

DATENNUTZUNG ALS HERAUSFORDERUNG UND CHANCE

In vielen Branchen werden sich die Geschäftsmodelle hin zu datengetriebenen Ideen entwickeln. Damit wird es notwendig, Mitarbeiter für das Potential von Daten von der Produktentstehung bis zur -nutzung unter Beachtung des Datenschutzes zu sensibilisieren. Dies geht nur über breitgefächerte Weiterbildungsangebote, ist sich Dr. Carsten Günther von Codefy sicher. „Mit der Einführung von KI-basierten Methoden und Technologien werden sich Angebote, Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle fundamental ändern. Genau diesen Weg müssen Firmen auf Lieferanten- und Nutzerseite mitgehen, d.h. sie müssen offen sein für neue Technologien, für Geschäftsprozess-Innovationen und innovative Kundenbedürfnisse. Sie müssen sich technisch und organisatorisch weiterentwickeln, um den Wert von Daten in der Fertigung und der Nutzung von Produkten zu erkennen, diese Daten zu erheben und zu verarbeiten, Prozesse datengetrieben zu steuern und neue Geschäftsideen umzusetzen.“

FACHWISSEN UND METHODENKOMPETENZ ERLANGEN

Im Lehrgang „KI Business Development ManagerIn“ lernen die Teilnehmenden, wie man Daten gezielt zur Wertschöpfungssteigerung und Prozessoptimierung einsetzt. Neben betriebswirtschaftlichen Aspekten stehen auch die Funktionsweise und Implementierung von KI im Unternehmen auf dem Lehrplan. Der technische Teil des Lehrgangs befasst sich mit innovativen KI-Technologien, wie maschinellem Lernen und Deep Learning und beleuchtet verschiedene KI-Werkzeuge wie Microsoft Azure oder AWS. Im Spezialisierungsmodul haben die TeilnehmerInnen die Wahl zwischen dem Schwerpunktthema „Handel“ oder „Produktion“ für branchenspezifische Anwendungsfälle.



Online-Lehrgang

KI Business Development ManagerIn

bwcon GmbH
Seyfferstraße 34
70197 Stuttgart
rothfuss@bwcon.de
www.bwcon.de
www.bwcon.de/
data-lab-training

DataLab Training

KI Business Development Management

gefördert durch:



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE & UNTERNEHMENS-KULTUR

Die großen und kleinen Unternehmen sind die tragenden Säulen der Wirtschaft. Damit das auch in Zukunft so bleibt, ist es wichtig, digitale Kompetenzen bei den Beschäftigten in den Betrieben auf- und auszubauen. Mit ausreichend digitalen Kompetenzen und Fortschrittswillen in den Unternehmen kann es gelingen, das eigene Geschäftsfeld zu erweitern, die Zufriedenheit bestehender Kundengruppen zu erhöhen und neue zu erschließen. „Agile Projektteams“ liefert neue Erkenntnisse.

Da vor allem kleine Betriebe Innovationsprozesse oftmals nicht aus eigener Kraft anstoßen und zu Ende führen können, gewinnen (plattformbasierte) Kooperationen zunehmend an Bedeutung, insbesondere auch, um den wachsenden Bedarf an Alles-aus-einer-Hand-Lösungen zu adressieren. Kooperationen mit Partnern des Handwerks, mit IT-Unternehmen, Tech-Start-ups oder auch anderen branchenfremden Unternehmen oder Experten werden dabei vielmehr Regel als Ausnahme sein.

„Turning data into business“ ist schon eine Herausforderung an sich. Nur: Besonders, wenn mehrere Unternehmen zusammen arbeiten wollen/sollen, begegnen sich unterschiedliche Unternehmenskulturen, ganz unterschiedliche „Programmierungen“ der Menschen und damit treffen manchmal sehr missverständliche Denk- und Verhaltensweisen aufeinander, die die gemeinsame Arbeit stark behindern und sogar dann zum Abbruch der Zusammenarbeit führen können, obwohl das Produkt oder die Dienstleistung nützlich ist.

Das Thema „Kultur“ ist ja auch unternehmensintern oft eine Herausforderung für die Generierung und Umsetzung von neuen Ideen: Wenn die unterschiedlichen Menschen aus den unterschiedlichen Abteilungen miteinander etwas Gemeinsames entwickeln sollen, prallen oft Welten aufeinander.

