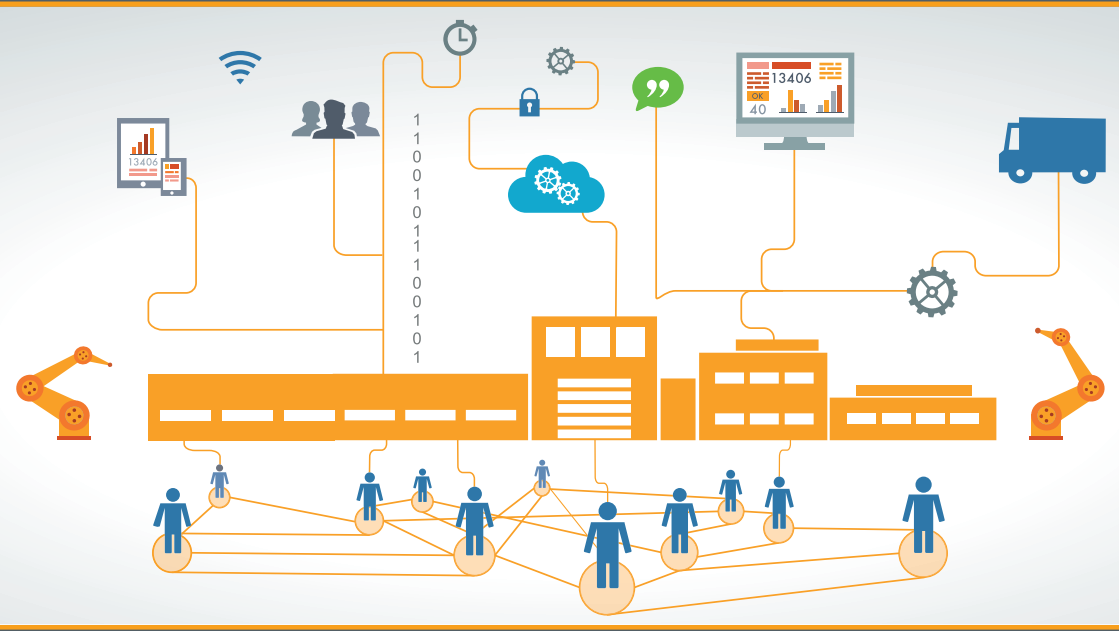
Steinbeis



Steinbeis Consulting Tag

Fokus: Unternehmen 4.0

Dokumentationsband | 29. Juni 2016

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Kompetenzen.Vernetzen.Wirken.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

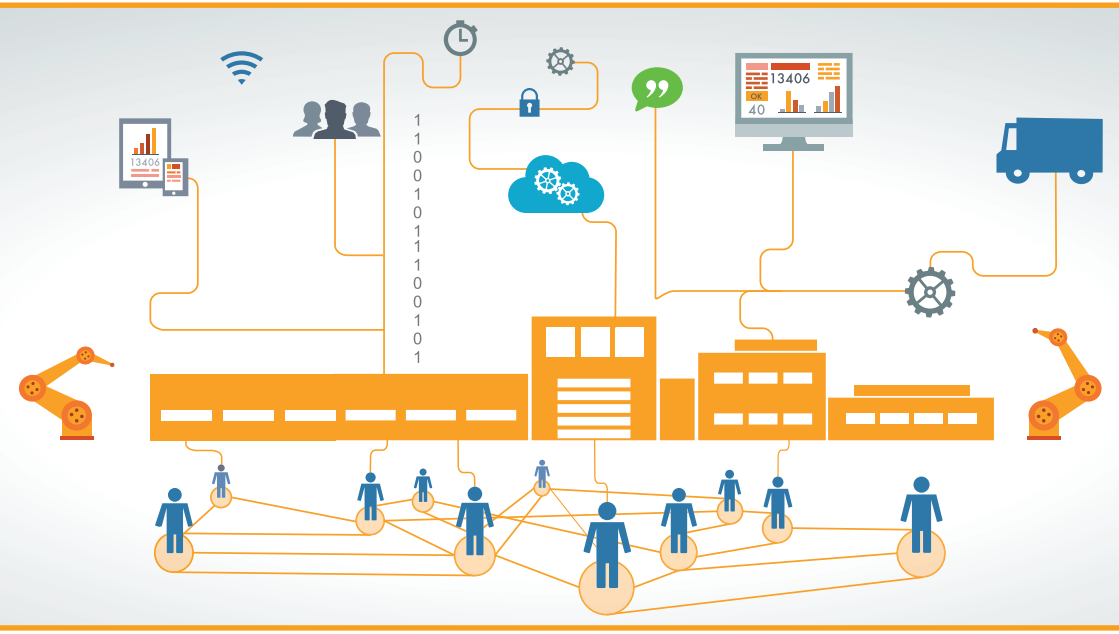
Steinbeis Consulting Tag 2016

Steinbeis-Edition

Steinbeis Consulting Forum

www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis



Steinbeis Consulting Tag

Fokus: Unternehmen 4.0

Dokumentationsband | 29. Juni 2016

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Kompetenzen.Vernetzen.Wirken.

Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Steinbeis Consulting Tag 2016. Fokus: Unternehmen 4.0

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-096-5

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: Fotolia.com/Mimi Potter, bearbeitet von Steinbeis-Edition
Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 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. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

186619-2016-06 | www.steinbeis-edition.de

Steinbeis Consulting Tag 2016

Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation ganzer Wirtschaftssektoren, die intensivierte Konvergenz wesentlicher Technologiefelder sowie die zunehmende Vernetzung von Markt- und Handlungskontexten stellen zentrale Herausforderungen für das Wirken von Unternehmen in der Gegenwart dar. Zahlreiche Debatten, Beratungsansätze und Publikationen versuchen, sich den hiermit verbundenen Folgen für Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft zu nähern, können aber meist noch keine in sich schlüssigen Definitionen und Konzepte vorweisen. Großer Informationsbedarf besteht daher hinsichtlich der Herausforderungen, Veränderungen und Kompetenzprofile, auf die sich Unternehmen und Beratungen werden einstellen müssen. Mit einem differenzierten Blick auf „Unternehmen 4.0“ wird sich der diesjährige Steinbeis Consulting Tag befassen, der am 29. Juni 2016 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart stattfinden wird.

Die Veranstaltung ist in drei Blöcke gegliedert: Im ersten Block wird in „Unternehmen 4.0“ aus dem Blickwinkel „Personal“ eingeführt. Was zeichnet Personalmanagement im „Unternehmen 4.0“ aus, welche Kompetenzen benötigt es und wie können diese systematisch entwickelt werden, wie kann ein erfolgreiches Personalmanagement diese sicherstellen und welche Rolle kann die Unternehmensberatung hierbei spielen? Ein Impulsvortrag aus der Wissenschaft gibt hierzu Einblicke in neueste Forschungserkenntnisse, ein erfahrener Unternehmensberater spiegelt diese Erkenntnisse kritisch aus der Beratungspraxis heraus. In einem live Business Case werden die aktuellen Anpassungen an die „Arbeitswelt 4.0“ der K+S KALI GmbH kritisch im Rahmen eines simulierten Beratungsgesprächs mit zwei Unternehmensberatern aus dem Steinbeis-Verbund diskutiert.

Im zweiten Block wird der Blickwinkel der Prozesse beleuchtet. Wie verändern sich Produktionsprozesse und Abläufe in „Unternehmen 4.0“, welche Auswirkungen hat dies auf die Arbeitswelt und welche Konzepte und Empfehlungen sind von Seiten der Unternehmensberatung gefragt? Wiederum führt ein Impulsvortrag in diese Thematik ein.

In einem weiteren live Business Case diskutieren Unternehmensvertreter und zwei Steinbeis-Berater am konkreten Fall das Thema Prozessoptimierung mit und bei der Elabo GmbH.

„Revolution der Arbeit durch Prozesse 4.0“ ist der Hauptvortrag des Consulting Tags 2016, gefolgt von einer interaktiven Podiumsdiskussion mit ausgewählten Experten im dritten Block, in dem alle Referenten und insbesondere das Plenum beteiligt sind.

Wir bedanken uns bei allen Referenten und Diskutanten für ihre Bereitschaft, diesen Consulting Tag mitzugestalten. Den beteiligten Unternehmensvertretern danken wir für ihr Vertrauen und ihr Engagement, sich mit ihren Unternehmen an diesem Tag zu präsentieren. Dem gesamten Organisationsteam der Steinbeis-Zentrale danken wir für die Gestaltung des Tages. Für die Vorbereitung dieses Tagungsbands danken wir speziell Frau Marina Tyurmina und Herrn Dr. Michael Ortiz. Wir wünschen allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine intensive und informative Veranstaltung und allen Leserinnen und Lesern dieses Tagungsbands interessante Einblicke in die Dokumentation eines sicherlich spannenden Tages.

Stuttgart, im Juni 2016

Prof. Dr. Michael Auer

August A. Musch

Inhalt

Programm **8**

I. Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

Prof. Dr. Jutta Rump **12**

KeyNote: Employability Management: Vom Personalmanagement zum vernetzten Kompetenzmanagement 13

Prof. Dr. Armin Trost **15**

Mirror: Arbeitswelt 4.0: Herausforderungen und Beratungsansätze für das Personalmanagement der Zukunft 16

Claudia Haney **19**

Prof. Dr. Arnd Gottschalk **20**

Dr. Sabine Horst **21**

Business Case: Aktuelle Anpassungen in der Produktion bei der K+S KALI GmbH 22

II. Unternehmen 4.0: Blickwinkel Prozesse

Prof. Dr. Heiner Lasi **32**

KeyNote: Unternehmen 4.0: Herausforderungen von Produktion 4.0 an die Arbeitswelt 33

Horst Maywald **36**

Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim **37**

Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer **38**

Business Case: Prozessoptimierung bei und mit der Elabo GmbH 39

III. Unternehmen 4.0: Revolution der Arbeitswelt?

Philipp Depiereux **46**

KeyNote: Revolution der Arbeit durch Prozesse 4.0 47

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Moderator) **49**

Thesen der Podiumsdiskussion **52**

Mario Schnurr **54**

Roman Zitzelsberger **55**

Aussteller **56**

Steinbeis **91**

Programm

Moderation: Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)

09:30 **Come together**

I. Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

10:00 **Begrüßung**
Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)

10:10 **KeyNote: Employability Management: Vom Personalmanagement zum vernetzten Kompetenzmanagement**
Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability)

10:30 **Mirror: Arbeitswelt 4.0: Herausforderungen und Beratungsansätze für das Personalmanagement der Zukunft**
Prof. Dr. Armin Trost (Hochschule Furtwangen)

10:50 **Business Case:**
Aktuelle Anpassungen in der Produktion bei der K+S KALI GmbH
Claudia Haney (K+S KALI GmbH) im Gespräch mit Steinbeis-Beratern Prof. Dr. Arnd Gottschalk (Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation) und Dr. Sabine Horst (Steinbeis-Beratungszentrum Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen.)

11:50 **Plenum**

12:00 **Mittagsimbiss**

II. Unternehmen 4.0: Blickwinkel der Prozesse

13:00 **KeyNote: Unternehmen 4.0: Herausforderungen von Produktion 4.0 an die Arbeitswelt**
Prof. Dr. Heiner Lasi (Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung)

13:30 **Business Case: Prozessoptimierung bei und mit der Elabo GmbH**
Horst Maywald (Elabo GmbH) im Gespräch mit Steinbeis-Beratern Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim (Steinbeis-Beratungszentrum Fertigungssysteme & Prozesse) und Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer (Steinbeis-Transferzentrum Rechnereinsatz im Maschinenbau (STZ-RIM))

14:30 **Plenum**

14:45 **Kommunikationspause**

III. Unternehmen 4.0: Revolution der Arbeitswelt?

15:15 **KeyNote: Revolution der Arbeitswelt durch Prozesse 4.0**
Philipp Depiereux (etventure GmbH)

16:00 **Interaktive Podiumsdiskussion**
Moderation: Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)
Diskutanten: Philipp Depiereux (etventure GmbH), Roman Zitzelsberger (IG Metall Baden-Württemberg), Claudia Haney (K+S KALI GmbH), Prof. Dr. Heiner Lasi (Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung), Horst Maywald (Elabo GmbH), Mario Schnurr (Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg)

16:30 **Plenum**

16:45 **Fazit und Schlusswort**
Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)

17:00 **Get together**

Vergleichende Kompetenzanalyse und strategische Kompetenzentwicklung

Unternehmen in Baden-Württemberg im Wandel von Märkten und Arbeitswelten

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Michael Ortiz, Marlene Gottwald
2016 | Broschiert, fbg. | 160 S., dt.
ISBN 978-3-95663-083-5

Immer kürzere Innovationszyklen, demographischer Wandel, veränderte Erwerbs- und Lebensverläufe sowie die intensivierte Konvergenz und Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Technologien und ganzen Branchensegmenten lassen das Thema Unternehmenskompetenzen seit vielen Jahren an Bedeutung gewinnen. Die fundierte Analyse von Unternehmenskompetenzen sowie eine daraus abgeleitete strategische Kompetenzentwicklung werden in sich dynamisch wandelnden Marktumwelten zu zentralen Handlungsfeldern, nicht nur für die Unternehmen selbst, sondern insbesondere auch für die Unternehmens- und Organisationsberatungen. Diese sind gefragt, die Unternehmen auf ihrem Weg zu einem erfolgreichen Kompetenzmanagement und damit zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit zu begleiten und dabei selbst entsprechende Beratungskompetenz zu entwickeln.
Die dritte Steinbeis Consulting Studie analysiert auf der Basis von UKC-Research die Unternehmenskompetenzen der Unternehmen der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg. Dr. Michael Ortiz und Dr. Marlene Gottwald zeigen dabei ein differenziertes Bild der Kompetenzprofile der Unternehmen im Land und arbeiten detailreich Stärken und Herausforderungen heraus. In Sonderbetrachtungen richten die Autoren das Augenmerk auf die Kompetenzmuster in den Kernthemen digitale Transformation, Fachkräftesicherung, Mitarbeiterqualifizierung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf und leiten spezifische Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik aus.

I. Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

Prof. Dr. Jutta Rump

Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. An der Ludwig-Maximilians-Universität München LMU lehrt sie im Executive Master-Studiengang Human Resource Management.

Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen für Personalmanagement und Organisationsentwicklung sowie Führung. Prof. Dr. Jutta Rump ist in zahlreichen Unternehmen und Institutionen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Seit 2007 gehört sie zu den 40 führenden Köpfen des Personalwesens im deutschsprachigen Raum (Personalmagazin).

Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) wurde im Jahr 2003 an der Hochschule Ludwigshafen gegründet. Den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit legt das Institut auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen. Dabei kommen moderne qualitative und quantitative Methoden zum Einsatz. Das Institut für Beschäftigung und Employability arbeitet interdisziplinär und netzwerkorientiert und ist Mitglied in zahlreichen Arbeitskreisen und Gremien auf regionaler sowie nationaler Ebene. Basierend auf einem ganzheitlichen, systemischen Ansatz gehört die Durchführung öffentlich geförderter Forschungsprojekte ebenso zu den Kompetenzen des IBE wie die Beratung von Unternehmen und sonstigen Institutionen sowie die Herausgabe wissenschaftlicher Publikationen.

www.ibe-ludwigshafen.de

Prof. Dr. Jutta Rump

Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

KeyNote: Employability Management: Vom Personalmanagement zum vernetzten Kompetenzmanagement

Um Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu sichern, sind Arbeitgeber darauf angewiesen, in ausreichendem Maße Beschäftigte für sich zu gewinnen und an sich zu binden, die „employable", also beschäftigungsfähig, sind. Dies impliziert, dass sie in der Lage sind, mit den vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt Schritt zu halten und bis in ein vergleichsweise hohes Alter ihre Gesundheit, Motivation und Qualifikation aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen. Immer klarer wird, dass diese drei Bereiche – Motivation, Kompetenzerhalt und Gesundheit – eng miteinander verwoben sind. Fehlt Motivation, verringert sich der Antrieb zum Kompetenzerhalt, was mittelfristig zu Überforderung am Arbeitsplatz führt und langfristig die Gesundheit beeinträchtigen kann. Fehlen die Qualifikationen und die Kompetenzen, fühlen sich die Beschäftigten überfordert, verlieren an Motivation, betrachten die Arbeitsaufgaben als Belastung, was sich wiederum auf die Gesundheit negativ auswirken kann. Nicht zuletzt: Sind die Beschäftigten nicht gesund, fehlt ein Teil der Energie, um nachhaltig an der Motivation und am Kompetenzerhalt zu arbeiten. Die relevanten Kompetenzen im Kontext von Employability umfassen neben der fachlichen Kompetenz, die gewissermaßen als Fundament anzusehen ist, auch eine Reihe überfachlicher Kompetenzen. Zu nennen sind hier Initiative, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Team-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Reflexionsfähigkeit.

