Erasmus+

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

Modul 3 - Weibliches Unternehmertum

Lehrerhandbuch

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

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 (Aktion, Ressourcen sowie 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, ob in Kombination mit anderen Kompetenzen oder nicht. 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**

Einführung in den Kurs Entrepreneurship für Frauen **5**

Lehrmethode *6*

Teil 1. Kompetenzen **7**

Lernergebnisse Teil 1. ..... *7*

Vorbereitung Kurs 1 ..... *8*

Kurs 1 ..... *8*

Zusätzliche Informationen *14*

Teil 2. Ihr Unternehmen kennenlernen **15**

Lernergebnisse Teil 2. ..... *15*

Vorbereitung Kurs 2 ..... *15*

Kurs 2 ..... *16*

Teil 3. Umgebung **22**

Lernergebnisse Teil 3. ..... *22*

Vorbereitung Kurs 3 ..... *22*

Kurs 3 ..... *25*

Teil 4. Handlung und Organisation **33**

Lernergebnisse Teil 4. ..... *33*

Vorbereitung Kurs 4 ..... *34*

Kurs 4 ..... *34*

Strategie 35
Struktur 38
Systeme 39
Stil 40
Personal 43
Fähigkeiten 44
Gemeinsame Werte 46

Einführung in den Kurs Entrepreneurship für Frauen

Der Kurs für Unternehmerinnen besteht aus vier Teilen. Teil 1 führt in das Thema Kompetenzen ein. Umfangreiche Forschungen zu unternehmerischen Kompetenzen und zur Art und Weise, wie Frauen Kompetenzen nutzen, werden durchgeführt. Auch der Unterschied zwischen der Art und Weise, wie Männer und Frauen auf Kompetenzen im Bereich des Unternehmertums reagieren, wurde untersucht.

Der zweite Teil ist über die Analyse des internen Geschäfts, die Mikroanalyse. In diesem Teil geht es darum, die Grundlage des Unternehmens zu bestimmen und einen Rahmen zu haben, um die Strategie des Unternehmens weiter auszubauen. In diesem Teil beginnt das 7S-Modell, beginnend mit der Strategie.

Der dritte Teil befasst sich mit der äußeren Umgebung, die externe Analyse besteht aus zwei Schichten, Makro und Meso. Die Makroanalyse befasst sich mit den Trends und Entwicklungen, die einen Einfluss auf Unternehmen haben, aber die Unternehmen beeinflussen die Trends und Entwicklungen nicht. In der Meso-Umgebung geht es darum, Kunden, Vertrieb, Wettbewerber und die Interessengruppen zu analysieren. Die Kundenanalyse umfasst die Marktanalyse, die Segmentierung des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden. Die Vertriebsanalyse gibt Einblick in Art, Funktion und Kanal der Distribution. Die Wettbewerbsanalyse besteht aus der Analyse der Stärke der Wettbewerbsumgebung. Offensichtlich geht es in diesem Teil auch um die Strategie des Unternehmens.

Der letzte Teil, Teil vier dieses Kurses, befasst sich mit der Ausrichtung aller Geschäftsaspekte auf die Strategie. Der Fokus liegt auf den anderen 6S (structure, system(s), style, skills, staff, shared values ; zu Deutsch: Struktur, System(e), Stil, Fähigkeiten, Mitarbeiter, gemeinsame Werte). Während des gesamten Kurses werden die Kompetenzen bewertet, entwickelt, mit dem Unternehmen abgestimmt und verbessert. Das ultimative Ziel ist es, die Geschäftsaspekte des Geschäfts von Unternehmerinnen aufeinander abzustimmen und die Kompetenzen zu entwickeln, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung erforderlich sind.

Zuerst wird die Lehrmethode erklärt. Es steht Ihnen frei, die Aufgaben im Laufe der Zeit anzupassen oder durch andere Aufgaben zu ergänzen. Auch die Reihenfolge des Kurses kann unterschiedlich sein, wenn Sie versuchen, die Bedürfnisse Ihrer Studenten/Unternehmerinnen zu erfüllen, die den Kurs besuchen. Beachten Sie, dass die Teile aus einer Vorbereitungsanleitung bestehen, gefolgt von der Lektion.

Lehrmethode

Vorbereitung auf den Kurs	***Vorbereitung Kurs 1.*** Beschreiben Sie ein fiktives Unternehmen, auf dem die Studenten den Kurs durchführen können (falls sie kein Unternehmen besitzen). Und so weiter …
Das Lehrerhandbuch besteht aus Theorie, die den Studenten/Unternehmern vermittelt werden soll. Die Buchstaben des Alphabets zeigen die Theorieteile.	***A. Unterrichten Sie die Theorie der Kompetenzen*** (bereiten Sie Ihr Wissen über das Thema vor). ***B. Unterrichten Sie die Theorie der weiblichen unternehmerischen Kompetenzen*** (bereiten Sie Ihr Wissen über das Thema vor). Und so weiter …
Neben der Theorie sollten ein Spiel und mehrere Aufgaben durchgeführt werden, damit die Studenten/Unternehmerinnen die folgenden Aufgaben meistern können. Die Aufgabe erklärt, was die Studenten/Unternehmerinnen tun müssen (es ist eine Kopie der Aufgaben, die im Praxishandbuch der Studenten geschrieben sind). Nach der Beschreibung der Aufgabe führen Sie die To-Do-Texte (z.B. *1. Erläuterung der STARR-Methode*) dazu, die Studenten/Unternehmerinnen zu unterrichten und zu unterstützen, die Aufgaben erfolgreich durchzuführen.	**Aufgabe 1: Spiel „Wer bin ich?“** = Die Aufgabe sollen die Studenten/Unternehmerinnen ausführen ***1. Erklären Sie die STARR-Methode.*** = Maßnahmen, die Sie als Lehrer im Rahmen des Unterrichts ergreifen sollten, damit die Studentin/Unternehmerin die Aufgabe erfolgreich erfüllen kann. ***2. Erklären Sie die Runden*** = Maßnahmen, die Sie als Lehrer im Rahmen des Unterrichts ergreifen sollten, damit die Studentin/Unternehmerin die Aufgabe erfolgreich erfüllen kann. ***3. Das Spiel starten und das Spiel führen (1h)*** = Maßnahmen, die Sie als Lehrer im Rahmen des Programms ergreifen sollten … ***4. Bewerten Sie das Spiel*** = Maßnahmen, die Sie als Lehrer im Rahmen des Programms ergreifen sollten … Und so weiter …

Teil 1. Kompetenzen

Lernergebnisse Teil 1.