Die **Fragestellung** des vom Wirtschaftsministeriums von Baden-Württemberg geförderten Projektes lautet: „Wie muss sich die Unternehmenskultur in Unternehmen weiter entwickeln, damit die Unternehmen dazu befähigt und motiviert werden, in Zeiten der digitalen Transformation auch mit Partnern außerhalb der eigenen Bran-

che Kooperationen einzugehen, um im Netzwerk komplexe Produkte und Dienstleistungen zu erstellen?“

Die beteiligten Unternehmen werden vom einem **Projektkonsortium** dabei begleitet, die eigenen unternehmenskulturellen Herausforderungen und mögliche thematische Hürden erfolgreich zu meistern. Dafür bietet das Konsortium – bestehend aus dem Baden-Württembergischem Handwerkstag, der bwcon gGmbH, dem Ferdinand-Steinbeis-Institut und Steinbeis2i – die geeigneten Voraussetzungen.

Zur Begleitung der einzelnen Projektteams wurde zusätzlich jeweils eine **IntermediärIn** eingebunden, deren Aufgabe es ist, Input einzubringen und den Blick für die spätere Skalierbarkeit im Auge zu haben.

Der Mehrwert dieses Projektes ist es,

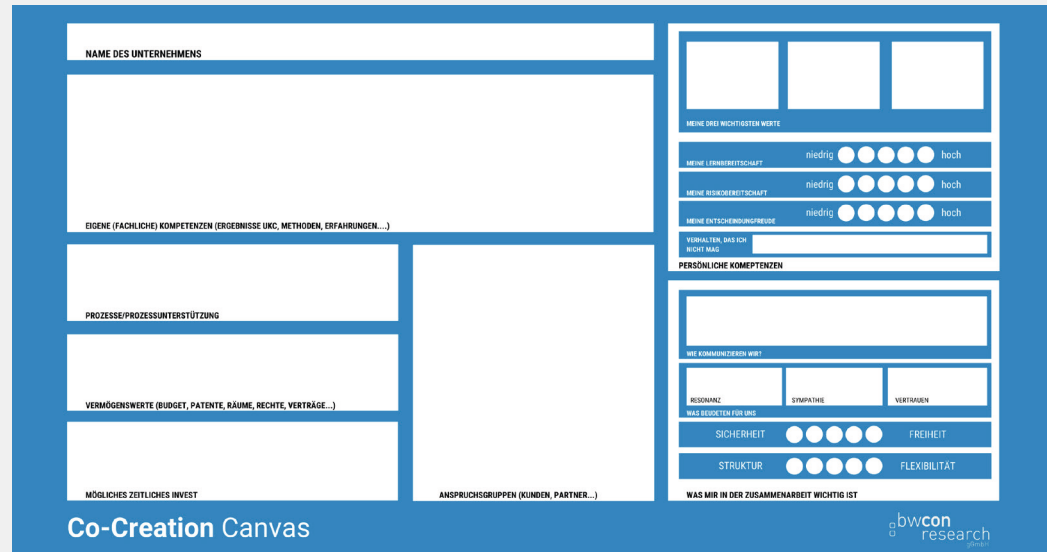
- für die ersten drei Wertschöpfungsnetzwerke eigenes Know-how rund um kulturelle Fragestellungen und die Wertschöpfung an sich aufzubauen.
- einen ersten Werkzeugkoffer für alle Unternehmen zu erstellen, mit dem diese netzwerkübergreifend eine Wertschöpfung schaffen können.
- Unternehmen, besonders bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit (der neu entstehenden Kultur), zielführend begleiten zu können.

Wir haben uns folgende Leitfragen gestellt:

- Welcher Maßnahmen bedarf es in Bezug auf die Unternehmenskultur, damit Unternehmen bestmögliche Netzwerk- und Kooperationskompetenzen entwickeln können?
- Welche Instrumente, Methoden und Maßnahmen sind sinnvoll zu etablieren und umzusetzen, damit dieser Transformationsprozess gelingt?