Die Forderung nach Beschäftigungsfähigkeit oder Employability ist keineswegs neu. Die Diskussion um die Schlüsselkompetenzen hat eine lange Tradition und beschäftigt Bildungsfachleute seit Jahrzehnten. Die „Renaissance" der Schlüsselkompetenzen im Kontext von Employability hat ihren Ursprung in den sich verändernden Bedingungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Gerade in

der Diskussion um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Arbeiten 4.0“ fällt auf, dass die Kompetenzen und Handlungsansätze, die sich mit Employability in Verbindung bringen lassen, als unerlässlich angesehen werden, um adäquat mit den Implikationen der digitalen Transformation umzugehen.

Handlungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Förderung von Employability bestehen auf individueller, auf gesellschaftlicher und bildungspolitischer und nicht zuletzt auch auf betrieblicher Ebene. Denn neben der unbestreitbaren Eigenverantwortung jedes bzw. jeder Einzelnen für Erhalt und Weiterentwicklung seiner bzw. ihrer Employability sind auch Unternehmen, die sich beschäftigungsfähige Mitarbeitende wünschen, in der Pflicht, diese durch ein entsprechendes ganzheitliches Employability-Management-Konzept zu fördern. In ein solches ganzheitliches Konzept sind alle relevanten Unternehmensfelder einzubeziehen, die Aktivitäten zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen sowie Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Dabei fällt der Arbeitgeberseite nicht zuletzt die Verantwortung zu, die Messlatte nicht zu hoch anzulegen und die mentale wie körperliche Gesundheit der Beschäftigten als einen Grundpfeiler für Beschäftigungsfähigkeit zu begreifen. Kernelemente des Employability Managements sind eine wertschätzende, leistungsorientierte Unternehmenskultur, eine offene, individualisierte Führung, eine flexible und verlässliche Arbeitsorganisation, eine individuelle Kompetenzentwicklung im Sinne des lebenslangen Lernens sowie alternative Werdegänge.

Employability darf nicht länger ein Schlagwort bleiben, dem keine konkreten Taten folgen. Ziel muss es sein, die Beschäftigten als einen der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihnen ein Umfeld zu bieten, in dem sie ihre Kompetenzen zum beiderseitigen Wohl entfalten und weiterentwickeln können.

Prof. Dr. Armin Trost

Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen

Professor Trost, Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1966, lehrt und forscht an der Business School der Hochschule Furtwangen. Seine Schwerpunkte bilden Talent Management, Employer Branding und die Zukunft der Arbeit. Zuvor hatte er eine Professur an der Fachhochschule Würzburg inne. Bei der SAP war er mehrere Jahre weltweit für Recruiting verantwortlich. Armin Trost ist nicht nur als Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher bekannt, sondern auch als richtungsweisender Redner auf namhaften Kongressen. Das Personalmagazin hat ihn 2013 zum vierten Mal in Folge zu einem der führenden 40 Köpfe im Personalwesen gekürt.

Hochschule Furtwangen

Die Hochschule Furtwangen University (kurz HFU) ist eine Hochschule des Landes Baden-Württemberg mit Standort in Furtwangen sowie zwei Außenstellen in Villingen-Schwenningen und Tuttlingen. Die Hochschule im Schwarzwald bietet heute Studienprogramme in den Bereichen Technik, Medien und Wirtschaft. Stand heute studieren 6.500 Studierende an der HFU. Sie werden von insgesamt 169 Professoren betreut.

www.hs-furtwangen.de

Prof. Dr. Armin Trost

Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

Mirror: Arbeitswelt 4.0: Herausforderungen und Beratungsansätze für das Personalmanagement der Zukunft

Arbeitswelt 4.0 als strategische Rahmenbedingung einer Personalstrategie

Das Thema „Arbeitswelt 4.0“ berührt die Unternehmensstrategie genauso wie die Personalstrategie. Arbeitswelt 4.0 umfasst ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung und Organisation. Es geht um Selbstorganisation, Vernetzung, Eigenverantwortung und Freiräume. All dies basiert auf einem modernen, unternehmerischen Werteverständnis, das von der Unternehmensleitung formuliert und vorgelebt werden muss.

Dieses umfassende Werteverständnis hat unmittelbare Implikationen auf die Frage, wie personalstrategische Herausforderungen bewältigt werden sollen. In einer Arbeitswelt 4.0 funktionieren Kernaufgaben des Personalmanagements, wie Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Personalentlohnung etc., auf andere Weise als etwa in einer traditionellen, von hierarchischem Denken dominierten Arbeitswelt.

Spielarten eines Personalmanagements in einer Arbeitswelt 4.0

Klassisches Personalmanagement folgt einem hierarchischen, arbeitsteiligen Verständnis mit dem Ziel, zuvor definierte Personalbedarfe zu decken – der richtige Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Die Verantwortung hierfür liegt meist in einer zentralen, organisationalen Instanz, meist in der Personalabteilung.

Personalmanagement in einer Arbeitswelt 4.0 lässt sich von anderen Grundprinzipien leiten (s. dazu Tab. 1).

Traditionelles Personalmanagement	Personalmanagement in einer Arbeitswelt 4.0
Konformität, Standardisierung, individuelle Kompetenzorientierung, Kompetenzbeurteilung	Vielfalt (Diversity), Offenheit, Orientierung an Herausforderungen in Teams und Netzwerken
Weisung und Kontrolle, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, jährliches Mitarbeitergespräch, die Führungskraft als Boss	Freiräume für Entscheidungen, Autonomie im Handeln, flexible Arbeitsbedingungen, die Führungskraft als Coach
Arbeitsteilung (Fokussierung auf den eigenen Job), Verpflichtung gegenüber nächster Führungskraft	Laterale Kommunikation und Kollaboration, Denken und Handeln in Teams, Verpflichtung gegenüber Kollegen und Kunden

Tab. 1: Grundprinzipien im Vergleich

Fokusthema: Personalentwicklung im Kontext einer Arbeitswelt 4.0

Personalentwicklung (PE) im Kontext einer Arbeitswelt 4.0 unterscheidet sich in ihrer konzeptionellen Ausrichtung fundamental von einer klassischen Personalentwicklung. Anstatt sich bedarfsbezogen und aus zentraler Sicht auf individuelle Kompetenzen zu fokussieren, erfolgt PE in einer Arbeitswelt 4.0 nach gänzlich anderen Prinzipien:

- Mitarbeiter und Teams sind für ihre Entwicklung (Lernen und Karriere) selbst verantwortlich.
- Eigenverantwortliche Entwicklung wird von Seiten des Unternehmens etwa durch interaktive Lernplattformen, Peer-Feedback, Coaching, Aktionslernen professionell unterstützt.
- Lernen erfolgt mobil, social (Lernen von- und miteinander), bedarfsorientiert (learning on-demand) und immer problembezogen (nicht kompetenzbezogen).
- Soziale Netzwerke bilden die Grundlage für langfristige Karrieren. High-Potentials sind nur dann High-Potentials, wenn andere das auch so sehen.
- PE ist immer individualisiert und folgt dem Prinzip der Vielfalt. Auf Standards in Bezug auf zu lernende Kompetenzen, Entwicklungsphase, Ausrichtung von Entwicklungsprogrammen wird weitestgehend verzichtet.

Konsequenzen für die Beratungspraxis

Bei der Entwicklung einer Personalstrategie wird es immer darum gehen, zentrale Themen des Personalmanagements in ihrer konzeptionellen Ausrichtung sorgfältig zu deklinieren. Hier geht es im Wesentlichen um die Frage nach dem „WIE“ bei der Personalgewinnung, Personalentwicklung, Talentförderung etc.

Um hier den richtigen Weg zu finden, bedarf es zuvor einer klaren Definition der personalpolitischen Spielart. Will man auf formales Personalmanagement (Systeme, Prozesse, Instrumente, KPIs, eine Organisation) weitestgehend verzichten? Dieser Aspekt betrifft die HR-Amplitude. Wenn man mehr machen will, gibt es zwei Wege: den hierarchischen, zentralen Ansatz oder den mitarbeiterzentrierten, befähigenden Ansatz. Hier bedarf es einer klaren, strategischen Entscheidung, die man als Berater begleiten und unterstützen sollte. Im Vornherein von einer bestimmten Spielart auszugehen führt hingegen zu personalpolitischen Lösungen, die für das Unternehmen langfristig nicht kompatibel sein werden.

Die Spielart an sich orientiert sich wiederum an der unternehmensstrategischen Ausrichtung des Wertesystems. Dieses sollte man als Berater zuallererst mit der Geschäftsführung thematisieren. Wie stellt Ihr Euch in Eurem Unternehmen zukünftig Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung und die Übernahme von Verantwortung vor? Hier hilft das Kontinuum von hierarchisch zu agil oder die Unterscheidung nach X und Y im Sinne des bekannten Vordenkers Douglas McGregor.

Claudia Haney

Leiterin des Programm-Managements im Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte K+S KALI GmbH

Claudia Haney hat Bergbau an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg studiert. Seit 2002 ist Claudia Haney bei K+S KALI GmbH tätig, davon 10 Jahre in verschiedenen Funktionen auf mehreren Werksstandorten, zuletzt als Leiterin eines Bergwerks. 2012 wechselte sie in die Unternehmenszentrale von K+S in den Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte. Zu ihren Aufgaben gehörte die Abwicklung von Projekten zur Organisations- und Prozessoptimierung. Seit 2016 ist Claudia Haney im Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte als Leiterin des Programm-Managements tätig.

K+S KALI GmbH

Ohne die Mineralien Kalium und Magnesium gäbe es kein Leben auf der Erde. Die K+S KALI GmbH baut diese wertvollen Salze tief unter der Erde ab und verarbeitet sie zu einer Vielzahl von Produkten: Pflanzennährstoffprodukte, Pharmasalze und Salze zur Nahrungsergänzung sowie Industrieprodukte. Mit ihrer über 125 Jahre zurückreichenden Unternehmensgeschichte verfügt die K+S KALI GmbH weltweit über die längste Erfahrung in der Gewinnung und Veredelung von Kalisalzen. Der Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte gewinnt in sechs Bergwerken in Deutschland Kali- und Magnesiumrohsalze, die dort und an einem ehemaligen Bergwerksstandort zu End- oder Zwischenprodukten weiterverarbeitet werden. Darüber hinaus gehören drei Weiterverarbeitungsstandorte in Frankreich zum Geschäftsbereich. Die jährliche Produktionskapazität beträgt derzeit rund 7 Mio. t an Kali- und Magnesiumprodukten.

www.kali-gmbh.com

Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Leiter des Steinbeis-Transferzentrums
Personal & Organisation

Seit 2004 leitet Prof. Dr. Arnd Gottschalk das Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation in Kassel.

Seit 2009 ist er als Professor für Personalmanagement & Organisationsentwicklung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften / Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, tätig.

Zuvor arbeitete Prof. Dr. Gottschalk über 15 Jahre in verschiedenen, z. T. internationalen Managementpositionen für Unternehmen im Industrie-, Bank- und Dienstleistungssektor, wie Volkswagen AG, Deutsche Bank AG, Faurecia Abgastechnik GmbH, Kienbaum Management Consultants.

Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Transferzentrums Personal & Organisation umfasst

- Organisationsentwicklung
- Innovations- & Change Management
- Management Development & Training

www.steinbeis.de/su/0787

Dr. Sabine Horst

Leiterin des Steinbeis-Beratungszentrum
Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen.

Seit 2011 leitet Dr. Sabine Horst das Steinbeis-Beratungszentrum Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen. 2006 gründete sie das Zentrum für Kompetenzen. Zuvor hatte sie national und international verschiedene Management- und Leitungsfunktionen in Organisationen der Wirtschaft und dem Bildungswesen mit Ausrichtung auf Personal- und Führungskräfteentwicklung inne. Seit 1991 ist sie in Strategieentwicklungen, Beratungen, in der Konzeption und Durchführung von HR-Maßnahmen tätig. Ihre Aufgaben und Projekte beinhalteten Auslandsaufenthalte in China, Ungarn, Italien, Tansania und Australien.
Sabine Horst hat 1996 in Sprachwissenschaften mit dem Schwerpunkt auf internationale Wirtschaftskommunikation und interkulturelle Kompetenz promoviert und 2006 eine DBVC-zertifizierte Coachingausbildung abgeschlossen.

Steinbeis-Beratungszentrum Kompetenzen. Kommunikation. Kulturen.

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Beratungszentrums umfasst

- Strategie- und Konzeptentwicklung für Human Resource Development
- Beratung zur Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen mit Schwerpunkt Personal
- Planung, Gestaltung und Durchführung von Führungskräfte- und Personalentwicklungsmaßnahmen: Einzel-, Team- und Gruppencoachings, virtuelles Coaching, Seminare und Workshops, kollegiale Beratungen und Führungskräftezirkel zu innovativen Problemlösungsfindungen
- Beratung mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck
- Für kleinere und mittlere Unternehmen: Beratung zu und Begleitung von ESF-geförderten Maßnahmen

www.steinbeis.de/su/1550

Claudia Haney, Prof. Dr. Arnd Gottschalk, Dr. Sabine Horst

Unternehmen 4.0: Blickwinkel Personal

Business Case: Aktuelle Anpassungen in der Produktion bei der K+S KALI GmbH

Weltweit sinkende Rohstoffpreise sowie der Ausbau der weltweiten Produktionskapazitäten setzen das bestehende Geschäftsmodell von klassischen Rohstoffproduzenten unter Druck. Noch mehr als bisher ist aktuell ein Effizienzdenken in der Produktionskette gefordert. Die digitale Transformation hat daher längst auch in dieser Branche der klassischen Industrie Einzug gehalten.

K+S KALI GmbH ist der größte Salzproduzent der Welt und gehört zur Spitzengruppe der internationalen Kalianbieter. Seit nunmehr über 125 Jahren fördert und veredelt das Unternehmen mineralische Rohstoffe.

Im Mittelpunkt der strategischen Orientierung steht die konsequente Markt- und Kundenorientierung in Verbindung mit der Stärkung der eigenen Kompetenz, innovative Lösungen rund um Mineralien zu entwickeln. Die Digitalisierung wird als Chance zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit begriffen. Die internationale Vernetzung des Vertriebs- und Produktionsbereichs ermöglicht das Erkennen von markt- und kundenseitigen Bedarfen und Entwicklungen, die wiederum aus dem Produktions- und Veredelungsnetzwerk heraus bedient werden können.

Im vergangenen Jahr hat die K+S KALI GmbH das Projekt „Zukunft Grube“ initialisiert. Ziel ist hier der Ausbau der digitalen Vernetzung entlang der Prozesskette, also von der Förderung der Rohstoffe bis zum Produkt. In allen Prozessen der Produktion und Technik werden schrittweise Potenziale zur Nutzung von Digitalisierung und Datenverarbeitung identifiziert und in einen strategischen Innovationsprozess überführt. Beispiele solcher Potenziale sind das „Mining Cockpit“ zur Vernetzung von Ressourcen und Auftragsplanung, die „Ortung und Zugangskontrolle“ zur Marktanalyse über RFID-Anwendungen zur Personenerfassung und Ortung oder das „Förderstrommanagement“ zur Steuerung der Bandbeladung und Fahrweise für Rollöcher und Bunker unter Tage. Die Vernetzung entlang der Produktionskette soll ultimativ

neben der Steigerung von Effizienz und Effektivität die Flexibilität erhöhen, mit der auf Marktanforderungen reagiert werden kann, und neue Formen des Lernens und Arbeitens ermöglichen.

