStockphoto.de/Paket

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit mehr als 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.