Grafik 1: Workshop 1 – Co-Creation Canvas

Quelle: Projekt-Konsortium



- Welche organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen sind nötig, damit interaktive Netzwerkarbeit effektiv und effizient geleistet werden kann?
- Wie sieht ein standardisiertes Moderationskonzept zur Initiierung und Anbahnung von Kooperationen bzw. Kooperationsprojekten mit Partnern aus?

VORGEHENSWEISE

Wir haben wir mit den einzelnen Beteiligten der Wertschöpfungsteams im Vorfeld Einzelgespräche geführt, um die Sichtweise der einzelne Beteiligten zu möglichen Herausforderungen kennen zu lernen und Vertrauen für die gemeinsame Arbeit aufzubauen.

Danach wurden pro Projektteam drei Workshops konzipiert und durchgeführt:

Workshop 1: Fragestellungen lauten etwa „Was sind mögliche Herausforderungen in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, damit die nächsten Schritte im Kooperati-

onsprojekt gelingen? Wo entstehen Reibungen, wenn mehrere Unternehmenskulturen in einem Innovationsprojekt aufeinanderstoßen? Wo bedarf es Unterstützung eines neutralen Dritten?“

Hier haben wir mit unterschiedlichen Co-Creation Canvas gearbeitet. Schnell haben sich in der interaktiven Arbeit viele Gemeinsamkeiten und ein paar Herausforderungen gezeigt (siehe Grafik 1).

Workshop 2: Die ModeratorInnen des Konsortiums haben anhand der spezifischen Herausforderungen der einzelnen Wertschöpfungsteams unterschiedliche Wissens-Inputs zur Verfügung gestellt: zum Beispiel ein Teil aus der Business Modell Canvas, wenn die Zielgruppe und die möglichen Kooperationspartner noch unklar geblieben sind; oder eine Vertiefung, gemeinsame Werte für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zu finden.

Es wird Input gegeben, der zielführend ist, die spezifischen Herausforderungen des Teams zu lösen. Wichtig ist dabei, dass die ModeratorInnen in der Lage sind, das Fehlen

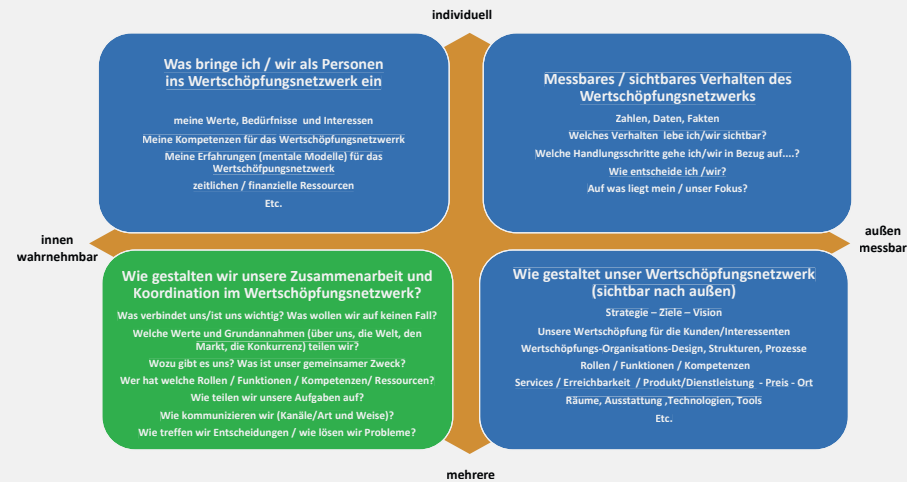
der Instrumente zu erkennen und sie dann einzubringen.

Unter Einbindung der Netzwerkpartner werden dann gemeinsame Lösungen generiert. Aus allen Lösungen wählen die involvierten Akteure/-innen eine bis drei Lösungen aus, die sie nachfolgend testen.

Workshop 3: Gemeinsam werden die zuvor getesteten Instrumente evaluiert und weiter angepasst. Diese fließen in eine abschließende Empfehlung an das baden-württembergische Wirtschaftsministerium ein, so dass die positiv bewerteten Instrumente eine Anwendung in größerem Rahmen finden können.