Allgemeines Ziel der Lektion
In dieser Lektion lernen die Studentinnen sich selbst in Bezug auf ihre unternehmerische Rolle kennen. Sie reflektieren ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie erwerben Kenntnisse über unternehmerische Kompetenzen, auf die Frauen anders reagieren als Männer. Sie analysieren, wie ihre Fähigkeiten mit den unternehmerischen Kompetenzen übereinstimmen, damit sie die unternehmerischen Kompetenzen verbessern können, die sie für notwendig halten, um eine erfolgreiche Unternehmerin zu sein. Sie prognostizieren, welche Zukunftskompetenz sie benötigen, um Geschäftskontinuität zu realisieren. Im Laufe des Kurses haben sie ihr Portfolio aufgebaut, das sie dazu anregt, Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen zu ergreifen, die für ihren unternehmerischen Erfolg wichtig sind. Sie unterstützen ihre unternehmerische Entwicklung, indem Sie Zeit einplanen, um ihr Portfolio persönlich zu besprechen.

Lernergebnisse
Am Ende des Unterrichts werden die Studentinnen:

Wissen
- Wissen, welche Kompetenzen erforderlich sind
- Wissen, warum Kompetenzen für ein erfolgreiches Unternehmertum wichtig sind (die unternehmerischen Kompetenzen)
- Die Unterschiede von Männern und Frauen im Umgang mit unternehmerischen Kompetenzen kennen
- Wissen, welche unternehmerischen Kompetenzen sie für die Zukunft entwickeln sollten

Fähigkeiten
- Reflektieren können, in welchen Situationen unternehmerische Kompetenzen erforderlich sind, und aus ihrem Verhalten bei bestimmten unternehmerischen Aktivitäten lernen können
- Die unternehmerischen Kompetenzen erkennen, die sie verbessern müssen, um ein erfolgreicher Unternehmer zu sein
- Prognostizieren, welche unternehmerischen Kompetenzen sie für die Zukunft entwickeln müssen
- Ihre „typischen weiblichen Kompetenzen“ für ihr Geschäft nutzen

Einstellungen
- Bewusst ihre unternehmerischen Kompetenzen nutzen (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- Die Kompetenz Selbstwirksamkeit entwickeln und unternehmerisches Selbstvertrauen aufbauen

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

- Erläutern, welche unternehmerischen Kompetenzen notwendig sind, um sich zugunsten ihres (zukünftigen) Geschäfts zu verbessern
- Erklären, warum diese unternehmerischen Kompetenzen notwendig sind, um die Qualität zu verbessern
- Maßnahmen aus der Analyse ihrer unternehmerischen Kompetenzen ableiten

Vorbereitung Kurs 1.

Beschreiben Sie ein fiktives Unternehmen, auf dem die Studenten den Kurs durchführen können (falls sie kein Unternehmen besitzen). Die Trends und Entwicklungen in Ihrem Land sollten Sie durch die Beschreibung eines fiktiven, aber realistischen Unternehmens führen. Dieses Geschäftsbeispiel ist das Geschäft der Studenten während des Kurses.

Kurs 1.

A. Unterrichten Sie die Theorie der Kompetenzen (bereiten Sie Ihr Wissen über das Thema vor)

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 Einstellung. Es geht darum, was eine Person weiß (Wissen), tun kann (Fähigkeiten) und wie sie oder er durch ihre Handlungen (Einstellung) definiert ist.

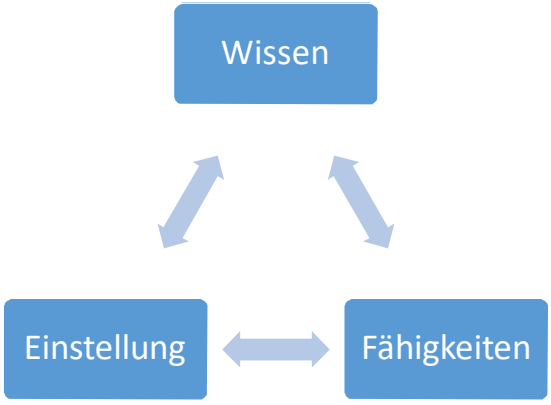


Abb.1. Kompetenz

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.

Aufgabe 1.0. Spiel „Wer bin ich?“ (Definition Ihrer allgemeinen Kompetenzen)

Sie sind der Anführer des Spiels **„Wer bin ich?“**. Es ist ein Kompetenzspiel. Das Spiel verwendet die STARR-Methode.

1. Erklären Sie die STARR-Methode

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.

Diese Methode hilft Ihnen, Kompetenzen im Kontext zu beschreiben. Das Spiel besteht aus Runden.

2. Erklären Sie die 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 oben genannten Schritten.

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.

3. Das Spiel starten und das Spiel führen (1-1,5h)

4. Bewerten Sie das Spiel

Aufgabe SCAN: Füllen Sie den digitalen Diagnosescan für Unternehmerinnen aus über

https://zelfscan.eu/entrepreneurs/

Nachdem die Studenten/Unternehmerinnen den diagnostischen Scan ausgefüllt haben, lassen Sie sie das Ergebnis speichern und vermitteln Sie die Theorie über die weiblichen unternehmerischen Kompetenzen.

B. Unterrichten Sie die Theorie der weiblichen unternehmerischen Kompetenzen
(bereiten Sie Ihr Wissen über das Thema vor)

In der Kreativwirtschaft wurde 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. Diese Kompetenzen werden durch den Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) definiert.

Selbstwirksamkeit (und Selbstwahrnehmung): 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 der Selbstwirksamkeitskompetenz bedeutet, dass der individuelle Glaube an die angeborene Fähigkeit, Ziele zu erreichen, wächst und man selbstbewusster wird.

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, (zu) 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 sich beruflich zu verwirklichen. Wenn kein Zwang besteht, fühlt sich die Leitung des Unternehmens 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 Gedankenprozess, aus den verfügbaren Optionen eine logische Wahl zu treffen (unter Berücksichtigung von Finanzkennzahlen).

