Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Module 3 – Weibliches Unternehmertum

Studenten Handbuch

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.
Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator) .

Contact address:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 0 – DER ROTE FADEN 6

1.0 EINLEITUNG 6

1.1 DIE STRUKTURELLE PERSPEKTIVE 6

1.2 DIE HUMANISTISCHE PERSPEKTIVE 7

1.3 DIE POLITISCHE PERSPEKTIVE 7

1.4 DIE KULTURELLE PERSPEKTIVE 7

1.5 DAS 7-S-MODELL 7

KAPITEL 1 – DIE ENTWICKLUNG DER ORGANISATIONSWISSENSCHAFTEN 9

1.0 EINLEITUNG 9

1.1 DER ANFANG DES FELDES 9

1.2 DENKWEISEN UND PERSÖNLICHKEITEN AB 1900 9

Die wissenschaftliche Betriebsführung und Frederick Taylor 9
Allgemeine Managementtheorie und Henri Fayol (1900) 10
Die Theorie der Bürokratie und Max Weber (1940) 10
Die Human-Relations-Bewegung und Elton Mayo (1945) 11
Revisionismus 11
Die Systemtheorie und Boulding (1950) 14
Der Kontingenzansatz und Lawrence / Lorsch (1965) 14

1.3 (NEUSTE) ORGANISATIONSTHEORIEN 14

Philip Crosby und Qualitätssicherung 14
Henry Mintzberg und Organisationsstrukturierung und strategische Planung 14
Tom Peters und Führungsgrundsätze für die Unternehmensführung 15
Peter Drucker und die Geschäftsleitung 15
Michael Porter 15
Michael Hammer 15
Hammer und Champy 16

1.4 DAS 7S-MODELL 16

Gemeinsame/Signifikante Werte 16
Strategie 17
Struktur 17
Systeme 17
Personal 17
Managementstil 17
Fähigkeiten / Schlüsselfertigkeiten 17

KAPITEL 2 - STRATEGIE 18

1.0 EINLEITUNG 18

Strategie 18
Die Bedeutung einer Strategie für ein Unternehmen 18

2.0 DER PROZESS DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS 18

2.1 SITUATIONSANALYSE 19

Die Definition der aktuellen Vision, Ziele und Strategie 19

2.2 STRATEGIEENTWICKLUNG 22

2.3 PLANUNG UND UMSETZUNG 26

KAPITEL 3 – STRUKTUR **28**
1.0 EINLEITUNG **28**
2.0 ARBEITSTEILUNG UND KOORDINATION **28**
2.1 ÄHNLICHKEIT DER ARBEIT (F-KLASSIFIZIERUNG) **29**
2.2 NACH PRODUKT (P-KLASSIFIZIERUNG, INTERNE SPEZIALISIERUNG) **29**
2.3 KLASSIFIZIERUNG NACH GEOGRAFISCHEN GEBIETEN (G- KLASSIFIKATION, INTERNE SPEZIALISIERUNG) **30**
2.4 KLASSIFIZIERUNG NACH MARKT ODER ZIELGRUPPE (M- KLASSIFIZIERUNG, INTERNE SPEZIALISIERUNG) **30**
3.0 AUFGABENVERTEILUNG IM ZUSAMMENHAND MIT DER GRÖßE UND ART DES UNTERNEHMENS **30**
3.1 AUFGABE, FUNKTION, AUTORITÄT, VERANTWORTUNG, ABTEILUNG **31**
3.2 INTERNE DIFFERENZIERUNG **31**
3.3 INTERNE SPEZIALISIERUNG **31**
3.4 DELEGATION **32**
4.0 GESTALTUNG VON FUNKTIONALEN BEZIEHUNGEN **32**
4.1 LINIENORGANISATION **32**
4.2 STABLINIENORGANISATION **33**
4.3 MATRIXORGANISATION **33**
5.0 ORGANISIEREN NACH MINTZBERG **34**
5.1 GRUNDELEMENTE **34**
5.2 FÜNF KOORDINATIONSMECHANISMEN **35**
5.3 KONFIGURATIONEN **36**
KAPITEL 4 - SYSTEME **38**
1.0 EINFÜHRUNG **38**
2.0 DIE SYSTEMTHEORIE, EINE KURZE METHODISCHE ABHANDLUNG **38**
2.1 KONTROLLE UND KONTROLLPROZESSE **39**
2.2 MODELLBAU UND DAS STEUERUNGSPARADIGMA **40**
3.0 DIE INHALTSSYSTEME EINES UNTERNEHMENS **41**
4.0 EINE TYPOLOGIE VON PRODUKTIONSSYSTEMEN **43**
4.1 EINE ALLGEMEINE BESCHREIBUNG DES PRODUKTIONSPROZESSES **43**
4.2 TYPOLOGIEN **44**
4.3 WEITERE AUSARBEITUNG DER KONTROLLASPEKTE JE NACH ART DES PRODUKTIONSSYSTEMS **45**
KAPITEL 5 – STIL **48**
1.0 EINFÜHRUNG **48**
2.0 MANAGEMENTFÄHIGKEITEN **48**
1. Beeinflussen *48*
2. Ziele setzen *49*
3. Umgang mit verschiedenen Managementstilen *49*
3.0 SITUATIONSMANAGEMENT **51**
3.1 DER SITUATIVE FÜHRUNGSSTIL VON HERSEY UND BLANCHARD **51**
3.2 FÜHRUNGSVERHALTEN **51**

3.3 REIFE DER AUFGABE 53

KAPITEL 6 – PERSONAL 55

1.0 EINFÜHRUNG 55

2.0 DIE REKRUTIERUNG, AUSWAHL UND EINFÜHRUNG 55

3.0 DIE BEWERTUNG 56

4.0 DIE BELOHNUNG 57

Die Person bezahlen 57
Die Arbeit bezahlen 57
Promotion 57

6.0 FEHLZEITEN 58

7.0 KÜNDIGUNG 58

Sofortige Kündigung 58
Kündigung im gegenseitigen Einvernehmen 58
Entlassung aufgrund einer Genehmigung des Instituts für Arbeitnehmerversicherung 59

8.0 DIE PERSONALPLANUNG 59

KAPITEL 7 – FÄHIGKEITEN 60

1.0 EINFÜHRUNG 60

2.0 FÜHRUNGSKRÄFTE UND NACHZÜGLER 60

1. Betriebswirtschaftliche Merkmale 60
2. Unternehmensmerkmale 61

3.0 EXZELLENTE UNTERNEHMEN 61

DIE LERNENDE ORGANISATION 63

KAPITEL 8 – GEMEINSAME WERTE 65

1.0 EINFÜHRUNG 65

2.0 KULTUR, EINE BEGRIFFSKLÄRUNG 65

3.0 DIE FUNKTIONEN EINER KULTUR 66

3.1 DIE ÄUßEREN FUNKTIONEN DER KULTUR 66

3.2 DIE INTERNEN FUNKTIONEN DER KULTUR 67

4.0 DER PROZESS DER KULTURBILDUNG 68

4.1 PRIMÄRE MECHANISMEN DER KULTURBILDUNG 69

4.2 SEKUNDÄRE MECHANISMEN DER KULTURBILDUNG 69

4.3 KULTURARTEN NACH HANDY 69

4.4 ORGANISATIONSKULTUREN UND -KONTROLLE 70

4.5 FÜHRUNG UND KULTUR 71

Kapitel 0 – Der rote Faden

1.0 Einführung

In diesem Kapitel wird der rote Faden dieses Moduls besprochen: das 7S-Modell.
Dieses Model zielt darauf ab, dass der Schüler:

1. Einen Einblick in die historische Entwicklung des Unternehmens gibt
2. Einen Einblick in die Tätigkeiten eines Unternehmens gibt

Ziel 1 wird dargestellt anhand einer Zeitleiste von 1900 bis einschließlich heute. Es werden die wesentlichen Entwicklungen im Managementbereich in den letzten 95 Jahren aufgezeigt und mit den Erfahrungen aus ihrem eigenen Arbeitsumfeld in Verbindung gebracht.

Als Ansichtshilfe verwenden wir die folgenden Perspektiven:

- Die strukturelle Perspektive
- Die humanistische Perspektive
- Die politische Perspektive
- Die kulturelle Perspektive

Jede Perspektive lehrt uns etwas über ein Unternehmen. Ebenso zeigen sie eine Reihe von Aspekten eines Unternehmens auf, die aus der jeweils anderen verborgen geblieben wäre. Die Perspektiven hängen zusätzlich von der Komplexität eines Unternehmens ab. Jedoch sind Unternehmen in den meisten Fällen so kompliziert, dass sie nicht alle aus einer einzigen Perspektive beschrieben werden können.

Wenn jemand wissen möchte, wie die formalen Autoritätsbeziehungen in einem Unternehmen organisiert sind, kann dies aus der strukturellen Perspektive betrachtet werden. Wer wissen will, ob diese formalen Autoritätsbeziehungen auch effektiv funktionieren, muss die Organisation auch aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten: Was ist mit dem Einfluss und der Macht anderer Personen (Funktionäre), die nicht zur Spitze gehören? Die politische Perspektive kann dies verdeutlichen.

1.1 Die strukturelle Perspektive

Unternehmen sind zielgerichtete und rationale Konstruktionen. Sie wurden aufgebaut und gepflegt, um immer so effektiv (zielgerichtet) und effizient (ohne unnötige Kosten) wie möglich zu arbeiten. Unter diesem Gesichtspunkt ist ein Unternehmen strukturiert, d.h. die Arbeit wird aufgeteilt, dadurch wird festgelegt, wer was zu tun hat und wer Verantwortung trägt.
Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern werden unternehmerisch angegangen: Was ist gut für das Unternehmen? Die Motivation der Mitarbeiter ist hauptsächlich extern: Gehalt, Gewinnausschüttung und Prämien. Aus der strukturellen oder rationalen Perspektive werden Dinge sichtbar wie: Die Organisationsstruktur, die Hierarchie, die formalen Verantwortlichkeiten, die Arbeitsteilung, die extreme Motivation, Effektivität und Effizienz.

1.2 Die humanistische Perspektive

Organisationen sind nicht nur zielgerichtete, rationale Konstruktionen, in denen Menschen ein Mittel zur Erreichung der Ziele des Unternehmens sind. Menschen sind nicht nur für Unternehmen, sondern Unternehmen sind (auch) für Menschen gedacht und sind auch dazu da die Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Unternehmen und einzelne Menschen brauchen einander: Effizienz und Effektivität in der Organisation setzen voraus, dass die Arbeit für die Menschen Sinn macht. Wenn man Unternehmen von diesem Ausgangspunkt oder dieser Perspektive aus betrachtet, wird vor allem auf die Bedürfnisse der Menschen geachtet und auf deren sinnvolle Arbeit. Nicht nur extreme Anreize wie ein höheres Gehalt, sondern auch persönlich Motive wie sinnvolle und eigenständige Arbeit können Menschen motivieren. Aus dieser Perspektive werden vor allem Führungsstile und informelle Führung, die intrinsische Motivation von Menschen und die informelle Kommunikation betrachtet.

1.3 Die politische Perspektive

Menschen arbeiten in Unternehmen. Diese haben selten alle die gleichen Interessen. Im Gegenteil, Menschen und Gruppierungen in Unternehmen haben unterschiedliche und auch widersprüchliche Interessen. Zum Beispiel haben die Mitarbeiter eines internationalen Unternehmens eine Mitteilung über den Umzug ihres Unternehmens erhalten, weil die Lohnkosten in anderen Ländern, in der Dritten Welt, deutlich niedriger sind. Innerhalb eines Unternehmens ist es oft ein Kampf um Positionen, Aufgaben oder eigene Räumlichkeiten etc.
Unternehmen können daher auch als Arenen betrachtet werden, in denen um Interessen gekämpft wird. Ein Blick aus politischer Sicht auf Unternehmen, zeigt die unterschiedlichen Interessen und Einflüsse von Menschen und Gruppen, die Ungleichheit und die Zwangsmaßnahmen, wie Regeln, zur Aufrechterhaltung der dominanten Positionen.

1.4 Die kulturelle Perspektive

Unternehmen sind weniger rational als es auf den ersten Blick scheinen mag. Alle Arten von Aktivitäten haben eine symbolische Bedeutung. Mit diesen Symbolen drücken sie die Kultur des Unternehmens aus: die gemeinsamen Ansichten, die die Mitglieder des Unternehmens über die dieses haben, was sie voneinander erwarten können und was nicht. Aus kultureller Sicht sind dies Statussymbole, Mythen, Zeremonien (Jubiläen...). Das Arbeitsklima, die Umgangsformen usw. Beispiele für solche symbolischen Aktivitäten finden sich in der Dekoration der Räume (vergleichen Sie beispielsweise den Raum des Direktors mit dem Raum andere), einem privaten Parkplatz, der Kleidung, die getragen wird und nicht getragen wird, der Art und Weise wie gesprochen wird, sowie den Umgangsformen zwischen Management und Personal und so weiter und so fort.

1.5 Das 7-S-Modell

Ziel 2 ist mit einem Geschäftsmodell des bekannten Büros McKinsey verknüpft, dem sogenannten 7-S-Modell. Dieses Modell besteht aus sieben Elementen, die untrennbar miteinander verbunden sind. Der Nutzen dieses Models besteht dran, dass es eine nützliche Unterstützung bei der Analyse eines Unternehmens sein kann.

Im Mittelpunkt dieses Modells steht die Vision des Unternehmens. Die Vision ist ein Managementinstrument, mit dem der Geschäftsbetrieb auf folgende Weise beeinflusst werden kann:

1. Es richtet die Aufmerksamkeit auf die relevanten Aktivitäten des Unternehmens (das „Kerngeschäft“).
2. Es schafft einen Rahmen, aus dem die Mitarbeiter ableiten können, wie relevante Aktivitäten in das Unternehmen eingeführt werden müssen und wie diese Aktivitäten zu einem größeren Ganzen passen (Richtung geben).
3. Es ist ein Weg, um Mitarbeiter zu motivieren.

Die anderen Aspekte des Unternehmens sind untrennbar mit dieser Vision und untereinander verbunden. Wenn sich ein Aspekt ändert, bedeutet das, dass sich auch andere Aspekte des Unternehmens ändern werden.
Bei der Verwendung aller Aspekte, werden eine Reihe von Blickrichtungen angeboten, um das eigene Unternehmen gezielt betrachten zu können. Welche Stärken und Schwächen sind sichtbar? Was verursacht sie? Welche Probleme bringt die aktuelle Situation in ihrem Unternehmen mit sich? Wie könnten diese Probleme angegangen werden? Welche Rolle spielt das Management? Welche Rolle spielst du selbst?

Kapitel 1 – Die Entwicklung der Organisationswissenschaften

1.0 Einführung

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels;

1. Kennen Sie einige wichtige Denkweisen und Persönlichkeiten aus der Geschichte der Organisationswissenschaften;
2. Haben Sie einen Einblick gewonnen in die aktuellen Entwicklungen auf dem Gebiet der Organisationswissenschaften;
3. Können Sie eine Beziehung zwischen den Denkrichtungen und Persönlichkeiten und derer Bedeutung auf die Art und Weise, wie die heutigen Unternehmen strukturieret sind, herstellen;
4. Können Sie die Anzahl der Themen, die im weiteren Verlauf des Kurses behandelt werden, besser platzieren.

1.1 Der Anfang des Feldes

Sokrates und Platon definierten im vierten Jahrhundert vor Christus, Theorien über Führung, Aufgabenverteilung und Spezialisierung. Als Kurs wird es zum ersten Mal in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in den USA unterrichtet. In vielen Ländern wurde die Organisationswissenschaft kurz nach dem Zweiten Weltkrieg eingeführt. Unternehmen, die nach der industriellen Revolution größer wurden, benötigten separate Managementfähigkeiten. Der Kurs war sehr technisch orientiert, später wurden Aspekte wie Betriebswirtschaft, Logistik, Verhaltens- und Rechtswissenschaften einbezogen.

1.2 Denkweisen und Persönlichkeiten ab 1900

In dieser Dokumentation werden einige wichtige Persönlichkeiten genannt bezüglich der Organisationstheorie. Entscheidend ist, dass diese Namen in der historischen Perspektive eingeordnet werden.

Die wissenschaftliche Betriebsführung und Frederick Taylor

Wissenschaftliche Betriebsführung ist ein systematischer, kohärenter Geschäftsansatz für die Art und Weise, wie die Produktion organisiert sein sollte.
Einige Kernpunkte aus seiner wissenschaftlichen Betriebsführung-Theorie über Management und Management im Unternehmen.

1. Eine wissenschaftliche Analyse der Arbeit und Durchführung von Bewegungsstudien. Die Ergebnisse können zu einer Standardisierung und Normalisierung des Produktionsprozesses und dem Einsatz von Maschinen und Materialien führen.
2. Eine weitreichende Arbeitsteilung und Ausbildung der Arbeiter, in der jede Handlung und Bewegung genau vorgeschrieben wurde. Der richtige Mann am richtigen Ort durch sorgfältige Selektion.
3. Eine enge und freundliche Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitern.

4. Die Manager sind verantwortlich für die Analyse und Suche nach Arbeitsmethoden und die Schaffung von Produktionsbedingungen. Zuvor wurde dies auf die durchführende Ebene verschoben.
5. Einführung einer Leistungsprämie mit dem Ziel, niedrige Produktionskosten zu erreichen.

Frederick Taylor

Frederick Taylor kann als Träger dieser Theorie angesehen werden, die tatsächlich im großen Stil eingeführt wurde. Heutzutage begegnen wir in vielen Unternehmen Elemente des Taylorismus.
Der Einfluss von Taylors Ideen ist stark. Wo seine Prinzipien angewendet wurden, stieg die Produktivität, was die Anwendung schnell verbreitete. Die wissenschaftliche Betriebsführung war mit der Idee des Menschen als Erweiterung der Maschine, monotoner Arbeit, Einschränkung der Freiheit und dem Verschwinden der Freude an der Arbeit verbunden. Weitere Folgen von Taylors Ideen waren, dass sich die Kontrolle und Verwaltung der Produktionsabteilung in der gesamten industriellen Welt verbesserte. Nach der Produktion wurden auch die Verwaltung und der Vertrieb nach seinen Methoden aufgebaut. Aktuelle Themen wie Beschäftigungsstudien, Arbeitsverwaltung, Stellenbeschreibungen und Klassifizierungen, lassen sich direkt auf seine Ideen zurückführen.

Allgemeine Managementtheorie und Henri Fayol (1900)

Die allgemeine Managementtheorie ist ein kohärentes System von Ansichten darüber, wie Unternehmen in ihrer Gesamtheit kontrolliert werden müssen.
Die Theorie unterscheidet sechs unabhängige Managementbereiche, Technik, Handel, Finanzen, Selbstschutz (d.h. Sicherheit von Menschen und Eigentum), Rechnungswesen und Kontrolle.

Die Steuerung besteht aus fünf Aufgaben:

- Planung oder Ausblick: Erstellung eines Aktionsplans für die Zukunft;
- Zu organisieren: der Aufbau der Unternehmen von Menschen und Ressourcen;
- Befehl: Sicherstellung der stetigen Arbeit der Mitarbeiter;
- Zu koordinieren: die Aktivitäten miteinander;
- Überprüfen: Sicherstellung der Übereinstimmung von Planung und Ergebnisse

Henri Fayol

Henri Fayols Erfahrung als Direktor eines Bergbauunternehmens brachten ihn dazu, eine Theorie des allgemeinen Managements zu formulieren. Seine Theorie gilt für das gesamte Unternehmen. Insofern weicht er von Taylor ab, der sein System aus und für die Produktion baute. Fayols Theorie ist auch für andere Arten von Unternehmen, neben Industrieunternehmen, gedacht. Für Fayol war die Einheit der Führung das wichtigste Prinzip. Jeder Mitarbeit hat nur einen Chef über sich. Seine Theorie ist ebenso auf kleinere Unternehmen anwendbar.

Die Theorie der Bürokratie und Max Weber (1940)

Große Unternehmen haben nach der Bürokratietheorie folgende Merkmale:

- Eine starke Aufgabenteilung;
- Hierarchische Befehlsstruktur;
- Genau definierte Berechtigungen und Verantwortlichkeiten;
- Unpersönliche Beziehungen zwischen Beamten;

- Rekrutierung auf der Grundlage von Kompetenzen; Wissen statt Vetternwirtschaft und Schubkarren;
- Förderung und Belohnung auf Grundlage objektiver Kriterien und Verfahren;
- Ausführung der Arbeiten nach Routineregeln;
- Alle Daten werden schriftlich erfasst, so dass alles überprüft werden kann;
- Die Macht der Zuständigen, auch der höchsten, unterliegt Einschränkungen.

Max Weber

Max Weber betrachtete Unternehmen aus soziologischer Sicht. Weber beschäftigte sich hauptsächlich mit Regierungsorganisationen und Großunternehmen. Weber sah in der Bürokratie eine ausgezeichnete Ressource, um die gesetzten Verwaltungsziele zu erreichen, sowie eine Organisationsform, die so perfekt organisiert ist, dass die Aufrechterhaltung sich selbst zum Ziel entwickelt. Die Betonung der technischen Perfektion bedeutet jedoch, dass die Struktur wichtiger wird als die Unternehmensziele, was Folgen für die Kontinuität des Unternehmens haben könnte. Man trifft immer noch auf Merkmale, die dem bürokratischen Modell von Weber in großen Unternehmen entsprechen.

Die Human-Relations-Bewegung und Elton Mayo (1945)

Human-Relations-Bewegung

Eine Antwort auf die wissenschaftliche Leitung ist die Human-Relations-Bewegung. 1927 wurde eine Studie über den Einfluss der Lichtintensität auf die Arbeitsleistung der Produktionsarbeiter in den Hawthorne-Werken von General Electric durchgeführt. Die Lichtintensität wurde in einer Gruppe erhöht, während sie in einer Kontrollgruppe konstant gehalten wurde. Die Produktion stieg zwar an, aber zum Erstaunen der Forscher stieg die Produktion in der Kontrollgruppe ebenso schnell an. Auch wenn die Lichtintensität auf das absolute Minimum reduziert wurde, stieg die Produktivität weiter an. Es war unverständlich.

Elton Mayo

Elton Mayo von der Harvard University wurde hinzugezogen. Von 1927 bis 1924 absolvierte er Tests, in denen sich die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Bereichen verbesserten. Jede Veränderung brachte eine Steigerung der Produktion und die Menschen fühlten sich weniger müde.
Im obigen Lichtintensitätsexperiment schien die zugrunde liegende Ursachen die Aufmerksamkeit zu sein, die die Menschen während des Experiments erhielten. Es hat sich gezeigt, dass Aspekte wie Aufmerksamkeit, Gewissheit, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Wertschätzung usw. entscheidend für das Ergebnis sind. Diese Daten haben zu einer Reihe von Studien geführt, die den Grundstein für den sozialen Ansatz von Unternehmen gelegt haben. Die Bewegung geht davon aus, dass zufriedene Mitarbeiter oft maximale Arbeitsleistungen erbringen. Zusammenarbeit war das Zauberwort und deshalb sind soziale Kompetenzen für Manager sehr wichtig.

Revisionismus

Zwischen 1950 und 1955 gab es Kritik an der Human-Relations-Bewegung. Die Leute fanden es zu idealistisch, viel zu einseitig auf den Menschen ausgerichtet. Sie wollten wieder zurück zum wissenschaftlichen Management oder einer Synthese des wissenschaftlichen Managements und der Human-Relations-Bewegung. Es wurde die Notwendigkeit betont, die Human-Relations-Bewegung zu

revidieren, was zu dem Begriff Revisionismus führte. Die Autoren, die versucht haben, die beiden Ströme zu verbinden, sind Likert, Maslow, Blake and Mougton und Douglas McGregor.

Likert

Likert tat es auch auf seine eigene Weise. Er konzentrierte sich auf die Organisationsstruktur in Verbindung mit Kommunikation und entwickelte die Verbindungsstruktur (Abbildung 1.1), wobei das Unternehmen aus überlappenden Gruppen besteht und der Leiter der Gruppe auch Mitglied der höheren Gruppe ist.

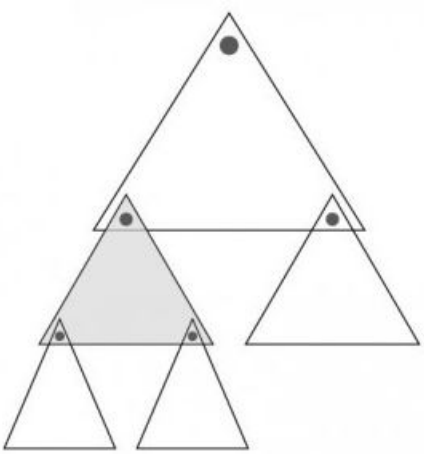


Abb. 1.1 Linking Pin

Maslov

Maslov unterschied fünf Ebenen von Bedürfnissen nach der Zufriedenheit, die jeder Mensch anstrebt. Sobald eine niedrige Ebene erfüllt ist, wird die Erfüllung der nächsten Ebene angestrebt.

In sequentieller Reihenfolge sind dies:

1. Physiologische Bedürfnisse (essen, trinken, schlafen);
2. Sicherheitsbedürfnisse (Sicherheit, Stabilität, materielle Grundsicherung);
3. Soziale Bedürfnisse (Freundschaft);
4. Individualbedürfnisse (Prestige, Erfolg);
5. Selbstverwirklichung (Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, Kreativität).

Diese Bedürfnisse stellte er in Form einer Pyramide dar:

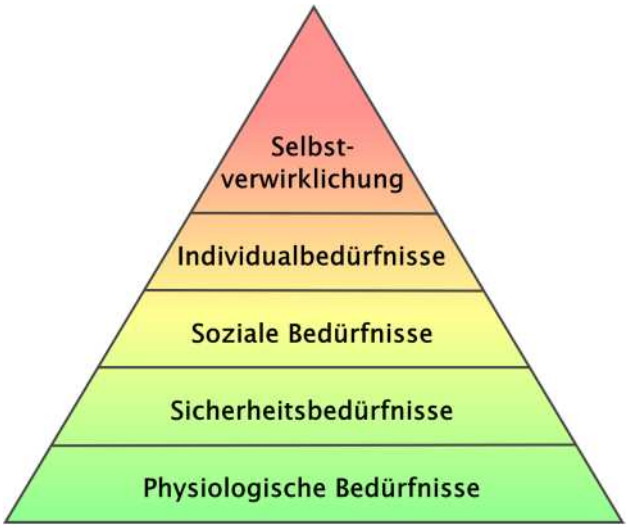


Abb. 1.2 Maslov Bedürfnispyramide

Blake und Mouton

Blake und Mouton haben ein Führungsdiagram entwickelt, mit dem sie zu einer Vielzahl von Führungsstilen gekommen sind. Sie kommen zu dem Schluss, dass es zwei Dimensionen der Führung gibt, nämlich den Grad der Produktions- oder Aufgabenorientierung und den Grad der Menschenorientierung. Inwieweit sich der Manager auf die Produktion oder auf die Menschen konzentriert, erscheint in seiner Matrix.

ABBILDUNG FEHLT

Douglas McGregor

In seinem Buch entwickeltet Douglas 1960 einen Ansatz, bei dem er zwei Ansichten eines Menschen in der Organisation, die er Theorie X und Y nannte, gegenüberstellte.

Die Theorie X basiert auf den folgenden Annahmen:

- Ein Mensch ist faul und hat eine Abneigung gegen Arbeit;
- Ein Mensch will und kann nicht denken;
- Ein Mensch muss zur Leistung gezwungen werden und ist nur an Geld interessiert;
- Ein Mensch hat Angst, Verantwortung zu übernehmen und lässt sich lieber führen;

Die Theorie Y basiert auf den folgenden Annahmen:

- Ein Mensch will arbeiten und findet es so natürlich wie entspannt;
- Ein Mensch ist einfallsreich, kreativ und hat Phantasie;
- Ein Mensch leistet, wenn er sich entwickeln kann und wenn er mit immateriellen Werten belohnt wird. Geld ist nicht der einzige Anreiz;
- Ein Mensch ist bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Diese Theorie basiert auf der Motivation, dass Menschen in Unternehmen funktionieren müssen.

Die Systemtheorie und Boulding (1950)

Der Systemansatz besagt, dass das Management organisatorische Probleme integriert angehen muss. Das bedeutet, dass nicht nur die Interessen eines Teils des Unternehmens betrachtet werden muss, sondern auch den Einfluss der getroffenen Entscheidungen auf das Gesamtunternehmen. Es kommt oft vor, dass das Management versucht, die Probleme innerhalb der eigenen Abteilung zu lösen, ohne die anderen Abteilungen zu betrachten.
Der Abbau von Lagerbeständen führt zu Einsparungen, kann aber langfristig zu einem inakzeptablen Ausbleiben von Umsätzen führen. Dieses Beispiel zeigt die Wichtigkeit des Systemansatz, da die Reaktionen auf jede Aktion in Bezug auf Art und Größe visualisiert werden können.

Boulding

Kenneth Boulding ging Unternehmen als System an, also als eine Summe von zusammenhängenden Teilen. Ein weiteres wichtiges Element dieser Sichtweise ist, dass Unternehmen mit der Außenwelt (Umwelt) interagieren.

Der Kontingenzansatz und Lawrence / Lorsch (1965)

„Der einzig beste Weg des Managements“. Das wissenschaftliche Management wurde durch das Ereignis einer Langzeitstudie über die Wirksamkeit von hundert englischen Unternehmen endgültig untergraben. Der von ihnen eingeführte Begriff der Kontingenz bedeutet eine situative Determination. Die Theorie besagt, dass die Wahl für bestimmte Managementtechniken stark von den Umständen abhängt, unter denen sich das Unternehmen befindet. Die Umgebung ist ein wichtiger Einflussfaktor den der Kontingenzansatz für ein Unternehmen berücksichtig. Umweltveränderungen beeinflussen die Managementtechniken, die bei einer Änderung eingesetzt werden.

Die Schlussfolgerung von Lawrence und Lorsch war, dass unterschiedliche Umstände zu einer unterschiedlichen Konstruktion von Unternehmen, Zielen und Arbeitsmethoden führen werden, wenn sie optimal arbeiten wollen.

1.3 (Neuste) Organisationstheorien

Philip Crosby und Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist ein wichtiger Trend in der Organisationswissenschaft. Der Begründer dieser Theorie ist der Amerikaner W. Deming.
Philip Crosby ist einer der berühmtesten „Qualitäts-Gurus“, der die Theorie des Total-Quality-Management entwickelt hat, die derzeit in vielen Unternehmen auf der ganzen Welt angewendet wird. Die Arbeit mit dem Null-Fehler oder fehlerfreien Produktionskonzept ist für Crosby von zentraler Bedeutung. Eine einwandfreie Produktion ist das, was ein Unternehmen anstreben muss, sagt Crosby.

Henry Mintzberg und Organisationsstrukturierung und strategische Planung

Henry Mintzberg überrascht immer wieder mit seinen Beiträgen zur Strukturierung von Unternehmen. Mintzberg ist Professor an der McGill University in Montréal. Er ist Autor mehrer Werke. Sein Grundlagenwerk „The structuring of organizations“ ist sehr bekannt. In diesem Werk

versucht er, die wichtigsten Organisationstheorien zusammenzuführen, um aufzuzeigen, wie Organisationen am besten strukturiert werden können.

Tom Peters und Führungsgrundsätze für die Unternehmensführung

Tom Peters hat zusammen mit Robert Waterman das sehr bekannt Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ geschrieben, von dem 4 Millionen Exemplare verkauft wurden. Sie haben die Erfolgsfaktoren einer Reihe von Großunternehmen aufgelistet und sind zu acht Faktoren gelangt:

1. Starke Handlungsorientierung;
2. Aufrechterhaltung einer engen Beziehung zum Kunden;
3. Schaffung von Unternehmertum und Unabhängigkeit;
4. Die Mitarbeiter sind die Hauptquelle der Produktivität;
5. Angetrieben von Werten und Überzeugungen;
6. Bleib bei den Sachen, die du kennst;
7. Einfacher Aufbau mit Supportabteilungen in begrenzter Größe;
8. Der Vorstand ist sowohl zentral als auch dezentral.

In dem Buch „Kreativeschaos“ schreibt Tom Peters, dass das Chaos zur Norm geworden ist. Führungskräfte werden täglich mit großen Veränderungen konfrontiert, die unter anderem durch die Entwicklung von Automatisierung und Telekommunikation motiviert sind.

Peter Drucker und die Geschäftsleitung

Er wird als der Patriarch der Management-Gurus bezeichnet. Drucker sagt, dass wir die industrielle Revolution hinter und gelassen haben. Wir befinden uns jetzt in einer Wissensrevolution.
Wissen ist zu einem wesentlichen Produktionsfaktor geworden. Das Wirtschaftswachstum wird nicht mehr durch Landwirtschaft und Industrie verursacht, sondern durch die Steigerung der Produktivität im Wissens- und Dienstleistungssektor.

Michael Porter

Porter ist Professor an der Harvard University und hat einen großen Einfluss auf die Entwicklung des strategischen Denkens und Handelns in Unternehmen. Porter hat Werkzeuge für Entscheidungsträger entwickelt, unter anderem im Hinblick auf Strategie- und Wettbewerbsanalysen. Diese werden später im Theoriebuch diskutiert.

Michael Hammer

Als Gründer von BRP (Business Process Re-engineering) betont er, dass sich unsere Unternehmen in den letzten 500 Jahren nicht wirklich verändert haben. Sie basiren auf drei Prinzipien:

1. Die Grundeinheit der Arbeit ist die Aufgabe.
2. Einfache Aufgaben werden Geringqualifizierten erledigt.
3. Es wird zwischen „Testamentsvollstrecker“ und „Manager“ (Hierarchie) unterschieden.

In einem Umfeld, das sich langsam verändert und von Berechenbarkeit und Kontinuität geprägt ist, haben sich diese Prinzipien als recht gut bewährt. In dieser turbulenten Zeit mit ihren rasanten technologischen Entwicklungen und der Entstehung globaler Märkte, liegt die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf den Bereichen Flexibilität, Qualität, Service und Einsparung von Gemeinkosten.

Hammer und Champy

Hammer und Champy plädieren für einen prozessorientierten Ansatz für Unternehmen. In einem prozessorientierten Unternehmen entfällt eine ganze Menge administrativer Arbeit. Auch die Unterscheidung zwischen Operatoren und Managern entfällt. In den neuen Unternehmen arbeiten Profis und Coaches. Die Coaches sollten sich vor allem darauf konzentrieren, die Fachleute zu inspirieren und zu motivieren. Laut Hammer und Champy kann die Geschäftsprozessneugestaltung zu enormen Kosteneinsparungen von 40 bis 80% führen. Bevor dies realisiert wird, muss die Notwendigkeit von Veränderungen vom Top-Management erkannt werden.

1.4 Das 7S-Modell

Das 7S-Modell wurde von den McKinsey-Mitarbeitern Richard Pascale und Anthony Athos entworfen und 1981 in „The Art of Japanese Management" vorgestellt. Das Modell wurde Ende der 70er Jahre von Tom Peters und Robert Waterman gemeinsam entwickelt. Das Beratungsunternehmen McKinsey waren die ersten, die das Modell anwenden.

McKinsey hat das 7S-Modell entwickelt, um die Leistung eines Unternehmens auf der Grundlage von sieben Faktoren zu analysieren. Diese Faktoren sind miteinander verknüpft und beeinfluss sich gegenseitig, um ein effektives und effizientes Unternehmen zu realisieren. Nach dem Modell wird deutlich, dass es keinen eindeutigen Weg zum Erfolg gibt, der von jedem Unternehmen angewandt werden kann, aber die Richtung kann vorgegeben und kontrolliert werden.
Der Ansatz von jedem der sieben Faktoren wirkt sich ebenfalls auf die anderen sechs aus und sollte daher zusätzlich unterstützt werden. Auf diese Weise werden alle Faktoren und damit das Gesamte Unternehmen gestärkt. Deshalb ist es wichtig, dass es einen Zusammenhand zwischen allen Faktoren gibt. Es wurde eine Unterteilung zwischen drei harten und vier weichen Faktoren vorgenommen. Die harten Faktoren sind Strategie, Systeme und Struktur. Die weichen Faktoren sind gemeinsame Werte, Stil, Mitarbeiter und Fähigkeiten. Das 7S-Modell wird im weiteren Verlauf der Theorie weiter untersucht.

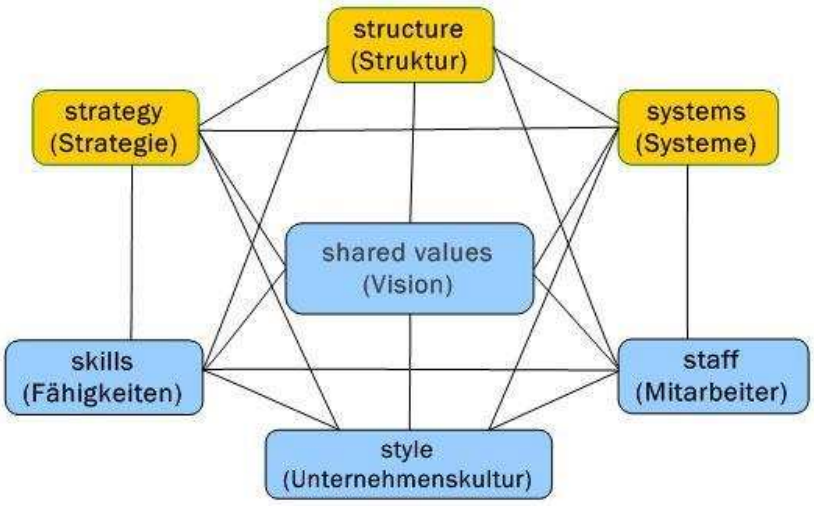


Abb. 1.3 7-S-Modell

Gemeinsame/Signifikante Werte

Im Zentrum des Modells sind die gemeinsamen Werte. Das ist die Überzeugung und Einstellung, die Werte und Standards, für welche das Unternehmen steht und die sie glauben.

Strategie

Die Strategie betrifft die Ziele eines Unternehmens und die Art und Weise, die das Unternehmen versucht, sie zu erreichen.

Struktur

Die Struktur eines Unternehmens betrifft die divisionale Gruppierung von Aufgaben, Berechtigungen und Verantwortlichkeiten in einem koordinierten Unternehmen von Führungsaktivitäten und -funktionen.

Systeme

Die Systeme umfassen alle formalen und informellen Arbeitsmethoden, Verfahren, Verordnungen und Vereinbarungen.

Personal

Das Personal bezieht sich auf eine Reihe von Themen. Das sind zum einen Fragen wie Abwesenheit, Fehlzeiten und Bildungsniveau. Andererseits geht es um abstraktere Themen wie Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter.

Managementstil

Damit sind nicht die Persönlichkeiten des (Top-)Managements gemeint, sondern die Art und Weise wie sich das Handeln und Verhalten der Führungskräfte auf die Mitarbeiter in dem Unternehmen auswirkt.

Fähigkeiten / Schlüsselfertigkeiten

Was bringt das Unternehmen zum Leuchten? Worin besteht der Nutzen des Unternehmens?

Kapitel 2 - Strategie

1.0 Einführung

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels;

1. Sind Sie mit den wichtigsten Konzepten im Bereich des strategischen Managements vertraut;
2. Können Sie verschiedene Phasen innerhalb des Prozesses des strategischen Managements unterscheiden;
3. Können Sie den Zusammenhand zwischen strategischem Management und dem Einsatz von Strategien in Unternehmen erklären;

Strategie

Das S der Strategie ist das erste, das entschieden werden muss, denn die Strategie, die ein Unternehmen wählt, ist entscheidend für die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Die Strategie ist das Dach, unter dem alle anderen S fallen. Durch die Strategie wird ein Plan definiert, welcher angibt was das Unternehmen tut um seine Ziele zu erreichen. Für ein strategisches Management ist eine Anpassung an die Umgebung erforderlich.

Die Bedeutung einer Strategie für ein Unternehmen

Ein Unternehmen agiert in einem Umfeld. Das Umfeld bestimmt, ob das Unternehmen weiterbesteht oder nicht. Wenn Kunden nichts mehr kaufen, wird es schwer. Es geht um die Kontinuität des Unternehmens. Kontinuität ist untrennbar mit der Art und Weise verbunden, wie das Management auf Entwicklungen in ihrem Umfeld reagiert. Die Dynamik im Umfeld zwingt das Management, auf Kontinuität zu setzen und dabei natürlich den Gewinn zu erhalten Es geht darum, „richtige“ Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen darüber, welche Produkte, welche Märkte, welche Menschen und welche Ressourcen verwendet werden.

2.0 Der Prozess des strategischen Managements

Der Prozess des strategischen Managements besteht aus drei Phasen:

A. Situationsanalyse (2.1)
B. Strategien-Entwicklung (2.2)
C. Planung und Umsetzung (2.3)

Diese Phasen sind in Bild 2.1 dargestellt. Die Abbildung zeigt, dass das strategische Management ein dynamischer und zyklischer Prozess ist. Es gibt Feedback aus der Planungs- und Umsetzungsphase in die Phase der Situationsanalyse.

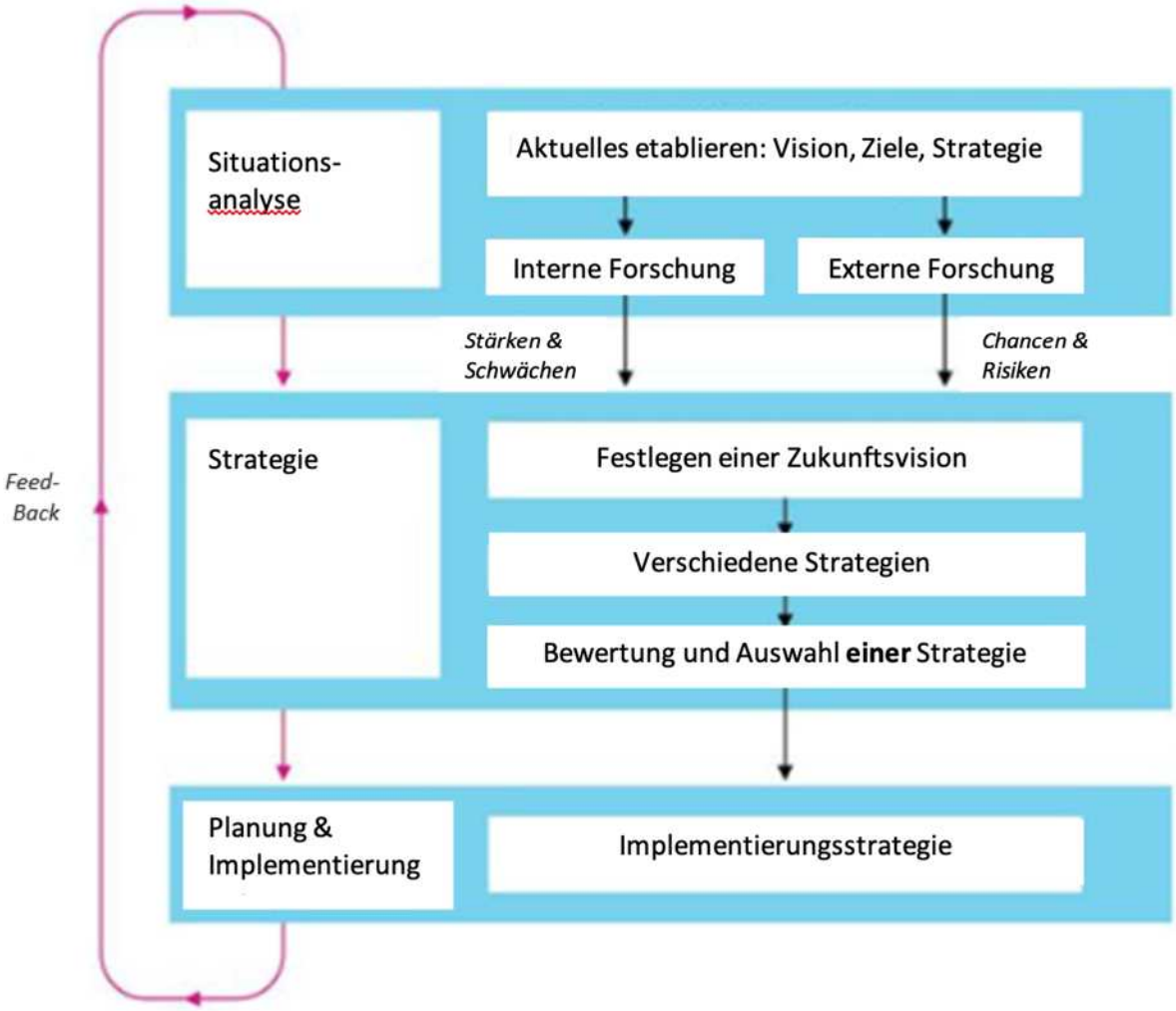


Abb. 2.1: Strategie als ein dynamischer Prozess

2.1 Situationsanalyse

Die erste Phase des strategischen Managements ist unter dem Namen Situationsanalyse bekannt. Diese wird auch als strategisches Audit oder SWOT-Analyse (Strenght-Weakness-Opportunities-Threats) bezeichnet. Die Situationsanalyse bezieht sich auf die Bestimmung des aktuellen Profils des Unternehmens. Wir betrachten beide Seiten: das interne und externe Umfeld des Unternehmens. Die Situationsanalyse beinhaltet gemäß Abbildung 2.1 die Festlegung der aktuellen Ziele und Strategien, interne und externe Untersuchungen.

Die Definition der aktuellen Vision, Ziele und Strategie

Die erste Phase zielt darauf ab, Einblicke in die bestehende Situation des Unternehmens zu gewinnen Die aktuelle Vision (1), die aktuellen Ziele (2) und die aktuelle Strategie (3) werden definiert.

1. Aktuelle Vision

Vision ist eine allgemeine Idee oder Darstellung der Zukunft eines Unternehmens. Eine Vision wird oft aus einer Mission und Prinzipien aufgebaut.

VISION = MISSION + PRINZIPIEN

Mission

Die Mission eines Unternehmens besteht aus der Beschreibung von Produkt- / Marktkombinationen, d.h. auf welchen Märkten wir uns platzieren oder wo wir uns mit welchen Produkten befinden und wie wir einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Die Mission wir durch ein Leitbild übertragen.

Leitbild

Das Leitbild ist die Aussage der Mission, es beschreibt diese in ein oder zwei kurzen Sätzen.

Prinzipien

Prinzipien beziehen sich auf die Standards und Werte des Unternehmens, was das Unternehmen als wichtig erachtet und welche Regeln es anwendet. Diese werden an sozialen Normen und Werten gemessen. Beispiele hierfür sind:

- Qualität steht an erster Stelle;
- Der Kunde steht an erster Stelle;
- Wir sind zuverlässig und ehrlich;
- Unsere Mitarbeiter sind unsere Stärke;
- Wir tragen zu einer guten Gesellschaft bei.

Für den Prozess des strategischen Managements ist es wichtig, dass die oben genannten Elemente erkennbar sind und sich in der Vision des Unternehmens widerspiegeln.

2. Unternehmensziele

Die Ziele werden auf der Grundlage der Vision und Mission des Unternehmens definiert. Unternehmensziele zeigen die Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld und seinen Mitarbeitern an. Der Inhalt der Ziele wird daher von den Interessengruppen des Unternehmens motiviert. Vor allem die Kapitalgeber (z.B. Aktionäre) haben eine sehr einflussreiche Stimme. Unternehmensziele beziehen sich oft auf eines oder mehrere der folgenden Themen:

1. Interessenausgleich: „Wir sind ein zuverlässiger Partner für unsere Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und Lieferanten“;
2. Profitabilität: „Wir wollen unsere Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden und uns selbst profitabel machen“;
3. Qualität: „Jeder von uns liefert einwandfreie, perfekte Produkte und hilft unseren Kunden pünktlich“;
4. Effektivität und Effizienz: „Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, sich an der Festlegung von Zielen zu beteiligen und zu planen, wie sie am besten erreicht werden können“;
5. Bild: „Wir sind ein führender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen“;
6. Verhaltenskodex: “Wir arbeiten diszipliniert und halten uns an unser Wort“.

Unternehmensziele müssen so definiert werden, dass die Strategien darauf ausgerichtet und mit den Zielen verglichen werden können (siehe Szenarioplanung in 2.2). In dieser Zeit mit ihren schnellen Veränderungen, sind Referenzpunkte für das Management unerlässlich. Dadurch wird verhindert, das Ad-hoc-Entscheidungen den Inhalt der Unternehmensstrategie bestimmen. Mit anderen Worten: „Wenn du nicht weißt, wohin du gehst, wird dich jede Straße dorthin führen.“

3. Aktuelle Strategie

Nach Festlegung der Ziele wird die aktuelle Strategie (Plan) überprüft. Es ist wichtig zu sehen, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Mit anderen Worten, ob die aktuelle Strategie erfolgreich ist, oder ob eine bestehende Strategie vollständig angepasst werden muss.

1. **Interne Forschung im Rahmen der Situationsanalyse**
   Interne Forschung zielt darauf ab, die Schwächen und Stärken des Unternehmens zu erkennen. Anschließend erhalten sie einen Überblick über die Schwächen und Stärken verschiedener Abteilungen oder Funktionsbereiche. Das interne Umfeld (Mikroebene) hat mi dem Unternehmen selbst zu tun. Es geht um die Produktion, das Marketing, den Personalfaktor und die finanziellen Aspekte, aber auch um die Organisationsstruktur, die Verfahren, die Beratungsstrukturen, die Qualität usw.

2. **Externe Forschung im Rahmen der Situationsanalyse**
   Externe Forschung zielt darauf ab, die Entwicklungen im externen Umfeld zu erkennen und in mögliche Chancen und Risiken für das Unternehmen umzusetzen. Das Umfeld ist ein großes Konzept. Um damit umgehen zu können, kann man unterscheiden zwischen:

   A. **Wettbewerbs- und Käuferumfeld (Mesoebene)**
      Externe Forschung kann sich auch auf das Wettbewerbs- und Kundenumfeld konzentrieren. Antworten auf Fragen wie:

      - Wer sind die Wettbewerber und wer sind die Kunden?
      - Welche Informationen über Wettbewerber und Käufer werden benötigt?
      - Wie intensiv ist der Wettbewerb? Was sind die (sich ändernden) Bedürfnisse der Kunden?
      - Welche unterschiedlichen Wettbewerbsvorteile hat das Unternehmen auf den verschiedenen Märkten?

   B. **DESTEP-Umgebung (Makroebene)**
      Die Umweltfaktoren (DESTEP) beeinflussen das Unternehmen indirekt und können von dem Unternehmen nur begrenzt beeinflusst werden. Diese Faktoren sind jedoch sehr wichtig für den Erfolg eines Unternehmens. Dies sind die folgenden Faktoren:

      - Demographische Faktoren
      - Wirtschaftliche Faktoren
      - Soziale-kulturelle Faktoren
      - Technologische Faktoren
      - Ökologische Faktoren
      - Politische Faktoren

      Das Ergebnis der externen Forschung ist, dass die Chancen und Risiken pro Umweltart in einer Konfrontationsmatrix mit der SWOT-Analyse überprüft werde kann.

3. **SWOT-Analyse**

   Die Konfrontationsmatrix ist das Herzstück eines jeden Strategieplans. Hier treffen sich Umwelt, Markt und Unternehmen. Wie der Name schon sagt, ist die Konfrontationsmatrix eine Konfrontation zwischen Markt und Unternehmen.

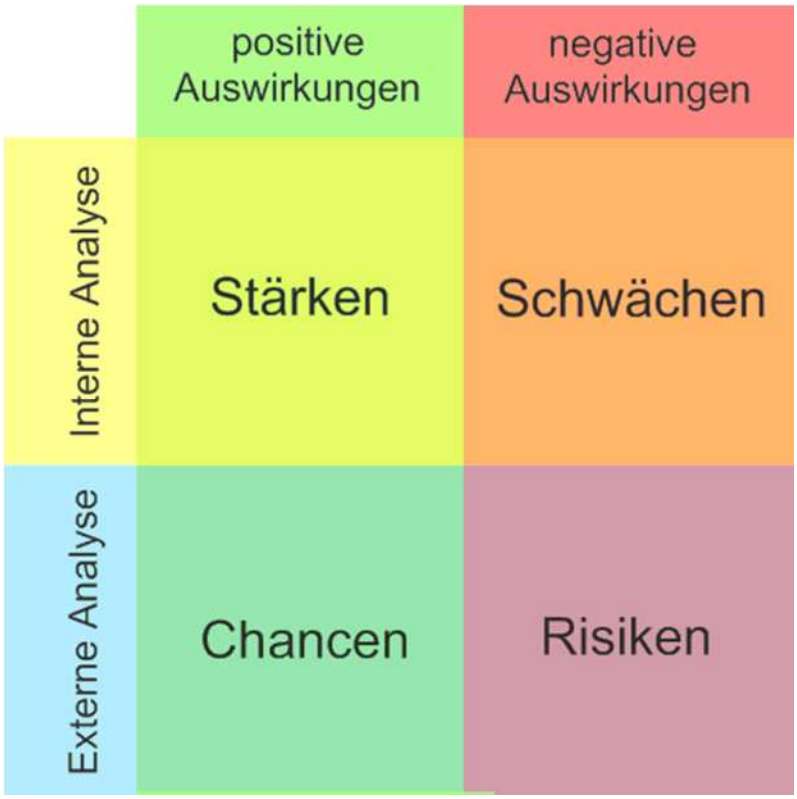


Abb.2.2. SWOT

SWOT steht für die englischen Begriffe Strenghts, Weakness, Opportunities und Threats. In einer SWOT-Analyse verknüpfen Sie die Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit den Chancen und Risiken auf dem Markt innerhalb der Konfrontationsmatrix. Stellen Sie sicher, dass die Strken und Schwächen möglichst „relativ" sind, d.h. analysieren Sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Welche Chancen werden durch die Stärken des Unternehmens unterstützt oder werden durch Ihre Schwächen weniger realisierbar?
Gegen welche Bedrohung können Sie ihr Unternehmen mit Ihren Stärken schützen und welche Bedrohung stärken Ihre Schwächen? Aus der Konfrontation können Sie Schlussfolgerungen ziehen, die letztendlich zu Handlungen im Unternehmen führen.

2.2 Strategieentwicklung

Nach der Situationsanalyse sind wir bei der Strategieentwicklung angekommen (siehe Abbildung 2.1). Die Strategieentwicklung besteht aus drei Phase:

1. Bestimmen Sie das zukünftige Bild
2. Entwickeln Sie verschiedene Strategien
3. Bewerten und Auswählen einer Strategie

1. Strategieentwicklung: Zukunftsbestimmung

Abbildung 2.1 zeigt, dass die erste Phase der Strategiebildung die Bestimmung der Zukunft ist. In dieser Phase ist es wichtig zu beurteilen, ob die gewählten Ziele des Unternehmens mit Hilfe der aktuellen Strategie realisiert werden können. Wenn erwartet wird, dass die Ziele mit der aktuellen Strategie nicht (vollständig) erreicht werden können, müssen die Strategie oder die Ziele angepasst werden. Es entsteht dann eine „Lücke" zwischen dem, was man im Sinn hat (Vorstellung) und der Realität.

2. Strategieentwicklung: Entwicklung verschiedener Strategien

Wenn die Ziele mit der aktuellen Strategie nicht erreicht werden können, müssen andere Strategien entwickelt werden. Einige Beispiele für Strategien sind: Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte, Auswahl anderer Vertriebskanäle, Verschlankung der Organisation, Arbeit an neuen Kompetenzen der Mitarbeiter und Partnerschaft mit einem Partner.

Einige Merkmale von Strategien sind:

- Sie konzentrieren sich auf das mittlere (1 Jahr) und das langfristige (3 Jahre);
- Sie beziehen sich auf das gesamte Unternehmen;
- Investitionsentscheidungen resultieren oft aus Strategien.

Die strategischen Entscheidungen werden in einem strategischen Plan festgehalten.

3. Bewertung und Strategieauswahl

Die vorläufigen Entscheidungen werden auf der Grundlage der möglichen Strategien getroffen. Wir betrachten die Entwicklung dieser Strategien mittelfristig. Eine Methode, die in den Niederlanden zunehmend eingesetzt wird, um Einblicke in diese zu gewinnen, ist die **Szenarioplanung**. Szenarien können als „qualitativ fundierte Zukunftsvisionen“ betrachtet werden. In der Szenarioplanung wir aus der aktuellen Situation (der Zukunft) die mittelfristige Entwicklung einer Reihe von internen und externen Faktoren prognostiziert. Die Unsicherheit und Komplexität nehmen zu, da Aussagen über einen längeren Zeitraum gemacht werden müssen. Die die Wahl einer definitiven Strategie müssen eine Reihe von Kriterien formuliert werden, die sich aus den Zielen des Unternehmens ableiten.

Zum Beispiel eine Strategie, die auf eine Steigerung des Marktanteils von 3% abzielt, wobei die aktuelle Mitarbeiterzahl als Entscheidungskriterium dient.

Mögliche Strategien

Die Wahl der Produkt-Markt-Kombination bildet den Kern der Strategie. Dies bedeutet, dass die Produkte und / oder Dienstleistungen, mit denen das Unternehmen einen bestimmten Bedarf decken will, sowie der Markt selber, aufgrund wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Faktoren nicht konstant bleiben. Produkte durchlaufen einen Zyklus, der mit der Entwicklung dieser Produkte beginnt und mit ihrem Rückgang endet. Dies wird als Lebenszyklus eines Produkts bezeichnet.

Mit der Einführung eines neuen Produkts ist der Markt zunächst klein und die Anlaufkosten hoch. Wird ein Produkt angenommen, so tritt es in die es in die Expansionsphase ein, die durch ein starkes Marktwachstum gekennzeichnet ist. Nach kürzerer oder längerer Zeit tritt eine Sättigung ein (Konsolidierung) und die Marktgröße nimmt ab. Die Lebenszyklen von Produkten werden in der Regel immer kürzer. Dies erhöht den Bedarf an strategischem Management. Wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Unternehmens in die Konsolidierungsphase von einem Abschwung bedroht wird, sind Maßnahmen erforderlich. Zumindest, wenn davon ausgegangen wird, dass das Management des Unternehmens dessen Kontinuität anstrebt. Um die richtige Vorgehensweise festzulegen, können Sie eine Produkt-Markt-Matrix eingeben.

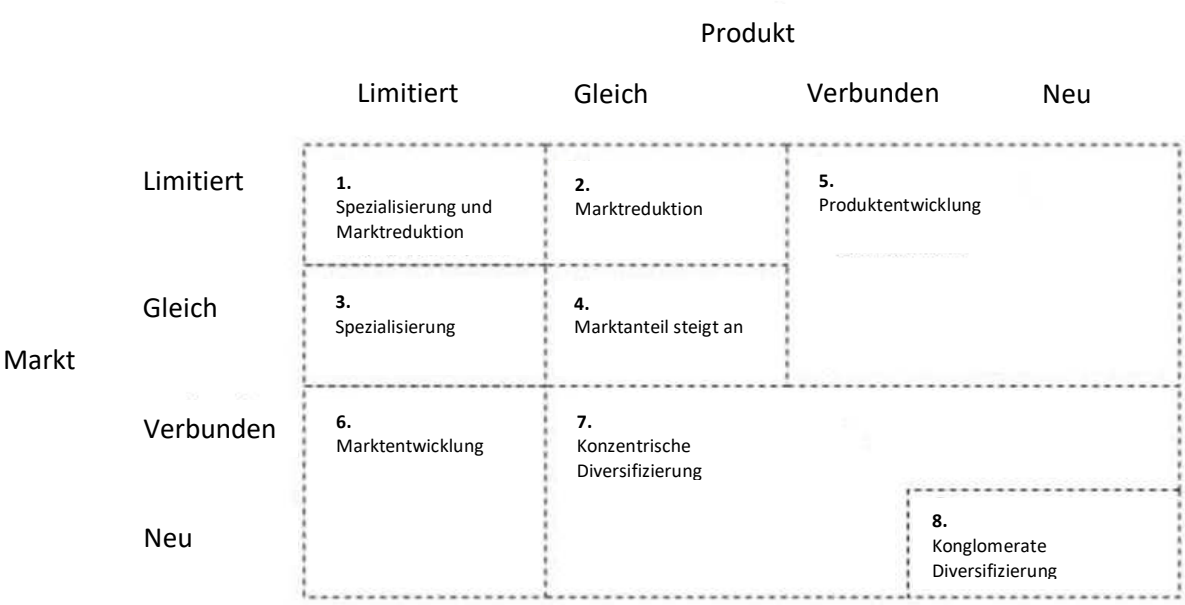


Abb. 2.3: PMC-Matrix

Mögliche Optionen

Ein Unternehmen konzentriert sich auf einen begrenzten Markt mit einem begrenzten Sortiment. Es gibt eine Spezialisierung und Marktreduktion. Das Management kann sich auch dafür entscheiden, einen bestimmten Markt mit den gleichen Produkten zu bearbeiten. Die Wahl kann auch darin bestehen, mit einer begrenzten Produktpalette (Spezialisierung) auf dem gleichen Markt zu arbeiten. Zusätzlich kann auch versucht werden, einen größeren Marktanteil zu gewinnen. Eine weitere Möglichkeit, den negativen Auswirkungen eines schrumpfenden Marktes für das eigene Produkt zu entgehen, ist die Erschließung neuer Märkte. Der Export oder mögliche Aktivitäten in anderen als den bestehenden Bereichen, sind die offensichtlichsten Beispiele dafür. Schließlich ist auch eine Diversifizierung möglich. In diesem Fall beginnt das Unternehmen mit neuen Produkt-Markt-Kombinationen, die zu einem großen Teil von bestehenden Aktivitäten getrennt sind. Es stellt sich die Frage der konzentrischen Diversifikation, wenn eine Beziehung zu bestehenden Produkten und / oder Märkten besteht. Wenn es völlig neue Märkte und neue Produkte gibt, dann sprechen wir von einer konglomeraten Diversifizierung.

Ein zweiter Blickwinkel für strategische Entscheidungen ist der **Lebenszyklus eines Produkts**. In der folgenden Abbildung sind die möglichen Optionen dargestellt:

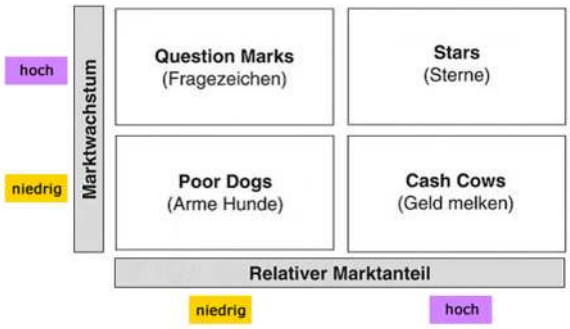


Abb. 2.4: Boston Consultancy Matrix

Das Fragezeichen ist ein Produkt in der Entwicklungsphase mit großem Wachstumspotenzial. Deshalb ist in dieser Phase ein Unternehmer als Manager notwendig. Viele dieser Produkte schaffen es jedoch nicht. Diejenigen, die es schaffen, sind die Sterne. Das sind die Produkte, die in einem Wachstumsmarkt eine stärkere Wettbewerbsposition haben. In dieser Phase muss wenig oder gar nichts an der Formel geändert werden, aber es muss sichergestellt sein, dass der Umsatz realisiert wird. Das bedeutet, dass Investitionen in Geschäfte, in Vertriebskanäle, in den Vertrieb und in die Werbung getätigt werden müssen. Diese Investitionen sind nach wie vor notwendig, um den wachsenden Markt so weit wie möglich „zu erobern“. In der Pipeline besteht Bedarf an einem Bauherrn, der eine bestimmte Größenordnung in den Aktivitäten realisieren kann.

Wenn der Gesamtmarkt nicht mehr wächst, ist es nicht ratsam, viel in diese Produkte zu investieren. Dann ist es besser, möglichst viel Gewinn aus den bestehenden Aktivitäten zu generieren und diese in Fragezeichen und Sterne zu investieren. Die bestehenden Aktivitäten werden sozusagen geleert, davon leitet sich der Begriff Cash Cow ab. In dieser Phase ist ein Verwalter erforderlich, der dafür sorgt, dass diese Gewinne erzielt. Das ist manchmal eine undankbare Aufgabe, denn er verdient das Geld, das andere investieren können.

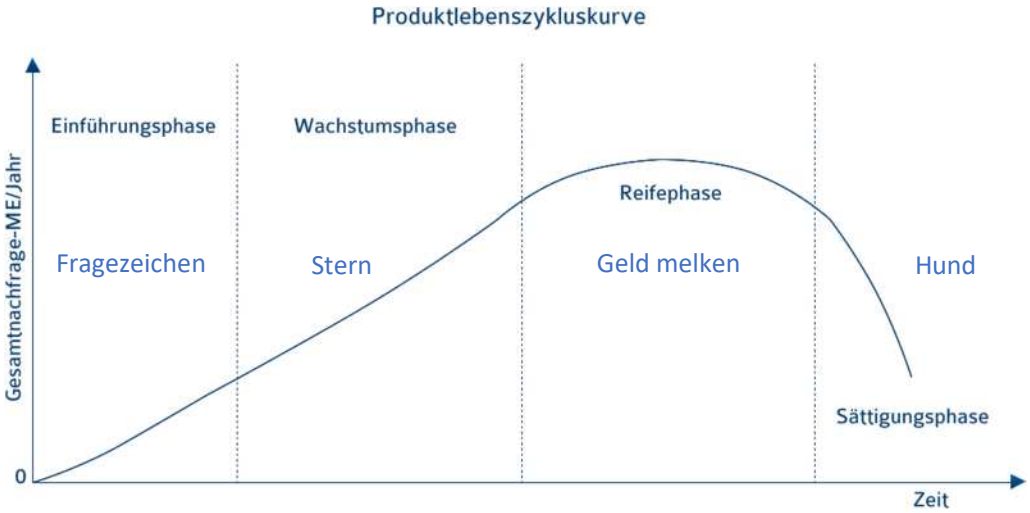


Abb. 2.5: Produktlebenszyklus

Wenn ein Produkt letztendlich einen zu geringen Marktanteil hat und das Marktwachstum stark negativ ist, dann spricht man vom armen Hund. Spätestens dann ist die Zeit reif für den Abschluss

oder den Wiederaufbau des Produkts. In dieser Phase wird ein erfahrener Manager benötigt, der auch mit Rückschlägen umgehen kann.

2.3 Planung und Umsetzung

In diesem Abschnitt wird zunächst der Planungsprozess erläutert. Als nächstes wird untersucht, wie die Strategie in dem Unternehmen umgesetzt werden kann.

Der Planungszyklus

Das Ergebnis des strategischen Managementprozesse ist eine Strategie oder ein Plan. Um die Strategie zu realisieren, muss sie in kürzere Zeiträume und niedrige Hierarchieebenen übersetzt werden. Auf diese Weise entsteht ein zyklischer Prozess, der Planungszyklus.

Wir können die folgenden Schritte in diesem Prozess unterscheiden:

a) Strategische Planung

Diese ist die Planung auf höchster Ebene, die konkrete Reflexion der Ergebnisse des in den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels beschriebenen strategischen Managementprozesses.

Dies wirft Fragen auf wie:

- Welche Ziele wollen wir in den nächsten zwei bis drei Jahren in Bezug auf Wachstum, Umsatz, Gewinn und Marktanteil erreichen?
- Wie wollen wir dies in Bezug auf Zeitrahmen, Investitionsbedarf, Finanzierung, Organisation, Personal und Informationssysteme realisieren?
  Die strategische Planung erstreckt sich über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren, wird aber jedes Jahr oder noch häufiger durchgeführt, wenn es die sich ändernden Umstände erfordern.

b) Operative Planung

Die zu erreichenden Ziele werden im strategischen Plan erwähnt und über den Zeitraum eines Jahres in Kosten und Erlöse, Absatz- und Produktionsmengen, Investitionen, Bestände, Formationsplanung etc. ausgearbeitet. Der Plan führt zu einem Jahresbudget, in dem für jede Geschäftseinheit die zu produzierenden Mengen oder die zu verkaufenden Mengen mit den entsprechenden Beträgen angegeben werden, die mit den für die Realisierung verantwortlichen Personen verknüpft sind. Abhängig von der Branche und der Größe des Unternehmens wird der operative Plan auf Quartals-, Monats- und Wochenebene weiter detailliert.

c) Auftragsorientierte Arbeitsplanung

Der Betriebsplan wird in den verschiedenen Fachabteilungen bis in die täglichen Aktivitäten ausgearbeitet. Beispiele sind:

- Monatliche und wöchentliche Produktionsplanung und -programmierung;
- Terminplanung für Produktionsteams;
- Liquiditätsplanung;
- Planung von Einstellungs- und Auswahlverfahren.