Wenn die Teams selbst aus unterschiedlichen Unternehmen bestehen, kann es auch Sinn geben, den **Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck** einzusetzen. Er ist ein Instrument zur ganzheitlichen Analyse von Unternehmenskompetenzen. Er hilft, die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen systematisch zu erfassen, zu analysieren und unterstützt diese, die Stärken der eigenen Organisation zu identifizieren sowie Herausforderungen aktiv anzugehen. Da-

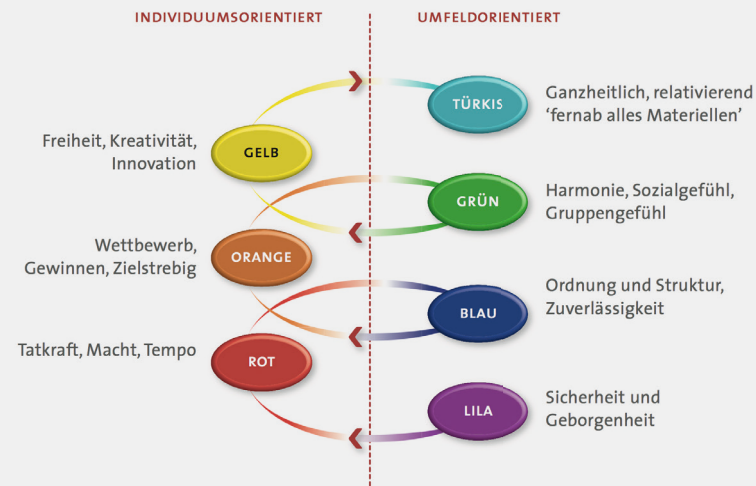
Grafik 2: Unternehmenskultur für Wertschöpfungsnetzwerke



Quelle: Projekt-Konsortium weiterentwickelt nach Ken Wilber

Grafik 3: Mögliche Bausteine kultureller Werte

(Nach Graves, Beck, Covan, Wilber u.a.)



Quelle: Projekt-Konsortium, profile dynamics, weiterentwickelt nach Graves u.a.

bei werden sowohl die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden als auch die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens in die Betrachtung mit einbezogen.

Wir gehen von folgendem **Kulturmodell** aus (siehe Grafik 2), bei dem wir uns auf die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit fokussiert haben:

Die Zusammenarbeit der Beteiligten wird dabei stark von ihren Motiven und Werten beeinflusst. Jedes Wertschöpfungsteam entwickelt eine spezifische kulturelle Ausprägung. Wichtig ist, dass alle Werte/Motive so ausgeprägt sind, dass sie die Zusammenarbeit und die Entwicklung von neuen Ideen (Produkten und Dienstleistungen) in dem jeweiligen Wertschöpfungsteam ermöglichen. Hier haben wir auf das

Modell von profile dynamics zurückgegriffen (Clare Graves u.a. – siehe Grafik 3):

Der begleitende **Projekt-Podcast „praxis:labor“** ist mittlerweile etabliert und verzeichnet konstante Abrufe. Durch die Platzierung auf allen relevanten Streamingplattformen (iTunes, Spotify, Soundcloud) können wir eine sehr gute Grundreichweite erreichen. Zusätzlich unterstützen FSTI und bwcon durch die Platzierung in den jeweiligen Kommunikationskanälen die Verbreitung.

Wir konnten auch erleben, dass Wertschöpfungs-Teams wieder auseinander gegangen sind.

HERAUSFORDERUNGEN

Häufig brauchte es mehr **Handwerkzeug**, als wir im Vorfeld dachten, damit das Wissen für die Ideengenerierung und Umsetzung genutzt werden kann, wie zum Beispiel die Business Model Canvas oder im zwischenmenschlichen Bereich das Harvard Konzept der Verhandlungsführung von unterschiedlichen Interessen.

Corona Die zwangsweise Verlagerung der Workshops in virtuelle Termine hat zwar den Zeitplan beeinflusst, unseren Erkenntnisgewinn aber nicht beeinträchtigt.

Reflektionsfähigkeit der Teams Bisher haben wir gelernt, dass insbesondere die Metaperspektive, das kontextbewusste und konstruktiv-irritierende Element der externen Begleitung durch das Konsortium die Teams zur Reflektion und Adaption ihrer jeweiligen Denk- und Verhaltensweisen und damit der Unternehmenskultur befähigt.

Das Projekt wurde im September 2020 beendet. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie unter <https://steinbeis-fsti.de/agile-projektteams/> *Johanna M. Pabst*