Diese Kompetenz ergibt sich aus den 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 ad hoc, nicht zufällig. 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, dem Ergreifen von Initiativen 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 Geschäfte in Sektoren, 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. *(wird nicht im ersten*

Satz gesagt, dass weibliche Unternehmer eher nach Geschlecht netzwerken?) Auch der Ehepartner von Männern spielt in der Regel eine untergeordnete Rolle. Unternehmerinnen geben an, dass ihre Männer ihre wichtigste Unterstützungsquelle sind, die sich auch in ihrem kleinen informellen Netzwerk befinden. Männer verlassen sich auf externe Berater wie Bankiers, Anwälte oder Buchhalter, um Informationen, Ratschläge und Unterstützung zu erhalten.

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 man damit umgeht, 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.

Weitere Informationen zu den unternehmerischen Kompetenzen finden Sie in der explorativen Studie von Abdulwahab Bin Shmaila (siehe Anlage Dokumente).
Weitere Informationen über den EntreComp finden Sie im Strategiebericht der Europäischen Kommission (siehe Anlage Dokumente).

Aufgabe 2.0. Analyse des Diagnose-Scans.

1. Erklären Sie das Ziel der Aufgabe.

Beschreiben Sie zunächst Ihre Definition der Themenbereiche 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.

2. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen während der Aufgabe und bei der Bewertung der Aufgabe***

Aufgabe 3.0. Aufgelöste Kompetenzen

1. ***Besprechung der Kompetenzliste mit den Studierenden/Unternehmerinnen***
2. ***Ergänzen Sie die Liste, wenn die Schüler mehr Kompetenzen beschreiben als angegeben.***
3. ***Unterstützung der Studenten/Unternehmerinnen während der Aufgabe.***

Aufgabe 4.0. Das Portfolio

1. ***Erläutern Sie den Zweck des Portfolios.***

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, ehrlich zu sich selbst zu sein, ohne bescheiden zu werden. Das Portfolio wird Teil aller Kurse sein, wir beginnen jede Lektion mit der Reflexion Ihres Portfolios. Bevor der Kurs stattfindet oder zu Beginn des Unterrichts beschreiben Sie zunächst die Ausgangssituation. Am Ende aller Lektionen ist die Hausaufgabe auch, Ihr Portfolio entsprechend den Aufgaben im Schülerhandbuch zu ergänzen.

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)
    a. Was ist das Thema dieser Lektion?
    b. Was weiß ich über das Thema?
    c. Was möchte ich lernen und üben?
    d. Warum will ich es beherrschen?
2. Zusammenfassung der Lernmomente, begleitet von einer Beschreibung des Entwicklungsstandes der angestrebten Kompetenzen.
    a. Wie habe ich mich verhalten?
    b. Was war der Effekt meines Verhaltens?
    c. Habe ich meine Ziele erreicht?
    d. Bin ich mit meinem Fortschritt zufrieden?

3. Maßnahmen, die Sie ergreifen können, wenn Sie Ihre Lernmomente analysieren.
4. Beschreibung der Durchführung der durchgeführten Maßnahmen.
5. Auswertung der ausgeführten Aktionen.

2. Brainstorming über die Gestaltungsmöglichkeiten des Portfolios. Stimulieren Sie die Studenten/Unternehmerinnen, ein Design zu entwerfen, das zu ihrem Unternehmen passt. Ein Beispielportfolio ist diesem Handbuch beigefügt.

Zusätzliche Informationen

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

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.

Teil 2. Ihr Unternehmen kennenlernen

Lernergebnisse Teil 2.

Allgemeines Ziel der Lektion In dieser Lektion lernen die Studentinnen, wie sie die Identität ihres (zukünftigen) Unternehmens von ihrer persönlichen Identität trennen können. Sie lernen, wie sie die Identität ihres Unternehmens als eigenständige Einheit definieren können. Durch diesen Prozess erfahren sie von ihrem Drang, ihr Unternehmen durch ihre eigene Identität zu identifizieren (Untersuchungen zeigen, dass Unternehmerinnen den Drang haben, ihr Unternehmen als Teil ihrer eigenen Identität zu identifizieren). Sie beginnen die interne Analyse ihres Unternehmens, indem sie ihr Leitbild mit verschiedenen Perspektiven und Entscheidungstechniken verfassen. Außerdem nutzen sie ihre unternehmerischen Kompetenzen, um Ihr Unternehmensleitbild zu fördern und zu erfahren, welche persönlichen Kompetenzen sie zur Umsetzung ihres Leitbildes einsetzen und ein Image für ihr (zukünftiges) Geschäft aufbauen. Während dieses Prozesses reflektieren sie ihre unternehmerischen Kompetenzen anhand ihres Portfolios.
Am Ende des Unterrichts werden die Studenten: **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 des Unternehmens ableiten können - Das schriftliche Leitbild durch verschiedene Entscheidungstechniken optimieren können - SMART-Ziele setzen können, die auf das Leitbild des Unternehmens und seine Kompetenzen abgestimmt sind - Ihre Kompetenzen in Bezug auf die Festlegung und Umsetzung von Zielen reflektieren können **Einstellungen** - Bewusst ihre unternehmerischen Kompetenzen nutzen können (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg) - Selbstvertrauen durch Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz Entscheidungsfindung aufbauen können

Vorbereitung Kurs 2.

- Vorbereitung der Theorie zu Vision, Mission, Leitbild und Strategie (Beispiel unten). Sie müssen in der Lage sein, einige Beispiele zu zeigen und den Zusammenhang zwischen Vision, Mission, Leitbild und Strategie zu erklären.
- Bereiten Sie die Vision, die Mission und das Leitbild eines bekannten Unternehmens als Beispiel vor. Entdecken Sie, wie die Vision, die Mission und das Leitbild des Unternehmens in ihr Logo umgesetzt werden. Dies ist die Vorbereitung auf die Aufgabe 1.3.
- Bereiten Sie die Theorie der Ziele vor.

Kurs 2.

1. Reflexion des Portfolios

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.

C. Unterrichten Sie die Theorie der weiblichen unternehmerischen Kompetenzen

Was ist eine Vision?