Für ein gut funktionierendes Planungssystem ist ein geeignetes Berichtswesen notwendig. Dies sollte auf jeder relevanten Ebene im Unternehmen, zu jeder Phase im Zyklus, Feedback ermöglichen, um

die erzielten Ergebnisse mit den geplanten Ergebnissen vergleichen zu können. Dabei ist es wichtig, dass die Informationen zeitnah eintreffen, damit Anpassungen so schnell wie möglich vorgenommen werden können.

Von der Planung bis zur Einführung

Die Entwicklung und Auswahl der richtigen Strategien ist der Beginn eines erfolgreichen Managements, aber wenn diese nicht umgesetzt werden, sind alle Anstrengungen umsonst gewesen. Genau dies scheint sich in der Praxis ein großes Problem zu sein.
Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Manager mit dem Prozess des strategischen Managements unzufrieden sind. Strategisches Management wird oft als ein zweitstufiger Prozess interpretiert, aufgeteilt in die Entwicklung und Umsetzung dieses. Stattdessen sollte es als Ganzes betrachtet werden, denn die Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung.

Probleme

Die Hauptprobleme beim strategischen Management sind die folgenden:

a. Die unzureichende Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern
Wird die Strategie nur vom Top-Management ohne Einbeziehung anderer Mitarbeiter aus dem Unternehmen festgelegt, besteht das Risiko, dass die Strategie nicht ausreichend erkennbar ist und von dem Unternehmen nicht unterstützt wird. Dadurch kann sich die Einführung verzögern, entweder teilweise oder ganz. Eine unzureichende Beteiligung kann auch dadurch entstehen, dass die Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass bestimmte Strategien nicht erfolgreich sind.

b. Unzureichende Kenntnisse über die Vorbereitung auf den strategischen Managementprozess.
Die Teilnehmer müssen mit diesem Prozess vertraut sein und wissen, ob die Konzepte platziert werden können. Die Qualität der Ergebnisse hängt in hohem Maße von der Qualität des Inputs des Prozesses ab.

c. Die Strategie zu ungenau formulieren.
Der Trick besteht darin, alle Prozessschritte klar und prägnant dazustellen, so dass dies für alle Mitglieder des Unternehmens klar ist.

d. Unzureichende Unterstützung der Informationssysteme.
Für die Analyse des Marktes, des Wettbewerbs und der eigenen Position ist es sehr wichtig, dass Sie Zugang zu aktuellen und korrekten Informationen haben. Unternehmen haben oft unterschiedliche Informationssysteme, aber diese sind kaum miteinander verbunden, sodass viel Handarbeit erforderlich ist, um die notwendigen Informationen zu erhalten.

e. Einfluss der sich schnell ändernden Umgebung.
Das Umfeld des Unternehmens kann sich so schnell ändern, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, die für das Unternehmen und damit für den Prozess des strategischen Managements von großer Bedeutung sind. Man denke nur an: den Markteintritt neuer Anbieter, die Gesetzgebung der Regierung, Preisfall, Reorganisationen etc.

Kapitel 3 – Struktur

1.0 Einfühung

Das nächste S steht für Struktur. Die Struktur ist untrennbar mit der Strategie verbunden. Die Organisationsfähigkeiten müssen sich auf die externe Koordination des Unternehmens beziehen. Wenn das Unternehmen das Prinzip hat, das Produkt oder die Dienstleistung „Just in Time“ zu liefern, dann müssen die Aktivitäten so organsiert sein, dass z.B. eine effektive Arbeitsbesprechung stattfindet, um Fehler zu vermeiden. „Struktur folgt Strategie“ ist eine weitverbreitete Aussage des bekannten Management-Gurus Peter Drucker.

Wenn das Management beispielsweise auf eine andere Produktionsmethode umsteigen möchte, z.B. Digitaldruck, werden Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in dem Unternehmen unterschiedlich sein. Die gewählte Organisationsstruktur beeinflusst zusätzlich die anderen Faktoren des 7S-Modells. Mitarbeiter, die z.B. in der Struktur arbeiten müssen, sind die Grundlage für das S von „Mitarbeiter“.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels;

1. Haben Sie Einblick in die Zusammenhänge zwischen der Steuerung von Geschäftsprozessen und der Strukturierung von Themen;
2. Haben Sie Kenntnisse und Einblicke in die Arbeitsteilung und Koordination innerhalb von Unternehmen;
3. Haben Sie Kenntnisse und Einblicke in die verschiedenen Organisationssysteme;
4. Sind Sie mit den wichtigsten Konzepten im Bereich der Unternehmensstruktur vertraut;
5. Können Sie dieses Wissen und die Erkenntnisse auf Ihr eigenes Unternehmen anwenden und praktische Situationen vermitteln.

2.0 Arbeitsteilung und Koordination

Bei der Arbeitsteilung gibt es zwei Aspekte: die horizontale und die vertikale Aufgabenteilung.

Die **horizontale Aufgabenteilung** betrifft die Stelleneinteilung auf einer bestimmten Ebene des Unternehmens. Die horizontale Aufgabenteilung führt zu einer bestimmten organischen Struktur (die Aufteilung aller Aktivitäten auf verschiedene Funktionen). Zum Beispiel: Jeder Manager eines national tätigen Unternehmens ist für den Umsatz und Gewinn verantwortlich, den er mit seiner Niederlassung in einer bestimmten Stadt oder Region erzielt. Darunter kommt eine Reihe von Leitern bestimmter Abteilungen. Auf der Ebene unterhalb des Managements sehen wir eine Klassifizierung der Funktionen und Aufgaben nach Produktgruppen.

Die **vertikale Aufgabenteilung** betrifft die Funktionsklassifizierung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen in einem Unternehmen. Die vertikale Aufgabenteilung ist Teil der Personalstruktur eines Unternehmens. Was sind die Aufgaben und Befugnisse des Managers im Vergleich zu denen der Leiter von Produktgruppen?

Das Ergebnis der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens. Die Organisationsstruktur ist die Art und Weise, wie Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten zwischen Personen und Abteilungen aufgeteilt werden und die jeweiligen Beziehungen zwischen diesen. Um diese Klassifizierung zu erreichen, können die folgenden Klassifizierungskriterien verwendet werden:

- Basierend auf der Ähnlichkeit der Arbeit.
- Basierend auf der Kohärenz der Arbeit.

2.1 Ähnlichkeit der Arbeit (F-Klassifizierung)

Dies führt zu einer sogenannten **funktionalen Klassifizierung (F-Klassifizierung)**. Auf einer bestimmten Ebene in der Organisation erscheinen Abteilungen, die für eine bestimmte Art von Arbeit verantwortlich sind.
Diese Einteilung nach Funktionen hat eine Reihe von Vor- und Nachteilen, die mit den Vor- und Nachteilen der Spezialisierung im Allgemeinen vergleichbar sind.

Die Vorteile sind:

- Das verfügbare Personal wird effizient eingesetzt, da es in mehreren Abteilungen eingesetzt werden kann.
- Hochwertige Fachkräfte können ausgebildet und angezogen werden.
- Durch die Zentralisierung der Facharbeit werden Möglichkeiten der Automatisierung geschaffen.

Die wichtigsten Nachteile sind:

- Abstimmungsprobleme zwischen den verschiedenen Spezialisten.
- Die Koordination der Aktivitäten findet nur auf hohem Niveau im Unternehmen statt. Dies führt zu langen Kommunikationswegen.

2.2 Nach Produkt (P-Klassifizierung, interne Spezialisierung)

In dieser Klassifizierung werden Abteilungen um Aktivitäten herum gebildet, die sich auf ein bestimmtes Produkt beziehen.

Vorteile der P-Klassifizierung sind:

- Die Mitarbeiter haben das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel (ein Produkt) zu arbeiten.
- Erleichtert die Koordination.
- Weniger monotone Arbeit und mehr Variationsmöglichkeiten.
- Geringere Spezialisierung der Mitarbeiter, das die Möglichkeit bietet, breit angelegte Führungskräfte und kurze Kommunikationswege zu trainieren.

Der *Hauptnachteil* besteht darin, dass die Vorteile der Spezialisierung verpasst werden (siehe F-Klassifizierung).
Im P-Format finden alle Geschäftsfunktionen innerhalb der verschiedenen Produktbereiche statt. Diese Klassifizierung ist für kleine Unternehmen im Allgemeinen zu teuer. Im Vergleich zur funktionalen, horizontalen Aufgabenteilung, wird nun ein wichtiger Teil der Koordination von den Verantwortlichen für die in den verschiedenen Produkten erzielten Ergebnissen übernommen. Wir sehen diese horizontale Aufgabenteilung in fast allen großen Unternehmen, die mehrere Produkte anbieten (Philips, Unilever, Vendex).

2.3 Klassifizierung nach geografischen Gebieten (G- Klassifikation, interne Spezialisierung)

Geografisch gut verteilte Unternehmen wie große Filialen und Banken werden auf einer bestimmten Ebene eine horizontale Aufgabenverteilung nach geografischem Gebiet und Region vornehmen. Die Verantwortung für einen bestimmten Wirtschaftsstandort wird von jeweils einem höher angestellten Mitarbeiter übernommen.

Die Vorteile des G-Formats sind:

- Kurze Kommunikationswege.
- Möglichkeit, auf spezifische örtliche Gegebenheiten zu reagieren.

Ein Nachteil kann sein, dass die Möglichkeit zum Aufbau von Fachwissen eingeschränkt wird. Dies kann durch die Personalabteilung in der Zentrale ausgeglichen werden.

2.4 Klassifizierung nach Markt oder Zielgruppe (M- Klassifizierung, interne Spezialisierung)

Schließlich kann die horizontale Aufteilung der Aufgaben auch in Form einer Zuweisung in die unterschiedlichen Marktarten erfolgen, auf denen das Unternehmen tätig ist. Dies wird notwendig sein, wenn verschiedene Arten von Kunden einen separaten Ansatz wünschen.

Vorteile der M-Klassifizierung sind:

- Kurze Kommunikationswege
- Auf die spezifischen Wünsche des Kunden eingehen

Ein *Nachteil* der M-Klassifizierung ist, dass diese nur für eine bestimmte Größe des Unternehmens rentabel ist.

3.0 Aufgabenverteilung im Zusammenhand mit der Größe und Art des Unternehmens

Ein kleines Unternehmen hat fast immer eine funktionale Abteilung. Der Firmenchef, der zuerst alle Aufgaben übernommen hat, stellt zunächst einen Verwalter und später einen jungen Mitarbeiter ein, der für die Produktion verantwortlich ist. Im Vertrieb kann in kurzer Zeit eine Klassifizierung nach geografischen Gebieten vorgenommen werden, insbesondere wenn das Unternehmen über viele, im Land verteilte Repräsentationen verfügt.

Mit einem Zuwachs der Produktanzahl ergibt sich ab einem bestimmten Zeitpunkt die Situation, dass die Koordination des gesamten Produktpakets problematisch für den Firmenchef wird. Er wendet keine strategische Politik mehr an. Folglich muss die Koordination auf einer niedrigeren Ebene erfolgen, d.h. ein P-Format wird direkt unter dem Firmenchef festgelegt. Jede Produktgruppe hat dann ihren eigenen Leiter, ihr eigene Verwaltung, ihre eigene Fabrik und ihren eigenen Vertrieb. Es wird klar sein, dass dies nur mit Unternehmen von erheblicher Größe möglich ist.
Wenn Unternehmen international agieren wollen, kann es notwendig sein, eine Aufgabenverteilung nach Ländern oder Teilen der Welt direkt unter der Spitze einzugliedern. Auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens treten unterschiedliche horizontale Aufgabenverteilungen auf.

3.1 Aufgabe, Funktion, Autorität, Verantwortung, Abteilung

Eine **Aufgabe** ist innerhalb einer Funktion definiert und gibt an, was jemand genau tut: Besprechung, Beratung, Zuweisung, Telefonieren, Drucken, Falten, Vorkalkulieren, etc.
Eine Funktion bezeichnet das gemeinsame Ziel von Aufgaben, die ausgeführt werden müssen. Die **Leitung** ist berechtig, Entscheidungen zu treffen, die für die Erfüllung einer Aufgabe erforderlich sind. **Verantwortung** ist die moralische Verpflichtung, eine Aufgabe nach besten Kräften zu erfüllen, ebenso wie die Pflicht, über die Ausführung zu berichten. Eine Abteilung zeichnet sich durch ähnliche Funktionen aus, die verwandte Aufgaben beinhaltet.

3.2 Interne Differenzierung

Interne Differenzierung bedeutet, nach der Ähnlichkeit der zu erbringenden Leistung zu suchen. Ein Grafik-Unternehmen, das Visitenkarten, Kalender und Briefpapier druckt, hat beispielsweise Mitarbeiter, die individuell mit dem Entwerfen (Prepress), Drucken (Press), Einkaufspapier, Schneiden von Papier, z.B. Bindungskalender, beauftragt sind. So entsteht eine Arbeitsteilung, die sich auf die Abfolge der Bearbeitungsprozesse konzentriert, unabhängig vom hergestellten Produkt. Dies nennt sich "funktionale Aufteilung". Im Hinblick auf die verschiedenen Verarbeitungsprozesse werden dann Funktionen und Abteilungen klassifiziert (siehe Bild 3.1). Die Gefahr der internen Differenzierung besteht darin, dass die Kohärenz zwischen den verschiedenen Verarbeitungsprozessen aus den Augen verloren wird. Daher ist es notwendig, zusätzliche Koordinierungsmechanismen einzurichten (Konsultationsstrukturen und Planung zwischen den verschiedenen Phasen des Betriebs).

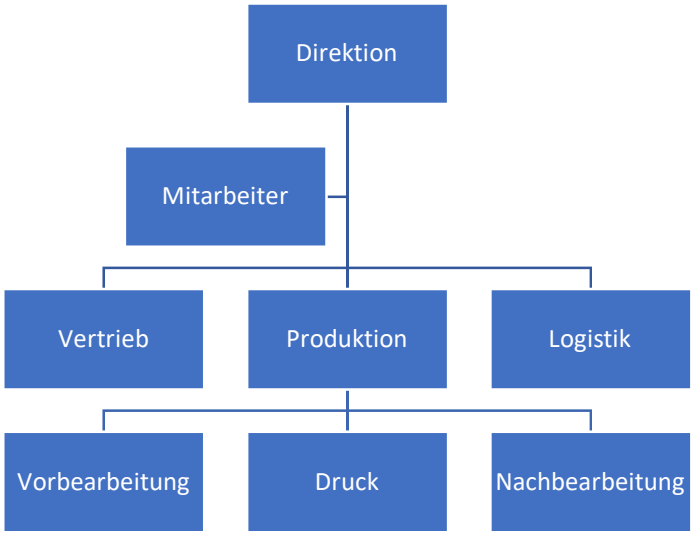


Abb. 3.1: Funktionelle Organisation (F-Organisation)

3.3 Interne Spezialisierung

Das Endergebnis ist ausschlaggebend für die zu erbringenden Leistungen. Bestimmte Personen in einem grafischen Unternehmen beschäftigen sich nur mit der Herstellung von z.B. Kalendern, startend mit der Entwurfsphase bis hin zur Bindungsphase. Weitere Mitarbeiter mit der Erstellung von Visitenkarten. Das bedeutet, dass alle Aufgaben von einer bestimmten Gruppe ausgeführt

werden müssen. Der Einkauf von Papier bis hin zur Bindung des Kalenders. Alle Aktivitäten, die nur mit der Erstellung eines Kalenders zu tun haben, werden zusammengeführt. Sie können die interne Spezialisierung auch auf Kundengruppen oder geografische Gebiete anwenden.

Die Methoden der internen Differenzierung oder Spezialisierung sollen beide dazu dienen, Aufgaben auf Funktionen zu reduzieren.

3.4 Delegation

Bei der Delegation von Aufgaben werden nicht alle Verantwortlichkeiten und Befugnisse von einer höheren auf eine niedrigere Ebene übertragen. Es ist wichtig, dass bei Delegationsaufgaben die Verantwortlichkeiten und Befugnisse pro Funktion im Gleichgewicht bleiben. Wenn man delegiert, bleibt die Leitung für die Aufgabe, für die sie bestimmt ist, verantwortlich, auch wenn sie die Arbeit nicht selbst ausführt. Für die Durchführung dieser Aufgaben sind die Personen der unteren Ebene verantwortlich. Die Geschäftsleitung bleibt verantwortlich für die Wahl, wer und wie sie bestimmte Aufgaben delegieren.

4.0 Gestaltung von funktionalen Beziehungen

Die Arbeit der Führungskräfte ist teilweise standardisiert und wird von zentralen Abteilungen unterstützt.

Geschäftsorganigramm

Ein Organigramm oder Geschäftsorganigramm ist eine einfache, schematische Darstellung, wie formale Aufgaben auf Personen und / oder Abteilungen verteilt sind und wie die Autoritätsbeziehungen zwischen Personen und / oder Abteilungen liegen.

4.1 Linienorganisation

Das grundlegende Merkmal einer Linienorganisation ist, dass jedes Mitglied der Organisation nur einen Vorgesetzten über sich hat, der ihm oder ihr Kommentare geben kann. Es ist eine Organisationsform, die in der Praxis am weitesten verbreitet ist.

Vorteile der Linienorganisation:

- einfache und klare Organisationsstruktur;
- klare Autoritätsbeziehungen;
- Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten sind klar definiert;
- gute Überwachung und Kontrolle der Ausführung von Geschäftsprozessen;
- eine schnelle Entscheidungsfindung ist möglich.

Nachteile der Linienorganisation:

- Die gesamte Kommunikation erfolgt über eine Leitung und kann überlastet werden. Es dauert viel zu lange, bis Entscheidungen getroffen werden;
- Die Expertise des Managements kann unzureichend sein, um in allen Bereichen die richtige Wahl zu treffen;
- Die Koordination kann zwischen den Abteilungen nur über einen Manager erfolgen, der alle diese Abteilungen leitet;
- Die Anzahl der Organisationsebenen kann sich erhöhen, wenn das Management eine begrenzte Anzahl von Personen führen kann.

4.2 Stablinienorganisation

Wenn es Unterstützung von Mitarbeitern in der Linie durch Mitarbeiter mit Spezialwissen gibt, haben wir es mit Personalverantwortlichen zu tun. Diese muss sich dann mit einer Linie der Personalorganisation auseinandersetzen. Stabsoffiziere sind oft in Stabsabteilungen untergebracht. Die Personalabteilungen können der Geschäftsleitung erbetene und unaufgeforderte Ratschläge erteilen. Die Mitarbeiter dürfen keine Anweisungen an Unternehmensmitglieder oder Mitarbeiter geben. Die Personalabteilung ist für die Qualität der Beratung oder der dem Vorgesetzten zur Verfügung gestellten Informationen verantwortlich.

Vorteile einer Linie der Stablinienorganisation:

- Da der Vorgesetzte mehr Fachwissen einsetzen kann, können bessere Entscheidungen getroffen werden;
- Die Beauftragung eines Stabsoffiziers kann dem Vorgesetzten Zeit und Effizienz ersparen. Auch die Zugkraft der Linie kann erhöht werden;
- Der Grundsatz der Einheitlichkeit der Führung wird beibehalten;

Nachteile einer Linie der Stablinienorganisation:

- Es besteht die Gefahr, dass die Stabsabteilungen zu theoretisch orientiert sind und zu wenig Rücksicht auf die praktische Umsetzung nehmen;
- Da das Personal nicht für die Entscheidungen verantwortlich ist, die auf der Grundlage der bereitgestellten Ratschläge und Informationen getroffen werden, können bei der Ausübung der Aufgaben Nachlässigkeiten auftreten;
- Personalabteilungen haben das Potenzial zur Expansion, was zu hohen Gemeinkosten führen kann. Darüber hinaus ist es nicht immer möglich, objektiv festzustellen, ob der Beitrag der Mitarbeiter zu besseren Entscheidungen geführt hat;
- Es besteht die Möglichkeit, dass der Linienoffizier zu sehr vom Stabsoffizier abhängig wird;

4.3 Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Organisationsform, in der Personen (Feldspezialisten) aus verschiedenen Abteilungen für ein bestimmtes Projekt vorübergehend beschäftigt sind. Projekte wie die Einführung der Büroautomation, die Entwicklung eines neuen Produkts, der Bau oder die Einrichtung eines neuen Gebäudes. Ein Teil der Arbeitszeit entfällt auf das Projekt und die restliche Zeit auf die normalen abteilungsorientierten Aufgaben. Wenn das Projekt abgeschlossen ist, kehren die Mitarbeiter zu 100 % in die Abteilung zurück.

Vorteile einer Matrixorganisation:

- Projektgruppen können abteilungsübergreifende Aufgaben realisieren;
- Unter Beibehaltung der Linienstruktur ist es möglich, effektiv auf spezifische Wünsche der Unternehmensleitung zu reagieren.

Nachteile einer Matrixorganisation:

- Zwischen dem Projektleiter und dem Abteilungsleiter können durch gegensätzliche Interessen, Spannungen und Konflikte entstehen;
- Mitarbeiter können diesen Widerspruch leicht missbrauchen.
- Wenn ein Organisationsmitglied über einen längeren Zeitraum an einem Projekt beteiligt ist, kann dies dazu führen, dass sich die Beziehungen zu den anderen Mitarbeitern innerhalb seiner Abteilung verwässern.

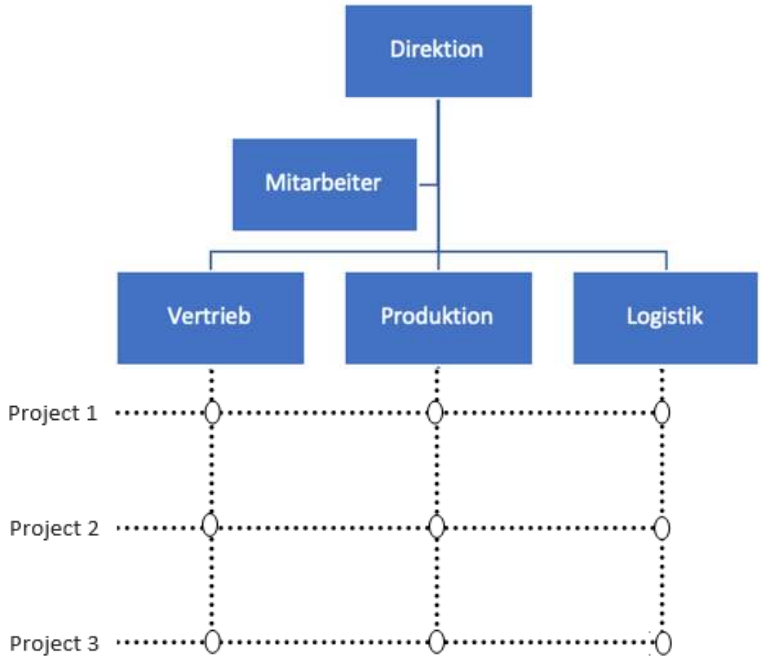


Abb. 3.2: Matrix Organisation

5.0 Organisieren nach Mintzberg

5.1 Grundelemente

Mintzberg unterscheidet die folgenden Grundelemente in einem Unternehmen:

- Top-Management: Dies ist das oberste Management, das die endgültige Verantwortung für das Unternehmen trägt und die strategische Ausrichtung bestimmt.
- Mittleres Management: Leitende Angestellte, die Abteilungen leiten usw., also auf niedrigeren Ebenen.
- Vollstrecker oder operativer Kern: die Personen mit der Führungsaufgabe; sie führen den eigentlichen Produktionsprozess (oder Primärprozess) durch.
- Techno-Struktur: die Personen, die Personaldienstleistungen für die Durchführung des Produktionsprozesses erbringen; Unterstützungspersonal: die Personen, die eine unterstützende Rolle für das Unternehmen selbst und nicht direkt für den Produktionsprozess übernehmen.

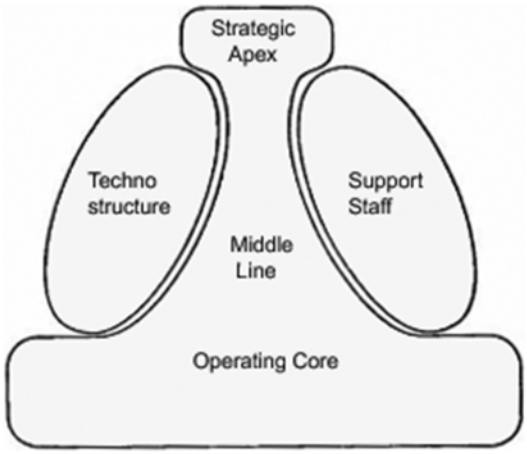


Abb. 3.3: Basiselemente Mintzberg

5.2 Fünf Koordinationsmechanismen

Wie können die verschiedenen Teilaufgaben koordiniert werden, um das Ziel so optimal wie möglich zu erreichen? Mintzberg unterscheidet fünf Koordinationsmechanismen:

Gegenseitige Koordination durch direkte Kommunikation:
Es handelt sich in der Regel um eine gegenseitige Konsultation. Dies ist in Situationen üblich, in denen Menschen in kleinen Gruppen zusammenarbeiten und ihre Aktivitäten koordinieren müssen. Diese Form der Koordination ist flexibel, aber anfällig, weil das Ergebnis vom gegenseitigen Verständnis abhängt.

Direkte Aufsicht durch die Geschäftsleitung:
Wenn die direkte Kommunikation zu kurz kommt, weil das Unternehmen zu groß wird, wird oft ein Vorgesetzter ernannt, der die Arbeit einer Reihe von Mitarbeitern koordiniert. Der Führungsstil wird einen großen Einfluss auf die Qualität der Arbeit haben. Diese Form der Koordination ist auch recht anfällig, denn auch hier gibt es einen Koordinationsmechanismus, der auf Feedback basiert.

Standardisierung von Arbeitsprozessen:
Ein typisches Beispiel ist die Montagelinie in einem Automobilmontagewerk. Die zu verrichtende Arbeit ist sozusagen vorprogrammiert. Hier wird auf den Durchsatz, die Menge „Arbeit“, (z.B. die ausgeführten Anweisungen auf einem Prozessor oder die Anzahl der über ein Netzwerk weitergeleiteten Bytes) pro Zeiteinheit gesendet.

Standardisierung der Ergebnisse:
Mit dieser Form wird die sogenannte Ausgabe gesteuert. Das Management legt fest, welche Ergebnisse von einer Abteilung erzielt werden müssen. Der Vorteil dabei ist, dass viel delegiert werden kann, was sowohl zur Arbeitszufriedenheit der Arbeiter als auch zur Steuerungsfähigkeit der Spitze beitragen kann. Dies erfordert jedoch eine hohe Kompetenz im mittleren Management und in der Geschäftsleitung.

Standardisierung von Wissen und Fähigkeiten:

Hier wird versucht, die Menschen durch Training weiterzubilden, damit sie die zu erfüllende Arbeit verrichten können. Bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten zu haben, garantiert jedoch nicht eine gute Anwendung dieser Kenntnisse und Fähigkeiten.

5.3 Konfigurationen

Mintzberg geht davon aus, dass die Effektivität eines Unternehmens durch den Grad der internen Konsistenz einer Reihe von strukturellen Faktoren und durch den Grad der Anpassung an eine Reihe von situativen Faktoren bestimmt wird. Situationsfaktoren sind die Größe des Unternehmens, das Umfeld (Stabilität, Komplexität) und die Machtverhältnisse. Bei strukturellen Faktoren kann der Grad der Dezentralisierung berücksichtigt werden. Laut Mintzberg ist in einer bestimmten Situation eine bestimmte Kombination oder Konfiguration von strukturellen Merkmalen wirksam. Er unterscheidet fünf Konfigurationen von effektiven Typen.

1. Der einfache Aufbau
Ein nicht allzu großer Unternehmer, ein Autohaus mit einer Filiale, ein Ladenbesitzer mit einem unabhängigen Supermarkt, sie alle sind Beispiele für Menschen mit einer Organisation, in der die einfache Struktur erkennbar ist. Es gibt kein oder kaum technisches Personal, kein oder kaum Supportpersonal, keine zu starke Spezialisierung (jeder macht die geleistete Arbeit) und wenig Hierarchie. Es gibt wenig Festes in formalisierten Regeln und hauptsächlich informelle Kommunikation, sowie wenig Planung und Training. Die Koordination erfolgt hauptsächlich durch direkte Aufsicht. Die Spitze (in der Regel eine Person) entscheidet über alle wichtigen Angelegenheiten.

2. Die Maschinenbürokratie
Post.nl, eine Automobilmontagefabrik, eine Versicherungsgesellschaft sind Beispiele für die sogenannte Maschinenbürokratie. Das charakteristischste Merkmal ist der hohe Grad an Standardisierung und Routinisierung (ist die Erarbeitung solcher Regeln durch das Management eines Unternehmens, dass die Menschen ohne viel Nachdenken auskommen). Starke Fachaufgaben und damit die Differenzierung von formalisierten Verfahren, große Abteilungen charakterisieren die Maschinenbürokratie. Die Kommunikation ist stark formalisiert und folgt der hierarchischen Linie. Der wichtigste Koordinationsmechanismus ist die Standardisierung der Arbeitsprozesse. Das bedeutet auch, dass das technische Personal eine wichtige Rolle spielt. Das Top-Management ist davon stark abhängig. Man könnte an die Ingenieure in einem Automobilmontagewerk denken, die in welcher Reihenfolge, mit welchen Aktionen das Auto montiert werden soll.

3. Die Abteilungsstruktur
Die meisten großen Unternehmen, multinationale Konzerne usw. haben eine Abteilungsstruktur entwickelt. Das Unternehmen ist in Teile (Divisionen) unterteilt, in der Regel in Übereinstimmung mit den verschiedenen Märkten, die man bedienen möchte. So kann beispielsweise ein multinationales Unternehmen im Bereich der elektrischen und elektronischen Geräte Abteilungen haben für: audiovisuelle Geräte, Küchengeräte, Bild- und Tonträger usw.
Jede Abteilung hat Vertrieb, Produktion, Wartung, Personalabteilung, etc. Jede Division fungiert fast wie eine eigenständige Organisation. Dies ist auch der Grund für die Wahl einer Spartenstruktur. Die Organisation ist zu komplex geworden, um sie als Einheit zu organisieren.
Die Standardisierung der Ausgabe (der Ergebnisse) ist daher der Koordinationsmechanismus.

4. Die professionelle Bürokratie (die professionelle Organisation)
Beispiele für diese Art von Organisation sind Schulen, Krankenhäuser, Institutionen der Sozialarbeit und so weiter. Normalerweise spricht man von professionellen Organisationen. Viele Fachleute arbeiten in der Berufsorganisation: Menschen, die auf der Grundlage von relativ hohen

Fachkenntnissen und Fähigkeiten ihren Beruf ausüben, um Dienstleistungen für die Öffentlichkeit zu erbringen. Die Ausführung der Facharbeit ist schwer zu beurteilen und von anderen zu kontrollieren. Aus diesem Grund erfolgt die Koordination hauptsächlich durch die Standardisierung der Fähigkeiten. Gut ausgebildete Menschen werden angezogen und erhalten dann ein hohes Maß an Selbstbeherrschung.

Es gibt eine Zunahme der Zahl der Berufsorganisationen in unserer Gesellschaft. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Ein Mensch als Erweiterung von Maschinen wird durch die zunehmende Automatisierung weniger benötigt, während ein Profi in der Regel mehr verdient und einen höheren Status hat als viele andere Mitarbeiter. Die Leute wollen also professionell sein. Auch die Unternehmen müssen zunehmend um ihre Innovationsfähigkeit konkurrieren und brauchen daher immer mehr Innovatoren (Fachleute). Eine weitere Spezialisierung auf eine Reihe von Berufen und das Ausmaß, in dem Fachwissen darin eingesetzt werden soll, nimmt zu.

5. Die Ad-hoc-Kampagne

Innovationen und wegweisende Innovationen sind in den bisher diskutierten Organisationsformen schwer zu realisieren. Wissenschaftliche Forschungseinrichtungen sind für diese Organisationsform prototypisch. Innovation erfordert eine Form, in der Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen in Ad-hoc-Teams zusammenarbeiten. Diese Teams werden für einen bestimmten Zweck zusammengestellt (z.B. Entwicklung eines neuen Medikaments). Ist das Ziel erreicht, verteilen sich die Spezialisten auf andere Teams, um eine andere Aufgabe zu erfüllen. In dieser Organisationsform gibt es wenig formalisiertes Verhalten und der Grad der hierarchischen Strukturierung ist gering. Menschen arbeiten auf der Grundlage von Fachwissen zusammen und koordinieren ihre Arbeit in gegenseitiger Abstimmung. Es gibt jedoch einen Projektleiter, der für die Koordination und Koordination der Arbeit der Teams an den Unternehmenszielen verantwortlich ist.

Kapitel 4 - Systeme

1.0 Einführung

Im 7-S-Modell hat das Wortsystem eine spezifische Bedeutung. Es betrifft die Management- und Kontrollsysteme des Unternehmens. Das Denken in Begriffen von Systemen hat in der Organisationswissenschaft einen eigenen Platz, nämlich in der Systemtheorie. Diese Theorie zielt darauf ab, die Effektivität und Effizienz des Unternehmens durch eine Analyse zu verbessern. Dies betrifft die Verbesserung der Management- und Kontrollsysteme des Unternehmens.

In der Systemtheorie lassen sich zwei Aspekte unterscheiden.
Der **methodische Aspekt**: Wie können wir eine Organisation mit Hilfe der Systemtheorie betrachten?
Der **inhaltliche Aspekt**: Welche Systeme lassen sich in einem Unternehmen unterscheiden?
Eines der wesentlichen Systeme, die in einem Unternehmen unterschieden werden können, ist das Produktionssystem, vielleicht kann man sogar sagen, dass das Produktionssystem das wichtigste System ist.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns getrennt mit jedem dieser drei Themen:

1. Die methodischen Aspekte des Systemlernens;
2. Eine Untersuchung der Content-Systeme in Unternehmen und
3. eine Weiterentwicklung des Produktionssystems zu verschiedenen Typen.

Nach dem Studium des Kapitels werden Sie:

1. Zwischen Management und Controlling unterscheiden können;
2. Die Konzepte von Kontrolle und Kontrolle in Beziehung setzen können;
3. Die Vorgehensweise bei der Erstellung eines Modells kurz beschreiben können;
4. Das Kontrollparadigma auf eine elementare Situation anwenden können;
5. Den Unterschied zwischen Unter-, Aspekt- und Phasensystem verstehen;
6. Inhaltsorganisationssysteme als Beispiele für das Systemdenken nennen können;
7. Anhand der Beschreibungsmerkmale und der Skalen die vier Arten von Produktionssystemen beschreiben können;
8. Einige Managementaspekte jedes Produktionssystems nennen können;
9. Eine Planung mit einer Plantafel und einem Netzplan durchführen, sowie eine einfache Paretoanalyse durchführen können.

2.0 Die Systemtheorie, eine kurze methodische Abhandlung

Wir beginnen mit dem Kern des Systemdenkens, nämlich dem Prinzip der Kontrolle und des Managements eines Unternehmens.

"Ein System ist eine Sammlung von Objekten (oder Elementen), die so miteinander verbunden sind, dass keine (Gruppen von) Elemente(n) von den anderen isoliert sind."

Um das Management und die Kontrolle eines Unternehmens analysieren zu können, werden häufig Modelle verwendet. Deshalb wird auch die Modellbildung, der Steuerungsparameter (die Bedeutung dieses Wortes wird bald klar sein) und eine weitere Ausarbeitung des Systemdenkens diskutiert. Die

Analyse der Kontroll- und Steuerungsprozesse im Unternehmen gibt die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu machen.

2.1 Kontrolle und Kontrollprozesse

Die Konzepte von Management und Kontrolle stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Es gibt jedoch einen deutlichen qualitativen Unterschied zwischen den beiden. Kontrolle bedeutet, dem Unternehmen die Richtung zu geben: die wichtigen Entscheidungen über Strategie und Struktur. Die Kontrolle konzentriert sich auf die Prozesse für das reibungslose Funktionieren eines bestehenden Unternehmens: Anweisung und Kontrolle der Produktionsprozesse.

In der folgenden Abbildung (entnommen aus M. Weggeman et al., 1987) sind die verschiedenen Elemente aus dem Management- und Kontrollzyklus miteinander verknüpft.

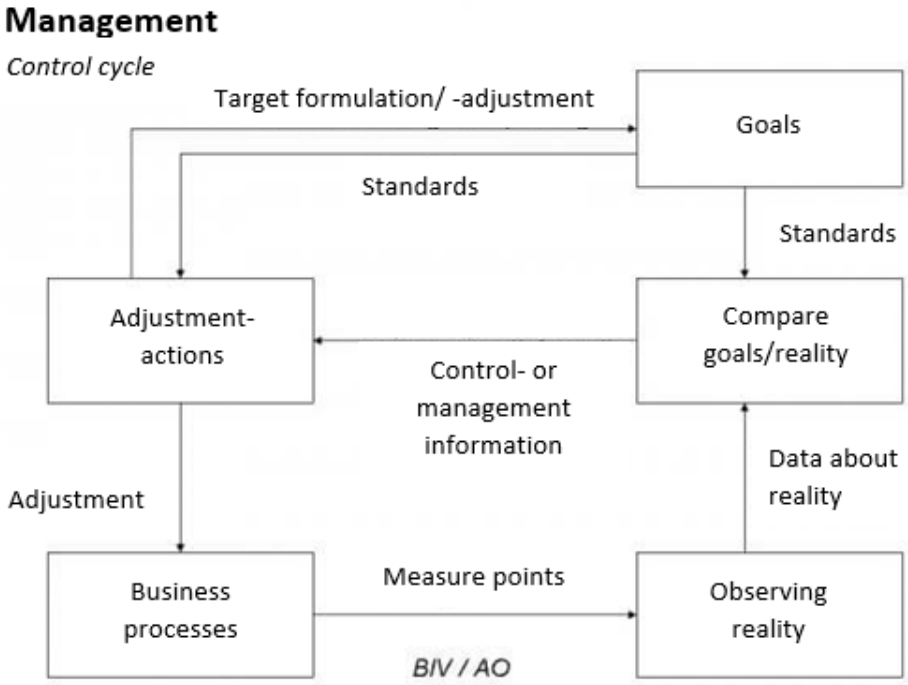


Abb. 4.1.: Management

In Kapitel 2 haben wir bereits gesehen, dass das Bestimmen einer Richtung für ein Unternehmen (die Strategie) wesentlich ist. Dieser strategische Plan beinhaltet Ideen und Pläne für die Zukunft des Unternehmens. Auf der Grundlage dieses strategischen Plans kann die Struktur des Unternehmens bestimmt oder angepasst und der Produktionsprozess formuliert werden. Dieser Prozess wird als Management des Unternehmens bezeichnet. Danach kann der Produktionsprozess verarbeitet werden.

In der Umsetzung muss man eine operative Planung durchführen, auf der Grundlage dieser operativen Planung kann der Fortschritt des Produktionsprozesses überprüft werden, indem man den Sachverhalt erfasst (2), ihn mit den Produktionsstandards aus dem (strategischen) Plan (3) vergleicht und gegebenenfalls den Produktionsprozess anpasst (4). Die Anpassung muss durch konkrete Aktivitäten (5) erfolgen. Dies ist der Managementprozess. Dieser gesamte Management- und Kontrollprozess kann je nach Größe des Unternehmens sehr komplex sein. Um das Verständnis für solche komplexen Prozesse zu erhöhen, macht man oft ein Modell der Realität.

2.2 Modellbau und das Steuerungsparadigma

A. Modellbau

Ein Unternehmen ist ein "lebendiges System". Es gibt Menschen, die nach einem bestimmten Muster und mit einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten. Das Verständnis und die Suche nach dem Erscheinungsbild eines Unternehmens ist nicht einfach. Um diese Realität zu einem bestimmten Verständnis zu bringen, kann ein Modell erstellt werden. In einem Modell wird ein systematischer Ansatz verfolgt, um die Realität zu vereinfachen und dabei bestimmte Details auszulassen. Jedes Mal, wenn wir mehr Details weglassen, wird das Modell einfacher, aber auch abstrakter.

B. Das Steuerungsparadigma

Das Steuerungsparadigma kann als ein Konzeptmodul beschrieben werden, in dem die Bedienung der Steuerung explizit erfolgt. Im einfachsten Fall wird eine Steuersituation wie folgt dargestellt.

Diese schematische Darstellung des Steuerungsparadigmas wird als "GB-MS" bezeichnet. GB steht für "governing body" (Führungsgremium) und MS für "managed system" (geführtes System). Wesentlich in diesem Schema ist, dass die Realität als ein Netzwerk von GBs und MSs dargestellt wird und mit dem wir dann "spielen" können.

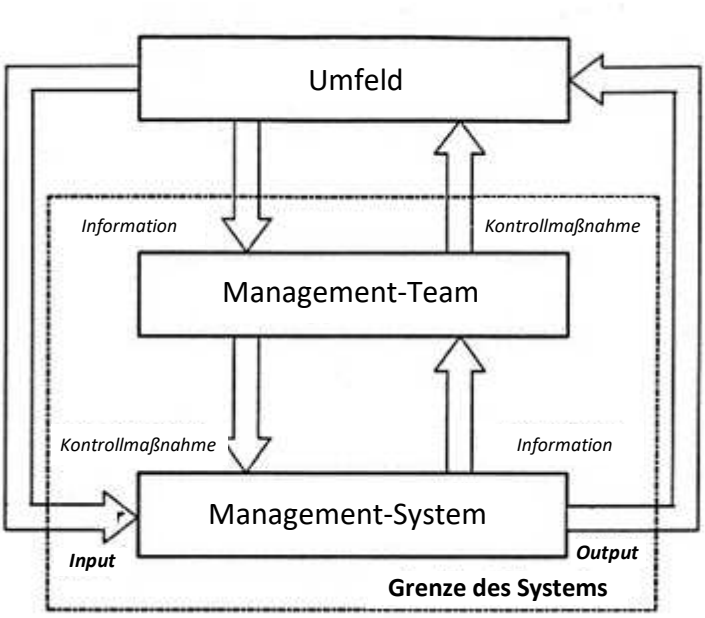


Abb. 4.2.: Kontroll-Paradigma

Mit Hilfe dieses Kontrollmodells können die verschiedenen Variablen systematisch inventarisiert werden:

- Was ist der Output des Systems?
- Was ist der Input des Systems?
- Welche Kontrollen gibt es?
- Was sind die Meldesignale (Daten) des MS?
- Was sind die Steuersignale aus der Umgebung?
- Was sind die Berichtssignale an die Umwelt?

Mit dem so erhaltenen Bild und angesichts der Art des Produktionsprozesses kann man dann die Fragen stellen:

- Wo will ich hin?
- Zahlen;
- Produktivität;
- Kosten;
- Vorlaufzeit.

Was wird im Prozess gemessen und wohin soll ich es schicken?

- Ausgang (Rückführung);
- Transit;
- Eingang (Einführung)

Welche Daten sollen erfasst werden?

- wer (Name, Adresse, Alter, etc.);
- was (Arbeitsauftragsnummer)
- was (Einzelteile / Komponenten);
- richtig;
- wann

Wie sieht der Planungs- und Budgeteinsatz im Vergleich zur Realität aus? Ein gleitender Jahresdurchschnitt oder das feste Budget? Manchmal muss man nach der Beantwortung dieser Fragen zum Managementmodell zurückkehren, denn neue Erkenntnisse bringen neue Fragen in den Vordergrund. Irgendwann wird es ein Gesamtbild geben, mit dem die "Ein- und Ausgänge" des Systems aufgezeichnet werden. Der Wert des Kontrollparadigmas besteht darin, dass das Problem in Bezug auf das Systemdenken explizit gemacht wurde. Die zu ergreifenden Kontrollmaßnahmen und die dafür erforderlichen Daten sind anschließend auszufüllen.

3.0 Die Inhaltssysteme eines Unternehmens

Im vorherigen Abschnitt wurde die Methode der Systemtheorie erläutert. Dies ist eine Möglichkeit, Unternehmen zu betrachten. Der nächste Schritt ist, sich anzusehen, auf welche substanziellen Systeme eines Unternehmens wir uns konzentrieren können, um sie zu analysieren und zu verbessern. In diesem Abschnitt möchten wir daher kurz eine Reihe substanzieller Systeme von Unternehmen betrachten. Die Stützsysteme sind nach Management- und Kontrollsystemen klassifiziert.

Steuerungssysteme

Steuerungssysteme umfassen alle Planungs- und Kontrollsysteme, die in einem Unternehmen eingesetzt werden. Die Planung eines Unternehmens kann beispielsweise ein Budgetierungssystem oder eine Produktionsplanung (einschließlich Material-, Maschinen- und Auftragsplanung) beinhalten. Überwachungssitzungen in einem Unternehmen können sich beispielsweise auf Fortschritt, Qualität oder Fehlzeiten konzentrieren. Bei Planungs- und Steuerungssystemen geht es immer darum, den Produktionsprozess des Unternehmens optimal zu steuern.

Die Planung kann definiert werden als: "Festlegung der Ziele und Endergebnisse, die in Zukunft erreicht werden sollen, sowie Angabe der Aktivitäten, die zur Erreichung dieses Ziels notwendig sind". Dabei werden die bestehende Situation und die Umweltfaktoren berücksichtigt, soweit diese vorhersehbar sind. Die Planung entscheidet nun, was in Zukunft zu tun ist.

Vorteile:
Vor der Umsetzung des Prozesses wurden zukünftige Aktivitäten sorgfältig geprüft; eine gute Planung verhindert voreilige Entscheidungen.
Bereits in der Planung werden die Schwachstellen in der Organisation sichtbar; das Management ist auf bestimmte Risiken und Unsicherheiten vorbereitet, so dass rechtzeitig (zusätzliche) Maßnahmen ergriffen werden können.
Dank der Planung können Mitarbeiter und andere Produktionsressourcen effizient genutzt werden.
Auf der Grundlage der Planung können den Kunden zuverlässige Lieferzeiten gegeben werden. Der Plan dient als Leitfaden für die zu verarbeitenden Tätigkeiten. Ein Plan bildet somit den Ausgangspunkt für die Prozesssteuerung.

Nachteile:
Planung ist nie Selbstzweck, sondern nur ein Mittel, um aufzuzeigen, welche konkreten Aktivitäten erforderlich sind, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Die Planung kann auch Nachteile haben, sie erfordert Zeit und Geld. Planung kann zu Starrheit führen; dies geschieht, wenn der Planungsprozess nicht so flexibel ist, dass Menschen rechtzeitig auf veränderte Umstände reagieren können. Informationen werden für eine ordnungsgemäße Planung benötigt, dennoch entstehen bei der Erstellung eines Plans Unsicherheiten. Manchmal wird die "planmäßige Ausführung" zu starr ausgerichtet, wodurch Chancen verpasst werden.

Die Planung auf allen Ebenen des Unternehmens gehört zu den Aufgaben der betroffenen Manager, wobei sich der Inhalt der Planungsaktivitäten je nach Ebene deutlich unterscheidet. Ein Auftragsverantwortlicher plant auf einer anderen Ebene als z.B. der Inhaber. In Unternehmen lassen sich verschiedene Arten der Planung beobachten, die sich nach Zeit, Inhalt und Hierarchieebene unterscheiden lassen:

- Strategische Planung
- Organisationsplanung
- Operative Planung

In diesem Kapitel beschränken wir uns auf die letzte Ebene: Operative Planung

Operative Planung

Die strategische und organisatorische Planung ist nicht detailliert genug, um als Leitfaden für die tatsächliche Umsetzung der Aktivitäten zu dienen. Die Pläne sind dafür zu allgemein und der Zeitraum ist oft zu lang. Es besteht Bedarf an einer Planung auf der untersten Ebene der Organisationsstruktur mit klaren Standards und Richtlinien für die zu verarbeitenden Tätigkeiten.

Dies wird als operative Planung bezeichnet, bei der die strategischen und organisatorischen Pläne auf der untersten Ebene erarbeitet werden. Diese Planung ist kurzfristig, z.B. die Erstellung eines Produktionsplans unter Berücksichtigung der gewünschten Anfangs- und Endbestände, die Auswahl und Schulung der Mitarbeiter, die Bereitstellung von Lieferantenkrediten, die Bereitstellung von Arbeitsaufträgen (Arbeitsvorbereitung), die Auftragsplanung im Produktionsprozess. Zwei sehr gebräuchliche Planungstechniken sind: die Plantafel und die Netzplanung.

Plantafel (nicht automatisiert)

In einem Produktionsbetrieb wird die Durchlaufzeit eines Auftrags durch eine Planung sichtbar gemacht, die in mehrere Untervorgänge unterteilt ist.
Für jeden Auftrag wird die gesamte geplante Produktionszeit sowie die Zeiten der Untervorgänge in den verschiedenen Abteilungen sichtbar gemacht. Ein bestimmtes Zeitfenster für jeden Vorgang.
Durch das Setzen von Signalen in der Planung wird sichtbar, welche Aufträge planmäßig laufen und welche Aufträge in Verzug geraten sind.

Netzplanung

Diese wird meistens in Projekten verwendet. Das Netzwerk zeigt deutlich an, welche Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilaktivitäten des Projekts bestehen. Ziel der Netzplanung ist es, die Gesamtdauer des Projekts zu bestimmen; dies wird manchmal auch als "kritischer Pfad" bezeichnet. Unter dem "kritischen Pfad" verstehen wir diejenigen Aktivitäten des Projekts, die für die Dauer des gesamten Projekts entscheidend sind und bei denen kein Spiel möglich ist. Jede Verzögerung von Aktivitäten, die sich auf dem kritischen Pfad befinden, führt zu einer Verzögerung der gesamten Projektlaufzeit.

Der Einsatz der Netzplanung ist nur sinnvoll, wenn die folgenden Punkte umgesetzt werden können:

- Das Gesamtprojekt muss in Teilleistungen unterteilt werden.
- Für jede Subaktivität muss die erforderliche Zeit bekannt sein.
- Es muss angegeben werden, welche Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilaktivitäten bestehen (Wann kann eine Aktivität gestartet werden?). Wir nennen dies die Strukturanalyse. Diese wird in einer Vorgangsübersicht angezeigt.

Prozesskontrolle

Bei der Erstellung eines Plans werden die Aktivitäten berücksichtigt, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Sobald der Plan fertig ist, hat das Management eines Unternehmens einen Überblick darüber, was in Zukunft passieren muss. Schließlich kann der Plan als Blaupause für die durchzuführenden Aktivitäten angesehen werden. Eine Verarbeitung ist ohne Planung nicht möglich!

Betriebssysteme

Betriebssysteme gehen einen Schritt weiter als Steuerungssysteme. Managementsysteme konzentrieren sich auf das Funktionieren einer "bestehenden" Organisation. Die Betriebssysteme konzentrieren sich auf die Anpassung und Veränderung des Unternehmens an neue Ziele oder Umstände. Wir unterscheiden hier, in Anlehnung an Weggeman et al. (1987) kulturelle Kontrollsysteme, Strategie- und Strukturbestimmungssysteme. Kulturkontrolle oder bessere Kulturkontrolle umfasst alle Systeme, die die Identität des Unternehmens beeinflussen. Hier kann man bewusst die Macht- und Einflussverteilung verändern. Es ist auch möglich, die "Atmosphäre" unter den Mitarbeitern oder die Loyalität zum Management zu verbessern. Die strategische Ausrichtung wurde ausführlich diskutiert. Wir beziehen uns darauf. Die Strukturbestimmung sollte auf einer gründlichen Analyse der bestehenden Struktur des Unternehmens basieren.

4.0 Eine Typologie von Produktionssystemen

Dieser Abschnitt über eine Typologie des Produktionssystems ist wie folgt aufgebaut. Zunächst wird eine kurze Beschreibung des Produktionsprozesses gegeben. Anschließend werden die Merkmale erläutert, anhand derer wir die vier Arten von Produktionssystemen beschreiben können. Es ist dann möglich, die vier Arten von Produktionssystemen tatsächlich zu beschreiben.

4.1 Eine allgemeine Beschreibung des Produktionsprozesses

Um uns in der Art und Beschaffenheit von Produktionsprozessen zu vertiefen, ist es notwendig, eine eindeutige Vereinbarung darüber zu treffen, was wir mit einem Prozess meinen.

Ein Prozess kann beschrieben werden als:

"Eine Reihe von Transformationen während der Durchführung, wodurch sich die Eingabe (das Eingabeelement) an Ort und Stelle, Form, Größe, Funktion, Eigenschaft oder einem anderen Merkmal ändert".

Der Prozess selbst kann als System charakterisiert werden, wobei wir zwischen einem statischen System, in dem keine Ereignisse auftreten (eine Hängebrücke, ein Gebäude) und einem dynamischen System, in dem Aktivitäten stattfinden (ein Unternehmen, ein Motor, der Mensch) unterscheiden. Dynamische Systeme erfordern den Input aus der Umgebung für Materialien wie Materialien, Energie usw. Der Prozess (dynamisches System) kann nach Input (Input), Durchsatz (Durchsatz) und Output (Output) unterschieden werden.

Der Durchsatz ist der Primärprozess, aber um diesen Primärprozess am Laufen zu halten, sind in der Regel Unterstützungsprozesse erforderlich.

Im Gegensatz zu den Primärprozessen, also den Prozessen, aus denen das Unternehmen sein Existenzrecht ableitet, zielen unterstützende Prozesse darauf ab, den Fortschritt der Primärprozesse kurz- und langfristig zu ermöglichen.

Zu diesem Zweck muss der Primärprozess zum richtigen Zeitpunkt, aus dem unterstützenden Prozess, mit quantitativ und qualitativ ausreichendem Personal, Materialien und / oder Halbfabrikaten, Geräten und Informationen versorgt werden. Beispiele sind: Maschinenwartung, Logistikprozesse, Personalfragen, Schulung, etc.

Es wird deutlich, dass die Art des Primärprozesses einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation der unterstützenden Prozesse, der Management- und Kontrollprozesse, der zu rekrutierenden Mitarbeiter und des gewünschten Führungsstils (das andere S) hat.

Der oben beschriebene Prozess kann auf verschiedene Weise gesteuert werden. Die Vorsteuerung (Vorwärtsverbindung) und die Rückführung (Rückwärtsverbindung) sind zwei grundlegende Steuermechanismen. Der Nachteil dieser Regelung ist, dass sie erst wirksam wird, wenn eine Abweichung von der gewünschten Situation erkannt wird. In einer Vorsteuerung werden relevante Variablen gemessen und es wird versucht, auf der Grundlage von Systemkenntnissen, vorherzusagen was schief gehen kann und dann rechtzeitig vor Auftreten des Fehlers die notwendigen und angemessenen Maßnahmen zu ergreifen. Ein Beispiel für eine solche Kopplung ist die Eingangskontrolle, wenn sie vom Lieferanten an das Lager geliefert wird.

4.2 Typologien

Botter hat eine Typologie von Industrieunternehmen entwickelt. Der Zweck dieser Typologie ist es, einen Einblick in eine Reihe von Eigenschaften zu geben, die in bestimmten Branchen eine wichtige Rolle spielen.

Gerade für diejenigen, die sich mit der Entwicklung von Management- und Betriebssystemen beschäftigen, ist es interessant, ob diese Systeme in mehreren Branchen oder Unternehmen einsetzbar sind. Wichtige Themen in Industrieunternehmen betreffen oft die Lagerverwaltung, das Durchlaufzeitenmanagement oder eine Kombination dieser beiden. In seiner Typologie verwendet Botter zwei Klassifizierungsmerkmale, nämlich den Platz in der Lieferkette (die Aktivitäten, mit denen sich das Unternehmen in den Phasen zwischen Rohstoffgewinnung und Endprodukt beschäftigt) und die Zusammensetzung des Produktsortiments (Seriengröße und Produktspektrum).

Im Folgenden werden einige wichtige Merkmale der Typologie von Botter erläutert.

a. Stückfertigung.
b. Serienproduktion.
c. Massenproduktion.
d. Projektproduktion.

A. Stückfertigung

Große Vielfalt an Endprodukten. Bei der Produktstruktur liegt der Schwerpunkt auf der Prozessstruktur.

Aufgrund der großen Produktvielfalt, die die Produktstruktur beeinflusst und der Vielzahl unterschiedlicher Vorgänge ist die Anwendbarkeit der Kapazität hoch. In der Regel werden allgemeine Kapazitäten genutzt. Die Unsicherheit in der Produktionseinheit bezieht sich im Wesentlichen auf die gesamte Bearbeitungszeit.

B. Serienproduktion

Die Produktvielfalt ist hier eher gering. Meistens handelt es sich um eine Reihe von Varianten von Standardprodukten mit jeweils einem relativ hohen Umsatzvolumen. In Bezug auf die Produktstruktur kann der Schwerpunkt sowohl auf Materialien als auch auf Operationen liegen. Für beide Faktoren ist die Struktur weder extrem komplex noch extrem einfach. Die Vorgänge werden in einer festen Reihenfolge ausgeführt, wobei schrittweise Materialien hinzugefügt werden können. Die Hauptquelle der Unsicherheiten besteht in der Regel darin, dass die Erlöse aus dem Produktionsprozess infolge des Abbruchs nachlassen.

C. Massenproduktion

Die Produktvielfalt ist hier minimal und manchmal sogar Null. Die extremste Situation tritt ein, wenn die Produktionseinheit nur ein Produkt produziert (z.B. bestimmte chemische Anlagen oder Produktionslinien von Elektromotoren für Rasierer). Die Produktstruktur ist einzigartig und einfach sowohl in Vorgängen als auch in Materialien. Die Anwendbarkeit der Kapazitäten ist sehr gering. Die Verbindung zwischen den Kapazitäten ist in der Regel maximal. Dadurch ist die Durchlaufzeit konstant und die Produktionseinheit kann als unteilbare Kapazität betrachtet werden. Durch den hohen Kopplungsgrad ist der Produktionsprozess jedoch anfällig für Störungen.

D. Projektproduktion

Hier ist die Produktvielfalt sehr groß und uneingeschränkt. Wir arbeiten ausschließlich am Kundenauftrag. Vor Beginn der Produktion werden umfangreiche Entwicklungs- und Arbeitsvorbereitungsarbeiten durchgeführt. Diese Aktivitäten müssen separat geplant werden und können als erster Teil des Produktionsprozesses betrachtet werden. Die Produktstruktur ist in der Regel materialtechnisch komplex. Operativ ist dies in der Regel innerhalb der Produktionseinheiten weniger komplex. Kapazitäten werden meist von Personen gebildet, die bestimmte Aktivitäten in Zusammenarbeit mit Werkzeugen und Ressourcen durchführen. Es gibt also eine maximale Anwendbarkeit. Da jedes Produkt potentiell einzigartig ist, können bei der Montage der verschiedenen Teile alle Arten von Problemen auftreten, die bei der Entwicklung nicht vorhersehbar sind. Diese Unsicherheit betrifft vor allem die Durchlaufzeit.

4.3 Weitere Ausarbeitung der Kontrollaspekte je nach Art des Produktionssystems

Mit dem nun gewonnenen Wissen werden wir uns mit der Frage befassen, welche die offensichtlichste Form des Kontrollsystems für jede **Art von Produktionsprozess** ist.

A. Stückfertigung - capacities

Das Steuerungsproblem der Einzelfertigung besteht darin, die Streuung der Gesamtdurchlaufzeit zu reduzieren, mit dem Ziel einer gleichmäßigen Auslastung (Abstimmauftrag und Belegungsplanung). Zwischen den verschiedenen Bearbeitungsschritten können Warteschlangen gebildet werden, die aus Produkten von Fertigungsaufträgen bestehen, die mit der Kapazität bearbeitet werden müssen (die Trennung zwischen den Bearbeitungsschritten macht dies möglich). Für jeden Bearbeitungsschritt wird eine Auswahl aus den Produktionswarteschlangen nach Prioritätsregeln getroffen. Last In – First Out (zuletzt herein – zuerst hinaus) ist ein Beispiel für eine Prioritätsregel: Wenn diese Regel angewendet wird, werden die Halbfabrikate, die sich auf der Rückseite der Warteschlange befinden, zuerst von der Fachkraft verarbeitet. Es wird klar sein, dass diese Regel zu einer großen Streuung der Vorlaufzeit führen wird, wenn die Warteschlange lang (überbesetzt) ist, da seitdem die ersten Produkte in der Warteschlange nie bearbeitet werden.
Eine sehr detaillierte Datenerfassung bildet die Grundlage für die hier verwendeten Informationssysteme. Der Schwerpunkt liegt auf den Dateien, in denen Verarbeitungsanweisungen, Normen und Aufträge erfasst werden und die den Fortschritt der Fertigungsaufträge (ggf. pro Unterauftrag) erfassen. Es muss möglich sein, von jedem Fertigungsauftrag aus zu verfolgen, auf welchen Kundenauftrag er sich bezieht. Für jede Kapazität muss eine Übersicht über die Fertigungsaufträge erstellt werden. Diese besteht zum einen aus den sich in der Warteschlange befindenden Aufträgen und aus denen, die ihnen während des Planungszeitraums hinzugefügt werden. Bereitgestellte Fertigungsaufträge werden gemeldet und in die Warteschlange der nächsten Kapazität aufgenommen (oder verlassen die Produktionseinheit).
Es muss möglich sein, von jedem Fertigungsauftrag aus sichtbar zu machen, was die restlichen Vorgänge sind und wie viel Zeit noch zur Verfügung steht (im Vergleich zum geplanten Fertigstellungstermin).
Im Falle von Störungen (z.B. Maschinenausfall) muss festgestellt werden können, welche Produktionsaufträge und letztlich welche Kundenfahrer von Verzögerungen bedroht sind.

B. Serienproduktion

Die wichtigste Steuerungsaufgabe besteht darin, die verschiedenen Bearbeitungs- oder Montagestandorte rechtzeitig mit den benötigten Materialien zu bestücken. Dies kann durch eine zentrale Abteilung oder durch die Personen erfolgen, die ihr Material in einem Lager abholen. In aller Regel betrifft dies die Materialien, die auf der Ebene des Produktflusses für die Produktionseinheit in einem bestimmten Zeitraum reserviert sind. Im Bereich des Informationssystems liegt der Schwerpunkt auf der Messung von Einheitengrößen pro Zeiteinheit. Dies gilt für die gesamte Produktionseinheit und ggf. für Bearbeitungsschritte innerhalb dieser Einheit mit erhöhtem Ausfallrisiko oder Ausfallrate. Fertigungsaufträge werden in Mengen pro Tag oder pro Woche unterteilt, die als normative Position dienen. Tatsächlich produzierte Mengen werden mit der Norm verglichen. Für jede Periode kann überprüft werden, ob ein Trend im Produktionsprozess aufgetreten ist. Es geht dann darum, extreme Abweichungen als Fehler zu erkennen. Bearbeitungsanweisungen sind oft am Arbeitsplatz vorhanden und müssen nicht mitgeliefert werden. An einem Arbeitsplatz muss nur bekannt sein, wann das erste Halbprodukt einer anderen Serie ankommt und um welches Produkt es sich handelt.

C. Massenproduktion

In der Massenproduktion ist das Problem der Produktionssteuerung mit einem Sortiment, das aus nur einem Produkt besteht, sehr einfach. Man hat nur die Wahl, ob man produziert oder nicht. Falls produziert wird, dann mit einem festen Volumen pro Zeiteinheit. Dies wird vollständig von der Anlage bestimmt.
Wenn keine Produktion stattfindet, ist dies in der Regel auf einen Wartungsstillstand zurückzuführen. Etwaige Störungen oder Ausfallzeiten sind sofort zu erkennen.

Oft sind geschlossene Prozesse im Spiel und die Folgen von Störungen können katastrophal sein (z.B. chemische Anlagen).
Das Informationsproblem besteht darin, die Werte der Messergebnisse zu messen und darzustellen. Dies muss kontinuierlich erfolgen und die Daten müssen einer zentralen Station, mit Mess- und Kontrollfunktionen, präsentiert werden.

D. Projektproduktion

Auf der Ebene der Produkteinheiten ist eine gute Koordination zwischen den verschiedenen Aktivitäten wichtig. Aufgrund der hohen Unsicherheit muss ein großer Teil dieser Koordination der Gruppe der an der Umsetzung beteiligten Personen überlassen werden.
Oftmals wird nur im Voraus angegeben, welche Operationen und Aktionen durchgeführt werden müssen und innerhalb welcher Zeitspanne dies geschehen muss.
Das benötigte Material wird von den Menschen selbst zum Arbeitsplatz transportiert (sofern es nicht voluminös oder sehr spezifisch ist). Die Bereitstellung von Informationen kann auf dieser Ebene wichtiger sein als die Managementfunktion. Insbesondere die rechtzeitige Lieferung der korrekten Zeichnungen, Rechnungen und kompletten Verarbeitungsanweisungen ist Voraussetzung für die Produktionsfähigkeit.

Die hierin enthaltenen Informationen steuern nahezu vollständig jede auszuführende Aktion. Die Bereitstellung von Informationen geht einen Schritt weiter als bei der Stückfertigung, wo es in bestimmten Fällen ausreicht, Standardstücklisten zu haben, die kopiert und dann an die spezifischen Wünsche des Kunden angepasst werden (soweit dieser Wunsch unterschiedlich ist). Für Projekte ist es wichtig, dass die Erfassung der projektbezogenen Stunden und des Materialverbrauchs erfolgt, um zu einer späteren Kalkulation zu gelangen. Eine solche Kostenkalkulation kann verwendet werden, um die Angebotserstellung in Zukunft zu unterstützen.

Kapitel 5 – Stil

1.0 Einführung

Obwohl ihre Rolle nicht überschätzt werden sollte, sind Manager diejenigen, die für eine nachhaltige Betriebsfortführung zuständig sind. Sie setzen Ziele, bestimmen Ressourcen und Arbeitskräfte, überwachen den Fortschritt und passen ihn bei Bedarf an. Mit anderen Worten: Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle (POMC).
Stimmt der Managementstil mit den anderen S des Unternehmens überein?

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels, werden Sie:

1. Managementaufgaben beschreiben können;
2. Den Prozess der Beeinflussung beschreiben können;
3. Die Bedeutung der Formulierung guter Ziele kennen und dies auf SMART-Weise tun;
4. Die verschiedenen Arten der Führung beschreiben können und die Führungstypen auf Ihre eigene Arbeitssituation in gegebenen praktischen Situationen anwenden können;
5. Einblick in das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard haben und es auf Ihre eigene Situation und auf praktische Beschreibungen anwenden können;
6. Die sieben Formen der Macht beschreiben können;
7. Die Formen der Macht den vier Führungstypen nach Hersey und Blanchard zuordnen können.

2.0 Managementfähigkeiten

Die Hauptaufgabe von Führungskräften besteht darin, andere zu beeinflussen, um Pläne zu verwirklichen. Manchmal geht es um ihre eigenen Pläne, manchmal um die Pläne einer Gruppe. Um diese Pläne umsetzen zu können, muss der Unternehmer / Manager / Supervisor über eine gute Anzahl von Fähigkeiten im eigenen Haus verfügen.

1. Beeinflussen

Das Beeinflussen ist eine wichtige Fähigkeit in der Zusammenarbeit. Tatsächlich wollen Alle Einfluss innerhalb eines Unternehmens ausüben. Wenn Sie Manager einer technischen Abteilung sind, müssen Sie immer Ihr Bestes tun, um andere für sich zu gewinnen.

In einem Unternehmen gibt es viele Situationen, in denen die Interessen und Ziele des Managers und der Mitarbeiter unterschiedlich sind. Betrachten Sie beispielsweise Budgets, die nur einmal ausgegeben werden können. Oder eine Beförderung, bei der nur eine Person den Job bekommen kann. Es ist wichtig, das zu erreichende Ziel im Auge zu behalten und andere zu beeinflussen, damit Ihre Ziele und Interessen (teilweise) Gewicht erhalten. Wenn Sie die Situation analysiert haben, können Sie eine bewusste Wahl für einen beeinflussenden Stil treffen. Hier sind die folgenden Fragen:

- Was ist dein Zweck und dein Interesse?
- Wer wird in diesem Spiel spielen?
- Was sind die Ziele und Interessen anderer? Treffen die Interessen aufeinander?
- Wie viel Macht hast du?

- Wer entscheidet über die Entscheidung?
- Sind Gefühle im Spiel oder ist es ein geschäftliches Problem?

2. Ziele setzen

Ein Ziel ist eine gewünschte Situation, etwas das Sie erreichen wollen. Als Manager können Sie das Verhalten einer Person, Gruppe oder Organisation steuern, indem Sie Ziele setzen.

Ein gutes Ziel ist wichtig und sinnvoll. Es ist wichtig, Ziele auf SMART-Basis zu formulieren. SMART formulierte Ziele geben spezifisch an, wann die Ergebnisse erreicht werden müssen. SMART ist ein Akronym für: **Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-bound** (Spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und zeitgebunden).

