

Enrico Sass, VWA Potsdam e.V.

Kompetenzentwicklung

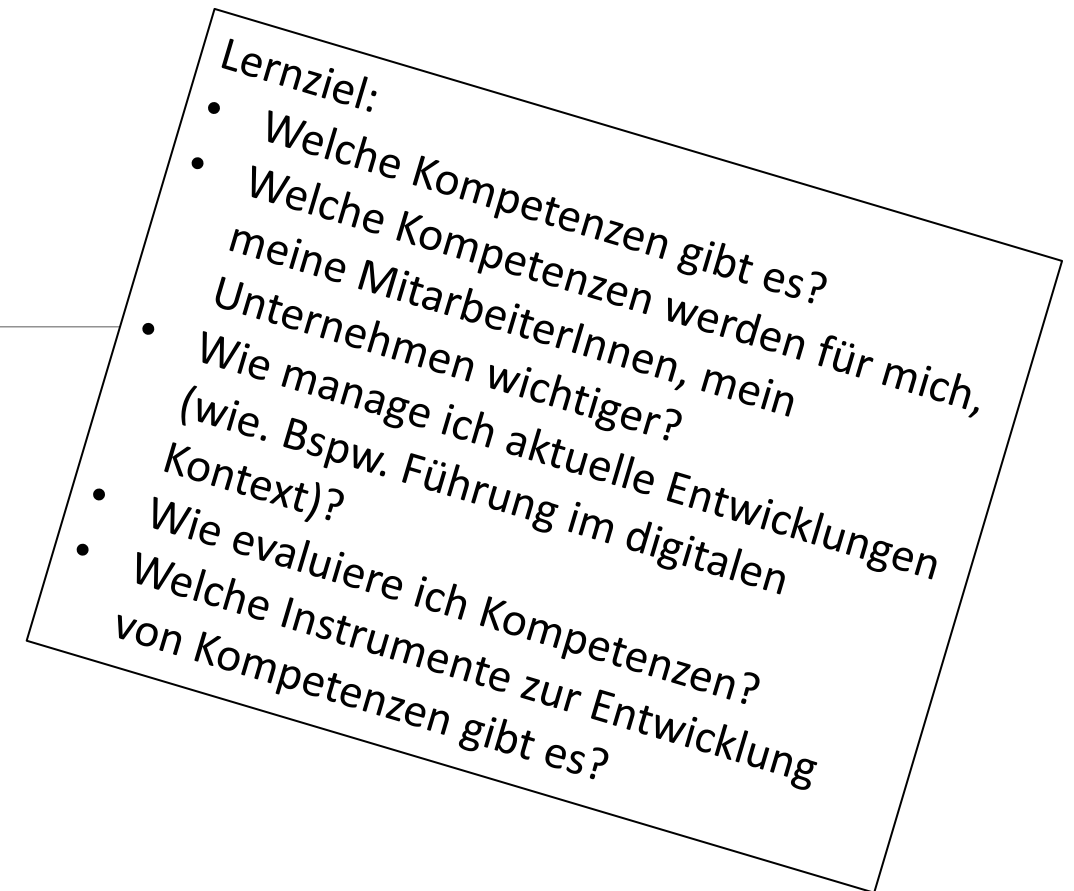
GRUNDLAGEN

Inhalte des Seminars

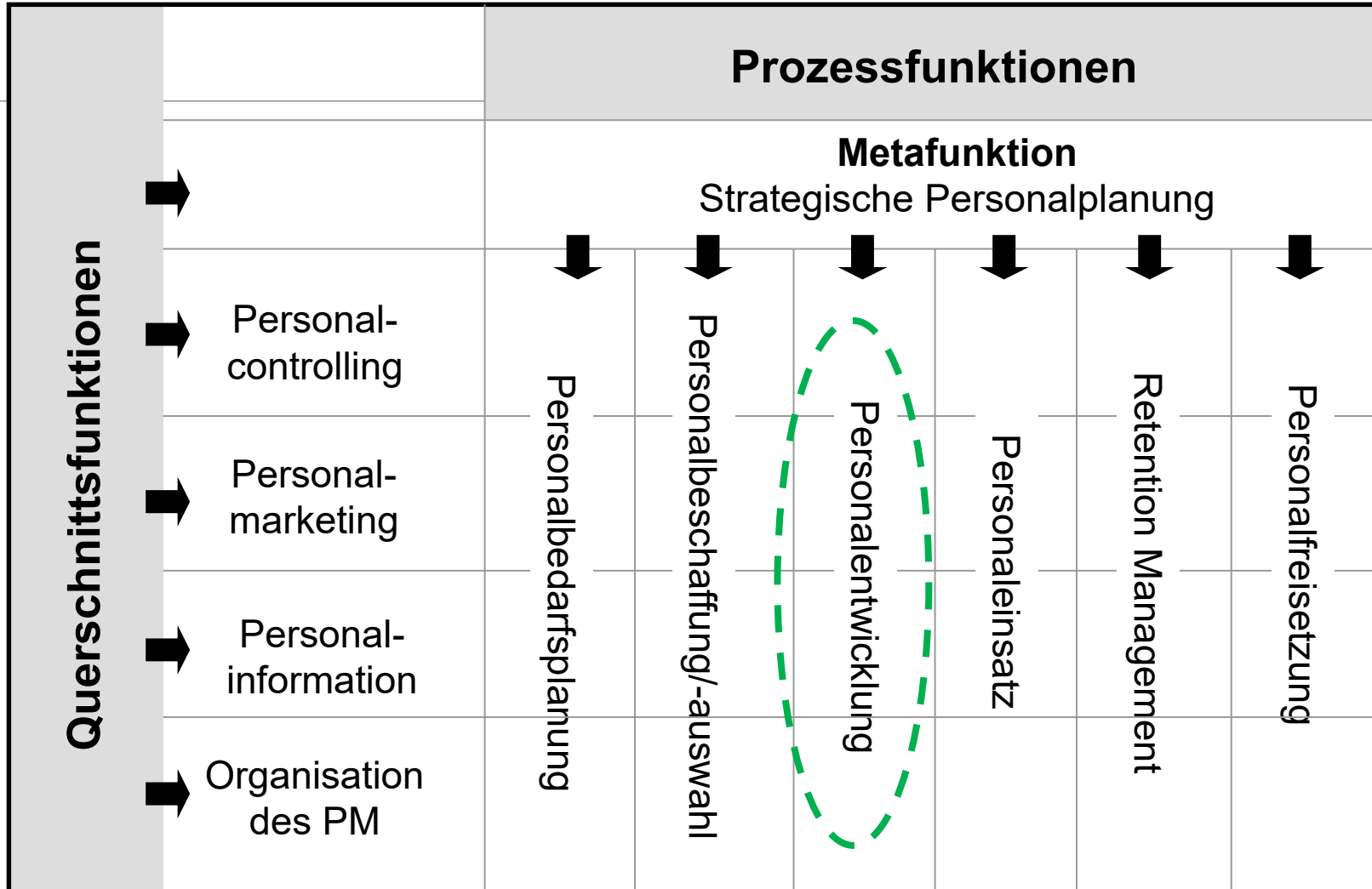
- Grundverständnis „Kompetenzen“
- Zukünftige Entwicklungen (Umwelt & Trends)
- Kompetenzen zur Bewältigung von Komplexität
- Exkurs „Dynamische Fähigkeiten“

Ausblick (folgende ZOOM-Veranstaltungen)

- Digitale Kompetenzen, insb. Führung & Management, Generation Z
- Kompetenzevaluation
- Kompetenzentwicklung



Einordnung des Themas



Quelle: in Anlehnung an Thom/Blum/Zaugg (1996)

Definition und Grundverständnis: Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen

= Befähigung, Erfahrungen, Wissen,
Fertigkeiten, Handlungsmuster

„Oberbegriff für Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Ist die Fähigkeit, zielgerichtet, aufgabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen. Der Kompetenzbegriff umfasst damit die Befähigungen von Personen, unterschiedliche Handlungsanforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hierbei nutzen diese u.a. ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen und Kenntnisse. Kompetenzen fügen sich zu Handlungsmustern zusammen. Umgekehrt lassen sich Handlungsmuster in Kompetenzcluster und diese wieder in, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen, Kenntnisse und in Erfahrungswerte zerlegen. Die strategische Bedeutung von Handlungskompetenzen im betrieblichen Kontext zeigt sich im Kompetenzmanagement. Ziel hierbei ist u.a., Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen, sowie den Transfer, die Nutzung und das Entwickeln von Kompetenzen sicherzustellen, orientiert an den persönlichen Zielen der Mitarbeiter, sowie an den Zielen und strategischen Entwicklungen der jeweiligen Organisation.“

Kompetenzen

= analytisches, unternehmerisches
Denkvermögen

= Soft Skills

„Der Begriff Kompetenz leitet sich ab von dem lateinischen Wort „competere“ und bedeutet i. w. S. „befähigt sein“. Kompetenzen werden geprägt durch Fachwissen, Qualifikationen und überfachliche Fähigkeiten (vgl. Kromrei 2006, S. 21). Kennzeichnend für Fachwissen und Qualifikationen sind ein konkreter Verwertungsbezug wie z. B. die Kalkulation von Baupreisen oder spezielle Software- Kenntnisse. **Überfachliche Fähigkeiten beziehen sich z. B. auf analytisches und unternehmerisches Denkvermögen sowie sozialpsychologische Befähigungen wie z. B. Kommunikations- und Teamfähigkeit.“**

Quelle: Polzin (2014), S. 16.

Kompetenzen

Keine Eindeutige Definition,
Definitionen sind kontextabhängig

Behandlungen von „Kompetenzen“:

- Erwachsenenpädagogik
- Frühkindlicher Erziehung
- Schule
- Personalmanagement
- Organisationslehre
- Strategisches Marketing/Strategie

„1. Kompetenz i.e.S.: Befugnis, Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen, für deren Bewältigung der Kompetenzträger die Verantwortung trägt.

2. Kompetenz i.w.S.: Sämtliche organisatorischen, d.h. offiziellen, generell und dauerhaft wirksamen Vorschriften für Handlungen in organisatorischen Einheiten.

3. Arten: Entscheidungskompetenz, Realisationskompetenz, Kontrollkompetenz.“

Schewe/Winter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kompetenz-40433/version-263816>
Revision von Kompetenz vom 19.02.2018 - 16:13

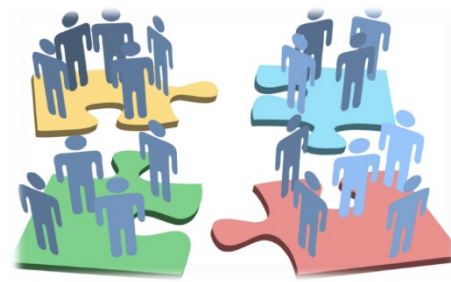
Bspw. Strategische Kompetenzen

Die Denkschulen des strategischen
Managements



Competitor Based View

Aufbau von Monopolmacht,
Zutrittsbarrieren, Besetzung
attraktiver Branchen/Nischen



Stakeholder Based View

Systematisierung von
Einflussgruppen,
Einflussgruppen-Management



Finance Based View

Finanz- und Kostenmanagement,
Interessengruppenmanagement,
Shareholder Value Management



Market Based View

Stiftung eines
unverwechselbaren Nutzens,
Befriedigung von
Kundenbedürfnissen



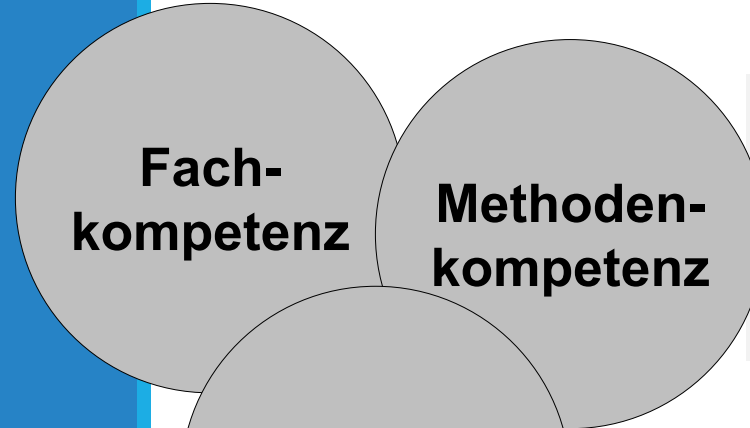
Resource Based View

Einmalige, im Idealfall nicht
imitierbare Ressourcen

Typische „Kompetenzklassifikationen“

Die „klassischen“ Kompetenz- felder

- Qualifikationen (schulische, akademische Ausbildung)
- Branchenkenntnisse, Berufserfahrungen
- Intelligenz u. allgemeine Fähigkeiten im Rahmen der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung



- Kenntnis von Methoden zur Problemlösung
- eigenständiges Durchdringen u. Lösen von Problemen/komplexen Aufgaben
- analytisches, strukturiertes Vorgehen/Denken

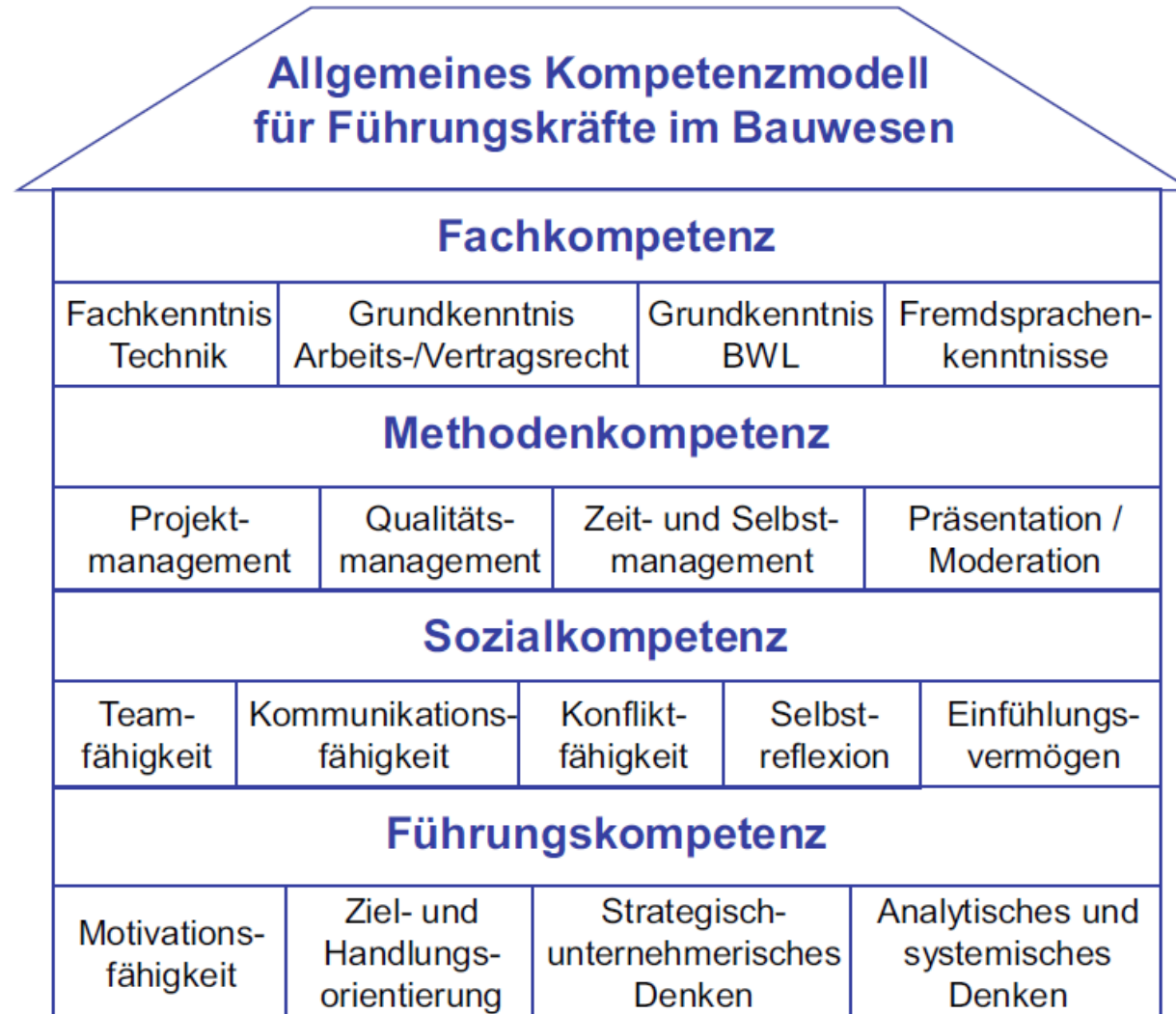
Sozialkompetenz

- Bereitschaft u. Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen u. zu pflegen
- Bereitschaft zur Akzeptanz anderer Meinungen
- Führungs- u. Vermittlungsfähigkeiten

Persönlichkeitsmerkmale

- Dispositive Persönlichkeitseigenschaften wie Ausdauer, Erscheinungsbild etc.

Bsp.
Kompetenzfelder
Ingenieurbranche



Quelle: Polzin (2014), S. 17.

Definition Fachkompetenz

„**Fachkompetenz** ist die Fähigkeit, die berufs- und positionsspezifischen Aufgaben und Anforderungen fachgerecht, selbstständig und eigenverantwortlich zu erfüllen.“

„1. Technische Fachkenntnisse:

Kenntnisse zu sachgerechter „Planung, Durchführung und Bewertung von Bauleistungen“

- Beschreibung der Arbeitsprozesse (Prozessmodellierung),
- Erstellen der Arbeitsanweisungen,
- bei Problemen unterstützen, die bei der Werkerstellung auftreten,
- Kontrollieren der Qualität und des Umfangs erbrachter Leistungen.

2. Grundkenntnisse Arbeits- und Vertragsrecht

Notwendig, um vertragsrechtliche Fehler zu vermeiden

3. Arbeitsrecht

Notwendig, um Konflikte mit Mitarbeitern zu lösen, u.a. wichtig: Treue- und Fürsorgepflicht, Arbeitspflicht, Arbeitsleistung und Arbeitszeit, Lohnzahlung, Urlaub und Krankenvergütung.

4. Vertragsrecht

Notwendig, um vertragsrechtliche Probleme schnell erkennen zu können und Lösungen zu entwickeln; Helfen mangelhafte Verträge zu erkennen und zu vermeiden, u.a. wichtig: „Maßnahmen vor Vertragsschluss wie z. B. die Bindungswirkung eines Angebots oder die Auftragsbestätigung, Maßnahmen und Risiken bei Vertragsdurchführung, Nachvertragliche gerichtliche sowie außergerichtliche Durchsetzbarkeiten“

Quelle: Polzin (2014), S. 16, 17, 18, 19.

Definition Fachkompetenz II

„5. Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse

„Praxisorientierte Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre (BWL), insbesondere im Bereich Controlling erforderlich“

u.a. wichtig: Kosten- und Leistungsrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Planung und Budgetierung“

6. Fremdsprachenkenntnisse

Internationale Zusammenarbeit erfordert Fremdsprachenkenntnisse; im Bauwesen mindestens „solide Englischkenntnisse“

„Erfolgreiches Handeln im internationalen Umfeld erfordert die interkulturelle Fähigkeit, sich angemessen auf ausländische Geschäftspartner und Mitarbeiter einzustellen und landestypische Besonderheiten zu beachten.“

Quelle: Polzin (2014), S. 16, 17, 18, 19.

Definition Methoden- kompetenz I

„Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, zielgerichtet, systematisch und planmäßig Aufgaben zu bearbeiten und Projekte durchzuführen.“

1. Projektmanagement

Aufgaben:

„Projektleitung in den Phasen Planung, Durchführung und Nachbereitung, Projektentwicklung z. B. bezogen auf Zieldefinition, Anforderungsprofile, Ablaufplanung/Masterplanung, Risikomanagement, Finanzmanagement, Projektorganisation und Behördenmanagement, Projektsteuerung und begleitende Kontrolle während der einzelnen Projektphasen.“

2. Qualitätsmanagement

Maßnahmen:

„Genaue Definition der Ziele und Aufgaben sowie der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs mit Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie Qualitätssicherungsmaßnahmen, die für einen störungsfreien Projektablauf erforderlich sind. Einweisung aller Mitarbeiter in das Qualitätsmanagement, denn die im Handbuch festgelegten Verfahrens- und Arbeitsanweisungen bilden die Richtschnur der täglichen Arbeit. Kontinuierliche Kontrolle der festgelegten Ausführungspläne und Ausführungsqualität.“

3. Selbst- und Zeitmanagement

Notwendige Fertigkeiten:

u.a. „Selbstbeobachtung, Zielsetzung, Selbstkontrolle, Selbstmotivation, Flexibilität, Ausdauer und Frustrationstoleranz.“

„Die Konzentration auf die wichtigen Aufgaben, die Setzung von Prioritäten, eine verantwortungsbewusste Delegation und einen optimalen Umgang mit der Zeit können Sie durch Selbstmanagement erreichen.“

„Selbst- und Zeitmanagement ist eine relevante Methodenkompetenz, denn sie fördert eine langfristige Leistungsfähigkeit, beruflichen und persönlichen Erfolg sowie eine systematische Arbeitsorganisation und -strukturierung.“

Quelle: Polzin (2014), S. 20, 21f.

Selbst- management Bsp.

| Ihre Aufgaben sind ... | | |
|------------------------|--|--|
| | dringend | nicht-dringend |
| wichtig | <ul style="list-style-type: none">• Konflikte• Krisen• Abgabetermine• ... | <ul style="list-style-type: none">• Ziele / Strategien erarbeiten• Planung• Beziehungsarbeiten• ... |
| nicht-wichtig | <ul style="list-style-type: none">• Konferenzen, die Ihnen nichts bringen und zu denen Sie nichts beitragen (können)• Telefonische Rückrufe• ... | <ul style="list-style-type: none">• Spam lesen• Zeitfresser• ... |

Definition Methoden- kompetenz II

4. Präsentation/Moderation

Notwendig:

Kenntnisse zu unterschiedlichen Gesprächsführungen, für z.B.:
Besprechungen, Einzelgespräche, Diskussionen, Verhandlungen,
Beratungsgespräche, Präsentationen

„Die Qualität von Besprechungen und Präsentationen wird
entscheidend von der Fähigkeit der professionellen Gesprächsführung
bestimmt.“

Definition Sozialkompetenz I

„Sozialkompetenz ist die Fähigkeit situativ angemessenen kommunizieren und handeln zu können.“

1. Teamfähigkeit:

„Teamfähigkeit drückt sich durch das Wollen und Können aus, möglichst produktiv und konstruktiv gemeinsam mit anderen Menschen Ziele anzustreben und sich dabei in eine Gruppe einordnen zu können (vgl. Linde und Heyde 2007, S. 169 ff).“

2. Kommunikationsfähigkeit:

„[...] bedeutet sich verständlich auszudrücken und die Botschaften der Gesprächsteilnehmer richtig zu interpretieren wie z. B. durch intensives Zuhören und die Berücksichtigung von Mimik, Gestik und Körperhaltung (vgl. Schulz von Thun 2011a, S. 48 ff.).“

3. Konfliktbewältigung:

Voraussetzungen: Konfliktbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Konflikte erkennen, managen und analysieren zu können

Definition Sozialkompetenz II

4. Selbstreflexion:

„[...] umfasst die Fähigkeit, zu handeln und dabei auch die eigene emotionale Betroffenheit wahrzunehmen und zu berücksichtigen (vgl. Kranz 2011, S. 21 ff.; Linde und Heyde 2007, S. 19 f.; Stahl und Alt 2011, S. 16 ff.).“

5. Einfühlungsvermögen:

„[...] Bereitschaft und Fähigkeit sich in andere Menschen hineinzusetzen und ihre Gefühle wahrzunehmen.“

„Mittels **Empathie** können Sie Ihren Gesprächspartnern das Gefühl vermitteln, ernst genommen zu werden und schaffen so eine relevante Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit.“