Eine Vision versucht zu skizzieren, wohin das Geschäft gerichtet ist und welche Werte diese Reise leiten. Es sagt uns den Unternehmenszweck, indem es sich auf die Zukunft konzentriert und was die Organisation erreichen möchte.
Das Leitbild sollte nicht oft überarbeitet werden müssen; es ist das Fundament des Unternehmens und basiert auf den Kernüberzeugungen des Unternehmens. Diese Kernüberzeugungen oder -werte sind diejenigen, die konstant bleiben – unabhängig von Geschäftsklima, Gewinnniveau oder Verkaufszyklus. Viele Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Kernwerte als Teil ihres Leitbildes spezifisch darzustellen oder aufzulisten. Wenn Sie diese Route wählen, denken Sie daran, dass die Liste in der Regel nicht mehr als etwa 5 Elemente umfassen sollte. Diese Werte sollten nicht von aktuellen Gewinnen, aktuellen Trends oder aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten abhängig sein. Sie sind konstanter als das und repräsentieren die tief verwurzelten Kernwerte, die das Herzstück des Unternehmens bilden. Da es den organisatorischen Zweck und die Werte angibt, beeinflusst die Vision oft die Unternehmenskultur und -erwartungen und gibt damit den Mitarbeitern Orientierung. Es sollte sehr kurz und einfach zu kommunizieren sein.

Was ist eine Mission?

Wie die Vision sagt die Mission auch jedem den Zweck der Organisation – was hat die Organisation zu tun? Was sind die Ziele? Sie geht jedoch über die Vision hinaus, indem sie die Unternehmensziele klarer definiert und festlegt, wie die Vision erreicht wird. Mit anderen Worten, die Mission ist eine Möglichkeit, die Vision in die Praxis umzusetzen. Sie sollte konkret sein und eine zielorientierte Sprache beinhalten. Sie sollte messbare Ziele beinhalten. Jede Person innerhalb des Unternehmens kann beurteilen, ob ihre eigenen Aktivitäten dazu beitragen, dass das Unternehmen seine Mission erfüllt.

Was ist ein Leitbild?

Ein Leitbild ist eine kurze Beschreibung des Auftrags und wird in der Regel intern verbreitet. Es wird von Mitarbeitern, Aktionären und Führungskräften im gesamten Unternehmen verwendet. Wie die Mission sollte auch sie kurz sein. In einigen Fällen kann es sich sogar um einen einzigen Satz handeln.

Während die Unternehmensvision zukunftsorientiert ist, verbindet die Mission vorausschauendes Denken mit aktuellen Zielen. Sie kann im Laufe der Zeit geändert werden, sollte aber immer der Vision und den Werten des Unternehmens treu bleiben.

Was ist eine Strategie?

Die Erstellung einer Unternehmensstrategie ist der letzte Schritt in diesem Prozess. Die Definition der Vision und Mission ist entscheidend, bevor man mit den strategischen Elementen beginnt. Denn was will die Strategie erreichen, wenn nicht die Unternehmensmission? Und was ist die Mission, wenn nicht eine Verkörperung der Vision? Einige Unternehmen setzen zusätzliche Schritte zwischen der Bildung der Vision/Mission und der Erstellung der Strategie. Zum Beispiel entscheiden sich viele dafür, zuerst eine Gesamtliste der Ziele oder Vorgaben zu erstellen und diese dann als Grundlage für ihre Unternehmensstrategie zu verwenden. Eine Unternehmensstrategie sollte kurz- und langfristige Ziele beinhalten und erklären, wie diese Ziele erreicht werden. Sie konzentriert sich auf aktuelle Aktionen und Ergebnisse, die erforderlich sind, um der Erfüllung der Mission näher zu kommen. Die Unternehmensstrategien entwickeln sich weiter und werden im Laufe der Zeit aktualisiert, um sie an aktuelle Faktoren wie lokale Wirtschaftsbedingungen und Unternehmensanforderungen anzupassen. Verfügt Ihr Unternehmen über eine gut durchdachte und leicht zu kommunizierende Vision? Leitet es das Verhalten der Mitarbeiter? Spiegelt Ihre Mission Ihre Kernwerte wider? Ist es einfach, die Unternehmensstrategie wieder mit der Vision und Mission zu verbinden?

Beispiele für Leitbilder:

Facebook:	Den Menschen die Kraft geben, Gemeinschaft aufzubauen und die Welt näher zusammenzubringen. (Give people the power to build community and bring the world closer together.)
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.

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

1. ***Führen Sie die Studenten/Unternehmerinnen klassisch durch die Fragen.***

- 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?

2. ***Unterstützung der Studenten/Unternehmerinnen bei der Gestaltung ihrer Mission.***

3. ***Unterstützung der Studenten/Unternehmerinnen bei der Zusammenfassung ihrer Mission, um ein Leitbild zu erstellen.***

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

1. ***Zeigen Sie ein Video über Geschichtenerzählen mit (einem von) den nächsten Videos (oder wählen Sie Ihr eigenes inspirierendes Video).***

   https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA (erklärt die Macht des Geschichtenerzählens)

   https://www.youtube.com/watch?v=UE3OufWmnMY (erklärt die fünf Tipps zur Erstellung einer tollen Story)

2. ***Erzählen Sie Ihre eigene Geschichte über etwas (vielleicht besitzen Sie auch ein Unternehmen).***

3. ***Inspirieren und stimulieren Sie die Studenten/Unternehmerinnen, ihre Geschichte über ihr Unternehmen zu erzählen.***

4. ***Verwenden Sie die rote, blaue, schwarze Methode auf Ihre eigene Geschichte und zeigen Sie den Studenten/Unternehmern, wie sie ihr Leitbild in ihrer Geschichte finden können.***

Aufgabe 1.2. Schreiben Sie das Leitbild Ihres Unternehmens.

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Zusammenführung der beiden Leitbilder (Aufgabe 1.0. und 1.1).***

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).

2. Diskutieren Sie alle Leitbilder klassisch.

Aufgabe 1.3. Testen Sie Ihr Leitbild

1. Zeigen Sie ein Beispiel des berühmten Unternehmens (siehe Vorbereitung) anhand der folgenden Struktur.

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

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.

2. Unterstützung bei der Entwicklung eines Logos.

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

1. Fügen Sie eine 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.

Passen Sie Ihr Bild an, indem Sie das Feedback verarbeiten.

3. Machen Sie die Aufgabe zu einer Hausaufgabe, nachdem Sie eine Skizze des Logos innerhalb der Lektion entwickelt haben. Weisen Sie die Studenten/Unternehmerinnen an, das erhaltene Feedback zu speichern und die Anpassungen des Logos zu speichern. Überlegen Sie sich die Aufgabe im nächsten Kurs.

D. Unterrichten der Theorie der betriebswirtschaftlichen Kompetenzen

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.

Aufgabe 2.0. Portfolio (3).