Also für gute Unternehmensziele:

- Sie ergeben sich aus der Mission des Unternehmens.
- Es gibt eine Balance zwischen erreichbaren Zielen und anspruchsvollen, formulierten Zielen.
- Sie sind messbar und der Fortschritt wird überwacht.
- Sie sind konsistent miteinander.
- Führungskräfte und Mitarbeiter kennen und verstehen die Ziele.
- Sie sind Leitfaden für das Handeln in dem Unternehmen.
- Es gibt Vereinbarungen über die Anpassung der Ziele, wenn sie nicht oder zu leicht erreicht werden.

3. Umgang mit verschiedenen Managementstilen

Übernehmen Sie die Führung des Unternehmens, eines Teams? Führen Sie einzelne Mitarbeiter? Jede Situation erfordert einen anderen Führungsstil. Was ist der beste Stil?

Der beste Stil hängt von vielen Dingen ab:

- Was wollen Sie erreichen, also was ist Ihr Ziel?
- Mit wem arbeiten Siezusammen, wie sieht das Team aus? Führen Sie eine Gruppe oder eine Person?
- Was sind die Umstände, zum Beispiel: Wie viel Zeit haben Sie oder wie unabhängig sind Ihre Mitarbeiter? Haben die Mitarbeiter die richtigen Kompetenzen?
- Was sind Ihre eigenen starken und schwachen Eigenschaften? Können Sie zum Beispiel aufmerksam zuhören und Menschen motivieren?
- Was ist Ihre eigene Position, was dürfen Sie selbst entscheiden und was nicht?

Es gibt also nicht nur einen Stil, mit dem man immer erfolgreich ist. Sie als Manager müssen in der Lage sein, mehrere Stile selbst anzuwenden. In einem Moment müssen Sie ein sehr sachkundiges Team leiten, das sehr weit unabhängig zurechtkommt; im nächsten Moment werden Sie einen Praktikanten betreuen, der nicht viel kann und weiß.

Worin besteht der Unterschied zwischen einer Führungskraft und einem Manager?

Ein Manager ist für Menschen verantwortlich: Sie / er leitet die Mitarbeiter. Das Management besteht aus einer Reihe von Aufgaben: Sie geben Personen Zuordnungen, überwachen die Ergebnisse und passen sie an, indem Sie z.B. die Zuordnungen anpassen oder den Personen mehr Unterstützung geben.

Als Führungskraft sind Sie in vielen Fällen, aber nicht immer, für Menschen verantwortlich. Denken Sie an den Leiter einer Produktionsabteilung oder den Hotelmanager. Es gibt auch viele Führungspositionen, die wenig mit Management zu tun haben. Beispielsweise verwalten Sie "Kunden" (Kundenbetreuer), ein Produkt (Produktmanager) oder ein Projekt (Projektmanager). Ein Manager muss auch planen, organisieren, überwachen und anpassen.

Welche Stile gibt es?

Napoleon Bonaparte, Angela Merkel, Steve Jobs: Es gibt Marktführer in allen Größen und Ausführungen. Jeder einzelne von ihnen ist oder war ein wichtiger Führer: für sein Unternehmen, für eine Regierung oder für ein ganzes Reich. Sie alle hatten ihren eigenen Stil. Verschiedene Stile sind für die verschiedenen Situationen geeignet.

1. Konzernorientiertes Management

Gruppenorientiertes Management bedeutet, dass der Leiter einer Reihe von Einzelpersonen eine Gruppe bilden kann, die in der Lage ist, die angestrebten Ziele zu erreichen. Die starken Kräfte innerhalb der Gruppe werden gebündelt, die schwachen Aspekte werden eingefangen und ein Wir-Gefühl entsteht.

2. Individuell ausgerichtetes Management

Worauf sollte man bei der Beratung eines Einzelnen achten? Als Führungskraft sind Sie für mehrere Mitarbeiter verantwortlich, man muss sich nicht nur mit einer Gruppe, sondern auch mit den einzelnen Mitgliedern dieser Gruppe befassen.

Für den Mitarbeiter gilt, er:

- hat Verantwortlichkeiten (Was sollte er tun?)
- hat Kräfte (Was kann er entscheiden?)
- hat Ziele und Vereinbarungen über die Vergütung (Gehalt)
- fühlt sich gerne wohl in der Arbeit und will sich weiterentwickeln.

Es gibt also eine Art Austauschverhältnis, in dem eine Reihe von Vereinbarungen tatsächlich festgehalten werden (Aufgaben und Vergütung) und eine Reihe von Dingen impliziter bleiben. Die Art und Weise, wie Management und Mitarbeiter miteinander interagieren, wird oft von der Unternehmenskultur bestimmt und ist nicht auf dem Papier festgelegt. Dieses Austauschverhältnis zwischen Aufgaben, Befugnissen und Vergütung, zwischen Rechten und Pflichten wird auch als psychologischer Vertrag bezeichnet.

3. Aufgabenorientiertes Management

Aufgabenorientiertes Management bedeutet, dass die Führungskraft den Mitarbeitern klare Zuordnungen gibt und deren Umsetzung überwacht.

- Sie geben einem Mitarbeiter Zuordnungen, die zu seiner Stelle passen.
- Sie geben klare Aufgabenzuweisungen und zeigen, was Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten und an wen Sie ihn wenden.
- Sie geben Anweisungen zur Ausführung der Aufgabe.
- Sie treffen klare Vereinbarungen über die Qualität und Quantität der zu liefernden Arbeiten.
- Sie überwachen die Ausführung der Aufgabe und greifen bei Bedarf ein.
- Sie haben regelmäßige Konsultationen über die Arbeit, um Engpässe rechtzeitig zu erkennen und den Fortschritt zu überwachen.

Das Gegenteil von aufgabenorientiertem Management ist menschenorientiertes Management. Während bei einer aufgabenorientierten Führung der Schwerpunkt auf einer zeitnahen und korrekten Ausführung der Aufgabe liegt, steht bei einem menschenorientierten Ansatz vor allem der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Indem Sie ihn motivieren, ermutigen und führen, versuchen Sie, das Beste aus ihm herauszuholen.

Beim aufgabenorientierten Management liegt der Schwerpunkt daher hauptsächlich auf der Ausführung der Aufgabe und es findet eine einseitige Kommunikation statt: Ich sage, was ich will, wo und wann. Eine Falle ist, dass Sie sehr autoritär sind und mangels persönlicher Aufmerksamkeit Ihre Mitarbeiter demotivieren können.

Der Trick ist, den Stil zu wählen, der zur Situation passt. Eines der bekanntesten Managementmodelle ist das Modell der situativen Führung von Hersey und Blanchard. Dieses Modell geht davon aus, dass Sie jeden Mitarbeiter für jede Aufgabe betrachten müssen und wie diese dahingehend geführt werden sollen:

- Ist jemand in der Lage, den Job zu erledigen? (in der Lage sein)
- Ist jemand motiviert, den Job zu erledigen? (wollen)

3.0 Situationsmanagement

In der Einleitung des Kapitels haben wir bereits Verbindungen zu den anderen Kapiteln erwähnt. Strategie, Struktur und Systeme sind alle wichtig für das Funktionieren der Mitarbeiter im Unternehmen. In diesem Abschnitt werden wir auf das Situationsmanagement eingehen. Die Lieferung ist ein Prozess, bei dem z.B. verschiedene Elemente eine Rolle spielen:

- den Führungsstil;
- die Eigenschaften des Personals;
- die Art der Arbeit;
- Merkmale des Leiters;
- die Größe des Unternehmens (Einheit).

Im nächsten Abschnitt werden wir weiter am Hersey- und Blanchard-Modell arbeiten. Hersey und Blanchard haben ein Modell entwickelt, in dem sie die Eigenschaften der Mitarbeiter mit dem Führungsstil verbinden.

3.1 Der situative Führungsstil von Hersey und Blanchard

Paul Hersey und Kenneth Blanchard haben eine Theorie entwickelt, die als Zusammenfassung der bestehenden Theorien angesehen werden kann. Sie gehen davon aus, dass es nicht in erster Linie wichtig ist, wie ideal oder schön der Führungsstil des Führers ist, sondern wie effektiv sein Stil ist. Dies muss nicht unbedingt ein menschenorientierter oder aufgabenorientierter Stil sein. Manchmal führt ein Stil zu besseren Ergebnissen und manchmal zu einem anderen. Um zum vollständigen Modell von Hersey und Blanchard zu gelangen, müssen wir drei Konzepte näher erläutern. Diese sind: Führung, Aufgabenreife und Macht.

3.2 Führungsverhalten

Hersey und Blanchard erkannten den Menschen und die aufgabenorientierte Seite der Führung. Die Begriffe sind wie folgt definiert.

1. Die **Aufgabenorientierung** (Produktionsorientierung) gibt an, inwieweit der Leiter angibt, was, wann, wo und wie etwas getan werden soll. Es geht also um das Management der Mitarbeiter, bei dem die Aktionen oder Aufgaben als erste Leitlinie dienen.
2. Der **menschliche Fokus** (Beziehungsorientierung) gibt an, inwieweit die Führungskraft aufmerksam ist und sich für ihre Mitarbeiter interessiert. Hier geht es um die Unterstützung der Mitarbeiter.

Diese Größen können in einem Diagramm gegeneinander aufgetragen werden:

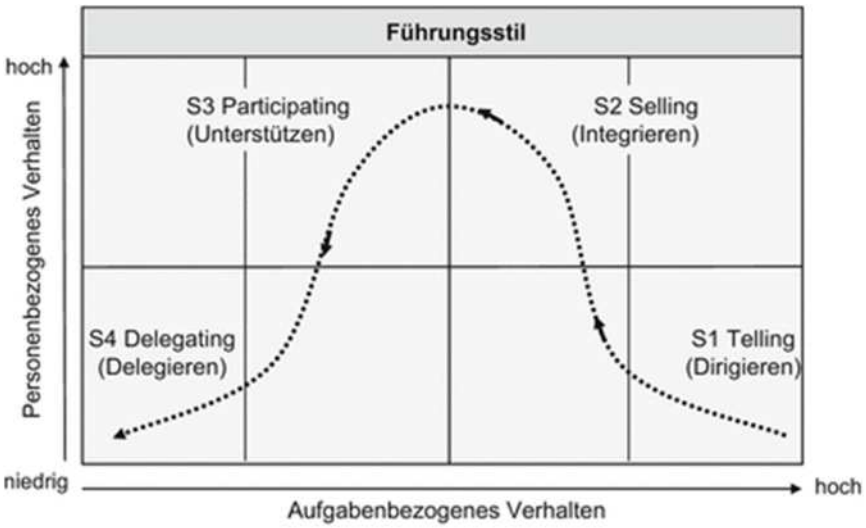


Abb. 5.1 Führungsmodell Hersey und Blanchard

Nach einer groben Klassifizierung sind in der Beziehungsaufgabeorientierung vier Kombinationen möglich gegenüber der Personenorientierung, nämlich:

S1-Stil:

Hohe Aufgabenorientierung / niedrige Personenorientierung. Der S1-Managementstil wird auch als **Führungs- oder Leitungsstil** bezeichnet.

Die Mitarbeiter werden angeleitet und angeleitet, aber wenig unterstützt. Von Schritt zu Schritt wird angegeben, was sie zu tun haben, und es wird sorgfältig darauf geachtet, dass dies geschieht. Der Prozess besteht darin, Anweisungen und Richtlinien zu geben, klare Standards zu setzen, Vereinbarungen über die Aufgabe zu treffen, die Ergebnisse zu überprüfen, gegebenenfalls anzupassen und die Ergebnisse weiter zu betonen. Kurz gesagt, eine Situation des Einbahnverkehrs, in der der Mitarbeiter mit Respekt behandelt wird.

S2-Stil:

Hohe Aufgabenorientierung / hohe Menschenorientierung. Der S2-Managementstil wird auch als **begleitender oder überzeugender Stil** bezeichnet. Die Mitarbeiter werden geführt, unterstützt und beraten. Ihr Beitrag zur Entscheidungsfindung wird geschätzt. Sie werden bei der Entscheidungsfindung und Aufgabenerfüllung genau überwacht. Prozesstechnisch geht es darum, das Verständnis für die Aufgabe zu fördern (zu überzeugen, dass es notwendig ist), auf Ideen und Vorschläge des Mitarbeiters zu reagieren, zu erklären und zu fragen, ob er die Aufgabe richtig versteht, Fragen zu beantworten und klar zu beantworten, sorgfältig zuzuhören, Verständnis zu zeigen und zu versuchen, Widerstand zu finden. Es gibt also einen wechselseitigen Verkehr zwischen Manager und Mitarbeiter.

S3 Stil:

Gering aufgabenorientiert / stark personenorientiert. Der S3-Managementstil wird auch als **Unterstützungs- oder Beteiligungsstil** bezeichnet.

Die Mitarbeiter werden in der Regel nicht gesteuert, aber es findet mehr Unterstützung und Beteiligung durch das Management statt. Im Einklang sehen die Schritte so aus: Zuhören und

Verstehen für den Mitarbeiter, versuchen, die Ursache einer Dysfunktion zu finden, gemeinsam Probleme zu lösen, bei denen der Kollege den meisten Arbeiten, Regeln und Aufgaben im Hintergrund, keinen Beratern oder unaufgeforderten Meinungen widersteht, sondern den Mitarbeiter verantwortlich sein lassen und ihm Lösungen geben. Es gibt eine wechselseitige Kommunikation und Gruppeninteraktion.

S4 Stil:

Niedrig aufgabenorientiert / niedrig personenorientiert. Der S4-Management-Stil wird auch als **Delegationsstil** bezeichnet.

Es gibt wenig Anleitung und wenig Unterstützung, es gibt Delegation. Dem Mitarbeiter wird regelmäßig geholfen, seine Probleme auszudrücken (bei der Durchführung von Aufgaben), ihm werden die richtigen Fragen gestellt und er erhält mehr Einblick in die Ursache und den Grund für seine Dysfunktion bei bestimmten Aufgaben und er wird nach Lösungen für die aufgeworfenen Probleme gefragt. Die Entscheidung liegt bei den Mitarbeitern selbst, ebenso wie die Verantwortung für die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen. Wir können nun das Diagramm in Bezug auf das Führungsverhalten ausfüllen.

3.3 Reife der Aufgabe

Neben dem Führungsverhalten hängt die Effektivität der Führung von der Arbeitsreife der Mitarbeiter ab.

Wir unterscheiden hier zwei Aspekte:

1. Kompetenz: die "Fähigkeit".

Dies ist der Umfang, in dem der Mitarbeiter für die Ausführung seiner Arbeit kompetent ist. Dieser Faktor hängt von den Kenntnissen und Erfahrungen des Mitarbeiters ab.

2. Bereitschaft: das "Wollen".

Dies ist das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter zur Ausübung seiner Arbeit motiviert ist. Dieser Faktor hängt von der Einstellung, dem Pflichtgefühl und der Ausdauer des betreffenden Mitarbeiters ab. Diese Aspekte können von keiner bis zur Gegenwart auftreten.

Auch hier sind vier Kombinationen möglich:

- nicht kompetent, nicht willig: sehr geringe Aufgabe Erwachsene T1
- nicht kompetent, aber niedrig vorbereitet: Aufgabe Erwachsene T2
- gut kompetent, nicht willig: angemessene Aufgabenreife T3
- gut kompetent, aber willig: Aufgabenreife T4.

Laut Hersey und Blanchard gibt es einen Zusammenhang zwischen Führung und Aufgabenreife: Die Führungseffektivität ist größer als die Beziehung zwischen den beiden Optimierern.

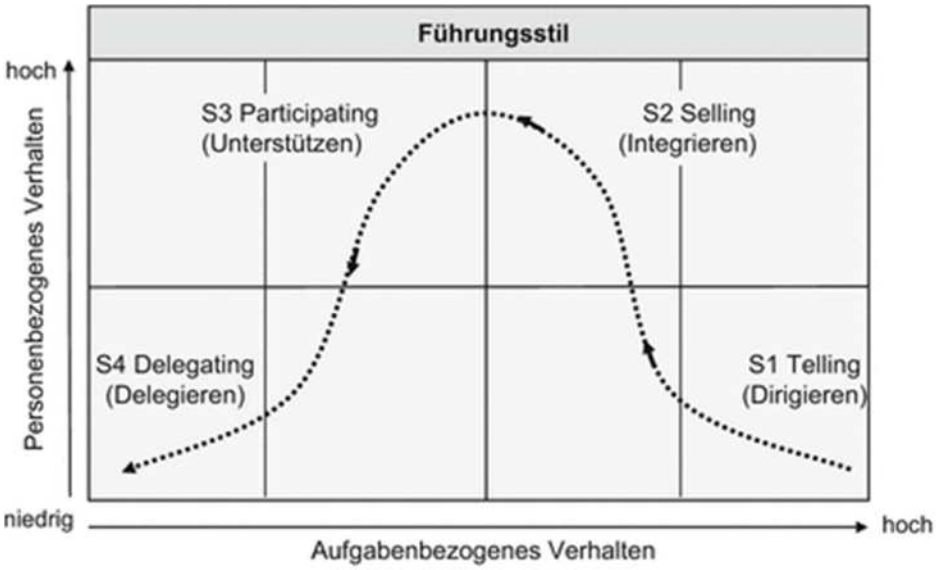
Wir erkennen die folgenden Beziehungsmöglichkeiten:

- Bei einem geschätzten T1-Niveau ist der effektive Stil S1.
- Bei einem geschätzten T2-Niveau ist der effektive Stil S2.
- Auf einem geschätzten T3-Niveau ist der effektive Stil S3.
- Auf einem geschätzten T4-Niveau ist der effektive Stil S4.

Die Theorie besagt, dass ein effektives Führungsverhalten immer Raum für Wachstum in der Job-Reife des Mitarbeiters lässt. Der Mitarbeiter ist sozusagen immer ein Stück voraus, wobei der

Unterschied für den Mitarbeiter übersehen wird, wodurch er weiter wächst. Wenn die Differenz zu groß ist, wird er ablehnen. Wenn es seine Fähigkeit übersteigt, wird es frustriert.

Das Fortfahren sich der T-Ebene des Mitarbeiters anzuschließen, wird als **Führungseffektivität** bezeichnet. Die Fähigkeit, je nach Situation einen anderen Führungsstil anzunehmen, wird als **Führungsflexibilität** bezeichnet.



Entwicklungsstand			
hoch	**mittel**		**gering**
M 4	M 3	M 2	M 1
hohe Fähigkeit	hohe Fähigkeit	einige Fähigkeit	wenig Fähigkeit
hohe Reife	geringe Reife	hohe Reife	wenig Reife

entwickelt ← → entwicklungsfähig

Abb. 5.1 Führungsmodell Hersey und Blanchard

Kapitel 6 – Personal

1.0 Einführung

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit den Menschen innerhalb eines Unternehmens. Natürlich ist die Strategie eines Unternehmens wichtig, um den zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens eine Richtung zu geben. Durch die Struktur werden Aufgabe und Funktion innerhalb eines Unternehmens festgelegt. Diese Systeme gewährleisten die Kontrolle und Führung eines Unternehmens. All dies wäre jedoch nutzlos, wenn es keine Personen gäbe, die der Strategie des Unternehmens tatsächlich Substanz verleihen, die Aufgaben erfüllen und die Kontrolle übernehmen könnten. Die Unternehmenskultur wird daher stark von der Art und Weise bestimmt, wie die Menschen innerhalb der Organisation miteinander umgehen. Wenn es um die Fähigkeiten, die Stärken und Schwächen des Unternehmens geht, sind Menschen der entscheidende Faktor, wenn es darum geht, die Schwächen zu verbessern und die Stärken zu erhalten.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels:

1. sind Sie in der Lage, die Bedeutung des Personals für den Betrieb des Unternehmens anzugeben;
2. verfügen Sie über Kenntnisse der Personalinstrumente: Rekrutierung und Auswahl, Bewertung, Vergütung und Personalplanung.

In diesem Kapitel werden die folgenden Aspekte des Personalmanagements behandelt: die Einstellung, Auswahl und Einführung des Personals, die Beurteilung, die Vergütung, die Beförderung, die Unterlassung, die Entlassung und die Personalplanung. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Punkten werden die wichtigsten Aspekte des Personalmanagements hervorgehoben.

2.0 Die Rekrutierung, Auswahl und Einführung

Der Beginn einer Karriere eines Mitarbeiters erfolgt (fast) immer über die Schritte Rekrutierung, Auswahl und Einführung. Dies ist eine sehr wichtige Phase sowohl für den Bewerber als auch für das Unternehmen. Die bekannteste Methode der Rekrutierung erfolgt über eine "**persönliche Anzeige**", offline oder online.

Es gibt zwei Anforderungen, die Sie an diese Werbung stellen müssen: Er muss real und informativ sein.
Real, weil die Werbung nicht besser präsentieren muss als sie ist, weil dies falsche Erwartungen weckt und auf die falschen Leute reagiert. Wirklich auch, weil es Unsinn ist, nach Schafen mit fünf Beinen zu suchen. So kann beispielsweise ein Kandidat, mit 3 abgeschlossenen Studiengängen, zwischen 10 und 15 Jahren Berufserfahrung und unter 35 Jahren alt, nicht gefunden werden.

Außerdem muss die Werbung informativ sein, damit keine wichtigen Fragen offen bleiben. Also Informationen über die Art des Unternehmens, was die Stelle beinhaltet, das Gehalt, Wachstumsschwierigkeiten, Arbeitsbedingungen, etc. Ein weiterer Aspekt ist die Entscheidung, wo geworben werden soll.

Die Auswahl ist groß, offline: nationale oder regionale Zeitschriften, allgemeine oder Fachzeitschriften, Zeitungen, Wochen- oder Monatsmagazine. Online: Werbeseiten, LinkedIn, andere Social Media-Seiten. Es ist ratsam, die Resonanz und die Ergebnisse pro Anzeige zu verfolgen, damit sie jederzeit verbessert werden können (Kostenüberwachung). Natürlich spielen dabei viele andere Aspekte eine Rolle.

Ein hundertprozentiger Umfang wird durch die Rekrutierung unter den **eigenen Mitarbeitern**, die so genannte interne Aufforderung, erreicht. Der Vorteil ist, dass es für Mitarbeiter motivierend ist,

wenn berufliche Perspektiven geboten werden. Nachteile sind, dass es Neid erregen kann, wenn ein Kollege Manager wird, es kann eine Vakanz entstehen und außerdem könnten Angestellte von außerhalb, neuen Wind in das Unternehmen bringen (siehe Kapitel "Stil"). Dementsprechend müssen die Vor- und Nachteile abgewogen werden.

Eine letzte Möglichkeit der Rekrutierung ist schließlich die Rekrutierung über das **eigene Personal**. Im Allgemeinen macht diese Methode etwa 10 bis 50% des Wachstums der Menschen aus.

Die Auswahl erfolgt nach der Rekrutierung. Man kann zwischen der Vorauswahl und dem eigentlichen Bewerbungsgespräch unterscheiden. Ersteres könnte auf der Grundlage von Schreiben einer Personalabteilung oder durch ein kleineres Unternehmen, welches diese Funktion erfüllt und im Wesentlichen als "Sieb" fungiert, getätigt werden. Die Personen werden vor allem aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung für ein Gespräch auswählt. Das erspart dem betroffenen Manager viel Arbeit, denn ein Gespräch mit jedem Bewerber zu führen, ist sicherlich mit einer hohen Resonanz, eine nicht durchführbare Angelegenheit.

Bei dem anschließenden Vorstellungsgespräch sind sowohl der zukünftige Vorgesetzte als auch der für Personalangelegenheiten zuständige Mitarbeiter anwesend. Während des Interviews müssen Fragen gestellt werden, um einen Einblick in die Eignung der Person für die jeweilige Stelle zu erhalten. Die große Nachfrage nach Hobbys, Freizeitaktivitäten und Lebenskursen ist weniger relevant, da sie nichts über angebliche Qualitäten aussagt, die für den befragten Mitarbeiter erforderlich sind. Zur Unterstützung des Vorstellungsgesprächs kann der Bewerber schließlich noch einer psychologischen Untersuchung unterzogen werden. Wenn entschieden wird, den Bewerber aufzunehmen, muss er in das Unternehmen eingeführt werden. Oft wird darauf wenig oder gar keine Rücksicht genommen. Diese Situation könnte durch die Zuweisung eines Mentors an den neuen Mitarbeiter verhindert werden. Dies könnte ihn in die formale und informelle Organisationsstruktur einführen.

3.0 Die Bewertung

Eine gute Beurteilung bedeutet, in erster Linie objektiv zu sein. Es ist daher ratsam, vor einer Bewertung, Bewertungskriterien zu erstellen, die von und für alle bearbeitet und akzeptiert werden. Eine gute Stellenbeschreibung und ein Kompetenzprofil sind unerlässlich. Die Bewertungskriterien sind in der Regel nicht alle gleich wichtig für die Durchführung der Arbeiten. So wird beispielsweise das Aussehen eines Produktionsmitarbeiters weniger wichtig sein als die Qualität seiner Arbeit. Aber bei einer Empfangsdame ist das wieder wichtig. So können den Kriterien Gewichtungskoeffizienten zugeordnet werden, die die Bedeutung der verschiedenen Kriterien berücksichtigen. Nur dann kann für jeden Mitarbeiter ein Bewertungsergebnis erzielt werden.

Bei der Beurteilung der Mitarbeiter sind eine Reihe von Regeln zu beachten:

- Gründen Sie Ihr Urteil ausschließlich auf Verhalten und Leistung; achten Sie auf Preise, Für und Wider;
- Jedes Teil für sich selbst bestimmen und es nicht in anderen Punkten "mitschwingen" lassen;
- Lassen sie sich nicht zu sehr von einer einzelnen und / oder aktuellen Erfahrung im negativen oder positiven Sinne beeinflussen;
- Bewertung unabhängig von der letzten Bewertung;
- Versuchen Sie Normen im Voraus zu formulieren;
- Im Prinzip nach Fakten und nicht nach Eindrücken urteilen;

Es ist logisch, dass der Mitarbeiter seine Einschätzung erhält und die Ergebnisse erläutert werden. Es ist üblich, dass die bewertete Person das Bewertungsformular vorher unterschreibt.

4.0 Die Belohnung

Es gibt viele verschiedene Lohnsysteme (Akkordarbeit, Akkordlohn mit Basis, Tarife, Zeitlöhne, etc.), aber es geht über den Rahmen dieses Kurses hinaus, dies zu diskutieren. Der Kompromiss zwischen dem "Entgelt für die Person" und dem "Entgelt für die Arbeit" ist ziemlich einfach und wird daher behandelt.

Die Person bezahlen

Mit den genannten Belohnungssystemen kann zwischen Leistungs- und Zeitlohn unterschieden werden. Im ersten System hängt das Gehalt von der erbrachten Leistung ab, während im zweiten Fall das Gehalt pro Zeiteinheit ermittelt wird, wobei kein Zusammenhang mit der schwankenden Leistung des Mitarbeiters hergestellt wird. Die Bezahlung der Person ist eindeutig eine Form der Leistungsbelohnung, die übrigens durch Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft stark eingeschränkt werden kann. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob die zusätzliche Belohnung noch so beschaffen ist, dass sie als Anreiz für eine zusätzliche Leistung dienen kann.

Die Arbeit bezahlen

Unter diesem Gesichtspunkt wird nicht die Person, sondern die Funktion, die diese erfüllt, bezahlt. Ganz einfach ausgedrückt, ist dies eine Frage von Angebot und Nachfrage. Mitarbeiter, deren Angebot gering und deren Nachfrage hoch ist, erhalten ein hohes Gehalt und umgekehrt.

Probleme, die auftreten, sind:

- Die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens zwischen Mitarbeitern können verzerrt sein;
- Der Marktwert außerhalb des eigenen Unternehmens kann für jemanden gering sein, während er über viele spezifische Kenntnisse für sein eigenes Unternehmen verfügt;
- Der Marktwert ist nicht für alle Funktionen bekannt;
- Die Arbeit einer Person kann hoch bewertet werden, während die Person, die die Arbeit erfüllt, nicht viel davon mitbringt.

Beide Systeme zeigen oft den Unterschied zwischen verschiedenen Arten von Unternehmen an. Die Bezahlung der Person erfolgt in der Regel in kleineren Unternehmen, während die Bezahlung der Arbeit in der Regel in größeren Unternehmen / bürokratischen Organisationen erfolgt.

Promotion

Es ist wichtig, auf eine gute Werbepolitik zu achten. In diesem Zusammenhang sollte man vor allem an Folgendes denken:

- einen Plan für die zukünftige Besetzung des Unternehmens;
- individuelle Promotionspläne.

Der erste Punkt beschäftigt sich mit der Personalplanung (dazu wird weiteres folgen) und der zweite Punkt mit den Eigenschaften des einzelnen Mitarbeiters. Wenn diese Qualitäten so beschaffen sind, dass das Unternehmen dies als "potenziellen Züchter" für diesen Mitarbeiter ansieht, ist es auch wichtig, diesen Kollegen zu überwachen.

Dies kann zum einen durch Training und zum anderen durch die Anwendung von Job-Rotation erfolgen. Job-Rotation ist eine Methode, bei der Mitarbeiter nacheinander in verschiedenen Unternehmensbereichen arbeiten, um das Unternehmen gut kennenzulernen. Dabei handelt es sich oft um Managementfunktionen. Besonders große Unternehmen nutzen dieses System und bilden ihren eigenen Rahmen (Sie sehen seltener Personalanzeigen, in denen große Unternehmen erfahrene Menschen suchen, als Anzeigen, in denen sie nach einem jungen Absolventen fragen, der die nötige Dosis an Begeisterung hat).

5.0 Fehlzeiten

Für viele Abteilungen ist das Phänomen der Abwesenheit ein Verbrechen, denn wenn viele Menschen fehlen, ist die Produktion gefährdet. Die Frage ist natürlich, was zu hohen Fehlzeiten führt.

Es ist gut, die Zahlen über den Fehler zu erhalten und mit ähnlichen Abteilungen zu vergleichen und im Falle eines negativen Abbruchs nach der Ursache zu suchen. Neben den Abteilungen ist es auch interessant zu sehen, ob es einen Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen gibt (eine einfache Struktur versus eine Expertenbürokratie). Neben der Beachtung der Arbeitsbedingungen ist es natürlich auch notwendig, das "Kranksein" zu überwachen.

6.0 Kündigung

Der Begriff der "Entlassung" hat in unserer Gesellschaft eine negative Bedeutung, obwohl dies in der Tat nicht gerechtfertigt ist. Die Entlassung kann freiwillig oder erzwungen sein, und nur die letzte Form ist manchmal negativ.

Der Schwerpunkt liegt hier auf "manchmal", denn das hängt auch von der Situation ab. Die Situationen, die im Falle einer Zwangsentlassung auftreten können, sind:

a. Sofort gefeuert
b. Rücktritt im gegenseitigen Einvernehmen
c. Entlassung aufgrund einer Genehmigung des Instituts für Arbeitnehmerversicherung

Sofortige Kündigung

Manchmal ist das Verhalten eines Mitarbeiters so ernst, dass es eine fristlose Kündigung rechtfertigt. Diese Form der Entlassung ist für einen Arbeitnehmer die weitreichendste, der Arbeitsvertrag endet sofort und er hat keinen Anspruch (oder nicht mehr) auf Lohn oder Arbeitslosengeld. Aufgrund der weitreichenden Folgen der sofortigen Kündigung werden an die rechtsgültige Kündigung strenge gesetzliche Anforderungen gestellt. Ist eine bestimmte Handlung oder ein bestimmtes Verhalten ernst genug für eine gültige fristlose Kündigung?

Der Arbeitnehmer, der fristlos gekündigt wurde, kann beim Amtsgericht Berufung einlegen. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, das einige Zeit in Anspruch nimmt, ein halbes bis ganzes Jahr ist normal. Schließlich, wenn der Ex-Mitarbeiter im Recht ist, ist das Unternehmen verpflichtet, den vollen Lohn für den Zeitraum des Verfahrens zuzüglich einer Entschädigung zu zahlen. Darüber hinaus ist die sofortige Entlassung wörtlich gemeint. Das bedeutet, dass der Arbeiter tatsächlich sofort entlassen wird, wenn der Vorfall, der den Auftrag bildet, eintritt oder ans Licht kommt. Natürlich ist es oft so, dass man sich den Fall genauer ansehen will, bevor die Kündigungsentscheidung endet.

Kündigung im gegenseitigen Einvernehmen

Auch die Notwendigkeit einer Kündigung kann eintreten, unabhängig von einem unmittelbaren Grund. Zum Beispiel, weil der Mitarbeiter bei seiner Arbeit immer scheitert oder eine Quelle der Unruhe für seine Umwelt schafft. Der Mitarbeiter kann dann über die Absicht informiert werden, ihn zu entlassen. Widerspricht er dem nicht, erfolgt die Kündigung im sogenannten gegenseitigen Einvernehmen. Natürlich wird zumindest die gesetzliche Kündigungsfrist berücksichtigt. Die Verhandlungen werden ausgehandelt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass der Mitarbeiter die Möglichkeit erhält, sich selbst abzufinden. Hierfür wird dann ein bestimmter Zeitraum festgelegt. Er hat dann etwas Spielraum, um nach einer neuen Arbeit zu suchen, und seine Chancen sind besser, wenn er sein Rücktrittsschreiben

in der Tasche hat. Ergreift der Mitarbeiter die Initiative nicht selbst, folgt der Antrag auf Kündigungserlaubnis dem Institut für Arbeitnehmerversicherung.

Entlassung aufgrund einer Genehmigung des Instituts für Arbeitnehmerversicherung

Die dritte Möglichkeit ergibt sich unter anderem im Falle einer Massenentlassung. Das Institut für Arbeitnehmerversicherung erteilt dann eine Kündigungserlaubnis oder nicht. Viel interessanter für das betreffende Unternehmen an sich ist die freiwillige Kündigung. Denn wenn Menschen gehen, verursacht das hohe Kosten. Man denke nur an die Abfindung, das kostspielige Antragsverfahren und die Koordinationsprobleme in der Organisation.

7.0 Die Personalplanung

Die Personalplanung ist kurz- und langfristig wichtig. Kurzfristig (0-5 Jahre) muss die Personalplanung eine effektive Rekrutierungs-, Wohn- und Förderpolitik sicherstellen. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass bestimmte Abteilungen zu wenig oder schlecht ausgebildetes Personal beschäftigen.

Langfristig (5-15 Jahre) soll die Personalplanung eine gesunde Struktur der Gesamtbelegschaft pro Personenkategorie und pro Abteilung erreichen. So ist beispielsweise eine gesunde Altersstruktur der Belegschaft wichtig, um eine maximale Rendite zu erzielen. Die maximale Produktivität ist das Maximum pro Mitarbeiterkategorie. Insgesamt lässt sich sagen, dass die maximale Produktivität für die folgenden Kategorien im Alter von:

- Produktionsmitarbeiter: 25 bis 40-Jährige
- Verwaltungspersonal: 30 bis 45-Jährige
- höherer Rahmen: 35 bis 50-Jährige.

Das bedeutet natürlich nicht, dass Sie nur Mitarbeiter dieses Alters haben sollten; wenn das der Fall ist, dann werden Sie in etwa 15 Jahren in einer sehr alternden Organisation sein. Es müssen auch junge Menschen als Ergänzung zur Mittelgruppe und ältere Menschen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben können, dabei sein. Eine gute Altersstruktur könnte möglicherweise so aussehen:

- 25%: jünger als 25 Jahre
- 50%: 25 bis 45-Jährige
- 25%: älter als 45 Jahre.

Kapitel 7 – Fähigkeiten

1.0 Einführung

Im Kapitel "Fähigkeiten" geht es um die Fähigkeiten des Unternehmens. Ein Unternehmen hat Stärken und Schwächen. In der strategischen Analyse (Kapitel 2) haben wir darauf in der internen und externen Analyse geachtet. Es gibt jedoch noch andere Merkmale, die die Stärke des Unternehmens bestimmen, insbesondere die Stärke, sich selbst zu erhalten. Das andere S und das, was wir bisher behandelt haben, sind natürlich auch wichtig, aber auch sie lassen nicht zu, dass bestimmte Merkmale zum Tragen kommen. In diesem Kapitel wollen wir diese "Fähigkeiten" oder Kenntnisse oder Merkmale des Unternehmens überprüfen.

In diesem Kapitel werden wir versuchen, die relevanten "Fähigkeiten" von Organisationen aus drei Richtungen herauszufinden. Im ersten Absatz betrachten wir die Eigenschaften von "Spitzenreitern und Überlebenden", wie Van der Zwan (1990) sie analysierte. Dann lassen wir Peters und Waterman sprechen. Abschließend betrachten wir die Merkmale der "Lernenden Organisation". Dies sind drei Bilder, die zusammen einen Überblick darüber geben, was die starken Fähigkeiten eines Unternehmens sein können.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie:

1. Betriebswirtschaftliche Merkmale nennen können, die Spitzenreiter von Nachzüglern unterscheiden;
2. Managementfaktoren von den Spitzenreitern nennen können;
3. Die acht Merkmale ausgezeichneter Unternehmen nennen können;
4. Die lernende Organisation mit Ihren eigenen Worten beschreiben können;
5. Den Unterschied zwischen der Verbesserung und dem innovativen Lernen kennen;
6. Die vier Elemente der Lernkultur beschreiben können;
7. Angeben können, warum Lernteams einen positiven Beitrag zur Lernfähigkeit des Unternehmens leisten;
8. Den Zusammenhang zwischen den Merkmalen einer Lernenden Organisation und den Komponenten des 7-S-Modells angeben können.

2.0 Führungskräfte und Nachzügler

In einer Studie hat Van der Zwan einen Vergleich aus dreißig Paaren von Unternehmen durchgeführt. Es wurden dreißig Paare von Unternehmen gegründet, die um 1970 eine gleichwertige finanzielle Ausgangsposition hatten. In der Folgezeit wurden für diese sechzig Unternehmen bestimmte Finanzzahlen erfasst. Dies sind Daten, die anschließend (1985) für den Zeitraum 1970 bis 1985 erhoben wurden. Dies zeigt eine deutliche Dichotomie. Es gibt so genannte Anführer und Nachzügler.

Van der Zwan und Kollegen haben nach den erklärenden Faktoren für diesen Unterschied gesucht. Aus ihrer Analyse gingen zwei Arten von Daten hervor, betriebswirtschaftliche Merkmale und organisatorische Merkmale, in denen sich die Spitzenreiter der Nachzügler unterscheiden.

1. Betriebswirtschaftliche Merkmale

Betriebswirtschaft umfasst die Faktoren, die in erster Linie vom Top-Management eines Unternehmens beeinflusst werden. Die zentralen Variablen, die laut Van der Zwan die Unterschiede in den Gruppen dominieren, sind der Cashflow. Der Cashflow des Unternehmens ist der Geldbetrag, über den das Unternehmen sofort für Investitionen verfügen kann. Untersuchungen zeigen, dass sich dies für beide Gruppen im Laufe des Zeitraums zunehmend voneinander unterschieden hat.

Aus den Daten geht dann hervor, dass die Staats- und Regierungschefs eine ziemlich konservative Anlagepolitik verfolgen. Mit Hilfe von ausländischem Kapital wird so wenig wie möglich investiert. Dadurch sind die Zinskosten begrenzt, so dass der Gewinn weniger stark belastet wird. Der Kreis wird geschlossen, wenn sich herausstellt, dass aufgrund der höheren Gewinnmarge wieder ein gewisser Cashflow schneller für Folgeinvestitionen zur Verfügung steht. Wir sehen eine Aufwärtsspirale.

2. Unternehmensmerkmale

Aus organisatorischer Sicht scheinen die Spitzenreiter eine Reihe von Merkmalen zu erkennen. Wir werden nun tiefer darauf eingehen. Es handelt sich um die folgenden fünf Managementfaktoren:

a. Konsequenz in der Politik.

Bei der Planung des Managements ist eine klare Linie zu erkennen. Trotz der Anpassungen an die äußeren Umstände besteht eine Kohärenz zwischen den Plänen.

b. Eine gesunde Vorsichtsmaßnahme bei der Finanzierung von Investitionsvorhaben.

Dieser Punkt steht in engem Zusammenhang mit dem, was wir gerade in der betriebswirtschaftlichen Perspektive getan haben: kein Fremdkapital zur Finanzierung von Investitionen.

c. Investieren Sie stark in Übereinstimmung mit den Kernaktivitäten des Unternehmens.

In den siebziger Jahren sahen wir eine starke Diversifizierung der Aktivitäten von Unternehmen. Die Philosophie war, dass eine Streuung der Risiken durch die Streuung der Aktivitäten realisiert werden kann. Allerdings entpuppte es sich oft als ein Abenteuer im Dunkeln. Die Aktivitäten außerhalb unserer eigenen Kernaktivitäten waren aufgrund mangelnder Managementkompetenz nicht gut beherrschbar. Viele Unternehmen haben sich daher in den 1980er Jahren auf ihre Kernaktivitäten zurückgezogen.

d. Schaffung einer breiten Führungsbasis im Unternehmen.

Das bedeutet zwei Dinge. Alle in der Organisation müssen sich auf die gleichen Ziele konzentrieren. Dies erhöht die Qualität der Arbeit. Darüber hinaus ist es unerlässlich, eine breite Führungsbasis in Form einer Reihe guter und professioneller Manager in dem Unternehmen zu schaffen. Indem sich das Management nicht auf eine oder wenige Personen konzentriert, wird das Unternehmen weniger anfällig. Man kann das Fachwissen mehrerer Personen nutzen, und wenn ein Manager versagt, gibt es nicht zu viele Lücken.

e. Unternehmerische Weitsicht.

Die ständig wachsenden Veränderungen erfordern nicht nur ein gutes Management der bestehenden Unternehmen, sondern auch eine Vision der Zukunft.

3.0 Exzellente Unternehmen

Das ausgezeichnete Unternehmen ist ein Konzept, das in Richtung des Buches von Peters und Waterman in Mode gekommen ist. Die ausgezeichneten Unternehmen, die sie untersucht haben, scheinen eine Reihe gemeinsamer Merkmale zu haben, genau wie die Spitzenreiter aus dem vorherigen Abschnitt. Es gibt acht an der Zahl. Wir werden sehen, dass es Ähnlichkeiten zu denen der Spitzenreiter gibt. Eine Vorbemerkung ist wünschenswert. Die Peters und Waterman Umfrage betrifft hauptsächlich große bis sehr große Unternehmen. Die Erfolgsfaktoren sollten daher in diesen Zusammenhang gestellt werden. Die Faktoren können auch für ein kleineres Unternehmen sehr wertvoll sein und sind möglicherweise einfacher zu realisieren als in einem großen Unternehmen.

Im Folgenden werden die acht Merkmale kurz beschrieben:

1. Eine Abweichung für das Handeln.

Die Lebensdauer von Produkten wird immer kürzer. Wenn ein Unternehmen seine Marktposition behaupten will, muss es ständig neue Produkte auf den Markt bringen. Dieser Strom neuer Produkte und Ideen kann durch eine "Abweichung vom Handeln" gefördert werden. Das Ziel ist eine starke Position innerhalb des Unternehmens durch das Management, um alle möglichen neuen Dinge auszuprobieren und zu handeln. Nur durch diese Handlungsorientierung entsteht die Chance auf ausreichend tragfähige Ideen und Produkte.

2. Bleiben Sie in der Nähe des Verbrauchers.

Es gibt mehrere Situationen zu berücksichtigen, die eine Distanz zwischen dem Unternehmen und dem Kunden zeigen. Wir sehen immer noch, dass die Abteilung Reklamationsbearbeitung kaum ein direktes Arbeitsverhältnis zur Produktionsabteilung hat. Diese Distanz birgt ein erhöhtes Risiko, dass der Wettbewerb mit besserer Kundenorientierung den Markt erobert.

3. Förderung von Unternehmertum und Autonomie im Unternehmen.

Die beiden vorangegangenen Punkte können durch die Optimierung von Unternehmertum und Autonomie im Unternehmen gefördert werden. Entrepreneurship führt zu einem großen Engagement und Antrieb der Menschen, ein gutes Produkt herzustellen und den Markt zu erobern. Voraussetzung dafür ist eine relativ große Autonomie. Wenn den Mitarbeitern ein Stück Autonomie und Eigenverantwortung gegeben wird, besteht die Chance, dass sie sich im Laufe der Ereignisse einbezogen fühlen.

4. Die Produktivität wird von den Mitarbeitern realisiert.

Es gibt kein Unternehmen, das seine Produkte ohne Mitarbeiter vermarkten kann. Die Maschinen oder andere nicht-menschliche Produktionsfaktoren können Fehler verursachen, die die Kosten erhöhen. Für die Umsetzung vieler Produktionsprozesse werden Menschen benötigt. In beiden Fällen kann daher die Produktivität gewährleistet oder sogar erhöht werden, indem der Mensch in den Mittelpunkt des Produktionsfaktors gestellt wird. Die Gewinnung der richtigen Mitarbeiter und die optimale Motivation des Sitzpersonals und der Trainingsschulen für die Aufgaben des Unternehmens ist die entscheidende Voraussetzung.

5. Kontinuierliche Konzentration auf die Produktivität.

In einem Unternehmen sind neben der Produktion alle möglichen anderen Prozesse wichtig, um den reibungslosen Ablauf des gesamten Prozesses zu gewährleisten. Es geht um unterstützende Prozesse, aber auch um soziale Prozesse. Im Laufe der Zeit kann es zu einer Art Unabhängigkeit von solchen Prozessen kommen. Eine gemütliche Atmosphäre wird zum Selbstzweck. Tatsächlich werden diese Unterstützungs- und Sozialprozesse dann nicht mehr auf ihre Funktionalität im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens getestet. Auf diese Weise kann zu viel Overhead entstehen.

6. Der Schuster bleibt bei dir.

Dies bedeutet das Gleiche wie im vorherigen Absatz, dass ein Unternehmen seine Investitionen für seine Kernaktivitäten vertraglich fixieren lassen muss. Wir werden nicht weiter darauf eingehen.

7. Einfache Strukturen.

Im Übrigen wurde bereits mehrfach etwas vorgeschlagen, das sich auf die Struktur des Unternehmens bezieht. Autonomie, Unternehmertum, Handlungsorientierung haben einen klaren Bezug zu Struktur und Mitarbeitern. Komplexe Strukturen und große Personaleinheiten scheinen Hand in Hand zu gehen. Je einfacher die Organisation, desto größer ist die Chance, dass die Ziele der Organisation für alle klar sind. Je geringer die Wahrscheinlichkeit, dass alle Arten von Aktivitäten entstehen, die nicht produktiv sind. Um so wahrscheinlicher, dass sich Aktionen in der Organisation entwickeln (Sie müssen nicht viele Köche und Chefs und Abteilungen zur Genehmigung übergeben). Kurz gesagt, eine einfache Struktur ist die Voraussetzung für die anderen Faktoren. Darüber hinaus kann auch ein wichtiger Kosteneinsparungsfaktor identifiziert werden.

8. Gleichzeitige direkte und lose Verbindungen.

Es scheint ein Widerspruch zu sein, sowohl eine direkte starke Verbindung als auch eine lose Verbindung zu wollen. In gewisser Weise schon. Dennoch ist es eine wichtige Idee, die anderen sieben Erfolgsfaktoren zu erfüllen. Der zugrundeliegende Faktor, der dies ermöglicht, ist das Wertesystem des Unternehmens: die Kultur. Dank einer starken Kultur ist es möglich, den Menschen eine große Freiheit zu geben und sie gleichzeitig stark an die Regeln und Ziele des Unternehmens zu binden. Die Regeln und Ziele sind dann kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Verwirklichung dieser zentralen Werte. Bezüglich der Kultur des Unternehmens verweisen wir auf das Kapitel "Stil".

Wir haben uns mit acht Erfolgsfaktoren für exzellente Unternehmen beschäftigt. Wir sehen bereits, dass es einen Zusammenhang mit den Eigenschaften der Spitzenreiter gibt. Es gibt einen dritten Einfallswinkel, den der Lernenden Organisation. Im folgenden Abschnitt wird darauf näher eingegangen.

Die lernende Organisation

Das Lernen von Menschen und Organisationen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Geschwindigkeit des Wandels in unserer Gesellschaft ist so hoch, dass der Ausdruck "jung gelernt, alt gemacht" seinen Glanz verloren hat. Die Erhöhung der Lernfähigkeit von Menschen und Organisationen erhöht die Chance, neue Kenntnisse und Fähigkeiten für die Zukunft zu erwerben (G.B.J. Bomers, 1989).

Eine lernende Organisation ist:

Eine Organisation, die eine bewusste Politik verfolgt, um ihre Lernfähigkeit auf allen Ebenen zu erhöhen und ihre Effektivität kontinuierlich zu optimieren". Eine Analyse dieser Definition zeigt fünf wichtige Elemente auf:

- Lernfähigkeit; das ist die Fähigkeit, kontinuierlich Signale aus der Umgebung aufzunehmen und in relevante Aktionen innerhalb des Unternehmens umzusetzen;
- Bewusstsein schaffen; wir gehen davon aus, dass eine Lernende Organisation kein zufälliges Lernen ist, sondern die Bedingungen für das Lernen durch eine bewusste Politik erhöhen will;
- alle Ebenen; eine lernende Organisation kann kein echtes Lernen sein, wenn nur bestimmte Teile der Organisation eine Lernkapazität haben (z.B. nur das Management, nur der Vertrieb, nicht nur die Mitarbeiter am Boden, der Einkauf und alle anderen Beteiligten müssen lernfähig sein);
- auf kontinuierlicher Basis; ein Unternehmen muss nicht ab und zu von der Umwelt lernen (im Krisenfall), sondern immer wieder und wieder;
- Die Effektivität ist das wichtigste Ziel und das Testament, auf das sich die Lernfähigkeit beziehen muss. Es ist kein Selbstzweck, sondern eine Funktion für eine bessere Wirksamkeit.

Die Lernfähigkeit umfasst zwei verschiedene Lernkonzepte. Das erste Lernkonzept ist die **Verbesserung des Lernens**, das andere das **innovative Lernen**.

Eine **Verbesserung des Lernens** tritt ein, wenn ein Unternehmen bestimmte Fehler im Funktionieren des bestehenden Unternehmens aufgreift und korrigiert. Das Vorhandene ist perforiert. Es gibt einen großen internen Fokus auf das eigene Funktionieren. Sobald Sie davon abweichen müssen, haben Sie große Probleme.

Das innovative Lernen eines Unternehmens ist eine Antwort darauf. Innovatives Lernen hat einen starken externen Fokus. Das Unternehmen hat eine offene Einstellung zu neuen Dingen. Dazu gehört die Einführung neuer Technologien, Organisationsstrukturen, Arbeitsmethoden und beispielsweise strategischer Veränderungen. Die Lernkultur und eine angepasste Struktur sind die Voraussetzungen für eine lernende Organisation.

Die Lernkultur beginnt mit der **Bereitschaft, Dinge zu verlernen**. Bomers weist darauf hin, dass viele Menschen ein Stück ihrer Identität aus ihrem Wissen und Können ableiten. Wenn man die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten auf Kosten von etwas Neuem loslassen muss, kann dies den Eindruck erwecken, dass man sich selbst verliert. Es ist daher sehr wichtig, den Menschen während der Erneuerungsprozesse ausreichend positives Feedback zu geben.

Als nächstes muss eine **Toleranz für Fehler** entstehen. Innovationen sind zwangsläufig mit Fehlern verbunden. Die Essenz von Innovation besteht gerade darin, dass wir einen Bereich betreten, in dem wir noch kein Wissen oder keine Erfahrung haben. Die Bestrafung solcher "natürlichen" Fehler wird die Menschen vorsichtig und zurückhaltend machen. Vermeidbare Fehler können durch Verbesserungen reduziert werden. Auf diese Weise sehen wir, dass Verbesserung auch für ein Unternehmen wichtig ist.

Ein drittes Element der Lernkultur ist eine **experimentelle Einstellung**. Menschen, die experimentieren wollen, sind offenbar bereit, ihre Energie in neue Wege und Ideen zu investieren.

Ein letztes Element der Lernkultur sind **Offenheit und Dialog**. Menschen, die experimentieren und neue Dinge tun, haben mehr Unsicherheiten. Diese erhöhte Unsicherheit kann lähmend wirken. Schaffen Sie Offenheit und Konversation. Dieses Messer schneidet auf zwei Seiten. Die erste Seite ist der Austausch von Fragen und Problemen zwischen Menschen. So können wir Lösungen finden und die Unsicherheiten teilen. Die andere Seite ist die Verbreitung der Lernkultur auf andere.

Die zu einer lernenden Organisation passende Struktur ist durch ein hohes Maß an Freiheitsgraden der Mitarbeiter gekennzeichnet. Freiheitsgrade wollen nicht mehr sagen, als den Raum zu haben, um die Entscheidungen treffen zu können, die für die Ausführung der Arbeiten notwendig sind.

Um selbstständig arbeiten zu können und die Eigenschaften der Lernkultur in dieser Arbeit auszudrücken, werden Menschen mit einer Reihe von unterschiedlichen Eigenschaften zusammengesetzt. Es geht um die relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erfüllung der Aufgabe. Noch wichtiger ist jedoch, dass die Menschen im Team einen anderen Lernstil und eine andere Rollenorientierung haben. Der Lernstil von jemandem kann variieren, von der Entwicklung neuer Ideen über die Fähigkeit, diese Idee in konkrete Aktionen umzusetzen bis hin zum Rückblick auf die Ausführung des Prozesses und dessen Verbesserung. Die Rolle der Orientierungen kann darin bestehen, die Gruppe zu integrieren, die Aufgaben zu teilen oder den Kontakt mit der "Außenwelt" (andere Gruppen oder Kunden) aufrechtzuerhalten.

Eine Organisation, die auf diese Weise strukturiert ist, entspricht den Merkmalen der lernenden Organisation. Es gibt eine bewusste Politik, das Lernen wird auf allen Ebenen verbreitet, es wird kontinuierlich stattfinden und die Effektivität des Unternehmens wird optimiert.

Kapitel 8 – Gemeinsame Werte

1.0 Einführung

In diesem letzten Kapitel geht es um die "Gemeinsamen Werte". Gemeinsame Werte sind Teil der Kultur, ein Muster des Denkens und Handelns von Menschen, das auf der Überzeugung basiert, was gut und was falsch ist. In einem Unternehmen ist "gut oder schlecht" mit den Zielen verbunden. In einem Unternehmen ist es ganz normal, dass Abteilungen miteinander konkurrieren, in einem anderen kommt das nicht in Frage. Vielleicht ist der Wert der "Individualität" für einen von größter Bedeutung, während der Wert der "Loyalität zueinander" unterschiedlich ist.

Die Unternehmenskultur, einschließlich der gemeinsamen Werte, regelt das Verhalten innerhalb des Unternehmens, aber auch das Verhalten des Unternehmens außerhalb.

- Welche Identität hat das Unternehmen für die Umwelt?
- Welche Werte und Normen werden innerhalb und außerhalb des Unternehmens als wichtig angesehen? Eine politische Partei zum Beispiel steht für bestimmte Werte. Ein Mitglied dieser Gruppe teilt diese Werte mit allen anderen Gruppenmitgliedern.

Im ursprünglichen 7-S-Modell befinden sich die gemeinsamen Werte in der Mitte. Für diese zentrale Lage gibt es viel zu sagen. Mit gemeinsamen Werten wird zum Ausdruck gebracht, dass die Unternehmenskultur das Fundament ist. Die Unternehmenskultur bestimmt das interne Verhalten der Menschen, aber auch den Umgang mit externen Interessengruppen. Gemeinsame Werte sind daher Ideale, die Menschen in einem Unternehmen als verbindend empfinden. Sie stehen voll und ganz dahinter und wollen, dass es sich in alles übersetzt, was in der Organisation passiert. Doch manchmal ist es schwierig, diese Werte genau in Worte zu fassen.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie:

1. In der Lage sein, die Definition der Organisationskultur in Ihren eigenen Worten zu reproduzieren;
2. In der Lage sein, die Schichten oder Elemente der Organisationskultur zu beschreiben;
3. Die internen und externen Funktionen der Organisationskultur kennen;
4. Die primären und sekundären Mechanismen der Kulturbildung reproduzieren können;
5. Das Handy-Modell verschiedener Kulturen unterscheiden können;
6. Die Führungsarten von Vollebergh und Adizes beschreiben können;
7. Die Konzepte und Modelle von Ziel 1 bis 6 auf die eigene Arbeitssituation anwenden und praxisnah beschreiben können;
8. Die Zusammenhänge zwischen den signifikanten Werten und Fähigkeiten und Stilen anzeigen können;

2.0 Kultur, eine Begriffsklärung

In einer Zeit, in der es im Westen weniger gut lief, florierte die japanische Wirtschaft sehr stark. Die Kultur japanischer Unternehmen war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Das Interesse an der Unternehmenskultur wurde auch von Peters und Watermans Bestseller über "Exzellente Unternehmen" stark gefördert. Dieses Buch versuchte, den Erfolg der besten Unternehmen in den USA zu analysieren. Auch hier wurde der kulturelle Faktor als wichtiges Element hervorgehoben.

Die Eigenschaften einer Organisationskultur können berechnet werden:

- Werte (sind das was in einer Organisation als wichtig erachtet werden) und eine Reihe von Ausdrücken davon, wie Rituale, Helden und Symbole. Also Ideen, die sich im Verhalten und in Symbolen ausdrücken.
- Symbole sind Objekte, Worte oder Handlungen, die zum Ausdruck bringen wollen, was die Organisation sein oder bedeuten will. Für Außenstehende ist es nicht immer einfach, die Bedeutung dieser Symbole herauszufinden. Zum Beispiel: Fachjargon, Kleidung und Frisur, Statussymbole wie privater Parkplatz.
- Helden sind Personen (real oder fiktiv) mit Eigenschaften, die die Menschen in der Organisation sehr schätzen. Diese Helden fungieren als Verhaltensmuster. Beispiele sind Henri Ford im gleichnamigen Automobilhersteller, Steve Jobs von Apple etc. Oft sind sie der (die) Gründer eines Unternehmens, aber auch der Topseller.
- Rituale, die als kollektive Aktivitäten ausgeführt werden und bestimmten Ereignissen einen Sinn geben. Beispiele wie das Feiern von Jubiläen: Das drückt die Loyalität zum Unternehmen aus. Viele Rituale bestätigen die Autorität. Vergleichen Sie zum Beispiel das Eröffnungsritual einer Sitzung (Meine Herren, willkommen, ich schlage vor, dass wir...), das den Präsidenten in seiner Präsidentschaft bestätigt.
- Werte und Grundprinzipien bilden den Kern einer Kultur. Sie drücken aus, dass man etwas über etwas anderes stellt und das, was man stillschweigend für wahr oder richtig akzeptiert. Sie bilden die Grundlage für die Beurteilung aller möglichen Dinge. (zum Beispiel: Menschen kann man nicht trauen, wenn man für einen Cent geboren wird, wird man nie ein Viertel werden).

Merkmale der Kultur

Das Element der Gemeinschaft: Kultur wird von den Menschen geteilt. Der relativ stabile Charakter: Kultur ist schwer zu verändern, die Menschen sind daran gebunden. Das gilt sicherlich für die Werte innerhalb einer Kultur. Rituale und Symbole sind leichter zu verändern, aber sie drücken mehr eine Kultur aus als das sie eine Kultur sind.

Die Kultur eines Unternehmens wird manchmal auch als Eisberg dargestellt. Die Kultur steht weitgehend unter Wasser, ist nicht sofort sichtbar. Alle Arten von Kulturformen sind auffällig, ebenso die formale Politik, die formale Struktur usw., aber sie sind nur die oberste Schicht. Was unter Wasser ist, ist wichtiger: die Werte und Normen, der "Blick" der Menschen auf ihre Organisation, etc.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir nun als Organisationskultur betrachten können:

Kultur wird durch die gemeinsamen Ansichten, Ideen, Werte und Normen und die darauf basierenden Verhaltensweisen und Symbole gebildet, die Menschen als Mitglieder einer Organisation erworben haben.

3.0 Die Funktionen einer Kultur

Die Funktionen eines Unternehmens lassen sich in interne und externe Funktionen unterteilen.

Intern bezieht sich hier auf das Funktionieren von Menschen in der Organisation, während sich externe Funktionen auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt beziehen.

3.1 Die äußeren Funktionen der Kultur

Die fünf externen Funktionen lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

1. Die Mission und Strategie des Unternehmens.

Auf der Grundlage der Mission werden Entscheidungen über die Art und Weise des Überlebens des Unternehmens getroffen und gleichzeitig führen diese Entscheidungen zu einer weiteren Vertiefung der Mission und Identität.

2. Die Ziele des Unternehmens.

Die Vereinbarung über die operativen Ziele des Unternehmens ist keine einfache Sache. Sie spiegeln oft einen Kompromiss bestimmter Interessengruppen innerhalb des Unternehmens wider. Die Implementierung kann dann wieder alle Arten von Interpretationsunterschieden erhalten. Daher ist es wichtig, auch eine Einigung über die Übereinstimmung zu erzielen.

3. Die Mittel.

Die Ressourcen des Unternehmens umfassen alle materiellen und immateriellen Ressourcen, die das Unternehmen für die Umsetzung seiner Ziele besitzt. Dies betrifft einerseits die Humanressourcen (Hintergrundwissen, Bildung, Wissen und Erfahrung) sowie technologische Hilfsmittel (Maschinen, Informationssysteme, Computer, Gebäude, Verkehrsmittel usw.) und die Art und Weise, wie Unternehmen die menschlichen und technologischen Ziele miteinander verknüpft haben.

4. Die Bewertungskriterien.

Die Ziele des Unternehmens führen zu bestimmten Ergebnissen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass mehrere ähnliche Ergebnisse gebucht werden und dass es mehrere Ziele gibt, aus denen die Ergebnisse bewertet werden können. Eine gewisse Übereinstimmung der Bewertungskriterien ist notwendig, damit das Unternehmen feststellen kann, ob man noch auf Kurs ist.

5. Die Korrekturmaßnahmen.

Dies sind die Maßnahmen, die man ergreifen will, um eine Abweichung von den oben genannten Aspekten zu korrigieren. Auch hier führen viele Wege nach Rom, aber für eine effektive und effiziente Lösung der festgestellten Abweichungen muss man sich auf die Vorgehensweise einigen. Korrekturmaßnahmen beziehen sich nicht nur auf negative Entwicklungen, sondern auch auf positive. Wenn sich herausstellt, dass sich alles besser entwickelt, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um sich anzumachen oder es einfach nur zu verlangsamen.

Die oben beschriebenen Funktionen einer Kultur haben alle gemeinsam, dass es sich um Aspekte handelt, in denen das Unternehmen Entscheidungen darüber treffen muss, wie das Unternehmen eine optimale Koordination mit seiner Umgebung erreichen kann. Der nächste Schritt sind nun die internen kulturellen Funktionen in einem Unternehmen.

3.2 Die internen Funktionen der Kultur

Die sechs internen Funktionen lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

1. Eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsamer Bezugsrahmen.

Die Sprache und der Bezugsrahmen der Menschen ist die Grundlage für die gegenseitige Kommunikation dieser Menschen. Wörter aus einer Sprache sind in der Regel offen für mehrere Erklärungen. Menschen, die regelmäßig miteinander interagieren, haben den Wörtern eine gemeinsame Bedeutung gegeben.

2. Klare Grenzen der Gruppe und eine Abgrenzung, wer zur Gruppe gehört und wer nicht.

Die Einheit der Gruppe profitiert von einer klaren Definition, wer zur Gruppe gehört und wer nicht. Die Welt ist unterteilt in "wir" und "sie". Die Abgrenzung stimuliert das Solidaritätsgefühl. Je größer das Solidaritätsgefühl, desto stärker fühlt sich die Gruppe gegenüber der Außenwelt.

3. Die Kraft- und Statusverteilung.

Jeder Einzelne hat ein (instinktives) Bedürfnis nach Kontrolle über sein Leben und von dort aus nach Kontrolle über die Umwelt. Eine Gruppe muss einen Weg finden, mit diesen Gefühlen zu überleben. Wahrscheinlich wird es eine Hierarchie im Status und in der Macht der Mitglieder der Gruppe geben (ähnlich wie bei Tieren). Dieser Status und die Machtverteilung finden sich in der formalen und informellen Struktur des Unternehmens.

4. Intimität, Freundschaft und Liebe.

Der Mensch kommt aus seinem familiären Umfeld in der sozialen Welt. Dies geschieht ziemlich allmählich durch Familie, Schule und Freunde. In diesem Prozess lernt man, welche sozialen Normen in der Gesellschaft in Bezug auf Freundschaft und dergleichen gelten. In einem Unternehmen kann sich in diesem Bereich ein eigenes Normensystem entwickeln. In Krisensituationen sehen wir oft eine stärkere Bindung zwischen den Mitgliedern. Für ein gutes Funktionieren der Mitglieder ist die Kenntnis dieser Regeln sehr wünschenswert.

5. Belohnungen und Strafen.

Die Vergütung und Bestrafung kann entsprechend der Status- und Machtverhältnisse erfolgen, nämlich Vergütung in Form von Statuserhöhung oder Machterhöhung und Strafe in Form von Abstieg oder Ausschluss. Es ist ziemlich selbstverständlich, dass es die Menschen zum gewünschten Verhalten anregt. Eine starke Anpassung an das gewünschte Verhalten erhöht das "Wir-Gefühl".

6. Ideologie und "Religion".

Die ideologische Dimension zeigt die Aufrechterhaltung eines bestimmten Glaubens an die eigene Fähigkeit. Dieser Glaube wird durch das Erzählen von Mythen und Geschichten gefördert. Die Geschichten haben ihren Ursprung in einem realen Ereignis, werden aber ein eigenes Leben führen. Ein besonderes Merkmal des Unternehmens wird in einer solchen Geschichte hervorgehoben.

Die äußeren und inneren Funktionen der Kultur sind das Ergebnis und zugleich Grundlage für die Grundwerte und Normen des Unternehmens. Die Funktionen einer Kultur entstehen nicht einfach so, ein Prozess der Kulturentwicklung geht ihr voraus.

4.0 Der Prozess der Kulturbildung

Der Prozess der Kulturbildung kann auf verschiedene Weise analysiert werden. Im Rahmen dieses Kapitels beschränken wir uns auf die Beziehung zwischen dem Leiter und dem Prozess der Kulturbildung. Der Wissenschaftler Edgar Schein unterscheidet zwischen den primären und sekundären kulturellen Bildungsmechanismen. Die Auszeichnung basiert auf dem Ausmaß, in dem eine Führungskraft sie direkt beeinflusst oder nutzen kann. Die primären Mechanismen sind einfach zu bedienen und die sekundären (sehr) schwierig. Die Sekundärmechanik funktioniert" nur, wenn sie mit den Primärmechanismen übereinstimmt.

4.1 Primäre Mechanismen der Kulturbildung

An erster Stelle steht die **Aufmerksamkeit des Managers oder Leiters**. Es ist ein wichtiges Signal für die Mitarbeiter, wenn der Manager darauf achtet, daraus abzuleiten, was für das Unternehmen wichtig ist.

Zweitens erwähnen wir die **Reaktion des Managements auf kritische Ereignisse**. Diese Reaktion kann die bestehenden Werte stärken, aber auch die Grundlage für neue Werte bilden. Ein dritter Aspekt ist das **aktive Auftreten, Lernen oder Beraten** von Untergebenen, was von ihnen erwartet wird. Dies ist eine sehr einfache Form, in der der Leiter eines Unternehmens wichtige Fähigkeiten und Verhaltensweisen auf seine Untergebenen übertragen kann. **Die Vergabe von zusätzlichen Boni oder Statussymbolen**, der vierte Aspekt ist für die Mitarbeiter ein Hinweis auf Dinge oder Verhaltensweisen, die positiv bewertet werden. Eine ähnliche Situation gilt für den fünften Punkt, nämlich Einstellung, Auswahl und Beförderung. Auch hier geht eine starke Signalfunktion an das Personal aus.

4.2 Sekundäre Mechanismen der Kulturbildung

Die ersten beiden Mechanismen betreffen die **Struktur sowie die Systeme und Verfahren** eines Unternehmens. Die Wirkung auf die Kultur besteht darin, dass beide eine direkte Beziehung zur Art und Weise haben, wie Menschen miteinander umgehen. Der dritte Mechanismus ist die **physische Umgebung**. Die Kultur wird durch die physische Umgebung (Gebäude, Büroräume, Schreibwaren oder Möbel) ausgestrahlt. Eine Investmentbank hatte die Politik, dass das Gebäude sauber und ordentlich aussehen sollte. Dies deutete auf ein verantwortungsbewusstes Verhalten hin und gab den Investoren das Vertrauen in die Gesellschaft. Abschließend verweisen wir auf die formalen Aussagen des Managements zur **Unternehmensphilosophie und zu den Werten**. Die beschriebenen Mechanismen, die eine Kultur bestimmen, erfordern ein großes Wissen über das menschliche Leben und die Führungsqualitäten von Managern. Jeder Manager wird in einer bestimmten Situation unterschiedlich reagieren und dadurch ein anderes Ergebnis erzielen.