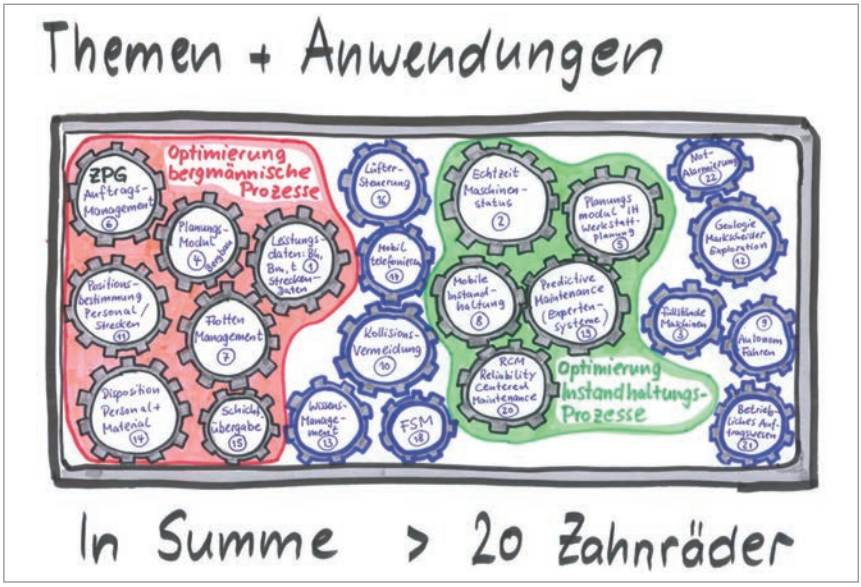


Abb. 1: Themen und Anwendungen im Projekt „Zukunft Grube" der K+S KALI GmbH. Quelle: K+S KALI GmbH, internes Dokument

Industrie 4.0 + Organisation 4.0 = Organisationsentwicklung 4.0?

Zunächst muss klargestellt werden, dass Industrie 4.0 keine sogenannte disruptive Veränderung ist, die binnen kurzer Zeit ganze Geschäftsmodelle in Frage stellt bzw. zerstört. Die digitale Transformation hin zu einer Organisation 4.0 vollzieht sich in kleinen Schritten, wie sich an den Entwicklungen der Vergangenheit, wie z. B. im Bereich CIM, CAD, festmachen lässt. Im Gegenteil: Die Mehrzahl der Unternehmen ist immer noch mit der Umsetzung der „Organisation 3.0" (von der Funktionsorientierung zur Prozess- & Kundenorientierung) beschäftigt, spricht aber schon von der Organisation 4.0. Dennoch wird die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung in der sog. Industrie 4.0 zu zum Teil drastischen Veränderungen in der Arbeitswelt führen. Daher sprechen wir hier von der Orga-

nisation 4.0. Diese Tatsache gilt es für technikgetriebene Unternehmen zunächst erst einmal zu begreifen.

Bereits 1968 hat der amerikanische Organisationssoziologe Harold J. Leavitt die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen Führung, Organisationsstruktur, Mensch und Technologie erkannt und in einem Modell dargestellt, mit dem sich auch heute noch gut im Beratungsprozess zur Organisation 4.0 arbeiten lässt:

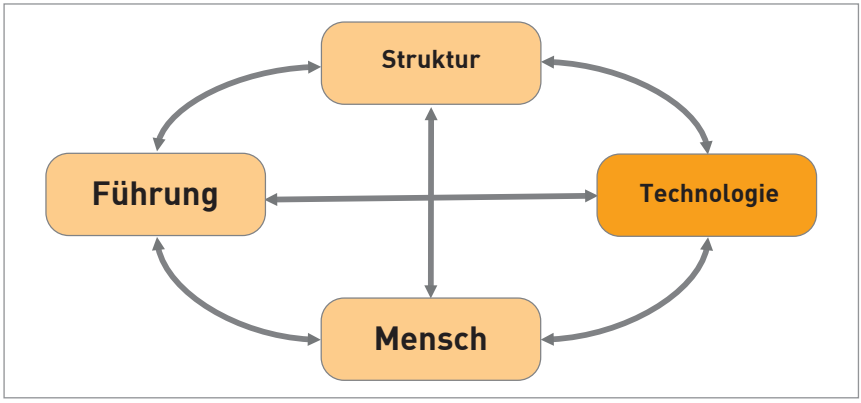


Abb. 2: Change-Management-Modell in Anlehnung an Leavitt (1965)

Die systematische Auseinandersetzung mit der Frage, wie der Weg hin zu einer prozessorientierten, markt- und kundenorientierten Organisation gestaltet werden kann, erfordert ein Change Management, das neben dem technischen Change, also der Einführung neuer Informationstechnologien wie Cloud Computing, Enterprise Mobility oder Social Media Business, vor allem den Mensch mit auf die Reise nimmt. Wieder wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er sich flexibel zeigt, sich an die neuen Anforderungen anpasst, sich weiter qualifiziert und fit hält für die neue Arbeitswelt 4.0 (vgl. www.arbeitviernull.de) und die damit verbundenen, neu entstehenden Berufsfelder (Stichwort: Employability).

Aber nicht nur von den Mitarbeitern wird mehr Flexibilität und Agilität in der neuen Arbeitswelt gefordert, auch die Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse müssen entsprechend verändert werden. Horizontale und hierarchische Schnittstellen werden sich neu gestalten bzw. verschwinden. Digitale Vernetzung in

hierarchisch-funktional organisierten Strukturen wird nicht die erwarteten Erfolge bringen.

Mit welchen Mitarbeiterängsten und -widerständen gilt es bei der digitalen Transformation umzugehen? Im Change Management lautet die zentrale Frage der Mitarbeiter: „Was bedeutet die Veränderung für mich persönlich?“ Dieser Frage sollte die Führung nachgehen, aber bitte nicht mit Plattitüden wie „Standortsicherung“, „Arbeitsplatzsicherheit“ oder „Wettbewerbsfähigkeit“ etc. darauf antworten – das glaubt kein Mitarbeiter mehr. Die Mitarbeiter wollen den Sinn verstehen, warum diese Veränderung für sie persönlich notwendig ist. Dies glaubwürdig zu vermitteln ist eine Fähigkeit, die im Management deutlich unterrepräsentiert ist.

Wie jede Veränderung bringt auch die Organisation 4.0 Gewinner und Verlierer hervor. Gewinner im Prozess der digitalen Transformation sind diejenigen, die über sog. Zukunftskompetenzen (Future Competencies, vgl. Burow, O.A.; Hinz, H., Gottschalk, A. (2016): BmBF Projekt „Innovative Weiterbildungsdidaktik“, internes Arbeitspapier) verfügen. Zukunftskompetenzen ermöglichen es den Mitarbeitern unter anderem, Veränderungen im Unternehmen zu antizipieren und den eigenen Qualifizierungsprozess selbstgesteuert zu organisieren und zu steuern. Die Mitarbeiter erkennen also selbstständig, dass z. B. die Digitalisierung ein logischer und notwendiger Schritt ist, weil sie selbst informiert sind über die aktuellen technologischen Entwicklungen und wissen, wie sie sich in der neuen Arbeitswelt „fit“ halten.

Diese Kompetenzentwicklungsaktivität ist jedoch in deutschen Unternehmen noch recht gering ausgeprägt (vgl. DGB Projekt LeA, Leben und Arbeiten, 2004). Die Verlierer sehen sich hingegen oftmals selbst als Verlierer, weil sie ihren Status quo verlieren und andere dafür verantwortlich machen (siehe die Fabel „Who moved my Cheese?“ (Johnson 1998)).

Die derzeitigen Szenarien der Organisation 4.0 zeigen für den Normalbeschäftigten und durchschnittlich qualifizierten Mitarbeiter daher kaum positive Vorteile auf: Die Automatisierung und Robotik der 1990er und 2000er Jahre brachte zwar nicht den prophezeiten Einschnitt am Arbeitsmarkt – die Arbeitslosenquote in Deutschland liegt auf einem historischen Tief –, sondern hat zu einer erheblichen Arbeitsintensivierung und -verdichtung geführt. Die Mitarbeiter fühlen sich schon jetzt

in vielen Teilen überfordert und „ausgebrannt“, sodass das Change Management hier sinnvolle Konzepte zum individuellen Umgang der Mitarbeiter mit den technologischen Veränderungen bereitstellen muss.

Auch die Führungskultur wird sich im Zuge der Organisation 4.0 verändern müssen. Das agile, vernetzte Arbeiten in der neuen Arbeitswelt erfordert einen mündigen und informierten Mitarbeiter, der – digital oder analog – vernetzt im Team selbstbestimmt arbeiten kann. Diese Grundphilosophie der Organisationsentwicklung nach Autonomie, Partizipation und Selbstbestimmung, die bereits in den 1970er und 1980er Jahren in Deutschland Einzug in die Wirtschaft hielt, muss nun im Rahmen der neuen Arbeitswelt eine Renaissance erfahren. Ohne diese notwendige Rahmenbedingung kann Organisation 4.0 nicht umgesetzt werden. Der strategische Veränderungsprozess der K+S KALI GmbH führte daher auch zu einer Neudefinition der Führungsgrundsätze, die zugleich auf ein Fundament mit neuen Werten (Transparenz – Verantwortung – Vertrauen) gestellt wurden.

Im Projekt der K+S KALI GmbH haben wir über die Hierarchieebenen hinweg sehr erfolgreich mit unserem Modell des „Change Code“ und der Methode „Change Coding“ (Burow / Freiboth / Gottschalk, 2014) gearbeitet, mit der sich auch die Logik für die Gestaltung des Veränderungsprozesses darstellen lässt. Der Change Code (vgl. Abb. 3) stellt in unserem Ansatz die DNA des Veränderungsprozesses sowie eine Prüfregel für sämtliche Botschaften, Maßnahmen und Aktionen im Change dar. Veränderungen, die durch die Betroffenen als positiv und zukunftsweisend aufgenommen werden sollen, müssen nach unserem Verständnis bedeutsam, verstehbar und handhabbar sein und gestufte Möglichkeiten zur Partizipation beinhalten. Unter gestufter Partizipation verstehen wir, die Betroffenen je nach Funktion und Verantwortungsbereich schrittweise zu beteiligen und nicht mit völliger Entscheidungsfreiheit zu verwirren und zu überfordern. Beginnend mit der Frage nach der Bedeutsamkeit ergründen wir die Notwendigkeit (Sinnhaftigkeit) und die Dringlichkeit der Veränderung im Rahmen eines Kick-off-Workshops mit den Beteiligten. Hier klären wir zugleich auch die Veränderungsstrategie: Bleibt ausreichend Zeit, einen systematischen Prozess aufzusetzen, oder kommt der Veränderungsimpuls überraschend? Befindet sich das Unternehmen in einer Krise oder wird die Veränderung in „guten Zeiten“ gestartet? Wie weitreichend ist die Veränderung?

Sind nur wenige technische Mitarbeiter betroffen, oder wird das gesamte Geschäftsmodell auf den Kopf gestellt? Diese und weitere Fragen tragen zur Auftragsklärung bei, an deren Ende der Business Case für den Changeprozess steht.

Abb. 3: Der Change Code. Quelle: Burow, Freiboth, Gottschalk (2014)

Ist die zentrale Veränderungsbotschaft und -strategie geklärt, prüfen wir diese auf ihre Verstehbarkeit durch die Mitarbeiter. In Workshops mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern („Sounding Boards") werden z. B. Bedenken aufgenommen, Detailfragen besprochen und konstruktive Kritik am Veränderungsvorhaben geäußert. Damit kommen wir der o. g. Forderung nach, auch die Führungskultur zu verändern. Oftmals steckt hier der Teufel im Detail und es geht um ungeklärte Fragen, wie z. B. wo bei flexiblen Einsätzen in der Instandhaltung der Weg zur Arbeit beginnt und wo er endet, ob Reisezeit zur Arbeitszeit gehört u. Ä. Klingt trivial, ist aber für die Betroffenen von großer Bedeutung! Im letzten Schritt klären wir dann die Kompetenz für die Veränderung: Sind die geplanten Veränderungen handhabbar bzw. mit / durch die aktuelle Belegschaft „machbar"? Wer braucht welche Qualifikation für die Zukunft? Welche Kompetenzen fehlen? Hieraus ergibt sich der quantitative und qualitative Personalplan zur Umsetzung der Veränderung. Die Diskussion um die zukünftigen Kompetenzen, die durch die neue Arbeitswelt 4.0

erforderlich werden, zeigt hier noch viele Unschärfen: Einerseits werden Zukunftsszenarien kreiert, die auch neue Berufsbilder, wie z. B. den „Data Science Engineer“, hervorbringen. Andererseits ist noch völlig unklar, was z. B. die konkreten Tätigkeiten eines „Data Science Engineer“ sind und was er können muss.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Informationstechnologie der Treiber der digitalen Transformation hin zu einer Organisation 4.0 ist. Die Führungskräfte müssen sich und ihre Führungsaufgaben in diesem Transformationsprozess behaupten, um nicht zum Handlanger der IT zu werden! Gleichzeitig müssen sie aber auch die Entwicklungen antizipieren und den Veränderungsprozess treiben, z. T. wiederum auch gegen den Widerstand der IT-Abteilung, weil die sich dazu nicht in der Lage sieht (=mangelnde Kompetenz). Die digitale Transformation erfordert auch eine Transformation der Unternehmensstruktur und -kultur hin zu einer vernetzten, agilen, teamorientierten Organisation mit hohen Partizipationsgraden und hohem Vertrauen und hoher Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber. Bei aller Fortschrittsgläubigkeit muss auch darauf geachtet werden, dass durch die digitale Vernetzung kein Missbrauch von Daten erfolgt. Glaubt man den Experten, kann dieser Aspekt zum Super-GAU der Organisation 4.0 werden (vgl. die Diskussion um die Digitale Dividende).

Fazit:

1. **Organisation 4.0 muss ganzheitlich gedacht werden**

Die Vernetzung der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette erfordert die gleichgewichtige Berücksichtigung verschiedener Erfolgsfaktoren:

- die Entwicklung, Einführung und Anwendung technischer Tools und Systeme,
- die Entwicklung und Anpassung von Organisationsstrukturen,
- die Gestaltung von Prozessen,
- und eine bedarfsorientierte, strategische Führungskräfte- und Personalentwicklung
- sowie die gesteuerte Ausrichtung der Unternehmenskultur.

2. Organisation 4.0 muss erlernt werden

Persönliche und soziale Kompetenzen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter genauso professionell erlernen und kontinuierlich (weiter-)entwickeln, wie methodische und fachliche Kompetenzen. Führungskräfte sind immer mehr gefordert, die Zusammenarbeit von Teams zu fördern, Synergien und Potenziale von Teams zu erkennen, zu nutzen und zu fördern – zunehmend auch dezentral und international. Die Zukunft gehört der vernetzten Teamintelligenz, die sich im kreativen Problemlösen und im kollektiven Entscheiden darstellt. Dies erfordert bei Führungskräften:

- eine Haltung und ein Selbstverständnis als Führungskraft in diesem Sinne,
- die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion, zu Veränderung und stetiger Weiterentwicklung,
- die Kenntnis eines passenden Führungsinstrumentariums und
- die Kompetenz zur Anwendung und Umsetzung (Handlungskompetenz).

Die sich ändernden Anforderungen an Führungskräfte stellen eine große Herausforderung dar. Deren Bewältigung darf nicht dem Einzelnen überlassen werden, sondern bedarf einer professionellen Begleitung und Entwicklung von Kompetenzen und einer unterstützenden Feedbackkultur. Nicht zuletzt sind individuelle Machtbedürfnisse hier oft ausschlaggebend und erfordern von manchen „den Sprung über den eigenen Schatten“. Aber Führungskräfte, die traditionelle Mechanismen der Ausübung von (Einzel-)Macht anwenden, werden scheitern, da es einem Einzelnen nicht mehr möglich ist, die Komplexität und Dynamik der neuen, global vernetzten, industriellen Welt zu managen. Sie tappen förmlich in die „Individualisierungsfalle“ (Burow, 2002). Die Gefahr besteht u. a. darin, sich immer mehr zu verzetteln, Überblick und – durch wachsenden Druck – Steuerungsmöglichkeiten und damit Führung zu verlieren. Nutzen und fördern Führungskräfte die Potenziale von Vernetzung nicht und halten selbst alles in der Hand und unter Kontrolle, werden sie selbst und ihre Mitarbeiter oft zu „Feuerlöschern“. Dadurch entstehen eher weitere „Brandherde“, als dass tragende und dauerhafte Lösungen etabliert werden. Eine riskante Eskalationsspirale entsteht. Fehlerursachen schieben Unternehmen, bei denen Personal- und Führungskräfteentwicklung eine nachrangige Rolle spielt, häufig

fälschlicherweise auf unzureichende technische Systeme oder Prozesse. Gründe hierfür sind u.a. das Fehlen angemessener Analysetools und die „blinden Flecken".