Exkurs Medienkompetenz

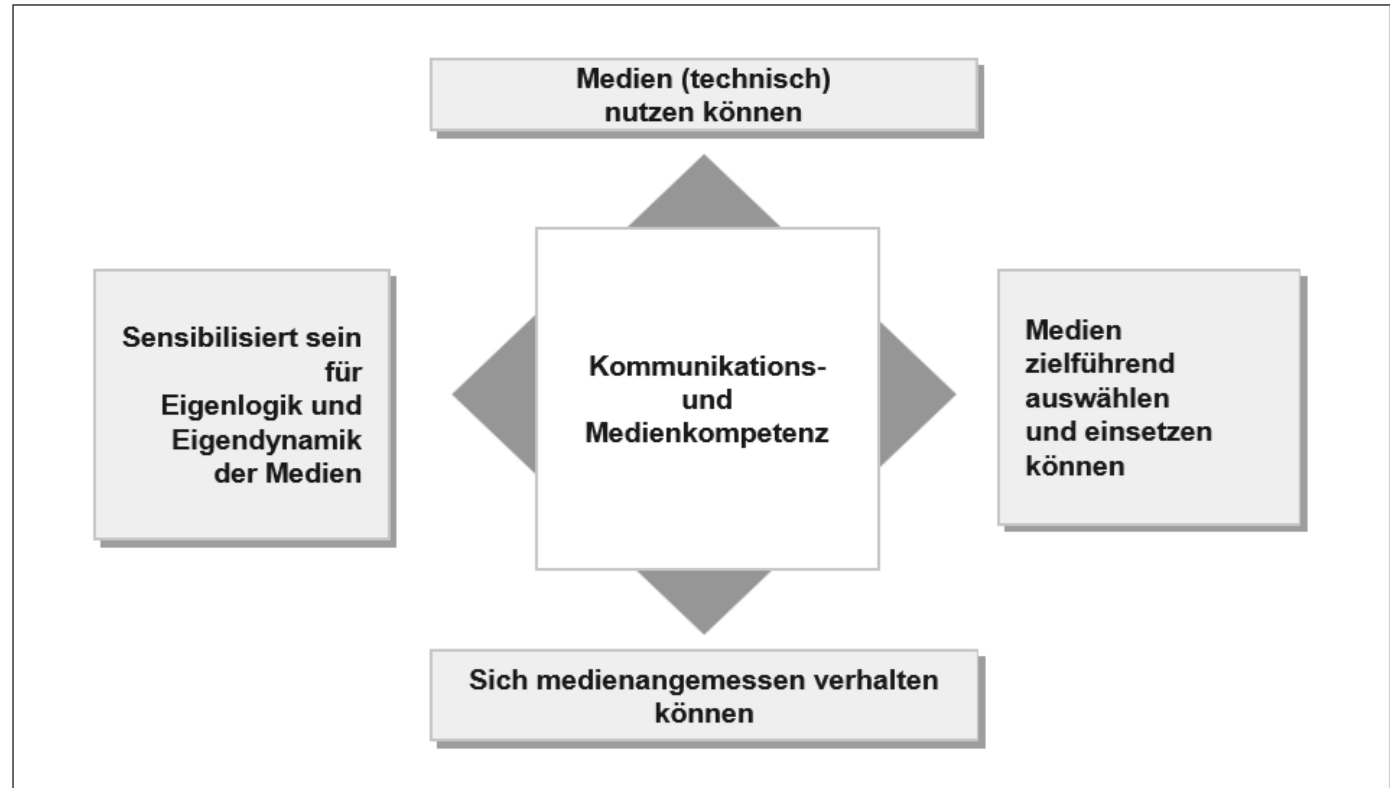


Abbildung 2: Die Facetten der Kommunikations- und Medienkompetenz

Quelle: Herrmann, Hüneke, Rohrberg (2015), S. 35.

Beispiel „Future Skills“

Kompetenzen für die Zukunft!

Future Skills nach Kategorien

| Technologische Fähigkeiten | Digitale Grundfähigkeiten | Klassische Fähigkeiten |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Komplexe Datenanalyse• Smart Hardware-/Robotik-Entwicklung• Nutzerzentriertes Designen (UX)• Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme• Blockchain-Technologie-Entwicklung• Tech-Translation <p>UX = User Experience</p> | <ul style="list-style-type: none">• Kollaboration• Digital Literacy• Digitale Interaktion• Agiles Arbeiten• Digital Learning• Digital Ethics | <ul style="list-style-type: none">• Problemlösungsfähigkeit• Kreativität• Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative• Adaptionsfähigkeit• Durchhaltevermögen |

Speck, A. (10.01.2019): Diese Future Skills benötigt Deutschland, abrufbar unter: <https://www.springerprofessional.de/aus--und-weiterbildung/personalentwicklung/diese-future-skills-benoetigt-deutschland/16278042>, letzter Zugriff: 26.06.2020.

Potenzial-orientierte Kompetenzen (Wildenmann 2015)

Komplexität, das Ungelöste, Einfluss soziale Systeme, Lernen aus Erfahrung

| Potenzialfaktor | Potenzialorientierte Kompetenz |
|---------------------------------------|--|
| 1. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none">> Visionen gestalten> Strategisches Management> Umgang mit mehrdeutigen Situationen> Management von Krisen und schwierigen geschäftlichen Situationen |
| 2. Motivation aus dem Ungelösten | <ul style="list-style-type: none">> Maßstäbe setzen> Gestaltungswille> Trends und Möglichkeiten erkennen |
| 3. Einfluss auf soziale Systeme | <ul style="list-style-type: none">> Orientierung geben> Situationen strukturieren> Besprechungen leiten> Entscheidungen herbeiführen |
| 4. Lernen aus Erfahrung | <ul style="list-style-type: none">> Feedback suchen und Verhalten ändern> Ständig Neues lernen |

Quelle: Wildenmann (2015), S. 75.

Harte & weiche Führungs- kompetenzen I

Was ist besser?

„Mit harten Faktoren werden auch, entsprechend der klassischen Führungstheorien, die Faktoren bezeichnet, die eher mit der Aufgabenfüllung zu tun haben. Also Themen wie: Ziele festlegen, Kompetenzen zuweisen, Kontrolle und Konfrontation von Leistung. Harte Faktoren haben mit der Konsequenz in der Führung zu tun. Darin sollen nicht nur strategische Vorgaben durch die Führungskraft enthalten sein, sondern auch Fähigkeiten wie beispielsweise komplexe Sachverhalte logisch zu analysieren oder die Fähigkeit, sich unternehmerische Ziele zu setzen. Ein weiterer Faktor der harten Faktoren ist die Fähigkeit zur Konfrontation und Abgrenzung. Ein Beispiel wäre: „Kann sich von nicht leistungsbereiten oder nicht leistungsfähigen Mitarbeitern trennen.““

Quelle: Wildenmann (2015), S. 132.

Harte & weiche Führungs- kompetenzen II

Was ist besser?

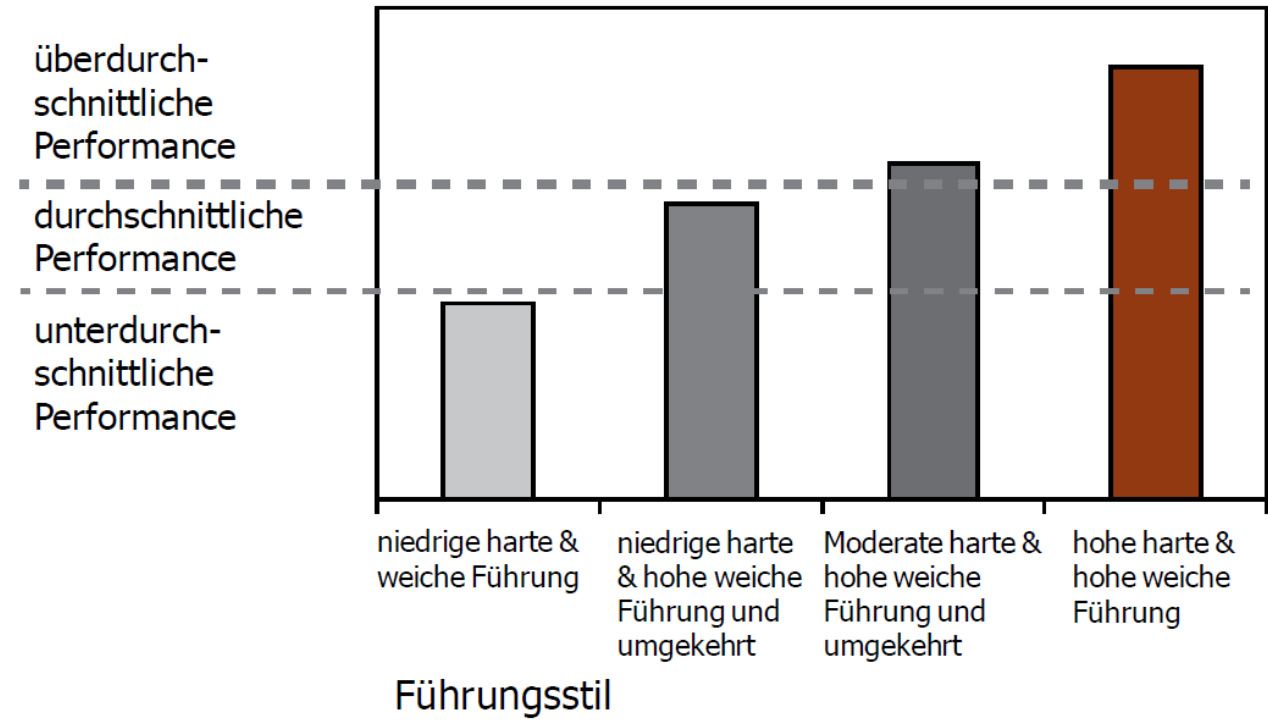
„Im Gegensatz dazu stellen die weichen Faktoren Fähigkeiten dar, welche mit der Emotionalen Intelligenz zu tun haben. Dies bedeutet, dass man sich in Andere Menschen hineinversetzen und gekonnt auf der zwischenmenschlichen Ebene agieren kann. Weitere Beispiele wären der Antrieb, Neues zu lernen, um so seinen Horizont zu erweitern, Begeisterung und Inspiration sowie Motivation der Menschen. Mit weichem Führungsverhalten werden die Faktoren bezeichnet, die mit der Mitarbeiterbeziehung zu tun haben (Wildenmann 2012).

Die Unterscheidung von hartem und weichem Führungsverhalten ist insofern interessant, als dass alle Führungskräfte eine gewisse Ankerposition haben. Die einen tendieren auf die harte Seite, die anderen mehr auf die weiche Seite.“

Quelle: Wildenmann (2015), S. 132.

Harte & weiche Führungs- kompetenzen III

Was ist besser?



Quelle: Wildenmann (2015), S. 133.

Harte & weiche Führungs- kompetenzen IV

Was ist besser?

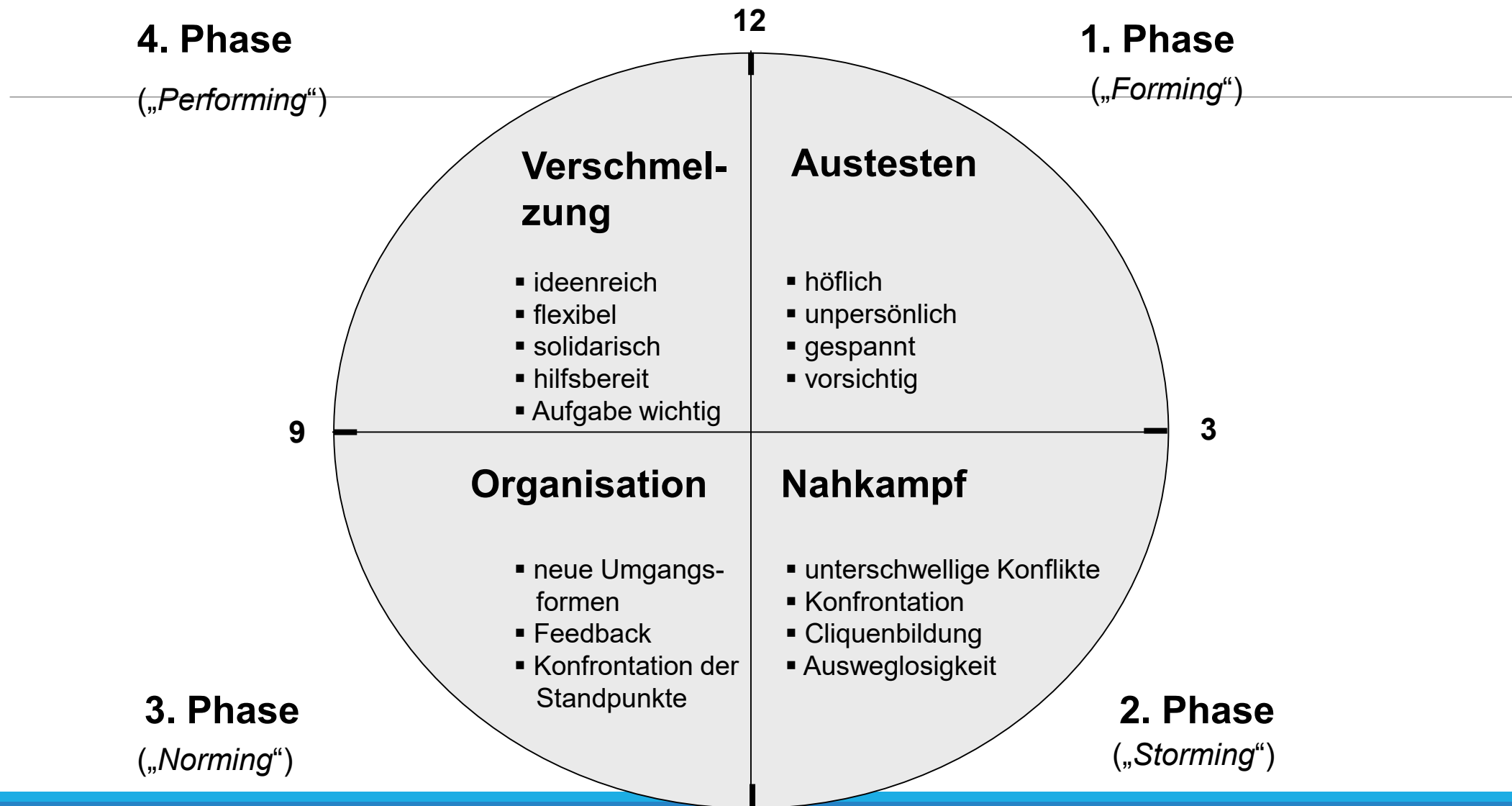
Hybrides Führungsverhalten

- „• Am schwächsten performen die Nur-Soft-Führungskräfte. Sie erreichen von allen Gruppen als Ergebnis ihrer Führungsleistung die geringsten Ergebnisse.
- Daran schließen sich die Führungskräfte an, die sich allein auf ihre Konsequenzen Führungsfähigkeiten verlassen.
 - An diese Gruppe schließen sich die Führungskräfte an, die zwar von der Tendenz ihre Position eher auf der soften Seite haben, zum Ausgleich jedoch ihre konsequenten Führungsfähigkeiten zumindest moderat ausgeprägt haben.
 - Aufbauend auf diese Stufe sind Führungskräfte, die ihre Stärke eher auf der Konsequenzen Seite haben und ausgleichend auf der anderen Seite die soften Faktoren moderat entwickeln konnten.
 - Schließlich zeichnet sich sehr klar ab, dass die Top-Performer auf beiden Seiten quasi als Hybrid-Führungskräfte talentiert und entwickelt sind.“