Im nächsten Abschnitt werden wir die Beziehung zwischen bestimmten Arten von Führungsverhalten und den daraus resultierenden kulturellen Typen diskutieren. Die verschiedenen Arten von Führungsschiffen, die vorgestellt werden, werden von den kulturbildenden Mechanismen auf unterschiedliche Weise "genutzt".

4.3 Kulturarten nach Handy

Der Einfluss der Kultur auf das Verhalten der Menschen ist sehr groß und nicht leicht zu ändern. Aber das ändert nichts an der Tatsache, dass Kultur etwas ist, das in unseren Interaktionen mit Menschen ständig konstruiert und rekonstruiert wird. Denken Sie an Beispiele wie das Verhalten von Menschen, wenn sie jemanden besuchen oder wenn sie zu Hause sind, einen Koch etwas fragen, oder ein Familienmitglied etwas fragen, etc. In dem gezeigten Verhalten werden alle möglichen Rituale sichtbar.

Wir können verschiedene Kulturen in Unternehmen unterscheiden. Ein nützliches Modell, in dem diese Unterschiede sichtbar gemacht werden können, wurde von Handy entwickelt. Er unterscheidet vier Idealtypen:

1. Die Aufgabenkultur

In einer Kulturaufgabe sind die Menschen vor allem an der Arbeit selbst interessiert und persönlich daran beteiligt. In einem Unternehmen mit einer Kulturaufgabe werden hohe Anforderungen an die Energie und Zeit gestellt, die Menschen investieren müssen, wo Menschen davon ausgehen, dass sie Interesse und Freude an ihrer Arbeit haben und daher untrennbar von ihrer Arbeit motiviert sind. Der Schwerpunkt liegt auf Kooperations- und Problemlösungsfähigkeit.

2. Die Rollenkultur

In einer Rollenkultur liegt der Schwerpunkt auf der Art und Weise, wie Menschen ihre Funktion erfüllen. Jeder Mitarbeiter kennt sozusagen seine Rolle, die ein bestimmtes Verhalten, Manieren, Kleidung, Arbeitseinstellung, etc. voraussetzt. Durch die Trainingspolitik wird die Vision des Unternehmens in das Handeln der Mitarbeiter umgesetzt. So gehen wir in unserem Unternehmen miteinander um, mit Kunden, mit der Arbeit.

3. Die Machtkultur

In einer Machtkultur liegt der Schwerpunkt auf der Dominanz der einen und der Unterordnung der anderen. Von den Leitern wird erwartet, dass sie mächtig sind und wissen, wer die Untergebenen sind, die das Gesagte ausführen.

4. Die Kultur des Volkes

Die Kultur eines Volkes unterscheidet sich von den anderen Kulturen, vor allem dadurch, dass sie nicht die Organisation in den Mittelpunkt stellt, sondern die einzelnen Menschen in der Organisation. Die Prämisse ist, dass Menschen aus ihren persönlichen Bedürfnissen und ihrem Engagement in der Gruppe zu den Zielen der Organisation beitragen. Sofern der Schwerpunkt auf der Auseinandersetzung mit der Gruppe liegt, wird sie auch als Förderkultur bezeichnet. Hierarchie, Spezialisierung und Routine stehen im Widerspruch zu einer unterstützenden Kultur. Die Organisation steht hier im Dienst des Menschen, wo Gleichheit ein großes Gut ist.

4.4 Organisationskulturen und -kontrolle

Die Methoden, die in einem Unternehmen zur Ausübung der Kontrolle verwendet werden, werden auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst.

In den hierarchisch organisierten Rollen- und Machtkulturen kann die interne Kontrolle wie folgt beschrieben werden. Es werden Pläne zur Erreichung bestimmter Ziele erstellt. Die Pläne werden von den Führungskräften (mit Hilfe von Stabsoffizieren) erstellt, die Ausführung erfolgt durch Untergebene. Die Geschäftsleitung möchte über die Ausführung auf dem Laufenden gehalten werden, wo bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergriffen werden können.

In einer Rollenkultur übt man Kontrolle aus, indem man unpersönliche Regeln und Verfahren beschreibt. Ein Lagerverwalter, der das Ziel hat, dass ein bestimmter Bestand im eigenen Haus liegt (bezogen auf die Anforderungen des Produktionsprozesses, die Lagerkosten, den Wert des Bestandes usw.), erhält bei einer Abweichung vom Plan (und was eine Abweichung ist, ist fixiert) alle Arten von Rückmeldungen (die nach bestimmten Verfahren, z.B. über einen Computer, durchgeführt werden müssen), die die Bestandsauffüllung durch eine festgelegte Methode beeinflussen.

In einer Machtkultur werden die Menschen mehr auf Aufsicht oder Aufsicht als wichtiges Mittel zur Umsetzung von Plänen angewiesen sein. Regulierung als Kontrollform basiert weitgehend auf extrinsischer Motivation der Mitarbeiter. Ihr Verhalten orientiert sich an extern auferlegten Regeln und aus Angst vor negativen Sanktionen bei Verstößen. Obwohl praktisch jedes Unternehmen die Kontrolle durch Regulierung nutzen wird, sind andere Formen der Kontrolle möglich und nachweisbar.

In Organisationskulturen, die wir als Aufgaben- oder Personenkultur bezeichnen, ist die Trennung zwischen Planen und Ausführen weniger scharf. Planung und Ausführung können von denselben Personen durchgeführt werden. Die Verantwortung für die Arbeit liegt mehr bei den Menschen, die die Arbeit machen, als bei jemand anderem. Vor allem wenn es hoch qualifizierte Menschen mit besonderen Qualifikationen gibt, ist dies möglich. In einer Aufgabenkultur und Volkskultur wird es Selbstkontrolle geben, in einer unterstützenden Kultur wird die Gruppe eine wichtige Rolle bei der Kontrolle dessen spielen, was getan wurde.

Die Struktur eines Unternehmens versucht, eine Reihe von Zielen zu erreichen. Die Struktur muss so beschaffen sein, dass:

- Die Arbeit effizient organisiert ist: Die Arbeit muss geteilt und koordiniert werden.
- Die Arbeit kontrolliert wird: Die oben getroffenen Entscheidungen müssen durchgeführt und überprüft werden.
- Neue Herausforderungen angenommen werden können: neue Märkte, Änderungen in den Wünschen der Kunden, usw.
- Es eine Zusammenarbeit geben kann.

Abhängig von der Betonung dieser Ziele können sich unterschiedliche Strukturen entwickeln. Mit anderen Worten, je nach Betonung von Werten wie Koordination, Kontrolle, Innovation und Kooperation werden unterschiedliche Strukturen sichtbar.

Eine Rollenkultur macht sich in Organisationsstrukturen bemerkbar, die eine Machtkonzentration aufweisen und wo es viel Regulierung gibt. Eine Machtkultur ist in den Organisationen erkennbar, in denen die Richtung der Arbeit vorgegeben ist, nicht durch viele Regeln, sondern durch direkte Anweisungen des (starken) Führers. Eine Aufgabenkultur zeigt sich oft in den Organisationen (oder Teilen davon), die auf Innovation ausgerichtet sind und bei denen Kooperation eine große Rolle spielt. Die Personalkultur kann auf zwei Arten strukturiert werden. In Unternehmen, in denen Menschen auf qualitativ hochwertige Kenntnisse und Fähigkeiten angewiesen sind. Aber im Gegensatz zu einer Aufgabenkultur gibt es hier nicht immer Kooperation. Eine Person kann nur die Arbeit beenden. Zum Beispiel ein Arzt in einer Gemeinschaftspraxis. Die wenigen Möglichkeiten der Standardisierung und des zentralen Managements führen zu einer flachen Organisationsstruktur mit wenig Management. Es gibt eine Gruppe von Personen, die in derselben Organisation arbeiten. Manchmal kann es jedoch notwendig sein, die Arbeit des "Profis" durch alle möglichen Regeln zu führen. Betrachten Sie z.B. den Gerichtsmediziner, Sozialarbeiter, etc. Die Arbeit wird durch Regeln standardisierter. Dies kann zu einer Struktur mit einerseits einer Verordnung, einer Hierarchie und Verwaltungsverfahren und andererseits einer persönlichen Verantwortung und einer persönlichen Aufgabe führen.

4.5 Führung und Kultur

In diesem Abschnitt werden zwei Modelle des Führungsverhaltens diskutiert. Der erste ist aus Vollebergh, der zweite aus Adizes. Im Kapitel "Mitarbeiter" wird auch eine Typologie des Führungsverhaltens vorgestellt, nämlich die von Hersey und Blanchard. Die Typologie von Hersey und Blanchard konzentriert sich speziell auf das Verhältnis zwischen Führung und effektiver Erfüllung von Aufgaben. Das Beziehungsmanagement und das Personal sind zentral. In den beiden Modellen der Führungsrollen in diesem Abschnitt liegt unser Augenmerk auf dem Verhältnis zur Unternehmenskultur.

1. Das Modell von Vollebergh

Das Vollebergh-Modell ist interessant, da neben der Beschreibung von Führungstypen auch ein direkter Bezug zu verschiedenen Kulturtypen hergestellt wird. Vollebergh hat zwei Faktoren beschrieben, auf deren Grundlage er vier Arten von Führungsvereinbarungen ableitet. Die beiden Faktoren sind:

- Organisationsgrad;
- Grad der Beteiligung an der Entscheidungsfindung.

Der **Organisationsgrad** bezieht sich auf die Strukturierung des Unternehmens. Gegenüber stehen die Struktur mit wenig Organisation und Regeln, wo viel Improvisation und Einfluss des Leiters möglich ist und die Struktur, die bei vielen Verfahren eng aufgebaut ist und bei der der Leiter wenig "Spielraum" hat. Die "freie" Struktur ist positiv wegen der Flexibilität und der Innovationsmöglichkeiten, aber negativ wegen der Verwirrung, der Impulsivität und der Unklarheit. Positiv in der engen Struktur sind die Klarheit, die Kontinuität und das Integrierte, während die Steifigkeit und der Mangel an Mut negativ sind.

Der **Grad der Beteiligung** am Entscheidungsprozess gibt an, inwieweit die Entscheidungsfindung nur Sache der Führungskraft / des Managements ist oder bei starker Beteiligung, die Gruppe beteiligt ist. Eine kleine partizipative Organisation hat den Vorteil, oder auch den Nachteil, die Möglichkeit einer Diktatur und die mangelnde Beratung. In einer partizipativen Organisation wird die Nutzung des vorhandenen Wissens und die Aktivierung der Mitarbeiter als positiv und negativ konform und der Mangel an Mut als positiv bewertet. In Kombination mit diesem organisatorischen (Ordnungsgrad) und sozialen (Teilnahmequote) Ansatz lassen sich vier Führungsrollen erkennen:

- der klassische Unternehmer;
- der koordinierende Leiter;
- der offizielle Anführer;
- der geschäftsführende Leiter (Manager).

Der klassische Unternehmer

Es ist eine Kombination aus wenig Organisation und geringer Beteiligung an der Organisationsstruktur. Das Management kann dann nur mit vielen Improvisationsmöglichkeiten entscheidend sein. Diese Führungsrolle eignet sich für Unternehmen, in denen schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, die oft nicht auf einem komplizierten Wissensmanagement basieren.

Der koordinierende Leiter

Diese Rolle kann in Organisationen mit wenig Organisation auf der einen Seite und viel Beteiligung auf der anderen Seite erfüllt werden. Das Management kann intensiv auf Beratung und Teamarbeit zurückgreifen und andererseits die Freiheit zum Improvisieren nutzen.

Der offizielle Leiter

Diese Form der Führung entsteht in Organisationen mit einer straff strukturierten Struktur und geringen Beteiligungsmöglichkeiten. Das Management kann dann bürokratisch und nur entscheidend sein. Diese Führungsrolle eignet sich für Unternehmen, in denen es wünschenswert ist, das Unternehmen strukturell zu strukturieren, während Beratung wenig Sinn macht, da es sehr wenig Raum für eigene Entscheidungen gibt.

Der geschäftsführende Leiter (Manager)

Diese Führungsrolle wird in Organisationen möglich, die sowohl strukturiert als auch konsultativ (Partizipation) aufgebaut sind. So wird versucht, die Verantwortung für das Funktionieren einer gut

strukturierten Organisation mit allen Beteiligten zu teilen. Dies geschieht vor allem in großen Unternehmen mit einer komplexen Beziehung zwischen den Komponenten mit jeweils stark unterschiedlichem Wissensmanagement, wie z.B. in modernen Produktionsunternehmen oder Abteilungen mit ausgefeilter Technologie.

2. Die vier Arten von Adizes-Leitern

Das Management eines Unternehmens hat einen großen Einfluss auf das Unternehmen. Es macht daher einen großen Unterschied in der Unternehmenskultur, mit welcher Art von Führungskraft wir es zu tun haben.

Für die Beschreibung der wichtigsten Arten von Schieferbesitzern verwenden wir das Format von Adizes, wie es in seinem Buch "Mismanagement" entwickelt wurde. Adizes verwendet das folgende Format:

- der Produzent;
- der Manager;
- der Integrator;
- der Unternehmer.

In seiner Theorie geht Adizes davon aus, dass es für einen Einzelnen unmöglich ist, alle Rollen optimal zu erfüllen, wenn er mit Missmanagement (fehlgeschlagenes Management) umgeht, wenn er in einer dieser Rollen versagt.

Laut Adizes entsteht effektives Management nur, wenn wir zu Führungsteams kommen, in denen die verschiedenen Rollen vertreten sind und sich bei der Führung ergänzen.

Der Hersteller (P)

Ein Manager muss Ergebnisse erzielen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muss ein Manager über fachspezifische Kenntnisse verfügen, für den Drang, Ergebnisse zu erzielen, muss er effektiv handeln können. Wenn der Produzent in seiner Rolle zusammenbricht, sprechen wir von einem:

Der einsame Wolf (P2)

Er ist produktiv, tut aber nichts für Planung oder Management. Der Manager macht keine Vorschläge für einen neuen Kurs und beteiligt sich auch nicht an der Teambildung oder der Entwicklung der Fähigkeiten seiner Kollegen. Er läuft von Krise zu Krise, ist immer mit den aktuellen Problemen des Unternehmens beschäftigt. Tatsächlich zieht er es vor, die Arbeit selbst zu erledigen, anstatt ein Leiter zu sein. Seine wichtigste Aufgabe ist es, die Ergebnisse kurzfristig zu sichern:

- Starker Punkt: Es werden Dinge getan.
- Stil: völlige Hingabe, arbeitssüchtig.
- Entscheidungsfindung: Erst Handeln, Denken und Analysieren
- Fokus: die Arbeit in diesem Moment
- Typische Beschwerde: Ich habe keine Zeit.
- Führung: er selbst ist das Zentrum, Mitarbeiter sind Botschafter.

Der Manager (B)

Wie der Produzent die Entschlossenheit hat, hat der Manager die Systematik. Er verwaltet das System, kann detailliert planen, koordinieren, staatliche Verfahren organsieren usw. Er gibt die Sicherheit, dass das System nach Plan läuft. Gutes Management bedeutet eine routinemäßige und geregelte Ausführung der Arbeiten. Wenn der Administrator in seiner Rolle zusammenbricht, sprechen wir von einem:

Der Bürokrat (B2)

Er ist jemand, der sich ausschließlich mit dem Management beschäftigt. Er verbringt extrem viel Zeit mit administrativen Details. Alles muss schriftlich erfolgen und er hält sich pünktlich. Er untergräbt oft das Ziel, indem er sich an die Regeln hält, auch wenn es notwendig ist, Ergebnisse zu buchen. Die Unsicherheit wird durch die Anwendung einer Regel auf jede Situation reduziert. Die Mitarbeiter tun, was ihnen gesagt wird und entwickeln keine Eigeninitiative. Schließlich wird eine von einem Bürokraten geführte Abteilung die gleichen Aufgaben mit immer komplizierteren Verfahren erfüllen. Dies steht Veränderungen im Wege, die als Bedrohung für die Kontrollmöglichkeiten wahrgenommen werden. Kreativität innerhalb des Unternehmens wird von ihm im Keim erstickt.

- B2 stellt die Systematik und Organisation sicher;
- Die erste Aufmerksamkeit ist die Planung, um die Dinge in Ordnung zu halten;
- Er kümmert sich darum, wie die Arbeit gemacht wird, nicht darum, was oder warum;
- B2 ist intern ausgerichtet, auf die eigene Organisation;
- Stil: hierarchisch orientiert, vorsichtig;
- Führung: arrangieren, schriftlich; Mitarbeiter sind Mittel zum Zweck;
- Einstellung zum Wandel: widersetzt sich, weil er Angst hat, die Kontrolle über die Ausführung zu verlieren;
- Es geht um Disziplin, Ordnung und Frieden.

Der Integrator (I)

Unternehmen bestehen aus Menschen. Die Führungskräfte müssen daher die Bedürfnisse und Wünsche dieser Menschen berücksichtigen. Der Manager muss die Integration der Menschen sicherstellen, d.h. die Menschen müssen zusammengebracht werden, ihre Gefühle und Ideen zum Ausdruck bringen und für Zustimmung sorgen. Er muss sicherstellen, dass einzelne Pläne zu einem Gesamtplan zusammengefasst werden. Wenn der Integrator in seiner Rolle zusammenbricht, sprechen wir von einem:

Der Super-Mitläufer (I2)

Der Super-Anhänger sorgt dafür, dass jeder "hinter dem Koffer" steht. Er hat keine Ideen oder Pläne, die er verwirklichen will. Er verfolgt keine konkreten Ergebnisse, außer der Lösung von Konflikten. Es geht um Einheit, um die Akzeptanz als Führungskraft. Er denkt kurzfristig, trifft keine Entscheidungen über die Richtung, in die das Unternehmen gehen soll, weil er das bestehende Abkommen nicht gefährden will.

Merkmale:

- Die erste Aufmerksamkeit ist die Atmosphäre in der Abteilung;
- Sich mit Menschen beschäftigt;
- Prüft, welcher Plan akzeptabel ist, sucht nach Kompromissen;
- Stil: zuhören, Ideen integrieren, freundlich, vollmundig, keine Richtung, nicht ergebnisorientiert;
- Führung: Verbreitung einer warmen Atmosphäre, Informanten, Verbreitung von Gerüchten, um Aufmerksamkeit zu erregen.

Der Unternehmer (O)

Management ist mehr als nur Produzieren oder Managen. Es erfordert Einsicht in die Zielsetzung, die strategische Planung und die politischen Festlegungen. Der Unternehmer achtet auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens und versucht auf der Grundlage von Analysen so gut wie möglich auf ein sich veränderndes Umfeld zu reagieren. Charakteristisch für diese Rolle sind Kreativität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen.

Wenn diese Rolle nachdrücklich ausgefüllt wird, kommen wir zum:

Der Brandstifter (O2)

Der Brandstifter kümmert sich nur um Innovation, stürmt auf jedes neue Ziel. Er stellt sich ständig neuen Aufgaben und erwartet, dass seine Mitarbeiter diese sofort umsetzen. Er ist überall zur gleichen Zeit, mag es, wenn alle laufen. Der Brandstifter hasst Details. Seine Entscheidungen sind vage. Er delegiert Aufgaben und Befugnisse. Zuerst wird er geliebt, weil er anregend, unternehmerisch und voller Energie ist. Bis man herausfindet, dass er nie zufrieden ist, unrealistisch und vage. Merkmale:

- Rolle von O2: Erneuerung;
- Reagiert ständig auf Entwicklungen;
- Typische Beschwerde: Hier wird nie etwas beendet;
- Entscheidungsfindung: Alles ist vorübergehend;
- Stil: durchdringt, gejagt;
- O2 verabscheut systematisch Führung und Detailplanung;
- Die Mitarbeiter sind anscheinend energisch bei der Arbeit.

Um einen Führer zu wählen, der in die Kultur Ihres Unternehmens passt, oder um einen Führer zu wählen, der die Kultur in die von Ihnen gewünschte Richtung lenkt, ist es daher wichtig, der Auswahl eines Führers die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass der Leiter sich selbst kennt, damit er selbst entscheiden kann, wo er nicht ist, sondern wo er hingehört.

Beispiel:

1. Angefragt wird ein Buchhalter. Jemand, der sehr genau mit den Regeln und Verfahren auskennt und die Bücher führt. Innovationskraft und soziale Kompetenz sind nicht so wichtig.
2. Der Bewerber ist arm an Details, arbeitet gerne gut mit anderen zusammen und ist voller Ideen. Fazit: Nicht akzeptieren.

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Studenten Handbuch
Aufgaben
Teil 1. Einführung in den Kurs Weibliches Unternehmertum

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Vorwort Entrepreneurship-Kurs für Frauen

Willkommen zum Kurs für Frauen im Bereich Entrepreneurship. Es ist ein Entrepreneurship-Kurs, der speziell für Unternehmerinnen in der Kreativwirtschaft und für Frauen und Studenten entwickelt wurde, die Unternehmerinnen in der Kreativwirtschaft werden möchten. Der Kurs deckt alle unternehmerischen Aspekte der Unternehmensführung ab. Zusätzlich zu den unternehmerischen Aspekten des Kurses werden in jedem Schritt der unternehmerischen Reise Kompetenzen hinzugefügt, um Ihr Unternehmen optimal zu gestalten. Die Forschung im Bereich Entrepreneurship zeigt Unternehmer als weiße Männer mit hellen Haaren und blauen Augen. Es ist das dominierende Konzept der Unternehmer. Unternehmerische Kompetenzen werden daher als männliche Kompetenzen angesehen, die nur Männer besitzen oder entwickeln können. Nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt sein – Kompetenzen sind weder männlich noch weiblich, sie sind situationsbedingt identifiziert, wie beispielsweise unternehmerische Kompetenzen. Unternehmerische Kompetenzen sind definiert als zugrundeliegende Merkmale einer Person, die zur Gründung neuer Unternehmen führen. Diese Definition von Entrepreneurship lautet: Wenn man auf Chancen und Ideen reagiert und sie in Werte für andere umwandelt. Der geschaffene Wert kann finanziell, kulturell oder sozial sein (FFE-YE, 2012).

Die Erforschung unternehmerischer Kompetenzen und die Unterschiede in der Art und Weise, wie Männer und Frauen auf diese Kompetenzen reagieren, zeigen, dass es fünf unternehmerische Kompetenzen gibt, bei denen Männer und Frauen deutlich unterschiedlich handeln. Dies sind Selbstwirksamkeit, Entscheidungsfindung, Führungsstil, Netzwerkfähigkeit und Risikobereitschaft.

In jüngster Forschung wird "The Entrepreneurship Competence Framework" entwickelt, im Auftrag der Europäischen Kommission. Dieser Rahmen, auch bekannt als EntreComp, zielt darauf ab, einen Konsens über ein gemeinsames Verständnis von Entrepreneurship-Kompetenz zu schaffen, indem er 3 Kompetenzbereiche (in Aktion, Ressourcen und Ideen und Möglichkeiten), eine Liste von 15 Kompetenzen, Lernergebnisse und Leistungsniveaus definiert, auf die sich aktuelle und zukünftige Initiativen beziehen können. EntreComp umfasst auch die fünf verschiedenen unternehmerischen Kompetenzen, auch in Kombination mit anderen Kompetenzen. Obwohl es keine bestimmten weiblichen oder männlichen Kompetenzen gibt, haben Frauen aufgrund unserer Geschichte einige spezielle Kompetenzen durch die Evolution der Menschheit entwickelt. Die weibliche Position in unserer Gesellschaft liegt immer noch hinter der Position der Männer zurück. Der soziokulturelle Status (oder dessen Fehlen) von Frauen wird meist als Nachteil wahrgenommen, aber Frauen haben aufgrund ihrer Position einige Kompetenzen mehr entwickelt als Männer. Die vorrangige Rolle der Frauen mit familiären und häuslichen Verpflichtungen führte dazu, dass sich Frauen in so vielen Nebenrollen um Beziehungsaspekte kümmerten. Die Kompetenzen, die Frauen im Laufe der Jahre entwickelt haben, sind die Fähigkeit zur Anpassung an die Situation, soziales Bewusstsein, Delegationsfähigkeit und die Fähigkeit, längerfristig zu planen. Diese werden als wertvolle, organisatorisch verwertbare Ressourcen dargestellt. Daher konzentrieren Sie sich in diesem Kurs auf die Entwicklung Ihrer unternehmerischen Kompetenzen als Unternehmerin, lernen aber auch, wie Sie Ihre „typischen weiblichen Kompetenzen“ zum Vorteil Ihres Unternehmens nutzen können.

Wir wünschen Ihren Studenten eine erfolgreiche Karriere!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Entrepreneurship-Kurs für Frauen 3

Teil 1. Einführung in den Kurs Entrepreneurship für Frauen 5

Einführung 5

Lernergebnisse 6

1. Kompetenzen 7

Aufgabe 1.0. Definition Ihrer allgemeinen Kompetenzen 7

Aufgabe 2.0. Analyse des Diagnose-Scans. 9

2. Kompetenzanalyse 10

Aufgabe 3.0. Aufgelöste Kompetenzen 10

2.1 Forschungsergebnisse 11

3. Kompetenzentwicklung 14

Aufgabe 4.0. Portfolio (1) 14

4. Kompetenzen in der Zukunft 15

Aufgabe 5.0. Portfolio (2) 16

5. Literatur 17

6. Zusätzliche Informationen 17

Teil 1. Einführung in den Kurs Entrepreneurship für Frauen

Einführung

Der Begriff „Kompetenz“ wird in vielen verschiedenen Forschungsbereichen verwendet, darunter Psychologie, Bildung, Management, Personalwesen und Informationssysteme. Es wird auch auf verschiedene Weise verwendet, manchmal als Synonym für Leistung, manchmal als Fähigkeit oder Persönlichkeitsmerkmal. Im Rahmen dieses Kurses wird die Definition von Kompetenz wie folgt definiert.

Kompetenzen sind die persönlichen Merkmale, die sich im Verhalten des Einzelnen widerspiegeln, oft im Zusammenhang mit der erfolgreichen Arbeitsleistung.

Kompetenzen werden oft als eine Gesamtheit von drei Merkmalen einer Person gesehen. Das sind Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen. Es geht darum, was eine Person weiß (Wissen), tun kann (Fähigkeiten) und was sie durch ihre Handlungen (Einstellung) definiert ist.

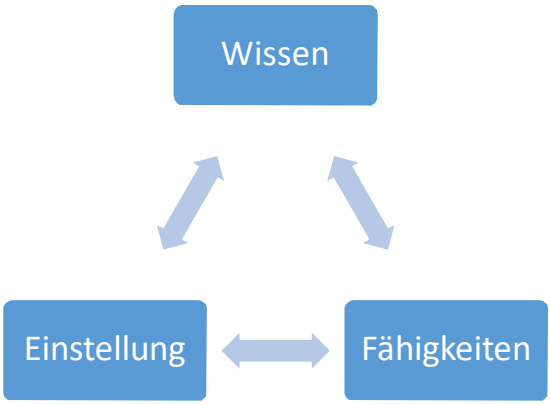


Abbildung 2. Kompetenz

Die Kompetenz ist ein Wegbereiter, der die Mittel zu einer besseren Leistung bereitstellt. Da es schwierig ist, Kompetenz zu beurteilen, wird Leistung oft als Stellvertreter für sie verwendet. Obwohl diese Konzepte miteinander verbunden sind, können jedoch andere Faktoren als die Kompetenz – wie Motivation, Anstrengung und unterstützende Bedingungen – die tatsächliche Leistung beeinflussen. Darüber hinaus bedeutet Kompetenz nicht unbedingt Leistung.

Lernergebnisse

Allgemeines Ziel der Lektion

In dieser Lektion lernen Sie sich selbst in Bezug auf Ihre unternehmerische Rolle kennen. Sie reflektieren Ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Außerdem erwerben Sie Kenntnisse über unternehmerische Kompetenzen, auf die Frauen anders reagieren als Männer. Sie werden analysieren, wie Ihre Fähigkeiten mit den unternehmerischen Kompetenzen übereinstimmen, damit Sie die unternehmerischen Kompetenzen, die Sie für notwendig halten, verbessern können, um ein erfolgreicher Unternehmer zu sein. Schließlich prognostizieren Sie, welche zukünftigen Kompetenzen Sie benötigen, um Geschäftskontinuität zu realisieren. Während des Kurses bauen Sie Ihr Portfolio auf, das als Zeitschrift fungiert und Sie anregt, Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen zu ergreifen, die für Ihren unternehmerischen Erfolg wichtig sind.

Am Ende der Lektion werden Sie:

Wissen

- Wissen, welche Kompetenzen erforderlich sind
- Wissen, wie man Kompetenzen definiert
- Wissen, warum Kompetenzen für ein erfolgreiches Unternehmertum wichtig sind und mehr über unternehmerische Kompetenzen lernen
- Die Unterschiede von Männern und Frauen im Umgang mit unternehmerischen Kompetenzen kennen
- Wissen, welche unternehmerischen Kompetenzen Sie für die Zukunft entwickeln sollten

Fähigkeiten

- Situationen reflektieren, in denen unternehmerische Kompetenzen erforderlich waren, und aus Ihrem Verhalten bei bestimmten unternehmerischen Aktivitäten lernen
- Die unternehmerischen Kompetenzen, die Sie verbessern müssen, erkennen, um ein erfolgreicher Unternehmer zu sein
- Prognostizieren können, welche unternehmerischen Kompetenzen Sie für die Zukunft entwickeln müssen
- Ihre „typischen weiblichen Kompetenzen“ für Ihr Unternehmen nutzen können

Einstellungen

- Ihre unternehmerischen Kompetenzen bewusst nutzen können (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- In der Lage sein, die Kompetenz Selbstwirksamkeit zu entwickeln und unternehmerisches Selbstvertrauen aufbauen

Zusätzliche Lernergebnisse

Da der Kurs auf die Verbesserung des eigenen (zukünftigen) Geschäfts ausgerichtet ist, können Sie:

- Erklären, welche unternehmerischen Kompetenzen unerlässlich sind, um sich zugunsten Ihres (zukünftigen) Unternehmens zu verbessern
- Erklären, warum diese unternehmerischen Kompetenzen notwendig sind, um die Qualität zu verbessern
- Maßnahmen aus der Analyse Ihrer unternehmerischen Kompetenzen anleiten

1. Kompetenzen

Es gibt viele Forschungen über Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Unternehmertum. Das meiste, was wir über Unternehmer wissen, basiert auf der Untersuchung von Männern, die Unternehmungen initiiert haben. Da die Zahl der Frauen, die ihr eigenes Unternehmen gründen, so groß geworden ist, ist es jetzt wichtig zu verstehen, ob sich ihre Erfahrungen von denen ihrer männlichen Kollegen unterscheiden. So ist die Forschung an männlichen Unternehmern dominant, aber die Forschung an weiblichen Unternehmern ist im Trend und nimmt daher zu. Die Geschlechterkluft im Unternehmertum ist eines der wichtigsten Rätsel in der Unternehmertum-Forschung von heute.

Aufgabe 1.0. Definition Ihrer allgemeinen Kompetenzen

Spielen Sie das Spiel „Wer bin ich?“ mit der STARR-Methode. Diese Methode hilft Ihnen, Kompetenzen im Kontext zu beschreiben. Das Spiel besteht aus Runden.

Runde 1: Legen Sie die Kompetenzkarten auf den Tisch, nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um sie zu lesen. Wählen Sie zwei Kompetenzkarten, die Sie als eine Ihrer Stärken betrachten.

Runde 2: Verwenden Sie die STARR-Methode, um Ihre Stärken besser kennenzulernen. Die STARR-Methode besteht aus den folgenden Schritten:

Situation (situation)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie entsprechend der betreffenden Kompetenz gehandelt haben.
- Wer war anwesend?
- Wo fand es statt?

Aufgabe (task)
- Was war die Aufgabe, die es zu erfüllen galt?
- Welche Rolle wurde von Ihnen erwartet?

Maßnahme (action)
- Welche Aktionen haben Sie durchgeführt?
- Wie haben Sie das gemacht?

Ergebnis (result)
- Was war das Ergebnis Ihrer Handlungen?
- Wie wirkte sich Ihr Handeln auf Sie selbst und andere aus?

Reflexion (reflection)
- War es angemessen? (War es genug?)
- Welche Verbesserungen sind möglich?
- Nennen Sie ein Beispiel für eine Maßnahme, die das Ergebnis verbessern würde.

Runde 3: Wählen Sie zwei Kompetenzkarten, die Sie als eine Ihrer Schwächen betrachten. Diese Kompetenzen wünschen Sie sich, aber Sie besitzen sie im Moment nicht.

Runde 4: Verwenden Sie die STARR-Methode, um Ihre Schwächen besser kennenzulernen.

In der Kreativwirtschaft wird ein Vergleich der Kompetenzen von Unternehmerinnen mit den Kompetenzen von Unternehmern durchgeführt. Es wurde eine Reihe von Kompetenzen untersucht. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede in der Einstellung zwischen Männern und Frauen zu den fünf Themen Selbstwirksamkeit (Motivation), Entscheidungsfindung (Finanzen), Management, Netzwerkfähigkeit und Risikotoleranz.

Selbstwirksamkeit
Der Glaube einer Person an ihre Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, beeinflusst die Entwicklung sowohl unternehmerischer Absichten als auch von Handlungen oder Verhaltensweisen.

Entscheidungsfindung (finanziell)
Der Gedanke, aus den verfügbaren Optionen eine logische Wahl zu treffen (unter Berücksichtigung von Finanzkennzahlen).

Führungsstil
Stil der Motivation und Unterstützung anderer, um Unternehmensziele zu erreichen.

Netzwerkfähigkeit
Die Fähigkeit, sich zu vernetzen und vom Netzwerk zu profitieren.

Risikotoleranz
Der Grad der Variabilität der Anlageerträge, dem ein Anleger bereit ist zu widerstehen.

Aufgabe 2.0. Analyse des Diagnose-Scans.

Wenn Sie sich die Ergebnisse des Diagnosescans ansehen, füllen Sie das Formular aus, das als Anlage beigefügt ist (Aufgabe 2.0.). Beschreiben Sie zunächst Ihre Definition der Probanden und notieren Sie Ihre Punktzahl (Ergebnis des Scans). Analysieren Sie dann Ihre persönliche Einstellung zu den Themen in Bezug auf Ihr Unternehmen (ist es ein Thema, das ich beherrschen sollte, um ein gesundes Unternehmen zu haben, und so weiter). Entscheiden Sie, ob Sie sich auf die Entwicklung der Kompetenzen konzentrieren wollen, die zur Beherrschung des Fachs erforderlich sind, indem Sie zwischen 0 und 10 eingestuft werden, wobei 0 bedeutet, dass Sie sich nicht auf die Kompetenz konzentrieren, 10 bedeutet, dass Sie sich zwingend auf die Kompetenz konzentrieren müssen (hoher Fokus). Überprüfen Sie, ob Sie die Tabelle vollständig und korrekt ausgefüllt haben. Schließlich beschreiben Sie die Themen, die einen Schwerpunkt erfordern, ordnen Sie sie nach der Punktzahl des Fokus und beschreiben Sie, wie die Beherrschung des Themas Ihr Geschäft verbessern wird.

Thema	**Meine Definition des Themas**	**Meine Punktzahl (Ergebnis des Scans)**	**Meine Analyse meiner Einstellung zum Thema in Bezug auf mein Geschäft**	**Fokus (Punktzahl 1- 10)**
Selbstwirksamkeit (Motivation)				
Entscheidungsfindung (finanziell)				
Führungsstil				
Netzwerkfähigkeit				
Risikotoleranz				

Abbildung 1.: Beispiel für Tabellenzuordnung 2.0.

Erasmus+ Thrive!

2. Kompetenzanalyse

Der dominante Diskurs, obwohl er von Männern abgeleitet ist, die Unternehmen gründen, wird als geschlechtsneutral wahrgenommen, was die Frauen dazu anregte, sich selbst zu männlich zu machen. Aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen sowie biologischen Unterschieden zwischen Männern und Frauen sind Frauen nicht in der Lage, bei den fünf Probanden in gleicher Weise zu handeln. Eigentlich sollten Frauen das nicht wollen, weil es mit ihrer Natur in Konflikt geraten kann.

Im Vergleich zu Männern sind Unternehmerinnen anpassungsfähiger, sozial sensibler, verfügen über mehr Erfahrung in verschiedenen Geschäftsbereichen, delegieren mehr und planen längerfristig. Dies lässt sich aus der Sorge der Frauen um Beziehungsaspekte in so vielen Nebenrollen sowie aus ihrer täglichen Koordination von Familien- und Arbeitsverantwortung ableiten. Frauen haben Fähigkeiten, die sich aus biologischen (unveränderlichen) Unterschieden ergeben.

Aufgabe 3.0. Aufgelöste Kompetenzen

Füllen Sie die folgende Tabelle aus. Beschreiben Sie die Kompetenzen, die ein Unternehmer besitzen sollte, um die Hauptkompetenz zu erbringen. Wählen Sie aus der Liste der Kompetenzen, die als Anlage 3.0. „Kompetenzliste“ beigefügt ist. Eine Kompetenz pro Fach ist bereits ausgefüllt.

Selbstwirksamkeit	**Entscheidungsfindung (finanziell)**	**Führungsstil**	**Netzwerkfähigkeit**	**Risikotoleranz**
Unabhängigkeit	Entscheidungsfindung	Überzeugungskraft	Soziale Kompetenzen	Strategische Visionen

Erasmus+ Thrive!

2.1 Forschungsergebnisse

Die Theorie zu den Themen zeigt, dass viele Unterschiede in der Einstellung von Männern im Vergleich zur Einstellung von Frauen auf biologische Unterschiede und Stereotypen zurückzuführen sind, die sich aus den biologischen Unterschieden ergeben. Es wird eine Zusammenfassung beschrieben. Die Forschung ist in diesem Kurs beigefügt.

Selbstwirksamkeit: Der Glaube einer Person an ihre Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, beeinflusst die Entwicklung sowohl unternehmerischer Absichten als auch von Handlungen oder Verhaltensweisen.

Diese Kompetenz wird innerhalb des Ressourcen-Kompetenzbereichs des EntreComp-Frameworks definiert. Selbstwirksamkeit ist definiert als eine persönliche Ressource. Weitere Informationen finden Sie im EntreComp-Framework (im Anhang zu diesem Kurs). Diese Ressource sollte in Maßnahmen umgesetzt werden. Die Entwicklung deiner Selbstwirksamkeitskompetenz bedeutet, dass dein individueller Glaube an deine angeborene Fähigkeit, Ziele zu erreichen, wächst und du selbstbewusster wirst.

Die Literatur zeigt, dass Männer bei allen unternehmerischen Kompetenzen besser abschneiden als Frauen. Frauen fragen sich, ob sie in der Lage sind, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, während Männer über ihre Fähigkeiten, ihr Geschäft zu führen, (über)überzeugt sind. Die Forschung legt nahe, dass es an der Wahl oder Notwendigkeit liegt, Unternehmer zu werden. Für Frauen wird die Gründung eines Unternehmens meist als eine Entscheidung des Lebens angesehen. Das bedeutet, dass es für den Erfolg des Unternehmens notwendig ist. Heutzutage steigt die Zahl der Frauen, die sich für das Unternehmertum entscheiden, um die berufliche Erfüllung zu verbessern. Wenn keine Notwendigkeit besteht, fühlt sich das Unternehmertum freier.

Auch historisch und durch geschlechtsspezifische Unterschiede werden Frauen nur in Bezug auf den reproduktiven Lebenszyklus als erfolgreich wahrgenommen. Der soziokulturelle Status (oder dessen Fehlen) von Frauen, der die vorrangige Rolle von Frauen mit familiären und häuslichen Verpflichtungen identifiziert, verringert die Glaubwürdigkeit von Frauen, die beabsichtigen, Geschäfte auf verschiedene Weise zu gründen. Dies könnte sich auf die Unternehmerinnen auswirken.

Entscheidungsfindung (finanziell): Der Gedanke, aus den verfügbaren Optionen eine logische Wahl zu treffen (unter Berücksichtigung von Finanzkennzahlen).

Diese Kompetenz ergibt sich aus den Kompetenzen Finanz- und Wirtschaftskompetenz, die eine Ressourcenkompetenz ist. Diese Ressourcenkompetenz, in Kombination mit dem Erkennen von Möglichkeiten, Visionen und dem Lernen durch Erfahrung mit dem EntreComp, führt zu einer validen Entscheidungsfindung oder Initiative. Kurz gesagt, die Verbesserung der Entscheidungsfindung liegt in den mobilisierenden Ressourcen, um die Informationen und Ressourcen zu sammeln und zu verwalten, die Sie benötigen, um zu einer gültigen Entscheidungsfindung zu kommen.

Der Entscheidungsprozess unterscheidet sich je nach Geschlecht erheblich, insbesondere bei finanziellen Entscheidungen. Unternehmerinnen haben unterschiedliche Schwerpunkte. Sie konzentrieren sich auf eher relationale Aspekte als auf Geld. Männer orientieren sich an Regeln, Richtlinien und der Unternehmenstradition, die sich vor allem auf die Beschaffung von Finanzkapital konzentrieren. Frauen lassen Regeln los und berücksichtigen das Interesse anderer Menschen. Frauen treffen ehrlichere und moralischere Entscheidungen, die sich auf die Beschaffung von Finanzkapital auswirken können. Frauen neigen auch dazu, andere in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Im Vergleich zu Männern sind Frauen aktiver bei der Suche nach Risikokapitalfinanzierungen. Unter Berücksichtigung des soziokulturellen Status von Frauen, der dazu führt, dass Frauen als nicht vertrauenswürdig als Unternehmer wahrgenommen werden, ist es für Frauen schwieriger, Kapitalmittel zu erhalten. Auch der Zugang zum Netzwerk ist mehr oder weniger ein offener Mechanismus der Geschlechterausgrenzung. Dies und die Tatsache der Unterrepräsentation von Frauen in der Finanzindustrie erschweren es Unternehmerinnen, Finanzkapital zu erhalten. Außerdem sind Unternehmerinnen oft in Sektoren tätig, in denen das Kapital weniger offensichtlich ist. Dies ist unmittelbar vom Einfluss der Beschaffung von Finanzkapital abhängig.

Management: Andere motivieren und unterstützen, um Unternehmensziele zu erreichen.

Diese Kompetenz wird innerhalb des Kompetenzbereichs „in Aktion" des EntreComp-Frameworks definiert. Das Management wird von der Planung begleitet, was bedeutet, dass das Management strukturiert und geplant sein sollte und nicht zufällig, sondern ad hoc. Diese Kompetenz ergibt sich aus den persönlichen Ressourcen eines Unternehmers. Auch die Mobilisierung anderer ist eng mit dem Management des Humankapitals verbunden. Weitere Informationen finden Sie im EntreComp-Framework (im Anhang zu diesem Kurs).

Die meisten Frauen verfügen über Führungseigenschaften in der Nähe einer Transformationsführerin, die darauf abzielen, positive Interaktionen und vertrauensvolle Beziehungen mit und unter den Mitarbeitern zu fördern, Macht und Informationen zu teilen und die Mitarbeiter zu ermutigen, ihre persönlichen Ziele und Interessen kollektiven Zielen unterzuordnen. Dies lässt sich aus der Sorge der Frauen um Beziehungsaspekte in so vielen Nebenrollen sowie aus ihrer täglichen Koordination von Familien- und Arbeitsverantwortung ableiten. Es zeigt sich in ihren Geschäftsentscheidungen. Auch Unternehmerinnen sind oft aufgabenorientiert. Männer neigen dazu, eine transaktionsorientierte Führung zu haben, die sich auf Aufsicht, interne Geschäftsprozesse und Leistung konzentriert. Beide Führungsstile funktionieren unter den richtigen Bedingungen (Art der Geschäftstätigkeit, Branche usw.). Unternehmerinnen sollten beurteilen, inwieweit ihr Führungsstil die verschiedenen Aspekte des Unternehmens ergänzt.

Netzwerkfähigkeit: Die Fähigkeit, sich zu vernetzen und über das Netzwerk bereitzustellen.

Diese Kompetenz bezieht sich auf EntreComp, abgeleitet aus der Mobilisierung von Ressourcen, der Zusammenarbeit mit anderen, der Initiative und der Wertschätzung von Ideen. Die Fähigkeit zur Vernetzung ergibt sich somit aus allen drei Bereichen des EntreComp. Dazu gehört es, Ideen zu entwickeln und Möglichkeiten zu sehen, aber um das zu erreichen, braucht man bestimmte Ressourcen und schließlich muss man selbst handeln. Networking ist ein Dialog in zwei Richtungen.

In der Vergangenheit wurden Frauen in großen Unternehmen aus den „Old Boy Networks" ausgeschlossen. Vielleicht haben Frauen deshalb andere Netzwerkstrategien entwickelt als Männer. Häufig gründen Unternehmerinnen ihre Geschäftsfelder, in denen sie früher beschäftigt waren. Daher ist ihr Netzwerk oft klein, konzentriert und relational. Sie verbietet den Zugang zu Informations- und Hilfsnetzen, die oft die wichtigsten Informations- und Kontaktquellen sind. Auch der soziokulturelle Status von Frauen beeinflusst die Netzwerkfähigkeit von Unternehmerinnen. Wenn Verbindungen den Zugang zu Ressourcen ermöglichen, sind Frauen im Vergleich zu männlichen Unternehmern stark benachteiligt.

Leider überwiegt bei Frauen die Vernetzung nach Geschlecht gegenüber der Vernetzung über Geschlechterlinien hinweg. Bei weiblichen Unternehmerinnen ist es daher weniger wahrscheinlich, dass sie weibliche Banker oder Risikokapitalgeber in ihrem Netzwerk haben. Auch der Ehepartner von Männern spielt in der Regel eine untergeordnete Rolle. Unternehmerinnen geben an, dass ihre Männer ihre wichtigste Unterstützungsquelle sind, auch in ihrem kleinen informellen Netzwerk.

Männer verlassen sich auf externe Berater wie Bankiers, Anwälte oder Buchhalter für Informationen, Ratschläge und Unterstützung.

Risikotoleranz: Der Grad der Variabilität der Anlageerträge, dem ein Anleger bereit ist zu widerstehen.

Im Rahmen von EntreComp wird diese Kompetenz definiert als der Umgang mit Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Risiko. Diese Kompetenz wird auch als eine Kompetenz angesehen, die direkt nutzbar ist, d.h. eine Kompetenz, bei der Handlungsbedarf besteht.

Unternehmerische Schwierigkeiten und das damit verbundene Risiko sind unvermeidlich. Die Art und Weise, wie Sie damit umgehen, führt zu Gewinn oder Verlust. Im Durchschnitt sind Frauen im Vergleich zu Männern eher risikoscheu und weniger wettbewerbsfähig.

„Typische weibliche Kompetenzen“:

Auch die Forschung zeigt, dass Frauen bestimmte Kompetenzen haben, die sich im Laufe der Jahre der Existenz der Menschheit entwickelt haben. Aufgrund der körperlichen Eigenschaften von Frauen blieben sie in der Vergangenheit zu Hause und zogen Kinder groß. Außerdem verwalteten sie den Haushalt. Frauen nutzten offensichtlich Managementfähigkeiten, um bei der täglichen Koordination von Familien- und Haushaltspflichten erfolgreich zu sein. Durch das Bestreben, positive Interaktionen und vertrauensvolle Beziehungen mit und zwischen der Gemeinschaft zu fördern, Macht und Informationen zu teilen und die Mitglieder zu ermutigen, ihre persönlichen Ziele und Interessen kollektiven Zielen unterzuordnen. Unternehmerinnen sind daher anpassungsfähiger, sozial sensibler, verfügen über mehr Erfahrung in verschiedenen Geschäftsbereichen, delegieren mehr und betreiben eine längerfristige Planung. Diese Kompetenzen sind für Sie als Frau selbstverständlich. Seien Sie sich Ihrer Fähigkeiten bewusst und nutzen Sie sie zu Ihrem Vorteil.

Sie starten Ihr Portfolio bei der nächsten Aufgabe. Während der vorangegangenen Aufgaben haben Sie über Ihre persönlichen Kompetenzen nachgedacht und eine Analyse Ihrer Fähigkeiten bezüglich der unternehmerischen Kompetenzen durchgeführt, die sich in der Ausbeutung von Männern im Vergleich zu Frauen unterscheiden.

3. Kompetenzentwicklung

Denken Sie über das Ergebnis des Scans nach (Aufgabe 1.0) und entdecken Sie, dass die Schwachstellen in Ihrem Unternehmen auf ein Missverhältnis zwischen Ihrer Strategie und Ihren Kompetenzen zurückzuführen sind. Der Scan ist Ihr Ausgangspunkt für diesen Kurs, Sie können sich in diesem Kurs auf die Schwachstellen konzentrieren. Sie können sich auch dafür entscheiden, alle Aspekte Ihres Unternehmens zu verbessern, indem Sie sich auf alle erforderlichen Kompetenzen konzentrieren, unabhängig davon, ob sie unterentwickelt oder gut entwickelt sind, innerhalb Ihrer Fähigkeit, Ihr Unternehmen zu führen. Dies wird es Ihnen ermöglichen, Ihr Unternehmertum insgesamt zu steigern.

Aufgabe 4.0. Portfolio (1)

Beginnen Sie mit dem Schreiben Ihres Portfolios. Während dieses Kurses wird das Portfolio zu Ihrem persönlichen Entwicklungsplan. Es hilft Ihnen, Ihre unternehmerischen Kompetenzen und damit sich selbst als Person zu entwickeln. Durch das Aufschreiben von Erfahrungen und die Beschreibung der Entwicklung (oder des Fehlens) Ihrer unternehmerischen Kompetenzen können Sie über Ihre Entwicklung, Ihr Verhalten in bestimmten Situationen nachdenken und Ihre persönliche Entwicklungsstrategie anpassen. Es ist wichtig, dass Sie ehrlich zu sich selbst sind, ohne bescheiden zu werden.

Das Portfolio dient zwei Zwecken:

1. Sie dabei zu unterstützen, zu lernen, während dieses Kurses zugunsten Ihres Unternehmens zu wachsen und ein Instrument zu sein, um die Selbstentwicklung nach diesem Kurs fortzusetzen.
2. Bereitstellung eines Gesprächs mit dem Tutor über Ihre Persönlichkeitsentwicklung während dieses Kurses.

Das Portfolio sollte aus den folgenden Aspekten bestehen:

1. Beschreibung der Ausgangssituation (am Anfang dieses Kurses)
2. Zusammenfassung der Lernmomente, begleitet von einer Beschreibung des Standes der Entwicklung der angestrebten Kompetenzen.
3. Maßnahmen, die Sie ergreifen können, wenn Sie Ihre Lernmomente analysieren.
4. Beschreibung der Durchführung der durchgeführten Maßnahmen.
5. Auswertung der ausgeführten Aktionen.

Wie Sie Ihr Portfolio gestalten, liegt ganz bei Ihnen. Seien Sie kreativ!

Beginnen Sie jetzt mit der Beschreibung der Ausgangssituation. Denken Sie an Folgendes:

- Was ist das Thema dieser Lektion?
- Was weiß ich über das Thema?
- Was möchte ich lernen und üben?
- Warum will ich es beherrschen?

In den anderen Teilen dieses Kurses ist Ihr Portfolio Ihre persönliche Strategie. Alle Fächer dieses Kurses erfordern bestimmte Kompetenzen, um sie zu analysieren und später umzusetzen. Ihr Portfolio wird Ihr Spiegel sein. Beginnen Sie mit dem Schreiben der Ausgangssituation vor Beginn jedes Teils dieses Kurses. Nach (und während) des Kurses fassen Sie die Lernmomente in Ihrem

Portfolio zusammen, beschreiben den Status Ihrer Kompetenzen und daraus abgeleiteten Handlungen. Nachdem Sie die Maßnahmen ausgeführt haben, bewerten Sie sie in Ihrem Portfolio. Betrachten Sie es als Hausaufgabe. Sie reichen Ihr Portfolio am Ende des Kurses ein. Zwischendurch gibt es Momente, in denen Sie Ihr Portfolio mit Ihrem Tutor besprechen können. Wenden Sie sich an Ihren Tutor, um die Meetings zu planen.

4. Kompetenzen in der Zukunft

Die Zukunft der Kreativwirtschaft wird zweifellos anders verlaufen als heute. Innerhalb der Kreativwirtschaft gibt es mehrere Teilbereiche. Es wird prognostiziert, dass es fünf „Hauptbranchen" geben wird, nämlich Print mit integrierten Marketinglösungen, Verpackung, Schilder und Displays, digitales Marketing und Gaming. Die für die Geschäftstätigkeit in den einzelnen Branchen notwendigen Kompetenzen unterscheiden sich voneinander. Insgesamt sind in allen fünf Sektoren unternehmerische Fähigkeiten und digitale Fähigkeiten erforderlich.

Es wird erwartet, dass weibliche Unternehmerinnen bestimmte Fähigkeiten für die Zukunft entwickeln. Die notwendigen Fähigkeiten sind:

- Ausgeprägte Fähigkeiten im Projektmanagement (im Hinblick auf die Digitalisierung, insbesondere moderne Konzepte wie agiles Projektmanagement).
- Kommunikationsfähigkeiten.
- Kompetenzen in der Führung.
- Ihre Anpassungsfähigkeit (Resilienz).
- Zeitmanagement.
- Selbstmanagement (Fähigkeit, Ziele zu setzen).
- Ihre kulturellen Kompetenzen (Teamfähigkeit, Vernetzung).
- Verbesserung ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, finanzielle Risiken einzugehen.
- Unterstützung der Entscheidungsfindung durch Methoden und Werkzeuge, die den Prozess der Entscheidungsfindung beschleunigen.
- Balance zwischen Arbeit und Leben.

Projekt-management	**Kommunikation**	**Führung**	**Anpassungs-fähigkeit**	**Zeit-management**

Selbst-management	**Netzwerken und Teamwork**	**Risikobereitschaft**	**Entscheidungs-findung**	**Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

Aufgabe 5.0. Portfolio (2)

Sie haben mit einer Beschreibung der Ausgangssituation begonnen. In der Praxis werden Sie einige Lernmomente erleben, die mit den Fachkompetenzen verbunden sind. Bewerten Sie nun Ihre Lernmomente. Fassen Sie Ihre Lernmomente zusammen, begleitet von einer Statusanalyse der Entwicklung der angestrebten Kompetenzen.

Denken Sie an Folgendes:

- Was ist das Thema dieser Lektion?
- Welche Aspekte haben sich während des Unterrichts herausgestellt?
- Welche Themen interessieren mich und warum?
- Welchen Lernmoment habe ich in der Praxis/im wirklichen Leben erlebt?

Um das Gelernte tatsächlich in die Praxis umzusetzen, ist der nächste Schritt, Maßnahmen zu definieren, die effektiv sind. Die Maßnahmen sollten konkret und prägnant beschrieben werden. Beschreiben Sie, wie und innerhalb welcher Zeitspanne Sie die Maßnahmen ausführen werden.

Der nächste Schritt ist die Ausführung der Maßnahmen und die Auswertung der Ausführung. Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen bei der Ausführung der Maßnahmen:

- Wie habe ich mich verhalten?
- Was war der Effekt meines Verhaltens?
- Habe ich meine Ziele erreicht?
- Bin ich mit meinem Fortschritt zufrieden?

Wiederholen Sie außerdem die gleichen Schritte bei der Bewertung Ihrer „typischen weiblichen Kompetenzen“. Dazu gehören Anpassungsfähigkeit, soziales Bewusstsein, Delegieren von Fähigkeiten und längerfristige Planung. Wie haben Sie diese Kompetenzen in diesem Teil des Kurses genutzt?

5. Literatur

Thrive! Entrepreneurial skills as solid base for a future in the Creative Industry

Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions, Blackwell Publishing Limited, Hoboken,1994.

Abdulwahab Bin Shmailan. Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) and Van den Brande (G). EntrepComp: The Entrepreneurship Competence Framework, JRC Science for Policy Report, Joint Research Centre, 2016.

6. Zusätzliche Informationen

Anlage 2.0. Zuweisungsformular.

Anlage 3.0. Liste der Kompetenzen.

Anlage 4.0. Entwicklungen, zukünftige Unternehmensprofile und unternehmerische Fähigkeiten in der Kreativwirtschaft

Erasmus+

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Studentenhandbuch
Aufgaben
Teil 2. Ihr Unternehmen kennenlernen

Erasmus+

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

Teil 2. Ihr Unternehmen kennenlernen 4

Einführung 4

Lernergebnisse 4

1. Leitbild 5

Schreiben eines Leitbildes 5
Aufgabe 1.0. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens mit Hilfe des Fragebogens. 5
Aufgabe 1.1. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens mit Hilfe von Storytelling. 6
Aufgabe 1.2. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens. 6
Aufgabe 1.3. Testen Sie Ihr Leitbild 7

2. Kompetenzen und das Leitbild 8

Aufgabe 2.0. Portfolio (3) 8
Aufgabe 2.1. Definieren Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens 9

3. Ziele 10

Einführung 10
Aufgabe 3.0. Ziele erforschen 10
Aufgabe 3.1. Ziele setzen 11
Aufgabe 3.2. Setzen von SMART-Zielen 11

4. Kompetenzen und Ziele 14

Aufgabe 4.0. Kompetenzen bei der Zielsetzung 14
Aufgabe 4.1. Kompetenzen in der Zielerreichung. 15
Aufgabe 4.2. Portfolio (4) 17

Erasmus+

Thrive!

Teil 2. Ihr Unternehmen kennenlernen

Einführung

Im ersten Teil des Kurses Weibliches Unternehmertum haben Sie einen Scan ausgefüllt, um die Stärken und Schwächen Ihrer persönlichen unternehmerischen Kompetenzen in Bezug auf Ihr Unternehmen (oder Ihr zukünftiges Geschäft) zu ermitteln. In diesem Teil des Kurses vertiefen Sie Ihr Verständnis für Ihr (zukünftiges) Geschäft. Zuerst muss ein Leitbild geschrieben werden. Das Leitbild leitet sich aus der Vision und Mission des Unternehmens ab und ist der Beginn der sogenannten Mikroanalyse, der internen Analyse des Unternehmens.

Lernergebnisse

Allgemeines Ziel der Lektion

In dieser Lektion lernen Sie zunächst die Identität Ihres Unternehmens als eigenständige Einheit kennen. Durch diesen Prozess werden Sie mehr über Ihren Drang erfahren, Ihr Unternehmen durch Ihre eigene Identität zu identifizieren. Sie werden lernen, Ihre Identität von Ihrem Unternehmen zu trennen und eine Identität für Ihr Unternehmen als eigenständige Einheit anstelle einer Erweiterung von sich selbst zu definieren. Sie schreiben das Leitbild Ihres Unternehmens mit verschiedenen Perspektiven und Entscheidungstechniken. Außerdem erfahren Sie, welche persönlichen Kompetenzen Sie einsetzen, um Ihr Leitbild umzusetzen und ein Image für Ihr (zukünftiges) Unternehmen aufzubauen. Während dieses Prozesses reflektieren Sie Ihre unternehmerischen Kompetenzen anhand Ihres Portfolios.

Am Ende der Lektion werden Sie:

Wissen

- Wissen, was ein Leitbild ist
- Wissen, wie Vision, Mission und Leitbild zusammenhängen
- Wissen, wie man die Kompetenzen des Unternehmens aus dem Leitbild ableitet
- Wissen, wie man SMART-Ziele setzt, die dem Leitbild des Unternehmens entsprechen

Fähigkeiten

- Sich des Drangs von Unternehmerinnen bewusst sein, ihr Unternehmen als Teil ihrer eigenen Identität zu identifizieren
- Ein Leitbild aus verschiedenen Perspektiven schreiben können
- Kompetenzen des Unternehmens aus dem Leitbild Ihres Unternehmens ableiten können
- Das Leitbild durch verschiedene Entscheidungstechniken optimieren können
- SMART-Ziele, die auf das Leitbild des Unternehmens und seine Kompetenzen abgestimmt sind, setzen können
- Ihre Kompetenzen in Bezug auf die Festlegung und Umsetzung von Zielen reflektieren

Einstellungen

- Ihre unternehmerischen Kompetenzen bewusst nutzen können (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- Selbstvertrauen durch Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz Entscheidungsfindung aufbauen

1. Leitbild

Nachdem wir Ihre Ausgangssituation ermittelt haben, ist es wichtig, dies auch für Ihr Unternehmen zu tun. Die Gründung eines Unternehmens beginnt mit der Entwicklung eines Leitbildes. Warum gibt es Ihr Unternehmen? Welchen Zweck verfolgt sie?

Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung über die Vision, den Zweck und die Ziele Ihres Unternehmens. Das Leitbild ist das Leitbild der Mission. Die Mission selbst sollte den Arbeitsbereich, das Existenzrecht, die Bedeutung für die Aktionäre, Normen, Werte, Überzeugungen, Absichten und Ambitionen umfassen. Der Unterschied besteht darin, dass das Leitbild kurz darlegt, was die Mission bedeutet.

Das Leitbild Ihres Unternehmens ist der Ausgangspunkt Ihrer Unternehmensstrategie. Es sollte klar kommunizieren, was es ist, was Ihr Unternehmen tut. Gute Leitbilder sollten klar, prägnant und nützlich sein. Was machen Sie mit Ihrem Unternehmen?

Schreiben eines Leitbildes

Bei dieser Aufgabe geht es darum, einen Zweck für Ihr Unternehmen zu definieren. Sie werden sich zu einem (temporären) Leitbild für Ihr Unternehmen zusammenschließen. Sie werden verschiedene Techniken und Perspektiven verwenden, um Ihr Unternehmen zu beschreiben, die letztendlich in das Leitbild Ihres Unternehmens übergehen werden.

Aufgabe 1.0. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens mit Hilfe des Fragebogens.

Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens, indem Sie Fragen beantworten.

- Warum habe ich mein Unternehmen gegründet? (Warum will ich ein Unternehmen gründen?)
- Was sind die Merkmale meines Unternehmens?
- Wie unterscheidet sich mein Unternehmen von anderen Unternehmen?
- Was ist der eigentliche Zweck meines Unternehmens?
- Welche Standards und Werte passen zu meinem Unternehmen?
- Welches Bild möchte ich von meinem Unternehmen haben?
- Wie würde es aussehen, wenn mein Unternehmen unsere beste Arbeit leistet?

Das Leitbild leitet sich aus Ihren Antworten ab. Versuchen Sie, ein Leitbild zu erstellen, indem Sie Ihre Antworten auf die oben genannten Fragen kombinieren. Schreiben Sie jedes Wort auf, das Sie denken, dass Sie brauchen, um dein Leitbild zu vervollständigen.

Mein Leitbild (1) ist jetzt:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Aufgabe 1.1. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens mit Hilfe von Storytelling.

Organisieren Sie eine Geschichtenerzählungssitzung mit Kollegen/Kommilitonen und/oder Freunden/Familie. Jeder Mensch hat ein paar Minuten Zeit, um eine Geschichte zu erzählen. Die Hauptfrage, die innerhalb der Geschichte beantwortet werden sollte, ist: Wie sieht es aus, wenn wir unsere beste Arbeit leisten?

Schreiben Sie Details zu allen Geschichten auf Papier. Betrachten Sie die Geschichten zusammen und identifizieren Sie jede Erwähnung über das Unternehmen, das einen Unterschied macht oder Maßnahmen ergreift – kreisen Sie die Worte mit einem roten Stift ein. Identifizieren Sie auch jede Erwähnung eines bestimmten Ortes oder einer bestimmten Person. Kreisen Sie sie mit einem blauen Stift ein. Zum Schluss kreisen Sie Wörter oder Sätze mit einem schwarzen Stift ein, die Veränderungen für andere oder bessere Arbeitsergebnisse zeigen.

Die blau eingekreisten Wörter definieren die Ursache des Geschäfts (wer, was und wo). Die rot umrandeten Wörter zeigen die Handlungen des Unternehmens (was das Unternehmen tut) und die schwarz umrandeten Wörter zeigen die Auswirkungen des Unternehmens auf seine Umgebung.

Notieren Sie sich nun das Leitbild Ihres Unternehmens und beschreiben Sie dessen Ursache (blau), Maßnahmen (rot) und Auswirkungen (schwarz). Machen Sie sich keine Sorgen, wenn sich dieses Leitbild stark von Ihrem ersten Leitbild unterscheidet.

Mein Leitbild (2) ist jetzt:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Aufgabe 1.2. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens.

Erstellen Sie Ihr (temporäres) Leitbild, das die beiden beschriebenen Leitbilder kombiniert. Berücksichtigen Sie bei der Erstellung Ihres Leitbildes die folgenden Hinweise und Bemerkungen.

Tipps und Bemerkungen:

Das Schreiben eines Leitbildes ist ein Prozess, lassen Sie sich Zeit.

Ein Leitbild ist Teil aller Interessengruppen des Unternehmens.

Versuchen Sie, das Leitbild schrittweise zu verkürzen (weniger Worte machen es mächtiger).

Lassen Sie sich inspirieren, indem Sie die Leitsätze berühmter Unternehmen lesen, aber nicht kopieren.

Glauben Sie an Ihr Leitbild.

Testen Sie Ihr Leitbild durch Stakeholder.

Ihr Leitbild sollte intelligente Fragen aufwerfen.

Ihr Leitbild sollte die Menschen neugierig auf Ihr Unternehmen machen.

Alle Beteiligten sollten die Möglichkeit haben, sich zum Leitbild zu äußern.

Beispiele für Leitbilder:

Facebook:	Den Menschen die Kraft zu geben, zu teilen und die Welt offener und vernetzter zu machen.
Ben and Jerry's:	Um einen vernetzten Wohlstand für alle zu schaffen, die mit unserem Geschäft verbunden sind: Lieferanten, Mitarbeiter, Landwirte, Franchisenehmer, Kunden und Nachbarn gleichermaßen.
Google:	Die Informationen der Welt zu organisieren und sie allgemein zugänglich und nützlich zu machen.
Starbucks:	Den menschlichen Geist zu inspirieren und zu fördern - eine Person, ein Becher und eine Nachbarschaft auf einmal.
Positive Gaming (The Netherlands):	Innovative, technologisch fortschrittliche Spielkonzepte von höchster Qualität zu entwickeln, die so viele verschiedene Umgebungen wie möglich durchdringen und ihren Nutzern zahlreiche physische und kognitive Vorteile bringen, während sie Spaß haben.
The Print Group (Australia):	Einen außergewöhnlichen Service zu bieten und unsere Versprechen zu halten.
The packaging company (USA):	Um Unternehmen zu helfen, erfolgreich zu sein, indem sie Verpackungs- und Logistikprozesse nach der Kasse rationalisieren.

Mein Leitbild (3) ist jetzt:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ein Leitbild wird durch die täglichen Aktivitäten des Unternehmens oft vergessen und muss irgendwo verstauben. Der Zweck des Leitbildes ist es, Sie auf dem Weg zu Ihren Zielen zu begleiten und ein großes Unternehmen aufzubauen.

Aufgabe 1.3. Testen Sie Ihr Leitbild

Ein Leitbild definiert die Ziele eines Unternehmens auf drei wichtige Arten:

- Es definiert, was das Unternehmen für seine Kunden tut.

- Es definiert, was das Unternehmen für seine Mitarbeiter tut.
- Es definiert, was das Unternehmen für seine Eigentümer tut.

Einige der besten Leitbilder erstrecken sich auch auf die vierte und fünfte Dimension: Was das Unternehmen für seine Gemeinschaft und für die Welt tut.

Sehen Sie sich Ihr Leitbild an (3). Ergreifen Sie die folgenden Maßnahmen, um das Bild Ihres Leitbildes, seine Interpretation, zu testen.

1. Fügen Sie Persönlichkeit hinzu.
2. Schneiden Sie die Rüschen ab.
3. Erstellen Sie ein Logo, das Ihr Leitbild widerspiegelt.
4. Kombinieren Sie Ihr Leitbild und Ihr Logo in einem Bild.
5. Laden Sie das Bild auf Ihre Social Media-Konten hoch und bitten Sie um Feedback.
6. Sammeln Sie alle Rückmeldungen und ziehen Sie eine Schlussfolgerung.
7. Passen Sie Ihr Bild an, indem Sie das Feedback verarbeiten.