3. Organisation 4.0 fordert Unternehmen, persönlichen Erfolg neu zu definieren

Der beschriebene Paradigmenwechsel erfordert ein Umdenken im Management auf verschiedenen Ebenen – quasi ein Change-Management-Programm für das Management. Unternehmen, die diese neue Form des Managements als Zukunftsorientierung verstehen und von der Sinnhaftigkeit überzeugt sind, gelangen zu Wettbewerbsvorteilen. Und zwar dann, wenn es ihnen gelingt, sowohl Neues zu erlernen als auch Stabilisierendes zu erhalten und Erfolgreiches der Vergangenheit, das in Zukunft nicht mehr funktionieren wird (kann), zu verlernen. Unternehmen müssen diesen Lern- und Verlernprozess durch die Entwicklung von Strukturen und Anreizsystemen unterstützen und Führungskräfte als Promotoren und Multiplikatoren gewinnen. Ein Ansatzpunkt ist die Definition von persönlichem Erfolg. Identifikation und Anerkennung von Erfolg, die „Gewinnung von Lorbeeren", ist ein Grundbedürfnis und muss für jeden Einzelnen auch in verstärkten Teamstrukturen möglich und spürbar werden. Systeme, die diese Einstellung und Verhaltensausrichtung behindern, müssen dagegen konsequent abgeschafft werden.

In Netzwerken zu denken und zu handeln, wird eine der zentralen Zukunftskompetenzen für Manager und erfordert zugleich nicht nur die Erkenntnis und Akzeptanz, dass man selbst ersetzbar ist, sondern dies muss sogar Ziel des eigenen Führungsverhaltens werden. Und das müssen Unternehmen stärker honorieren.

Quellen:

Johnson, Spencer (1998): Who Moved My Cheese? An Amazing way to deal with change in your work and in your life. New York: G. P. Putnam's Sons.

Burow, O.A.; Hinz, H.; Gottschalk, A. (2016): BmBF Projekt „Innovative Weiterbildungsdidaktik", internes Arbeitspapier.

Burow, O.A.; Freiboth, M.; Gottschalk, A. (2014): Der Change Code. Internes Arbeitspapier, Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation. Veröffentlich in: Burow, O.A. (2016): Wertschätzende Schulleitung. Beltz Verlag.

Burow, O.A. (2002): Ich bin gut, wir sind besser. Gemeinsam wachsen im kreativen Feld. Beltz Verlag.

II. Unternehmen 4.0: Blickwinkel Prozesse

Prof. Dr. Heiner Lasi

Leiter des Ferdinand-Steinbeis-Instituts
der Steinbeis-Stiftung

Prof. Dr. Heiner Lasi leitet seit April 2015 das Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung und ist Inhaber der Professur für Industrial Intelligence an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Darüber hinaus ist er Vorsitzender des Management Boards des STCII, welches das deutsche Länderteam des Industrial Internet Consortium (IIC) beheimatet.

Nach seinem Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre promovierte und habilitierte er im Fachbereich Wirtschaftsinformatik an der Universität Stuttgart. Vor seiner Tätigkeit bei Steinbeis war Prof. Dr. Lasi Akademischer Rat an der Universität Stuttgart und hat dort mit einem interdisziplinären Forscherteam im Themenbereich Entscheidungsunterstützung in Industriebetrieben sowie Management von Hardware, Software und Netzinfrastrukturen geforscht und gelehrt.

Steinbeis-Transferzentrum Ferdinand-Steinbeis-Institut
An-Institut an der Steinbeis-Hochschule Berlin

Das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI) ist Teil des Steinbeis-Verbundes, zu dem ein Netzwerk führender Forschungseinrichtungen gehört, und An-Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Das FSTI steht für transferorientierte Forschung im Bereich Digitalisierung und Vernetzung mit dem Schwerpunkt auf Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien sowie unternehmensspezifischen Ansätzen im Kontext von Industrial Internet und Industrie 4.0. Wird dies von industriellen Unternehmen als Chance verstanden, dann kann genau diese Entwicklung insbesondere den mittelständisch geprägten Industriesektor in die Lage versetzen, neue Geschäftsfähigkeiten aufzubauen, um an der sich verändernden Wertschöpfung partizipieren zu können.

www.steinbeis.de/su/1212

Prof. Dr. Heiner Lasi

Unternehmen 4.0: Blickwinkel Prozesse

KeyNote: Unternehmen 4.0: Herausforderungen von Produktion 4.0 an die Arbeitswelt

Unter dem schillernden Begriff „Produktion 4.0“ wird vielfach die vollständige Durchdringung der Fertigung und der Montage mit Sensorik und IT verstanden. In der durchgängigen Digitalisierung und Vernetzung von Produktionsinfrastrukturen wird ein großes Potenzial zur Erhöhung der Automatisierung gesehen. Das Ziel vieler Digitalisierungs- und Vernetzungsinitiativen ist damit die Senkung von Kosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Flexibilität. Innovative Technologien und neue Konzepte der Fertigung sind damit Treiber grundlegender Veränderungen im Produktionskontext. Diese tragen ohne Frage das Potenzial eines Paradigmenwechsels in der Produktion in sich. So führt eine autonome Navigation und Fertigungssteuerung des Werkstücks mit vernetzten Produktionssystemen dazu, dass Arbeitspläne und vorgegebene Prozessstrukturen durch situativ bedingte und durch das Produkt initiierte Ad-hoc-Prozesse ersetzt werden. Die konsequente Umsetzung sich selbst steuernder, sog. cyber-physischer (Produktions-)Systeme (CPS) wird daher bewirken, dass zentrale Funktionen und Organisationsstrukturen der Produktions- und Prozessplanung sowie der Produktionssteuerung grundlegenden Veränderungen unterzogen werden müssen.

Daraus ergeben sich weitreichende Fragen: Wie wirken sich die genannten Veränderungen auf die Arbeit im Sinne der von Menschen gewirkten Wertschöpfung aus? Welche Bereiche, Funktionen und Rollen sind grundsätzlich von den Strukturveränderungen betroffen? Kann der Ansatz „Produktion 4.0“ überhaupt losgelöst mit dem Fokus auf Veränderungen in den Fabrikhallen betrachtet werden oder sind ganzheitliche und interdisziplinäre Konzepte erforderlich?

Erste Erkenntnisse aus interdisziplinär angelegten transferorientierten Forschungsarbeiten am Ferdinand-Steinbeis-Institut zeigen, dass industrielle Unternehmen für eine erfolgreiche Transformation Top-down-Ansätze benötigen, um den zielgerichteten Aufbau interdisziplinärer Geschäftsfähigkeiten in Verbindung mit Mitarbei-

terkompetenzen zu ermöglichen. Unter einer interdisziplinären Geschäftsfähigkeit wird hierbei „ein unternehmensindividuelles Leistungsbündel zur bestmöglichen Erbringung von Wertschöpfung“ verstanden. Im Rahmen der Forschung wurden explorativ Geschäftsfähigkeiten industrieller Unternehmen im Kontext der Digitalisierung in der Produktion identifiziert. Beispiele reichen von der Geschäftsfähigkeit „assistierter Montagevorgänge“, in denen „intelligente Robotik“ manuelle Tätigkeiten unterstützt, bis hin zur Fähigkeit der „autonomen Produktion mittels CPS“.

Werden diese Fähigkeiten in einer weiteren Ebene in Unterfähigkeiten zerlegt, dann zeigt sich, dass „strukturierte Bestandteile“ zunehmend von IT-Technologie erbracht werden. Strukturiert bedeutet in diesem Kontext, dass diese deterministisch und algorithmierbar sind. Beispiele hierfür sind die automatisierte Dokumentation von Arbeitsvorgängen oder die Initiierung einer vorbeugenden Wartung. Weiter kann gezeigt werden, dass semi- und unstrukturierte Bestandteile vielfach die Kenntnis interdisziplinärer Zusammenhänge erfordern. Ein Beispiel hierfür ist die Definition von Lösungsräumen cyber-physischer Produktionssysteme.

In einem weiteren Schritt wurden die für eine zielführende Umsetzung einer digitalisierten und vernetzten Produktion notwendigen Geschäftsfähigkeiten analysiert, um Veränderungen in der Arbeitswelt ableiten zu können.

Erste Erkenntnisse hieraus sind u. a.:

- Tätigkeitsfelder in den frühen Produktentwicklungs- sowie in der Produktnutzungsphase werden ausgebaut. Dies führt zu einer Verschiebung von Ressourcen aus der Produktion heraus in die vor- und nachgelagerten Phasen.
- Domänenspezifische Rollen und Aufgabenfelder verlassen die bisherigen Grenzen und benötigen zunehmend interdisziplinäre Kompetenzen. Hierzu sind weitreichende Veränderungen von Prozessen und der Aufbauorganisation notwendig.
- Die Kooperation von Unternehmen zur gemeinsamen Erbringung von Wertschöpfung in Netzwerken erhält einen hohen Stellenwert. Hierzu sind neue Formen der Zusammenarbeit erforderlich.

- Branchengrenzen und -charakteristika verschwimmen zunehmend. Damit einhergehend werden branchenbezogene Aufgabenbündel und Kompetenzprofile generalisiert.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass wesentliche Auswirkungen einer digitalisierten und vernetzten Fertigung und Montage auf die Arbeitswelt, insbesondere außerhalb dieser Bereiche, festzustellen sind. Da es sich damit um übergreifende Veränderungen handelt, sind Unternehmen gut beraten, ganzheitliche Ansätze zur Transformation der Arbeitswelt zu berücksichtigen.

Horst Maywald

Prokurist und Geschäftsbereichsleiter für den Geschäftsbereich Arbeitsplatzsysteme der Elabo GmbH

Horst Maywald war zunächst viele Jahre im Ausland unterwegs. Dort waren seine Themen berufliche Aus- und Weiterbildung.

Seit 20 Jahren ist er bei der Elabo GmbH beschäftigt, wo er unter anderem für den Vertrieb und das Marketing verantwortlich war. Heute ist er Prokurist und Geschäftsbereichsleiter für den Geschäftsbereich Arbeitsplatzsysteme.

Elabo GmbH

Elabo setzt Benchmarks bei technischen Arbeitsplatzsystemen im Fachbereich Elektronik und Elektrotechnik, voll- und teilautomatischen industriellen Testsystemen sowie bei Ausbildungssystemen für Berufe im vielfältigen Kompetenzfeld Elektronik. Seit mehr als drei Jahrzehnten ist das Unternehmen Taktgeber des Fortschritts in diesen Feldern. Sowohl bei den Produkten für die Kunden als auch im eigenen Haus werden aktuellste Technologien eingesetzt, wie z. B. digitale Bildverarbeitungssysteme, Netzwerk- und Lichtwellenleitertechnologien. Das Unternehmen verfügt über ein flächendeckendes Vertriebs- und Servicenetz in ganz Deutschland. Niederlassungen und Partner sind in nahezu allen Ländern Europas etabliert. Auch im Nahen und Fernen Osten, in Nordafrika und Nordamerika ist Elabo aktiv.

Elabo ist ein Unternehmen der euromicron-Gruppe. Die wachstumsstarke Unternehmensgruppe entwickelt und produziert Netzwerk-Systemkomponenten (inklusive Lichtwellenleiter-Technologie) sowie Sicherheitstechnik und realisiert für die Kunden Komplett-Lösungen in diesen Feldern.

www.elabo.de

Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim

Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums
Fertigungssysteme & Prozesse

1994 schloss Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim das Studium Maschinenbau und Robotik mit Promotion an der RWTH Aachen ab. In seiner industriellen Tätigkeit arbeitete er in unterschiedlichen Unternehmen der Automobilindustrie auf dem Gebiet der Planung und Entwicklung von automatisierten Fertigungseinrichtungen. Seit 2004 ist er als Professor für Fertigungssysteme, Werkzeugmaschinen und Robotik an der Hochschule Ulm tätig, wo er 2007–2015 Prorektor für Forschung und Transfer war. Seit April 2007 leitet Manfred Wehrheim das Steinbeis-Beratungszentrum Fertigungssysteme & Prozesse in Stuttgart. Seit April 2010 ist Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim als Sachverständiger für Werkzeugmaschinen, Robotik und Automatisierungssysteme tätig, öffentlich bestellt und vereidigt bei der IHK Ulm.

Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim ist in verschiedenen Verbänden aktiv: Verein Deutscher Ingenieure (Vorstandsmitglied der Bezirksgruppe Donau-Iller), Expertengemeinschaft Technik e. V. (Vorstandsvorsitz) und Landesnetzwerk Mechatronik BW.

Steinbeis-Beratungszentrum Fertigungssysteme & Prozesse

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Beratungszentrums Fertigungssysteme & Prozesse umfasst

- Beratung
- Engineering
- Erstellung von Gutachten

www.steinbeis.de/su/1138

Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer

Partner im Steinbeis-Transferzentrum Rechnereinsatz im Maschinenbau (STZ-RIM)

Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer studierte Maschinenbau – Produktionstechnik an der Universität Karlsruhe. Danach promovierte er am Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab) im Bereich Organisationsstrukturplanung. Dort entwickelte er innovative, objektorientierte Simulationsverfahren für die operative Produktion und beriet Unternehmen in den Themenbereichen Organisationsstrukturplanung, Lean Management und Rechnereinsatz im Maschinenbau.

Im Rahmen seiner industriellen Tätigkeit war Prof. Fischer als Senior Berater, Projektmanager und Business Consulting Manager in verschiedenen Industrien tätig. Kernpunkt seiner Tätigkeit war es, Unternehmen in ihren Prozessen im Bereich Digitale Fabrik und Product Lifecycle Management (PLM) entscheidend voranzubringen. Von 2008–2011 war Jörg W. Fischer Professor für Fertigungstechnik und die CAD / CAM / CNC-Verfahrenskette an der Beuth Hochschule Berlin. Seit 2011 ist er Professor für Produktionsmanagement, Virtuelle Fabrik und PLM an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft.

Seit Dezember 2013 ist Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer Partner im Steinbeis-Transferzentrum Rechnereinsatz im Maschinenbau und dort als Innovationsberater für anspruchsvolle Themen bei namhaften Unternehmen in der Industrie tätig.

Steinbeis-Transferzentrum Rechnereinsatz im Maschinenbau (STZ-RIM)

Das STZ-RIM in Karlsruhe bietet seit 1985 hochwertige methodische Beratung für anspruchsvolle Themen rund um die Bereiche PLM, Virtuelle Fabrik und Industrie 4.0. Des Weiteren bietet das STZ-RIM seinen Kunden Umsetzung / Anpassungsberatung sowie ein umfangreiches Aus- / Weiterbildungangebot an.

www.steinbeis.de/su/0061

Horst Maywald, Prof. Dr.-Ing. Manfred Wehrheim, Prof. Dr.-Ing. Jörg W. Fischer

Unternehmen 4.0: Blickwinkel Prozesse

Business Case: Prozessoptimierung bei und mit der Elabo GmbH

Die Elabo GmbH ist Technologieführer bei der Entwicklung und Herstellung intelligenter Mess- und Prüftechnik. Hochwertige Geräte, Software, Prüfsysteme und Mobiliar werden von den Kunden der Elabo in Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung sowie im Service eingesetzt. Mehr als 30 Entwickler sorgen ständig für innovative Lösungen. Das Unternehmen verfügt über ein flächendeckendes Vertriebs- und Servicenetz in ganz Deutschland. Niederlassungen und Partner sind in nahezu allen Ländern Europas etabliert. Auch im Nahen und Fernen Osten, in Nordafrika und Nordamerika ist Elabo aktiv. Zu den Kunden gehören Mittelständler, Hochschulen, deutsche Großunternehmen und internationale Konzerne. Elabo ist ein Unternehmen der euromicron-Gruppe. Die euromicron-Aktiengesellschaft ist der Spezialist für Netzwerkinfrastrukturen in Deutschland. Sie ist ein führender nationaler und dabei europäisch ausgerichteter Anbieter kompletter Infrastrukturlösungen für Kommunikations-, Übertragungs-, Sicherheits- und Datennetze.