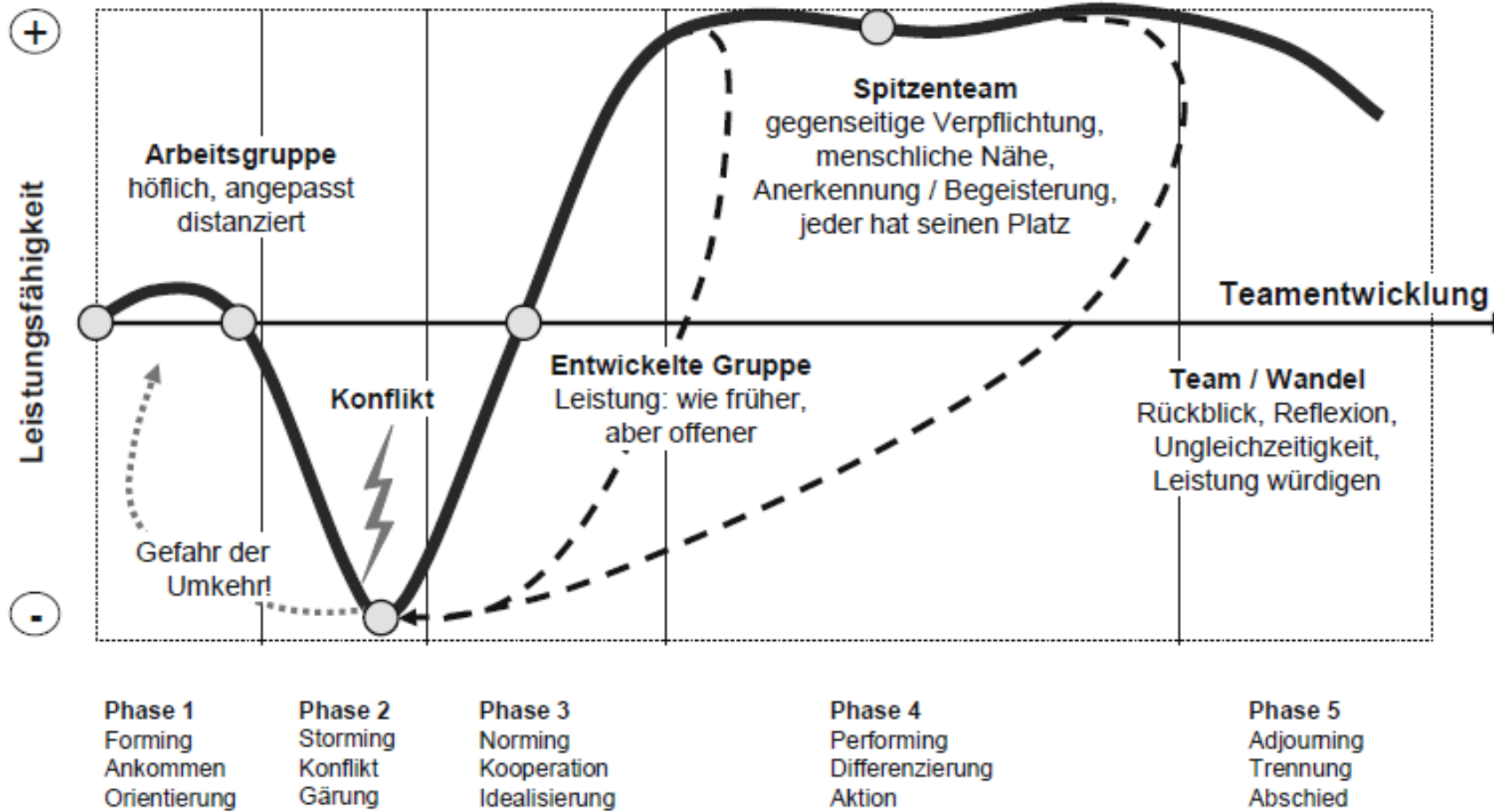
Quelle: Wildenmann (2015), S. 133.

Teamentwicklung als Kompetenz

Teamentwicklungsuhr nach Tuckman (1965)



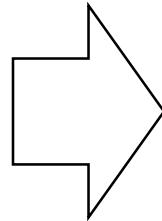
Phasen der Teamentwicklung (B. W. Tuckman u.a.)



Phase I der Gruppenentwicklung Forming (Kontaktphase)

Verhalten

- Mitarbeiter lernen sich kennen, versuchen in Kontakt zu kommen
- Mitarbeiter halten größeren Abstand zueinander
- Kommunikation erfolgt oberflächlich, höflich, unpersönlich
- Kein Festlegen, vorsichtiges Verhalten



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

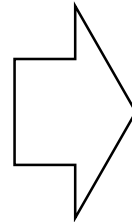
- Unterstützen des Kennenlernens durch offenes eigenes Verhalten
- Anrede mit Namen, Blickkontakt
- „Abholen“, Motivation

Phase II der Gruppenentwicklung

Storming (Arbeitsphase)

Verhalten

- Klären der Ziele, Rangplätze, Rollen
- Austesten, wie weit man gehen kann
- Abklopfen des Moderators nach Referenzen & Schmerzgrenzen
- Infragestellung von Zielen & dem Vorgehens
- Gegenseitiges Unterbrechen, mangelndes Gesprächsverhalten
- Übergehen & Ignorieren anderer Meinungen
- Fehlende Kompromissbereitschaft



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

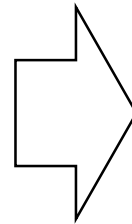
- Vereinbarung Sitzungsziel/Abläufe
- Aufzeigen von Erfahrungen (gelassenes Verhalten zeigen)
- Konsequentes Vorgehen
- Betonung der Gleichheit der Mitglieder und der eigenen Person
- Herausarbeiten trennender und verbindender Standpunkte
- Mittels Feedback die Situation zurückspiegeln, Konsequenzen deutlich machen

Phase III der Gruppenentwicklung

Norming (Organisationsphase)

Verhalten

- Definition eigener Ziele, Vorgehen, Methoden
- Gruppenarbeitsplan für Orientierung und Kontrolle
- Offene Visualisierung von Regelungen, Ergebnissen und Aufgaben



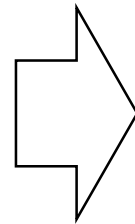
Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Unterstützung bei der Regelfindung
- Einleitung der Regelfindung mit Hilfe gezielter Fragestellungen
- Fixierung/Visualisierung wichtiger Regeln, Absprachen (Protokollierungen)
- Konditionierung wichtiger Regelungen & Absprachen mit Hilfe der wiederkehrenden Präsentation festgelegter Protokollpunkte

Phase IV der Gruppenentwicklung Performing (Arbeitsphase)

Verhalten

- Effizientes, störungsfreies Arbeiten (Idealbild!)
- Ziele, Rollen und Funktionen sind geklärt
- Systematische Problembearbeitung
- Beginn der Entfaltung von Kreativität
- Kooperative Atmosphäre



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Betonung erreichter Zwischenergebnisse
- Motivation des Gruppenverhaltens, Verstärkung des gruppenspezifischen Verhaltens
- Offene Protokollführung

„Digitale“ Kompetenzen

Digitale Grundfähigkeiten

|

„**Digitale Grundfähigkeiten** als zweite Kategorie beschreiben Fähigkeiten, durch die Menschen in der Lage sind, sich in einer **digitalisierten Umwelt zurechtzufinden** und **aktiv** an ihr **teilzunehmen**. Diese Fähigkeiten werden im **Berufsleben** ebenso wie für **gesellschaftliche Teilhabe** (Digital Citizenship) in Zukunft benötigt und von Arbeitgebern bei ihren Mitarbeitern zunehmend vorausgesetzt.“

Beispiele: digitale Wissensgenerierung (digitales Lernen), informierter Umgang mit Daten im Netz (Digital Literacy), Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten

Kirchherr u.a. (2019) S. 5.

Digitale Grundfähigkeiten II

| Fähigkeit | Beschreibung |
|----------------------|---|
| Digital Literacy | Grundlegende digitale Skills beherrschen, z.B. sorgsamer Umgang mit digitalen persönlichen Daten, Nutzen gängiger Software, Interagieren mit KI |
| Digitale Interaktion | Bei Interaktion über Online-Kanäle andere verstehen und sich ihnen gegenüber angemessen verhalten („Digitaler Knigge“) |
| Kollaboration | Unabhängig von räumlicher Nähe und über verschiedene Disziplinen und Kulturen hinweg effektiv und effizient in Projekten zusammenarbeiten, um als Team bessere Resultate als Einzelpersonen zu erzielen |

Kirchherr u.a. (2019) S. 6.

Digitale Grundfähigkeiten III

| Fähigkeit | Beschreibung |
|------------------|--|
| Agiles Arbeiten | In einem für ein Endprodukt verantwortlichen Team iterativ* („Rapid Prototyping“) genau das erarbeiten, was dem Kunden Mehrwert stiftet |
| Digital Learning | Aus einer Vielzahl digitaler Informationen valides Wissen zu ausgewählten Themengebieten aufbauen |
| Digital Ethics | Digitale Informationen sowie Auswirkungen des eigenen digitalen Handelns kritisch hinterfragen und entsprechende ethische Entscheidungen treffen |

Kirchherr u.a. (2019) S. 6.

*iterativ: wiederholend

Welche Kompetenzen brauchen wir?
Analyse der **Trends in der Umwelt & Arbeitswelt**

Systematisierung von Umwelt & Trends: Umweltfaktoren bzw. externe Einflüsse

Standardfolie!