Das Leitbild ist noch nicht definitiv, und vielleicht wird es das auch nie (denn es muss sich entsprechend der Geschäftsreaktion auf Trends und Entwicklungen anpassen können). Damit das Leitbild in diesem Kurs aktiv bleibt, wird das Leitbild (3) auch in Teil 4 Bestandteil des Kurses sein.

2. Kompetenzen und das Leitbild

Um ein Leitbild zu schreiben, benötigen Sie eine Reihe von Kompetenzen. In diesem Kapitel werden Sie über sie nachdenken. Die korrekte Umsetzung des Leitbildes Ihres Unternehmens ist der nächste Schritt. Dazu sollten Sie und Ihre (zukünftigen) Kollegen über bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten und eine positive Einstellung (Kompetenzen) verfügen. Welche Fähigkeiten erforderlich sind, ergibt sich aus der Zerlegung des Leitbildes. Dies sind die Kompetenzen Ihres Unternehmens, die sich im Verhalten von Ihnen und Ihren (zukünftigen) Kollegen widerspiegeln sollten.

Aufgabe 2.0. Portfolio (3)

Beschreiben Sie in Ihrem Portfolio, welche Kompetenzen für die Erstellung eines Leitbildes erforderlich sind. Reflektieren Sie Ihre eigenen Kompetenzen und bewerten Sie sie separat. Bewerten Sie, welche Kompetenzen Sie verbessern oder entwickeln sollten, um das Leitbild im Laufe der Zeit neu zu analysieren und zu schreiben. Welche Maßnahmen sollten Sie ergreifen, die der Verbesserung der gewünschten Kompetenzen zugute kommen? Beschreiben Sie die Ausführung der Aktionen und deren Zeitrahmen. Führen Sie die Aktionen aus.

Vom Leitbild zu seinen Kompetenzen

Die Kompetenzen Ihres Unternehmens repräsentieren seinen unverwechselbaren Charakter. Der Charakter Ihres Unternehmens ist eine spezifische Kombination aus technischen, sozialen und kulturellen Merkmalen. Was schätzen wir als Unternehmen? Was ist unser unverwechselbarer Charakter? Was sind unsere Werte? Stellen Sie sich diese Fragen unter Berücksichtigung Ihres Leitbildes.

Die Kompetenzen Ihres Unternehmens sind in Ihrem Leitbild beschrieben. Die nächste Aufgabe besteht darin, die Kompetenzen zu definieren, die Ihr Unternehmen mit sich bringt.

Ein Beispiel

Das Leitbild von Positive Gaming ist es, innovative, technologisch fortschrittliche Spielkonzepte von höchster Qualität zu entwickeln, die so viele verschiedene Umgebungen wie möglich durchdringen und ihren Nutzern zahlreiche physische und kognitive Vorteile bringen, während sie Spaß haben.

Wir werden das Leitbild zerlegen, indem wir die Maßnahmen und Arbeitsergebnisse innerhalb des Leitbildes identifizieren.

- Identifizieren Sie die Maßnahmen:
  Erstellung von Spielkonzepten (die verschiedene Umgebungen durchdringen)
- Identifizieren Sie Änderungen, um bessere oder bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen:
  Einbringen von physischen und kognitiven Vorteilen

Aus den Antworten können Kompetenzen definiert werden.

Erstellen von Spielkonzepten	**Physischer Nutzen**	**Kognitiver Nutzen**
Kreativität	Kundenorientierung	Kundenorientierung
Ausdauer	Theoretische und praktische Sicht	Theoretische und praktische Sicht
Qualitätsbewusstsein	Analytische Fähigkeiten	Sensibilität
		Analytische Fähigkeiten

Aufgabe 2.1. Definieren Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens.

Zerlegen Sie Ihr Leitbild (3). Identifizieren Sie die Maßnahmen und das Arbeitsergebnis. Notieren Sie sich die Aktionen und Ergebnisse und definieren Sie die Kompetenzen, die erforderlich sind, um die Aktionen durchzuführen und die Ergebnisse zu erzielen.

Erasmus+ Thrive!

3. Ziele

Einführung

Es gibt ein altes Sprichwort, das besagt: „Wer auf nichts zielt, trifft nichts!“ Das Leitbild ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung von Unternehmenszielen. Unternehmensziele werden direkt oder indirekt aus dem Leitbild abgeleitet und beschreiben eine Situation, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erreicht werden soll.

Ziele geben Ihrem Unternehmen Sinn und Richtung. Ziele sind mächtig, sie können die Aufmerksamkeit auf das Erreichen gewünschter Ergebnisse wie Rentabilität richten. Ziele unterstützen auch die Entscheidungsfindung. Dabei wissen die Mitarbeiter lieber, was das Management von ihnen erwartet, Ziele geben ihnen die Richtung vor. Das menschliche Gehirn hat erstaunliche Fähigkeiten zur Problemlösung, und Ziele kanalisieren die Gehirnleistung in Richtung Lösungsansätze. Daher wird durch das Setzen von Zielen automatisch die Motivation geschaffen, die Ziele auf die eine oder andere Weise zu erreichen.

Darüber hinaus sind erreichte Ziele eine Gelegenheit zum Feiern. Erfolgreiche Unternehmen setzen sich Ziele, die das Leitbild unterstützen und die Mitarbeiter für ihre gute Arbeit anerkennen. Auch ein Einzelunternehmer kann von der Zielsetzung und der Anerkennung von Leistungen profitieren.

Ziele setzen

Lesen Sie das folgende Unternehmensziel: *Mein Unternehmen wird profitabel sein.*

Aufgabe 3.0. Ziele erforschen

Welche Fragen möchten Sie dem Unternehmer zu diesem Unternehmensziel stellen?

Fragen:

-

-

-

-

-

-

-

-

Erasmus+ Thrive!

Sie hätten Fragen wie „wie profitabel?“ und „Wann wird die Rentabilität erreicht?“ aufschreiben sollen. Sie hätten bemerken sollen, dass das Ziel nicht sehr konkret ist. Die Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitnah (SMART) sein, um zu funktionieren. Das bisherige Geschäftsziel, das SMART definiert hat, wird in etwa so aussehen:

„Mein Unternehmen <Name des Unternehmens> wird bis zum Ende des Jahres eine Reingewinnmarge von 10 Prozent erreichen, basierend auf einem Umsatz von 15.000 Produkten.“

Jetzt ist es möglich, Aktionen zur Erreichung dieses Ziels zu planen und den Fortschritt bei der Erreichung des Ziels gegebenenfalls anzupassen.

Aufgabe 3.1. Ziele setzen

Um SMART-Ziele zu setzen, können Sie sich wieder der gewünschten Beschreibung der Ziele nähern. Schreiben Sie zunächst eine Antwort auf die folgenden Fragen:

- Welche wünschenswerten Ergebnisse möchte ich mit meinem Unternehmen erzielen?
- Wann wird mein Unternehmen erfolgreich sein?
- Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg?
- Welche Faktoren sind für den Fortbestand meines Unternehmens entscheidend?

Betrachten Sie nun die folgenden Fragen:

- Welche messbaren Ergebnisse möchte ich erzielen?
- In welchem Zeitraum möchte ich diese Ergebnisse erzielen?
- Wie soll ich die Ergebnisse messen (welche Daten, welches Messgerät, Häufigkeit der Messung)?

Schreiben Sie die Antworten auf die Fragen auf.

Zuletzt teilen Sie die Ziele über die verschiedenen Aspekte Ihres Unternehmens auf:

- Finanzielle Ziele
- Marktziele
- HRM-Ziele
- Ziele zu den internen Geschäftsprozessen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die geteilten Ziele.

Aufgabe 3.2. Setzen von SMART-Zielen

Erstellen Sie nun Ziele aus Ihren Antworten auf die Fragen, indem Sie sie SMART machen.

Spezifisch:	(mehr Umsatz machen, mehr Gewinn machen, Kunden gewinnen, neue Produkte entwickeln, Kosten minimieren, ein besseres Image schaffen, nachhaltiger sein)
Messbar:	(Umsatz, Umsatzrendite, Kundenrücklauf usw., Kundenzufriedenheit, Umweltauswirkungen)

Erreichbar: (gemäß Leitbild, Unterstützung im Unternehmen)

Realistisch: (Kosten, Herausforderung, aber nicht undurchführbar)

Rechtzeitig: (Terminierung und Planung)

Beschreiben Sie zunächst Ihre Ziele nach SMART (ab einem bestimmten Punkt). Dann schreiben Sie jedes Ziel in einem Satz um.

Ziel 1:

Spezifisch: .....

Messbar: .....

Erreichbar: .....

Realistisch: .....

Rechtzeitig: .....

Definition meines SMART Ziels 1:

.....

.....

Ziel 2:

Spezifisch: .....

Messbar: .....

Erreichbar: .....

Realistisch: .....

Rechtzeitig: .....

Definition meines SMART Ziels 2:

.....

.....

Ziel 3:

Spezifisch: .....

Messbar: .....

Erreichbar: .....

Realistisch: .....

Rechtzeitig: .....

Definition meines SMART Ziels 3:

.....

.....

Erasmus+ Thrive!

Ziel 4:

Spezifisch: ……

Messbar: ……

Erreichbar: ……

Realistisch: ……

Rechtzeitig: ……

Definition meines SMART Ziels 4:

……

……

Ziel 5:

Spezifisch: ……

Messbar: ……

Erreichbar: ……

Realistisch: ……

Rechtzeitig: ……

Definition meines SMART Ziels 5:

……

……

4. Kompetenzen und Ziele

Um realisierbare und effektive Ziele zu setzen, ist es unerlässlich, dass Sie und Ihre (zukünftigen) Kollegen über analytische Fähigkeiten verfügen. Es werden weitere Fähigkeiten benötigt, um den Prozess zu steuern. Um die Ziele zu erreichen, sind auch Fähigkeiten erforderlich. In diesem Kapitel werden Sie über Ihre Kompetenzen und die Erreichung Ihrer Unternehmensziele nachdenken.

Aufgabe 4.0. Kompetenzen bei der Zielsetzung

Der Prozess der Zielsetzung umfasst die Analyse des Leitbildes und der Kompetenzen des Unternehmens, die Übersetzung der Kompetenzen in angestrebte Ziele und die richtige Beschreibung der Ziele, damit sie erreicht werden können. Neben analytischen Fähigkeiten erfordert der Prozess der Zielsetzung Entscheidungsfindung und bestimmte Managementfähigkeiten. Entscheidungsfindung ist notwendig, um zu einer wertvollen Liste von Zielen zu kommen, die Ziele zu priorisieren und den Fokus des Unternehmens zu bestimmen. Managementfähigkeiten sind durch den Prozess erforderlich, um Ihre (zukünftigen) Kollegen durch den Prozess zu motivieren und zu inspirieren und den Prozess zu erleichtern.

Vertiefen Sie Ihr Verständnis für den Entscheidungsprozess in dieser Situation.

- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?
- Wann müssen die Entscheidungen getroffen werden?
- Wer ist an der Entscheidungsfindung beteiligt?
- Wer ist für die Entscheidungsfindung verantwortlich?

Welche Kompetenzen sind im Entscheidungsprozess erforderlich? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Wiederholen Sie diese Methode, um die erforderlichen Managementfähigkeiten zu beurteilen. Vertiefen Sie Ihr Verständnis der in dieser Situation erforderlichen Managementfähigkeiten. Welche Kompetenzen sind für die Steuerung des Prozesses erforderlich? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Aufgabe 4.1. Kompetenzen in der Zielerreichung.

Um die Unternehmensziele zu erreichen, sind Entscheidungs- und Managementfähigkeiten offensichtlich eine Notwendigkeit. Netzwerkfähigkeit kann eine erforderliche Fähigkeit sein sowie die Übernahme von Risiken. Das Wichtigste ist ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit. Sie und Ihre (zukünftigen) Kollegen müssen an die Ziele glauben, an Ihre Fähigkeiten, die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Aufgaben zu erfüllen.

Bewerten Sie die Aspekte, die Einfluss auf Ihre Selbstwirksamkeit haben.

Welche Kompetenzen sind erforderlich, um an Ihre Fähigkeiten zu glauben? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Vertiefen Sie Ihr Verständnis für den Entscheidungsprozess in dieser Situation.

- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?
- Wann müssen die Entscheidungen getroffen werden?
- Wer ist an der Entscheidungsfindung beteiligt?
- Wer ist für die Entscheidungsfindung verantwortlich?

Welche Kompetenzen sind im Entscheidungsprozess erforderlich? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Vertiefen Sie Ihr Verständnis der in dieser Situation erforderlichen Managementfähigkeiten. Welche Kompetenzen sind für die Steuerung des Prozesses erforderlich? Schreibe sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Wiederholen Sie diese Methode für alle Fähigkeiten, die Sie für notwendig halten, um auf die Ziele zu reagieren.

Glauben Sie, dass Risikofähigkeiten erforderlich sind? Vertiefen Sie Ihr Verständnis für die in dieser Situation erforderlichen Fähigkeiten zur Risikobereitschaft. Welche Risikoanalyse wird durchgeführt? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Glauben Sie, dass Netzwerkfähigkeiten erforderlich sind? Vertiefen Sie Ihr Verständnis der in dieser Situation erforderlichen Netzwerkfähigkeiten. Welche Personen/Unternehmen benötigen wir, um

unsere Ziele zu erreichen? Schreiben Sie sie in die Tabelle. Bewerten Sie, inwieweit Sie die Kompetenz beherrschen.

Kompetenz	**Bewertung der Kompetenz**

Aufgabe 4.2. Portfolio (4)

Machen Sie in Ihrem Portfolio eine Zusammenfassung der Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen, die zur Erstellung Ihres Leitbildes, zur Festlegung effektiver Ziele und zur korrekten Umsetzung der Ziele erforderlich sind.

Fassen Sie auch zusammen, wie Ihre typischen weiblichen Kompetenzen die Definition und Umsetzung der Ziele verbessern können. Denken Sie über Ihre Anpassungsfähigkeit, Ihr soziales Bewusstsein, Ihre Delegationsfähigkeiten und Ihr Engagement in der längerfristigen Planung nach, um Ziele zu setzen und umzusetzen.

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Studenten Handbuch
Aufgaben
Teil 3. Die Umgebung

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

Teil 3. Die Umgebung 4

Einführung 4

Lernergebnisse 4

1. Makroumgebung 5

1.1. Politik 5
Aufgabe 1.1. Analyse der politischen Faktoren 6

1.2. Wirtschaft 6
Aufgabe 1.2. Analyse der wirtschaftlichen Faktoren 6

1.3. Soziales 7
Aufgabe 1.3. Analyse der sozialen Faktoren 7

1.4. Technologie 8
Aufgabe 1.4. Analyse der technologischen Faktoren 8

1.5. Umwelt 8
Aufgabe 1.5. Analyse von Umweltfaktoren 8

1.6. Recht 9
Aufgabe 1.6. Analyse der rechtlichen Faktoren 9

1.7. Die heutige Umgebung 10
Aufgabe 1.7. Kombination der Faktoren 10

1.8. Das Umfeld der Zukunft 12
Aufgabe 1.8. Zukünftige Faktoren 12

2. Meso Umgebung 13

2.1. Kunden 13
Aufgabe 2.1. Erforschung der Bedürfnisse Ihrer Kunden 13

2.2. Wettbewerber 14
Aufgabe 2.2.1. Synchronisationsdynamik 14
Aufgabe 2.2.2. Analyse der aktuellen Wettbewerber 16
Aufgabe 2.2.3. Analyse des Wettbewerbs von Neueinsteigern 17
Aufgabe 2.2.4. Analyse der Verhandlungsmacht von Käufern 17
Aufgabe 2.2.5. Analyse der Konkurrenz durch neue Substitute 18
Aufgabe 2.2.6. Analyse der Verhandlungsmacht von Lieferanten 18
Aufgabe 2.2.7. Neuschreiben der Analyse für eine Konkurrenzanalyse 19

3. Kompetenzen und externe Analysen 19

Aufgabe 3.0. Entscheidungsfindung bei der Festlegung der Strategie (1) 20
Aufgabe 3.1. Entscheidungsfindung bei der Festlegung der Strategie (2) 21
Aufgabe 3.2. Portfolio (5) 21

4. Literatur 22

5. Zusätzliche Informationen 22

Teil 3. Die Umgebung

Einführung

Jedes Unternehmen operiert in seinem Umfeld. Das Umfeld ändert sich ständig und das Unternehmen muss sich an die Veränderungen anpassen, um langfristig zu überleben. Für Unternehmer ist es unerlässlich, das Umfeld des Unternehmens und die Wechselbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umgebung zu analysieren. Das Unternehmen beeinflusst auch sein Umfeld. Das Verständnis für die gegenseitige Beeinflussung wird Ihre Geschäftsentscheidungen unterstützen.

Dieser Teil des Kurses vermittelt Ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten, um Ihr Geschäftsumfeld zu analysieren. Sie werden lernen, eine externe Analyse durchzuführen. Um eine Struktur zu erstellen, ist die externe Analyse in Grundprinzipien unterteilt.

1. Die Umgebung, die Einfluss auf Ihr Unternehmen hat, aber Sie oder Ihr Unternehmen können sie beeinflussen. Wirtschaftlich gesehen das makroökonomische Umfeld.
2. Das Umfeld, das Einfluss auf Ihr Unternehmen und Sie und Ihr Unternehmen hat, kann im Gegenzug das Umfeld beeinflussen. Es gibt eine gegenseitige Beeinflussung. Wirtschaftlich gesehen die Meso-Umgebung.

Die Analyse und Kombination beider Faktoren verbessern Ihre Sichtweise und Ihr Vertrauen in die Umsetzung der richtigen Strategie für Ihr Unternehmen.

Lernergebnisse

Allgemeines Ziel der Lektion

In dieser Lektion führen Sie eine Analyse des Umfelds Ihres (zukünftigen) Unternehmens durch. Sie analysieren die Makrofaktoren und die Mesofaktoren und lernen, wie Sie Informationen für eine Risikoanalyse sammeln können. Sie führen die Analysen mit Hilfe von unternehmerischen Modellen durch. Außerdem werden Sie die Makro- und Mesofaktoren für die Zukunft prognostizieren. Dieses Zukunftsszenario liefert Erkenntnisse für die Festlegung einer Geschäftsstrategie. Sie verbessern Ihre Risikobereitschaft, indem Sie den Einfluss der externen Faktoren auf Ihr (zukünftiges) Geschäft prognostizieren. In diesem Teil des Kurses nehmen Sie auch an einem Kollaborationsspiel mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen teil.

Am Ende der Lektion werden Sie:

Wissen

- Wissen, wie man eine Makroanalyse des externen Umfelds Ihres (zukünftigen) Unternehmens durchführt
- Wissen, wie man eine Meso-Analyse des externen Umfelds Ihres (zukünftigen) Unternehmens durchführt
- Wissen, wie man aus den externen Analysen eine Geschäftsstrategie ableitet
- Wissen, wie Sie die Auswirkungen der externen Analyse auf Ihr Unternehmen zusammenfassen können

Fähigkeiten

- Ihre Kooperationsfähigkeiten reflektieren und Ihre Netzwerkkompetenz entwickeln können
- Die Strategie Ihres Unternehmens bestimmen, indem Sie Ihre Entscheidungskompetenz entwickeln
- Ihren Führungsstil in einer Spielumgebung überlegen

Einstellungen

- Ihre unternehmerischen Kompetenzen bewusst nutzen (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- Die Kompetenzen Entscheidungsfindung und Vernetzung selbstbewusst nutzen
- Ihren Führungsstil und Ihre Einstellung zur Zusammenarbeit neubewerten und anpassen

1. Makroumgebung

Das Makroumfeld definiert die Trends und Entwicklungen, die Ihr Unternehmen oft langfristig beeinflussen. Trends und Entwicklungen, die nicht von Ihrem Unternehmen beeinflusst werden können. Es ist wichtig, sie zu berücksichtigen, da sie einen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben. Die Makroanalyse definiert die Trends und Entwicklungen in der Welt, die hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Ihr Unternehmen bewertet werden müssen. Die Makroanalyse ergibt einen Überblick über die zu berücksichtigenden wesentlichen Gewissheiten und Unsicherheiten. Das Modell für die Analyse der makroökonomischen Umgebung ist die PESTEL-Analyse: Politik, Wirtschaft, Soziales, Technologie, Umwelt und Recht.

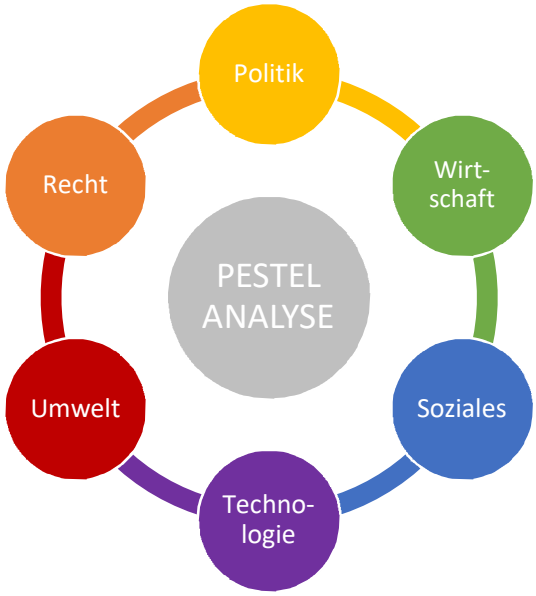


Abbildung 2: Die PESTEL-Faktoren

1.1. Politik

Politische Faktoren sind die Einflüsse, die eine Regierung auf Ihr Unternehmen hat. Analysieren Sie, inwieweit eine Regierung (Zentralregierung und lokale Regierung) in die Wirtschaft oder eine bestimmte Branche eingreift. Dies kann Regierungspolitik, politische Stabilität oder Instabilität, Korruption und (erwartete) Veränderungen innerhalb des politischen Klimas umfassen. Außenwirtschaftspolitik, Steuerpolitik, Arbeitsrecht, Umweltrecht und Handelsbeschränkungen sind weitere Beispiele für politische Faktoren. Darüber hinaus kann die Regierung einen tiefgreifenden Einfluss auf das Bildungssystem, die Infrastruktur und die Gesundheitsvorschriften einer Nation

haben. Dies alles sind Faktoren, die bei der Beurteilung der Attraktivität eines potenziellen Marktes berücksichtigt werden müssen.

Aufgabe 1.1. Analyse der politischen Faktoren

Führen Sie eine Analyse aller politischen Faktoren durch, die Ihr Unternehmen beeinflussen (können). Beschreiben Sie zunächst die Fragen, die Sie zu politischen Fragen haben. Werfen Sie einen Blick auf die Beispiele für Inspiration. Zweitens, beantworte die Fragen und diskutiere sie mit deinen (zukünftigen) Kollegen/Mitschülern und anderen Personen, die du als deine Berater betrachtest. Das Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle politischen Faktoren sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen können.

TIPP! Versuchen Sie nicht, das Rad neu zu erfinden und die verfügbaren Quellen zu nutzen. Suchen Sie zum Beispiel nach einer PESTEL-Analyse der Branche, in der sich Ihr Unternehmen befindet. Schauen Sie sich auch bekannte Forschungseinrichtungen oder Forscher wie Gartner an (siehe Anhang 3.0. Makroumgebung; der Gartner Hype Cycle).

Überblick über die politischen Faktoren

1.2. Wirtschaft

Das wirtschaftliche Umfeld spiegelt die wirtschaftliche Situation eines Landes oder einer Region innerhalb des Landes wider. Wirtschaftliche Faktoren sind Determinanten der Leistung einer bestimmten Volkswirtschaft. Daher beeinflusst es auch die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen bewerten. Sie wirkt sich auf die Kaufkraft der Verbraucher aus. Daher können die Faktoren direkte oder indirekte langfristige Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben. Zu den wirtschaftlichen Faktoren gehören Wirtschaftswachstum, verfügbares Einkommen der Verbraucher und Arbeitslosenquote, Wechselkurse, Inflationsraten und Zinssätze. Auch Trends wie Globalisierung, internationale Wirtschaftstrends, Arbeitslosenquoten, Arbeitskosten und erwartete Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld.

Aufgabe 1.2. Analyse der wirtschaftlichen Faktoren

Analysieren Sie alle wirtschaftlichen Faktoren, die Ihr Unternehmen beeinflussen (können). Beschreiben Sie zunächst die Fragen, die Sie zu wirtschaftlichen Themen haben. Werfen Sie einen Blick auf die Beispiele für Inspiration. Beantworten Sie dann die Fragen und diskutiere sie mit deinen (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und anderen Personen, die Sie als Berater betrachten. Das

Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle wirtschaftlichen Faktoren sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen können.

Überblick über die wirtschaftlichen Faktoren

1.3. Soziales

Soziale Faktoren stellen die demographischen Merkmale dar. Normen, Bräuche und Werte der Bevölkerung, in der Ihr Unternehmen tätig ist. Dazu gehören Bevölkerungstrends, Bevölkerungswachstumsrate, Altersverteilung, Einkommensverteilung, Karriereeinstellungen, Sicherheitsschwerpunkte, Gesundheitsbewusstsein, Lebensstil-Einstellungen und kulturelle Barrieren. Es gibt Einblicke in die lokalen Arbeitskräfte und ihre Bereitschaft, unter bestimmten Bedingungen zu arbeiten.

Aufgabe 1.3. Analyse der sozialen Faktoren

Analysieren Sie alle sozialen Faktoren, die Ihr Unternehmen beeinflussen (können). Beschreiben Sie zunächst die Fragen, die Sie zu sozialen Themen haben. Zum Beispiel: „Was sind die sozialen Folgen des starken Anstiegs der Zwei-Einkommens-Haushalte?“ und „Was sind die sozialen Folgen der 24-Stunden-Wirtschaft?“. Beantworten Sie dann die Fragen und diskutieren sie mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und anderen Personen, die Sie als Ihre Berater betrachten. Das Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle sozialen Faktoren sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen können.

Überblick über die sozialen Faktoren

1.4. Technologie

Zu den technologischen Faktoren gehören technologische Innovationen, die sich auf die Geschäftstätigkeit des Sektors und des Marktes positiv oder negativ auswirken können. Beispiele sind Technologieanreize, der Innovationsgrad, Automatisierung, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E), der technologische Wandel und das Ausmaß des technologischen Bewusstseins, das ein Markt besitzt.

Aufgabe 1.4. Analyse der technologischen Faktoren

Führen Sie eine Analyse aller technologischen Faktoren durch, die Ihr Unternehmen beeinflussen (können). Werfen Sie zunächst einen Blick auf den Gartner Hype Cycle als Inspiration, siehe Anhang 3.0. und beschreiben Sie die technologischen Trends und Entwicklungen, die Ihr Unternehmen beeinflussen werden. Besprechen Sie diese mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und anderen Personen, die Sie als Ihre Berater betrachten. Das Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle technologischen Faktoren sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen können.

Überblick über die technologischen Faktoren

1.5. Umwelt

Umweltfaktoren liegen derzeit im Trend. Sie sind aufgrund der zunehmenden Verknappung von Rohstoffen, Umweltzielen und CO2-Fußabdruckzielen der Regierungen wichtig geworden. Darüber hinaus beeinflusst das wachsende Bewusstsein für die potenziellen Auswirkungen des Klimawandels die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten und welche Produkte sie anbieten. Nachhaltigkeit sollte im Moment zu Ihrem Kerngeschäft gehören. Ein Unternehmen, das nach Nachhaltigkeit strebt, konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Gegenwart, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen, zu beeinträchtigen. Dazu gehören ökologische und umweltrelevante Aspekte wie Wetter, Klima, Umweltausgleiche und Klimawandel, die jede Branche besonders betreffen können. Viele Unternehmen engagieren sich mehr und mehr in Praktiken wie Corporate Social Responsibility (CSR; zu Deutsch: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung).

Aufgabe 1.5. Analyse von Umweltfaktoren

Analysieren Sie alle ökologischen und ökologischen Aspekte, die Ihr Unternehmen beeinflussen (können). Berücksichtigen Sie auch die Auswirkungen, die Ihr Unternehmen auf seine Umwelt hat. Diskutieren Sie Ihre Gedanken mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und anderen

Personen, die Sie als Ihre Berater betrachten. Das Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle Umweltfaktoren sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen können.

Überblick über die Umweltfaktoren

1.6. Recht

Rechtliche Faktoren sind untrennbar mit den politischen Faktoren verbunden, obwohl sie unterschiedlich sind. Zu den rechtlichen Faktoren gehören spezifischere Gesetze wie Diskriminierungsgesetze, Kartellgesetze, Arbeitsgesetze, Verbraucherschutzgesetze, Urheber- und Patentrechte sowie Gesundheits- und Sicherheitsgesetze. Es ist klar, dass man wissen muss, was legal ist und was nicht, um erfolgreich und ethisch handeln zu können. Wenn Ihr Unternehmen global handelt, müssen Sie berücksichtigen, dass jedes Land seine eigenen Regeln und Vorschriften hat. Auch mögliche Änderungen der Gesetzgebung sind sehr wichtig, da sie sich auf das zukünftige Umfeld Ihres Unternehmens auswirken.

Aufgabe 1.6. Analyse der rechtlichen Faktoren

Analysieren Sie alle Gesetze, die Einfluss auf Ihr Unternehmen haben. Es wird empfohlen, Ihre Ergebnisse durch einen Rechtsberater zu überprüfen. Diskutieren Sie Ihre Ergebnisse mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und anderen Personen, die Sie als Ihre Berater betrachten. Das Ergebnis der Diskussion sollte ein Überblick über alle Gesetze sein, die Ihr Unternehmen beeinflussen.

Überblick über die rechtlichen Faktoren

1.7. Die heutige Umgebung

Aufgabe 1.7. Kombination der Faktoren

Um auf die Makroanalyse reagieren zu können, ist es wichtig, die verschiedenen Faktoren zu kombinieren und ihre gegenseitige Beeinflussung, ihre Verstärkung füreinander und die Widersprüche zwischen mehreren Faktoren zu untersuchen. Kombinieren Sie die Faktoren, untersuchen Sie ihre Einflüsse und schreiben Sie die Faktoren auf, die Ihr Unternehmen am meisten beeinflussen. Beenden Sie mit dem Faktor, der nach Ihrer Analyse den geringsten Einfluss auf Ihr Unternehmen hat (Stichpunkte).

Werfen Sie einen Blick auf das Beispiel der PESTEL-Analyse einer Druckerei in Großbritannien aus dem Jahr 2010.

Insgesamt

Die Druckindustrie ist die fünftgrößte Fertigungsindustrie Großbritanniens. Sie beschäftigt über 160.000 Mitarbeiter in 12.000 Unternehmen, von denen die meisten recht klein sind. Es handelt sich um einen lebenswichtigen Produktionssektor, der für die Wirtschaft von strategischer Bedeutung ist und für Behörden, Einzelhandel, Vertrieb, Finanzdienstleistungen, Reisen usw. bestimmt ist. In Nordirland ist der Druck eine lang etablierte und ausgereifte Branche, und viele der Unternehmen, die in diesem Sektor tätig sind, sind seit langem im Einsatz und beschäftigen sich seit einigen Jahrzehnten mit dem Druck.

Politik, Umwelt und Recht

Innerhalb von politischen, ökologischen und rechtlichen Faktoren liegt der Schwerpunkt auf der Nachhaltigkeit. IPPC (Integrated Pollution Prevention and Integrated Control) ist das wichtigste und befasst sich mit Ressourcen- und Energieeffizienz, Unfallverhütung und Minimierung anderer Schadstoffe wie Lärm und Hitze. Die Druckindustrie ist eine sehr umweltbelastende Branche, zu der auch Umweltfragen gehören: Wasser – große Mengen an Wasser werden in den meisten Druckverfahren verwendet und Ende des Jahres werden in Nordirland Wassergebühren eingeführt. Die Alternative wäre der wasserlose Druck, dennoch sind die Drucker teuer in der Anschaffung und im Betrieb. Makulatur – relativ hohe Makulaturmengen werden durch den Druckprozess erzeugt. Das ist auch eine soziale Frage. Emissionen – VOCs stammen vermutlich aus der Druckindustrie. Diese können bei längerer Einwirkung Kopfschmerzen, Schwindel, Übelkeit und viel schwerwiegendere Auswirkungen verursachen. Tinte – Schwermetalle und nicht erneuerbare Ressourcen in Tinte. Die Alternative wären pflanzliche Tinten, die jedoch nicht von allen Druckern verwendet werden. Wir werden uns auf diesen Faktor konzentrieren, da er der trendigste ist.

Wirtschaft

Der wirtschaftliche Abschwung ist am deutlichsten zu spüren: Rund 200 Unternehmen gehen bereits in die Verwaltung, 3000 Arbeitsplätze gehen verloren. Dies trägt zu der hohen Arbeitslosigkeit im Vereinigten Königreich bei. Mehrere große Papierlieferanten haben Preiserhöhungen angekündigt. Der Papierriese Sappi sagte, dass er die Preise für bestimmte Papiersorten im März nächsten Jahres um mindestens 10 % erhöhen wird, aber Druckereien werden es schwer haben, ihre Preise zu erhöhen, da die Preise zur Sicherung von Verträgen ständig unterboten werden. Das bedeutet, dass wir unsere Strategie überdenken müssen, um dieses Problem zu bewältigen.

Soziales

Mach es selbst. Da das verfügbare Einkommen niedriger ist und eine große Auswahl an Paketen zur Verfügung steht, können Verbraucher selbst drucken, unabhängig davon, ob sie Vorlagen verwenden, die auf Microsoft oder Desktop Publishing usw. verfügbar sind. Wir sollten nach mehr B2B-Lösungen (Business-to-Business) forschen. Außerdem sollten wir untersuchen, wie wir den Kundenservice beim Drucken selbst gestalten können.

Technologie

Der technologische Fortschritt hat in der Branche unvermeidliche Auswirkungen. Es ist notwendig, um zu überleben und der Konkurrenz voraus zu sein. Ein Artikel aus der Marketing Week berichtet, dass der Trend der digitalen Technologie und des Druckens letztlich neue Märkte erschließen wird. Für unser Geschäft bedeutet dies, dass wir potenzielle Märkte erschließen und entscheiden müssen, ob wir darauf reagieren werden. Wir werden untersuchen, welche Produkte auf den Markt kommen sollen, welche nicht und ob wir die Produktionsaktivitäten ins Ausland auslagern sollten.

Das Internet ist ein weiterer technologischer Faktor. 73% der Haushalte im Vereinigten Königreich haben es mit 30 Millionen Erwachsenen, die es täglich nutzen, was für die Industrie eine Möglichkeit darstellt, es zu nutzen. Die Druckindustrie könnte das Internet als Online-Bestellinstrument nutzen, was ein Trend in der Nachfrage ist. Auch das Internet könnte als Medium genutzt werden, z.B. könnte eine Online-Kampagne durch eine entsprechende gedruckte ergänzt werden.

Letztendlich müssten alle Faktoren stark analysiert und berücksichtigt werden, um in einem sich schnell verändernden Umfeld zu überleben. Was den Sektor Sozialunternehmen betrifft, so kommt ihnen eine entscheidende Rolle bei der wirtschaftlichen Erholung des Landes zu, da sie die soziale Arbeitslosigkeit und Kriminalität oder Umweltprobleme angehen und weiterhin das Finanzwachstum unterstützen. Trotz der Rezession sind Sozialunternehmen doppelt so zuversichtlich für das zukünftige Wachstum wie kleine und mittlere Unternehmen, wobei 48% der Sozialunternehmen positiv reagieren, gegenüber nur 24% der KMU. Seit Beginn des wirtschaftlichen Abschwungs haben 56% ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahr gesteigert, während weniger als 20% einen Rückgang zu verzeichnen hatten. Wir werden untersuchen, auf welche Weise wir zu einem sozialeren Unternehmen werden können, das unseren Werten entspricht.

Schreiben Sie nun Ihre eigene Makroumgebung.

1.8. Das Umfeld der Zukunft

Aufgabe 1.8. Zukünftige Faktoren

Schreiben Sie eine Analyse, die Ihr Geschäftsumfeld so darstellt, wie Sie es innerhalb von fünf Jahren erwarten, unter Berücksichtigung möglicher Veränderungen in der Makroumgebung.

2. Meso-Umgebung

Die Meso-Umgebung besteht aus den Trends und Entwicklungen in der Branche, in der sich Ihr Unternehmen in seinem direkten Umfeld bewegt.

Die Analyse der Branche gliedert sich in vier Aspekte, nämlich Kunden, Vertrieb, Wettbewerber und die Interessengruppen. Die Kundenanalyse umfasst die Marktanalyse, die Segmentierung des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden. Die Verteilungsanalyse gibt Einblick in Art, Funktion und Kanal der Verteilung. Die Wettbewerbsanalyse besteht aus der Analyse der Stärke der Wettbewerbsumgebung. Porter, ein amerikanischer Professor, entwickelte ein Modell zur Analyse von Wettbewerbern, das Fünf-Kräfte-Modell. Dieses Modell basiert auf der Überzeugung, dass es fünf Wettbewerbskräfte gibt. Jede Kraft ist auf ihre eigene Weise zu untersuchen, um Ihre Marketingaktivitäten zu optimieren. Die Kräfte sind „Verhandlungsmacht der Lieferanten", „Drohung mit Ersatzstoffen", „Verhandlungsmacht der Käufer", „Drohung mit neuen Marktteilnehmern" (Mobilität) und die Intensität der Wettbewerber (Wettbewerbsrivalität) innerhalb der Branche. Generell gilt: Je wettbewerbsfähiger die Branche, desto weniger attraktiv ist sie für den Einstieg. In diesem Kurs liegt der Fokus auf Kunden und Wettbewerbern. Verteilung und Interessengruppen werden in diesem Kurs nicht berücksichtigt.

2.1. Kunden

Der einfachste Weg, Ihre Kunden zu erfassen, besteht darin, die folgenden Fragen zu beantworten:

Wer sind unsere potenziellen Kunden?
Welchen Nutzen haben die bestehenden und potenziellen Kunden durch den Kauf unseres Produkts?
Wo kaufen unsere aktuellen Kunden unser Produkt/Dienstleistung?
Wann kaufen unsere Kunden unsere Produkte/Dienstleistungen?
Warum kaufen sie unsere Produkte? Welchen Bedarf hat der Kauf unserer Produkte?

Aufgabe 2.1. Erforschung der Bedürfnisse Ihrer Kunden

Definieren Sie zunächst die Produkte und/oder Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen zu bieten hat. Beantworten Sie dann die oben genannten Fragen pro Produkt. Zuletzt teilen Sie Ihre Kunden in Merkmale wie die Anzahl der Käufe oder Bedürfnisse ein.

Produkt/Dienstleistung	Wer	Was	Wo	Warum

Kunde (*Name)*	**Kriterium 1:**	**Kriterium 2:**	**Kriterium 3:**	**Kriterium 4:**

2.2. Wettbewerber

Bevor Sie die Wettbewerber analysieren, nehmen Sie zusammen mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen an dem folgenden Planspiel teil:

Aufgabe 2.2.1. Synchronisationsdynamik

Ziele	**Schwierigkeiten**	**Material**
- Erreichen Sie einen hohen Grad an Konzentration - Vereinheitlichung eines einzigen gemeinsamen Ziels für die Gruppe - Ein hohes Maß an Produktivität erreichen - Arbeiten Sie in einer Gruppe, ohne jemanden	- Die Aktivität wird mit den Augen durchgeführt, Sie werden weder die physische Umgebung noch die anderen Teilnehmer sehen - Erfordert von der maximalen akustischen Aufmerksamkeit, einen wenig verwendeten Sinn, "Zuhören"	Ein Verband, um die Augen zu schützen

auszuschließen - Beobachten Sie das Ergebnis einer schwierigen Arbeit im Team - Üben Sie das Zuhören		
Provision	**Mechanik**	
- Bilden Sie mit den Studenten einen Kreis, um sich voreinander setzen zu können - Halten Sie einen kleinen Abstand zwischen jedem der Teilnehmer - Sobald der Kreis fertig ist, gehen Sie zur Augenbinde über - Warten Sie auf die Anweisungen des Lehrers	1. Beachten Sie die Anweisungen des Lehrers genau 2. Mach die Übung mit einer lauten und klaren Stimme, die uns sagt, was wir zu tun haben 3. Situieren Sie in Raum und Zeit, was wir tun werden 4. Konzentrieren Sie sich auf die Arbeit in absoluter Weise. Denken Sie nicht an etwas anderes als das, was Sie tun. 5. Beginnen Sie, die Übung mit den kommentierten Prämissen durchzuführen 6. Wenn ein Fehler in der Entwicklung der Übung auftritt, stoppt sie und beginnt von vorne. Sie wird nur dann korrekt ausgeführt, wenn sie während der gesamten Zeit fehlerfrei durchgeführt wird. 7. Warten Sie am Ende der Übung auf die Anweisungen des Lehrers, die Augenbinde zu entfernen	

Lernreflexionen

Was geschah in der Dynamik? Analysieren Sie dies.

Beschreiben Sie, welche Empfindungen bei Augenbindegefühl und mangelndem Sehvermögen während des Trainings empfunden wurden. Verwenden Sie einige der folgenden Beschreibungen.

- Unsicherheit
- Umzug
- Nerven
- Entwicklung der Hörfähigkeiten
- Konzentration
- Sicherheit
- Teamarbeit
- Effektivität
- Ermächtigung
- Szenische Angst

Die Übung ist ein Beispiel dafür, dass jede Gruppe als Team arbeiten kann, wenn Sie wollen, und wenn Sie sich sehr stark auf das konzentrieren, was Sie tun. Besprechen Sie die Ergebnisse der Erfahrungen mit dem Professor und diskutieren Sie, wie diese Faktoren auf die tägliche Arbeit im Unternehmen übertragen werden können.

Mit Hilfe des Fünf-Kräfte-Modells von Porter werden Sie jede Kraft analysieren, die den Einfluss der Wettbewerber in der Branche hat. Sie werden den Wettbewerb Ihres Unternehmens analysieren.

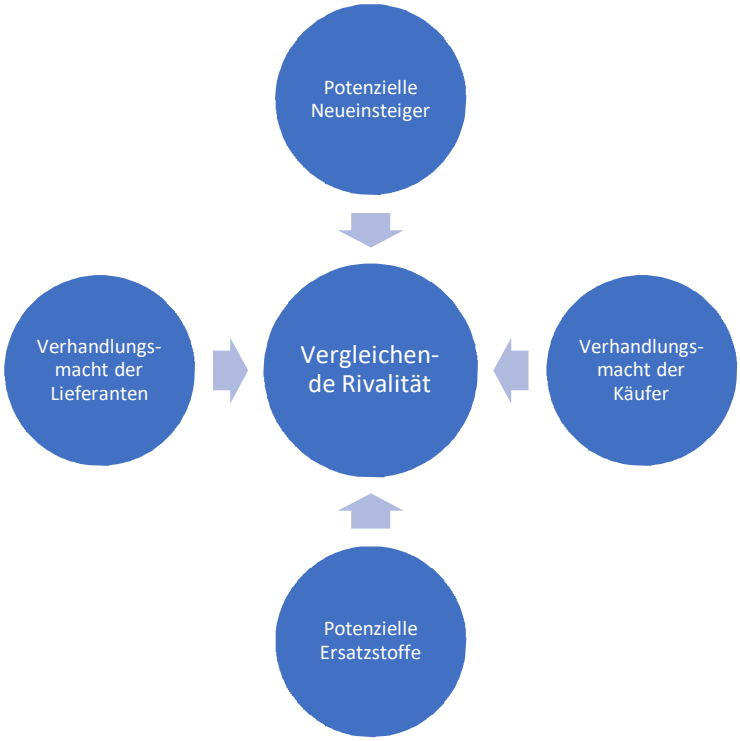


Abbildung 3: Das 5-Kräfte-Modell von Porter

Aufgabe 2.2.2. Analyse der aktuellen Wettbewerber

Wie hoch ist die Anzahl und Stärke Ihrer Mitbewerber? Wie viele Rivalen haben Sie? Wer sind sie, und wie steht die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu Ihren? Bei starker Rivalität können Unternehmen mit aggressiven Preissenkungen und wirkungsvollen Marketingkampagnen Kunden gewinnen. Auch in Märkten mit vielen Konkurrenten können Ihre Lieferanten und Käufer woanders hingehen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie nicht viel von Ihnen bekommen.

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre aktuellen und sichtbaren Wettbewerber.

Wettbewerber (meine sichtbaren und aktuellen Wettbewerber)

Erasmus+ Thrive!

Aufgabe 2.2.3. Analyse des Wettbewerbs von Neueinsteigern

Stellen Sie sich die folgenden Fragen: Ist es einfach, in den Markt einzusteigen? Welche Barrieren gibt es für den Markteintritt? Wie hohe Anlaufkosten oder Patente auf dem Markt, die ihn vor neuen Marktteilnehmern schützen, werden den Markteintritt erschweren oder gar unmöglich machen. Denken Sie auch an die Wertschöpfungskette, haben Käufer die Möglichkeit, ihre Lieferanten leicht zu wechseln?

Notieren Sie sich Ihre Analyse.

Aufgabe 2.2.4. Analyse der Verhandlungsmacht von Käufern

Ein Unternehmen muss sich mehr auf den Wettbewerb konzentrieren, wenn es nur wenige Käufer und viele Lieferanten gibt. Dies verschlechtert die Attraktivität des Marktes für Ihr Unternehmen. Umgekehrt sparen wenige Lieferanten und viele Käufer Marketingkosten, da sich die Produkte selbst verkaufen. Das ist fast nie der Fall.

Ein Beispiel: Die Automobilindustrie ist ein Markt, in dem Käufer viel Verhandlungsmacht haben. Es gibt einige wenige Hersteller von Autos. Der Lieferant, der für die Lieferung eines Autoteils ausgewählt wird, wird sofort Umsatz generieren. Die Lieferanten sind vollständig vom Hersteller des Autos abhängig und haben eine geringe Verhandlungsmacht. Daher können Sie sich vorstellen, welche Marge der Lieferant erhalten kann.

Notieren Sie sich Ihre Analyse.

Aufgabe 2.2.5. Analyse der Konkurrenz durch neue Substitute

Ein Ersatz ist ein Produkt der Dienstleistung, das Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ersetzt. Denken Sie darüber nach, Radio zu hören oder Songs herunterzuladen, um sie im Auto zu hören, oder suchen Sie einfach im Internet nach einer guten Wiedergabeliste über Spotify?! Substitute müssen nicht direkt oder sichtbar miteinander konkurrieren, so dass sie schwer zu erkennen sind. Generell gilt: Je mehr Substitute, desto weniger attraktiv ist es, auf dem Markt zu agieren.

Notieren Sie sich Ihre Analyse.

Aufgabe 2.2.6. Analyse der Verhandlungsmacht von Lieferanten

Eine Menge Verhandlungsmacht für Lieferanten kann zu Gunsten Ihrer arbeiten, da Sie zu einem guten Preis kaufen können (weniger pro Produkt bezahlen). Lieferanten, die über eine große Verhandlungsmacht verfügen, werden eine Menge Macht auf dem Markt haben. Es ist also schwer und vielleicht nicht möglich, in einen Markt einzusteigen, in dem die Anbieter über große Macht verfügen. Auf der anderen Seite, wo die Konkurrenzrivalität minimal ist und niemand sonst das tut, was Sie tun, dann werden Sie wahrscheinlich eine enorme Stärke und gesunde Gewinne haben.

Notieren Sie sich Ihre Analyse.

Aufgabe 2.2.7. Neuschreiben der Analyse für eine Konkurrenzanalyse

Verfolgen Sie Ihre Einzelanalysen, um sie zu einer vollständigen Wettbewerbsanalyse zu kombinieren. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Gibt es Möglichkeiten, sich in Produkten und Dienstleistungen zu differenzieren?
- Kann ich Barrieren für potenzielle Neueinsteiger erhöhen?
- Kann ich den Wert meines Produkts steigern?
- Kann ich die Macht der Lieferanten durch Supply Chain Management reduzieren?

Schreiben Sie Ihnen eine vollständige Wettbewerbsanalyse mit 25 Sätzen.

3. Kompetenzen und externe Analysen

Die externen Analysen ergeben einen Überblick über Chancen und Risiken. Entscheidende Gewissheiten sollten in der Geschäftsstrategie berücksichtigt werden. Entscheidende Unsicherheiten (ich weiß nicht, ob die Entwicklung tatsächlich stattfinden wird, wann und in welchem Ausmaß, aber wenn sie eintritt, wird sie den Markt stören) sollten bei der Bewertung der Strategie durch Szenarioanalysen berücksichtigt werden. Das Verständnis für die gegenseitige Beeinflussung wird Ihre Geschäftsentscheidungen unterstützen.

Durch das Verständnis Ihrer Umgebung sind Sie in der Lage, eine durchdachte Strategie zu entwickeln. Die Makroanalyse hat Einfluss auf die Entscheidungen über den Eintritt in bestimmte Branchen, die Einführung oder Nicht-Einführung bestimmter Produkte und die Entscheidung, Produktionsaktivitäten ins Ausland auszulagern. Indem Sie technologische Trends verstehen, können

Sie möglicherweise verhindern, dass Ihr Unternehmen viel Geld für die Entwicklung einer Technologie ausgibt, die sehr bald aufgrund von disruptiven technologischen Veränderungen an anderer Stelle veraltet sein würde. Die Meso-Analyse bezieht sich hauptsächlich auf den Einfluss auf die Entscheidungen, die im Zusammenhang mit Ihren Marketingaktivitäten zu treffen sind.

Aufgabe 3.0. Entscheidungsfindung bei der Festlegung der Strategie (1)

Sammeln Sie Ihr Wissen über die Umgebung und analysieren Sie, welche Informationen fehlen, um fundierte Geschäftsentscheidungen für Ihre Strategie zu treffen. Sammeln Sie zuerst die fehlenden Informationen.

Eine Strategie besteht aus Messungen, die Einfluss auf verschiedene Bereiche Ihres Unternehmens haben. Die Messungen sind oft miteinander verbunden. So ist beispielsweise die Einführung eines CRM-Systems sinnvoll, wenn die Organisation und die internen Arbeitsabläufe entsprechend angepasst werden.

Aus diesem Grund sollte die interne Analyse Ihres Unternehmens bei der Festlegung der Geschäftsstrategie berücksichtigt werden. Nutzen Sie Ihr Leitbild und die Kompetenzen (Teil 2.) Ihres Unternehmens sowie die Geschäftsstrategie.

Ziel ist es, festzustellen, welche Kompetenzen Ihres Unternehmens geeignet sind, auf die Trends und Entwicklungen der externen Analyse zu reagieren. Auf diese Weise erfahren Sie, auf welche externen Faktoren sich Ihr Unternehmen konzentrieren sollte, um zu überleben.

Externer Faktor/Geschäftskompetenz				

Erasmus+ Thrive!

Aufgabe 3.1. Entscheidungsfindung bei der Festlegung der Strategie (2)

Entscheiden Sie sich für die richtige Strategie, um auf das zukünftige Umfeld Ihres Unternehmens zu reagieren. Schließen Sie zunächst Ihre in Aufgabe 3.0 erstellte Übersicht ab. Externe Faktoren, auf die mit Hilfe der Geschäftskompetenzen reagiert werden kann, sind für Ihre Strategie am besten geeignet. Anschließend schreiben Sie Ihre Geschäftsstrategie.

Meine Geschäftsstrategie ist:

_____

_____

_____

_____

Aufgabe 3.2. Portfolio (5)

Beginnen Sie mit einer Beschreibung der Ausgangssituation, denken Sie zu Beginn dieses Teils des Kurses über Ihre Einstellung nach. Analysieren Sie auch Ihre Lernmomente. Fassen Sie Ihre Lernmomente zusammen, begleitet von einer Analyse des Status der Entwicklung der angestrebten Kompetenzen.

- Was ist das Thema dieser Lektion?
- Welche Aspekte haben sich während des Unterrichts herausgestellt?
- Welche Themen interessieren mich und warum?
- Welchen Lernmoment habe ich in der Praxis/im wirklichen Leben erlebt?

Um das Gelernte tatsächlich in die Praxis umzusetzen, ist der nächste Schritt, Maßnahmen zu definieren, die effektiv sind. Die Maßnahmen sollten konkret und prägnant beschrieben werden. Beschreiben Sie, wie und innerhalb welcher Zeitspanne Sie die Maßnahmen ausführen werden.

Der nächste Schritt ist die Ausführung der Maßnahmen und die Auswertung der Ausführung. Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen bei der Ausführung der Maßnahmen:

- Wie habe ich mich verhalten?
- Was war der Effekt meines Verhaltens?
- Habe ich meine Ziele erreicht?
- Bin ich mit meinem Fortschritt zufrieden?

Nicht zuletzt bewerten Sie Ihre persönlichen Kompetenzen in Bezug auf die Geschäftsstrategie. Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden, um die Geschäftsstrategie umzusetzen? Beschreiben Sie, welche Maßnahmen Sie ergreifen sollten, um Ihre Kompetenzen in Bezug auf Ihre Geschäftsstrategie zu vervollständigen.

4. Literatur

Gartner Hype Cycles: https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle

Druck und Veröffentlichung. Umfassende sektorale Analyse der neu entstehenden Kompetenzen und wirtschaftlichen Aktivitäten in der Europäischen Union.

5. Zusätzliche Informationen

3.0. Makroumgebung. Der Gartner Hype-Zyklus

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Studenten Handbuch
Aufgaben
Teil 4. Handlung & Organisation

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

Teil 4. Handlung & Organisation 4

Einführung 4

Lernergebnisse 5

1. Strategie 6

1.1 Situationsanalyse 6
Aufgabe 1.1. SWOT-Analyse 6

1.2 Szenarioplanung auf Produktebene 7
Aufgabe 1.2.0. Vervollkommnung meiner Geschäftsstrategie 7
Aufgabe 1.2.1. Produkt-Markt-Kombination 7
Aufgabe 1.2.2. Maßnahmen 8

1.3 Planung und Umsetzung 8
Aufgabe 1.3.0. Strategische Planung 9
Aufgabe 1.3.1. Operative Planung 9
Aufgabe 1.3.2. Workflow-Planung 9

2. Struktur 9

Aufgabe 2.0. Ihre Unternehmensstruktur 9
Aufgabe 2.1. Analyse der Kohärenz 11

3. Systeme 11

Aufgabe 3.0. Analyse der Systeme 11

4. Stil 13

Aufgabe 4.1.1. Portfolio (6) 13
Aufgabe 4.1.2. Üben von Managementkompetenzen 13
Aufgabe 4.1.3. Portfolio (7) 15

4.2. Aufgabenreife und Führung 15
Aufgabe 4.2. Verbindung von Aufgabenreife und Führungsstil 16

5. Personal 16

Aufgabe 5.0. Beschreiben Sie die Jobs in Ihrem Unternehmen 16
Aufgabe 5.1. Beschreiben Sie das Kompetenzprofil pro Stellenbeschreibung 17
Aufgabe 5.2. Festlegung der Leistungskriterien 17

6. Fähigkeiten 19

Aufgabe 6.0. Berechnen Sie Ihren Cashflow 19
Aufgabe 6.1. Evaluate the skills of your business. 19

7. Gemeinsame Werte 21

Augabe 7.0. Definieren Sie die Kultur Ihres Unternehmens 21
Aufgabe 7.1. Business Canvas 24
Aufgabe 7.2. Portfolio (8) 24

Teil 4. Handlung & Organisation

Einführung

In der Organisationswissenschaft gibt es mehrere Methoden (siehe Theoriebuch). In diesem Teil des Kurses verwenden wir das 7S-Modell zur Organisationsentwicklung, das von Mitarbeitern der McKinsey (einem amerikanischen Unternehmensberatungsunternehmen) entwickelt wurde. Das Modell beinhaltet sieben feste Faktoren, um die Leistung eines Unternehmens zu analysieren. Die Faktoren haben gegenseitigen Einfluss, um ein effektives und effizientes Geschäft zu realisieren. Die Perspektive eines der Faktoren beeinflusst die anderen sechs Faktoren, daher ist es unerlässlich, dass sich die Faktoren gegenseitig unterstützen. Daher ist die Kohärenz der Faktoren am wichtigsten!

Die sieben Faktoren werden in drei „harte“ und vier „weiche“ Faktoren unterteilt. Die „harten“ Faktoren sind Strategie, System und Struktur. Die „weichen“ Faktoren sind gemeinsame Werte, Stil, Mitarbeiter und Fähigkeiten.

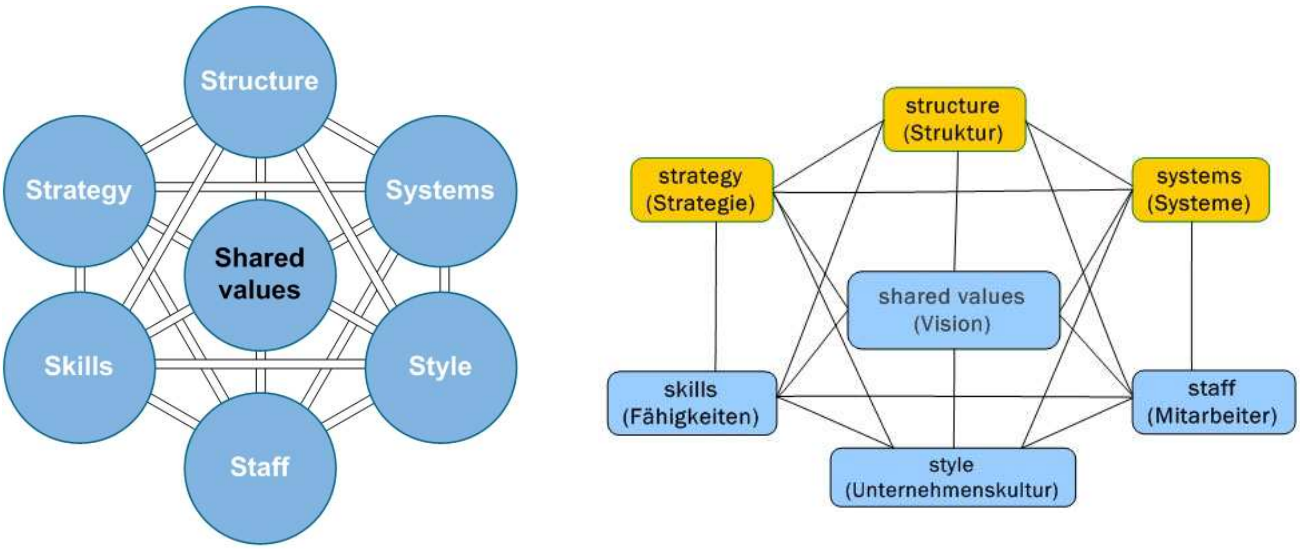


Abbildung 1: 7S-Model

Das Theoriehandbuch beschreibt die Theorie zu den 7S-Faktoren ausführlich. Nachfolgend werden die Faktoren kurz definiert, gefolgt von Aufgaben, um den Inhalt der 7S-Faktoren für Ihr Unternehmen zu bestimmen. Konsultieren Sie die Theorie zwischen den Aufgaben für mehr Wissen. Der Kompetenzaspekt dieses Kurses ist mit den Themen verwoben. Es gibt also keinen Absatz über Kompetenzen.

Lernergebnisse

Allgemeines Ziel der Lektion

In dieser Lektion werden Sie Ihr Verständnis für Ihr (zukünftiges) Geschäft vertiefen. Auf der Grundlage der Aufgaben und des Wissens aus den vorangegangenen Teilen des Kurses entwickeln Sie eine Strategie für Ihr (zukünftiges) Unternehmen. Außerdem werden Sie das 7S-Modell verwenden, um alle Aspekte Ihres Unternehmens zu reflektieren und um die Aspekte so auszurichten, dass sie sich gegenseitig stärken. Sie reflektieren die Kompetenzen Ihres Unternehmens und die Kompetenzen, die Ihre (zukünftigen) Mitarbeiter besitzen sollten, um am Arbeitsplatz erfolgreich zu sein. Darüber hinaus lernen Sie das situative Führen kennen und wenden die Theorie in der Praxis an. Nicht zuletzt beschleunigen Sie die Nutzung Ihrer Kompetenzen, die als typische weibliche Kompetenzen definiert sind. Sie sind bereit, Unternehmer zu sein und Ihr Unternehmen erfolgreich zu führen.

Am Ende des Unterrichts werden die Studenten:

Wissen

- Wissen, wie man eine Risikoanalyse durch eine SWOT-Analyse durchführt
- Wissen, wie man die Zukunft durch Szenarienplanung prognostiziert
- Wissen, wie man alle Aspekte seines Geschäfts mit dem 7S-Modell in Einklang bringt
- Wissen, wie man Produkte auf der Grundlage ihrer Beziehung zum Markt definiert (Product Lifecycle)
- Wissen, wie man Stellenbeschreibungen für sein Unternehmen definiert
- Den Unterschied zwischen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fähigkeiten kennen
- Die Bedeutung der gemeinsamen Werte ihres Unternehmens kennen

Fähigkeiten

- Sich ihre Risikotragfähigkeit überlegen
- Den Führungsstil reflektieren und die Führung auf der Grundlage der Situation erlernen
- Kompetenzen entwickeln und den Stellenbeschreibungen der Stellen in ihrem (zukünftigen) Unternehmen zuordnen können
- Alle Aspekte ihres Geschäfts durch Analyse der einzelnen und miteinander verbundenen Aspekte ausrichten
- Ihre Fortschritte bei der Verbesserung der Kompetenzen, die sie verbessern wollten, abschließen
- Die Lernkurve durch Analyse, Handlung und Bewertung der Ergebnisse kontinuierlich verbessern
- Die Nutzung ihrer geschlechtsspezifischen Kompetenzen beschleunigen; positive Interaktionen und Vertrauensbeziehungen mit und unter den Mitarbeitern fördern, Macht und Informationen austauschen und Mitarbeiter ermutigen, ihre persönlichen Ziele und Interessen den Geschäftszwecken unterzuordnen
- Sich an der Planung auf verschiedenen Ebenen, der strategischen Planung, der operativen Planung und der Workflow-Planung beteiligen
- Lernen, eine Geschäftsgrundlage für Ihr (zukünftiges) Geschäft zu entwickeln

Einstellungen

- Bewusst ihre unternehmerischen Kompetenzen nutzen (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- Die Risikobereitschaft verbessern
- Die unternehmerische Einstellung durch Annäherung an ihre Einstellung aus der strategischen Perspektive des Unternehmens anpassen
- Ihre persönlichen Kompetenzen auf eigene Weise und aus eigener Perspektive effizient nutzen

1. Strategie

Ihre Geschäftsstrategie ist die Brücke zwischen dem Leitbild und der „harten“ Realität, die vorschreibt, dass aufgrund begrenzter Ressourcen keine Ziele auf einmal erreicht werden können.

Das Strategiemanagement besteht aus drei Phasen:

- Situationsanalyse, einschließlich interner Analyse und externer Analyse.
- Strategiebildung, einschließlich der Analyse verschiedener Strategien.
- Planung und Umsetzung, einschließlich strategischer Planung, operativer Planung und Workflow-Planung.

1.1 Situationsanalyse

Die interne Analyse beinhaltet die Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Die Stärken und Schwächen sollten die interne Organisation Ihres Unternehmens zeigen. Produktion, Marketing, Mitarbeiter sind Aspekte Ihrer internen Organisation. Auch finanzielle Aspekte und organisatorische (interne Verfahren) sollten untersucht werden.

Die externe Analyse ist, wie Sie wissen, eine Analyse aller Einflussfaktoren auf Ihr Unternehmen, die als Bedrohung oder Chance empfunden werden können. In Teil 3. des Kurses haben Sie diese Faktoren bereits abgebildet.

Die Situationsanalyse soll zu einem Abschluss der Auseinandersetzung zwischen den Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und den Chancen und Risiken im Umfeld führen und gibt eine Antwort auf die folgenden Fragen:

Welche Chancen werden durch die Stärken meines Unternehmens unterstützt?

Welche Chancen sind aufgrund der Schwächen meines Unternehmens weniger realisierbar?

Welche Bedrohungen kann mein Unternehmen ausgesetzt sein, wenn es seine Stärken nutzt?

Welche Bedrohungen werden durch die Schwächen meines Unternehmens verstärkt?

Aufgabe 1.1. SWOT-Analyse

Untersuchen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Berücksichtigen Sie Ihr Leitbild (3) und die Kompetenzen Ihres Unternehmens. Die Analyse der Kompetenzen des Unternehmens gibt auch Aufschluss über die Schwächen Ihres Unternehmens (die Kompetenzen, die Ihr Unternehmen entwickeln muss). Füllen Sie die untenstehende Matrix aus.

SWOT-Analyse	**Nützlich**	**Gefährlich**
Intern	(Stärken)	(Schwächen)
Extern	(Möglichkeiten)	(Bedrohung)

Erasmus+ Thrive!

1.2 Szenarioplanung auf Produktebene

Betrachten Sie Ihre Strategie (Teil 3. Aufgabe 3.1.). Welche Frist ist für Ihre Strategie festgelegt, ein Jahr, drei Jahre, vielleicht zehn Jahre? Deckt die Strategie das gesamte Unternehmen ab?

Aufgabe 1.2.0. Vervollkommnung meiner Geschäftsstrategie

Verwenden Sie Ihre SWOT-Analyse, um die Strategie entsprechend den gestellten Fragen anzupassen.

Meine Geschäftsstrategie ist:

_____

_____

_____

_____

Der nächste Schritt in der Strategiebildung ist die Vertiefung der Strategie durch die Durchführung der Szenarioplanung. Die Szenarioplanung identifiziert eine Reihe von Unsicherheiten, verschiedene „Realitäten" dessen, was in der Zukunft Ihres Unternehmens passieren könnte.

Aufgrund der externen Faktoren (Teil 3.) sind Märkte und Produkte nicht konstant zu halten. Produkte haben einen Lebenszyklus. Die Einführung eines neuen Produkts ist mit einem geringen Marktanteil und hohen Einführungskosten verbunden. Wenn das Produkt gut angenommen wird, tritt es in die Expansionsphase ein, die durch Marktwachstum gekennzeichnet ist. Danach erfolgt die Konsolidierung, und wenn keine Maßnahmen zur Verlängerung des Lebenszyklus des Produkts ergriffen werden, sinkt der Marktanteil. Das Risiko eines Rückgangs sollte vermieden werden. Die Produkt-Markt-Kombination wird die Art der Maßnahme unterstützen.

Aufgabe 1.2.1. Produkt-Markt-Kombination

Verwenden Sie die folgende Abbildung, um festzustellen, ob Maßnahmen auf Produktebene ergriffen werden sollten. Beschreiben Sie zunächst Ihre Produkte und deren Phase im Lebenszyklus. Entscheiden Sie dann, welche Produkte einen Umsatzrückgang aufweisen. Zuletzt füllen Sie die PMC-Matrix für diese Produkte aus.

		Produkte	
		Gegenwart	Neu
Märkte	Gegenwart	Markt-Durchdringung	Produkt-Entwicklung
	Neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 4: Die PCM-Matrix

Produkt	**Lebensabschnitt**	**Strategie (eine der 4 Möglichkeiten)**	**Maßnahmen zur Durchführung**

Aufgabe 1.2.2. Maßnahmen

Definieren Sie die Maßnahmen, die auf Produktebene ergriffen werden sollten, um das Risiko eines Rückgangs zu verringern. Bewerten Sie, wie die Maßnahmen zu Ihrer Geschäftsstrategie passen.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

1.3 Planung und Umsetzung

Zeit, Pläne in Bewegung zu setzen! Beginnen Sie zunächst mit der Planung auf strategischer Ebene. Gehen Sie zur operativen Planung über und beenden Sie diese mit der Workflow-Planung. Die Planung sollte zu einer fortlaufenden Planung werden.

Aufgabe 1.3.0. Strategische Planung

Erstellen Sie eine strategische Planung für Ihr Unternehmen. Wie realisieren wir diese Ziele fristgerecht, welche Investitionen, Finanzierungen, Organisationen, Personal- und Informationssysteme werden benötigt?

Öffnen Sie eine Excel-Tabelle und speichern Sie es als „Planung meines Unternehmens“. Verwenden Sie diese Tabelle, um Ihre strategische Planung zu entwickeln.

Aufgabe 1.3.1. Operative Planung

Erarbeiten Sie Ihre strategische Planung. Welche Kosten, Umsätze, Produkte, Investitionen und Bestände werden innerhalb eines Jahres benötigt, um bei der Erreichung der Ziele auf Kurs zu bleiben. Gestalten Sie Ihre Betriebsplanung nach Ihren Wünschen.

Verwenden Sie Ihre Excel-Tabelle, um auch Ihre operative Planung zu entwickeln. Öffnen Sie eine neue Registerkarte, benennen Sie sie in „operativ“ um und entwickeln Sie Ihre operative Planung. Besprechen Sie die Planung mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/ Kommilitonen und Ihrem Tutor oder anderen Personen, die Ihre Unternehmensberater sind.