1. ***Die Studenten müssen die Kompetenzen definieren, die Ihr Unternehmen mit sich bringt. Diskutieren Sie die Reflexion der Fähigkeiten und Kompetenzen, die Unternehmer benötigen, um ein Leitbild zu erstellen.***

Aufgabe 2.1. Definieren Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens.

1. ***Zerlegen Sie das Leitbild eines berühmten (Beispiel-) Unternehmens (siehe Vorbereitung) klassisch.***
2. ***Identifizieren Sie die Maßnahmen und das Arbeitsergebnis.***
3. ***Notieren Sie sich die Aktionen und Ergebnisse und definieren Sie die Kompetenzen, die erforderlich sind, um die Aktionen durchzuführen und die Ergebnisse zu erzielen.***

E. Einführung der Theorie zur Zielsetzung, einschließlich des Zusammenhangs zwischen Vision, Mission, Leitbild, Strategie und SMART-Zielsetzung.

Aufgabe 3.0. Ziele erforschen

Mein Geschäft wird profitabel sein. Welche Fragen möchten Sie dem Unternehmer zu diesem Unternehmensziel stellen?

1. ***Unterstützen Sie die Studentinnen, indem Sie sie dazu anregen, Fragen zu stellen, die schließlich auf der Definition von SMART-Zielen aufbauen. Verwenden Sie Ihr Beispielunternehmen.***

Aufgabe 3.1. Ziele setzen

1. ***Diskutieren und beantworten Sie die Fragen in der Aufgabe.***
2. ***Erklären Sie, wie konvergentes Arbeiten funktioniert.***
3. ***Diskutieren Sie den Überblick über die Ziele klassisch.***
4. ***Machen Sie sich einen Überblick über die häufigsten Ziele (die von den meisten Studenten/Unternehmerinnen beschriebenen Ziele).***

Aufgabe 3.2. Setzen von SMART-Zielen

1. ***Erklären Sie, warum Ziele SMART sein sollten (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely; zu Deutsch: Spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, termingerecht).***
2. ***Beschreiben Sie die gemeinsamen (Aufgabe 3.1.) SMART-Ziele klassischerweise.***
3. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Definition ihrer Unternehmensziele SMART.***

Aufgabe 4.0. Kompetenzen bei der Zielsetzung

1. ***Wiederholen Sie die Theorie der unternehmerischen Kompetenzen bei der Entscheidungsfindung.***
2. ***Diskutieren Sie (klassisch), welche Fähigkeiten erforderlich sind, um eine Entscheidung treffen zu können.***
3. ***Besprechen Sie, welche Kompetenzen notwendig sind, um die Fähigkeiten zu erbringen, die für die Entscheidungsfindung erforderlich sind.***
4. ***Lassen Sie die Studenten die Kompetenzen persönlich bewerten.***

Aufgabe 4.1. Kompetenzen in der Zielerreichung.

1. ***Erklären Sie, dass die Erstellung von Unternehmenszielen einen anderen Satz von Kompetenzen erfordert, als für die Umsetzung der Unternehmensziele erforderlich ist.***
2. ***Lassen Sie die Schüler die Fähigkeiten diskutieren und entscheiden, die notwendig sind, um die Aktionen durchzuführen, die erforderlich sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen.***
3. ***Besprechen Sie, welche Kompetenzen notwendig sind, um die Fähigkeiten zu erbringen, die für die Entscheidungsfindung erforderlich sind.***
4. ***Lassen Sie die Studierenden die Kompetenzen persönlich bewerten.***

Aufgabe 4.2. Portfolio (4)

1. ***Beauftragen Sie die Hausaufgabe; Fassen Sie in Ihrem Portfolio die Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen zusammen, die zur Erstellung Ihres Leitbildes, zur Festlegung effektiver Ziele und zur korrekten Umsetzung der Ziele erforderlich sind.***

Teil 3. Umgebung

Lernergebnisse Teil 3.

Allgemeines Ziel der Lektion
In dieser Lektion analysieren die Schüler das Umfeld ihres (zukünftigen) Unternehmens. Sie analysieren die Makrofaktoren, die Mesofaktoren und lernen, wie man Informationen für eine Risikoanalyse sammelt. Sie führen die Analysen mit Hilfe von unternehmerischen Modellen durch. Außerdem prognostizieren sie die Makro- und Mesofaktoren für die Zukunft. Dieses Zukunftsszenario liefert Erkenntnisse für die Festlegung einer Geschäftsstrategie (Decision Making). In diesem Teil des Kurses werden sie auch an einem Kollaborationsspiel mit ihren (zukünftigen) Kollegen/Freundinnen teilnehmen, um den Kompetenzmanagementstil und ihre Einstellung zur Zusammenarbeit zu verbessern. Sie werden sie durch das Spiel führen.

Am Ende des Unterrichts werden die Studentinnen:

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 reflektieren

Einstellungen

- Bewusst ihre unternehmerischen Kompetenzen nutzen (Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftserfolg)
- Die Kompetenzen Entscheidungsfindung und Netzwerkfähigkeit selbstbewusst nutzen
- Ihre Einstellung zur Zusammenarbeit neu bewerten und anpassen
- Ihren Führungsstil neu bewerten und optimieren

Vorbereitung Kurs 3.

- Bereiten Sie die Theorie der externen Analyse vor. Bitte beachten Sie, dass die externe Analyse auch Teil der Strategie ist. Stellen Sie sicher, dass Sie den Unterschied zwischen der Makroanalyse und der Mesoanalyse kennen.
- Bereiten Sie Ihr Wissen über den Gartner Hype Cycle und die Trends und Entwicklungen des Hype Cycle vor.
- Bereiten Sie die Übersetzung der aufgeführten Faktoren (PESTEL) in eine Geschichte vor, die die externe Analyse des Unternehmens beschreibt. Verwenden Sie das untenstehende Beispiel (dies ist auch im Studentenhandbuch dargestellt).

- Bereiten Sie einen Einblick in die verschiedenen Zukunftsszenarien der Kreativwirtschaft vor. Nutzen Sie die Forschung in diesem Projekt.
- Bereiten Sie ein Beispiel für das Fünf-Kräfte-Modell von Porter zur Analyse der Konkurrenten vor. Benutzen Sie eine bekannte Firma.