Ökonomische Faktoren

- ✓ Gesamtleistung der Volkswirtschaft: Bruttosozialprodukt, verfügbare Einkommen
- ✓ Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Großhandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise
- ✓ Außenhandelsentwicklung: Wechselkursentwicklung, Terms of Trade
- ✓ öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen
- ✓ Investitionstätigkeit des privaten und des öffentlichen Sektors
- ✓ Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen
- ✓ Internationale Verschuldungen
- ✓ Saisonale Schwankungen

Sozio-kulturelle Faktoren

- ✓ Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt
- ✓ Gesellschaftliche Werthaltungen
- ✓ Konsumgewohnheiten
- ✓ Einstellung zu Bildung und Forschung
- ✓ Einflüsse von Ethik und Religion
- ✓ Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung
- ✓ Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft
- ✓ Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen

Globale Faktoren

- ✓ Attraktive ausländische Märkte
- ✓ Neue industrialisierte Länder
- ✓ Wichtige politische Veranstaltungen
- ✓ Bedeutende globale grenzübergreifende Märkte
- ✓ Unterschiedliche kulturelle Attribute

Technologische Faktoren

- ✓ Produktinnovationen
- ✓ Entwicklung der Energie- und Rohstofftechnologien
- ✓ Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht
- ✓ Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen
- ✓ Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen
- ✓ Produktionstechnologien: Automation, Verfahrenstechnologien
- ✓ Entwicklung von Schlüsseltechnologien
- ✓ Substitutionstechnologien
- ✓ Informations- und Kommunikationstechnologien
- ✓ Rationalisierungstechnologien

Politisch-rechtliche Faktoren

- ✓ Globale politische Entwicklungstendenzen: lokale oder internationale Konflikte
- ✓ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems
- ✓ Regierungsform in relevanten Ländern
- ✓ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik
- ✓ Entwicklungen des internationalen Handels: Integration, Protektionismus
- ✓ erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen
- ✓ Wirtschaftsgesetzgebung (Patentrecht, Produzentenhaftung, Arbeitsrecht)
- ✓ Änderungen in der Steuerpolitik
- ✓ Regulation/Deregulation
- ✓ Rechtssicherheit

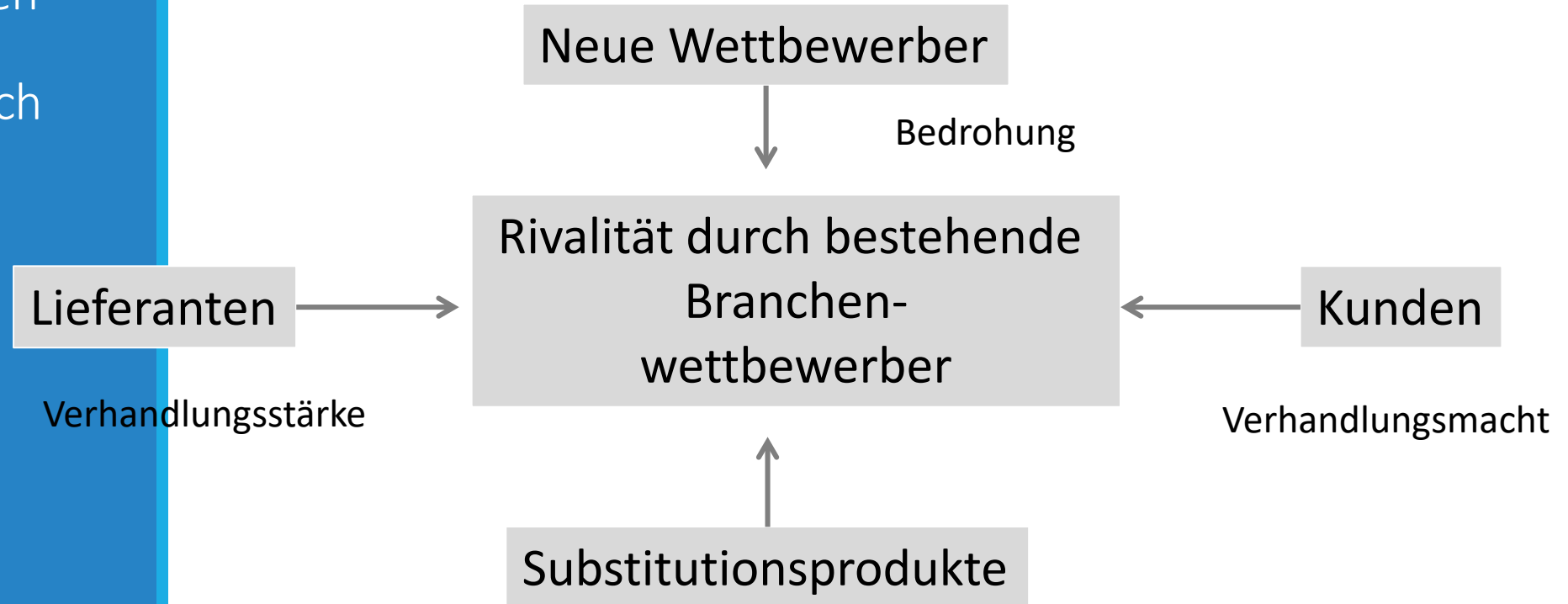
Demografische Faktoren

- ✓ Bevölkerungsentwicklung
- ✓ Bevölkerungsstruktur: Familiengründungen, Sterberate
- ✓ Alterstruktur
- ✓ Anzahl und Größe der Haushalte
- ✓ Struktur der Haushalte: Ein- vs. Mehrpersonenhaushalte
- ✓ Bildungsgrad
- ✓ regionale Verteilung der Bevölkerung
- ✓ Einkommensverteilung
- ✓ Ethnischer Mix

Bildquelle: Kerth/Asum/Stich 2011: Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? (beigefügte CD)

Systematisierung von
Umwelt & Trends:
Managementtechnik
„Analyse & Verstehen von
Branchenentwicklungen
mittels
Five-Forces-Modell nach
M. Porter“

Das Zusammenspiel von fünf Faktoren
bestimmt die Attraktivität einer Branche



Trends

Diversität (Verständnis für Reaktionen)

Bindung & Emotionalität

- „1. Durch die **Globalisierung und prozessuale Organisation entstehen Matrixstrukturen**, die erhebliche Anforderungen an das Einflussverhalten der Führungskräfte und an das Kooperationsverhalten von Mitarbeitern stellen.
2. Ein weiterer Effekt ist die zunehmende Komplexität, die eine **hohe Fähigkeit zur Entscheidung unter Unsicherheit** verlangt.
3. Die zunehmende Diversität der Mitarbeiter stellt hohe Anforderungen an das **psychologische Verständnis für menschliche Reaktionen** und an die Fähigkeit zur adäquaten Reaktion im Führungsverhalten.
4. Der Wunsch der Menschen, **gleichberechtigt beteiligt zu werden**, nimmt in allen gesellschaftlichen Ebenen und nationalen und internationalen Bereichen deutlich zu.
5. Der **Umgang mit Emotionalität** wird zur salonfähigen Management-Kompetenz.“

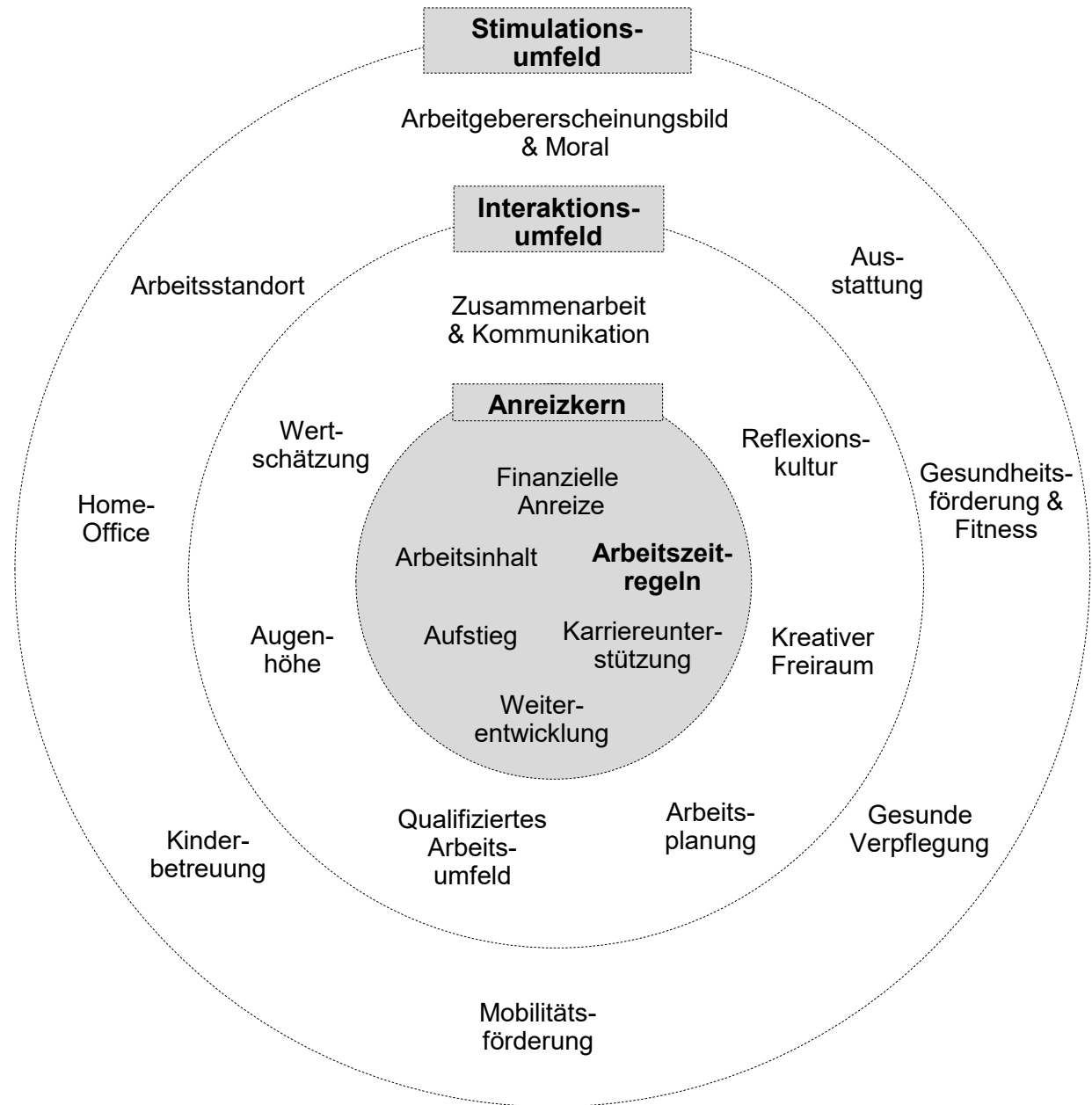
Quelle: Wildenmann (2015), S. 31.

Führungskräfte sollten sich heute im Umgang mit Emotionalität professionalisieren. Chancen des Umgangs mit Emotionen liegen in der Freilegung von Energie, die durch Konflikte oder Frustrationen gebunden ist, in der Schaffung einer Beziehung sowie in der **Schaffung von Commitment und Bindung**.

Quelle: Vgl. Wildenmann (2015), S. 33.

Exkurs: Faktoren einer Arbeitgeber-Bindung

Reflexion: Hat meine Organisation Kompetenzen, um diesen Trend aufzunehmen?



Die zukünftige Arbeitswelt (Franken 2016)

- die Arbeitswelt der Zukunft wird in großem Maß von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) geprägt;
- in der Produktion wird Automatisierung und Robotisierung der Prozesse sowie intelligente Vernetzung von Produkten, Dienstleistungen und Maschinen voranschreiten (Industrie 4.0);
- IKT wird Flexibilisierung der Arbeit, Dezentralisierung und Selbstorganisation fordern und fördern;
- Berufsbilder, Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsprofile werden sich wandeln, was eine spezielle Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten erfordert;
- die internationale Arbeitsteilung wird bei global verteilten Produktions- und Dienstleistungsnetzwerken weiter zunehmen;
- Unternehmensgrenzen werden zunehmend verschwinden zugunsten von globalen Wertschöpfungsketten sowie von Integration von Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern;

Quelle: wörtliches Zitat, Franken (2016), S. 23.

Die zukünftige Arbeitswelt (Franken 2016)

- der Innovationsdruck auf Unternehmen und ihre Beschäftigten wird steigen, insbesondere neue Geschäftsmodelle werden das Innovationsgeschehen bestimmen, von den Beschäftigten wird Wissensarbeit, Kreativität und Innovation erwartet;
- aufgrund des demografischen Wandels und der Zuwanderung werden die Unternehmensbelegschaften älter und vielfältiger werden;
- die Anforderungen und Bedürfnisse jüngerer Beschäftigter werden ein Umdenken in der Führung und Motivation in Unternehmen anregen, mehr direkte Demokratie und Partizipation verlangen;
- hohe Dynamik und Komplexität in Kombination mit der Digitalisierung werden zu einer weiteren Beschleunigung von Veränderungsprozessen und mehr Flexibilität in Unternehmen und im Führungsverhalten führen.

Quelle: wörtliches Zitat, Franken (2016), S. 23.

Veränderung der Bevölkerungsanteile

Fazit: Kompetenzen für das
Management von Generationen

Ich will Freizeit haben, es ist schon
16:30 Uhr vs. für mich ist es wichtig,
die Arbeit heute zu erledigen, das
gehört sich so!

Mehrere Generationen in einem Unternehmen, meist folgende vier Generationen:

- „1. Baby-Boomer-Generation (geboren zwischen 1955 und 1965)
2. Generation X (geboren zwischen 1966 und 1980)
3. Generation Y (geboren zwischen 1981 und 1995)
4. Generation Z (geboren nach 1995).“

Quelle: Franken (2016), S. 92.

Trends aus Investorensicht

MEGATRENDS

Black Rock Investment

- Technologischer Durchbruch
- Demografischer und sozialer Wandel
- Rasante Urbanisierung
- Klimawandel und Ressourcenknappheit
- Globale Wachstumsmärkte

Quelle:

<https://www.blackrock.com/de/privatanleger/themen/megatrends?switchLocale=y&siteEntryPassthrough=true>, Zugriff: 3. Oktober 2020.