Unternehmen wie die Elabo selbst, aber auch die Kunden und Wettbewerber in ihrem Marktumfeld, stehen aktuell vor der Herausforderung, sich der fortschreitenden Digitalisierung und zunehmenden Vernetzung von Arbeitsabläufen, Organisationsstrukturen, Branchen und ganzer Marktsegmente sowie der eng damit verknüpften und ebenfalls zunehmenden Konvergenz von Technologien anzupassen. In diesem Zusammenhang wird aktuell unter dem Begriff Industrie 4.0 die Entfaltung einer sogenannten vierten industriellen Revolution intensiv diskutiert.

In der allgemeinen Wahrnehmung werden diese Veränderungen zunächst vor allem mit Großkonzernen in Verbindung gebracht. Für die kleinen und mittleren Unternehmen sind vernetzte Produktionsprozesse oder Smart-Factory-Konzepte schwer zu realisieren, nicht zuletzt auch aus finanziellen und technischen Gründen. Diese Chance hat Elabo erkannt und eine herstellerunabhängig einsetzbare Datenma-

nagement-Software entwickelt, die sämtliche produktionsrelevanten Informationen in Echtzeit verfügbar macht und vor allem den Unternehmen des Mittelstandes einen praktikablen Einstieg in die vernetzte Produktion ermöglichen kann. Diese Software ermöglicht die Steuerung industrieller Produktions- und Wertschöpfungsprozesse, indem sie an jedem Arbeitsplatz alle prozessrelevanten Daten verfügbar macht. Dies gilt für Forschung und Entwicklung genauso wie für Materialbeschaffung und Lagerhaltung, Fertigung und Qualitätssicherung oder Service und Wartung.

Die Software greift dazu auf eine SQL-Datenbank zurück, in der die Prozessdaten eines Unternehmens archiviert sind, und extrahiert die benötigten Datensätze. Dies können Dokumentationen sein, welche die einzelnen Arbeitsschritte vorgeben, aber auch Montage-, Schalt- und Prüfpläne oder Fehlerstatistiken. Werden Mess- und Prüfparameter in die Datenbank eingepflegt, nimmt die Software automatisch die vorgangsspezifische Parametrisierung der einzelnen Geräte vor. Im Interesse einer permanenten Qualitätssicherung ermöglicht die Software zudem Einstellungen, die verhindern, dass Arbeitsschritte ausgelassen oder unvollständig durchgeführt werden. So lässt sich etwa die Durchführung einer Messung blockieren, wenn der Techniker zuvor bestimmte Montageanweisungen nicht befolgt hat. Das wird möglich, da das Tool Fertigungs- und Messvorgänge nicht nur präparieren, sondern auch protokollieren und überprüfen kann. Die Protokollfunktion des Systems ist jedoch nicht nur im Hinblick auf die Prozesskontrolle von Bedeutung.

Ebenso wichtig ist sie am Anfang des Wertschöpfungsprozesses, also in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Erstens wird die Dokumentation von F&E-Daten erleichtert, indem zum Beispiel Messergebnisse automatisch festgehalten werden. Zweitens können F&E-Abteilungen auf Produktionsdaten und Rücklaufinformationen sowie Fehler- und Reparaturstatistiken zurückgreifen und so Schwachstellen bereits im Entwicklungsstadium vermeiden. Drittens stehen am Ende der Entwicklungsarbeit alle zukünftig relevanten Datensätze in Echtzeit zur Verfügung. Neue Konstruktionsdaten etwa gehen dann unmittelbar in die Fertigungs-und Qualitätssicherungsprozesse ein, neue Messparameter werden automatisch auf Mess- und Prüfgeräte übertragen. Überholte Datensätze werden nicht gelöscht, sondern langfristig archiviert und dienen der Serviceabteilung als Grundlage zur Reparatur und

Wartung älterer Produkte. Die mit der Software vernetzte Prozesskette kann via Internet standortübergreifend realisiert werden.

Hinzu kommt, dass über die Anwendung prozessbegleitende Schutz- und Sicherungsmaßnahmen sowie Arbeitsplatzkonfigurationen integriert werden können. Ein Arbeitsplatzsystem lässt sich dann beispielsweise erst in Betrieb nehmen, wenn sich der Techniker am Eingang via ID-Card authentifiziert und seine Arbeitskleidung in der ESD-Schleuse überprüft hat. Zudem können die Höheneinstellung des Arbeitstisches und die Arbeitsplatzbeleuchtung programmiert und so an den jeweiligen Mitarbeiter sowie die Erfordernisse der jeweiligen Arbeitsschritte angepasst werden. Auch Materialschütten und Geräteaufbewahrungen an der Montagelinie lassen sich in das System einbinden.

Die Wirtschaftlichkeit der Investition und die Möglichkeit einer schrittweisen Umsetzung von Smart-Factory-Konzepten sind dabei zentrale Merkmale des Angebots der Elabo an ihre Kunden. Es trägt der Tatsache Rechnung, dass viele KMU weder die finanziellen noch die personellen Ressourcen zur Verfügung haben, ihre Prozesskette im Schnellverfahren umzustellen. Hinzu kommt, dass die meisten Unternehmen bereits bewährte Arbeitsplatz- und Prüfsysteme im Einsatz haben, die nicht ohne Weiteres austauschbar sind. Das Smart-Industry-Konzept der Elabo bietet daher die schrittweise Einführung der Lösung an. Existierendes Equipment lässt sich über Schnittstellen in die softwaregesteuerte Produktionslandschaft integrieren. Die Anwender können mit dem System bei Bedarf zunächst ein Segment ihrer Prozesskette digitalisieren und die Umstellung dann in anderen Bereichen fortsetzen. Hiermit bietet das Unternehmen dem Mittelstand eine „goldene Brücke“ in das Zeitalter der digitalen Transformation. Bereits die segmentweise Umsetzung kann spürbare Effizienzgewinne und Kostenreduktionen erwirken, sodass sich die Umstellung auf vernetzte Prozessketten vor allem wirtschaftlich darstellen lässt. Industrie 4.0 kann somit als „sanfte Revolution“ gestaltet werden.

Bei der Einführung digitaler Prozessoptimierungsinstrumente weist die Elabo hierbei in der Regel auf fünf Schritte hin, die vor und während der Umsetzung zu beachten sind:

1. Einen offenen und vertrauensvollen Umgang mit der Belegschaft pflegen.
2. Den Mitarbeitern die Realität der kommenden Veränderungen im Tagesablauf nicht verschweigen.
3. Einen Aufgabenkatalog und eine Wirtschaftlichkeitsanalyse mit genauer Kosten-Nutzen-Rechnung erstellen und erst dann
4. das System bereitstellen und
5. die Organisation transformieren.

Die Kunden werden bei der Einführung von Prozessoptimierungskomponenten stets von einem erfahrenen Beraterteam begleitet. Dieses erarbeitet zusammen mit dem Kunden und dem Anbieter individuelle und passgenaue Konzepte zur Umsetzung im Unternehmen. Die Elabo hat zu diesem Zweck in den vergangenen Jahren ein breites Beraternetzwerk von versierten Experten und Partnern aufgebaut. Gemeinsam sollen hierbei im Dreieck zwischen Kunde, Berater und Anbieter Lösungen gefunden werden, die eine möglichst friktionsfreie Einführung und Umsetzung ermöglichen und daher von Beginn an auch stets die zu erwartenden Widerstände und Umbrüche im Unternehmen im Blick haben.

Bei der Anpassung von Prozessen und Abläufen sollen dabei vor allem die Chancen herausgestellt werden, die sich für das Unternehmen als Ganzes und auch für jeden einzelnen Mitarbeiter ergeben können. So resultieren durch die Prozessoptimierung in vielen Bereichen wichtige Einsparpotenziale, in anderen Bereichen entstehen neue Aufgaben- und Funktionsprofile. Ein Beispiel ist die von Elabo angebotene Werkerführung: Durch die einfache Aufarbeitung und Darstellung aller für den Prozessablauf relevanten Informationen entstehen neue Möglichkeiten und Chancen gerade für weniger gut qualifizierte Mitarbeiter, sich in die neu gestalteten Prozesse mit einzubringen. Für das Unternehmen erleichtert sich die Besetzung entsprechender Stellen, was nicht zuletzt im Hinblick auf den fortschreitenden Fachkräftemangel einen wesentlichen Vorteil darstellt.

Die Elabo bietet diese Smart-Factory-Lösungen aber nicht nur ihren Kunden an, sondern realisiert sie auch im eigenen Hause. In einer Musterfabrik werden die verschiedenen Möglichkeiten der digitalen Vernetzung von Produktionsprozessen

exemplarisch demonstriert. Dort wird beispielsweise die Funktionsweise eines Arbeitsplatz-Verbundsystems, das aus Teilsystemen für Forschung und Entwicklung, Fertigung und Qualitätssicherung sowie Reparatur und Wartung besteht, sicht- und erlebbar gemacht. Neben dieser Vernetzung von Teilprozessen industrieller Produktion wird in der Muster-Smart-Factory aber auch die Umsetzung integrierter Sicherheitsmaßnahmen verdeutlicht, etwa anhand der Verknüpfung von Zutrittskontrolle und Arbeitsplatzsystem.

III. Unternehmen 4.0: Revolution der Arbeitswelt?

Philipp Depiereux

Gründer & Geschäftsführer der etventure GmbH

Zunächst als Berater, dann als CEO eines mittelständischen Unternehmens mit 250 Mitarbeitern und heute als Gründer und Geschäftsführer der Digitalberatung und Start-up-Schmiede etventure beschäftigt sich Philipp Depiereux mit Innovationsprojekten. Gemeinsam mit zwei Partnern gründete er etventure mit der Vision, die Erfahrungen als Unternehmer und Innovationstreiber im Mittelstand, in der Konzernwelt, in Startups sowie in Digitalprojekten im Silicon Valley in einem Unternehmen zu bündeln.

etventure GmbH

Unter dem Leitgedanken „Nur echte Unternehmer treiben den digitalen Wandel" identifiziert, entwickelt und testet Digitalberatung und Company Builder etventure branchenübergreifend digitale Geschäftsansätze. Nach erfolgreicher Validierung baut etventure diese als neues Geschäftsmodell im Auftrag von Unternehmen oder als eigenständiges Start-up in Eigenregie auf. Zu den Unternehmenskunden zählen unter anderem die Wüstenrot & Württembergische Versicherungen, die Bonnier Medien-Gruppe, die Deutsche Bahn, Daimler Financial Services, Franz Haniel & Cie, Viessmann oder der Stahlhändler Klöckner.

Darüber hinaus betreibt etventure außerdem die Berlin School of Digital Business, die FinTech-Unit FintechStars und den European Innovation Hub, der im Auftrag der EU-Kommission Internet-of-Things(IoT)- und Start-up-Projekte europaweit fördert und umsetzt. In Form von Joint Ventures ist etventure an der Unternehmer-Schmiede und der W&W Digital GmbH beteiligt. etventure wurde 2010 von den Geschäftsführern Philipp Depiereux, Philipp Herrmann und Dr. Christian Lüdtke gegründet. Zum etventure-Team gehören über 180 Digitalexperten und Unternehmer an Standorten in Berlin, Hamburg, München, Essen, Stuttgart, London, New York, Paris und Zürich.

www.etventure.com

Philipp Depiereux

Unternehmen 4.0: Revolution der Arbeitswelt?

KeyNote: Revolution der Arbeit durch Prozesse 4.0

Neben der grundlegenden Veränderung ganzer Branchen und Geschäftsmodelle bringt die Digitalisierung tiefgreifende Veränderungen in Art und Form von Arbeitsprozessen und Strukturen mit sich. Denn im Zuge der Digitalisierung sehen sich traditionelle Unternehmen mit einer neuen Konkurrenz konfrontiert: Nicht mehr die bisherigen Wettbewerber, sondern branchenfremde Player wie die großen Tech-Konzerne aus dem Silicon Valley und junge Start-ups greifen die etablierten Unternehmen der Old Economy disruptiv in ihrem Geschäftsmodell an.

Die jungen Digitalunternehmen operieren dabei nach einer völlig anderen Logik. Ideen und Produkte werden mit großer Geschwindigkeit und 100-prozentiger Nutzerzentrierung entwickelt und getestet. Mithilfe von Innovationsmethoden wie Lean Startup werden digitale Geschäftsmodelle von Beginn an, also bereits als erste, noch unausgereifte Prototypen, unter realen Bedingungen validiert. Nach dem Prinzip „fail fast and cheap“ wird auf diese Weise früh deutlich, welche Idee Potenzial hat und welche nicht. Diese agile Form des Entwickelns und Testens kombiniert mit einer radikal unternehmerischen Herangehensweise und weitreichendem Digital-Know-how verschafft den großen Tech-Konzernen wie Google, Apple und Co. und jungen Start-ups entscheidende Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmen.

Denn diese verharren noch immer in ihren althergebrachten Prozessen und Strukturen. Produkte und Dienstleistungen werden bis zur Perfektion entwickelt, ehe sie auf den Markt gebracht werden. Das kostet nicht nur extrem viel Zeit, sondern – falls der Markt die Idee nicht annimmt – auch sehr viel Geld. Unternehmen müssen verstehen, dass die Digitalisierung sämtliche Unternehmensbereiche betrifft und bisherige Arbeitsweisen fundamental verändert. Deshalb reicht es nicht aus, nur einzelne Elemente eines Produkts oder eines Prozesses zu modifizieren. Es braucht eine entscheidende Veränderung im Mindset: Digitalisierung macht aus, Bestehendes in Frage zu stellen und nach radikalen Lösungsansätzen zu suchen.

Dafür müssen neue Strukturen, Entscheidungsprozesse und Methoden geschaffen werden, die Innovation und Geschwindigkeit fördern und die Vorteile der Start-up-Denk- und Arbeitsweisen mit denen traditioneller Unternehmenskulturen nachhaltig verbinden. Freiraum für eigenwilliges Denken und mutiges Testen, entschiedene Kundenzentrierung und eine passgenaue Umsetzungsmethodik gehören dabei zu den wichtigsten Voraussetzungen.

Doch wie kann das in der unternehmerischen Praxis gelingen? Vor Kurzem hat etventure mit Unterstützung der GfK Nürnberg eine Befragung zum Thema der digitalen Transformation unter 2.000 Großunternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Mio. Euro durchgeführt. Die Studie zeigt: Das mit Abstand größte Hemmnis der Digitalisierung ist die Verteidigung bestehender Strukturen im Unternehmen. Deshalb sollten digitale Lösungen immer außerhalb der gewachsenen Unternehmensstrukturen im „geschützten Raum“ entwickelt werden. Innerhalb einer eigenständigen Digitaleinheit können neue Ideen – ohne die hemmenden Strukturen und Routinen der Gesamtorganisation – direkt umgesetzt und somit schnelle Erfolge am Markt realisiert werden. Ideen, die sich im Kleinen schon als erfolgreich herausgestellt haben, lassen sich anschließend auch leichter im Gesamtunternehmen durchsetzen. Klar ist aber, dass so gravierende Veränderungen, wie sie die Digitalisierung erforderlich macht, nur mit der vollen Rückendeckung des CEOs gelingen können. Ist der CEO bzw. der Vorstand nicht Treiber des Digitalisierungsprozesses, wird die digitale Transformation nicht gelingen.

Nicht zuletzt muss die Digitalisierung mit einer Veränderung der Arbeits- und Führungskultur im Unternehmen einhergehen. Flache Hierarchien und Teamarbeit statt Konkurrenzdenken und langwierigen Entscheidungsprozessen, Vertrauen in und Verantwortung für den Einzelnen statt Kontroll- und Präsenzkultur. Ein offenes Unternehmensklima fördert nicht nur Innovation, sondern wird inzwischen von jungen Talenten eingefordert. Somit dient die Digitalisierung aus Unternehmenssicht nicht nur dazu, Geschäftsmodelle fit für die Zukunft zu machen, sondern kann auch als Aushängeschild auf dem Arbeitsmarkt dienen.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Moderator des Steinbeis Consulting Tages | Prorektor für Marketing und Organisationsentwicklung an der Hochschule Offenburg; Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer [Dipl.-Wirt.-Ing. (FH), Dipl.-Inf.Wiss.], geboren 1971 in Stuttgart, studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Verlage an der Hochschule der Medien in Stuttgart und Informationswissenschaft an der Universität Konstanz, bevor er nebenberuflich im Bereich Medienökonomie am Institut für Journalistik der Universität Dortmund zum Dr. phil. promovierte. Nach dem Studium war er mehr als fünf Jahre als Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger in Bonn beschäftigt, bevor er Geschäftsführer der zentralen Gattungsmarketingeinrichtung der deutschen Zeitungsbranche, der ZeitungsMarketingGesellschaft – ZMG, Frankfurt, wurde. 2001 wechselte er als Professor für Medienmanagement an die Hochschule Offenburg, wo er in den folgenden Jahren Studiengangleiter, Prodekan und Dekan der Medienfakultät war. Seit 2011 verantwortet er als Prorektor in der zweiten Amtszeit die Themen Marketing und Organisationsentwicklung in der Hochschulleitung. Thomas Breyer-Mayländer ist Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education.