PESTEL-Liste – Übersetzung in PESTEL-Analyse

Politik, Umwelt und Recht

Innerhalb von politischen, ökologischen und rechtlichen Faktoren liegt der Schwerpunkt auf der Nachhaltigkeit. IPPC (Integrated Pollution Prevention and Integrated Control; zu Deutsch: Integrierte Vermeidung von Umweltverschmutzung und integrierte Kontrolle) 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 – in den meisten Druckverfahren werden große Mengen an Wasser 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 ein soziales Problem. Emissionen – VOC‘s 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 angesagteste 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 Selbst-Drucken gestalten können.

Technologie

Der technologische Fortschritt hat in der Branche unvermeidliche Auswirkungen. Es ist notwendig 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 verwerten. 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 Soziale Unternehmen 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.

(Vorbereitung)

Schreiben Sie Ihre PESTEL-Analyse unter Verwendung der oben aufgeführten Faktoren innerhalb von 25 Zeilen.

Kurs 3.

Bewerten Sie zunächst das Portfolio mit den Studenten.

F. Unterrichten Sie die Theorie der externen Analyse (bereiten Sie Ihr Wissen vor).

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.

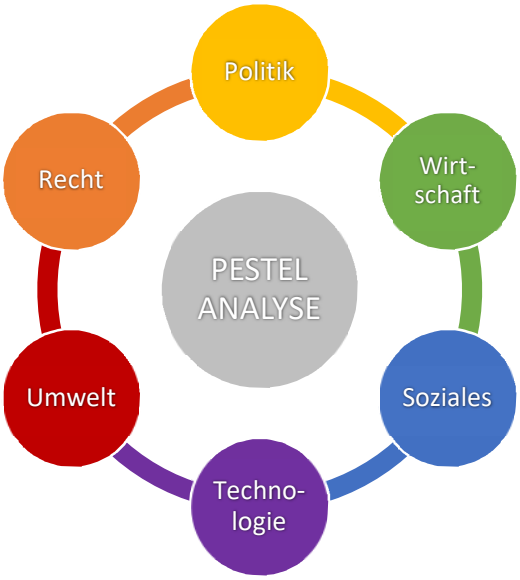
Dieser Teil des Kurses vermittelt Ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten, um Ihr Geschäftsumfeld zu analysieren, Sie werden lernen, eine externe Analyse durchzuführen. Um eine Struktur zu erstellen, ist die externe Analyse in Grundprinzipien unterteilt.

- Die Umgebung, die Einfluss auf Ihr Unternehmen hat, aber Sie oder Ihr Unternehmen können sie beeinflussen. Wirtschaftlich gesehen das makroökonomische Umfeld.
- 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.

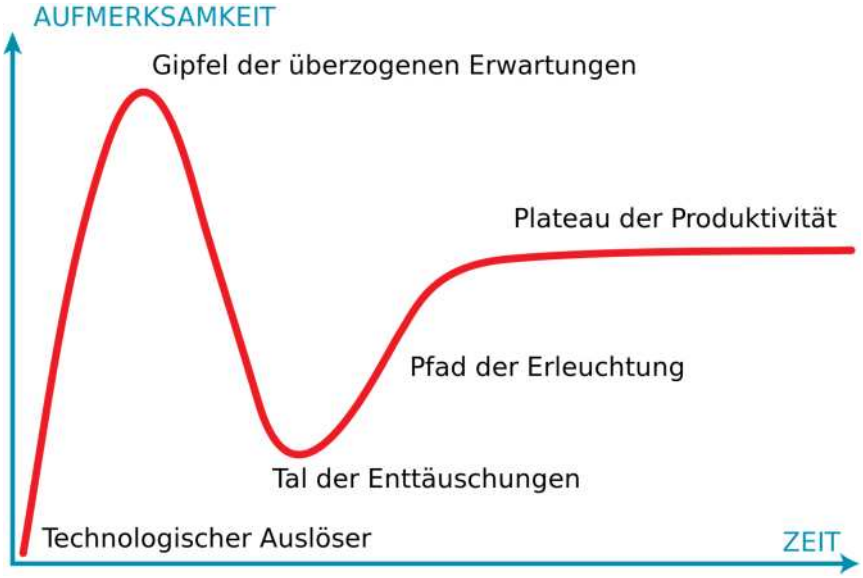
Makro-Analyse

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: Political, Economic, Social, Technological, Environmental und Legal (zu Deutsch: Politik, Wirtschaft, Soziales, Technologie, Umwelt und Recht).



Aufgabe 1. Analysieren Sie die politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Faktoren, die den Einfluss Ihres Unternehmens ausmachen.
(Das Studentenhandbuch trennt die Analyse von den PESTEL-Faktoren).

1. ***Erklären Sie den Unterschied zwischen einem Trend und einer Entwicklung. Ein Trend ist eine Entwicklung, die sich längerfristig fortsetzt und Teil Ihres Lebensstils ist. Das hat einen großen Einfluss auf die Kultur und die Erfahrung von uns allen.***
2. ***Zeigen Sie das Video des Megatrends Digitalisierung https://www.youtube.com/watch?v=rg37kafMsWk&feature=youtu.be***
3. ***Erklären Sie den Zweck des Videos: Die Digitalisierung ist der übergreifende Trend, der die Debatte über die Zukunft des Sektors und der Arbeit dominiert.***
4. ***Zeigen Sie das Video eines Rückblicks über Trends und Entwicklungen, der auf https://www.memjet.com/blog/2018-print-industry-trends-year-in-review/ stattgefunden hat.***
5. ***Stimulieren Sie die Studenten/Unternehmerinnen, auf das Video zu reagieren. Fragen Sie sie, welche Trends oder Entwicklungen sich aus dem Megatrend Digitalisierung ergeben.***
6. ***Zeigen Sie den Gartner Hype Cycle (siehe Anhang 3.1. für die neuen Technologien) und erklären Sie verschiedene Trends und Entwicklungen. Regen Sie die Studenten an, vorherzusagen, welchen Einfluss spezifische Trends und Entwicklungen auf die Kreativwirtschaft und ihre (zukünftigen) Unternehmen haben können.***



7. ***Führen Sie sie durch alle PESTEL-Faktoren.***
8. ***Zeigen Sie ihnen, wie man eine Geschichte aus allen aufgeführten Trends schreibt, siehe Vorbereitung.***

G. Unterrichten Sie Theorie über die Zukunft der Kreativwirtschaft *(bereiten Sie Ihr Wissen vor)*. ***Nutzen Sie die Forschung zu Thrive Developments, zukünftigen Unternehmensprofilen und unternehmerischen Fähigkeiten*** *(siehe Anhang)*.