Umweltdynamik: Zukunft
aus Investoren-Sicht
Investmentfonds:
Deutsche AM Smart
Industrial Technologies LD

Bildquelle: #eins Kompakt 1/2018 Deutsche Asset Management Investment GmbH

Beispiel
Zukunftstechnologien
(DWS 2017)

Bildquelle: #eins Kompakt 1/2018 Deutsche Asset Management Investment GmbH

FAZIT: Wir benötigen
META-Fähigkeiten, um
unterschiedliche Trends,
Entwicklungen und
Unsicherheiten
beherrschbar zu machen!

- Es gibt viele Untersuchungen zu Trends, die ähnliche Ergebnisse aufzeigen.
- Eine Konzentration auf methodische Aspekte (Wie kann ein Trend beherrschbar gemacht werden?) macht Sinn und nicht nur die Betrachtung inhaltlicher Anforderungen und Themen wie Demografie, Digitalisierung, nachhaltiges Denken!
- Vielmehr stellt sich die Frage, ob es geeignete Kompetenzen gibt, die eine Beherrschbarkeit unterschiedlicher Trends, Komplexitäten und unvorhersehbarer Entwicklungen fördern.

Ansätze zur Bewältigung dynamischer Umwelten

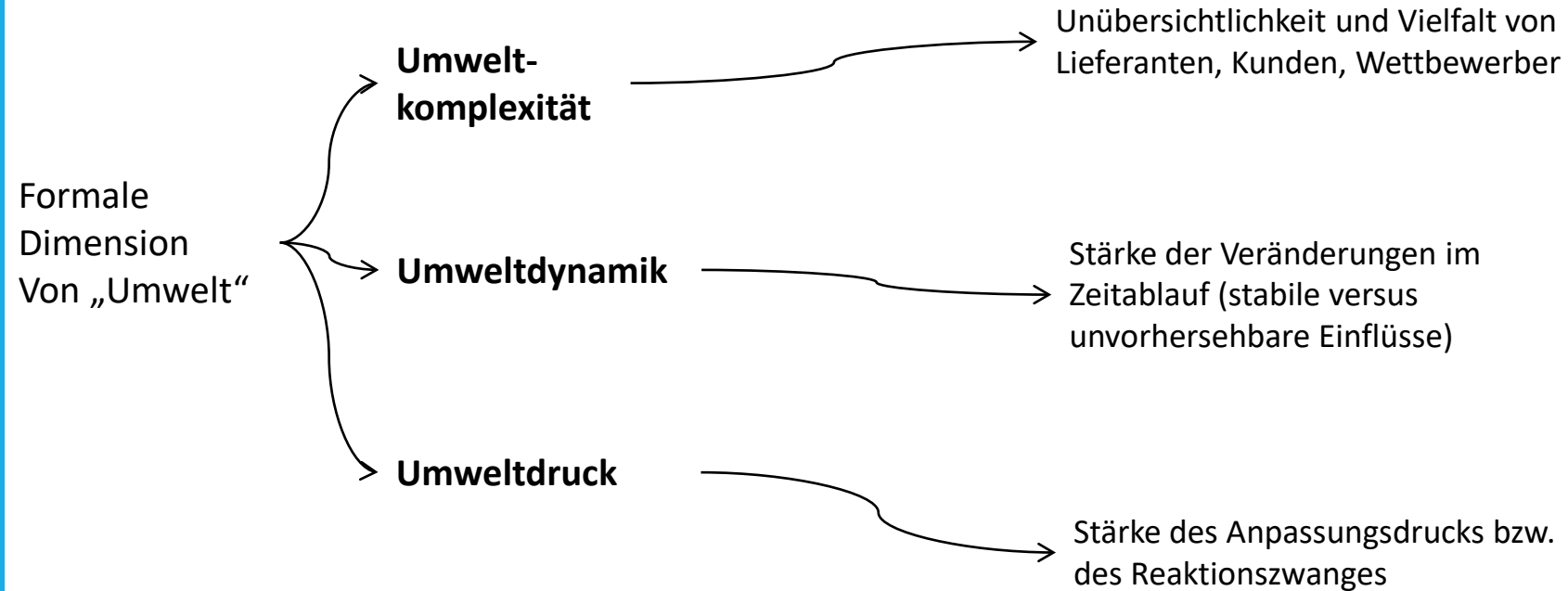
Was ist "VUCA"?

„VUCA ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben.“

[Oliver Bendel, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877>](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877)

Revision von VUCA vom 08.01.2019 - 13:36

Was ist eine dynamische Umwelt?



In Anlehnung an Schreyögg/Geiger (2015)

Ansätze zur Bewältigung dynamischer Umwelten

| | |
|--|--|
| Agilität (Brown/Agnew 1982) | <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, zügig auf ändernde Umstände reagieren zu können. • Vorhandensein einer sehr guten Verfassung und (organisationalen) Beweglichkeit |
| Dynamic capabilities (Teece 2009, Lebrez 2017) | <ul style="list-style-type: none"> • Sich besser und schneller als Wettbewerber zu verändern • Schneller Markttrends zu erkennen • Schneller neue Kompetenzen aufbauen/einkaufen |
| Metacapabilities (Hazy 210; Eiffe 2008) | <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandene Kompetenzen situationsbedingt anzupassen • Vorhandene Kompetenzen zielgerichtet neu kombinieren und auf neue Situationen übertragen |
| Effectuation (Sarasvathy 2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Zukunft nicht vorhersehbar, aber gestaltbar • Entscheidungen werden aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen getroffen (nicht in Hinblick auf Rendite, sondern abhängig von Verlusterwartung) |
| Resilience (Weick/Sutcliffe 2016) | <ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen zur Stärkung der Belastbarkeit eines organisatorischen oder betriebswirtschaftlichen Systems gegenüber äußeren Einflüssen (Vorbeugung, Adaption, Innovation, Kultur) |
| Responsiveness (Sertl/Huberman 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen und Reagieren von/auf sich verändernde Kundenbedürfnisse • Einsatz unterstützender Technologien wie self-service website, answers to frequently-asked technical questions etc. |
| Deutro learning (Argyris/Schön 1978) | <ul style="list-style-type: none"> • Lernen der Vorgehensweise zum Lernen (Prozesslernen). • Idealbild einer lernenden Organisation (Fähigkeit, Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln) |
| Agile Methoden: Lean Startup (Ries 2015), Design Thinking (Brown/Katz 2009), Scrum (Highsmith/Agile Alliance 2001; Gloger/Margetich 2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Lean Start-up: Produktentwicklung direkt mit potenziellen Kunden, schrittweise Entwicklung eines marktfähigen Produktes (Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife) • strukturierter iterativer (empirischer) Prozess zur Lösung von Problemen (Ursprung Industriedesign), interdisziplinäre Zusammenarbeit, kreative Räume, Erstellung Prototypen • Scrum: empirisches, inkrementelles und iteratives Vorgehen bei der Realisierung komplexer Projekte |

Nicht agiles Vorgehen: Einteilung des Projektmanagements in Projektphasen 1-3



Aktivitäten

- Projektidee
- Zuständigkeiten klären
- Ziele skizzieren

Ergebnis

- Projektskizze

Aktivitäten

- Projektkernteam bilden
- Ziele definieren
- Projekt grob strukturieren
- Meilensteine festlegen
- Aufwand schätzen
- Projektumfeld analysieren
- Machbarkeit bewerten

Ergebnis

- Projektdefinition

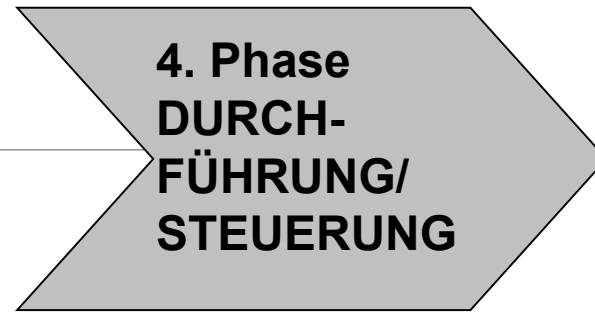
Aktivitäten

- Projektstrukturplan erstellen
- Ablauf- und Zeitplan erstellen
- Personalressourcen planen
- Projektorganisation festlegen
- Kosten- und Finanzplan erstellen
- Wirtschaftlichkeit prüfen
- Risikoanalyse durchführen
- Qualitätssicherung planen
- vergaberechtliche Bedingungen
- Projekthandbuch erstellen

Ergebnis

- Projektplanung
- Projekthandbuch

Einteilung des Projektmanagements in Projektphasen 4-5

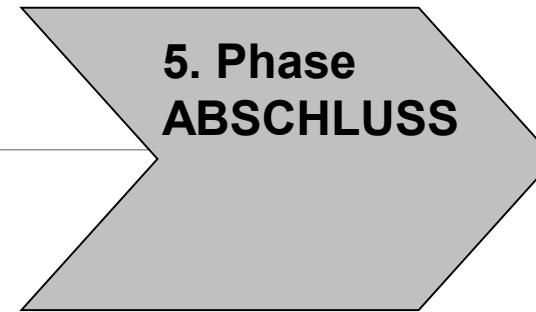


Aktivitäten

- Phase ist je nach Projektbesonderheiten zu untergliedern
- Projektstart durchführen
- Projektcontrolling
- Berichtswesen steuern
- Dokumentation pflegen

Ergebnis

- Produkt/Leistung
- ggf. Teilergebnisse



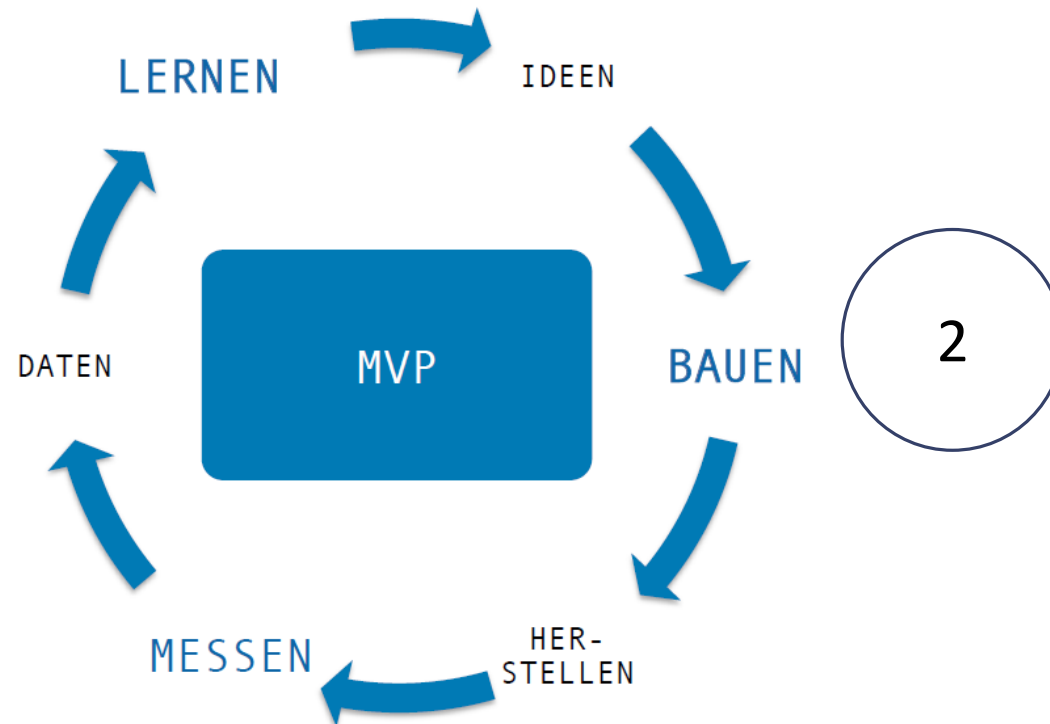
Aktivitäten

- Abschlussbericht (inkl. Erfolgskontrolle erstellen)
- Abschlusssitzung durchführen
- Ressourcen rückführen
- Projektorganisation auflösen