Steinbeis-Beratungszentrum Leadership in Science and Education

Das Steinbeis-Beratungszentrum befasst sich mit zwei unterschiedlichen Themenfeldern, die im Bereich „Leadership“ zum Tragen kommen: den Leadership-Skills und Führungsstrukturen in Bildungs- und Forschungseinrichtungen und der Entwicklung von Leadership und Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Die verbindende Klammer sind dabei die Kernkompetenzen von Führung und Management und die zentralen Entwicklungschancen für Schulen, Hochschulen und Unternehmen als Teil des Innovationssystems. Das Steinbeis-Beratungszentrum beschäftigt sich mit erfolgreichen Konzepten im Bereich Führung und Management von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen.

www.steinbeis.de/su/1669

Hochschule Offenburg

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Offenburg liegt in einer der bundesweit stärksten Wirtschaftsregionen mit höchst erfolgreichen Unternehmen, die meist mittelständisch geführt sind und unter denen sich zahlreiche Weltmarktführer befinden. Im Zuge des Bologna-Prozesses hat die Hochschule stark von den Ausbauprogrammen profitiert und in den vergangenen 15 Jahren ein starkes qualitätsgeleitetes Wachstum in ihren zentralen Handlungsfeldern Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie Innovation und Weiterbildung erzielen können. In diesem Zeitraum wurde die Studierendenzahl verdreifacht (auf ca. 4.500) und die Forschungsleistung nahezu verzehnfacht. Die Hochschule Offenburg wurde 1964 als Staatliche Ingenieurschule gegründet und 1978 durch den betriebswirtschaftlichen Standort in Gengenbach ergänzt. In den 1990er-Jahren entwickelte sie als Fachhochschule neue Studienangebote im Bereich Medien sowie Masterstudiengänge mit internationaler Ausrichtung. Die vier Fakultäten bieten ein breites, interdisziplinäres und praxisorientiertes Fächerspektrum: Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik und Informationstechnik, Maschinenbau und Verfahrenstechnik sowie Medien und Informationswesen.

www.hs-offenburg.de

Aktuelle Publikationen:

- Breyer-Mayländer, T: Führung braucht Klarheit. Hanser. München 2015. ISBN 978-3-446-44374-7
- Breyer-Mayländer, T. (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz. Springer Gabler Wiesbaden 2014, ISBN 987-3-658-04099-4
- Breyer-Mayländer, T. u.a.: Wirtschaftsunternehmen Verlag. Bramann Frankfurt 2014, ISBN 978-3-934054-65-3
- Kirchner, S./Breyer-Mayländer, T.: Manager in der Öffentlichkeit: Fettnäpfchen kennen und meiden. Springer Gabler Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-05520-2

Thesen der Podiumsdiskussion

Prof. Dr. Heiner Lasi
Leiter des Ferdinand-Steinbeis-Instituts der Steinbeis-Stiftung

Das Unternehmen 4.0 ist mehr als die intensive Nutzung digitaler Technologien. Unternehmen 4.0 steht für digitalisierte und vernetzte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie für neue Geschäftsmodelle. Wir werden über Unternehmen und ihre Kompetenzen verstärkt im Sinne wertschöpfender Geschäftsfähigkeiten nachdenken müssen!

Mario Schnurr
Ressortleiter Unternehmertum bei den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg

Gerade für die jungen Menschen in den Unternehmen ist die digitale Transformation eine große Chance. Die Unternehmen brauchen aber auch die nötigen Rahmenbedingungen. Bei den Themen Fachkräfte, Kompetenzentwicklung und digitale Infrastruktur sind Unternehmen und Politik gleichermaßen gefragt!

Unternehmen 4.0

Horst Maywald
Prokurist und Geschäftsbereichsleiter für den Geschäftsbereich Arbeitsplatzsysteme der Elabo GmbH

In Hinblick auf die digitale Transformation der Prozesskette können Smart-Industry-Konzepte auch schrittweise eingeführt werden. Industrie 4.0 bricht nicht erdrutschartig über den Mittelstand hinein, sie kann als sanfte Revolution gestaltet werden!

Claudia Haney

Leiterin des Programm-Managements im Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte K+S KALI GmbH

Industrie 4.0 ist sowohl eine Herausforderung für die technologieorientierten Betriebe als auch für klassische Unternehmen, wie beispielsweise in der Rohstoffindustrie. Hier erfordert die Umsetzung von Industrie 4.0 einen längerfristigen Wandel, der Mithilfe von guter Personalarbeit und innovativem Change Management gelingen wird!

Unternehmen 4.0

Philipp Depiereux

Gründer & Geschäftsführer der etventure GmbH

Die digitale Transformation greift die Geschäftsmodelle der Unternehmen radikal an. Es sind entschlossene Struktur- und Strategieentscheidungen notwendig, die auch die Arbeitswelt der Belegschaften radikal verändern werden. Die digitale Transformation ist daher Chefsache.

Roman Zitzelsberger

Bezirksleiter IG Metall Baden-Württemberg

Der Mensch im Mittelpunkt bedeutet, dass sich die Beschäftigten mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen aktiv und selbstbestimmt in die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 einbringen können. Im Unternehmen 4.0 wird Qualifizierung zu einer beständigen Aufgabe, die betrieblich und tarifvertraglich abgesichert werden muss!

Mario Schnurr

Ressortleiter Unternehmertum bei den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg

Seit 2016 ist Mario Schnurr Ressortleiter Unternehmertum, damit Mitglied im Landesvorstand der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg und verantwortlich für Projekte in diesem Bereich. Zuvor war er Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Ortenau. Seit 1996 ist er für die Steuerberatungsgesellschaft Schultze & Braun tätig, 2009 wurde er zum Steuerberater bestellt.

Mario Schnurr ist Referent zu verschiedenen steuerrechtlichen Themen, darunter für die IHK Südlicher Oberrhein sowie die Steuerberaterkammer Südbaden. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen im Studienbereich Wirtschaft.

Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V.

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland: Das sind mehr als 10.000 Unternehmer und Führungskräfte unter 40 Jahren, global vernetzt und als größtes Netzwerk junger Wirtschaft in Deutschland vor Ort präsent. Die Wirtschaftsjunioren sind in rund 210 Kreisverbänden und 11 Landesverbänden deutschlandweit organisiert. Der Landesverband der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg ist der zweitgrößte dieser Landesverbände. Mit rund 2.000 Mitgliedern in derzeit 21 regionalen Kreisen sind in Baden-Württemberg flächendeckend junge Unternehmer und Führungskräfte ehrenamtlich aktiv. Die Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg sind Bindeglied zwischen den einzelnen Kreisen und dem Bundesverband, geben Impulse in die Kreise, nehmen Ideen aus den Kreisen auf und tragen sie weiter und führen eigene Projekte und Veranstaltungen durch.

www.wjd.de

Roman Zitzelsberger

Bezirksleiter IG Metall Baden-Württemberg

Seit Dezember 2013 ist Roman Zitzelsberger Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg, im Februar 2015 verhandelte er seinen ersten Pilotabschluss für die Metall- und Elektroindustrie. Er ist Mitglied in zahlreichen wirtschafts- und landespolitischen Gremien sowie der Aufsichtsräte von Daimler und Heidelberger Druckmaschinen.

Nach einer Ausbildung zum Maschinenschlosser im damaligen Daimler-Benz-Werk in Gaggenau arbeitete Roman Zitzelsberger dort als Messtechniker und Maschinenbediener und machte seinen Fachhochschulabschluss in Maschinentechnik. 1989 fing er in Gaggenau als Gewerkschaftssekretär an. 1996 wurde er zum 2. Geschäftsführer und 2003 zum 1. Geschäftsführer der IG Metall in Gaggenau gewählt. 2011 beendete er ein Studium am Malik-Management-Zentrum in St. Gallen als Master of Management.

Die IG Metall

Die IG Metall in Baden-Württemberg ist die Gewerkschaft für Beschäftigte der Metallindustrie und des Metallhandwerks, der Elektroindustrie und des Elektrohandwerks, der Textilindustrie, der Bekleidungsindustrie, der Holzindustrie und der Kunststoffindustrie im Südwesten. Die Bezirksleitung vertritt in Zusammenarbeit mit den 27 Geschäftsstellen die Interessen von mehr als 430.000 Mitgliedern. Viele davon kommen traditionell aus dem Fahrzeugbau und der Zulieferindustrie. Insgesamt hat die IG Metall Baden-Württemberg rund 10.000 gewerkschaftliche Vertrauensleute und rund 14.500 gewählte Betriebsrätinnen und -räte.

www.bw.igm.de

Übersicht der Aussteller

(Reihenfolge nach SU-Nummer)

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
103	Steinbeis-Transferzentrum Raumfahrt	Prof. Dr.-Ing. Felix Huber	61
236	Steinbeis-Transferzentrum OST-WEST-Kooperationen	Dipl.-Betriebswirt (FH) Jürgen Raizner	62
344	Steinbeis-Transferzentrum Logistik und Fabrikplanung	Dipl.-Betriebswirt (FH) Dietmar Ausländer	63
598	Steinbeis-Transferzentrum ManagementQualität	Prof. Dr. (UCN) Gerhard Weindler	64
606	Steinbeis Beratungszentren GmbH	Dipl.-Wirt.-Ing. August Musch	65
609	Steinbeis-Transferzentrum Unternehmenssteuerung und Informationssysteme	Prof. Armin Roth	67
657	Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement	Dr. Peter Meier	68
774	Steinbeis-Transfer-Institut Business School Alb-Schwarzwald	Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Berthold Villing, M.Sc.	69
882	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching	Nadine Hooge, M.A.	70
1274	SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH	Dipl.-Ing. (FH) Peter Schupp, Dipl.-Ing. Martin Bischoff, Dipl.-Ing. (FH) Rainer Gehrung, Dr.-Ing. Walter Beck, MBA	71

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
1297	Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH	Dipl.-Kfm. Lothar Jakab, Dipl.-Wirt.-Ing. Steffen Lohrer	72
1371	Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition	Yvonne Hübner	73
1420	Steinbeis-Innovationszentrum Innovation Engineering	Prof. Dr.-Ing. Günther Würtz	74
1477	Steinbeis-Transfer-Institut Center for Real Estate Studies (CRES)	Betriebswirt (VWA) Peter Graf	75
1494	Steinbeis-Beratungszentrum Angewandte BewegungsTechnologie (ABT)	Prof. Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier	76
1503	Steinbeis-Beratungszentrum Prozesse, Exzellenz und CMMI (PEC)	Dipl.-Math. Gerhard Fessler, Peter Sprenger, MBA	77
1523	Steinbeis-Transfer-Institut Organisation und Management	Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger, Dipl.-Kfm. Markus Heudorf	78
1635	Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung	Dipl.-Ing (FH) Ralf Lauterwasser	79
1701	Steinbeis-Transfer-Institut Angewandte Statistik und Volkswirtschaftslehre	Prof. Dr. Marco Wölfle	80
1776	Steinbeis-Beratungszentrum Change Management und Business Coaching	Textilbetriebswirt BTE Doris Deichselberger	81

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
1779	Steinbeis-Innovationszentrum 2 Digital Business	Prof. Uwe Dittmann	82
1803	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensentwicklung und Sozialraumplanung	Konrad Roth	83
1819	Steinbeis-Beratungszentrum Agile Entwicklung von Informationssystemen	PD Dr. Holger Gast	84
1875	Steinbeis Transfer Management S.R.L. (STM)	Dipl.-Betriebswirt (FH) Jürgen Raizner	85
1882	Steinbeis-Beratungszentrum Global Mindset & Leadership	Dr. Jörg Hruby, Prof. Dr. Thomas Hanke	86
1890	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensfinanzierung und -entwicklung	Ralf Stolarski	87
1910	Steinbeis-Beratungszentrum comet coaching – mentoring – training	Prof. Dr. Roland Pfennig, Dr. Erik Müller-Schoppen	88
1950	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenssicherung	Martin Ritter, Sabine Abbenseth	89
1965	Steinbeis-Beratungszentrum Demografiegerechtes Personalmanagement	Dr. Regina Brauchler	90

Aussteller-Informationen

(Reihenfolge nach SU-Nummer)

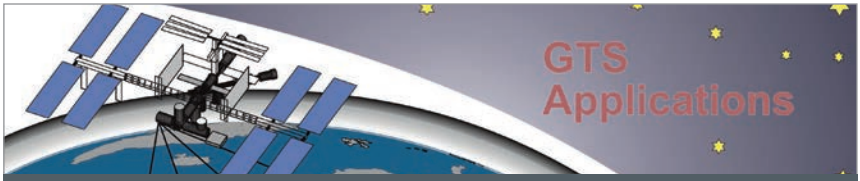
Steinbeis-Transferzentrum Raumfahrt

Dienstleistungsangebot

- Transfer von Erkenntnissen aus der Raumfahrttechnik für KMU
- Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben
- Technische Beratung, Verfahrensentwurf und Entwicklung
- Erstellung von Gutachten und Studien, Prototypentwicklung, Schulungen

Schwerpunktthemen

- Satellitentechnik und Satellitenkommunikation, Bau und Qualifikation von Flughardware, digitale / analoge Signalverarbeitung und Funktechnik
- FPGA-gestützte Implementierung von Softwarealgorithmen für harte Echtzeitanforderungen
- Raumfahrtnutzung, Mikrogravitation
- Numerische Methoden, CBT-Software
- Projektmanagement, Produktsicherung
- Unterstützung bei der Raumfahrtqualifizierung von Baugruppen und Systemen
- Multi-User-Zugriffsverfahren wie z. B. CDMA



Leitung: Prof. Dr.-Ing. Felix Huber
Rötestr. 15 | 71126 Gäufelden
Fon: +49 7032 994044 | E-Mail: SU0103@stw.de
www.steinbeis.de/su/0103

Bild: © Steinbeis-Transferzentrum Raumfahrt

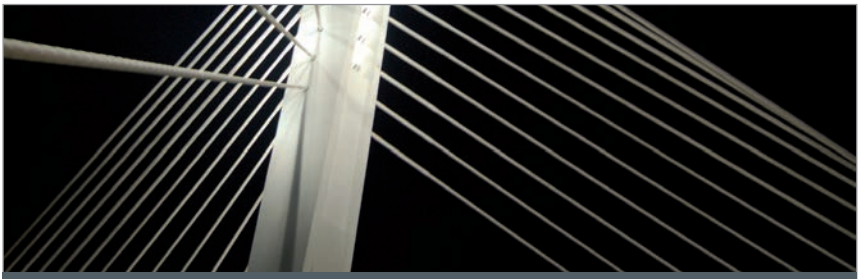
Steinbeis-Transferzentrum OST-WEST-Kooperationen

Dienstleistungsangebot

- Beratung über Geschäftsmöglichkeiten in Mittel- und Osteuropa
- Vermittlung leistungsfähiger Vertriebspartner
- Aufbau von Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften
- Konzeption von Investitionsvorhaben
- Anwerbung von Ingenieuren und Fachkräften für die Arbeit in Deutschland
- Herstellung von Kontakten zu Entscheidungsträgern in Wirtschaft / Politik / Verwaltung

Schwerpunktthemen

- Aktuelle und zukünftige Absatzmärkte in Mittel- und Osteuropa
- Erfolgreiche Auslandsproduktion, effiziente Lieferantenentwicklung
- Nachfrageorientierter Technologietransfer, interkulturelles Projektmanagement