1. **Diskutieren Sie die verschiedenen Prognosen über die Zukunft der Kreativwirtschaft, basierend auf dem Business Scoop;**
   - ***Spielen***
   - ***digitale Marketingagenturen***
   - ***Schilder und Displays***
   - ***Verpackungsunternehmen***
   - ***Druckunternehmen mit integrierten Marketinglösungen.***

H. Unterrichten der Theorie über die Meso-Analyse

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.

---

1. ***Besprechen Sie die Kunden- und Wettbewerbsaspekte der Meso-Analyse.***

KUNDE:

Wer – sind unsere potenziellen Kunden?

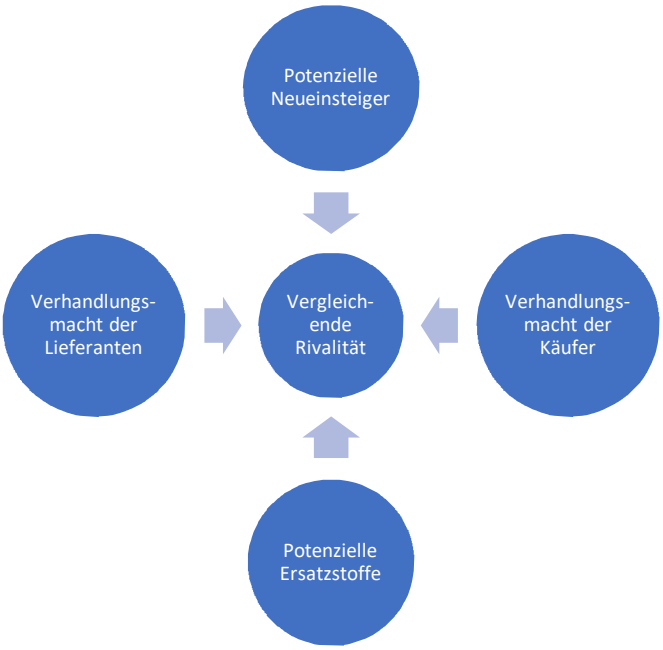
Welchen – Nutzen haben die bestehenden und potenziellen Kunden durch den Kauf unseres Produkts?

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?

WETTBEWERBER:



Aufgabe 2.1. Die Bedürfnisse Ihrer Kunden erforschen.

1. ***Unterstützung der Studenten/Unternehmerinnen bei der Erforschung der Bedürfnisse ihrer Kunden.***
2. ***Folgen Sie der Anweisung.***

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

Produkt/Service	Wer	Was	Wo	Warum

3. ***Setzen Sie beispielhafte Kriterien, um zu zeigen, wie Kunden nach ihren Merkmalen gruppiert werden können. Erklären Sie, warum die Gruppierung von Kunden von Vorteil sein kann.***
4. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Gruppierung ihrer Kunden nach eigenen Kriterien.***

Aufgabe 2.1.1. Synchronisationsdynamik (GAME)

Ziele	Schwierigkeiten	Material
- Erreichen Sie einen hohen Grad an Konzentration. - Vereinheitlichung eines einzigen gemeinsamen Ziels für die Gruppe - Erreichen Sie ein hohes Maß an Produktivität - Arbeiten Sie in einer Gruppe, ohne jemanden auszuschließen - Beobachten Sie das Ergebnis einer schwierigen Arbeit im Team - Üben Sie das Zuhören	- Die Aktivität wird mit den Augen durchgeführt, Sie werden weder die physische Umgebung noch die anderen Teilnehmer sehen - Die Reihenfolge der Übung wird nicht entsprechend der physischen Position der Teilnehmer im Klassenzimmer durchgeführt - Erfordert maximale akustische Aufmerksamkeit, einen wenig verwendeten Sinn, "Zuhören"	Der Lehrer ist verpflichtet, einen Verband zur Verfügung zu stellen, der die Augen jedes einzelnen Schülers bedeckt **Provision** - Bilden Sie mit den Schülern einen Kreis, um sich voreinander setzen zu können - Halten Sie einen kleinen Abstand zwischen jedem der Teilnehmer

Methode

1. Setzen Sie die Studenten in einen Kreis.
2. Stellen Sie für jeden der Studentinnen einen Verband zur Verfügung.
3. Fahren Sie mit der Augenbinde fort und schweigen Sie.
4. Erklären Sie die Dynamik:

Bei 12 Teilnehmern geht es darum, von 1 bis 12 zu zählen (die endgültige Zahl ist gleich der Anzahl der Teilnehmer an der Übung, bei 16 würden die Teilnehmer von 1 bis 16 zählen).

Die Reihenfolge, in der jeder Student eine Zahl sagt, wird vom Lehrer markiert, dafür berührt er die Schulter jedes Studenten, der die zugewiesene Zahl laut sagt. Die Reihenfolge wird nie in dem von den Studenten gebildeten Kreis korreliert, der Lehrer muss die Reihenfolge überspringen, so dass die Zahlen in der Position der Schüler nicht korrelierend rezitiert werden.

Sobald die Teilnehmer wissen, welche Nummer ihnen zugewiesen wurde, weist der Kursleiter sie an, die Zahlenfolge von der ersten bis zur letzten zugewiesenen Nummer zu beginnen, so dass alle Teilnehmer an diesem ersten Test teilgenommen haben.

Die nächste Herausforderung besteht darin, die Übung zu wiederholen, aber bis 100 zu zählen, so dass bei Erreichen der letzten in der ersten Übung (12) zugewiesenen Nummer die Person, die der Nummer 1 zugeordnet ist, der Sequenz mit der Nummer 13 folgt, und der Rest der Teilnehmer dasselbe tut, wenn die Sequenz ihnen entspricht. Sie müssen die Serie bis 100 abschließen, falls jemand einen Fehler macht, beginnt er wieder bei 1, bis er die komplette Serie ohne Fehler bis 100 erreicht.

Sobald das Ziel von 100 erreicht ist, können die Teilnehmer die Augenbinde entfernen und die Dynamik beenden.

Der Lehrer wird dann kommentieren, was passiert ist.

Lernreflexion

Was geschah in der Dynamik? Fragen Sie die Studenten, welche Gefühle sie empfanden, als ihnen die Augen verbunden waren und ihnen der Sehsinn fehlte?