Ergebnis

- Abschlussbericht

Agilität: Wasserfall-Modell und agiles Vorgehen



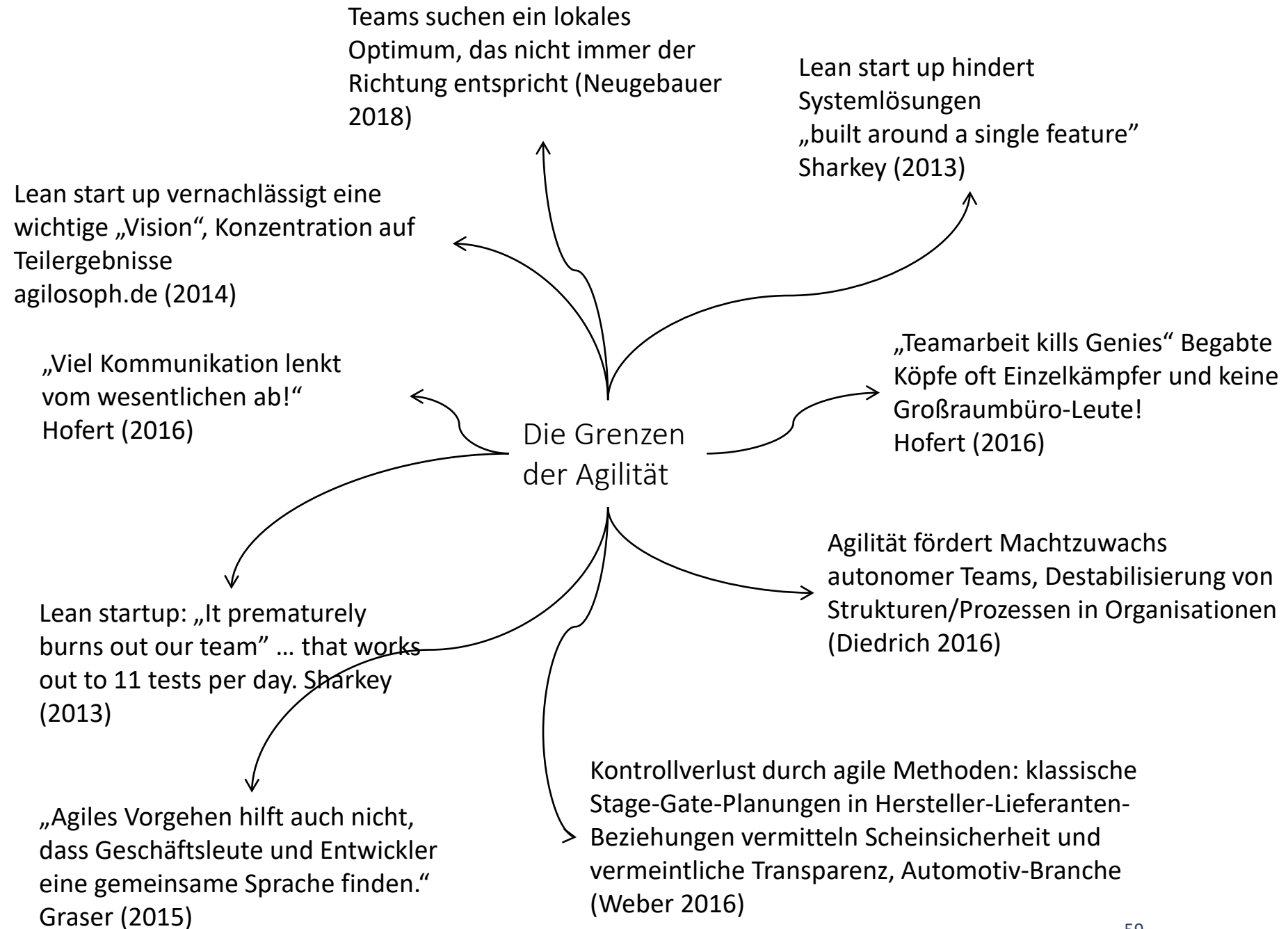
In Anlehnung an Ries (2011)

Agiles Vorgehen; „Lean“ Minimum Viable Product (MVP)

Quelle: Paul Boag / <https://twitter.com/boagworld>

Agiles Vorgehen; „Lean“
Minimum Viable Product
(MVP)

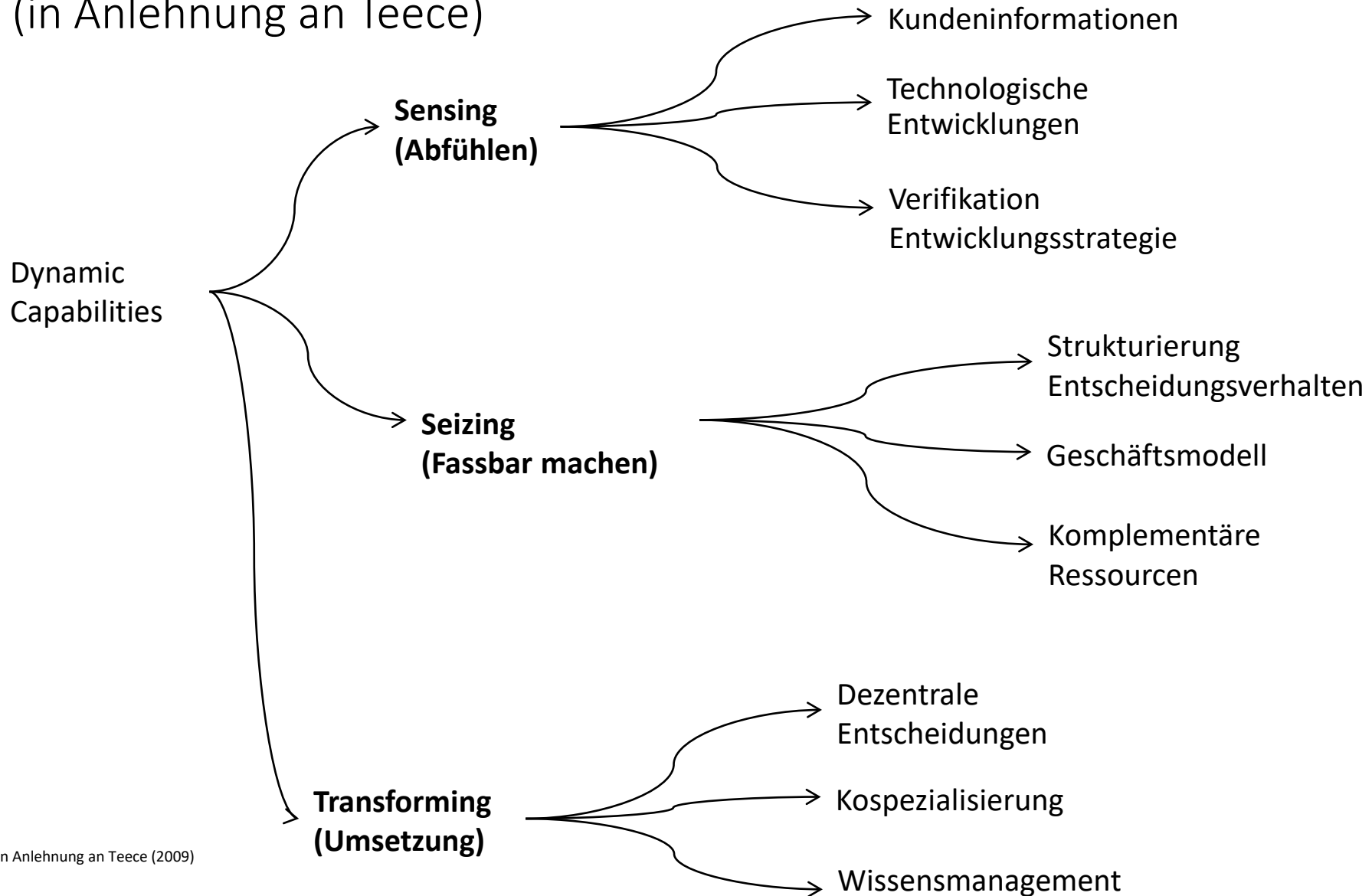
Die Grenzen der Agilität



Das Modell der „Dynamische Fähigkeiten“ als grundlegende Schlüsselkompetenzen

Welche Schlüsselkompetenzen könnten für die Bewältigung von Komplexität, Dynamik, Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit wichtig sein?
Ein Modell nach Teece.

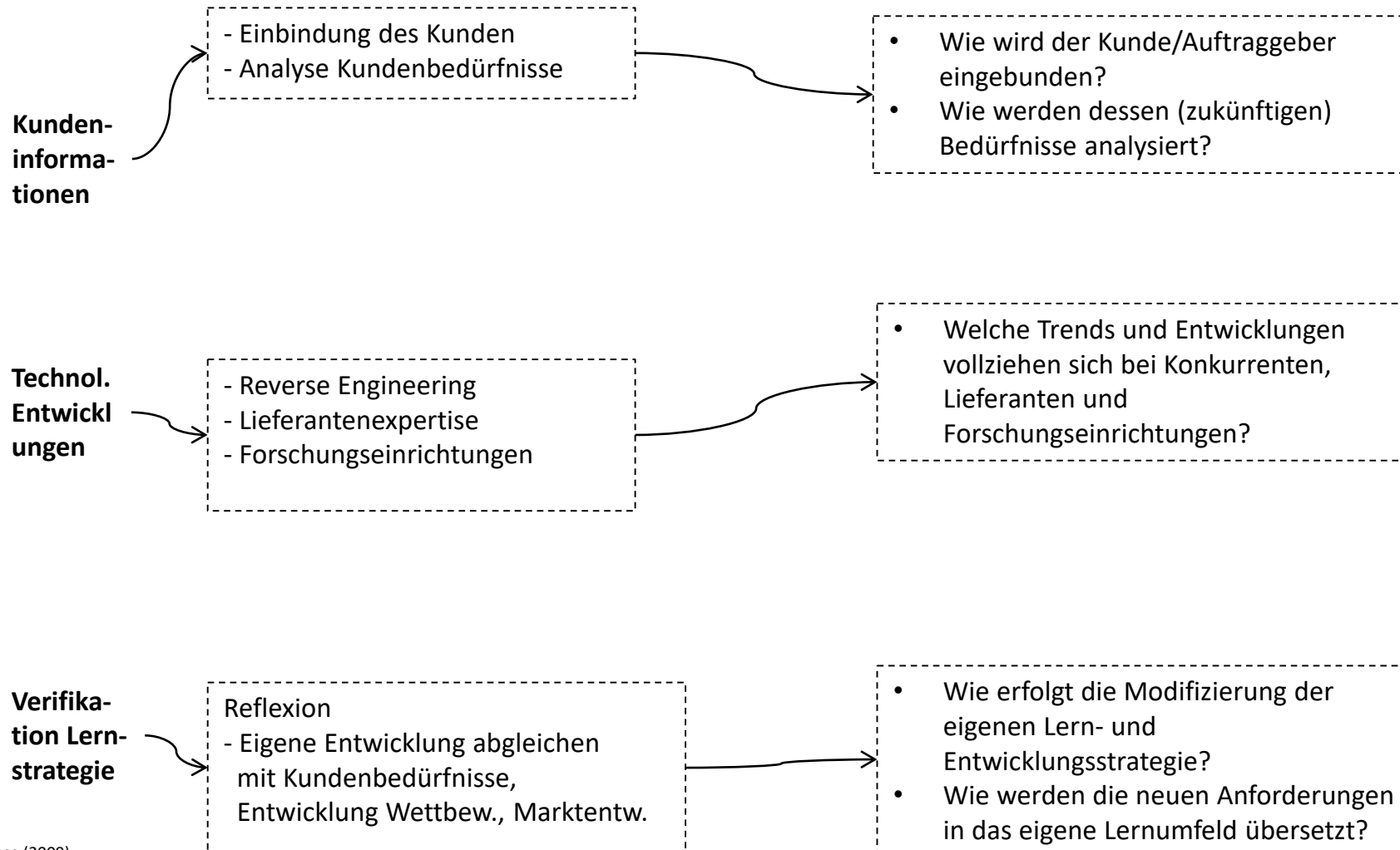
Dynamische Fähigkeiten (in Anlehnung an Teece)



In Anlehnung an Teece (2009)