Leitung: Dipl.-Betriebswirt (FH) Jürgen Raizner
Kaplaneigasse 8 | 73326 Deggingen
Fon: +49 7334 922112 | E-Mail: SU0236@stw.de
www.steinbeis.de/su/0236

Bild: © fotolia.de/Darko Jovanovic

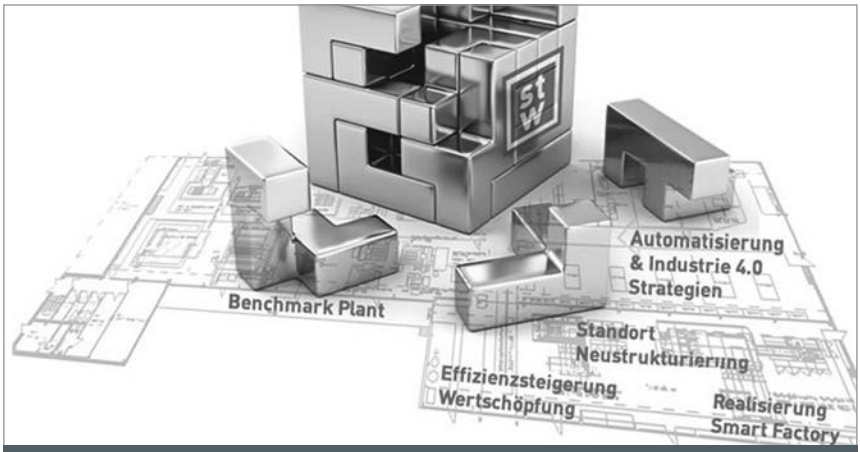
Steinbeis-Transferzentrum Logistik und Fabrikplanung

Dienstleistungsangebot

- Logistik- und SCM-Beratung
- Prozessanalyse und Automatisierung
- Fabrikplanung und Standortberatung
- Produktionsplanung und Lean Management

Schwerpunktthemen

- Strategieberatung, Lösungskonzeption, Generalplanung und Umsetzungsmanagement von Standort-Reorganisationen sowie Neuplanungen von Betriebsstätten und Logistikzentren national und international



Leitung: Dipl.-Betriebswirt (FH) Dietmar Ausländer
Davidstr. 41 | 73033 Göppingen
Fon: +49 7161 95699-0 | E-Mail: SU0344@stw.de
www.steinbeis.de/su/0344

Bild: © Steinbeis-Transferzentrum Logistik und Fabrikplanung

Steinbeis-Transferzentrum ManagementQualität

Dienstleistungsangebot

Das Steinbeis-Transferzentrum ermöglicht mittelständischen Unternehmen lösungsorientierte Dienstleistungen im Technologie- und Wissenstransfer. Forschung, Entwicklung, Beratung, Coaching, Weiterbildung und lösungsorientierte, angewandte Prozessoptimierung in der Praxis sind Schwerpunkte der Umsetzungsbegleitung.

Schwerpunktthemen

- Technologietransfer, Materialsubstitution und Produktlebenszyklus
- Umsetzung innovativer Produktionsverfahren
- Geschäftsprozessmanagement, prozessorientiertes Qualitätsmanagement
- Angewandtes Innovations- und Produktmanagement
- Materialeffiziente Produktion vom Rohstoff bis zur Entsorgung
- Produktentwicklungsprozess von der Idee bis zum marktfähigen Produkt

Leitung: Prof. Dr. (UCN) Gerhard Weindler
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: SU0598@stw.de
www.steinbeis.de/su/0598

Bild: © photocase.de/madochab

Steinbeis Beratungszentren GmbH

Dienstleistungsangebot

Kompetente Beratung ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Ganz gleich, welche Technologie- und Managementfelder gefragt sind: Die Steinbeis Beratungszentren GmbH stellt sowohl für kleine als auch für mittelständische Unternehmen, Konzerne und öffentliche Hand schnell und flexibel die passenden Spezialisten oder Expertenteams zur Verfügung.

Schwerpunktthemen

- Unternehmensberatung, Technologieberatung, Wirtschaftsförderung
- Gutachten & Analysen, Unternehmenscoaching, Kurzberatung
- Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck
- Steinbeis-EXI-Gutschein
- Steinbeis|Certified Consultant

Leitung: Dipl.-Wirtsch.-Ing. August Musch
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-624 | E-Mail: SU0606@stw.de
www.steinbeis.de/su/0606

Bild: © shutterstock.com/Jirsak

Steinbeis Beratungszentren GmbH

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

- Ganzheitliche Betrachtung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen
- Einfache und zeitgemäße Anwendung
- Umfassendes Angebot an automatisierten Auswertungsmodulen
- Einordung der Ergebnisse mithilfe von Benchmarks, Branchen- und Regionen vergleichen
- Konsekutive Untersuchungen und Vergleiche im Zeitverlauf

Leitung: Dipl.-Wirtsch.-Ing. August Musch
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 (0) 711 1839 5 | E-Mail: ukc@stw.de
www.steinbeis-ukc.de

Bild: © iStockphoto.com/DrAfter123

Steinbeis-Transferzentrum Unternehmenssteuerung und Informationssysteme

Dienstleistungsangebot

- Digitale Transformation und Industrie 4.0
- Corporate Performance Management, Controlling, Planung, Reporting
- Business Intelligence, Big Data, Data Analytics, Management Cockpits, Digital Boardrooms
- Informationsgesamtkonzeption, Informationsvisualisierung
- Portfolio-, Programm- und Projektmanagement, Prozessmanagement und Risikomanagement

Schwerpunktthemen

- Beratung, Coaching, Projektmanagement, Customizing
- Software-Realisierung, Erstellung von Studien und Gutachten

Leitung: Prof. Armin Roth
Alteburgstr. 150 | 72762 Reutlingen
Fon: +49 7121 271-4027 | E-Mail: SU0609@stw.de
www.steinbeis.de/su/0609

Bild: © fotolia.de/tashatuvango

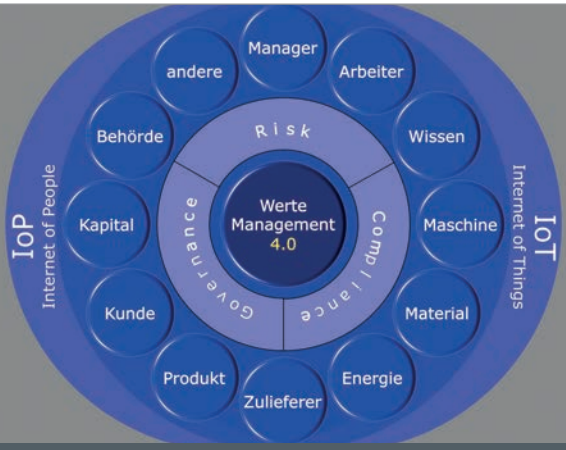
Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement

Dienstleistungsangebot

Das Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement bietet praktische Lösungen für Unternehmen vieler Branchen, Rechtsformen und aller Größen zum Management von Risiken und Chancen in folgenden Bereichen an: Risk, Compliance, Governance.

Schwerpunktthemen

- Integriertes unternehmensweites Risikomanagement
- Risikomanagement in Projekten, Compliance im Mittelstand
- Risikomanagement integriert in Managementsysteme, Risikomanagement im Qualitätsmanagement ISO 9001:2015
- Industrie-4.0-Programme, EU-DSGVO Datenschutz-Grundversorgung



Leitung: Dr. Peter Meier
Postfach 15 30 | 63205 Langen
Fon: +49 700 37763-437 | E-Mail: SU0657@stw.de
www.steinbeis.de/su/0657

Bild: © Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement

Steinbeis-Transfer-Institut Business School Alb-Schwarzwald

Dienstleistungsangebot

- Bachelor- und MBA-Studiengänge
- Studienlehrgänge in Management, Technik, Psychologie
- Netzwerkveranstaltungen, Beratung und Unterstützung von KMU

Schwerpunktthemen

- Unternehmensführung, Führungs- und Kommunikationspsychologie
- Personalentwicklung
- Management und Technologie für Ingenieure, Technik für Kaufleute

Leitung: Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Berthold Villing, M.Sc.
Gürtelstr. 29A/30 | 10247 Berlin
Fon: +49 30 293309-0 | E-Mail: SU0774@stw.de

Königsheimer Str. 15 | 78559 Gosheim
Fon: +49 7426 93198-75 | E-Mail: SU0774@stw.de
www.steinbeis.de/su/0774

Bild: © Steinbeis-Transfer-Institut Business School Alb-Schwarzwald

Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching

Dienstleistungsangebot

Beratung und Unterstützung von Unternehmen im Rahmen des ESF-Förderprogramms Coaching in Baden-Württemberg.

Schwerpunktthemen

- Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen / Veränderungsprozesse
- Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen
- Klimafreundliche Geschäftstätigkeit
- Fachkräftesicherung
- Unternehmensübergaben
- Gelingende Ausbildung

ESF Chancen fördern
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

EUROPÄISCHE UNION

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Unterstützt durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Baden-Württemberg.

Leitung: Nadine Hooge, M.A.
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-752 | E-Mail: SU0882@stw.de
www.steinbeis.de/su/0882

Bild: © fotolia.de/Remains

SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH

Dienstleistungsangebot

- Recruiting, Consulting

Schwerpunktthemen

- Managementprojekte u. a.: Accounting, Taxation, Controlling, Produktmanagement, Technischer Vertrieb, Internationales Management, Personal, Innovationsmanagement
- Technologieprojekte u. a.: IT und Digitalisierung, Projekt- und Prozessmanagement, Produktion, Mechatronik, Industrial Engineering
- Recruiting und Employer Branding

Bild: ©SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH

Leitung: Dipl.-Ing. (FH) Peter Schupp, Dipl.-Ing. Martin Bischoff
Dipl.-Ing. (FH) Rainer Gehrung, Dr.-Ing. Walter Beck, MBA
Gottlieb-Manz-Str. 10 | 70794 Filderstadt
Fon: +49 711 440808-0 | E-Mail: SU1274@stw.de
www.steinbeis.de/su/1274

Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

Dienstleistungsangebot

- M & A Mergers und Acquisitions, Unternehmensverkauf und -kauf
- Nachfolgeregelung, Kapitalbeschaffung, Joint-Venture-Beratung
- M & A Strategie- und Transaktionsberatung

Schwerpunktthemen

- Unternehmensbewertung, Optimierung des Unternehmenswertes
- Marktanalysen und Technologiestudien, Research nach Investoren bzw. Zielunternehmen, Verhandlungsmoderation und -führung, Due-Diligence-Koordination und -Begleitung
- M & A in der Krise und bei Sondersituationen, internationaler Unternehmenskauf und -verkauf
- Private-Equity-Beschaffung, Venture-Capital-Beschaffung, Management Buy-Out / Buy-In, Kauf und Verkauf von Gewerbeimmobilien

Leitung: Dipl.-Kfm. Lothar Jakab, Dipl.-Wirt.-Ing. Steffen Lohrer
Friedrichstr. 157 | 68199 Mannheim
Fon: +49 621 86083-30 | E-Mail: SU1297@stw.de
www.steinbeis.de/su/1297

Bild: © fotolia.de/Saklakova

Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition

Dienstleistungsangebot

Die Steinbeis-Edition (STE) verlegt ausgewählte Publikationen der Experten des Steinbeis-Verbundes sowie Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen. Damit deckt der Verlag ein breit gefächertes Themenspektrum vor allem aus den Bereichen Management und Technologie ab. Die STE bietet für Steinbeis-Unternehmen kostenfrei den vollen Verlagsservice (u. a. Satz in einem professionellen Layout, Korrektorat sowie Druckabwicklung).

Schwerpunktthemen

Als Verlag der Steinbeis-Stiftung unterstützt die STE seit 2004 Steinbeis-Unternehmen bei den verschiedensten Buchprojekten. Jährlich werden ca. 50 Neuerscheinungen veröffentlicht. Das aktuelle Verlagsprogramm finden Sie unter:
www.steinbeis-edition.de

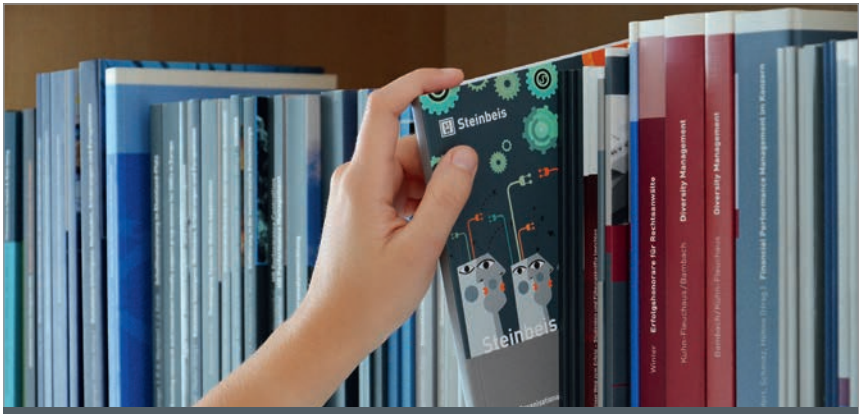


Bild: © Steinbeis-Edition

Leitung: Yvonne Hübner
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-776 | E-Mail: SU1371@stw.de
www.steinbeis.de/su/1371

Steinbeis-Innovationszentrum Innovation Engineering

Dienstleistungsangebot

- Prozess- und Technologie-Roadmap: die personalisierte Kundenfokussierung
- Produkt- und Service-Roadmap: das ganzheitliche Wertversprechen
- Wertschöpfungs-Roadmap: das adaptierbare Wertschöpfungsnetzwerk

Schwerpunktthemen

- Prozess: Business Process Modelling, Systems Engineering
- Produkt: Life-Cycle-orientierte Variantenentwicklung, Produkt / Service-Release-Planung
- Value: Stärkung / Entwicklung der Kernprozesse und Schlüsselressourcen auf Herstellerseite

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Günther Würtz
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 7457 69731-56 | E-Mail: SU1420@stw.de
www.steinbeis.de/su/1420

Bild: © fotolia.de/Jakub Jirsák

Steinbeis-Transfer-Institut
Center for Real Estate Studies (CRES)

Dienstleistungsangebot

- Studiengänge Immobilienwirtschaft oder -bewertung
- Studien und Marktforschungsprojekte

Schwerpunktthemen

- Bachelorstudium berufsbegleitend / dual: Immobilienwirtschaft oder -bewertung
- Masterstudium berufsbegleitend: Immobilienwirtschaft
- Promotionsstudium

Leitung: Betriebswirt (VWA) Peter Graf
Gürtelstr. 29A/30 | 10247 Berlin
Eisenbahnstr. 56 | 79098 Freiburg
Fon: +49 761 20755-28 | E-Mail: SU1477@stw.de
www.steinbeis.de/su/1477

Bild: © fotolia.de/friedberg

Steinbeis-Beratungszentrum Angewandte BewegungsTechnologie (ABT)

Dienstleistungsangebot

- Neue, effektive Methode zur Strukturoptimierung
- Grundsatz: Hilfe mit und zur Selbsthilfe
- Neutrale Moderation, objektive Begleitung
- Qualitätswerkzeug für Handwerksbetriebe und Kleinunternehmen

Schwerpunktthemen

- Initiative gegen Fehler und Verschwendungen, Optimierung von Strukturen und Abläufen, Mobilität ohne Einschränkungen
- „Always in motion“ im Sinne des KVP, Sicherheit in der Logistik, Seminare

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier
Sonnenweg 2 | 32139 Spenge
Fon: +49 5225 8719600 | E-Mail: SU1494@stw.de
www.steinbeis.de/su/1494

Bild: © Dieter Hermenau

Steinbeis-Beratungszentrum Prozesse, Exzellenz und CMMI (PEC)

Dienstleistungsangebot

- Consulting / Coaching / Schulungen zu Prozessexzellenz
- CMMI-Institute-lizensierte Schulungen und Appraisals
- Consulting / Coaching / Schulungen zu SQuBOK, Benchmarking auf Basis von Referenzmodellen
- Schulungen / Beratung / Assessments zu ISO 15504 / Automotive SPICE®

Schwerpunktthemen

- Leistungssteigerung durch Prozessexzellenz, referenzmodellbasierte Unternehmensentwicklung, CMMI® für Dienstleistung, Entwicklung und Beschaffung
- ISO 15504 (SPICE) / Automotive SPICE®
- SQuBOK

Leitung: Dipl.-Math. Gerhard Fessler, Peter Sprenger, MBA
Herzog-Carl-Str. 2 | 73760 Ostfildern
Fon: +49 711 900374-11 | E-Mail: SU1503@Stw.de
www.steinbeis.de/su/1503

Bild: © Steinbeis-Beratungszentrum Prozesse, Exzellenz und CMMI (PEC)

Steinbeis-Transfer-Institut Organisation und Management

Dienstleistungsangebot

- Master of Science / Master of Arts
- Bachelor of Arts
- Hochschul-Zertifikate

Schwerpunktthemen

- Organisations- und Personalmanagement
- Systemisches Change Management, systemische Führung
- Trainer Kommunikation & Führung, Data Science

Leitung: Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger,
Dipl.-Kfm. Markus Heudorf
Gürtelstr. 29A/30 | 10247 Berlin
Fon: +49 30 7623922-60 | E-Mail: SU1523@stw.de
www.steinbeis.de/su/1523

Bild: © Steinbeis-Transfer-Institut Organisation und Management

Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung

Dienstleistungsangebot

Der Weg in die Selbstständigkeit sollte gut vorbereitet werden. Das Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung hat es sich zu seiner Aufgabe gemacht, Gründungsinteressierte systematisch auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu begleiten. Unsere Berater unterstützen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung Ihres Gründungsvorhabens mit einer für Sie kostenlosen Erstberatung – von der Idee bis hin zur erfolgreichen Realisierung.