Aufgabe 1.3.2. Workflow-Planung

Die operative Planung ist Ihr Fundament. Verwenden Sie diese, um eine Workflow-Planung für die Abteilungen durchzuführen, die die täglichen Arbeitsabläufe abbilden. Die Arbeitsablaufplanung besteht aus der monatlichen/wöchentlichen Produktionsplanung, der Terminplanung für die Produktion und der Liquiditätsplanung. Versuchen Sie, eine detaillierte Workflow-Planung auszuarbeiten.

Verwenden Sie Ihre Excel-Tabelle, um Ihre Workflow-Planung zu entwickeln. Öffnen Sie eine neue Registerkarte, benennen Sie sie in „Workflow“ um und entwickeln Sie Ihre operative Planung. Besprechen Sie die Planung mit Ihren (zukünftigen) Kollegen/Kommilitonen und Ihrem Tutor oder anderen Personen, die Ihre Unternehmensberater sind. Überprüfen Sie die drei Planungsblätter auf ihre Übereinstimmung.

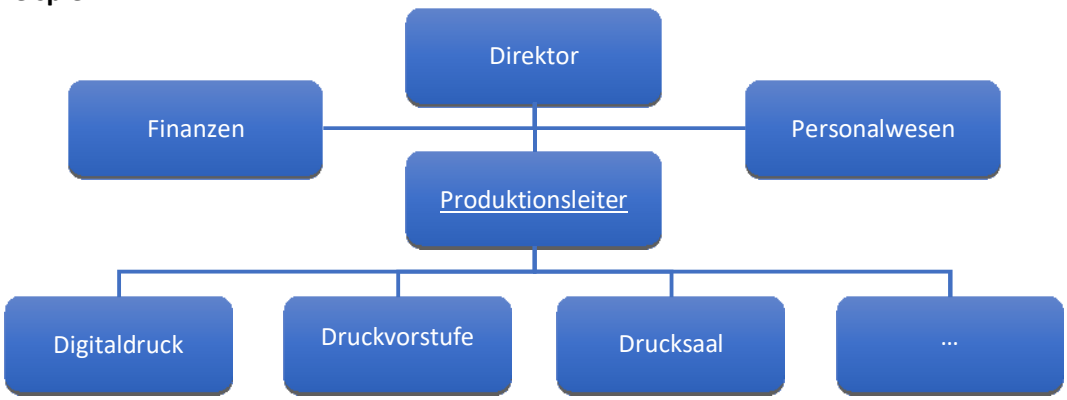
2. Struktur

Bei der Faktorstruktur geht es um die Organisationsstruktur und die Struktur des Humankapitals, Bürokratie, Koordination und die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Aufgabe 2.0. Ihre Unternehmensstruktur

Gestalten Sie zunächst die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens und die menschlichen Beziehungen, indem Sie ein Geschäftsorganigramm erstellen. Das Geschäftsorganigramm zeigt, wie viele verschiedene Bereiche und Abteilungen innerhalb Ihres Unternehmens definiert sind und welche hierarchische Beziehung die Abteilungen und Mitarbeiter haben. Das Design Ihres Geschäftsorganigramms liegt bei Ihnen, aber es sollte auf die oben genannten Bedingungen reagieren. Lesen Sie die Theorie über die 7S-Faktorstruktur für mehr Wissen.

Beispiel:



Mein Geschäftsorganigramm:

Aufgabe 2.1. Analyse der Kohärenz

Analysieren Sie die Übereinstimmung zwischen Ihrer Strategie, Ihren Geschäftskompetenzen und Ihrer Organisationsstruktur. Verbessern sie sich gegenseitig oder widersprechen sie sich?

Schreiben Sie eine Schlussfolgerung und passen Sie bei Bedarf einen der S-Faktoren an, um seine Kohärenz zu gewährleisten.

3. Systeme

Die Betriebssysteme und Kontrollsysteme Ihres Unternehmens. Die Analyse der Betriebssysteme und der Steuerungssysteme beinhaltet eine Definition der Systeme des Unternehmens und eine Bewertung der Unternehmensorganisation aus Systemperspektive.

Sie bestimmen Ihre Struktur auf der Grundlage der Strategie Ihres Unternehmens. Bestimmen Sie, welche Struktur mit der Strategie übereinstimmt. Weiterhin ist der Produktionsprozess an die Struktur anzupassen oder zu gestalten.

Aufgabe 3.0. Analyse der Systeme

Sehen Sie sich die Strategie Ihres Unternehmens an. Entwickeln Sie ein System, das zur Geschäftsstrategie und zur Struktur Ihres Unternehmens passt. Das System sollte die Ausübung der Kompetenzen des Unternehmens erleichtern.

Um die Struktur, die Betriebssysteme und die Steuerungssysteme umzusetzen, müssen der Produktionsprozess und die Betriebsplanung entwickelt werden. Auf der Grundlage dieser operativen Planung kann der Fortschritt des Produktionsprozesses bewertet werden, indem die Ergebnisse erfasst, mit den aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Produktionsstandards verglichen und gegebenenfalls Anpassungen im Produktionsprozess vorgenommen werden.

Verwenden Sie die folgenden Fragen, um die Systeme zu analysieren.

1. Was ist der Output des Systems?
2. Was ist der Input des Systems?
3. Was sind die Betriebsmessungen?
4. Welche Daten können aus dem System generiert werden?

Stellen Sie sich die folgenden Fragen, um die Art des Produktionsprozesses zu bestimmen.

1. Was möchte ich messen und kontrollieren? (Produktivität, Kosten)
2. Was wird im Prozess gemessen und wo will ich kontrollieren? (Input, Output, Transit)
3. Welche Daten muss ich erfassen? (persönliche Daten, Bestellnummer, Komponenten)

Output	
Input	
Operative Messungen	
Daten	

Was möchte ich messen?	
Welche Daten werden gemessen und wo möchte ich die Daten kontrollieren?	
Welche Daten benötige ich?	

Die Anpassung muss durch konkrete Aktivitäten erfolgen. Das ist das Steuerungssystem. Der ursprüngliche Plan muss angepasst und neu geplant werden. Ermitteln Sie, ob Änderungen innerhalb von Betriebssystemen und/oder Steuerungssystemen erforderlich sind. Wenn ja, definieren Sie dazu Aktionen.

Handlung	**Beschreibung der Handlung**

4. Stil

Ihr Einfluss als Führungskraft Ihres Unternehmens sollte nicht unterschätzt werden. Sie setzen Ziele, legen Ressourcen und Humankapital fest, bewerten und kontrollieren den Fortschritt und passen bei Bedarf die Geschäftsstrategie an. Was ist Ihr Führungsstil?

Auch die Struktur Ihres Unternehmens wird viel von dem Führungsstil offenbaren. Wie hoch ist der Hierarchiegrad oder ist die Unternehmensstruktur flach und weist einen informellen Charakter auf? Ist das Management top-down oder bottom-up?

Aufgabe 4.1.1. Portfolio (6)

Managementkompetenzen sind für ein erfolgreiches Unternehmen unerlässlich. Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten der wichtigsten Managementkompetenzen in Ihrem Portfolio. Erstens, Kompetenzen mit den wichtigsten Managementfähigkeiten verknüpfen. Zweitens, vergleichen Sie die Entwicklung Ihrer Kompetenzen mit den Managementkompetenzen und bewerten Sie deren Status.

Die wichtigsten Managementfähigkeiten sind:

- Beeinflussen
- Ziele setzen
- Situationsgerecht führen

Aufgabe 4.1.2. Üben von Managementkompetenzen

Überprüfung der Managementkompetenzen. Analysieren Sie das für die Durchführung erforderliche Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten.

Beeinflussen

- Was ist mein Ziel und mein Interesse?
- Wer ist an diesem Prozess beteiligt (Stakeholder)?
- Was sind die Ziele und Interessen der Interessengruppen?
- Welche Macht habe ich?
- Wer ist entscheidend bei der Entscheidungsfindung?
- Sind Gefühle Teil des Prozesses?

Ziele setzen

Ihre Unternehmensziele werden im zweiten Teil dieses Kurses festgelegt. Sie sind SMART-definiert. Sehen Sie sich Ihre Unternehmensziele an. Bewerten Sie sie, indem Sie sie hinsichtlich der folgenden Bedingungen analysieren.

- Inspirieren und motivieren sie?
- Inspirieren sie ein bestimmtes Verhalten?
- Unterstützen sie die Entscheidungsfindung?
- Unterstützen sie die Teamarbeit?
- Sind sie kohärent miteinander?
- Gibt es Regeln für die Anpassung der Ziele?

Begründen Sie Ihre Antworten und passen Sie bei Bedarf die gesetzten Ziele an.

Beeinflussen	**Ziele setzen**

Situationsgerecht führen

Ihre Führung ergibt sich aus Ihren persönlichen Eigenschaften. Allerdings erfordert die Führung eines Unternehmens unterschiedliche Führungsstile (Stile) in verschiedenen Situationen. Die Elemente der Situation sind die Eigenschaften desjenigen, der Führung braucht, und die Art der Arbeit. Natürlich bestimmen die Strukturen und Systeme Ihres Unternehmens bereits die Situationen.

Innerhalb der Führung gibt es zwei verschiedene Aspekte, die definiert sind, die aufgabenorientierte Führung und die auf Führungsbeziehungen ausgerichtete Führung (Fokus auf Humankapital). Die Literatur zeigt einen dominanten Diskurs von vier Formen der Führung, zu delegieren, zu unterstützen, zu führen und zu leiten. Die Kombination der beiden Aspekte der Führung führt zu vier Führungsstilen.

Abbildung 3: Hersey und Blanchard-Model

S1. Hohe Aufgabenorientierung / niedrige Personenorientierung. Dieser Stil zeichnet sich durch eine Ergebnisorientierung aus, die Mitarbeiter werden angeleitet, aber nicht unterstützt. Schritt für Schritt wird die Vorgehensweise erklärt und es erfolgt eine direkte Kontrolle. Der Prozess besteht aus Verfahren und Richtlinien, der Festlegung von Normen und der Auswertung von Ergebnissen.

S2. Hohe Aufgabenorientierung / hohe Personenorientierung. Die Mitarbeiter werden geführt, unterstützt und beraten. Ihr Beitrag zur Entscheidungsfindung wird geschätzt. Sie werden bei der Entscheidungsfindung und Aufgabenerfüllung genau überwacht. Prozesstechnisch sind das Kultivieren des Verständnisses für die Aufgabe (Überzeugen ist notwendig), das Reagieren auf Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter, das Erklären und Fragen, ob er die Aufgabe richtig versteht, das Beantworten von Fragen und deren klare Beantwortung, das sorgfältige Zuhören und das Zeigen von Verständnis wichtig.

S3. Niedrige Aufgabenorientierung / hohe Personenorientierung. Dieser Stil wird auch als Supportiv- oder Partizipationsstil bezeichnet. Die Unterstützung und Beteiligung erfolgen durch das Management. Zuhören und Verständnis für die Mitarbeiter zeigen, versuchen, die Ursache einer möglichen Dysfunktion zu finden. Außerdem wird gemeinsam versucht, Probleme zu lösen und den Mitarbeiter selbst zur Verantwortung für die Lösung zu bewegen.

S4. Niedrige Aufgabenorientierung / niedrige Personenorientierung. Der Führungsstil ist geprägt von Delegation. Der Mitarbeiter wird bei der Äußerung seiner Probleme (bei der Durchführung von Aufgaben) unterstützt, ihm werden die richtigen Fragen gestellt und mehr Einblicke in die Ursache und den Grund für seine Funktionsstörung bei bestimmten Aufgaben gegeben, und er wird aufgefordert, Lösungen für die aufgetretenen Probleme zu finden. Die Mitarbeiter treffen ihre eigenen Entscheidungen und sind somit für die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen verantwortlich.

Aufgabe 4.1.3. Portfolio (7)

Bewerten Sie, welchen Führungsstil Sie auf natürliche Weise anwenden. Analysieren Sie die Übereinstimmung zwischen Ihrem Führungsstil und Ihren Geschäftskompetenzen. Passen sie zusammen? Begründen Sie Ihre Schlussfolgerung.

4.2. Aufgabenreife und Führung

Effektive Führung ist neben dem Führungsstil (Verhalten) abhängig von der Aufgabenreife der Mitarbeiter. Die Aufgabenreife setzt sich aus zwei Elementen zusammen, der Fähigkeit und Bereitschaft eines Mitarbeiters, die Aufgabe zu erfüllen.

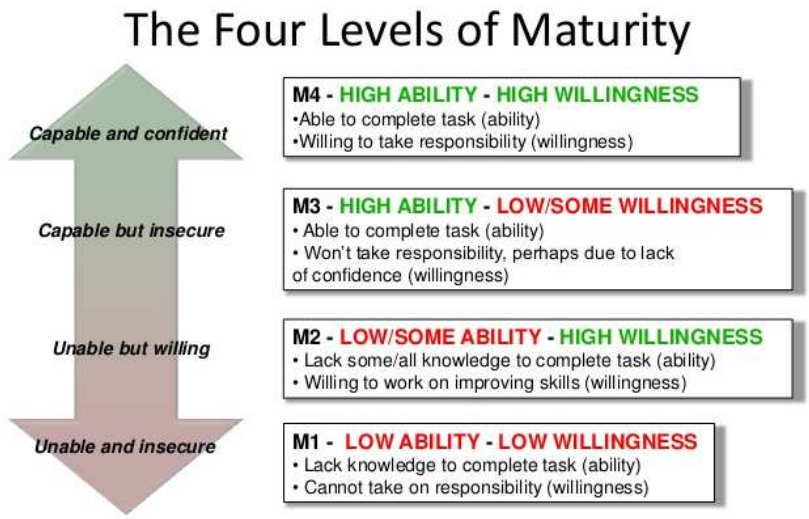


Abbildung 4: Reifelevel

Aufgabe 4.2. Verbindung von Aufgabenreife und Führungsstil

Der Grad der Aufgabenreife eines Mitarbeiters beeinflusst den Führungsstil, der verwendet werden sollte, um effektiv zu sein. Verbinden und beschreiben Sie die vier Reifegrade der Aufgaben mit dem vierfachen Führungsstil. Begründen Sie, warum die Verbindung hergestellt wird.

5. Personal

Der Führungsstil hat Einfluss auf jeden Aspekt in Ihrem Unternehmen. Es beeinflusst auch die Art des Personals, das Sie anziehen. Bei Mitarbeitern geht es um die Einstellung, Auswahl, Bewertung, Belohnung und Entlassung von Mitarbeitern. Die Planung der Mitarbeiter ist auch ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiter. Lesen Sie mehr über diese Themen im Theoriebuch. Und zögern Sie nicht, es in Ihr Unternehmen zu übersetzen. Die folgenden Zuordnungen bilden nur eine Grundlage für das Personalmanagement.

Die Strategie Ihres Unternehmens, die Kompetenzen Ihres Unternehmens und Ihre Unternehmensziele bestimmen die Stellenbeschreibungen in Ihrem Unternehmen. Eine Beschreibung der Aufgaben, für die eine Person in einem Unternehmen verantwortlich ist. Berücksichtigen Sie Ihre Workflow-Planung, da sie die Planung der operativen Aufgaben in Ihrem Unternehmen ist. Mitarbeiter sind die Ausführenden der Kompetenzen des Unternehmens.

Aufgabe 5.0. Beschreiben Sie die Jobs in Ihrem Unternehmen.

Job	Beschreibung

Erasmus+ Thrive!

Für die Funktion sollten Anforderungen festgelegt werden, damit Kompetenzen definiert werden können. Ergänzen Sie die Beschreibung durch eine Reihe von Kompetenzen, die erforderlich sind, um die Aufgaben der Funktion erfolgreich zu erfüllen.

Aufgabe 5.1. Beschreiben Sie das Kompetenzprofil pro Stellenbeschreibung

Job	Kompetenzen

Um Ihre Personalressourcen zu verwalten, ist es unerlässlich zu definieren, wie deren Leistung und Entwicklung von Kompetenzen bewertet werden können.

Aufgabe 5.2. Festlegung der Leistungskriterien

Übersetzen Sie die Kompetenzen pro Stellenbeschreibung in Daten, die für das Personalmanagement gesammelt, überwacht und ausgewertet werden können. Die Informationen geben einen Einblick in die Kompetenzen, die Entwicklungsbereitschaft und die Aufgabenreife einer Person. Dies gibt Aufschluss über die Wirkung Ihres Führungsstils auf die Person. Es ist auch Input für den Bildungsplan

Ihres Mitarbeiters, um ihn auf die Zukunft vorzubereiten. Dies ist natürlich auf Ihre Geschäftsstrategie abgestimmt.

Job	**Kompetenzen**	**Zu erhebende Daten**
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -

Erasmus+ Thrive!

6. Fähigkeiten

Organisationsforschungen zeigen, dass die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Merkmale den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Einige Eigenschaften sollten offensichtlich sein, um erfolgreich zu sein. Der betriebswirtschaftliche Aspekt ist:

- Der Cashflow des Unternehmens (betriebswirtschaftlich).

Die organisatorischen Aspekte sind:

- Eine konsistente Politik
- Ein gesunder Investitionsplan (investieren Sie nicht mit Fremdkapital und verbinden Sie die Investitionen mit den Zielen des Unternehmens)
- Eine unterstützende Unternehmenskultur
- Eine unternehmerische Denkweise

Aufgabe 6.0. Berechnen Sie Ihren Cashflow.

Netto-Cashflow = Nettogewinn + Abschreibungen - Nettoinvestitionen

Bestimmen Sie zunächst, welche Elemente den Cashflow in Ihrem Unternehmen bestimmen. Was sind die ein- und ausgehenden Geldströme? Der Cashflow wird letztlich durch die Berechnung der Differenz zwischen den beiden Cashflows berechnet. Der Cashflow kann pro Periode oder pro Projekt berechnet werden. Ein negativer Cashflow bedeutet, dass mehr Geld aus dem Unternehmen austritt, anstatt in das Unternehmen einzusteigen. Wenn mehr Geld in das Unternehmen fließt, ist dies ein positiver Cashflow. Die Berechnung für einen Netto-Cashflow.

Eingehender Geldfluss		Ausgehender Geldfluss	
Beschreibung	€	Beschreibung	€
Mein Netto-Cashflow =			

Aufgabe 6.1. Bewerten Sie die Fähigkeiten Ihres Unternehmens.

Bewerten Sie die Leistung Ihres Unternehmens durch Bewertung der organisatorischen Kriterien. Bestimmen Sie zunächst die Fähigkeiten, die Ihr Unternehmen besitzen sollte, um bei den organisatorischen Aspekten erfolgreich zu sein.

Übersetzen Sie danach die Fähigkeiten in Kompetenzen. Vergleichen Sie die beschriebenen Kompetenzen mit den Kompetenzen Ihres Unternehmens, die im zweiten Teil dieses Kurses festgelegt wurden (siehe Aufgabe 2.1.).

Dann stimmen Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens ab und entscheiden über den Grad der Relevanz:

- *Sehr wichtig:* Jemand, der diese Kompetenz nicht hat, kann die Arbeit nicht erfolgreich ausführen.
- *Weniger wichtig:* Diese Kompetenzen können dazu beitragen, die Arbeitsleistung zu verbessern, aber es ist möglich, die Arbeit ohne sie auszuführen.
- *Irrelevant:* Diese Kompetenz hat selten etwas mit einer erfolgreichen Arbeitsleistung zu tun.

Zuletzt wählen Sie bis zu zwei Kompetenzen von hoher Relevanz als organisationsweite Kompetenzen. Diese Kompetenzen gelten für praktisch jeden in einem Unternehmen. Fügen Sie diese Kompetenz(en) dem Kompetenzprofil hinzu, das die Stellenbeschreibungen in Ihrem Unternehmen ergänzt.

Organisatorischer Aspekt	**Erforderliche Fähigkeiten für eine erfolgreiche Durchführung**
Eine konsistente Politik	
Ein gesunder Investitionsplan	
Eine unterstützende Unternehmenskultur	
Eine unternehmerische Denkweise	

Benötigte Fähigkeiten	**Kompetenzen, die zur Entwicklung der Fähigkeiten erforderlich sind.**
Eine konsistente Politik	
Ein gesunder Investitionsplan	
Eine unterstützende Unternehmenskultur	

Eine unternehmerische Denkweise	

Kompetenzen	**Priorität (hoch, mäßig, irrelevant)**

7. Gemeinsame Werte

Der zentrale Faktor sind gemeinsame Werte. Dieser Faktor stellt eine direkte Verbindung zwischen allen anderen Faktoren her. Es geht um die Unternehmenskultur und die Compliance der Mitarbeiter.

- Was sind die gemeinsamen Werte des Unternehmens?
- Gibt es eine Vision, und sind diese den Mitarbeitern bekannt?
- Welche Kultur herrscht innerhalb des Unternehmens?
- Entsprechen die definierten Visionen und Werte des Unternehmens der Realität?
- Hält sich das Management auch an die gemeinsamen Werte und Visionen?
- Was ist das Image des Unternehmens?

Aufgabe 7.0. Definieren Sie die Kultur Ihres Unternehmens.

Kultur sind die gemeinsamen Überzeugungen, Werte, Normen und Einstellungen, Verhaltensmerkmale und Symbole, die Menschen als Teil des Unternehmens teilen. In diesem Kurs werden vier Arten von Kulturen beschrieben.

Die Aufgabenkultur.

Die Menschen sind vor allem an der Arbeit selbst interessiert. Hohe Qualität ist gefragt und es wird davon ausgegangen, dass die Menschen durch ihre Arbeit intrinsisch motiviert sind.

Die Aufgabenkultur ist typisch für Unternehmen, in denen man sich mehr auf die Arbeit als auf die Regeln konzentriert. Die Menschen sind auf eine bestimmte Aufgabe fokussiert und setzen diese in Zusammenarbeit mit anderen um. Sobald die Aufgabe erledigt ist, konzentrieren sie sich auf eine andere Aufgabe, oft mit anderen Personen aus dem Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt auf Kooperations- und Problemlösungsfähigkeit.

Die Rollenkultur

In einer Rollenkultur liegt der Schwerpunkt auf der Art und Weise, wie Menschen ihre Aufgabenbeschreibung erfüllen. Jeder Mitarbeiter kennt seine Rolle, die ein bestimmtes Verhalten, Manieren, Kleidung, Arbeitseinstellung und so weiter voraussetzt. Die Vision des Unternehmens wird in Handlungen des Personals durch einen effektiven Bildungsplan umgesetzt. wird in Handlungen des Personals umgesetzt.

Die Machtkultur

In einer Machtkultur liegt der Schwerpunkt auf der Dominanz der einen und der Unterordnung der anderen. Führung basiert auf Themen wie Gerechtigkeit und paternalistischem Wohlwollen und manchmal auch auf Angst. Von den Leitern wird erwartet, dass sie mächtig sind und wissen, wer die Untergebenen sind, die das Gesagte ausführen.

Die Kultur des Volkes

Der Hauptunterschied zwischen der Kultur eines Volkes und den anderen Typen besteht darin, dass die anderen Typen das Geschäft im Mittelpunkt stehen. Die Kultur eines Volkes dreht sich um die einzelnen Menschen in dem Unternehmen. Die Prämisse ist, dass Menschen aus ihren persönlichen Bedürfnissen und ihrem Engagement in der Gruppe zu den Zielen der Organisation beitragen. Diese Art von Kultur wird auch als Unterstützungskultur bezeichnet. Die Organisation ist hier im Dienst des Personals.

Analysieren Sie, welche Art von Kultur zu Ihrem Unternehmen passt. Begründen Sie Ihre Wahl und beschreiben Sie, wie Ihr Kulturtyp mit der Strategie, Struktur, den Systemen, dem Stil, den Mitarbeitern, den Fähigkeiten und Kompetenzen Ihres Unternehmens übereinstimmt.

Meine Unternehmenskultur ist:
Kohärenz mit:

Strategie
Struktur
System
Stil

Mitarbeiter
Fähigkeiten
Kompetenzen

Aufgabe 7.1. Business Canvas

Gestalten Sie Ihr Business Canvas mit Anhang 7.1. Business Canvas.

Aufgabe 7.2. Portfolio (8)

Beginnen Sie mit einer Beschreibung der Ausgangssituation, denken Sie zu Beginn dieses Teils des Kurses über Ihre Einstellung nach. Analysieren Sie auch Ihre Lernmomente. Fassen Sie Ihre Lernmomente zusammen, begleitet von einer Statusanalyse der Entwicklung der angestrebten Kompetenzen.

- Was ist das Thema dieser Lektion?
- Welche Aspekte haben sich während des Unterrichts herausgestellt?
- Welche Themen interessieren mich und warum?
- Welchen Lernmoment habe ich in der Praxis/im wirklichen Leben erlebt?

Um das Gelernte tatsächlich in die Praxis umzusetzen, ist der nächste Schritt, Maßnahmen zu definieren, die effektiv sind. Die Aktionen sollten konkret und prägnant beschrieben werden. Beschreiben Sie, wie und innerhalb welcher Zeitspanne Sie die Aktionen ausführen werden.

Der nächste Schritt ist die Ausführung der Maßnahmen und die Auswertung der Ausführung. Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen bei der Ausführung der Maßnahmen:

- Wie habe ich mich verhalten?
- Was war der Effekt meines Verhaltens?
- Habe ich meine Ziele erreicht?
- Bin ich mit meinem Fortschritt zufrieden?

Zuletzt bewerten Sie Ihre persönlichen Kompetenzen in Bezug auf die Geschäftsstrategie. Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden, um die Geschäftsstrategie umzusetzen? Beschreiben Sie, welche Maßnahmen Sie ergreifen sollten, um Ihre Kompetenzen in Bezug auf Ihre Unternehmensstrategie, gemeinsame Werte (Kultur), Struktur, System(e), Mitarbeiter, Stil und Fähigkeiten zu vervollständigen.

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Studenten Handbuch
Anhänge

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Studenten-Handbuch
Anhang (Übungsunterlagen)

Teil 1.
Anlage 2.0. Zuweisungsformular.
Anlage 3.0. Liste der Kompetenzen.2.
Anlage 4.0. Entwicklungen, zukünftige Unternehmensprofile und unternehmerische Fähigkeiten in der Kreativwirtschaft

Teil 2.
KEINE

Teil 3.
Anlage 3.0. Der Gartner Hype-Zyklus

Teil 4.
Anlage 7.1. Canvas Business Model

Kompetenz	**Meine Definition der Kompetenz**	**Mein Score (Ergebnis des Scans)**	**Meine Analyse der Kompetenz in Bezug auf mein Unternehmen**	**Fokus (Score 1–10)**
Selbstwirksamkeit (Motivation)				
Entscheidungsfindung (finanziell)				
Management				

Anhang 2.0. Teil 1. Kurs weibliches Unternehmertum

Kompetenz	**Meine Definition der Kompetenz**	**Mein Score (Ergebnis des Scans)**	**Meine Analyse der Kompetenz in Bezug auf mein Unternehmen**	**Fokus (Score 1–10)**
Netzwerkfähigkeit				
Risikotoleranz				

Mein Hauptaugenmerk liegt auf der/den Kompetenz(en):

Kompetenz (1): ……

Kompetenz (2): ……

Kompetenz (3): ……

Kompetenzen in der Reihenfolge des Fokus:

Kompetenz (1): …… Fokus Score:

Kompetenz (2): …… Fokus Score:

Kompetenz (3): …… Fokus Score:

Kompetenz (4): …… Fokus Score:

Kompetenz (5): …… Fokus Score:

Kompetenz (6): …… Fokus Score:

Kompetenzentwicklung und Ihr Unternehmen

(1) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....

gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen ……

..... zu bieten.

(2) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....

gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen ……

..... zu bieten.

(3) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....

gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen ……

..... zu bieten.

(4) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....

gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen ……

..... zu bieten.

(5) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....
gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen .....
..... zu bieten.

(6) Die Fokussierung auf die Entwicklung der Kompetenz .....
gibt mir die Möglichkeit meinem Unternehmen .....
..... zu bieten.

Kompetenzen

Definition
Eine persönliche Eigenschaft (Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen), die sich im Verhalten des Einzelnen widerspiegelt und die mit einer erfolgreichen Arbeitsleistung verbunden ist.

Merkmale der Kompetenz
Diese ergeben sich aus der Mission und Strategie des Unternehmens.
Es handelt sich um Verhalten, das so beschaffen ist, dass:

- Das Vorhandensein oder Fehlen eines solchen objektiv beobachtet werden kann
- Der Grad der „Fähigkeit" in einer Kompetenz leicht bestimmt werden kann
- Sich Menschen durch Erfahrung und Training entwickeln können

Leitlinien für Kompetenzen

- Halten Sie den Bezug zur Strategie des Unternehmens und zu den zu erzielenden Ergebnissen.
- Also keine allgemeine Liste der Kompetenzen; die Strategie jeder Organisation ist einzigartig.
- Beschreiben Sie die Kompetenzen so, dass jeder in der Organisation weiß, worum es geht.
- Eine begrenzte Liste wirklich kritischer Kompetenzen ist vorzuziehen, um die Vollständigkeit zu erreichen.
- Überprüfen Sie die Kompetenzen immer wieder im Zusammenhang mit der Strategie und passen Sie sie gegebenenfalls an.

Formulierung von Kompetenzen
Kompetenzen müssen in beobachtbarem Verhalten so formuliert werden, dass:

- Die Definition erkennbar und für alle gleich ist
- Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein davon objektiv beobachtet werden kann
- Der Grad der Kompetenz („in der Lage sein") in einer Kompetenz leicht bestimmt werden kann
- Die Mitarbeiter sich in diesen Kompetenzen durch Erfahrung entwickeln können
- Mitarbeiter sich durch gezielte Aus- und Weiterbildung verbessern können

Auswahl der Kompetenzen
Es sind 31 Kompetenzen definiert. Von jeder Kompetenz werden 4 Stufen (Klassen) wie folgt definiert: Sehr wichtig, weniger wichtig, irrelevant und organisationsweit.
Die gleichzeitige Nutzung aller Kompetenzen in einer Stellenbeschreibung ist unerwünscht, da es unmöglich ist, nach 31 Kriterien auszuwählen oder zu bewerten oder eine Verhaltensänderung zu wünschen. Führen Sie daher die folgenden Schritte aus:

Schritt 1: Wählen Sie 5-8 entscheidende Kompetenzen pro Stellenbeschreibung aus (die sogenannten „Kernkompetenzen").
Schritt 2: Bestimmen Sie für jede ausgewählte Kompetenz den Grad der Relevanz:

- ✓ *Sehr wichtig:* Jemand, der diese Kompetenz nicht hat, kann die Arbeit nicht erfolgreich ausführen.
- ✓ *Weniger wichtig:* Diese Kompetenzen können dazu beitragen, die Arbeitsleistung zu verbessern, aber es ist möglich, die Arbeit ohne sie auszuführen.
- ✓ Irrelevant: Diese Kompetenz hat selten etwas mit einer erfolgreichen Arbeitsleistung zu tun.

Schritt 3: Nachdem alle Kompetenzen bewertet wurden, können bis zu 2 Kompetenzen als organisationsweite Kompetenzen bezeichnet werden. Diese Kompetenzen gelten für praktisch jeden in einem Unternehmen.

Kompetenz-Liste

	Kompetenzen	Allgemeine Beschreibung
1.	Anpassungsfähigkeit	In der Lage sein, sich leicht an sich ändernde Rahmenbedingungen, Methoden, Arbeitszeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Verhaltensweisen anderer anzupassen.
2.	Analytische Fähigkeiten	Die Fähigkeit, Probleme effektiv zu identifizieren, nach relevanten Informationen zu suchen, wichtige Informationen zu erkennen, die Ursachen von Problemen zu erkennen und sich eine realistische Meinung zu bilden, die die gegebenen Fakten kennt.
3.	Entscheidungsfähigkeit	Die Fähigkeit, zu handeln und seine Meinungen oder Urteile zum Ausdruck zu bringen (auszusprechen).
4.	Soziale Kompetenz	Die Fähigkeit, Kontakte im Rahmen und unter Berücksichtigung der Ziele der Stelle/der Position reibungslos, korrekt und effektiv zu nutzen und zu pflegen.
5.	Kreativität	Die Fähigkeit, neue oder originelle Ideen zur Verbesserung oder zum Ersatz bestehender Methoden, Ideen oder Produkte zu schaffen, zu generieren und weiterzuentwickeln.
6.	Ausdauer	Über einen längeren Zeitraum an einer bestimmten Aufgabe arbeiten können. An einer Meinung oder einem Plan festhalten, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.
7.	Gleichgewicht	Stabilität, nicht leicht verwirrend, ruhig, entspannt und keine Unsinn-Mentalität.
8.	Flexibilität	Sich auf das Ziel konzentrieren zu können, indem man sein Verhalten an veränderte Umstände anpasst.
9.	Initiative	Die Fähigkeit, spontan Ideen und Pläne zu entwickeln.
10.	Kundenorientierung	Die Fähigkeit, die Bedürfnisse/Wünsche interner und externer Kunden zu erkennen und entsprechend zu handeln.
11.	Qualitätsbewusstsein	Einhaltung und/oder Entwicklung von (hohen) Qualitätsstandards, Suche nach Möglichkeiten zu deren Verbesserung.
12.	Führung	Die Fähigkeit, einer Gruppe Richtung und Führung zu geben, damit sie auf das Ziel hinarbeiten kann.
13.	Loyalität	Stellt das eigene Verhalten auf die Bedürfnisse, Ziele und Prioritäten der Organisation ein. Legt die Bedeutung des Unternehmens über seine eigenen Grenzen fest.
14.	Mündliche Kommunikationsfähigkeiten	Die Fähigkeit, Ideen, Vorschläge und Informationen auszutauschen und mündlich auf korrekte, klare und angemessene Weise auszutauschen.
15.	Genauigkeit	Die Fähigkeit, Fehler zu minimieren und effektiv mit Detailinformationen umzugehen.
16.	Unternehmertum	Die Fähigkeit, neue Möglichkeiten und Innovationen zu suchen, zu schaffen und zu nutzen. Den Mut haben, Risikoentscheidungen zu treffen und durchzuführen.
17.	Organisationsfähigkeiten	Die Fähigkeit, das Geschäft effektiv zu organisieren, indem man effizient mit Ressourcen und Zeit umgeht.
18.	Überzeugungsarbeit	Die Fähigkeit, andere für Ansichten, Meinungen und Ideen zu überzeugen.

19.	(Persönliche/individuelle) Entwicklung	Die Fähigkeit, anderen oder sich selbst so zu entwickeln, dass die Effektivität der Arbeit erhöht wird, was sich auf das Gesamtergebnis auswirkt.
20.	Planbarkeit	Die Fähigkeit, einen Plan zu erstellen. Sie sind in der Lage, diesen Plan korrekt und rechtzeitig umzusetzen und den Fortschritt zu überwachen.
21.	Motivation zur Leistung	Hohe Anforderungen bei der Arbeit. Zeigt sich nicht zufrieden mit einer durchschnittlichen Leistung.
22.	Ergebnisorientierung	Die Fähigkeit, die eigene Leistung oder die Leistung anderer optimal auf das gewünschte/erforderliche Ergebnis auszurichten, ohne auf Umwegen zu gehen.
23.	Zusammenarbeit (intern/extern)	Intern: die Fähigkeit, mit anderen in einer Gruppe zu interagieren, mit dem Ziel, die Ergebnisse zu optimieren und ohne persönlichen Vorteil zu verfolgen. Extern: Die Fähigkeit, externe Kontakte effektiv zu nutzen, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und die Interessen der eigenen Organisation zu vertreten.
24.	Schriftliche Kommunikationsfähigkeiten	Die Fähigkeit, Ideen, Vorschläge und Informationen auszutauschen und schriftlich auf korrekte, klare und angemessene Weise auszutauschen.
25.	Sensibilität	Sich des (eigenen) Einflusses auf andere und die Umwelt bewusst sein. Gefühle und Bedürfnisse anderer erkennen.
26.	Strategische Vision	Die Fähigkeit, Trends und Entwicklungen in Bezug auf Märkte, Wettbewerber, Kunden usw. aufzuzeigen und ihre Zusammenhänge und Entwicklungen zueinander zu verstehen und vorherzusagen.
27.	Stressresistenz	Die Fähigkeit, unter hohem Druck, Widerstand und/oder Widrigkeiten weiterhin stabil zu arbeiten.
28.	Theoretisches und praktisches Sehen	Die Fähigkeit, neue Informationen und Erkenntnisse aus der Erfahrung zu lernen und diese effektiv umzusetzen.
29.	Professionalität	Die mit der Arbeit verbundenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu haben und zu nutzen.
30.	Ausdauer	Die Fähigkeit, über einen längeren Zeitraum durchzuhalten und Widerstände und Hindernisse zu überwinden, um die definierten Ziele zu erreichen.
31.	Unabhängigkeit	Im Rahmen der Stellenbeschreibung selbstständig agieren und handeln zu können.

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Erasmus+

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

The Netherlands

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung **5**

Hintergrund *5*

Schreibtischrecherche *5*

Veränderte Rahmenbedingungen in der Kreativwirtschaft bieten Chancen für Unternehmer *5*

Die Digitalisierung schafft ein neues Innovations-Ökosystem "Kreativwirtschaft der Zukunft" *5*

Megatrends *6*

Innovative Ansätze im Innovationsmanagement und Unternehmertum erfordern neue Kompetenzen *6*

Merkmale verschiedener „Typen" von Unternehmern bringen besondere Herausforderungen mit sich *7*

Unternehmensprofile der Zukunft in der Kreativwirtschaft – Implikationen für unternehmerische Kompetenzen *7*

Ein neues Portfolio von unternehmerischen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Zukunft in der Kreativwirtschaft *8*

Unternehmerische Fähigkeiten in der Zukunft der Kreativwirtschaft *8*

Erste Schritte in die Zukunft der Kreativwirtschaft *10*

1. Einführung (S. 14/15) **11**

1.1 Grundlegende Veränderungen in Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft erfordern neue unternehmerische Kompetenzen in der Kreativwirtschaft *11*

1.2 Rahmen und Methodik der (Schreibtisch-) Forschung / Studie *12*

2. Entwicklungen **13**

2.1 Entwicklungen in der Kreativwirtschaft *13*

2.2 Gigatrend „Digitalisierung" *14*

2.3 Megatrends *17*

2.3.1 Silberne Gesellschaft/Demografischer Wandel 17

2.3.2 Neo-Ökologie 18

2.3.3 Mobilität 19

2.3.4 Verstädterung 20

2.3.5 Konnektivität 21

2.3.6 Geschlechtsverschiebung / Diversität 22

2.3.7 Globalisierung 23

2.3.8 Neue Arbeit 24

2.3.9 Kultur des Wissens (Wissensgesellschaft / Neues Lernen) 24

2.3.11 Individualisierung 26

2.3.12 Sicherheit 27

2.3.13 Implikationen für unternehmerische Kompetenzen 27

2.4 Trends in den Bereichen Innovation (Management) und Unternehmertum *28*

3. Zielgruppen – Merkmale und spezifische Herausforderungen **32**

3.1 Jungunternehmer *32*

3.2 Mitarbeiter mit Unternehmergeist / Unternehmen mit Wachstumspotenzial *33*

3.3 Unternehmerinnen *34*

4. „Kreativwirtschaft der Zukunft“ – ein neues Ökosystem 36

5. Zukünftige Unternehmensprofile in der Kreativwirtschaft 37

5.1 Druckunternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen 37

5.2 Verpackungsunternehmen 40

5.3 Schilder und Displays 41

5.4 Digitale Marketingagenturen 43

5.5 Gaming 44

6. Portfolio an unternehmerischen Kompetenzen und Zukunftsfähigkeiten in der Kreativwirtschaft 45

6.1 Unternehmerische Kompetenzen 45

6.2 Digitale Kompetenzen 47

6.3 Kompetenzen, die besondere Barrieren überwinden können, mit denen die verschiedenen Zielgruppen konfrontiert sind 47

6.4 Spezifische Kompetenzen für die ausgewählten Teilbereiche 48

7. Erste Schritte in die Zukunft der Kreativwirtschaft 49

Kurzzusammenfassung

Hintergrund

Die Kreativwirtschaft hat sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts massiv verändert. Technologie – vor allem die Digitalisierung – hat die Art und Weise von Produktion, Verkauf und Vertrieb grundlegend verändert, neue Konkurrenten – oft von außerhalb der Branchen – erschienen und eroberten Marktanteile, das Kundenverhalten ist immer volatiler (flüchtiger) geworden, enge Zusammenarbeit mit Kunden ist Normalität. Ein Effekt dieser Entwicklungen ist, dass Kompetenzen schneller veraltet sind als in der Vergangenheit.

Aber die digitale Transformation bedroht nicht nur traditionelle Industrien und Akteure. Es bietet auch enorme Möglichkeiten für Unternehmer und Menschen mit Unternehmergeist. Daher sind die zentralen Fragen des Thrive!-Projektes:

- Wie sehen die zukünftigen Unternehmen der digitalen Industrie aus?
- Können einige "typische" Unternehmensprofile identifiziert werden?
- Was sind die Konsequenzen für die Kompetenzen der Mitarbeiter und besonders notwendige Fähigkeiten für unternehmerisches Handeln?

Schreibtischrecherche

Um diese Fragen zu beantworten, konzentrierte sich die Schreibtischforschung auf:

- Entwicklungen in der Kreativwirtschaft.
- Die Gigatrend-Digitalisierung und die Megatrends und ihre Folgen für die Kreativwirtschaft und die Kompetenzen der Zukunft.
- Entwicklungen im Innovationsmanagement und Unternehmertum.
- Die Charakteristika der Zielgruppen "Unternehmer", "Mitarbeiter mit Unternehmergeist" und "Unternehmerinnen".

Veränderte Rahmenbedingungen in der Kreativwirtschaft bieten Chancen für Unternehmer

Immer mehr Routinejobs werden in naher Zukunft automatisiert. In der Kreativbranche wird es immer noch viele kreative Jobs geben, die nicht automatisiert werden können. Das kreative Potenzial ergibt sich aus der Zusammenarbeit in neuen Teams, die Ideen und Impulse aus verschiedenen Bereichen / Disziplinen kombinieren bzw. zusammenführen. Dies wird viele Möglichkeiten für Unternehmer bieten. Wichtige Kompetenzen für erfolgreiches Arbeiten in diesem Umfeld werden sein:

- Sinn für neue Entwicklungen / Trends.
- Fähigkeit zu einer kreativen Zusammenarbeit in ständig wechselnden Teams aus unterschiedlichen Kulturen und Disziplinen.
- Organisationstalent.
- Projektmanagement.
- Unternehmerisches Denken aus der Sicht des Kunden

Die Digitalisierung schafft ein neues Innovations-Ökosystem "Kreativwirtschaft der Zukunft"

Die Digitalisierung hat herausragende Auswirkungen auf die Zukunft der Kreativwirtschaft. Die Implikationen für die Organisation der Zukunft sowie die Arbeitsweise in der Zukunft („Arbeit 4.0“) sind enorm. Die Möglichkeiten für neue Geschäfte für Kreative wachsen mit zunehmender Digitalisierung. Digitale Kompetenzen gelten als Schlüsselelement für die Anpassung an den digitalen Wandel – sie öffnen die Tür für neue Geschäftsmodelle. Das Unternehmen der Zukunft wird als „fluide Organisation“ organisiert – oft kann man nicht unterscheiden, wer zum Unternehmen gehört und wer nicht: Agenturen, Berater, externe Experten sind in Geschäftsprozesse involviert sowie auch Festangestellte. Ein neues Innovations-Ökosystem entsteht.

Ein „typisches“ Unternehmen besteht aus leistungsstarken Mitarbeitern, die hauptsächlich an Innovationen und neuen Geschäftsmodellen arbeiten. Sie haben einen hohen unternehmerischen Geist. Die zweite Gruppe sind die angestellten Wissensarbeiter. Sie sind überdurchschnittlich qualifiziert und führen anspruchsvolle

Aufgaben in der Betriebswirtschaft aus. Die Routinejobs werden von "Micro Jobbers" (oft Crowd Workers) ausgeführt. Im Kontext von Unternehmertum und Innovation arbeiten diese Unternehmen mit anderen Unternehmen, Start-Ups, Freiberuflern und/oder Einzelunternehmer zusammen.

Megatrends

Megatrends markieren mittel- bis langfristige Perspektiven in Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie etc. Wir analysierten 12 Megatrends (Silberne Gesellschaft/Demografischer Wandel, Neoökologie, Mobilität, Urbanisierung, Konnektivität, Gender Shift/Diversity, Globalisierung, Neue Arbeit, Wissensgesellschaft/Neues lernen, Gesundheit, Individualisierung, Sicherheit) und versuchten Auswirkungen auf die Zukunft der Kreativwirtschaft zu identifizieren. Dies betrifft sowohl neue Produkte und Dienstleistungen als auch den Weg zur Arbeit und die Strukturen der Unternehmen der Zukunft.

Megatrends bieten vielfältige Möglichkeiten für neue, individualisierte Produkte und Dienstleistungen, Kunden und Marktsegmente. Diese Entwicklung fördert tendenziell das Unternehmertum in den Kreativindustrien und darüber hinaus. Unternehmer müssen in der Lage sein, Trends und zukünftige Entwicklungen zu analysieren, um Konsequenzen für ihr Geschäft zu erkennen. Das bedeutet:

- Verschiedene Informationsquellen zu Trends und Entwicklungen kennen und nutzen zu können (z. B. Handelsorganisationen, spezialisierte Berater, Wissenschaft, Universitäten und Forschungsinstitute).
- Grundlegende Methoden und Werkzeuge der „Folgenabschätzung“ kennen und anwenden zu können.
- Chancen und Risiken identifizieren zu können.
- In der „Philosophie“ von Geschäftsmodellen denken zu können.

Innovative Ansätze im Innovationsmanagement und Unternehmertum erfordern neue Kompetenzen

Innovationserfolge sind eng verknüpft mit Geschäftsmodellinnovationen: Der wirtschaftliche Erfolg hängt nicht mehr in erster Linie von neuen Produkten, neuen Dienstleistungen oder neuen Prozessen, sondern von neuen Geschäftsmodellen ab. Innovation ist nicht mehr das Ergebnis von technologischer Entwicklung und Markt-/ Kundenanalysen, sondern eine Neudefinition der Spielregeln in fast allen Branchen. Die aufkommende Rolle von Geschäftsmodellinnovationen eröffnet Unternehmern und Start-Ups neue Chancen. Darüber hinaus eröffnet der neue strategische Ansatz vieler etablierter Konzerne neue Möglichkeiten für Mitarbeiter mit Unternehmergeist.

Nach dem neuen Verständnis von Innovation (-Prozessen) hat sich auch das Verständnis von Unternehmertum verändert. Ein Trend ist, dass ein Unternehmer kein „Alleskönner“ sein muss, der alles um das Management eines Unternehmens weiß. Diese Aufgaben – Kommunikation, Logistik, Buchhaltung etc. – können an externe Spezialisten delegiert werden. Das Geschäftskonzept steht im Mittelpunkt der Gründung eines Unternehmens – und die oben genannten (administrativen) Funktionen werden von Kooperationen organisiert. Das unternehmerische Design muss „nutzerorientiert“ sein und den Prinzipien folgen: Einfachheit, Skalierbarkeit, „White-Label“-Lösung *(wenn Produkte oder Dienstleistungen eines Herstellers unter verschiedenen Namen vermarktet werden, der Hersteller aber selbst dabei nicht in Erscheinung tritt)*, Minimierung von Risiken, experimenteller Pre-Start, intelligentes Prototyping. In dieser Denkweise ist der Unternehmer so etwas wie ein Moderator eines Prozesses, der die verschiedenen Aufgaben im Zusammenhang mit der erfolgreichen Führung eines Unternehmens koordiniert und delegiert.

Die Kernkompetenzen eines Unternehmers sind eng mit dem Geschäftskonzept verbunden – das moderne Profil von Qualifikationen/Kompetenzen/Fähigkeiten eines erfolgreichen Unternehmers umfasst die Fähigkeit

- Trends und technologische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.
- ein innovatives (Geschäfts-) Konzept zu entwickeln.
- das Konzept umzusetzen.
- die Mitarbeiter (und Geschäftspartner) des Konzepts zu inspirieren.
- das Konzept an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Das Grundwissen in der Betriebswirtschaftslehre ist nach wie vor relevant für das Unternehmertum – aber es gibt grundlegende Veränderungen in den „Kern“-Fragen der Betriebswirtschaft. Die Entwicklungen, die mit dem Begriff „crowd-#“ zusammengefasst werden können, haben einen tiefgreifenden Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Wissen. Vor allem die Finanzierung hat sich grundlegend geändert („Crowdfunding“).

Der Katalog grundlegender betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten für Unternehmer muss um Themen wie Crowdfunding, Social Media, neue Organisationskonzepte, neue Führungskonzepte, (virtuelle) Kooperation etc. bereichert *(erweitert)* werden.

Merkmale verschiedener „Typen" von Unternehmern bringen besondere Herausforderungen mit sich

Zielgruppen des Thrive!-Projekts sind junge Unternehmer/Start-Ups (Unternehmen jünger als 5 Jahre), Mitarbeiter mit Unternehmergeist/Unternehmen mit Wachstumspotenzial (älter als 5 Jahre) und Unternehmerinnen.

Junge Unternehmer brauchen:

- in vielen Fällen vertiefte Kenntnisse in (grundlegenden) betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten.
- spezifische Managementinstrumente für den Umgang mit Krisen (Krisenmanagement).
- ein funktionelles Frühwarnsystem.

und auf der Ebene der persönlichen Kompetenzen:

- eine gute Selbstverwaltung.
- Elastizität/Gesundheitsmanagement.

Mitarbeiter mit Unternehmergeist brauchen

- Raffinierte Fähigkeiten im Projektmanagement (im Hinblick auf die Digitalisierung insbesondere mit modernen Konzepten im Projektmanagement wie agiles Projektmanagement, Scrum etc.)
- Fähigkeiten in der Kommunikation.
- Kompetenzen in der Führung.

Spezifische Kompetenzen für *Unternehmerinnen*, die durch Bildung und Ausbildung entwickelt werden könnten, sind

- Verbesserung der Bereitschaft/Fähigkeit, finanzielle Risiken einzugehen, z. B. Verhandlungen mit VC und Banken.
- Unterstützung der Entscheidungsfindung, z. B. durch Methoden und Werkzeuge, die den Entscheidungsprozess beschleunigen.
- Work-Life-Balance/-Mischung.

Unternehmensprofile der Zukunft in der Kreativwirtschaft – Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

Unternehmer werden ein großes Verständnis für Big Data haben. In jeder Druckerei werden datengetriebene Marketingsysteme etabliert, die für erfolgreiche Marketingkampagnen auf eine Fülle persönlicher Daten angewiesen sind. Zu diesem Zweck fordern zukünftige Spezialisten auch Kenntnisse über automatisierte Auslese-Datenalgorithmen. Technisches Verständnis der Automatisierung und Vernetzung von Maschinen wird ein wichtiger Aspekt sein, um die Produktion der Auflage 1 zu ermöglichen. Dies erfordert auch Kompetenzen über vor- und nachgelagerte Produktionsprozesse der Maschinen. Der Besitz personenbezogener Daten zu Marketingzwecken erfordert ferner Datensicherheitskompetenzen, um die Privatsphäre des Endnutzers zu schützen und anonym zu halten.

Verpackung

Unternehmer müssen Programmierkenntnisse beherrschen, um intelligente Verpackungslösungen zu schaffen. Dieses Programmierwissen ermöglicht die Einrichtung von Schnittstellen, um relevante Zusatzinformationen

für bestimmte Endgeräte bereitzustellen. Software-spezifische Kompetenzen ermöglichen einen professionellen Umgang mit 3D-Simulationsprogrammen, um innovative und ungewöhnliche Verpackungen zu gestalten. Das Know-how für innovative Materialien für Verpackungsmaterialien, die billig und vollständig recycelbar sind, wird für die Zukunft unerlässlich sein.

Schilder und Displays

Display-Produktion erfordert Kenntnisse über die Erstellung von Inhalten und Design-Kreativität. Ebenso sind technische Fähigkeiten für die Wartung von defekten Displays erforderlich. Für die Herstellung von Schildern sind auch Kompetenzen im Bereich der Materialwissenschaften notwendig, um den Kunden innovative Substrate und spezielle Farben und Lacke anbieten zu können.

Digitale Marketingagenturen

Selbstständigkeit in digitalen Marketingagenturen erfordert Fähigkeiten für Social Media Marketing. Erfolgreiche Kampagnen erfordern eine 24/7 Content-Erstellung, die von den Mitarbeitern bewältigt werden muss. Die richtige Zielgruppe muss jedoch über die jeweiligen Social-Media-Kanäle angesprochen werden, was auch Kundenorientierung erfordert. Darüber hinaus ist das Verständnis der Datenanalyse/-verwaltung (z. B. Methoden der künstlichen Intelligenz) eine wichtige Kompetenz für die Arbeit mit Social-Media-Kanälen, um den Erfolg von Marketingkampagnen messen zu können.

Gaming

Technische Fähigkeiten für Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sowie Mixed Reality werden von großer Bedeutung sein, um Spiellösungen immer realistischer erscheinen zu lassen. Um Spiellösungen so nah wie möglich an den Endnutzer anzupassen, müssen Kompetenzen erworben werden, die es dem Entwickler ermöglichen, möglichst viele Daten über den potenziellen Endnutzer zu sammeln und vertraulich zu nutzen. Entwickler müssen z. B. Spiellösungen mit Lerneffekt für Schulen oder Universitäten entwickeln. Dies erfordert fachspezifische Fähigkeiten, um den Inhalt anpassen zu können. Die Entwicklung von Spielelösungen ist ein sehr herausforderndes Geschäft. Dazu benötigen Unternehmer Fähigkeiten, um mit kompetenten Kooperationspartnern ein Wertschöpfungsnetzwerk aufzubauen.

Ein neues Portfolio von unternehmerischen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Zukunft in der Kreativwirtschaft

Das neue Portfolio unternehmerischer Kompetenzen besteht aus verschiedenen Kategorien:

- Im Zentrum des Portfolios stehen die „Kernkompetenzen“. Diese Kernkompetenzen für Unternehmer in der Kreativwirtschaft bestehen aus unternehmerischen Kompetenzen und digitalen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind eine Art Grundlagen, die für alle Unternehmer bzw. Menschen mit unternehmerischen Ambitionen in der Kreativwirtschaft relevant sind. Mit Bezug auf das Thrive!-Projekt gelten sie gleichermaßen für die drei definierten Zielgruppen des Projekts.
- In einem zweiten Schritt müssen diese Kompetenzen bewertet und ergänzt werden durch Kompetenzen und Fähigkeiten, die auf die speziellen Kompetenzdefizite der verschiedenen Zielgruppen verweisen.
- Darüber hinaus gibt es – abhängig vom Teilsektor – einige spezielle Kompetenzen, die wichtig sind, um auf den spezifischen Märkten der Teilsektoren erfolgreich zu sein.

Unternehmerische Fähigkeiten in der Zukunft der Kreativwirtschaft

Unternehmerische Fähigkeiten aller Zielgruppen

- verstehen, was Geschäftsmodelle sind, wie sie funktionieren, und sie müssen auch einige „Standard“-Typen von Geschäftsmodellen kennen (z. B. mehrseitige Plattformen, Long Tail, Freemium),
- Methoden zur Geschäftsmodellgenerierung kennen und anwenden können (z. B. CANVAS).
- Trends und technologische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Trends zu bewerten und die Konsequenzen für das aktuelle (und zukünftige) Geschäft zu kommunizieren

- ein innovatives (Business-) Konzept zu entwickeln und das Konzept umzusetzen
- Methoden: Entrepreneurship, Lean Startup, Kundenentwicklung, Design Thinking
- Teamfähigkeit
- Arbeiten in flexiblen Strukturen
- Projektmanagement-Grundlagen des „traditionellen“ Projektmanagements (auch Multiprojektmanagement)
- Einbindung externer Partner
- Koordination komplexer Teams
- Interkulturelle Kompetenzen
- Führungskompetenzen

Digitale Fähigkeiten aller Zielgruppen

- Sense-Making: Fähigkeit, aus sehr vielen Daten Rückschlüsse zu ziehen („Big Data“)
- Social Intelligence: Fähigkeit, Empathie zu nutzen - digitale Prozesse zu hinterfragen
- Neuartiges und adaptives Denken: Fähigkeit, innovativ in der Problemlösung zu denken (branchenübergreifende Innovation)
- Interkulturelle Kompetenz: Fähigkeit, sich schnell an veränderte kulturelle Rahmenbedingungen anzupassen
- Computergestütztes Denken: Fähigkeit, eine Vielzahl von Daten in abstrakte Konzepte umzusetzen
- Neue Medienkompetenz: Fähigkeit, mit neuen digitalen Ausdrucksformen zu arbeiten (Fotos, Videos, Texte, Sprache ...)
- Transdisziplinarität: Fähigkeit, in größeren / übergeordneten Kontexten zu denken
- Design Mindset: Fähigkeit, wie ein Designer in Problemlösung zu denken (Perspektive des Kunden)
- Kognitives Lastmanagement(?): Fähigkeit, Informationen viel besser zu screenen, um produktiv zu bleiben
- Virtuelle Zusammenarbeit: Fähigkeit, in virtuellen Arbeitskonstellationen zu arbeiten

Branchenspezifische Fähigkeiten aller Zielgruppen

Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen

- Tiefes Verständnis von Big Data
- Automatisierte Auslesealgorithmen
- Automatisierung und Vernetzung von Maschinen
- Datensicherheit / Schutz der Privatsphäre des Endverbrauchers

Verpackung

- Programmierkenntnisse
- Software-spezifische Kompetenzen
- 3D-Simulation
- Innovative Materialien für Verpackungen

Schilder und Displays

- Erstellung von Inhalten und Design-Kreativität
- Pflege defekter Displays
- Materialwissenschaften Digitale Marketing-Agenturen
- Social Media Marketing
- Hohe Kundenorientierung
- Datenanalyse/Datenmanagement

Gaming

- Erweiterte und virtuelle Realität

- Didaktische Kompetenzen (Serious Gaming)
- Themenspezifische Fähigkeiten (Inhalt)
- Aufbauen eines Erstellungsnetzwerks (?)

Branchenspezifische Fähigkeiten: Jungunternehmer

- profunde Kenntnisse in (grundlegenden) betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten
- spezifische Managementinstrumente für den Umgang mit Krisen (Krisenmanagement) inkl. funktionellem Frühwarnsystem
- ein gutes Selbstmanagement und Elastizität/Gesundheitsmanagement
- die Nutzung von Plattformen zur Erlangung von Mandaten (z. B. Spezialisten als Freelancer)
- Teamarbeit: Teams mit Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen und Disziplinen
- Vernetzung, z. B. um eine kontinuierliche Beschäftigung zu unterstützen.
- Ein gutes Projekt-Management, um verschiedene/parallele Jobs zu koordinieren.
-

Branchenspezifische Fähigkeiten: Unternehmen mit Wachstumspotenzial

- Ausgebildete Kompetenzen im Projektmanagement (im Hinblick auf die Digitalisierung insbesondere mit modernen Konzepten im Projektmanagement wie Agiles Projektmanagement, Scrum etc.)
- Kommunikationsfähigkeiten
- Führungsqualitäten
- Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten/Anpassungsfähigkeit/Flexibilität
- Zeit- und Selbstmanagement (Fähigkeit, Ziele zu setzen, zu priorisieren etc.)/Elastizität
- Fähigkeit, in Teams zu arbeiten / Vernetzung / interkulturelle Kompetenzen

Branchenspezifische Fähigkeiten: Unternehmerinnen

- Verbesserung der Bereitschaft/Fähigkeit, finanzielle Risiken einzugehen, z. B. Verhandlungen mit VC und Banken
- Unterstützung der Entscheidungsfindung, z. B. durch Methoden und Werkzeuge, die den Entscheidungsprozess beschleunigen.
- Work-Life-Balance/-Mischung.

Erste Schritte in die Zukunft der Kreativwirtschaft

Die (technologischen) Entwicklungen, die Gigatrend-Digitalisierung und die Megatrends fördern das unternehmerische Potenzial in nahezu allen Industriezweigen. Sie verstärken auch die Notwendigkeit einer unternehmerischen Denkweise für Mitarbeiter auf fast allen Ebenen eines Unternehmens.

Es gibt weder einen „besten Weg“ noch einen Blueprint oder eine Roadmap in die Zukunft der Kreativwirtschaft. Einzelne Mitarbeiter, sowohl Unternehmer als auch Manager, müssen ihren eigenen Weg in die Zukunft finden und erarbeiten.

Einzelpersonen sollten

- konkrete Berufsaussichten analysieren,
- Lücken und denkbare Hindernisse erkennen,
- Bedarf an Fähigkeiten und Kompetenzen ableiten, um eine förderfähige Berufsperspektive zu erhalten,
- lernen, wie man Wissen und Fähigkeiten aufbauen kann,
- Informationen über Maßnahmen (z. B. Kurse) erhalten, um ihre Kompetenzen zu verbessern.

Manager sollten prüfen

- ob und in welchem Maße ihr Unternehmen von den Entwicklungen und Trends betroffen ist,

- was das Konzept beinhaltet und welche Konsequenzen es für ihr Unternehmen bzw. die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche hat
- was sie tun können, um die identifizierten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen

Sowohl Einzelpersonen als auch Manager sollten die Assessment-Tools / Awareness-Checks des Thrive! - Projekts auf https://www.thriveproject.eu/ nutzen. Diese Instrumente liefern Informationen und erste Hinweise, um die ersten Schritte auf dem individuellen Weg in die Zukunft erfolgreich zu gehen.

1. Einführung (S. 14/15)

1.1 Grundlegende Veränderungen in Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft erfordern neue unternehmerische Kompetenzen in der Kreativwirtschaft

Fast alle Bereiche der Kreativwirtschaft haben sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts massiv verändert. Technologie – in erster Linie die Digitalisierung – hat die Art und Weise von Produktion und Vertrieb grundlegend verändert, neue Wettbewerber – oft von außerhalb der Branchen – erschienen und eroberten Marktanteile, das Kundenverhalten wird volatiler, enge Zusammenarbeit mit den Kunden ("pro sumer ") ist Normalität. Ein Effekt ist, dass Kompetenzen schneller veraltet sind als in der Vergangenheit. Ein Ergebnis ist, dass die Anzahl der Unternehmen sowie die Anzahl der Beschäftigten in den meisten Sektoren der Kreativwirtschaft in allen europäischen Ländern zurückgegangen sind. Zum Beispiel hat die Druckindustrie – als Teil der Kreativwirtschaft – in den letzten 15 Jahren mehr als 40 % der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter verloren (für detaillierte Informationen siehe Hopkins / van der Heide 2017).

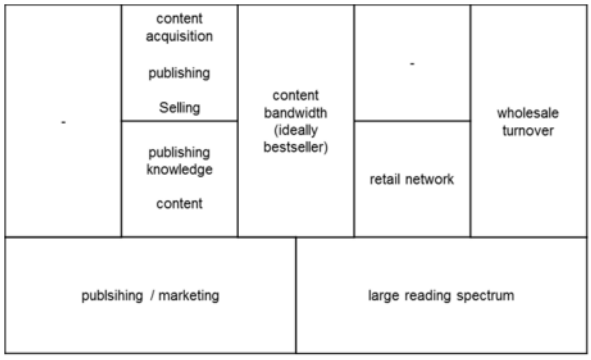
Was heute neu ist, ist die Geschwindigkeit der Entwicklung. Daher wird es immer schwieriger, die Zukunft des Unternehmens vorherzusagen – vor allem für eine Perspektive von mehr als 5 Jahren. *Die folgenden Beispiele für die Veränderung im Verlagswesen und die Verlagerung des Geschäftsdrucks von gedruckten Bildern zeigen die erwähnten Entwicklungen. ???*

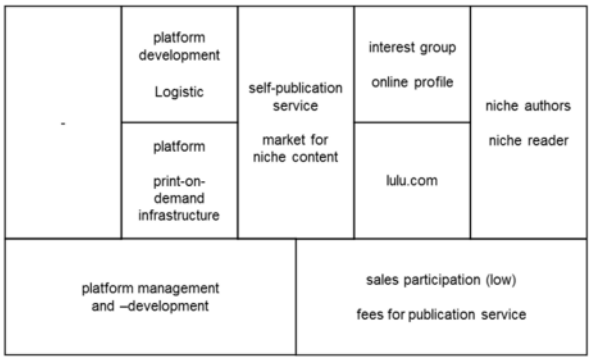
Verlag

Das traditionelle Modell der Verlagsbranche folgte einer Art Auswahlprozess: Autoren schrieben ein Buch und schickten das Skript an den Verlag. Der Verlag überprüfte die Autoren und Skripte und wählte diejenigen aus, die ein definiertes Minimum an Verkäufen versprachen. Verleger sind vor allem an Büchern interessiert, die in großen Mengen an eine große Anzahl von Lesern verkauft werden können. Die Schriften von Autoren, die vermutlich in kleinen Auflagen verkauft werden, werden daher nicht veröffentlicht.

Das neue Veröffentlichungsmodell steht im Gegensatz zum traditionellen Modell. Es ermöglicht jedem Autor, ihre Bücher zu veröffentlichen. Das Kernziel des Geschäftsmodells besteht darin, Autoren dabei zu unterstützen, ihre Skripte professionell zu veröffentlichen, indem sie geeignete Tools über selbstveröffentlichende Online-Plattformen bereitstellen (z. B. lulu.com). Da die Bücher der zahlreichen Autoren nur auf Anfrage (print on demand) produziert werden, entstehen für Lulu.com keine Kosten, wenn ein Buch ausfällt.

Dieses neue Modell ist im rechten Teil von Abbildung 3 dargestellt. Die Abbildung zeigt die grundlegenden Veränderungen in einigen Kernelementen des Geschäftsmodells: Kunden wechseln von Großhändlern zu Nischenautoren und Nischenlesern, die wichtigsten Ressourcen und Kompetenzen ändern sich von der Veröffentlichung von Wissen und Inhalten zu Plattformwissen und Print-on-Demand-Infrastruktur.

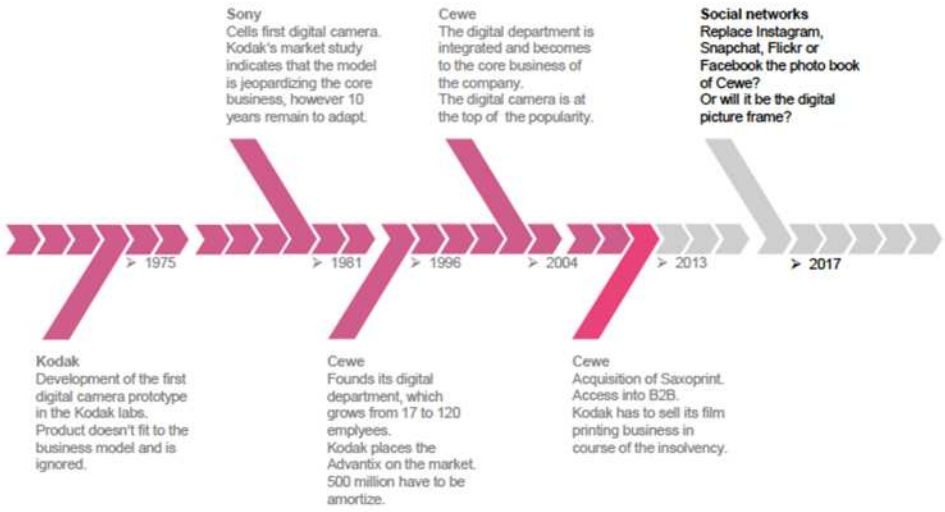




Fotografie

Das Beispiel der Entwicklungen in der Fotografie in den letzten 40 Jahren zeigt, dass das Tempo der Veränderung in den letzten Jahren eskaliert ist. Während der Prozess von Kodaks erstem Prototyp einer Digitalkamera bis zu dem Moment, in dem die digitale Abteilung von Cewe zum Kerngeschäft des Unternehmens wurde, fast 30 Jahre dauerte, waren nur etwa fünf bis acht Jahre nötig, bis Cewe's Fotobuch durch soziale Netzwerke wie Snapchat oder Flickr ersetzt werden konnte (Instagram, Facebook).

Als Reaktion auf diese Entwicklungen bieten immer mehr traditionelle Fotografen und Fotoläden Workshops für die Endnutzer an, „wie man ein individualisiertes Fotobuch herstellt". So wird Kreativität zum Verbraucher verlagert – und Unterstützung wird in Form von digitalen Werkzeugen und Beratung gegeben.