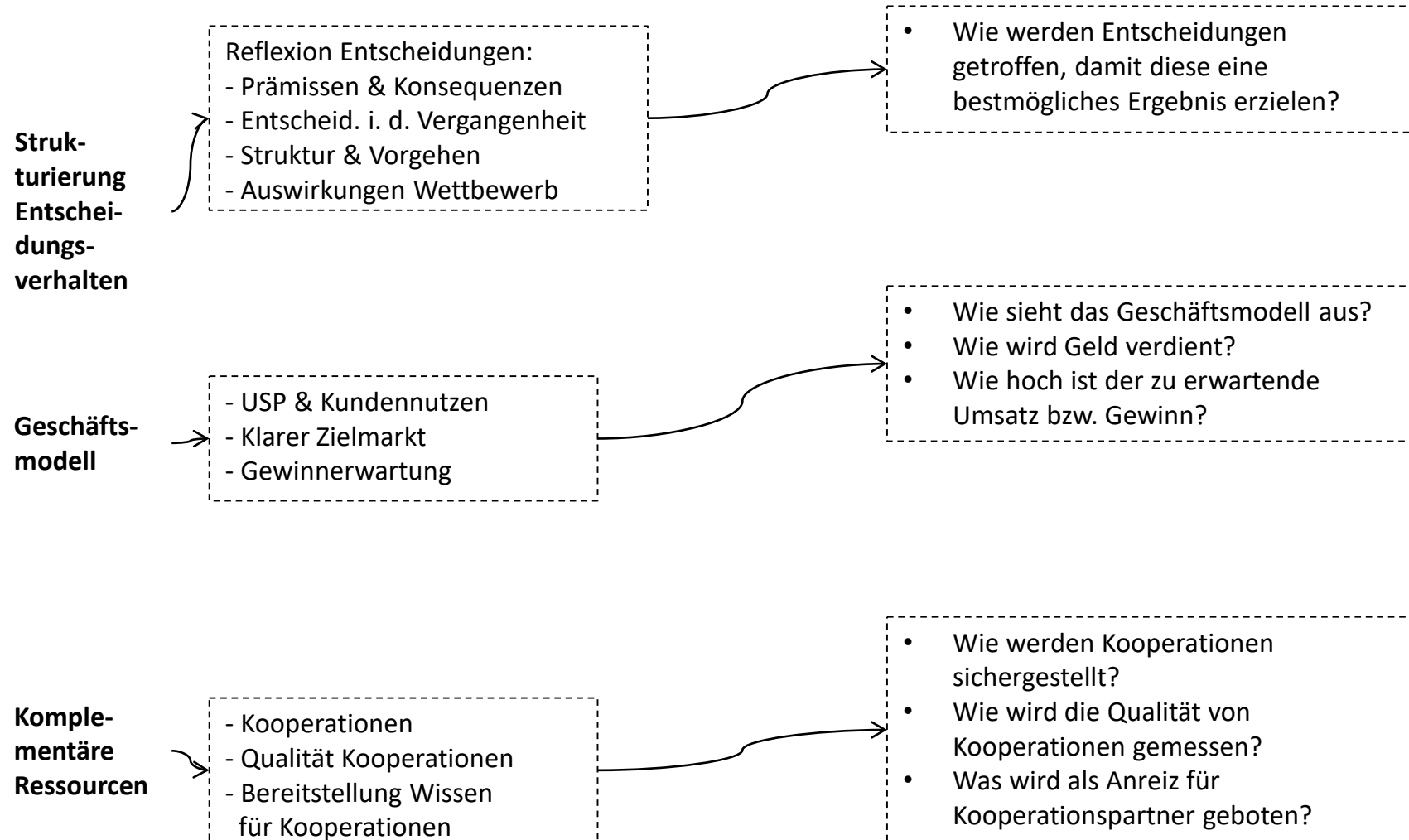
> Sensing: „Ein Gespür für Entwicklungen“ (Wahrnehmung)

Fähigkeiten/Methoden aufbauen, die folgende Fragen beantworten:



> Seizing: „Einen Rahmen gestalten“

Fähigkeiten/Methoden aufbauen, die folgende Fragen beantworten:



> Transforming: „Fähigkeiten umsetzen“

Fähigkeiten/Methoden aufbauen, die folgende Fragen beantworten:

Dezentralisierung Entscheidungen

Reflexion Entscheidungen:
- Intrapreneurship-Verhalten
- Führungsstil
- Trennung operative – strat. Entscheidungen

- Wie wird ein autonomes Entscheidungsverhalten gefördert?
- Wie erfolgt die Trennung zwischen operativen und strategischen Entscheidungen?

Kospezialisierung

- Normen für Einbindung der Kooperationspartner
- Integration v. Management- u. Entwicklungsprozessen
- Commitment Schlüsselpartner

- Welche Standards sind für eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wichtig?
- Wie können Kooperationspartner schnell in den eigenen Arbeitsprozess integriert werden?

Wissensmanagement

- Technologien/Systeme zum Wissensaustausch
- Externalisierung von Wissen

- Wie erfolgt die Weitergabe von Wissen innerhalb des Teams, innerhalb der Organisation?
- Wie wird Wissen gespeichert und zugänglich gemacht?
- Wie wird implizites Wissen übertragen (externalisiert)?

In Anlehnung an Teece (2009)

> Fallbeispiel Dynamische Fähigkeiten (Antworten eines Geschäftsführers einer Projektmanagement-Agentur (Jahresumsatz über 2 Mio., 30 MitarbeiterInnen))

> Sensing: „Ein Gespür für Entwicklungen“

Kunden-
informa-
tionen

- Einbindung des Kunden
- (latente) Bedürfnisse

Aufmerksame Interaktion mit Kunden, Endkunden verstehen

- Projektwelt!, Bedürfnis-Erfassung über Projektarbeit
- „Aufmerksame“ u. „respektvolle“ Kundenkommunikation
- Interesse am Kunden und dessen Probleme
- rasanter Lerneffekt von Jahr zu Jahr
- Etablierung von Methoden wie Scrum (nach drei Jahren)
- **Herausforderung: Verstehen der Bedürfnisse des Endkunden (Kunde unsers Kunden)**

Technol.
Entwick-
lungen

- Reverse Engineering
- Lieferantenexpertise
- Forschungseinrichtungen

Interesse für Netzwerkarbeit und Wissenerwerb- und Verbreitung rund um das Geschäft

- Am Anfang keine Relevanz, eher Zufallsprozess
- Routinen mit der Zeit entwickelt (1. Priorität war Projektarbeit)
- Forschungsprojekte außerhalb des Kerngeschäftes
- Fachartikel, Kundengespräche, Messen
- **Aktive Einbindung in Communities** (u.a. Co-Sprecher, SIBB Forum Digital Platforms & Technologies)

Verifika-
tion FuE-
Strategie

- Reflexion
- Eigene Entwicklung - Kundenbedürfnisse
- Entwicklung Wettbewer
- FuE-Aktivitäten in Forschungseinr.

Verifikation erfolgt on the Projekt-job

- Erfolgt durch Projektgeschäft:
Projekt → Kompetenzen aufbauen → nächstes Projekt → Kompetenzen sichtbar machen/anbieten
- Kompetenzaufbau bei Mitarbeitern und Projektarbeit verlaufen parallel
- **Aufbau eines Kompetenz-Entwicklungsportfolios erfolgt „on the Projekt-job“**

> Seizing: „Einen Rahmen gestalten“

Strukturierung
Entscheidungs-
verhalten

- Reflexion Entscheidungen:
- Prämissen & Konsequenzen
- i. d. Vergangenheit
- Struktur & Vorgehen
- Auswirkungen Wettbewerb

Einbindung interner Experten

- **Reflexion von wichtigen Entscheidungen mit 4-5 Personen**, die Wissen über Technologie- und Markttrends haben
- Strat. Entscheidungen bei GF
- teils experimentelles, chaotisches Herangehen

Geschäfts-
modell

- USP & Kundennutzen
- Klarer Zielmarkt
- Gewinnerwartung
- Abgleich mit Ressourcen

Marktentwicklungscompetenz aus Projektstätigkeit

- Geschäftsmodell hat sich nicht geändert
- Neue Technologien kommen hinzu
- der beste Weg: **Entwicklung neuer Zielgruppen & Märkte aus Projekten und Referenzen heraus** (oft Zufall)
- neue Branchen-Expertise ergibt sich

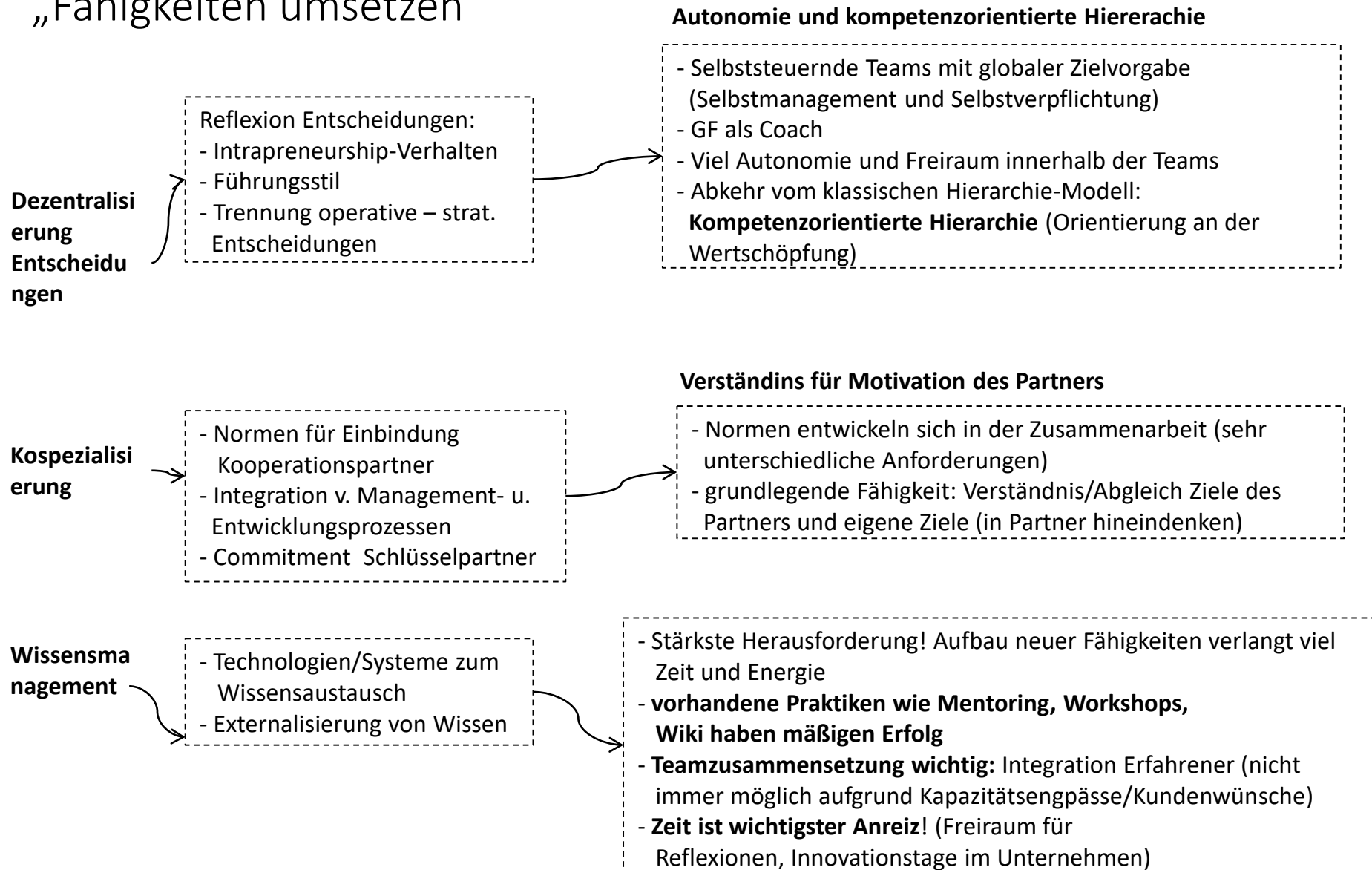
Komple-
mentäre
Ressourcen

- Kooperationen
- Qualität Kooperationen
- Bereitstellung Wissen für Kooperationen

Frühzeitige Zusammenarbeit bei Marktentwicklung

- **Herausforderung (über Partnerschaft lösbar):** Lücke zu schließen zwischen „Was man kann, aber fehlende Erfahrungen“ und „Wann man für Kunden interessant wird“ (Sichtbarkeit)
- **Hohe Qualität der Kooperation: Frühzeitiges Zusammenarbeiten bei Marktentwicklung** (gegenseitige Wertschätzung!)

> Transforming: „Fähigkeiten umsetzen“



Ausgewählte Literatur

Brown, J./Agnew, N. (1982): Corporate Agility. Business Horizons, 1982, Vol. 25, Issue 2, 29-33.

Fox, J. (2017): America's Most Winner-Take-All Industry, Visualized. Verfügbar unter: <https://www.bloomberg.com/view/articles/2017-08-24/america-s-most-winner-take-all-industry-visualized>, Zugriff: 3. März 2018.

Franken, S. (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Springer Gabler.

Hartenstein/Billing/Schawel/Grein (2001): Der Weg in die Unternehmensberatung. Springer Gabler Verlag.

Kerth/Asum/Stich 2011: Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?

Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Springer Gabler Verlag.

Schreyögg /Geiger (2015): Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Springer Gabler Verlag.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden 2008.

Teece, D. J. (2009): Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. OUP Oxford.

Wildenmann, W. (2012): Unveröffentlichtes Skript. Ettlingen.

Wildenmann, B. (2015): 21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen. Konsequenz, essenziell, vertrauensvoll . Springer.