Schwerpunktthemen

- Gründerpersönlichkeit und Gründungsmotive, Businessplan
- Strategie und Organisation, Marketing und Vertrieb, Finance und Controlling
- Fördermittel, Unternehmensübernahme und Franchise

Bild: © shutterstock.de/Romolo Tavani | bearbeitet von Steinbeis-Edition

Steinbeis-Transfer-Institut Angewandte Statistik und Volkswirtschaftslehre

Dienstleistungsangebot

- Studiengänge Marktforschung
- Marktforschungsprojekte

Schwerpunktthemen

- Bachelorstudium Marktforschung berufsbegleitend / dual
- Zertifikatsstudiengänge Marktforschung
- Evaluation wissenschaftlicher Veranstaltungen

Leitung: Prof. Dr. Marco Wölfle
Untere Waldstr. 22 | 79194 Gundelfingen
E-Mail: SU1701@stw.de
www.steinbeis.de/su/1701

Bild: © shutterstock.com/Oleksiy Mark

Steinbeis-Beratungszentrum Change Management und Business Coaching

Dienstleistungsangebot

- Individuelle Einzelberatung
- Schulungen | Workshops
- Strategieentwicklungen für Firmen und Mitarbeiter

Schwerpunktthemen

- Begleitung bei Veränderungsprozessen, Anpassung an die Arbeitswelt 4.0
- Mitarbeiter-Coaching | Führungs-Coaching
- Profitsteigerung durch motivierte Mitarbeiter und effektive Tätigkeitsabläufe
- Betriebswirtschaftliche Analysen | Planungen
- Beratung bei Existenzgründung
- Bewerbungsberatung | Karriere-Coaching

Leitung: Textilbetriebswirt BTE Doris Deichselberger
Freiligrathstr. 2 b | 70372 Stuttgart
Fon: +49 711 6932123 | E-Mail: SU1776@stw.de
www.steinbeis.de/su/1776

Bild: © fotolia.de/contrastwerkstatt

Steinbeis-Innovationszentrum 2 Digital Business

Dienstleistungsangebot

- Unterstützung des strategischen Wandels der produzierenden Unternehmen vom sachproduktorientierten Hersteller zu kundenorientierten Service-Providern
- Erarbeitung von Transfer-Szenarien für den Einsatz der im Projekt Use-PSS entwickelten Methoden und Modelle in KMU
- Entwicklung von praxistauglichen Dienstleistungen, die den Transfer der Ergebnisse in KMU unterstützen

Schwerpunktthemen

- Produkt-Service-Systeme
- Digitalisierung / Industrie 4.0
- 3D-Druck

Leitung: Prof. Uwe Dittmann
Spichernstr. 21 a | 75173 Pforzheim
Fon: +49 7231 28029-0 | E-Mail: SU1779@stw.de
www.steinbeis.de/su/1779

Bild: © fotolia.de/madpixblue

Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmens-entwicklung und Sozialraumplanung

Dienstleistungsangebot

- Planung / Entwicklung von Unternehmen / Organisationen
- Existenzgründungen und -festigungen, Fördermittelmanagement
- Sozialraumplanung für Kommunen, Führungskräfte-Coaching, Weiterbildung

Schwerpunktthemen

- Beratung von der Geschäftsidee bis zum Konzept und Umsetzung in die Praxis
- Coaching zu den Themen Kooperation, Innovation, Personalentwicklung
- Betriebswirtschaftliche Analysen / Planungen
- Konzeption von Finanzierungen unter Einbindung von Fördermöglichkeiten
- Betriebswirtschaftliche Prozessanalysen und deren Optimierung

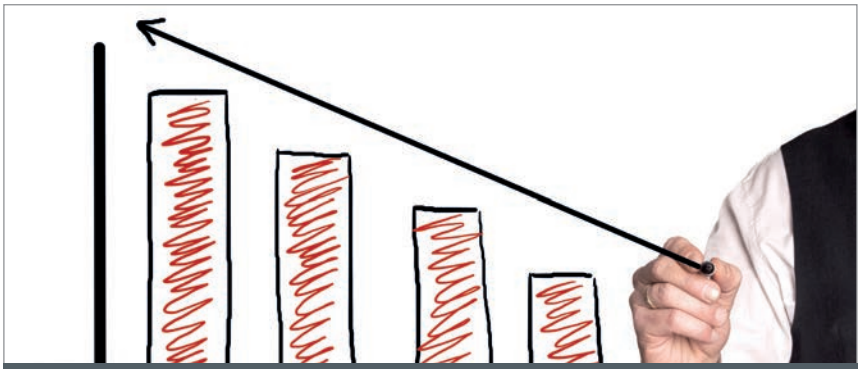


Bild: © fotolia.de/fotos4u

Leitung: Konrad Roth
Kapellenstr. 44 | 76474 Au am Rhein
Fon: +49 7245 939511 | E-Mail: SU1803@stw.de
www.steinbeis.de/su/1803

Steinbeis-Beratungszentrum Agile Entwicklung von Informationssystemen

Dienstleistungsangebot

- Modell-basierte Entwicklung von Geschäftsanwendungen
- Entwicklung von datenzentrischen Web-Anwendungen
- Prototyping von Informations- und Verwaltungssystemen

Schwerpunktthemen

- Modell-basierte Entwicklung von Web-Anwendungen
- Usability für datenbankzentrierte Systeme
- Digitalisierung und Optimierung von Prozessen

Leitung: PD Dr. Holger Gast
Fürstenweg 55 | 83395 Freilassing
Fon: +49 8654 5892553 | E-Mail: SU1819@stw.de
www.steinbeis.de/su/1819

Bild: © fotolia.de/AurielAki

Steinbeis Transfer Management S.R.L. (STM)

Dienstleistungsangebot

- Erschließung Rumäniens als Absatz- und als Beschaffungsmarkt
- Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten ausgewählter Universitäten
- Betreuung deutscher Investoren
- Vermittlung von Fach- und Führungskräften
- Beratung zur Nutzung von Fördermitteln
- Aufbau des Transfernetzes in Rumänien

Schwerpunktthemen

- Geschäftsmöglichkeiten in Rumänien
- Projektmanagement und -finanzierung
- Produktentwicklung und Innovation
- Entwicklung des wettbewerblichen Technologietransfers

Leitung: Dipl.-Betriebswirt (FH) Jürgen Raizner
Str. Nicolae Iorga 1–3 | 01043 Bukarest
Fon: +40 756 724504 | E-Mail: SU1875@stw.de
www.steinbeis.de/su/1875

Bild: © fotolia.de/kebox

Steinbeis-Beratungszentrum Global Mindset & Leadership

Dienstleistungsangebot

- Weiterbildung und Inhouse-Schulungen
- Beratung und Forschung
- Webinare
- Workshops

Schwerpunktthemen

- Expatriation
- Internationales Personalmanagement
- Global Mindset
- Global Leadership
- Internationales und Interkulturelles Management

Leitung: Dr. Jörg Hruby, Prof. Dr. Thomas Hanke
Worringerstr. 49 | 40211 Düsseldorf
Fon: +49 157 89371561 | E-Mail: SU1882@stw.de
www.steinbeis.de/su/1882

Bild: © fotolia.de/tashatuvango

Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensfinanzierung und -entwicklung

Dienstleistungsangebot

Beratung und Coaching in allen Unternehmensphasen:

- Gründung
- Unternehmensentwicklung / Neuordnung
- Geschäftsfelderweiterung / Veränderung / Expansion
- Unternehmensfinanzierung / Fördermittel

Schwerpunktthemen

- Businessplanerstellung / Businessplancoaching
- Unternehmensgründungs- und Unternehmensfestigungsberatung
- Strategiecoaching
- Finanzkommunikation
- Beratung in den Finanzierungsförderkulissen Bund und Länder
- Seminare und Workshops

Leitung: Ralf Stolarski
Herdstr. 12 | 78166 Donaueschingen
+49 771 8977930 | E-Mail: SU1890@stw.de
www.steinbeis.de/su/1890

Bild: © fotolia.de/contrastwerkstatt

Steinbeis-Beratungszentrum comet coaching – mentoring – training

Dienstleistungsangebot

- Coaching, Consulting
- Mentoring, Ausbildung

Schwerpunktthemen

- Personalentwicklung
- Die Führungskraft als Coach
- Psychologie im Unternehmen, nachhaltige Unternehmensführung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Leitung: Prof. Dr. Roland Pfennig, Dr. Erik Müller-Schoppen
Dittmarstr. 107 | 74074 Heilbronn
Fon: +49 7131 6420-962 | E-Mail: SU1910@stw.de
www.steinbeis.de/su/1910

Bild: © fotolia.de/Coloures-pic

Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenssicherung

Dienstleistungsangebot

Richtung & Sicherheit

- Für Unternehmer / -in als Mensch
- Strategische Unternehmensausrichtung
- Fachkräfte gewinnen und sichern
- Lebensphasen- und generationsorientierte Mitarbeiterentwicklung
- Kunden- und Serviceorientierung, Wissens- und Innovationsmanagement
- Unternehmenssicherung und -nachfolge

Schwerpunktthemen

- Beratungen, Workshops und Events
- Perspektivenberatung, konkrete Begleitung und Umsetzung
- Qualifizierungen für Unternehmer, Führungskräfte, Trainer, Berater, Coaches

Leitung: Martin Ritter, Sabine Abbenseth
Heidestr. 1/1 | 73733 Esslingen
+49 711 57644248 | E-Mail: SU1950@stw.de
www.steinbeis.de/su/1950

Bild: © fotolia.de/viperagp

Steinbeis-Beratungszentrum Demografiegerechtes Personalmanagement

Dienstleistungsangebot

- Strategien zur Fachkräftesicherung, Kompetenzanalysen mit UKC
- Eignungsanalysen mit Anforderungs-, Fähigkeitsabgleichen zur Optimierung des Personaleinsatzes sowie zum Profiling und Talent-Managing im Personal-Recruiting

Schwerpunktthemen

Die Ziele Wirtschaftlichkeit, Arbeitgeberattraktivität und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit werden verfolgt mit

- Arbeitsstrukturierung, demografiegerechtem Personaleinsatz
- Organisationsentwicklung mit individuellen Zielvereinbarungen, leistungsorientierten Anreizen, gesunder Führung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement
- Ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Leitung: Dr. Regina Brauchler
Raichbrunnenweg 1/2 | 72415 Grosselfingen
Fon: Telefon: +49 7476 91163 | E-Mail: SU1965@stw.de
www.steinbeis.de/su/1965

Bild: © fotolia.de/emerge

Steinbeis

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 Management- und Technologiefelder. 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.

Forschung und Entwicklung

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

Beratung und Expertisen

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

Steinbeis-Tag

Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag nach Stuttgart. Die als Plattform für Fachkontakte konzipierte Veranstaltung bietet den Teilnehmern aus Wissenschaft und Wirtschaft die Möglichkeit, Experten aus dem Verbund kennenzulernen, Einblick in aktuelle Themen zu bekommen und sich in Gesprächen auszutauschen.

www.steinbeis-tag.de

Steinbeis Consulting Forum

Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und / oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis Engineering Forum

Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert

und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.

www.steinbeis-engineering-forum.de

Steinbeis Competence Forum

Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements dar als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl persönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Competence Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Competence Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-competence-forum.de

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

www.steinbeis.de

Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:

Dokumentationsbände zu den Steinbeis Consulting Tagen

Die Steinbeis-Edition veröffentlicht Tagungs- und Dokumentationsbände, welche zeitnah zu den Veranstaltungen zur Verfügung gestellt werden. Hier werden die grundlegenden Erkenntnisse der Tagungen gesammelt und die einzelnen Vorträge zugänglich gemacht. Diese sowie weitere Tagungsbände sind bestellbar unter: www.steinbeis-edition.de/Tagungsbaende

Steinbeis Consulting Tag 2014

Fokus: Unternehmenskompetenzen

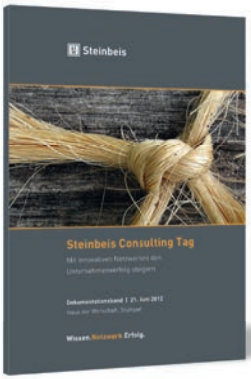
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-95663-007-1

2015 | Broschiert, fbg. | 200 S., dt.

Art.-Nr.: 170892

Kostenfreie Publikation



Steinbeis Consulting Tag 2012

Mit innovativen Netzwerken den Unternehmenserfolg steigern

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-943356-42-7

2013 | Broschiert, fbg. | 64 S., dt.

Art.-Nr.: 147934

Kostenfreie Publikation

Steinbeis Consulting Studien

Die Steinbeis-Stiftung publiziert verschiedene Studien zu Themen wie Globalisierung, Wertewandel oder Innovation. Einige der Studien – wie z. B. die Steinbeis Consulting Studie – erscheinen regelmäßig und sind dadurch immer auf dem aktuellen Stand der Forschung. Diese und andere Studien sind bestellbar unter: www.steinbeis-edition.de/Studien

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Michael Ortiz, Katharina Maurer

ISBN 978-3-95663-006-4

2014 | E-Book (PDF), fbg. | 130 S., dt.

Art.-Nr.: 170770

Kostenfreie Publikation

Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Konrad Zerr

ISBN 978-3-943356-00-7

2012 | E-Book (PDF), fbg. | 72 S., dt.

Art.-Nr.: 148922

Kostenfreie Publikation

Notizen:

Die digitale Transformation ganzer Wirtschaftssektoren, die intensivierte Konvergenz wesentlicher Technologiefelder sowie die zunehmende Vernetzung von Markt- und Handlungskontexten stellen zentrale Herausforderungen für das Wirken von Unternehmen in der Gegenwart dar. Zahlreiche Debatten, Beratungsansätze und Publikationen versuchen, sich den hiermit verbundenen Folgen für Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft zu nähern, können aber meist noch keine in sich schlüssigen Definitionen und Konzepte vorweisen. Großer Informationsbedarf besteht daher hinsichtlich der Herausforderungen, Veränderungen und Kompetenzprofile, auf die sich Unternehmen und Beratungen werden einstellen müssen. Mit einem differenzierten Blick auf „Unternehmen 4.0" befasst sich der diesjährige Steinbeis Consulting Tag.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge: Im ersten Block der Veranstaltung wird in „Unternehmen 4.0" aus dem Blickwinkel „Personal" eingeführt. Im zweiten Block wird das Thema aus der Prozessperspektive beleuchtet. Impulsvorträge und live Business Cases geben jeweils wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Einblicke. „Revolution der Arbeit durch Prozesse 4.0" ist der Hauptvortrag des Consulting Tags 2016, gefolgt von einer interaktiven Podiumsdiskussion mit ausgewählten Experten im dritten Block, in dem alle Referenten und insbesondere das Plenum beteiligt sind.

Steinbeis-Edition

www.steinbeis-edition.de

ISBN 978-3-95663-096-5

9 783956 630965

Steinbeis Consulting Forum

www.steinbeis-consulting-forum.de