Die beiden Beispiele zeigen den Paradigmenwechsel bei Innovation und Unternehmertum – vor allem ausgelöst durch die digitale Transformation. Neue Produkte und Dienstleistungen stehen nicht mehr im Fokus der Innovation – Geschäftsmodellinnovation hat höchste Priorität. Inkrementelle Innovationen sind nicht von Interesse – jeder sucht nach der nächsten disruptiven *(störenden?)* Innovation.

Über die aktuelle Diskussion hinaus, die sich weitgehend auf digitale Transformation und disruptive Veränderungen konzentriert, bedrohen die Entwicklungen nicht nur traditionelle Industrien und Akteure. Auf der anderen Seite bieten sie enorme Möglichkeiten für Unternehmer und Menschen mit Unternehmergeist.

Vor diesem Hintergrund sind die zentralen Fragen, die im Thrive!-Projekt behandelt werden:

- Wie sehen zukünftige Unternehmen in der digitalen Industrie aus?
- Können einige „typische" Unternehmensprofile identifiziert werden?
- Was sind die Konsequenzen für die Kompetenzen der Mitarbeiter und besonders notwendige Fähigkeiten für unternehmerisches Handeln?

1.2 Rahmen und Methodik der (Schreibtisch-) Forschung / Studie

Um diese Fragen zu beantworten, orientiert sich die Sekundärforschung an zukünftigen Unternehmensprofilen und unternehmerischen Kompetenzen der Zukunft an folgendem Vorgehen.

Die Unternehmensprofile der Zukunft in der Kreativwirtschaft hängen in erster Linie von den Entwicklungen und Veränderungen ab, die durch die Trends verursacht werden, die das mittel- und langfristige Geschäft der Unternehmen in der Branche beeinflussen. Als Rahmen der Forschung wählten wir das Konzept der Innovationslandschaft.

Der Ansatz folgt 4 Schritten:

1. Schaffung von Wissen und Informationen über die Zukunft (Fokus auf Trends).
2. Formulierung von Szenarien.

3. Analyse der bestehenden Vermögenswerte und Kompetenzen.
4. Schaffung nachhaltiger Innovationsportfolios auf Unternehmens- und Branchenebene.

Um ein halbwegs realistisches Zukunftsbild zu zeichnen, kann man mittel- bis langfristige Trends (so genannte Megatrends) betrachten. Sie liefern Informationen über die grundlegenden Rahmenbedingungen der Zukunft. Im Rahmen unserer Schreibtischforschung haben wir den Gigatrend „Digitalisierung" und die so genannten Megatrends und deren Auswirkungen auf zukünftige Geschäfts- und Kompetenzfelder analysiert. Auf der einen Seite liefern sie Informationen über das Potenzial für neue Produkte und Dienstleistungen. Auf der anderen Seite geben sie Hinweise, wie die Arbeit in der Zukunft aussehen wird. Im Zusammenhang mit dem Thrive!-Projekt und dessen Fokus auf unternehmerische Fähigkeiten und Kompetenzen analysierten wir auch aktuelle Entwicklungen in der Forschung und Praxis in den Bereichen Innovation (Management) und Unternehmertum (Kapitel 2).

Eine dritte Informationsquelle für unsere Studie sind die spezifischen Eigenschaften der Zielgruppen im Thrive!-Projekt bzw. die besonderen Herausforderungen mit denen sie konfrontiert sind (Kapitel 3).

Auf der Grundlage der Bewertung der Entwicklungen in Kapitel 4 wird das Ökosystem des Unternehmertums der Kreativwirtschaft in der Zukunft beschrieben. Das Modell veranschaulicht die Grundstruktur der Branche und zeigt die zentralen Rahmenbedingungen zukünftiger Arbeit auf – nicht nur als Unternehmer.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Kapitel 2, 3 und 4 in Szenarien für die fünf ausgewählten Subsektoren der Kreativwirtschaft im Thrive!-Projekt zusammengefasst. In diesem Kapitel werden mögliche Geschäftsmodelle im Hinblick auf die Geschäftsmodellgenerierung mit der CANVAS-Methode dargestellt. Dadurch wird die Vielfalt möglicher Unternehmensprofile in der Zukunft gut demonstriert.

Kapitel 6 konzentriert sich auf die Beschreibung der unternehmerischen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Zukunft in der Kreativwirtschaft - differenziert nach Zielgruppen und Teilsektoren.

Die Studie schließt mit einigen Hinweisen zur Zukunft der Kreativwirtschaft (Kapitel 7).

2. Entwicklungen

2.1 Entwicklungen in der Kreativwirtschaft

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat eine Studie zum künftigen Kompetenzbedarf in verschiedenen Branchen – unter anderem der Kreativwirtschaft (BMAS 2017) – durchgeführt. Dieser Teil der Studie konzentriert sich auf Werbung – daher werden wir die Ergebnisse nicht im Detail präsentieren. Aber: Die Studie liefert einige Hinweise auf die Rahmenbedingungen und die Anforderungen an zukünftige Kompetenzen im Kreativbereich im Allgemeinen.

Rahmenbedingungen

- Das kreative Potenzial ergibt sich aus der Zusammenarbeit in neuen Teams, die Ideen und Impulse aus verschiedenen Bereichen / Disziplinen kombinieren bzw. zusammenführen.
- Die Integration mehrerer Wertschöpfungsstufen hat nur sehr begrenzten Nutzen – der „Produktions"-Prozess verteilt sich auf verschiedene Akteure und Unternehmen.
- Unternehmensstrukturen in der Kreativwirtschaft bleiben klein – und sie werden weiter abnehmen.
- Die Anzahl der „Mikropreneurs" (Kleinunternehmer) und „Selbstständigen" wird zunehmen.
- Die Wertschöpfung wird zunehmend in flexiblen Netzwerken durchgeführt – über die Grenzen der Kreativwirtschaft hinweg ebenso wie über Ländergrenzen hinweg.
- Plattformökonomie bietet neue Wege der flexiblen situativen Zusammenarbeit und Projekte.
- Digitale Plattformen ermöglichen die Vernetzung von Mitarbeitern – Transaktionskosten werden konstant niedrig gehalten.
- Werkzeuge und medienunterstützende Arbeit entwickeln sich sehr schnell – ebenso wie die Kommunikationsformen.

Herausforderungen der Zukunft in der Kreativwirtschaft sind:

- Sinn für neue Entwicklungen.

- Fähigkeit zu einer kreativen Zusammenarbeit in ständig wechselnden Teams aus unterschiedlichen Kulturen und Disziplinen.
- Organisationstalent.
- Projektmanagement.
- Unternehmerisches Denken aus der Sicht des Kunden.

In Bezug auf die Kompetenzen und Fähigkeiten weist die Studie darauf hin, dass es eine

- Verschiebung der allgemeinen Zuständigkeiten (gültig für fast jede Branche):
- Körperliche Arbeit verliert an Bedeutung.
- Auch die Wissensarbeit wird mehr und mehr automatisiert.
- Sozial-interaktive Kompetenzen sind gefragt.
- Verlagerung branchenspezifischer Kompetenzen: je nach Branche bzw. Branche / Teilsektor einer Branche sehr unterschiedlich.

Berufliche Kompetenzen werden auch in Zukunft sehr wichtig sein!

2.2 Gigatrend „Digitalisierung“

Die so genannte digitale Transformation ist der übergeordnete Trend, der die Debatte um die Zukunft von Industrie, Arbeit, Gesellschaft etc. dominiert. Die Digitalisierung hat weiterhin herausragende Auswirkungen auf die Zukunft der Kreativwirtschaft. Die Implikationen für die Organisation der Zukunft sowie die Arbeitsweise in der Zukunft („Arbeit 4.0“) sind enorm.

Die zentralen Richtungen der Entwicklung bzw. die Konsequenzen für die Arbeit in der Kreativwirtschaft der Zukunft sind:

- Individualisierte Produkte und Dienstleistungen („Job-Los 1“ (?)).
- Marketing über digitale Kanäle (soziale Medien).
- Verteilung über Online-Shops / Online-Kanäle.
- Routine-Jobs sind meist automatisiert.
- Echtzeitinformationen erhöhen die Effizienz.
- Logistische Prozesse sind automatisiert.
- Cloud-Computing wird üblich.
- Hohe Nachfrage nach Datenschutz.
- Big Data ist zentral – Künstliche Intelligenz, Deep Learning und Data Analytics liefern Hinweise für (individualisierte) neue Produkte und Dienstleistungen.

Digitalisierung in der Kreativwirtschaft

Eine Studie zur Digitalisierung in der Kreativwirtschaft (in Nordrhein-Westfalen) (Prognos 2016) beleuchtet folgende Aspekte:

- Die Möglichkeiten für neue Geschäfte für Kreative steigen mit zunehmender Digitalisierung (Schnittstellentechnologie / Inhalt und Schnittstelleninhalt / Gemeinschaft).
- Die traditionelle Wertschöpfungskette wird durch flexible Kooperationen ergänzt.
- Der Aufbau digitaler Kompetenzen gilt als Schlüsselelement für die Anpassung an den digitalen Wandel in der Kreativwirtschaft – sie öffnen die Tür für neue Geschäftsmodelle.

Klug und Lindner (Klug / Lindner 2017) entwickeln in ihrem Buch „Morgen weiß ich mehr“ eine „Vision“ von Zukunftsorganisationen und Belegschaft im digitalen Zeitalter: Die Organisation der Zukunft ist angesichts der Digitalisierung vielfältig – oft kann man nicht genau sagen, Wer zum Unternehmen gehört und wer nicht: Agenturen, Berater, externe Experten sind an Geschäftsprozessen beteiligt – das Unternehmen der Zukunft wird als „fluide“ Organisation organisiert. Diese Organisationen werden ihre Form / ihr Profil dauerhaft ändern (Netzwerkorganisation, virtuelle Organisation, hybride Organisation ...).

Die Digitalisierung schafft 4 neue Arbeitsweisen (Klug / Lindner 2017: 185ff.):

1. Solopreneurs. *(Einzelunternehmer)*
2. Leistungsstarker Mitarbeiter.
3. Angestellter Wissensarbeiter.
4. Digitaler Tagelöhner oder Clickworker.

Insgesamt werden die Organisationen der Zukunft Solopreneurs stärken.

1. Solopreneur *Einzelunternehmer*

- Ist ein konstitutiver Unternehmer, der sein Unternehmen ganz alleine aufbaut.
- Hat das Ziel, ein skalierbares Unternehmen (bzw. Dienstleistungen) aufzubauen (das ist das Unterscheidungsmerkmal eines Solopreneurs zu einem Freiberufler).
- Deshalb arbeitet sie / er an eigenen Projekten (ein Freiberufler arbeitet an Projekten anderer Personen).
- Oft beginnt er als Freiberufler – bis seine Projekte und Produkte genügend Einnahmen generieren.

2. Leistungsstarker Mitarbeiter

- Hat einen überdurchschnittlichen Bildungshintergrund.
- ist hochspezialisiert.
- Hat eine leistungsorientierte Arbeitsweise.
- Hat eine sehr gute Selbstorganisation.
- Verfügt über einen hohen Grad an „Selbstvermarktung“.
- Schwankt manchmal zwischen dem Status als Arbeitnehmer und Unternehmer (Hinweis: Warum arbeitet er / sie als Angestellter? Er / sie ist „am Rande des Unternehmertums“ – und aus der Perspektive des Unternehmens besteht das Risiko, sie als wichtige Mitarbeiter zu verlieren).

3. Angestellter Wissensarbeiter

- ist relativ gut ausgebildet (abgeschlossen).
- Hat wenig oder keine spezifischen Kompetenzen / Fähigkeiten (das heißt: die Person hat kein USP).

4. Digitaler Tagelöhner oder Clickworker

- Erfüllt Routinefunktionen.
- ist schlecht bezahlt.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Vor dem Hintergrund dieser Vision von Zukunftsorganisationen beschreiben Klug und Lindner auch 10 potentielle Fähigkeiten für die digitale Zukunft (Klug / Lindner (2017): 197ff.):

1. Sense-Making: Fähigkeit, aus sehr vielen Daten Rückschlüsse zu ziehen („Big Data“). Daten sind reine Information – um in einem ersten Schritt Wissen zu erhalten, müssen Daten zusammengezogen, analysiert und interpretiert werden. Die benötigten Fähigkeiten sind nicht auf Methoden und Analysewerkzeuge beschränkt, sondern beinhalten auch Kreativität.
2. Soziale Intelligenz: Fähigkeit, Empathie bei der Arbeit zu verwenden. Empathie ist notwendig, um individuelle digitale Prozesse zu hinterfragen. Intuition bleibt ein relevantes Element, nicht nur in der persönlichen Kommunikation, sondern auch bei Entscheidungen.
3. Neuartiges und adaptives Denken: Fähigkeit, innovativ in der Problemlösung zu denken. Zukünftig wird die Innovation vermutlich mehr und mehr das Ergebnis einer geschickten Neukombination bekannter Prinzipien und Ansätze zur Problemlösung und Übertragung auf ein neues Anwendungsgebiet sein (so genannte „Cross-Industry-Innovationen“). Das beste Beispiel sind

Business-Modell-Innovationen: Die meisten sind Rekombinationen von bekannten und bewährten Geschäftsmodellen.

4. Interkulturelle Kompetenz: Fähigkeit, sich schnell an veränderte kulturelle Rahmenbedingungen anzupassen. In Zukunft werden die Menschen häufiger in alternativen interkulturellen und interdisziplinären Projekten arbeiten. Die Fähigkeit zur interkulturellen Teamarbeit wird immer wichtiger.
5. Computergestütztes Denken: Fähigkeit, eine Vielzahl von Daten in abstrakte Konzepte umzuwandeln. Diese Fähigkeit beinhaltet Programmierkompetenzen sowie das Verständnis, wie verschiedene Medien wie Sprache, Muster und Symbole verwendet werden.
6. Neue Medienkompetenz: Fähigkeit, mit neuen digitalen Ausdrucksformen zu arbeiten (Fotos, Video, Audio, geschriebener Text ...). Im Zeitalter der Digitalisierung wird die Bedeutung visueller Medien zunehmen – nicht zuletzt um komplexe Zusammenhänge zu beschreiben.
7. Transdisziplinarität: Fähigkeit, in einem größeren / übergeordneten Kontext zu denken. Traditionelle Organisationen neigen dazu, in Kommandostrukturen zu funktionieren und arbeiten in getrennten Abteilungen (sogenannte „Silo-Mentalität"). Digitalisierung erfordert Denken in einem übergeordneten Kontext und Multidisziplinarität.
8. Design Mind-set: Fähigkeit, wie ein Designer in der Problemlösung zu denken. Diese Kompetenz kennzeichnet die Fähigkeit, ein Problem aus der Perspektive des Kunden zu lösen. Dieses Vorgehen wird "Design Thinking" genannt. Design-Thinking ist sowohl Methode als auch Denkweise.
9. Kognitive Lastverwaltung: Fähigkeit, Informationen zu screenen, um produktiv zu bleiben. Die zunehmende Menge an Informationen und Daten und die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt sowie des Privatlebens führen zu Ablenkungen. Die Fähigkeit, sich zu konzentrieren, um effizient zu arbeiten, gewinnt an Bedeutung.
10. Virtuelle Zusammenarbeit: Fähigkeit, in virtuellen Arbeitskonstellationen zu arbeiten. Diese Fähigkeit ist signifikant, wenn mit digitalen Werkzeugen für Kommunikation und Cloud-Computing gearbeitet wird, z.B. arbeiten in virtuellen Teams, die auf der ganzen Welt verteilt sind.

Implikationen für Führungskompetenzen

Die oben skizzierte Vision der Belegschaft im digitalen Zeitalter bringt neue Herausforderungen und Anforderungen mit sich, die Konsequenzen für Führungsqualitäten von Führungskräften sowie Projekt- und / oder Innovationsmanagern haben. Die verschiedenen Gruppen von Angestellten, wie oben beschrieben, unterscheiden sich in Punkten wie persönlichen Werten und Zielen, Anforderungen, Berufsorientierung usw. In den letzten Jahren haben viele Studien über die unterschiedlichen Denkweisen, Einstellungen, Ambitionen usw. der Belegschaft unterschiedlichen Alters stattgefunden durchgeführt worden. Ein Ergebnis sind die unterschiedlichen "Generationenkonzepte", die die verschiedenen Gruppen beschreiben und Hinweise geben, wie diese Gruppen in Bezug auf Führung gesteuert werden können. Da das Thema sehr komplex ist, würde es den Rahmen dieser Studie sprengen, es im Detail zu diskutieren. Daher konzentrieren wir uns an dieser Stelle auf einige allgemeine Erkenntnisse, die so etwas wie ein neues Verständnis und eine neue Leitlinie für die Führung im digitalen Zeitalter veranschaulichen.

In ihrem Aufsatz zur digitalen Führung weisen Eggers und Hollmann (2018) auf vier zentrale Anforderungen an die Führung im digitalen Zeitalter hin (Eggers / Hollmann 2018: 47ff.):

- Verbundenheit: Alle Mitarbeiter müssen durch Technologie ermöglicht werden, zu vernetzen, zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Networking als Führungsprinzip ist das Gegenteil von Hierarchie.
- Offenheit: Neugier und Offenheit sind die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Dies setzt eine Kultur des Ausprobierens, eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter und das Vertrauen der Führungskräfte voraus.
- Partizipation: Manager müssen Verantwortung delegieren und die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden. Das volle Potenzial der Ideen und Fähigkeiten der Mitarbeiter kann deutlich besser ausgeschöpft werden als in traditionellen Führungskonzepten.
- Beweglichkeit: Flexibilität und Geschwindigkeit sind die Erfolgsfaktoren für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit in der sich ständig verändernden digitalen Welt.

Auf dieser Basis beschreiben sie das Kompetenzprofil eines digitalen Leiters wie folgt (Tabelle 2): **Pflichten / Verantwortlichkeiten und Kompetenzen**

Zentrale Aufgaben / Verantwortlichkeiten:

- das „große Bild“ und nicht das Mikromanagement zu vermitteln
- Balancieren verschiedener Betriebssysteme
- Führende virtuelle und heterogene Teams
- Fördern Sie das Arbeiten und Lernen in Netzwerken
- Ermächtigung durch konsequente Delegation, Feedback und Coaching

benötigte Kompetenzen:

- Agile Führung
- Expertise in Methoden wie Scrum, Design Thinking
- Vernetzung, Entwicklung und Coaching von Mitarbeitern und Teams
- Vertrauen und Fähigkeit „loszulassen“
- Distanzführung und virtuelle Kommunikation
- Kompetenzen in digitalen Medien

Diese Fähigkeiten sind zentral, um die komplexen Konfigurationen sehr mannigfaltiger Teamkonstellationen in den Organisationen und Kooperationen verschiedener Partner zu orchestrieren, von denen in naher Zukunft eine Normalität erwartet werden kann.

2.3 Megatrends

Megatrends markieren mittel- bis langfristige Perspektiven in Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie etc.

Im Rahmen unserer Desk Research haben wir 12 Megatrends analysiert und versucht, Auswirkungen auf die Zukunft der Kreativwirtschaft zu identifizieren.

Die Megatrends sind: Silberne Gesellschaft / Demografischer Wandel, Neoökologie, Mobilität, Urbanisierung, Konnektivität, Gender Shift / Diversity, Globalisierung, Neue Arbeit, Wissensgesellschaft / Neues Lernen, Gesundheit, Individualisierung, Sicherheit.

Es gibt Auswirkungen sowohl auf neue Produkte und Dienstleistungen als auch auf den Weg zur Arbeit und die Strukturen der Unternehmen der Zukunft (Hinweis: Sie entsprechen in hohem Maße dem Gigatrend Digitalisierung).

Die folgenden Kapitel zeigen die möglichen Auswirkungen des jeweiligen Megatrends auf die zukünftige Arbeit und die Rahmenbedingungen für unternehmerische Aktivitäten sowie mögliche Produkte oder Dienstleistungen.

Die Auswirkungen sind für die ausgewählten Subsektoren des Thrive! -Projekts skizziert:

- Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen
- Verpackung
- Unterschreiben und anzeigen
- Digitale Marketingagenturen
- Spielen

Hinweis: Die Kombination von zwei oder mehr Megatrends wird oft interessantere Möglichkeiten mit einem hohen Potenzial für neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen bieten.

2.3.1 Silberne Gesellschaft/Demografischer Wandel

Die Tendenz

Der Megatrend „Silver Society“ charakterisiert den weltweiten demografischen Wandel hin zu einer älteren Gesellschaft als Folge steigender Lebenserwartungen durch medizinischen Fortschritt sowie steigender Lebensqualität und Lebensstandard in der ganzen Welt.

Parallel dazu wird das traditionelle Bild älterer Menschen durch neue Lebensstile ersetzt. Anstatt sich in Rente zu begeben, engagieren sich Menschen freiwillig und nehmen an sozialen Aktivitäten teil. Darüber hinaus eröffnet die „Silver Society“ ein riesiges Marktpotenzial für die Wirtschaft, das durch maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen speziell für diese Kundengruppe entwickelt werden kann.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- (neue) Kundengruppe.
- Hohes Potenzial für individualisierte Produkte und Dienstleistungen.
- Zunahme von Unternehmern eines höheren Alters.
- Risiko eines Fachkräftemangels in einzelnen Sektoren der Kreativwirtschaft.
- Nachfrage nach Wissenstransfer / Wissensdeckung, wenn ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Individualisierte Produkte / Dienstleistungen: Nachrichten (Zeitungen), Mailing, Lieferung von Dienstleistungen.
- Druckprodukte für ältere Menschen haben ein enormes Potenzial für die Veredelung (z. B. edler Lack, haptische Effekte).

Verpackung

- Paket für ältere Menschen – Benutzerfreundlichkeit wird zu Kriterien höchster Priorität.
- Maßgeschneidertes Paket – einschließlich Lieferservices.
- Altersgerechte Konfiguration von Etiketten, Merkblättern usw.

Schilder und Displays

- Altersbasierte Größe und Art der Beschriftung, Integration der Sprachsteuerung (am Point of Sale).

Digitale Marketingagenturen

- Personalisierte Vermarktung.

Gaming

- Serious Games – Steigerung der Motivation und Compliance z. B. in der Gesundheits- und Altenpflege.

2.3.2 Neo-Ökologie

Die Tendenz

Der Megatrend „Neo-Ökologie“ ist mehr als nur Naturschutz oder Widerstand gegen die Großindustrie.

Nachhaltigkeit und Effizienz zeichnen jeden Bereich aus und verbinden Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung. Immer mehr Verbraucher bevorzugen „gute“ Marken und Unternehmen, die mehr bieten als nur ein Produkt. Ethische und ökologische Aspekte von Produkten und Marken beeinflussen die Kaufentscheidung eines Kunden. Diese Unternehmen versprechen, einen Beitrag zum Leben ihrer Kunden, ihrer Mitarbeiter und der Gesellschaft insgesamt zu leisten. Darüber hinaus gewinnen regionale Lieferketten an Bedeutung.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Steigerung des Bewusstseins für die Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen.
- Nachfrage nach „sinnvollen“ Arbeitsplätzen (insbesondere junge Arbeitnehmer) – Entwicklung von Produkten / Dienstleistungen und/oder Lösung von Problemen mit Sozialleistungen.
- Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind wichtige Elemente für die öffentliche Präsentation des Unternehmens.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Zunehmende Abnahme von Druckerzeugnissen.
- Verwendung von umweltfreundlichen Materialien.
- Zunehmende Substitution von Druckerzeugnissen, z. B. Bücher, Magazine durch digitale Lösungen, z.B. Hörbücher, Podcasts.

Verpackung

- Weniger Verpackung.
- Wiederverwendbare Verpackung.
- Verwendung von neuen / umweltfreundlichen Materialien.
- Kunststoffe werden durch Papier oder ökologisch verträgliche Materialien ersetzt.

Schilder und Displays

- Zunehmende Substitution gedruckter Etiketten durch Display-Lösungen, z. B. in Verkaufsstellen.
- Neue / umweltfreundliche Materialien.
- Displays ersetzen Zeichen im Verkehrsmanagement

Digitale Marketingagenturen

- Zunehmende Substitution von Printwerbung durch digitales Marketing.

Gaming

- Nutzung von Gamification, um Menschen zu motivieren, sich einem umweltfreundlichen Lebensstil zu widmen.

2.3.3 Mobilität

Die Tendenz

Der Megatrend „Mobilität“ prägt unsere heutige Gesellschaft, die einem flexiblen, mobilen Lebensstil folgt, in dem feste Orte wie Arbeitsbüros und Lebensräume an Bedeutung verlieren. Die Menschen erwarten eine 24/7-Mobilität, da der traditionelle 9-zu-5-Rhythmus aufgrund steigender Erwartungen und Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen, die rund um die Uhr verfügbar sind, abnimmt.

Die weltweit steigende Mobilitätsnachfrage, insbesondere in den Schwellenländern (BRIC, Next Eleven), verursacht jedoch eine größere Belastung für die Umwelt, weshalb neue, nachhaltige Technologien entwickelt werden müssen. Neue mobilitätsbezogene Produkte und Geschäftsmodelle wie das Teilen von Autos und Fahrrädern gewinnen an Popularität.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Erhöhung der Anzahl von Personen, die im Home-Office arbeiten, um Mobilität zu vermeiden („dritte Plätze“).
- 24/7/365 Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Abnahme von Katalogen für z.B. Autos, Fahrräder usw.
- Abnahme von Benutzerhandbüchern für z.B. Autos, Fahrräder usw.
- Weniger gedruckte Zeitpläne, Straßenkarten usw. werden benötigt.

Verpackung

- Neue Pakete und Dienstleistungen für „Mobilität von Gütern“ (Transportlogistik) – kompatibel z. B. zu autonomen Autos und/oder Drohnen.

Schilder und Displays

- Mit autonomem Fahren sinkt die Nachfrage nach Schildern (dramatisch).
- Chance für Displays – Umgang mit Fahrzeug, Werbung, Unterhaltung (Innenausstattung).

Digitale Marketingagenturen

- Digitales Marketing über Displays in autonomen Fahrzeugen.

Gaming

- Gamification für den Umgang mit autonomen Fahrzeugen, E-Bikes etc.
- Spiele / Serious Gaming während der Fahrt mit autonomen Fahrzeugen.

2.3.4 Verstädterung

Die Tendenz

Heute lebt mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung in städtischen Siedlungen – und Prognosen zeigen, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Der Megatrend „Urbanisierung“ prägt diese Entwicklung und die Diffusion des urbanen Lebensgefühls. Die Zukunft der Städte ist intelligent, grün, nachhaltig, vernetzt und lebenswert.

Die Dynamik dieses Trends, insbesondere in Schwellenländern (BRIC, Next Eleven), führt jedoch zu großen Problemen wie mangelnden öffentlichen Verkehr, Infrastruktur und Wohnraum sowie Umweltdefiziten. Darüber hinaus führt die Landflucht aufgrund abnehmender Kaufkraft und mangelnder wirtschaftlicher Effizienz zum Verlust von Dienstleistungen wie Unternehmen, Schulen und öffentlichen Verkehrsmitteln in ländlichen Gebieten.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird einfacher – der Weg zur Arbeit nimmt ab.
- Die logistische Lieferkette ist verkürzt.
- Der regionale Wettbewerb steigt (regionale Konzentration von Unternehmen).

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Neue Märkte und Zielgruppen können entwickelt werden.
- Neue Dienstleistungen in der Logistik können eingerichtet werden.

Verpackung

- Die direkte Verbindung mit Kunden reduziert den Verpackungsaufwand.
- Es ist eine spezielle Verpackung für Nahlieferungen erforderlich (Gelegenheit für neue Produkte und Dienstleistungen).

Schilder und Displays

- Orientierung für Bewohner sowie Besucher in städtischen Siedlungen kann durch intelligente Displays gut unterstützt werden.

Digitale Marketingagenturen

- Die regionale Nähe einer Vielzahl von (potenziellen) Kunden eröffnet die Chance für neue Online-Offline-Lösungen / -Dienste.

Gaming

- Gamification als ein Instrument zur Unterstützung und Anleitung von Menschen in der Stadt und / oder Metropolregion (z. B. „Wie die Stadt funktioniert“).

2.3.5 Konnektivität

Die Tendenz

Alles ist verbunden – der Megatrend „Connectivity“ nennt die Bewegung zu einer Welt, die zunehmend in Netzwerken organisiert ist. Ob online oder offline, jeder pflegt vielfältige Verbindungen zu anderen und fast alle sind digitalisiert. Auch intelligente Geräte, die über das Internet miteinander verbunden sind und miteinander kommunizieren, werden immer alltäglicher. In jedem Bereich des Lebens, ob beruflich oder privat, sind sie miteinander verbunden und smart.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Wichtige Grundlagentechnologie zur Steigerung der Plattformökonomie (soziale und wirtschaftliche Aktivitäten werden durch eine Plattform erleichtert. Beispiele für Plattformen, die eine große Anzahl von (unterschiedlichen) Anbietern mit einer großen Anzahl von (potenziellen) Kunden verbinden, sind Amazon oder Uber.
- Potentielles Ergebnis: Veränderung des Unternehmertums – Plattformen vereinfachen die Suche nach den richtigen Partnern für eine Kooperation etc.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Zunahme crossmedialer Produkte und Dienstleistungen.
- Social-Media / Netzwerke werden für den Vertrieb immer wichtiger.

Verpackung

- Beschleunigung der intelligenten Verpackung ist möglich.
- Steigerung der interaktiven Verpackung (RFID).
- (Lieferungs-) Prozesse können durch intelligente Verpackung verfolgt werden
- Die Sicherheitskette kann verbessert werden (z. B. Transportkette von tiefgefrorenen Lebensmitteln).

Schilder und Displays

- „Ermöglicher“ für individuelle Interaktion am Point of Sale.

Digitale Marketingagenturen

- „Ermöglicher“ und Beschleuniger für mehr Mobile Marketing.

Gaming

- „Ermöglicher“ für Gamification auf mobilen Geräten.

2.3.6 Geschlechtsverschiebung / Diversität

Die Tendenz

Der Megatrend „Gender Shift“ steht für die Auflösung traditioneller Geschlechterrollen im Berufs- und Privatleben. Während mehr Frauen Führungspositionen und Work-Life-Balance-Modelle anstreben, die es ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren, beanspruchen Männer ihr Recht, Zeit mit ihren Familien zu verbringen. Veränderte Rollen- und Karrieremodelle werden große Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft haben

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Zunahme von weiblichen Unternehmern / Unternehmerinnen.
- Die Bedeutung von interkulturellen Lösungen nimmt zu.
- Neue Kundengruppen – personalisierte Produkte und Dienstleistungen.
- Vielfalt als wichtiges Merkmal, um die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber zu erhöhen.
- Wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit in interkulturellen Teams und multidisziplinären Projekten.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Potenzial für neue Produkte (z. B. Zeitungen / Zeitschriften), die auf Zielgruppen zugeschnitten sind, die nach Geschlecht, Nationalität, religiöser Orientierung usw. differenziert sind.
- Der Inhalt von Druckerzeugnissen kann unter Verwendung einer geschlechtsspezifischen Sprache, Fotos usw. individualisiert werden.

Verpackung

- Die Verpackung kann für spezifische Anforderungen unterschiedlicher Geschlechter oder unterschiedlicher Zielgruppen konzipiert werden (z. B. Lebensmittelverpackungen aufgrund religiöser Anforderungen (z. B. koscher, halal)).

Schilder und Displays

- Intelligente Displays können zielgerichtete Informationen zu z. B. Produkten am Point of Sale (Sprache, Kultur etc.) liefern.

Digitale Marketingagenturen

- Gezielte Marketingkampagnen können auf den jeweiligen Adressaten zugeschnitten werden, etwa hinsichtlich Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Behinderung etc. (Datenanalyse / Künstliche Intelligenz als Basistechnologie zur Identifizierung von Algorithmen).

Gaming

- Gamification kann verwendet werden, um für Vielfalt zu sensibilisieren.

2.3.7 Globalisierung

Die Tendenz

Der Megatrend „Globalisierung" prägt die fortschreitende Integration und Internationalisierung der Märkte mit den wachsenden gesellschaftlichen Auswirkungen vom Bildungssystem über die Privatsphäre bis hin zu den Beziehungen. Steigende Exporte und eine stärkere Einbindung der Schwellenländer (BRIC, Next Eleven) in den Welthandel führen zu einem Wirtschaftswachstum, das die Entwicklung einer neuen Mittelschicht in diesen Ländern fördert.

Die wirtschaftliche Dimension ist jedoch nur ein Teil davon: Die Grenzen zwischen den verschiedenen Kulturen werden fließender und die verschiedenen Lebens- und Konsumgewohnheiten werden vermischt.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Märkte werden internationaler – Risiko eines zunehmenden Wettbewerbs.
- Neue Kundengruppen.
- (Cross-) kulturelle Sensibilität wächst.
- Teams in Projekten sind mehr und mehr multikulturell.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Neue, kulturspezifische Inhalte / Produkte und Dienstleistungen.

Verpackung

- Individualisierte Verpackung (z. B. Lebensmittelverpackungen: unterschiedliche kulturelle Normen, Standards und Gewohnheiten müssen berücksichtigt werden).

Schilder und Displays

- Anzeigen aktivieren mehrsprachige Informationen, Nachrichten und Anweisungen

Digitale Marketingagenturen

- individuelle Marketingkampagnen erfordern ein tiefes Wissen über kulturelle Merkmale.

Gaming

- Spiele in verschiedenen Sprachen, aber auch auf die kulturellen Besonderheiten zugeschnitten.

2.3.8 Neue Arbeit

Die Tendenz

Der Megatrend „New Work“ ist das Ergebnis der radikalen Veränderungen, die Gesellschaft und Wirtschaft durchmachen. Es charakterisiert die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit durch Arbeitsflexibilisierung und den neuen Wert von Menschen in einer automatisierten, digitalisierten und globalisierten Arbeitswelt.

Die Transformation von einer industriellen zu einer Wissensgesellschaft, die auf der Schaffung immaterieller Werte beruht, wird zu veränderten Unternehmensstrukturen und zum Verhalten der Arbeitgeber führen. Die Belegschaft in Bereichen wie Service, Information und Kreativität wird zu einem Schlüsselfaktor für die Weltwirtschaft. Prozesse, Erfahrungen und Ideen werden immer wichtiger.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Unterstützender Faktor für das Unternehmertum in allen Teilsektoren.
- Chance für Arbeitgeber, unterschiedliche Führungsstile für verschiedene Gruppen im Unternehmen nebeneinander zu nutzen.
- Die Bedeutung des lebenslangen Lernens nimmt zu.
- Mehr Unabhängigkeit kann sich positiv auf Unternehmerinnen auswirken.
- Vielfältige Möglichkeiten für Mitarbeiter:
    - Work-Life-Learn-Balance wird immer wichtiger – und kann im Zeitalter der Digitalisierung viel einfacher gelebt werden.
    - Digitalisierung und Plattformen eröffnen Perspektiven für die Arbeit an eigenen Projekten.
    - Jobwechsel ist einfacher.
    - Unterstützungstechnologien bieten älteren Arbeitnehmern mehr Arbeitsmöglichkeiten.
- Neue Herausforderungen für Arbeitgeber:
    - Rekrutierung kann schwieriger werden – Anforderungen von Mitarbeitern sind anspruchsvoll und vielfältig.
    - Organisation der Arbeit wird komplexer.
    - Incentives gewinnen an Bedeutung für das Retention Management.
    - Neue Organisationsstrukturen müssen Hierarchien reduzieren und eine umfassende Beteiligung von Mitarbeitern an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen ermöglichen.

2.3.9 Kultur des Wissens (Wissensgesellschaft / Neues Lernen)

Die Tendenz

Scientia potentia est - Wissen ist Macht und in Zukunft werden mehr Menschen Zugang dazu haben können, wenn man die Errungenschaften der Digitalisierung betrachtet. Der Megatrend „Kultur des Wissens“ beschreibt den Wandel von einer industriellen zu einer sachkundigen Gesellschaft, in der die „Kultur des Wissens“ darüber entscheidet, ob Individuen, Unternehmen und Volkswirtschaften gut für die Zukunft gerüstet sind.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Zunehmendes Interesse am Lernen.
- Steigende Anfrage nach Informationen.
- Chance für weitere Marktsegmentierung.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Option für neue Produkte, z. Special Interest Magazine – in Kombination mit neuen Marketinglösungen.

Verpackung

- Wissenstransfer über die Verpackung.

Anmelden und anzeigen

- Potenzial für das Lernen vor Ort.
- Interaktives Lernen (Display, Mobilgerät).

Digitale Marketingagenturen

- Verantwortung für personenbezogene Daten (DSGVO)

Gaming

- Der Markt für ernsthafte Spiele steigt.
- Das Spektrum der Zielgruppen wird breiter.
- Der B2B-Markt wächst (private Unternehmen, Schulen, Universitäten).
- B2C-Markt entsteht und wächst

Assistenten werden Auswirkungen auf das gesamte Gesundheitssystem haben. Die Patienten werden selbstbewusster und autonomer, während Ärzte mit Forderungen nach mehr Transparenz und Selbstbestimmung konfrontiert werden und sich die Wahrnehmung von Gesundheitsexperten von „Göttern in Weiß“ zu „Dienstleistern in Weiß“ verschiebt.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Steigerung der Gesundheit (Pharma) und Wellness Produkte und Dienstleistungen.
- Das Bewusstsein von Arbeitnehmern und Unternehmern für die Gesundheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nimmt zu.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Potenzial für neue Produkte, Inhalte, Formate.

Verpackung

- Personalisierte pharmazeutische Produkte.

Anmelden und anzeigen

- Steigendes Potenzial für Informationen über Gesundheit und / oder Anweisungen für die Verwendung von Wellness-Produkten am Point of Sale.

Digitale Marketingagenturen

- Verfügbarkeit neuer Kanäle.

- Verantwortung für personenbezogene Daten (DSGVO).

Gaming

- Gamification im Gesundheitswesen und in der Altenpflege, um die Motivation zu verbessern und Compliance- und Therapiepläne zu unterstützen.
- Ernste Spiele zum Erlernen eines gesunden Lebensstils.

2.3.11 Individualisierung

Die Tendenz

Der Megatrend „Individualisierung“ etabliert eine neue Kultur der Wahl. Seit mehr als 100 Jahren ist die Gesellschaft geprägt von dem Streben nach mehr Autonomie und Selbstbestimmung sowie dem Niedergang klassischer Hierarchiemodelle. Menschen gestalten und zeigen ihre Identität und Persönlichkeit durch ihren Konsum und die Suche nach neuen Verbindungen. Wichtige Lebensentscheidungen werden verschoben, um möglichst viele Optionen so lange wie möglich zu behalten. So verändern sich traditionelle Lebensstile und das Bild einer traditionellen Familie wird durch frei gewählte Assoziationen wie Freunde oder themenbezogene Gemeinschaften ersetzt.

Die Wirtschaft kann das Potenzial dieses Megatrends nutzen, indem sie personalisierte Produkte und Dienstleistungen auf Basis modularer Konzepte entwickelt.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Zunahme von Unternehmern.
- Neue Kundengruppen.
- Neue Marktnischen.
- Steigende Nachfrage nach "Bestellmenge 1".

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Personalisierte Inhalte.

Verpackung

- Personalisierte Verpackung.
- Luxusverpackung.

Schilder und Displays

- Individuelle Adresse am Point of Sale über Interaktionsanzeige / Mobilgerät.

Digitale Marketingagenturen

- Personalisierte Kanäle und Inhalte.

Gaming

- Gamification für individualisiertes Lernen und Motivation.

2.3.12 Sicherheit

Die Tendenz

Der Megatrend „Safety & Security“ ist das Ergebnis der fortschreitenden Digitalisierung in allen Lebensbereichen und der damit verbundenen Risiken. Während sich staatliche Institutionen von ihrer Bereitstellung zurückziehen, übernehmen Unternehmen und Einzelpersonen zunehmend Verantwortung. Schließlich muss jeder Mensch mit den Risiken umgehen, die mit den Vorteilen digitaler Produkte und Dienstleistungen einhergehen.

Auswirkungen auf Arbeit und Organisation der Zukunft

- Sensibilisierung für Datensicherheit.
- Steigende Nachfrage nach sicheren Lösungen in jedem (digitalen) Markt.

Auswirkungen auf Teilsektoren

Print-Unternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

- Quelle für die Sammlung von Daten für vielfältige Analysen und Follow-up-Dienste.
- Anordnen von Sicherheit in der Kette (z. B. ISO-Standards).

Verpackung

- Steigende Nachfrage nach RFID - Produktkennzeichnung, auch in industriellen Produktionsprozessen.
- Anordnen von Sicherheit in der Kette (z. B. ISO-Standards).

Schilder und Displays

- Sicherheitshinweise vor Ort.

Digitale Marketingagenturen

- Quelle für enorme Datenmengen ("Big Data") für vielfältige Analysen und Follow-up-Services (B2B und B2C).
- Zunehmende Bedeutung der Cybersicherheit (DSGVO).

Gaming

- Zunehmende Bedeutung des Datenschutzes.

2.3.13 Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Kurz gesagt: Die Entwicklungen, die in den so genannten Megatrends zusammengefasst werden, bieten vielfältige Chancen für neue, individualisierte Produkte und Dienstleistungen, Kunden und Marktsegmente. Diese Entwicklung fördert tendenziell das Unternehmertum in den Kreativindustrien und darüber hinaus.

Mit unternehmerischen Kompetenzen im Blick auf die Megatrends und deren (möglichen) Auswirkungen auf Geschäftsmöglichkeiten werden einige Kompetenzen für das Unternehmertum in der Zukunft wichtig.

Die Analyse der Megatrends und deren Auswirkungen auf die zukünftige Arbeit (nicht nur) in den Kreativbranchen und auf die Teilsektoren in diesem Kapitel kann nur allgemeine Tendenzen aufzeigen. Die konkreten Auswirkungen und Konsequenzen müssen für das konkrete Unternehmen detailliert analysiert werden. Unternehmer müssen daher in der Lage sein, Trends und zukünftige Entwicklungen zu analysieren, um Konsequenzen für ihr individuelles Geschäft zu erkennen. Das bedeutet

- Verschiedene Informationsquellen zu Trends und Entwicklungen kennen und nutzen zu können (z. B. Handelsorganisationen, spezialisierte Berater, Wissenschaft, Universitäten und Forschungsinstitute).
- Grundlegende Methoden und Werkzeuge der „Folgenabschätzung“ kennen und anwenden zu können.
- aus einer Kunden- / Marktperspektive denken und planen zu können.
  Chancen und Risiken identifizieren zu können.
- In der „Philosophie“ von Geschäftsmodellen denken zu können.

Der Einfluss des Gigatrend Digitalisierung und der Megatrends sowie deren Relevanz für das zukünftige Geschäft in fast allen Industriezweigen machen deutlich, dass in Zukunft auch „normale“ Mitarbeiter mehr und mehr unternehmerische Fähigkeiten zeigen müssen. Später in der Forschung werden wir auf diese Kompetenzen ausführlicher zurückkommen.

2.4 Trends in den Bereichen Innovation (Management) und Unternehmertum

Auch durch die zunehmende Digitalisierung und die Entwicklung (und Verfügbarkeit) von Technologien wie Plattformen haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmertum und Innovationsmanagement stark verändert. Zum Einfluss der oben beschriebenen Entwicklungen wurden in den letzten Jahren einige neue Ansätze in der Organisationsentwicklung entwickelt.

In den letzten Jahren hat sich sowohl in der Forschung als auch in der Praxis viel getan in den Bereichen Innovation / Innovationsmanagement, Entrepreneurship und organisatorischer Wandel. Diese Veränderungen stehen in engem Zusammenhang mit der digitalen Transformation bzw. der Zunahme digitaler Werkzeuge als einer Art von Schlüsseltechnologien zur Einführung neuer Formen zur Durchführung von Innovationsprozessen, zur Gestaltung der Zusammenarbeit oder zur Organisation der Arbeit von Einzelpersonen.

Innovations- und Innovationsmanagement

Das traditionelle Verständnis von Innovationen, die in einem systematischen sequenziellen Prozess entstehen, der von der Idee bis zur erfolgreichen Verbreitung auf dem Markt geplant und organisiert werden kann, ist immer noch lebendig. Die zugrunde liegende Strategie der Innovation, Kunden und Lieferanten über Ansätze wie „Lead-User-Konzept“ oder „Open-Innovation“ in den Innovationsprozess zu integrieren, führt jedoch zu so genannten inkrementellen Innovationen (Jánszky / Abicht 2013: 173).

Im Zeitalter der Digitalisierung mit ihrer hohen Veränderungsgeschwindigkeit haben sich die strategischen Annahmen grundlegend geändert (Rogers 2016: 7):
– Änderungen der strategischen Annahmen vom analogen zum digitalen Zeitalter –

VON:

- Entscheidungen basierend auf Intuition und Seniorität
- Das Testen von Ideen ist teuer, langsam und schwierig
- Experimente werden selten von Experten durchgeführt
- Herausforderung der Innovation ist es, die richtige Lösung zu finden
- Fehler werden um jeden Preis vermieden
- Der Schwerpunkt liegt auf dem „fertigen“ Produkt

ZU:

- Entscheidungen basierend auf Tests und Validierungen
- Das Testen von Ideen ist billig, schnell und einfach
- Experimente wurden ständig von allen durchgeführt
- Die Herausforderung der Innovation besteht darin, das richtige Problem zu lösen
- Misserfolge werden früh und billig gelernt
- Der Fokus liegt auf minimal realisierbaren Prototypen und Iterationen nach dem Start

Die aktuelle Innovationsdiskussion ist geprägt von Geschäftsmodellinnovationen, das heißt: Der wirtschaftliche Erfolg hängt nicht mehr primär von neuen Produkten, neuen Dienstleistungen oder neuen Prozessen, sondern von neuen Geschäftsmodellen ab. Innovation ist nicht das Ergebnis technologischer Entwicklung und Markt-/Kundenanalysen, sondern einer neuen Definition der Spielregeln in fast allen Branchen (Jánszky / Abicht 2013: 173f.). Die Protagonisten dieser (R-) Evolution sind vor allem Unternehmer und Start-Ups („Rulebreaker"), die ihre Ideen außerhalb der Strukturen etablierter Unternehmen pushen. Diese Entwicklung wird als „disruptive Innovation" zusammengefasst – ein Begriff, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. *(Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder diese vollständig vom Markt verdrängen.)* Die Zukunftsforscher Jánszky und Ablicht prognostizieren, dass sich diese Entwicklung ab dem Jahr 2020 aus drei Gründen verändern wird (Jánzsky / Abicht 2013: 174f.):

1. Es wird einfacher sein, Innovationen zu kopieren. Start-ups werden ihren Nutzen verlieren, um neue Ideen entwickeln und testen zu können, da Schnelligkeit für das Überleben im Wettbewerb unerlässlich ist.
2. Etablierte Konzerne lernen, im Einklang mit den Vorstellungen von Start-ups zu handeln und diese in ihre Strukturen zu integrieren. Sie werden „Rulebreaker-Teams" etablieren, die unabhängig von den starren Strukturen des Konzerns agieren können – ohne Hierarchien und strikte Meldepflicht.
3. Die Art von Innovation: Geschäftsmodellinnovationen sind oft ziemlich nah an den Stärken großer Unternehmen.

Als Konsequenz schätzen Jánszky und Abicht, dass die Regelbrecher in der (nahen) Zukunft ihre Visionen nicht unbedingt durch die Gründung eines Start-ups fördern werden. Bevor sie ihr eigenes Geschäft gründen, werden sie von Konzernen eingestellt (gekauft).

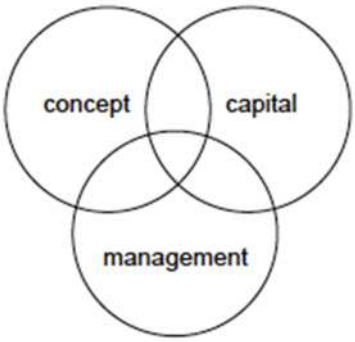
Mittlerweile hat sich diese Entwicklung – von Jánszky und Abicht 2013 illustriert – weitgehend durchgesetzt: Die ehemaligen Start-ups wie Airbnb, Amazon, Google, Uber haben einerseits gut etablierte Branchen gestört und andererseits haben sich diese Unternehmen zu Sorgen entwickelt mit Tausenden von Mitarbeitern (ohne ihre Innovationskraft zu verlieren). Ein anderes Beispiel sind die etablierten Unternehmen der Automobilindustrie. Da die bahnbrechenden Innovationen in E-Mobilität und autonomem Fahren überwiegend von Start-ups oder Unternehmen außerhalb der Automobilindustrie umgesetzt werden, kooperieren sie zunehmend mit innovativen Start-ups – oft im Silicon Valley.

Die Folgen der oben beschriebenen Entwicklungen und Prognosen sind vielfältig:

- Die aufkommende Rolle von Geschäftsmodellinnovationen eröffnet Unternehmern und Start-ups neue Möglichkeiten.
- Der neue strategische Ansatz vieler etablierter Konzerne eröffnet neue Möglichkeiten für Arbeitnehmer mit Unternehmergeist.
- Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die Mitarbeiter mit unternehmerischen Ambitionen und Innovationsgeist einstellen wollen, vor einer neuen Herausforderung: Die Entscheidung von (jungen) Einzelunternehmern basiert auf folgenden Kriterien (Jánszky / Abicht 2013: 177):
    - Ist der Job / das Projekt eine echte Herausforderung? Ist es intellektuell anregend?
    - Ist das Projekt sinnvoll? Ist es ein lösungswürdiges Problem?
    - Werde ich mit interessanten Leuten zusammenarbeiten? Gibt es nette Kollegen?

Entrepreneurship

In den letzten Jahren hat sich auch das Verständnis von Unternehmertum verändert. Einer der bekannten Protagonisten einer neuen Art von Unternehmertum ist der deutsche Professor und Unternehmer Günter Faltin (Faltin 2017). Seine Hauptthese ist, dass ein Unternehmer kein „Alleskönner" sein muss, der alles um die Führung eines Unternehmens weiß. Aufgaben wie Kommunikation, Logistik, Buchhaltung etc. können an externe Spezialisten delegiert werden. Nach Faltin unterscheiden sich die Kompetenzen eines Unternehmers (siehe unten).



Ausgangspunkt von Faltins Kritik ist das traditionelle Verständnis von Entrepreneurship – und damit der „typische“ Inhalt in Entrepreneurship-Bildung und Training sowie die Struktur des Unterstützungssystems für Unternehmer (Beratung etc.).

Das traditionelle Verständnis der Anforderungen an einen Unternehmer konzentriert sich auf drei Aspekte: Kapitalbeschaffung, Management und Konzeptentwicklung (siehe Abb. 6):

Traditionelles Verständnis von Unternehmertum / Anforderungen an Unternehmer (Quelle: Faltin 2017: 54).

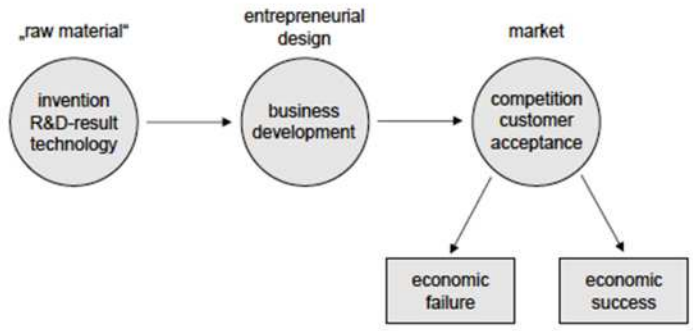
Das traditionelle Kompetenzprofil eines Unternehmers umfasst folgende Aspekte und Themen:

- Buchhaltung.
- Kontoabgleich
- Controlling.
- Gesetz (Arbeit / Arbeit, Steuern usw.).
- Management und Organisation.
- Führung.
- Marketing und Vertrieb.
- Kommunikation.
- Finanzen.
- Öffentlichkeitsarbeit.
- Logistik.
- Professionelle Erfahrung.

Faltin weist auf zwei Aspekte dieses Ansatzes hin, die nicht der Realität entsprechen:

- Die Formulierung „Patent + Wissen in der Betriebswirtschaftslehre = erfolgreiche Gründung / Unternehmer“ ist Teil dessen, was er das „europäische Paradoxon“ nennt (Faltin 2015: 87f.) Und dieses Verständnis gilt nicht für den modernen Kodex des Unternehmertums.
- Nur sehr wenige Personen verfügen über die Kompetenzen und sind in der Lage, Kapital aufzunehmen, ein Unternehmen zu führen und ein stabiles Geschäftskonzept zu entwickeln (siehe Abb. 7).

In seinem Ansatz stellt er das Geschäftskonzept in den Mittelpunkt der Gründung eines Unternehmens – und die oben genannten (administrativen) Funktionen werden durch Kooperationen organisiert. Erfindungen, Forschungsergebnisse und / oder Patente sind nur „Rohstoffe“. Das Geschäftskonzept ist das notwendige Bindeglied zwischen diesem Rohstoff und dem wirtschaftlichen Erfolg auf dem Markt. Faltin nennt es „Unternehmerisches Design“ (siehe Abb. 7): – Erfolgsfaktoren für Start-ups – (Quelle: Faltin 2017: 57)



Um erfolgreich zu sein, muss das unternehmerische Design „nutzerorientiert“ sein und einigen Prinzipien folgen: Einfachheit, Skalierbarkeit, „White-Label“-Lösung, Minimierung von Risiken, experimenteller Pre-Start, intelligentes Prototyping.

Faltin nennt seinen Ansatz „Fundament in Modulen / Komponenten“. In dieser Denkweise ist der Unternehmer so etwas wie ein Moderator eines Prozesses, der die verschiedenen Aufgaben im Zusammenhang mit der erfolgreichen Führung eines Unternehmens koordiniert und koordiniert.

Die Kernkompetenzen eines Unternehmers sind eng mit dem Geschäftskonzept verbunden – das moderne Profil von Qualifikationen / Kompetenzen / Fähigkeiten eines erfolgreichen Unternehmers deckt die Fähigkeit ab (Faltin 2017: 86)

- Trends und technologische Entwicklungen frühzeitig erkennen.
- ein innovatives (Geschäfts-) Konzept zu entwickeln.
- das Konzept umzusetzen.
- die Mitarbeiter (und Geschäftspartner) des Konzepts inspirieren.
- das Konzept an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen.

Es gibt einige andere Autoren wie Steve Blank (Blank 2014) oder Eric Ries (Ries 2013), die auch das traditionelle Verständnis von Unternehmertum kritisieren und es im digitalen Zeitalter als weitgehend ungeeignet bewerten. Sie stehen im Einklang mit Faltin und haben auch neue Ansätze bzw. Methoden für das Unternehmertum entwickelt: Lean-Start-up (Ries) und Customer Development (Blank / Dorf).

- **Lean-Start-up** (Ries 2013):
  Die Methode Lean-Start-up zielt darauf ab, das Ausfallrisiko zu minimieren. Es konzentriert sich auf einen Feedback-Loop-Prozess namens „Build-Measure-Learn-Cycle“. Zentrales Element der Methode ist die Definition und Entwicklung eines Prototyps. Dieser Prototyp wird im nächsten Schritt getestet – erfüllt er die Kundenbedürfnisse? Die Methode besteht aus fünf Prinzipien:
  1. Unternehmer können überall gefunden werden: Start-up ist eine Art von Organisation mit dem Ziel, neue Produkte und Dienstleistungen unter extrem unsicheren Umständen zu schaffen. Unternehmer arbeiten sowohl in Start-ups als auch in einem etablierten Unternehmen.
  2. Unternehmertum ist Management: Ein Start-up ist eine Organisation, die Führungskompetenzen braucht, die auf den Kontext extremer Unsicherheit zugeschnitten sind.
  3. Validierte Lernprozesse: Zentrales Ziel eines Start-ups ist es, zu lernen, wie man ein stabiles Geschäftskonzept entwickelt.
  4. Bauen - messen - lernen: Die Grundaktivität eines Start-ups besteht darin, Ideen in Produkte umzusetzen, die Reaktion / Akzeptanz der Kunden zu messen und zu lernen, ob man die Produkte und / oder das Geschäftsmodell im Auge behält oder verändert.
  5. Die Innovation ausbalancieren: Zu den erfolgreichen Start-up-Aktivitäten gehören auch "langweilige" administrative Dinge: Meilensteine definieren, Erfolge messen, Prioritäten setzen. Dies sollte die Eigenverantwortung der Unternehmer fördern.

- **Customer Development** *(Kundenentwicklung)* (Blank / Dorf 2014)
  Diese Methode ist ein Framework für Start-ups mit 4 Schritten, die es unterstützen, (neue) Kunden zu gewinnen, innovative Produkte zu entwickeln und zu validieren. Es hat eine hohe Relevanz für die Lean-Start-up-Methode.
  1. Customer Discovery In dieser Phase werden Experimente entwickelt, die Annahmen zu einem (neuen) Geschäftsmodell validieren können. Interviews mit potenziellen Kunden werden geführt - die Ergebnisse der Interviews werden ausgewertet.
  2. Kundenvalidierung: Dieser Schritt dient zum Testen der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells. Preismodelle, Akquisition von Kunden und Vertriebskanäle werden getestet.
  3. Kundenerstellung: In dieser Phase ist die Akquise von Kunden von zentraler Bedeutung, um eine nachhaltige Nutzerbasis aufzubauen.
  4. Firmenaufbau: Die "typischen" Organisationsstrukturen werden aufgebaut (z. B. Marketing, Vertrieb) - das Start-up verwandelt sich in ein "echtes" Unternehmen.

In enger Verbindung mit den beschriebenen Methoden wie

- Geschäftsmodellgenerierung (CANVAS) und
- Design-Thinking

sind wichtige Kompetenzen für Unternehmer.

Abgesehen davon ist das Grundwissen in der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor relevant für das Unternehmertum – aber es gibt grundlegende Veränderungen in den „Kernfragen" der Betriebswirtschaft. Die Entwicklungen, die sich mit dem Begriff „Crowd- #" (Pechlaner / Poppe 2017) zusammenfassen lassen, haben einen tiefgreifenden Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Wissen. Vor allem die Finanzierung hat sich grundlegend geändert („Crowdfunding").

Der Katalog grundlegender betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten für Unternehmer muss um Themen wie Crowdfunding, Social Media, neue Organisationskonzepte, neue Führungskonzepte, (virtuelle) Kooperation etc. bereichert werden.

3. Zielgruppen – Merkmale und spezifische Herausforderungen

Zielgruppen des Thrive!-Projekts sind junge Unternehmer / Start-ups (Unternehmen jünger als 5 Jahre), Mitarbeiter mit Unternehmergeist / Unternehmen mit Wachstumspotenzial (älter als 5 Jahre) und weibliche Unternehmer.

3.1 Jungunternehmer

In den letzten 20 Jahren wurden mehrere Ursachenanalysen zum Scheitern von Start-ups sowie von älteren Unternehmen durchgeführt und auf dieser Basis wurden viele Typologien von „typischen" Lebenszyklusmodellen und Wachstumskrisen entwickelt.

Eine aktuelle Dissertation von Michael Neumann (Neumann 2016) zeigt exemplarisch 4 „typische" Krisen als Ursache für das Scheitern aufgrund spezifischer Haftungen:

- Verbindlichkeiten der Neuheit.
- Verbindlichkeiten der Größe.
- Verbindlichkeiten der Jugend. *(Jugendaltern, Wachstum?)*
- Verbindlichkeiten der Veralterung. *(Überalterung, Wertverlust?)*

Die ersten drei Punkte sind überwiegend bei Start-ups zu finden, da sie oft Herausforderungen wie fehlende Ressourcen oder Fähigkeiten, fehlender Akzeptanz bei Kunden, Banken etc. oder Fehlern des Managements gegenüberstehen (z. B. aufgrund fehlender betriebswirtschaftlicher Kenntnisse: „Dem Unternehmen oder dem Team von dot.com fehlt es an Fähigkeiten, um das Geschäft auf den Weg zu bringen" (Kubr 2002: 343).

Neumann zeigt, dass Versagen nicht nur das Ergebnis von unmittelbar sichtbaren Ursachen von Krisen oder Insolvenzen ist. Er behauptet, den gesamten Lebenszyklus des Unternehmens ausgeklügelt zu betrachten (vgl. Neumann 2016: 48ff.). So können Sie die vielen verschiedenen Gründe für den Fehler erkennen.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Junge Unternehmer brauchen

- in vielen Fällen vertiefte Kenntnisse in (grundlegenden) betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten.
- spezifische Managementinstrumente für den Umgang mit Krisen (Krisenmanagement).
- ein funktionelles Frühwarnsystem.
- und auf der Ebene der persönlichen Kompetenzen
- eine gute Selbstverwaltung.
- Elastizität / Gesundheitsmanagement.
- Junge Unternehmer arbeiten oft als Mikropreneure oder Solopreneurs – besonders, wenn sie ihr Geschäft beginnen. Deshalb brauchen sie auch Fähigkeiten in

- Nutzung von Plattformen zur Erlangung von Mandaten (z. B. Spezialist als Freelancer).
- Teamarbeit – Teams mit Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen und Disziplinen.
- Vernetzung, z.B. um eine kontinuierliche Beschäftigung zu unterstützen.
- Ein gutes Projekt-Management, um verschiedene / parallele Jobs zu koordinieren.

3.2 Mitarbeiter mit Unternehmergeist / Unternehmen mit Wachstumspotenzial

Die Ausführungen zu den spezifischen Verpflichtungen in 3.1 sind auch für Unternehmen mit Wachstumspotenzial wirksam. Aber es gibt einige spezifische Aspekte in Bezug auf die Zielgruppe „Mitarbeiter mit Unternehmergeist, die in Unternehmen arbeiten“. Im Gegensatz zu Unternehmern, die selbstständig (eigenverantwortlich) arbeiten, besteht ihre Herausforderung darin, Innovationsprojekte (für neue Produkte, Dienstleistungen oder zur Erschließung neuer Kundengruppen oder Märkte) erfolgreich durchzuführen.

Sie müssen damit umgehen

- die Koordination von - in den meisten Fällen – sehr komplexen Projekten / Strukturen.
- viele verschiedene / verschiedene Mitglieder im Projektteam – interne und externe Partner. Die externen Partner können Firmen und / oder Solopreneure / Freelancer sein (oft mit eigenen Zielen).
- die Einbettung in die – oft „altmodischen“ – Strukturen des Unternehmens.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Mitglieder dieser Zielgruppe brauchen

- ausgereifte Fähigkeiten im Projektmanagement (im Hinblick auf die Digitalisierung insbesondere mit modernen Konzepten im Projektmanagement wie agiles Projektmanagement, Scrum etc.).
- Fähigkeiten in der Kommunikation.
- Kompetenzen in der Führung.

Bogottet al. (2017) betonen die Bedeutung von Soft Skills für den Erfolg in Start-ups und liefern praktische Hinweise für die Kompetenzen von Mitarbeitern in Start-ups – die auch für Mitarbeiter in Unternehmen mit Wachstumspotential genutzt werden können:

- Kommunikationsfähigkeit und zwischenmenschliche Fähigkeiten
  In Start-ups und jungen Unternehmen sind die Strukturen, Prozesse und Arbeitsabläufe oft nicht strikt definiert und auch die Verantwortlichkeiten sind oft nicht eindeutig. Kommunikation spielt daher eine zentrale Rolle für Gründer und Mitarbeiter, um Arbeit und (interne) Kooperation zu organisieren, Hintergründe von Entscheidungen zu erläutern, mit Kunden, externen Experten etc. in Kontakt zu treten.
- Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten, Elastizität
  Die Arbeit in Start-ups beinhaltet ein hohes Potenzial für Rückschläge in Projekten, häufigen Objektwechsel, Meilensteine, nicht planbare Arbeitszeit, alternative Projektteams etc. Um diese Herausforderungen der Unsicherheit bewältigen zu können, müssen Mitarbeiter haben eine große Frustrationstoleranz und ein gesundes Selbstmanagement.
- Engagement
  Anforderungen für Mitarbeiter in einem Start-up sind hoch, die Arbeitsbedingungen sind oft ein bisschen chaotisch und nicht kalkulierbar. Engagement in einem Start-up und in jungen Unternehmen umfasst oft z. B. Zahlungseinschränkungen, Urlaub etc. Es bedarf einer hohen Motivation und einer unternehmerischen Denkweise.
- Innovationsfähigkeit
  Das Kernkapital von Start-ups sind Innovationen. Innovationskraft umfasst Kreativität, die Fähigkeit, technologische Entwicklungen und Trends zu beobachten und in das Geschäft des Unternehmens zu integrieren.
- Anpassungsfähigkeit / Flexibilität
  Mitarbeiter müssen mit neuen Situationen wie neuen Kollegen oder Teammitgliedern, neuen Strategien, neuen Kunden, neuen Kooperationspartnern usw. umgehen können.
- Zeit- und Selbstmanagement
  Ein gutes Selbstmanagement umfasst die Fähigkeit, Ziele zu setzen, Prioritäten für das

Gesundheitsmanagement zu setzen, um eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen, und unterstützt die Mitarbeiter in Start-ups bei der Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen.

- Fähigkeit zur Teamarbeit, interkulturelle Kompetenz
  Start-ups in der Kreativwirtschaft sind durch Teams gekennzeichnet, die oft aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Disziplinen, kulturellem Hintergrund usw. bestehen – und sie arbeiten oft in einem internationalen Kontext. Verständnis der Besonderheiten verschiedener Kulturen, Empathie und die Fähigkeit, mit Diversität umzugehen, sind essentiell.
- Networking
  Networking ist wichtig, um eine Stelle in einem Start-up zu finden, die Arbeit im Unternehmen zu organisieren, mit potenziellen Partnern in Kontakt zu treten, z. B. für Innovationsprojekte, zukünftige Kunden – und nicht zuletzt um die eigene Karriere voranzutreiben, z. B. Identifizierung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Unternehmens.

Unter dem Motto „Mitarbeiter mit unternehmerischen Ambitionen in Unternehmen mit Wachstumspotential" übernimmt das Senior Management eine wichtige Rolle, um die Innovations- / Projektmanager zu unterstützen.

In seiner Analyse zeigt Eder (2016), was das Management tun kann, um den Prozess zu erleichtern:

- Fähigkeit, organisatorisches Lernen zu fördern.
- Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen (Menschen arbeiten für kurze Zeit in flexiblen Teams zusammen).
- Fähigkeit, eine Atmosphäre zu schaffen, um neue Ideen / „Start-up-Kultur" zu generieren:
  - Kultur des „Trial-and-Error".
  - Lernprozesse.
  - Kreativität.
  - Arbeiten ohne strenge Regeln.
  - Minimiere Routinen.
  - Trennen Sie das Team von der „Kernorganisation".
  - Mitarbeitern erlauben, an eigenen Projekten zu arbeiten / eigene Ideen zu fördern.
- Fähigkeiten in Kommunikation und Verhandlung.
- Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation (Vernetzung).

3.3 Unternehmerinnen

Ein zentraler Grund dafür, dass sie in Bezug auf männliche Unternehmer stark unterrepräsentiert sind (siehe Global Entrepreneurship Monitor), ist, dass junge Frauen im Vergleich zu jungen Männern eine weniger positive Wahrnehmung in Bezug auf unternehmerische Kompetenzen haben:

- Fehlende Selbstwirksamkeit.
- Geringer Zugang zu unternehmerischen Vorbildern.
- Weniger Vertrauen in ihre Fähigkeit, ein Geschäft zu führen.

Bin Shmailan (2016) gibt einen Überblick über „typische" Merkmale von Unternehmerinnen und Unternehmern im Allgemeinen auf der Grundlage einer Recherche der einschlägigen Literatur. Die aufgeführten Punkte in der folgenden Tabelle decken fünf Aspekte ab: Risikotoleranz, Finanzierung, Management, Motivation und Netzwerk. – Tabelle 4: Merkmale männlicher und weiblicher Unternehmer – (Quelle: Bin Shmailan 2016: 3ff.)

Männliche Unternehmer	**Weibliche Unternehmer**
Allgemeine Charakteristiken	
Einfache Entscheidungsfindung	Schwierigkeit, Entscheidungen zu treffen
Das Geschäft konzentriert sich auf Wirtschaft und Kosten	Das Geschäft konzentriert sich auf soziale Beiträge und Qualität
Bereit, finanzielle Risiken einzugehen	Konservativer, wenn es um finanzielle Risiken geht
Aufgabenorientierte Manager	

Geschäftsherstellung und Konstruktion	Konzentrieren Sie sich auf gute Beziehungen zu Mitarbeitern Kleinhandel und Serviceorientierung
Risikotoleranz	
Weniger besorgt über Gefahren im Geschäftseigentum haben das Gefühl, genug Informationen zu haben Benötigen weniger soziale Unterstützung, um Geschäft zu beginnen Bereit, im Geschäft zu versagen Risikoneigung im Allgemeinen	Mehr Sorgen über Gefahren im Geschäftseigentum Benötigen detailliertere Informationen Benötigen soziale Unterstützung, um Geschäft zu beginnen Weniger bereit, im Geschäft zu versagen Im Allgemeinen ungünstig
Finanzierung	
Mehr Kapital Mehr Schulden Banken vertrauen eher Männern Einfacher Zugang zu Kapital	Weniger Kapital Geringe Verschuldung Ein Mangel an Erfolgsbilanz für die Finanzierung Banken trauen Frauen eher weniger kein leichter Zugang zu Kapital
Motivation	
Äußerlich fokussiert Starke Initiative Mehr Geld verdienen Vorkenntnisse	Autonom Mehr positiv Guter gesunder Menschenverstand Denkt kritisch Sehr aggressiv Eigener Chef Erreichen ein Gefühl der Leistung/Erfüllung
Management	
Logische Denker Orientierte Führer Erweitern ihre Geschäfte Aggressiver, wenn es um die Erweiterung geht	Intuitive Denker Kommunikatives und expressives Verhalten Kommunikationsfähigkeiten sind ausgezeichnet Verstehen die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter Erweitern Sie ihre Geschäfte Vorsichtig und konservativ über Expansion
Networking	
Großes Netzwerk Organisationen Mehr Zugriff auf das Netzwerk	Kleines Netzwerk Familie und Freund Weniger Zugriff auf das Netzwerk

Einige weibliche Eigenschaften passen gut zu den Anforderungen der Zukunft, z. B.

- ihr demokratisch orientierter bzw. partizipativer Managementstil entspricht den Bedürfnissen nachhaltiger Organisationen,

- ihr unternehmerischer Fokus auf einen Beitrag zur Gesellschaft und auf die Erhaltung der Qualität entspricht den Erwartungen junger motivierter Mitarbeiter und / oder Mitarbeiter mit unternehmerischen Ambitionen in Bezug auf eine „sinnvolle“ Arbeit.

Diese Kompetenzen unterstützen tendenziell das Engagement von Unternehmerinnen in der Kreativwirtschaft der Zukunft. Auf der anderen Seite besteht eine spezifische Nachfrage nach männlichen Unternehmern, um diese Fähigkeiten zu entwickeln.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Einige Barrieren können nicht oder kaum durch Bildung oder Ausbildung gelöst werden (z. B. Zugang zu Netzwerken, die von Männern dominiert werden, oder das Vertrauen der Banken in die unternehmerischen Fähigkeiten von Frauen). Um die Netzwerkaktivitäten (und auch die Motivation) von Unternehmerinnen zu unterstützen, gibt es Initiativen, z. B. wie „FRAUEN unternehmen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (http://www.existenzgruenderinnen.de/EN/Home/home_node.html).

Aus den oben dargestellten Ergebnissen lassen sich jedoch auch einige Hinweise auf spezifische Kompetenzen für Unternehmerinnen ableiten, die durch Bildung und Ausbildung entwickelt werden könnten:

- Verbesserung der Bereitschaft / Fähigkeit, finanzielle Risiken einzugehen, z. B. Verhandlungen mit VC und Banken.
- Unterstützung der Entscheidungsfindung, z. B. durch Methoden und Werkzeuge, die den Entscheidungsprozess beschleunigen.
- Work-Life-Balance/-Mischung.

4. „Kreativwirtschaft der Zukunft“ – ein neues Ökosystem

Innovation und Entrepreneurship in den Kreativbranchen der Zukunft werden unter ganz anderen Rahmenbedingungen stattfinden als heute.

Ein zentrales Ergebnis der Schreibtischforschung ist, dass die Chancen für Entrepreneurship und erfolgreiche Innovationen entsprechend den Entwicklungen unter dem Dach der digitalen Transformation steigen werden. Die meisten Megatrends bieten vielfältige Möglichkeiten für neue Produkte und Dienstleistungen. Digitale Tools wie Plattformen unterstützen Menschen mit Unternehmergeist dabei, ihre Ideen und Geschäftsmodelle erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Auf der anderen Seite werden sich die Arbeitsbedingungen dramatisch ändern. Gut ausgebildete Menschen, die ihre Kompetenzen ständig verbessern und auf dem neuesten Stand halten, haben sehr gute Perspektiven für eine erfolgreiche Karriere. Menschen mit niedrigeren Qualifikationen, die Routinejobs ausführen, werden schlecht bezahlt und sehen sich der Gefahr gegenüber, dass ihre Arbeit von Robotern übernommen wird und sie ihre Arbeit verlieren.

Es gibt verschiedene Akteure im System, die in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten:

- Ein „typisches“ Unternehmen besteht aus leistungsstarken Mitarbeitern, die hauptsächlich an Innovationen und neuen Geschäftsmodellen arbeiten. Sie haben ein hohes Maß an Unternehmergeist und neigen oft dazu, ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Unternehmen müssen durch geeignete Anreize Mitarbeiter binden. Die zweite Gruppe sind die angestellten Wissensarbeiter. Sie sind überdurchschnittlich qualifiziert und führen anspruchsvolle Aufgaben in der Betriebswirtschaft aus. Die Routinejobs werden von „microjobbers“ (oft Crowdworkern – auch genannt: (digitale) Tagesarbeit) ausgeführt. Im Rahmen ihrer Innovationsaktivitäten kooperieren diese Unternehmen mit anderen Unternehmen, Start-ups, Freelancern und / oder Einzelunternehmer.
- Start-ups sind kleine und mittlere Unternehmen – oft jünger als 5 Jahre. Sie führen eigene Innovationsprojekte durch und/oder kooperieren mit anderen Unternehmen und/oder Freelancer und/oder Einzelunternehmer.
- Einzelunternehmer sind oft bereit, ein eigenes Unternehmen zu gründen und arbeiten daher an eigenen Projekten, aber sie verkaufen ihr Know-how auch an Unternehmen – oft auf Tagesbasis.

- Freelancer sind Einzelunternehmern ähnlich. Sie arbeiten auch alleine und verkaufen ihr Fachwissen an Unternehmen, die an innovativen Projekten teilnehmen. Im Gegensatz zu Einzelunternehmern haben sie keine Ambitionen, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Das Umfeld für Unternehmertum ist sehr dynamisch und volatil. Unternehmer und Mitarbeiter mit Unternehmergeist müssen in der Lage sein, in den vielfältigen sich verändernden Konstellationen von Teams und Projektpartnern erfolgreich zu arbeiten – oft in parallelen Projekten, lang- und kurzfristig ...

Mit dem Hintergrund des Thrive!-Projekts gehören Unternehmer in Start-ups, Solopreneurs und Freelancer zur Zielgruppe „Jungunternehmer“ und die Mitarbeiter in Start-ups und die leistungsstarken Mitarbeiter in Unternehmen mit Wachstumspotenzial bilden die zweite Zielgruppe. Die Zielgruppe „weibliche Unternehmer“ findet sich in beiden Kategorien.

5. Zukünftige Unternehmensprofile in der Kreativwirtschaft

In diesem Kapitel versuchen wir ein Bild von zukünftigen Unternehmensprofilen in der Kreativbranche zu zeichnen. Dies geschieht für die fünf Subsektoren, die für das Thrive!-Projekt ausgewählt sind:

- Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen
- Verpackung
- Schilder und Displays
- Digitale Marketingagenturen
- Spielen

Die Ergebnisse der Sekundärforschung werden in einem Szenario 2026 zusammengeführt, das EINE vorstellbare Situation beschreibt.

Dem Szenario folgt ein CANVAS. Die CANVAS zeigt die Vielfalt denkbarer Unternehmensprofile, die sich bei der Kombination der verschiedenen Elemente des Geschäftsmodells CANVAS ergeben – und unterstreicht, dass es nicht das „einzig wahre“ Unternehmensprofil in der Branche geben wird.

Und: Aufgrund der zunehmenden Konvergenz nicht nur von Technologien, sondern auch von Branchen, Märkten etc. wird es 2026 vielleicht nicht mehr die variablen Subsektoren in der Kreativwirtschaft geben.

Jedes Kapitel enthält auch Informationen über die Implikationen für unternehmerische Kompetenzen.

5.1 Druckunternehmen mit integrierten Marketing-Lösungen

Szenario 2026

Die Druckindustrie mit integrierten Marketinglösungen als Teilbereich der Kreativwirtschaft hat sich in den letzten Jahren insbesondere im Zuge der digitalen Transformation erheblich weiterentwickelt. Dieser Trend führt zu einem wirtschaftlichen Aufschwung und weitreichenden Veränderungen in der Branche.

Von der Geschäftskundenseite werden sowohl in analogen als auch in digitalen Marketingstrategien weitgehend individualisierte und personalisierte Inhalte nachgefragt. Die Vielfalt der verschiedenen Marketinglösungen besteht beispielsweise aus aufwändig bedruckten Produkten sowie programmierten mobilen Anwendungen, Landingpages *(Zielseite, selten auch Marketingpage, ist eine speziell eingerichtete Webseite, die nach einem Mausklick auf ein Werbemittel oder nach einem Klick auf einen Eintrag in einer Suchmaschine erscheint.)* oder Bannerwerbung. Ein weiterer Trend, der sich weiter verstärkt, ist ein crossmedialer Marketingmix, in dem beispielsweise PURLs *(Ein Persistent Uniform Resource Locator oder PURL ist ein Identifikator in Form einer URL, der nicht auf eine Internet-Ressource verweist, sondern mittelbar auf einen Linkresolver, der die tatsächliche, aktuelle URL der Ressource zurückgibt.)* in Printprodukte integriert werden.

Geschäftskunden fordern zudem Full-Service-Angebote von Druckdienstleistern für ihre individuellen Marketinglösungen. Dazu gehören Faktoren wie Lieferzeit (Just-in-Time), hohe Qualität und kostenoptimierte Preise, die für die Kunden immer wichtiger werden. Gleichzeitig erwarten Geschäftskunden kostengünstige

Alternativen zum Speichern ihrer Aufzeichnungen (z. B. Endbenutzerdaten). Data-driven Marketing-Lösungen in Verbindung mit visuellen Effekten für Endbenutzer und Kontrolle über Geschäftskunden sind auch ein sehr wichtiges Kundenbedürfnis geworden.

Die Vertriebsschnittstelle zwischen Druckdienstleistern und Geschäftskunden erfolgt fast ausschließlich online auf Plattformen oder alternativ auf kundeneigenen ERP-Systemen. Gleichzeitig werden noch Vertriebsmitarbeiter für langjährige Großkunden eingestellt, um eine intensive Kommunikation auf persönlicher Ebene (oder ggf. vor Ort beim Kunden) zu ermöglichen.

Zu den Geschäftskunden zählen zum einen Händler, die digitalisierte Marketingstrategien verlangen, um im Massenmarkt großer Online-Versandhändler zu bestehen. Auf der anderen Seite gehören Geschäftskunden zum Handwerk, die auch das Ziel verfolgen, sich durch innovative Vermarktungsstrategien im Massenmarkt zu etablieren. Kunden aus Nischenmärkten sowie explizit Endverbraucher rücken zunehmend in den Fokus von Druckereien mit sehr individuellen Anforderungen an speziell zugeschnittene Marketinglösungen.

Kleinunternehmen setzen jedoch auf ausgewählte, kompetente Partner, um ein Netzwerk aufzubauen, um gemeinsam die Bedürfnisse der Kunden nach analogen und digitalen Marketingstrategien zu erfüllen. Infolgedessen sind Druckereien gezwungen, bei Bedarf Fähigkeiten für die Bedürfnisse ihrer Kunden zu kaufen. Da für Geschäftskunden eine Vielzahl von unterschiedlichen Marketingstrategien und -lösungen in Kombination mit Kreativleistungen möglich erscheint, benötigen Druckdienstleister zusätzliche hohe Beratungskompetenz. Gleichzeitig müssen unabhängige Druckdienstleister in der Lage sein, Datensicherheits-Know-how zur Verfügung zu stellen, um den Kunden das notwendige Vertrauen bei der Verwaltung ihrer Datensätze zu geben. Die Schaffung des Marketingmixes von digitalen und analogen Lösungen erfordert, dass Druckdienstleister das Unternehmensnetzwerk (z. B. logistische Prozesse) mit ihren eingebetteten Partnern flexibel steuern können. Entscheidend sind auch Design- und Grafikprozesse, um dem Kunden die vereinbarte Leistung präsentieren zu können, die das Ergebnis intensiver Marketing- und Kommunikationsberatung seitens des Druckdienstleisters ist. Eine weitere wichtige Aktivität ist die Marktanalyse für selbstständige Druckdienstleister. Informationen müssen in Echtzeit gesammelt und gefiltert werden. Solche Big-Data-Anwendungen ermöglichen eine frühzeitige Betrachtung von Trends und führen letztlich zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz. Die größten Kosten für Druckdienstleister werden auf die Netzwerkpartner verteilt, da die Kunden eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen benötigen. Diese umfassen z. B. andere Druckdienstleister, IT-Experten für Programmierung oder sogar Werbeagenturen für die Erstellung von Medien. Ein weiterer wesentlicher Teil der Kosten entfällt auf die Rechtsberatung, um Vertrauen in den Kunden zu gewinnen. Schließlich entstehen auch Kosten für hochwertige und innovative Bedruckstoffe und Druckfarben.

- Die großen Online-Druckunternehmen als führende Unternehmen der Druckindustrie haben einen großen finanziellen Spielraum und haben den Markt für maßgeschneiderte Marketing-Lösungen für Kunden im B2C-Bereich übernommen. Mitarbeiter dieser „Big Player“ am Markt sind qualifizierte Fachleute aus dem Bereich der digitalen Marketingstrategien mit Informationstechnologie, Design / Grafik und strategischem Marketing. Das Marktsegment der digitalen Marketinglösungen für Kunden ist stark umkämpft, die großen Unternehmen behaupten sich jedoch am Markt und sind in vielen Teilen führende Anbieter, was auch auf die niedrige Preisstruktur zurückzuführen ist.
- Die Gruppe der mittleren und kleinen Druckereien auf dem Markt im Bereich von 5 bis 25 Mitarbeitern hat große Schwierigkeiten, ihren Kunden akzeptable Lösungen für digitales Marketing anzubieten. In vielen Fällen basiert ihre Strategie auf der Zusammenarbeit mit Werbeagenturen, um ihr Geschäftsmodell erfolgreich auszubauen. Der Fokus kleiner und mittlerer Druckereien liegt eher auf Fachkräften mit viel Praxiserfahrung in der Druckindustrie und umfassenden IT-Kenntnissen. Dieses geforderte IT-Wissen dient jedoch vordergründig der Verwaltung und Steuerung von vernetzter Workflow-Technologie sowie Prozessen im Produktionsbereich. Erforderliche Fähigkeiten zum Anbieten digitaler Marketing-Lösungen werden in Werbeagenturen aus diesen Gründen „gekauft“. Ohne Kooperationspartnerschaften mit professionellen Werbeagenturen wird diese Druckergruppe ihren ohnehin geringen Marktanteil auch in Nischenbereichen nicht durchsetzen können.
- Die letzte Gruppe von selbstständigen Fachkräften mit Fachkompetenzen erwirbt teilweise eigene Aufträge und bietet ihr Know-how als Freelancer den oben genannten Druckereien an. Das Kompetenzportfolio der unabhängigen Fachexperten umfasst ein hohes Maß an IT-Expertise, um umfangreiche Programmierarbeiten für digitale, kundenspezifische Marketing-Lösungen durchführen zu können. Darüber hinaus verfügen sie über eine hohe Innovationskraft, Grafik- und Designfähigkeiten, um den Marketinglösungen ein Alleinstellungsmerkmal für ihre Kunden zu geben. Um ihre Kompetenzen auch privatwirtschaftlichen Unternehmen vermitteln zu können, müssen

unabhängige Experten zudem über ein umfangreiches Branchenwissen, eine hohe Kundenorientierung und insbesondere über Zeitdruck verfügen. Es ist eine große Herausforderung für Selbständige, innerhalb ihrer Work-Life-Balance zu arbeiten, z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unterstützung für Selbständige ist, dass trotz Arbeitszeitdruck die Arbeitszeit flexibler aufgeteilt werden kann. Darüber hinaus profitieren sie von dem Vorteil, ihre Arbeitsaufgaben flexibel und standortunabhängig ausführen zu können und müssen nicht regelmäßig in Unternehmen präsent sein.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Für den Teilsektor „Print Digital Marketing“ ist es notwendig, dass Unternehmer ein tiefes Verständnis für Big Data haben. In jeder Druckerei werden datengetriebene Marketingsysteme etabliert, die für erfolgreiche Marketingkampagnen auf eine Fülle persönlicher Daten angewiesen sind. Zu diesem Zweck fordern zukünftige Spezialisten auch Kenntnisse über automatisierte Auslese-Datenalgorithmen. Technisches Verständnis der Automatisierung und Vernetzung von Maschinen wird ein wichtiger Aspekt sein, um die Produktion der Auflage 1 zu ermöglichen. Dies erfordert auch Kompetenzen über vor- und nachgelagerte Produktionsprozesse der Maschinen. Der Besitz personenbezogener Daten zu Marketingzwecken erfordert ferner Datensicherheitskompetenzen, um die Privatsphäre des Endnutzers zu schützen und anonym zu halten.

Tabelle 5: Geschäftsmodell CANVAS - Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen 2026

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Schlüsselpartner
• Verschiedene Druckereien, um eine große Produktpalette anbieten zu können
• IT-Experten, um Inhalte zu programmieren
• Logistikpartner
• Rechtsberatung
• Zertifizierungsinstitut (en) für sichere Drucktechnologie, Informationssicherheit</td>
<td>Schlüsselaktivitäten
• Management zur Steuerung des Netzwerks
• Designer, Statistik, Logistik, Marktanalyse, Beratung und Kommunikation
• Erfassung und Filterung von Informationen und Netzwerkaktivitäten in Echtzeit, um Trends zu verfolgen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Big-Data-Anwendungen)</td>
<td rowspan="2">Wertevorstellungen
Qualitätsanbieter von personalisierten / individualisierten Inhalten für Endnutzer:
• Analoge Marketinglösungen (z. B. hochwertige lackierte Druckprodukte auf neuartigen Substraten) → Optische / haptische Eigenschaften
• Digitale Marketinglösungen (z. B. programmierte mobile Anwendungen; Zielseiten, Bannerwerbung) → Benutzerfreundlichkeit, Aufdringlichkeit
• Analoge / digitale Marketinglösungen (z. B. Medien in gedruckten Produkten wie gedruckte QR-Codes, die zu PURLs führen)
• Media Response Tracking der Endbenutzer
• Angebots-Geschwindigkeit und hohe Qualität Spezifikationen als Service (One-Stop-Shop sein)
• Multichannel / Cross-Media Kommunikationsmix
• (Full-) Service-Angebote bezüglich</td>
<td>Kundenbeziehungen
• Die Interaktion erfolgt für Nachbestellungen online und anonym über automatisierte Serviceentscheidungen
• Account Manager bietet Kunden direkte, individuell persönliche Unterstützung
• 24/7 Zugänglichkeit für Kunden über Online-Plattform (Live-Chat-Programme, What'sApp, Social Media)</td>
<td rowspan="2">Kundensegmente
Business-to-Business (B2B):
• Einzelhändler (innovative, digitalisierte Marketingstrategien, um im Massenmarkt der großen Online-Versandhändler zu bestehen)
• Betreuung potenzieller Kunden aus bisher unbekannten Nischenmärkten (gedruckte Elektronik)
• Handwerk (innovative, digitalisierte Marketingstrategien, um sich im Massenmarkt zu etablieren)

Business to Consumer (B2C):
• Es eröffnen sich neue Nischenmärkte wie Textildruck (Industriedruck)</td>
</tr>
<tr>
<td>Schlüsselressourcen
• Aufbau eines Netzwerkes zur Implementierung von Analogie und Digital Marketing Lösungen mit ausgewählten Partnern
• Intelligente Vernetzung von Maschinenpark mit digitalisierter IT (verbesserter Workflow)
• hohe Beratungskompetenz für die breite Produktpalette
• Kompetenz für kreativen Service bieten
• Kompetenzen im Bereich Datensicherheit / Netzwerksicherheit</td>
<td>Vertriebskanäle
• Digitale Online-Plattformen (einfach, klar und benutzerfreundlich)
• Verkaufsstelle (näher beim Kunden sein)
• Vertriebsmitarbeiter (um auf persönlicher Ebene zu kommunizieren)
• Direkte Schnittstellen zu Geschäftskunden (Anbindung an ERP-Systeme des Kunden)</td>
</tr>
</table>

		Lieferzeit, Qualität und Preis • Führen Sie maßgeschneiderte cross-mediale und personalisierte Kampagnen durch • Vertrauenswürdiger Umgang mit sensiblen Kundendaten • Alternativen für teure Datenspeicherung, Anzeige und visuelle Effekte, Überwachung, Spielzeug, etc.		
Kostenstruktur • Werbeagenturen und IT-Dienstleister, die die Medien für Printprodukte erstellen • hoher Kostenanteil für innovative, hochwertige Bedruckstoffe und Druckfarben		**Einnahmeströme** • Honorarberatung zum Zweck der Definition einer Marketingstrategie • Cross-Selling-Ansatz (Angebot zusätzlicher Dienstleistungen für das gewünschte Druckprodukt) • Differenzierte Service Levels in verschiedenen Preissegmenten		

5.2 Verpackungsunternehmen

Szenario 2026

Der Verpackungssektor hat sich aus wirtschaftlicher Sicht als Teilbereich der Kreativwirtschaft stark entwickelt. Innovative und intelligente Verpackungslösungen haben es der Branche ermöglicht, sich in den letzten 10 Jahren deutlich zu entwickeln und ihre Position in der Kreativwirtschaft weiter auszubauen.

Typische Kundensegmente im Verpackungsbereich sind Geschäftskunden aus der Pharma-, Lebensmittel- und Kosmetikindustrie. Ein weiteres wichtiges Kundensegment sind Geschäftskunden im Bereich Vertrieb und Service. Ein neu erworbenes und stetig wachsendes Kundensegment im B2C-Bereich sind private Endanwender über alle Grenzen hinweg.

Um im Jahr 2026 private Endverbraucher im Verpackungsbereich bedienen zu können, ist ein hohes Maß an Produktanpassung sowie Individualisierung und Personalisierung erforderlich, die in einem einzigen Durchlauf erledigt werden müssen. Ein weiterer wichtiger Aspekt wird dem Verpackungsdesign zugeschrieben. Die Kunden haben das Bedürfnis, sich mit ihren Produktverpackungen von ihren Mitbewerbern abzuheben, weshalb ihnen ständig innovative Lösungen angeboten werden müssen. Ein Höchstmaß an Veredelung und haptischen Eigenschaften spielen dabei eine wichtige Rolle. Einer der entscheidenden Faktoren für die enorme Entwicklung im Verpackungssektor ist jedoch die Verpackung integrierter Medien. In Verbindung mit Smartphones und Tablets können solche intelligenten Verpackungslösungen dem Endverbraucher zusätzliche Produkt- oder Verbraucherinformationen liefern. Gleichzeitig ist dieser Trend für Geschäftskunden von großer Bedeutung, da intelligente Verpackungslösungen Endnutzerdaten erfassen und für zukünftige Geschäftskampagnen nutzen können. Auch in diesem Sektor der Kreativwirtschaft erwarten Kunden mehr Service in Bezug auf Liefergeschwindigkeit, Qualitätsversprechen und transparente Bezahlsysteme. B2C-Endanwender erwarten insbesondere auch Dienstleistungen auf Online-Plattformen, wie beispielsweise kostenlose Bereitstellung von Design-Tools, sowie eine breite Auswahl an vorgefertigten Templates, um eigene Produktideen eigenständig erstellen zu können.

- Im Verpackungssektor haben einige Unternehmen eine führende Rolle an der Spitze des Marktes eingenommen und sich etabliert. Diese "Big Player" beispielsweise vernetzen sich über ERP-Systeme intensiv mit langfristigen und wiederkehrenden Geschäftskunden, was ebenfalls sehr kostenintensiv ist. Zum einen sind die Kunden noch enger an das Unternehmen gebunden, zum anderen sind Produktion und Service noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Für die Mitarbeiter erfordert dies Fähigkeiten in der Informatik, um Schnittstellen aus einer technologischen Sicht zu verwalten. Ständig neue Verpackungslösungen für den Kunden zu entwickeln und zu gestalten, erfordert auch innovatives Denken und Handeln sowie eine Affinität zu digitalen Medien. Dieser Aspekt ist sehr wichtig, um als "Big Player" im Verpackungsmarkt gegenüber dem Wettbewerb bestehen und bestehen zu können. Die Implementierung neu entwickelter Verpackungslösungen für Kunden erfordert auch Unterstützung bei der Produktion durch andere Partner. Große Verpackungsunternehmen setzen dabei auf spezialisierte Partnerunternehmen, zum Beispiel aus der

Grafik- oder Druckindustrie, die in das Wertschöpfungsnetzwerk des Verpackungsunternehmens integriert sind.

- Eine weitere Gruppe sind mittelständische und kleine Verpackungsunternehmen, von denen einige nur wenige Mitarbeiter haben. Die Beziehung zwischen diesen Unternehmen und ihren Kunden findet auf einer sehr persönlichen und direkten Ebene statt. Dies erfordert, dass die Mitarbeiter absolut kundenorientiert sind und die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden voraussehen können. Gerade im Verpackungsmarkt ist es für kleine und mittlere Unternehmen äußerst schwierig, langfristige Geschäftskunden zu halten. Ein großes Problem ist dabei die weitgehend fehlende Mitarbeiterkompetenz von Kreativität und Innovation, um für den Kunden völlig neue und qualitativ hochwertige Verpackungslösungen zu schaffen. Eine hohe Beratungskompetenz für die Kunden reicht nicht mehr aus, um sich im Verpackungsmarkt erfolgreich zu behaupten. Technische Anwendungskenntnisse im Umgang mit anspruchsvollen 3D-Simulationswerkzeugen für die Erstellung und Gestaltung von Verpackungslösungen sind für gut ausgebildete Verpackungstechniker unerlässlich, um auf diesem Markt bestehen zu können. Auch kleine und mittlere Verpackungsunternehmen stehen vor der Herausforderung, ein Team von Mitarbeitern zu bilden, die sowohl die oben beschriebenen technischen Fähigkeiten als auch kreative und grafische Fähigkeiten besitzen. Die technologischen Kompetenzen der als Verpackungstechniker ausgebildeten Mitarbeiter verlangen die sichere Handhabung spezieller Programme, um das zum Schutz des Verpackungsmaterials notwendige Verpackungsmaterial zusammenstellen und durchgehend prüfen zu können Simulationsszenarien. Neben branchenspezifischen Richtlinien werden vor allem für die Programme "IT-Sprachkenntnisse" benötigt. Grafische und kreative Fähigkeiten müssen von ausgebildeten Mediengestaltern beherrscht werden, die auf die Verpackungsindustrie spezialisiert sind. Die Gestaltung von Verpackungslösungen muss innovativ sein und sich vom Wettbewerb auf dem Markt abheben. Dies erfordert darüber hinaus eine enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit diesen Kunden sowie die Bereitschaft, flexibel mit Teammitgliedern wie Verpackungstechnikern zusammenzuarbeiten. Als Grundlage für die kreative Arbeit des Designers bilden die technisch ausgearbeiteten Umsetzungsaspekte der Verpackungstechniker die Basis der Verpackungslösung.
- Die dritte Gruppe selbständiger Experten konzentriert sich auf Design und Design. In der Regel erwerben sie keine Kunden, sondern arbeiten in enger Zusammenarbeit mit den Verpackungsunternehmen zusammen. Sie greifen dabei flexibel auf Kartenbestelldaten in den großen Verpackungsunternehmen zu und entwickeln grafische und gestalterische Lösungen für den B2B-Bereich. Darüber hinaus zeichnen sich die hochqualifizierten Experten durch einen enormen Innovationsgeist sowie umfassendes Branchenwissen aus. Sie identifizieren wichtige und aufkommende Branchentrends im Voraus und passen sie den Verpackungslösungen der Kunden an. Die hohe IT-Affinität der selbständigen Experten ermöglicht es ihnen auch, Online-Design-Tools für große Unternehmen mit Online-Shops für Endanwender zu verwalten und Kunden in Echtzeit bei der Produktentwicklung zu beraten und zu unterstützen. Die Verwaltung von Online-Shops sowie das Erstellen und Entwerfen neuer Vorlagen ermöglicht es hochqualifizierten Experten, überall flexibel zu arbeiten, was sich positiv auf die Produktivität auswirkt.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Im Teilbereich „Verpackung“ müssen Unternehmer Programmierkenntnisse beherrschen, um intelligente Verpackungslösungen zu schaffen. Dieses Programmierwissen ermöglicht die Einrichtung von Schnittstellen, um relevante Zusatzinformationen für bestimmte Endgeräte bereitzustellen. Softwarespezifische Kompetenzen ermöglichen einen professionellen Umgang mit 3D-Simulationsprogrammen, um innovative und ungewöhnliche Verpackungen zu gestalten. Das Know-how für innovative Materialien für Verpackungsmaterialien, die billig und vollständig recycelbar sind, wird für die Zukunft unerlässlich sein.

5.3 Schilder und Displays

Szenario 2026

Innerhalb der Kreativwirtschaft hat sich der Teilbereich „Schilder und Displays“ stark gewandelt. Heute decken sie ein viel breiteres Anwendungsspektrum ab als noch vor 10 Jahren. Auch das Anwendungsgebiet der klassischen Beschilderung wurde hinsichtlich Materialauswahl, Formen und Farbkompositionen grundlegend

weiterentwickelt. Es wird allgemein erwartet, dass sich dieser Teilsektor weiter stark verändern wird und neue Nischenmärkte erschlossen werden.

Der Endbenutzerservice hat sich im Anwendungsbereich Beschilderung deutlich weiterentwickelt. Schilder in Kombination mit Medienanwendungen (Tablets / Smartphones) bieten die Möglichkeit, potenzielle Kunden in unmittelbarer Nähe Rabattcodes für bestimmte Produkte oder Produktinformationen zu senden. Ein weiterer Kundenservice wird im Bereich der intelligenten digitalen Signaltechnik genutzt. Spezielle Gesichtserkennungskameras erfassen die Stimmungen potenzieller Endverbraucher und passen so ein spezifisches Werbeprogramm dem jeweiligen Zuschauer vor dem Display an. Die Umsätze im Geschäft „Schilder und Displays“ werden überwiegend mit den hergestellten Produkten erzielt. Darüber hinaus fallen Kundendienstgebühren an, wenn Anzeigen ausfallen oder eine Wartung erforderlich ist. Die Beziehung zwischen Geschäftskunden und Produktionsbetrieben wird dadurch gestärkt, da Service- / Wartungsmitarbeiter bei Problemen den Kunden online zur Verfügung stehen. Weitere innovative Kundentrends entwickeln sich vor allem in Richtung 3D-Beschilderung. In diesem Zusammenhang legen die Kunden großen Wert auf einen möglichst hohen Veredelungsgrad ihrer Schilder. Neben einer hohen Beständigkeit der Schilder sind die Kunden auch an Sonderfarben interessiert, um bei potenziellen Endkunden so viel Aufmerksamkeit wie möglich zu erregen.

- Die großen Unternehmen im Bereich der Herstellung von Schildern und Displays verfügen über ein breites technologisches Know-how und einen großen finanziellen Spielraum. Die „Big Player“ auf dem Markt beschäftigen gut ausgebildete Fachleute aus verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, um neue leistungsstarke digitale Signaltechnologien zu entwickeln. Auch im Bereich der Schilderherstellung benötigen die Fachleute ein breites Wissen über die verschiedenen Substrate, Farben und Lacke, um den Kunden neue innovative Produktlösungen anbieten zu können. Um intelligente Schilder herzustellen, beschäftigen die großen Unternehmen auch Mitarbeiter mit IT-Know-how und Programmierkenntnissen, die die Schnittstellen zu Smartphones und Tablets entwickeln. Weitere wichtige Fähigkeiten der Mitarbeiter in großen Unternehmen sind der Geist der Innovation, Kreativität und des Designs, um jederzeit neue, ungewöhnliche Schilderformen gestalten zu können. Die Entwicklung neuer Trends und Produkte kommt überwiegend von den großen Unternehmen, da es finanzielle Mittel für Forschung und Entwicklung gibt.
- Die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen mit 5 bis 15 Mitarbeitern setzt auf ein breites Wertschöpfungsnetzwerk mit vielen Kooperationspartnern zur Herstellung hochwertiger Schilder und Displays. Mitarbeiter mit IT-Kenntnissen sind aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen in der Regel selten beschäftigt. Aus diesem Grund verfügen die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen eher über die notwendigen technologischen Fähigkeiten, um einfache Schilder herzustellen. Kompetenzen für die Herstellung von intelligenten Schildern oder hochwertigen Displays müssen über Kooperationspartner erworben werden. Darüber hinaus sind kleine Beschilderungsunternehmen oft bestrebt, in Nischenmärkten zu agieren, was gute Marktkenntnisse der Mitarbeiter und ein tiefes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells erfordert.
- Die dritte Gruppe der Selbständigen bietet sich mit ihren technischen und Programmierkenntnissen großen Unternehmen an, in Projekten zu arbeiten. Gelegentlich arbeiten sie mit kleinen und mittleren Unternehmen zusammen. Die hoch qualifizierten Experten sind innerhalb ihres Arbeitsumfeldes weitgehend unabhängig und können ihre Arbeitszeiten selbstständig gestalten. Sie verdienen in der Regel relativ hohe Gehälter für die Arbeit in Projekten und arbeiten auch unabhängig vom Standort. Auch der Arbeitsalltag von Selbstständigen ist sehr unterschiedlich, da die Projekte sehr unterschiedlich sind und für jedes Projekt unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sind. Selbständige müssen aber auch über Projektmanagementfähigkeiten verfügen, um ihre Arbeitszeit so optimal wie möglich zu gestalten und ggf. für mehrere Projekte parallel arbeiten zu können.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Die Display-Produktion erfordert unternehmerisches Wissen in den Bereichen Content Creation und Design-Kreativität. Ebenso sind technische Fähigkeiten für die Wartung defekter Displays erforderlich. Für die Herstellung von Schildern sind auch Kompetenzen im Bereich der Materialwissenschaften notwendig, um den Kunden innovative Substrate und spezielle Farben und Lacke anbieten zu können.

5.4 Digitale Marketingagenturen

Szenario 2026

Die Agenturbranche hat in den letzten 10 Jahren einen signifikanten Wandel durchlaufen und sich seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Das Wachstum der Agenturbranche ist vor allem auf das Kundensegment im B2B-Bereich zurückzuführen. Die Kunden kommen aus den unterschiedlichsten Märkten, entweder aus Nischenmärkten und erwarten individuell zugeschnittene Marketinglösungen. Die Kunden kommen aus den unterschiedlichsten Märkten und erwarten branchenspezifische Marketinglösungen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass die Marketinglösungen an die Bedürfnisse potenzieller Endverbraucher von Geschäftskunden angepasst sind.

Das Leistungsversprechen von digitalen Marketingagenturen umfasst alle Online-Marketing-Lösungen wie Social Media oder Content Creation. Vor allem kostenoptimierte Preise in Kombination mit Serviceangeboten sind für die Kunden von großer Bedeutung. Beispiele sind die Verwaltung oder Erneuerung von Online-Medien rund um die Uhr für den Kunden.

Die Preisstruktur für Kunden für digitale Marketingagenturen besteht aus festen und variablen Servicegebühren. Agenturen generieren z.B. Umsätze aus Kundenkampagnen, die nach vorher definierten Kundenerwartungen durchgeführt werden. Digitale Marketingagenturen erzielen auch Umsätze aus Kundenabonnements, bei denen Kunden im Auftrag der Agentur Zahlungen für Social Media Services in bestimmten Zeitabständen leisten.

- Große Werbeagenturen legen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter großen Wert auf IT-Kenntnisse. Die IT-Kompetenz umfasst alle Programmiersprachen für die professionelle Erstellung von Websites und Anwendungen für Smartphones und Tablets. Das Marktsegment der professionellen Entwicklung von Anwendungen für den B2B-Bereich wurde hauptsächlich von den großen etablierten Marketingagenturen übernommen. Da professionelle Programmierer ein sehr hohes Gehalt erhalten, ist eine Rekrutierung nur für große Werbeagenturen finanziell möglich.
- Auch kleine und mittlere Werbeagenturen, die teilweise nur wenige Mitarbeiter haben, setzen bevorzugt gut ausgebildete IT-Spezialisten ein, vor allem für die Erstellung von Websites. Gleichzeitig suchen kleine und mittlere Unternehmen zunehmend Social Media Manager. Die Fähigkeit, Profile auf den verschiedenen Plattformen einzurichten und für Kunden im B2B-Bereich zu verwalten, ist zu einer der Hauptaufgaben kleiner und mittlerer Marketingagenturen geworden. Die Erstellung von Inhalten auf verschiedenen Online-Kanälen ist ebenfalls integraler Bestandteil des Geschäftsmodells und zu einem lukrativen Geschäft für Werbeagenturen geworden. Aber auch in diesem Teilbereich setzen kleine und mittlere digitale Marketingagenturen auf solide Kooperationen mit anderen Unternehmen, um den Mangel an Kompetenzen im eigenen Unternehmen auszugleichen. Dazu gehören z.B. Druckereien, die ihre Kunden wie digitale Dienstleistungen wie Online-Kataloge oder professionelle Fotografen anlegen. Andere Kooperationspartner sind spezialisierte 2D / 3D Animatoren, um aufwändige Effekte zu erzeugen, die in spezifische Medien für Kunden integriert werden sollten.
- Die Gruppe der Freelancer, bestehend aus hochspezialisierten Experten, ist bei den großen digitalen Marketingagenturen sehr gefragt. Exzellente Programmierkenntnisse sowie umfangreiche Kenntnisse im Bereich Community Management ermöglichen es den Experten, alle Anforderungen an das digitale Marketing für Kunden zu erfüllen. Diese Experten sind auch vor Ort unabhängig und haben die Möglichkeit, von zu Hause aus flexibel zu arbeiten. Ihr individuelles Berufsbild und die weitgehende zeitliche Unabhängigkeit geben ihnen einen kleinen Spielraum, die Work-Life-Balance zu gestalten.

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Die Selbstständigkeit im Teilbereich "Digitale Marketingagenturen" erfordert Fähigkeiten im Bereich Social Media Marketing. Erfolgreiche Kampagnen erfordern eine 24/7/365 Inhaltserstellung, die von den Mitarbeitern beherrscht werden muss. Allerdings muss die richtige Zielgruppe über die jeweiligen Social Media-Kanäle angesprochen werden, was auch Kundenorientierung erfordert. Darüber hinaus ist das Verständnis von Datenanalyse / Management ("Big Data") eine wichtige Kompetenz für die Arbeit mit Social Media Kanälen, um den Erfolg von Marketingkampagnen messen zu können.

5.5 Gaming

Szenario 2026

Innerhalb der Kreativwirtschaft hat sich das Glücksspiel zum Teilsektor mit der höchsten wirtschaftlichen Bedeutung entwickelt. Spiele in den Bereichen Entertainment sowie Gamification und Serious Games haben in den letzten zehn Jahren eine rasante Entwicklung genommen - und dieser Bereich wächst immer noch.

Die Vielfalt und Lautstärke der Spiele hat exponentiell zugenommen - und ist in fast jedem erdenklichen Anwendungsbereich Standard: So sind z.B. Nachrichten im Web mit Edutainment-Elementen verbunden, Anleitungen für komplexe Maschinen und technische Geräte (sowohl im professionellen als auch im privaten Einsatzbereich) fast ausschließlich in digitaler Form verfügbar.

Riesige Fortschritte in der Usability, ebenso wie niedrige Preise für technische Komponenten für Gaming-Lösungen die Verbreitung von Spielen für Zielgruppen fast jeden Alters - und jeder ethnischen Gruppe - vorangetrieben haben. Daher spielt Serious Gaming eine wichtige Rolle, z.B. im Gesundheitswesen oder in der Altenpflege, um einen gesunden Lebensstil zu unterstützen oder medizinische Therapien zu unterstützen und die Compliance zu stärken.

Ein weiteres wichtiges Anwendungssegment ist der Bereich Lernen. Spielbasiertes Lernen ist auf fast jeder Stufe des Bildungssystems etabliert. Schüler in der Grundschule nutzen die Spieltechnik ebenso wie Schüler an der Universität oder Menschen in ihrem täglichen Job.

Die Gaming-Branche ist in drei Hauptuntersegmente unterteilt:

- Einige "Big Player", die die "Big Games" im Unterhaltungsbereich entwickeln und vertreiben. Die Entwicklung innovativer Spiele erfordert einen enormen Kapitaleinsatz und das Risiko, am Markt zu scheitern, ist sehr hoch. Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die älter als 8 oder 10 Jahre sind (mit ihrem Ursprung oft in der "alten Unterhaltungsindustrie") und mehrere Unternehmen, die in den letzten 3-4 Jahren gegründet wurden. Letztere stehen an der Schwelle, den nächsten Schritt in ihrer (internen) Entwicklung erfolgreich zu gehen, um im harten Wettbewerb im globalen Spielemarkt zu bestehen. Sie brauchen nicht nur Wachstumskapital, sondern auch neue Ideen für innovative Spiele und Geschäftsmodelle. Die Spieleentwicklung erfolgt in Projekten mit vielen spezialisierten kleinen und mittleren Unternehmen und Freelancern mit einer einzigartigen Expertise.
- Die zweite Gruppe besteht aus vielen mittleren und kleinen Unternehmen (und auch vielen Kleinstunternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten). Sie versuchen, eine Mischung aus Mitarbeitern mit technischen Fähigkeiten und mit Kompetenzen in Psychologie/Didaktik etc. zu kombinieren. Ihre Geschäftsfelder liegen überwiegend in Spezialbereichen wie Gesundheit, Personal Training, Ernährung etc. Ihre besondere Expertise bezieht sich auf technische Fähigkeiten (z.B. Programmierung) und in den meisten Fällen auf didaktische und inhaltliche Aspekte. Den erfolgreichen Unternehmen gelingt es, innovative didaktische Konzepte zu entwickeln, hochwertige Inhalte zu liefern und komplexe Themen intelligent zu bearbeiten. Sie arbeiten oft als Partner in Projekten oder in festen Kooperationen mit anderen KMU bis hin zu den großen Spieleunternehmen. Die Möglichkeiten für spielerische Lösungen für neue Zielgruppen und auf neuen (regionalen) Märkten - meist in Nischen - sind vielfältig (langlebige Geschäftsmodelle sind in der Regel sehr erfolgreich).
- Es gibt eine Gruppe von hochqualifizierten Experten mit Fachkompetenzen (meist technische Fähigkeiten), die als Freelancer in Projekten arbeiten. Sie sind hoch bezahlt und weitgehend unabhängig - und werden sowohl von den Big Playern als auch von den KMU nachgefragt. Persönlich befinden sie sich in einer sehr komfortablen Situation: Sie können ihren Job wählen und einen hohen Grad an individueller Erfüllung realisieren. Sie stehen aber auch vor der Herausforderung, ihre Work-Life-Balance zu managen; Kompetenzen im Projektmanagement sowie im Selbstmanagement (z.B. Zeit-, Gesundheitsmanagement) sind zwingend erforderlich. Die Kehrseite der Medaille so vieler Solopreneurs in der Gaming-Branche ist die große Anzahl von "Minijobbern". Sie arbeiten weitgehend an Mikrojobs, die kaum automatisierbar sind (z.B. Übersetzung, Programmierung) und schlecht bezahlt werden.

Die Glücksspielbranche bietet aufgrund ihrer Innovationskraft und ihres "unternehmerischen Denkens" viele interessante Arbeitsplätze und Möglichkeiten für Menschen, die Wert auf ihre Unabhängigkeit legen. Die Entkopplung von Zeit und Ort ermöglicht eine nahezu exzellente Heim- oder Teilzeitarbeit. Daher ist der Anteil

an weiblichen Unternehmern und Mitarbeitern in diesem Segment sehr hoch. Obwohl Menschen fast jeden Alters Spiele nutzen, wird die Spielebranche immer noch von jungen Menschen dominiert - die Karriereperspektiven für Menschen über 40 Jahre sind relativ gering (vergleichbar mit der Situation in Werbeagenturen vor fünfzehn Jahren).

Implikationen für unternehmerische Kompetenzen

Für den Gaming-Bereich werden technische Fähigkeiten für Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sowie Mixed Reality von großer Bedeutung sein, um Spiellösungen immer realistischer erscheinen zu lassen. Um die Spiellösungen so nah wie möglich am Endverbraucher anzupassen, müssen Kompetenzen erworben werden, die es dem Entwickler ermöglichen, so viele Daten wie möglich über den potentiellen Endverbraucher zu sammeln und vertraulich zu nutzen. Entwickler müssen z.B. Spiellösungen mit Lerneffekt für Schulen oder Universitäten entwickeln; dies erfordert fachspezifische Fähigkeiten, um die Inhalte anpassen zu können. Die Entwicklung von Spiele-Lösungen ist ein sehr anspruchsvolles Geschäft. Dazu benötigen Unternehmer Fähigkeiten, um ein Wertschöpfungsnetzwerk mit kompetenten Kooperationspartnern aufzubauen.

6. Portfolio an unternehmerischen Kompetenzen und Zukunftsfähigkeiten in der Kreativwirtschaft

Betrachtet man die Ergebnisse der Analysen in den verschiedenen Sektoren, so zeigt sich, dass es mehrere Überschneidungen in der Nachfrage nach neuen unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen gibt.

Die verschiedenen Kompetenzen können in ein Portfolio von unternehmerischen Kompetenzen mit unterschiedlichen Kategorien umgewandelt werden:

Im Zentrum des Portfolios stehen die "Kernkompetenzen". Diese Kernkompetenzen für Unternehmer in der Kreativwirtschaft bestehen aus unternehmerischen Kompetenzen und digitalen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind eine Art Grundlagen, die für alle Unternehmer bzw. Menschen mit unternehmerischen Ambitionen im Kreativbereich relevant sind. In Bezug auf das Thrive!-Projekt gelten sie gleichermaßen für die drei definierten Zielgruppen des Projekts.

In einem zweiten Schritt müssen diese Kompetenzen bewertet und durch Kompetenzen und Fertigkeiten ergänzt werden, die sich auf die besonderen Kompetenzdefizite der verschiedenen Zielgruppen beziehen.

Und darüber hinaus gibt es je nach Teilsektor einige spezielle Kompetenzen, die wichtig sind, um auf den spezifischen Märkten der Teilsektoren erfolgreich zu sein.

Diese Mischung aus unternehmerischen Kompetenzen und Fertigkeiten wird in Abbildung 9 dargestellt:

6.1 Unternehmerische Kompetenzen

Im Zeitalter der Digitalisierung entstehen neue Produkte und Dienstleistungen meist auf der Basis neuer Geschäftsmodelle. Die Innovation von Geschäftsmodellen ist zu einem der zentralen Leitlinien im Entrepreneurship geworden.

Deshalb müssen Unternehmer

- verstehen, was Geschäftsmodelle - und ihre Elemente - sind, wie sie funktionieren, und
- sie müssen auch einige "normale" Arten von Geschäftsmodellen kennen (z.B. mehrseitige Plattformen, Long Tail, Freemium), Methoden zur Generierung von Geschäftsmodellen (z.B. CANVAS) kennen und anwenden können.

Im Hinblick auf die aktuellen Ansätze im Entrepreneurship, die Kundenbedürfnisse/-probleme und Kundennutzen als Ausgangspunkt unternehmerischer Aktivitäten wählen, deckt das moderne Profil der Qualifikationen/Kompetenzen/Fähigkeiten eines erfolgreichen Unternehmers die Fähigkeit ab:

- Trends und technologische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.
- Trends zu bewerten und die Konsequenzen für das aktuelle (und zukünftige) Geschäft zu vermitteln.

- ein innovatives (Geschäfts-)Konzept zu entwickeln.
- um das Konzept umzusetzen.
- um die Mitarbeiter (und Geschäftspartner) für das Konzept zu begeistern.
- das Konzept an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

In diesem Zusammenhang sollten Methoden und Werkzeuge, die Unternehmer kennen sollten, sein

- unternehmerisches Design.
- Lean Start-up.
- Kundenentwicklung.
- Design-Thinking.
- Geschäftsmodell CANVAS.

Die Rahmenbedingungen für Innovation und Unternehmertum der Zukunft sind sehr dynamisch und volatil. Die Arbeit in Projekten und die Zusammenarbeit mit einem breiten Spektrum verschiedener Partner – Unternehmen, Start-ups, Solopreneurs, Freelancer, Universitäten und Forschungseinrichtungen – erfordern entsprechende Fähigkeiten.

- Fähigkeit zur Teamarbeit.
- Arbeiten in flexiblen Strukturen.
- Projektmanagement - Grundlagen des "traditionellen" Projektmanagements (auch Multiprojektmanagement) sowie neue Ansätze wie agiles Projektmanagement, Scrum.
- Integration von externen Partnern.
- Koordination komplexer Teams.
- Interkulturelle Kompetenzen.
- Führungskompetenzen.

Die wachsende Gruppe der Einzelunternehmer und Freelancer benötigt auch besondere Fähigkeiten im Bereich der persönlichen Kompetenzen wie Selbstmanagement, Zeitmanagement, Gesundheitsmanagement/ Belastbarkeit und Selbstmarketing.

Obwohl die Forschung und auch die aktuelle Diskussion zeigen, dass Entrepreneurship keine technischen Fähigkeiten plus betriebswirtschaftliches Wissen in der Zukunft ist, werden Management- und Betriebswissen weiterhin ein wichtiger und integraler Bestandteil unternehmerischer Kompetenzen sein. Der Katalog des traditionellen Kompetenzprofils eines Unternehmers umfasst die folgenden Aspekte und Themen:

- Buchhaltung.
- Bilanzierung von Konten.
- Controlling.
- Recht (Arbeit/Arbeit, Steuern etc.).
- Management und Organisation.
- Führung.
- Marketing und Vertrieb.
- Kommunikation.
- Finanzen.
- Öffentlichkeitsarbeit.
- Logistik.
- Berufserfahrung.

Durch einige grundlegende Veränderungen in den "Kernfragen" der Betriebswirtschaftslehre (die Entwicklungen, die mit dem Begriff "crowd-#" zusammengefasst werden können) haben einen tiefgreifenden Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Wissen. Insbesondere die Finanzierung und die Finanzierung haben sich grundlegend verändert ("Crowdfunding").

Vor diesem Hintergrund muss der Katalog der betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse für Unternehmer um Themen wie Crowd-Funding, Social-Media, neue Organisationskonzepte, neue Führungskonzepte, (virtuelle) Kooperationen etc. erweitert werden.

6.2 Digitale Kompetenzen

Aufgrund der allgemeinen Dominanz der digitalen Transformation und ihrer Auswirkungen auf fast alle Wirtschaftszweige sollte das Bündel von Fähigkeiten und Kompetenzen für Unternehmer einige grundlegende digitale Kompetenzen umfassen. Die Geschwindigkeit der Entwicklung ist sehr hoch - und nimmt weiter zu. Daher ist es unpraktisch, spezielle Computerprogramme, Werkzeuge usw. als Teil der entsprechenden Fähigkeiten zu benennen. Und: Digitalisierung ist viel mehr als Technologie - zumindest Soft-Faktoren haben die gleiche Bedeutung für den Erfolg der digitalen Transformation.

Wir schlagen vor, die Definition/Beschreibung von "potenziellen" digitalen Kompetenzen durch Klug/Lindner 2017 als Rahmen für das Thrive!-Projekt zu nehmen. (Hinweis: Es gibt einige Überschneidungen mit den oben genannten unternehmerischen Kompetenzen).

1. Sensibilisierende Fähigkeit, aus einer Vielzahl von Daten ("Big Data") Schlüsse zu ziehen (nicht nur Analyse-Tools, sondern auch kreative Fähigkeiten sind erforderlich).
2. Social Intelligence Fähigkeit, Empathie zu nutzen - digitale Prozesse zu hinterfragen.
3. Neuartiges und adaptives Denken Fähigkeit, bei der Problemlösung innovativ zu denken (branchenübergreifende Innovation).
4. Interkulturelle Kompetenz Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte kulturelle Rahmenbedingungen (z.B. interkulturelle Teamarbeit).
5. Computational Thinking Fähigkeit, eine Vielzahl von Daten in abstrakte Konzepte (Programmierkompetenzen) umzusetzen.
6. Neue Medienkompetenz Fähigkeit, mit neuen digitalen Ausdrucksformen zu arbeiten (Fotos, Videos, Texte, Sprache....).
7. Transdisziplinarität Fähigkeit, in größeren / übergeordneten Kontexten zu denken (Abschaffung der "Silomentalität").
8. Design Mind-set Fähigkeit, wie ein Designer in der Problemlösung zu denken (Perspektive des Kunden) ("Design Thinking").
9. Kognitives Lastmanagement Fähigkeit, Informationen viel besser zu überprüfen, um produktiv zu bleiben.
10. Virtuelle Zusammenarbeit Fähigkeit, in virtuellen Arbeitskonstellationen zu arbeiten (digitale Kommunikationsmittel).

6.3 Kompetenzen, die besondere Barrieren überwinden können, mit denen die verschiedenen Zielgruppen konfrontiert sind.

Jungunternehmer

Jungunternehmer brauchen

- in vielen Fällen tiefere Kenntnisse in (grundlegenden) betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten.
- spezifische Managementinstrumente für den Umgang mit Krisen (Krisenmanagement).
- ein funktionierendes Frühwarnsystem.

und auf der Ebene der persönlichen Kompetenzen

- ein gutes Selbstmanagement.
- Resilienz / Gesundheitsmanagement.

Jungunternehmer arbeiten oft als Mikropreneur oder Solopreneur - vor allem, wenn sie ihr Unternehmen gründen. Deshalb brauchen sie auch Fähigkeiten in den Bereichen

- Nutzung von Plattformen zur Gewinnung von Mandaten (z.B. Spezialist als Freelancer).
- Teamarbeit - Teams mit Mitgliedern verschiedener Kulturen und Disziplinen.
- Vernetzung, z.B. zur Unterstützung einer kontinuierlichen Beschäftigung.
- ein gutes Projektmanagement zur Koordination verschiedener/paralleler Aufgaben.

Mitarbeiter mit Unternehmergeist

Mitglieder dieser Zielgruppe benötigen

- Ausgeprägte Fähigkeiten im Projektmanagement (im Hinblick auf die Digitalisierung insbesondere bei modernen Konzepten im Projektmanagement wie agiles Projektmanagement, Scrum etc.).
- Kommunikationsfähigkeiten.
- Kompetenzen in der Führung.

Bogott et al. (2017) liefern einige praktische Hinweise auf die Kompetenzen der Mitarbeiter in Start-ups - die auch für Mitarbeiter in Unternehmen mit Wachstumspotenzial genutzt werden können:

- Kommunikationsfähigkeit.
- Zwischenmenschliche Fähigkeiten.
- Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten.
- Engagement.
- Belastbarkeit.
- Innovationsfreude.
- Anpassungsfähigkeit / Flexibilität.
- Zeit- und Selbstmanagement (Fähigkeit zur Zielsetzung, Fähigkeit zur Priorisierung etc.)
- Fähigkeit, im Team zu arbeiten.
- Interkulturelle Kompetenzen.
- Vernetzung.

Unternehmerinnen

Es gibt einige spezifische Kompetenzen für Unternehmerinnen:

- Verbesserung der Bereitschaft/der Fähigkeit, finanzielle Risiken einzugehen, z.B. Verhandlungen mit VC und Banken.
- Unterstützung der Entscheidungsfindung, z.B. durch Methoden und Werkzeuge, die den Entscheidungsprozess beschleunigen.
- Work-Life-Balancing/-blending.

6.4 Spezifische Kompetenzen für die ausgewählten Teilbereiche

Fachkompetenz wird auch in den Kreativindustrien der Zukunft von großer Bedeutung sein - hier werden die entsprechenden Curricula im Laufe der Zeit angepasst.

Hochqualifizierte Fachkräfte, die im Jahr 2026 als selbstständige Unternehmer in der Kreativwirtschaft tätig sein werden, vorzugsweise in einem der 5 Teilbereiche, müssen branchenspezifische Kompetenzen regeln.

Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen

Für den Teilsektor "Print Digital Marketing" ist es notwendig, dass Unternehmer ein tiefes Verständnis von Big Data haben. Datengesteuerte Marketingsysteme werden in jeder Druckerei etabliert und basieren auf einer Fülle von personenbezogenen Daten für erfolgreiche Marketingkampagnen. Dazu benötigen angehende Spezialisten auch Kenntnisse über automatisierte Auslesedatenalgorithmen. Das technische Verständnis der Automatisierung und Vernetzung von Maschinen wird ein wichtiger Aspekt sein, um die Produktion der Auflage 1 zu ermöglichen. Dies erfordert auch Kompetenzen über die vor- und nachgelagerten Produktionsprozesse der Maschinen. Der Besitz personenbezogener Daten für Marketingzwecke erfordert darüber hinaus Datensicherheitskompetenzen, um die Privatsphäre des Endbenutzers zu schützen und anonym zu halten.

Verpackung

Im Teilbereich "Packaging" müssen Unternehmer Programmierkenntnisse beherrschen, um intelligente Verpackungslösungen zu schaffen. Diese Programmierkenntnisse ermöglichen die Einrichtung von

Schnittstellen, um relevante Zusatzinformationen für bestimmte Endgeräte bereitzustellen. Softwarespezifische Kompetenzen ermöglichen einen professionellen Umgang mit 3D-Simulationsprogrammen zur Gestaltung innovativer und ungewöhnlicher Verpackungen. Die Kompetenz bei innovativen Materialien für Verpackungsmaterialien, die billig und vollständig recycelbar sind, wird für die Zukunft unerlässlich sein.

Schilder und Displays

Die Display-Produktion erfordert unternehmerisches Wissen in den Bereichen Content Creation und Design-Kreativität. Ebenso sind technische Fähigkeiten für die Wartung defekter Displays erforderlich. Für die Herstellung von Schildern sind auch Kompetenzen im Bereich der Materialwissenschaften notwendig, um den Kunden innovative Substrate und spezielle Farben und Lacke anbieten zu können.

Digitale Marketingagenturen

Die Selbstständigkeit im Teilbereich "Digitale Marketingagenturen" erfordert Fähigkeiten im Bereich Social Media Marketing. Erfolgreiche Kampagnen erfordern eine 24/7/365 Inhaltserstellung, die von den Mitarbeitern beherrscht werden muss. Allerdings muss die richtige Zielgruppe über die jeweiligen Social Media-Kanäle angesprochen werden, was auch Kundenorientierung erfordert. Darüber hinaus ist das Verständnis von Datenanalyse / Management eine wichtige Kompetenz für die Arbeit mit Social Media Kanälen, um den Erfolg von Marketingkampagnen messen zu können.

Gaming

Für den Gaming-Sektor werden technische Fähigkeiten für Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sowie Mixed Reality von großer Bedeutung sein, um Spiele-Lösungen immer realistischer erscheinen zu lassen. Um die Spiellösungen so nah wie möglich am Endverbraucher anzupassen, müssen Kompetenzen erworben werden, die es dem Entwickler ermöglichen, so viele Daten wie möglich über den potentiellen Endverbraucher zu sammeln und vertraulich zu nutzen. Entwickler müssen z.B. Spiellösungen mit Lerneffekt für Schulen oder Universitäten entwickeln; dies erfordert fachspezifische Fähigkeiten, um die Inhalte anpassen zu können. Die Entwicklung von Spiele-Lösungen ist ein sehr anspruchsvolles Geschäft. Dazu benötigen Unternehmer Fähigkeiten, um ein Wertschöpfungsnetzwerk mit kompetenten Kooperationspartnern aufzubauen.

Die folgende Tabelle fasst die "Zukunftskompetenzen in der Kreativwirtschaft" in einer Übersicht zusammen (Tabelle 10).

7. Erste Schritte in die Zukunft der Kreativwirtschaft

Die (technologischen) Entwicklungen, der Megatrend Digitalisierung und die Megatrends fördern das Potenzial für Unternehmertum in fast allen Branchen. Sie verstärken auch die Notwendigkeit einer unternehmerischen Denkweise der Mitarbeiter auf fast allen Ebenen eines Unternehmens.

Für den Einzelnen bietet es eine große Vielfalt an (neuen) Arbeits- und Karrieremöglichkeiten. Auf der anderen Seite stehen Arbeitgeber und Führungskräfte vor neuen Herausforderungen bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien bis ins digitale Zeitalter sowie in der Personal- und Führungsarbeit. Die für beide Gruppen erforderlichen Fähigkeiten wurden in dieser Studie beschrieben und veranschaulicht.

Es gibt weder "one best way" noch ein Blueprint oder eine Roadmap in die zukünftige "schöne neue Welt" der Kreativwirtschaft. Einzelne Mitarbeiter ebenso wie Unternehmer und Führungskräfte müssen ihren eigenen spezifischen Weg in die Zukunft finden und bearbeiten.

Was Einzelpersonen und Manager tun können

Einzelpersonen sind interessiert an:

- Analyse konkreter Berufsaussichten,
- Lücken und denkbare Hindernisse identifizieren,

- Ableitung des Bedarfs an Fähigkeiten und Kompetenzen, um eine geeignete Arbeitsperspektive zu erhalten,
- erfahren Sie mehr über Möglichkeiten zum Aufbau von Wissen und Fähigkeiten und
- Informationen über Maßnahmen (z.B. Kurse) zur Verbesserung ihrer Kompetenzen zu erhalten.

Das Thrive!-Projekt bietet mit seinen Assessment-Tools/Awareness-checks geeignete Instrumente für diese Zielgruppe, um den ersten Schritt des beschriebenen Prozesses zu machen.

Die Scans sind verfügbar unter https://www.thriveproject.eu/

Führungskräfte wollen wissen

- ob und wenn ja, inwieweit ihr Unternehmen von den oben in diesem Bericht beschriebenen Entwicklungen und Trends betroffen ist,
- was die verborgenen Auswirkungen und Konsequenzen für ihr Unternehmen bzw. die verschiedenen Verantwortungsbereiche sind und
- was sie tun können, um die identifizierten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

In einem ersten Schritt sollten sie ihr Geschäftsmodell überprüfen und testen, ob es zukunftssicher ist.

Für diese Aufgabe ist die Methode "Geschäftsmodellgenerierung CANVAS" am besten geeignet. Ausgehend von der Struktur des Modells mit seinen neun Elementen eines Geschäftsmodells kann ein Manager das bestehende Modell erfassen. Auf dieser Basis kann er für jedes einzelne Element des Geschäftsmodells mögliche Veränderungen und Zukunftsperspektiven entwickeln. Das Ergebnis ist ein (vielfältiges, denkbares) zukünftiges Geschäftsmodell(e).

In einem zweiten Schritt sollte er konkrete Ziele definieren und geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele auswählen. In diesem Schritt wird er

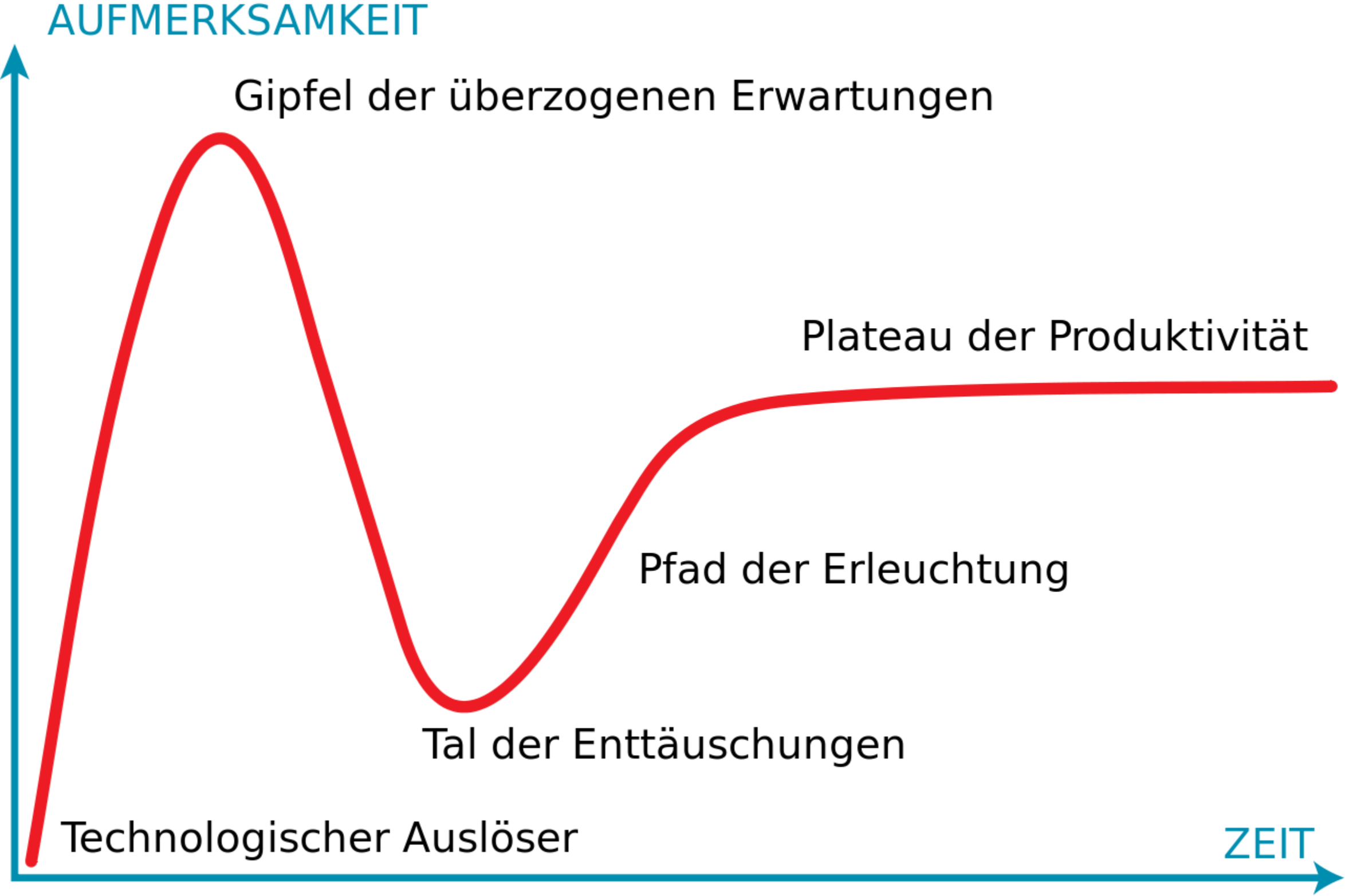
- kann die Assessment-Tools/Awareness-checks des Thrive!-Projekts auf https://www.thriveproject.eu/. nutzen. Diese Instrumente liefern vor allem Informationen und erste Hinweise, was im Rahmen von Führungsaufgaben zu tun ist.
- sollte speziell über verschiedene Möglichkeiten der zukünftigen Zusammenarbeit - insbesondere mit Start-ups - nachdenken.

Auf dieser Basis kann er konkrete Maßnahmen definieren, z.B.

- die Kompetenzen und Fertigkeiten seiner Mitarbeiter zu verbessern,
- Entwicklung geeigneter Anreize zur Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter (inkl. individueller Karrieremöglichkeiten und -wege).

Sowohl Einzelpersonen als auch Manager sollten versuchen, so viele Hintergrundinformationen wie möglich zu erhalten, z.B. durch das Lesen von Berichten über zukünftige Trends, das Gespräch mit Experten in z.B. Verbänden, den Besuch von Konferenzen usw. Für konkrete Unterstützung können Sie sich an Berater, Universitäten, Weiterbildungsorganisationen etc. wenden.

Hinweis: Der Weg in die Zukunft der Kreativwirtschaft ist kein Projekt mit einem definierten Startpunkt und einem definierten Ende. Angesichts der hohen Geschwindigkeit der Entwicklungen mit ihren sich ändernden Anforderungen und Herausforderungen ist es ein kontinuierlicher Prozess. Dieser Prozess kann am besten und erfolgreichsten nach den Prinzipien eines guten Change Managements organisiert werden.


AUFMERKSAMKEIT
Gipfel der überzogenen Erwartungen
Plateau der Produktivität
Pfad der Erleuchtung
Tal der Enttäuschungen
Technologischer Auslöser
ZEIT

Schlüsselpartner

Schlüsselaktivitäten

Schlüsselressourcen

Wertangebote

Kundenbeziehungen

Kanäle

Kundensegmente

Kostenstruktur

Einnahmequellen