- Unsicherheit
- Verlagerung
- Nerven
- Entwicklung der Hörfähigkeiten
- Konzentration
- Sicherheit
- Teamarbeit
- Effektivität
- Handlungsfähigkeit
- Szenische Angst

Die Übung ist ein Beispiel dafür, dass jede Gruppe, wenn Sie als Team arbeiten wollen, es tun kann, und wenn Sie ein hohes Maß an Konzentration in dem, was Sie tun, erreichen, ist das Ergebnis, dass die Geschwindigkeit, mit der Sie arbeiten, viel höher ist. Wir alle sind darauf trainiert, das zu tun, was wir vorschlagen, und es ist immer einfacher, wenn wir es als Team tun, die Ziele werden besser erreichbar.
Sehen Sie die Ergebnisse der Dynamik aus dem, was von den Studenten wahrgenommen wird, ist es wichtig, dass sie darüber nachdenken, was passiert ist. Es geht darum, sie für jeden anderen Job zu befähigen.

Aufgabe 2.2.2. bis 2.2.6 Analyse der Teilnehmer (Das Studentenhandbuch trennt die Analyse der Kräfte des Fünf-Kräfte-Modells.)

1. ***Lehren Sie, wie das Modell funktioniert, indem Sie das Beispiel zeigen, das Sie vorbereitet haben.***
2. ***Fragen Sie die Studenten, wer der größte Wettbewerber von Nike ist. Sie werden auf Adidas oder andere Sportmarken antworten, aber Apple/Samsung/Huawei sind die größten Wettbewerber. Junge Erwachsene haben die Wahl zwischen dem Kauf teurer Turnschuhe oder eines teuren Smartphones.***
3. ***Lassen Sie sie darüber nachdenken, welche Art von Wettbewerbern, die noch nicht in der Kreativbranche tätig sind, in den Wettbewerb eintreten und zu einem Wettbewerber werden könnten (= Neueinsteiger → Porter-Modell).***
4. ***Befolgen Sie das Studentenhandbuch, um die Studenten/Unternehmerinnen bei der Umsetzung des Fünf-Kräfte-Modells von Porter gegenüber ihren Konkurrenten zu unterstützen.***

Aufgabe 2.2.7. Neuschreiben der Analyse für eine Konkurrenzanalyse.

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Erstellung einer vollständigen Wettbewerbsanalyse unter Verwendung der Ergebnisse des Fünf-Kräfte-Modells.***

I. Unterrichten der Theorie der Kompetenzen und der externen Analyse

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. + 3.1. Entscheidungsfindung bei der Festlegung der Strategie

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.

1. ***Erklären Sie den Zweck dieser Aufgabe. 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. So wird die Strategie Ihres Unternehmens klarer.***
2. ***Unterstützung der Studierenden/Unternehmerinnen bei der Auseinandersetzung mit den externen Faktoren und den internen Geschäftskompetenzen. Dies wird für jede Studentin/Unternehmerin unterschiedlich sein.***
3. ***Vorbereitung einer Strategie auf der Grundlage der externen Faktoren in Kombination mit den Geschäftskompetenzen.***
4. ***Unterstützung der Studenten/Unternehmerinnen bei der Beschreibung ihrer Strategie.***
5. ***Klärung der Hausaufgabenaufgabe 3.2. Portfolio.***

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 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, Aktionen 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 Aktionen und die Auswertung der Ausführung. Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen bei der Ausführung der Aktionen:

- 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.

6. ***Eine weitere Hausaufgabe ist das Lesen des 7S-Modells.***

Teil 4. Handlung und Organisation

Lernergebnisse Teil 4.

Allgemeines Ziel der Lektion
In dieser Lektion vertiefen die Schüler ihr Verständnis für ihr (zukünftiges) Geschäft. Auf der Grundlage der Aufgaben und des Wissens aus den vorangegangenen Teilen des Kurses entwickeln sie eine Strategie für ihr (zukünftiges) Geschäft. Zweitens verwenden sie das 7S-Modell, um alle Aspekte ihres (zukünftigen) Geschäfts zu reflektieren, um die Aspekte so auszurichten, dass sie sich gegenseitig stärken. Die Studierenden reflektieren die Kompetenzen ihres Unternehmens sowie 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. Die Studenten werden bereit sein, Unternehmer zu werden und ihr Unternehmen erfolgreich zu führen.

Am Ende des Unterrichts werden die Studentinnen:

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

- Ihre Risikotragfähigkeit reflektieren können
- Den Führungsstil reflektieren und die Führung auf der Grundlage der Situation erlernen
- Kompetenzen entwickeln und den Stellenbeschreibungen der Stellen in ihrem (zukünftigen) Unternehmen zuordnen
- 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

Vorbereitung Kurs 4.

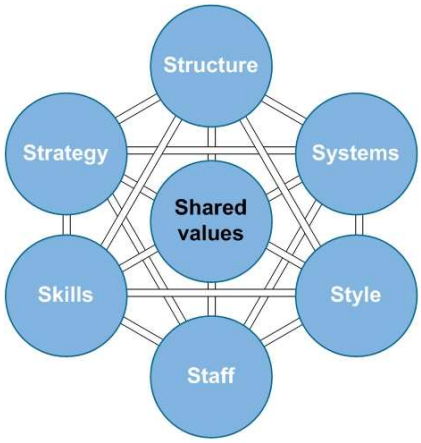
- Bereiten Sie die Theorie des 7S-Modells vor. Stellen Sie sicher, dass Sie auf die Geschichte des Modells eingehen und erklären können, warum dieses Modell ein Vorteil für die Unternehmen sein wird. Erklären Sie die Zusammenhänge und den Zusammenhalt zwischen den S.
- Bereiten Sie die Theorie der PMC-Matrix vor. Bereiten Sie einige Beispiele für Produkte vor, die die vier verschiedenen Kombinationen durchlaufen haben (Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifizierung).
- Bereiten Sie die Theorie der drei Phasen der Maßnahmenplanung, die sich aus der Strategie des Unternehmens ergeben, vor. Wenn gewünscht, machen Sie ein Beispiel für jede Planung.
- Bereiten Sie Beispiele für Situationen vor, die eine bestimmte Art von Führung erfordern, um die Situation erfolgreich zu führen (berücksichtigen Sie das 7S-Modell und beschreiben Sie die Situation mit diesem Modell als Grundlage).
- Bereiten Sie ein Beispiel für eine komplette Geschäftsleinwand vor (Toolkit Teil 4. Geschäftsmodell Canvas).

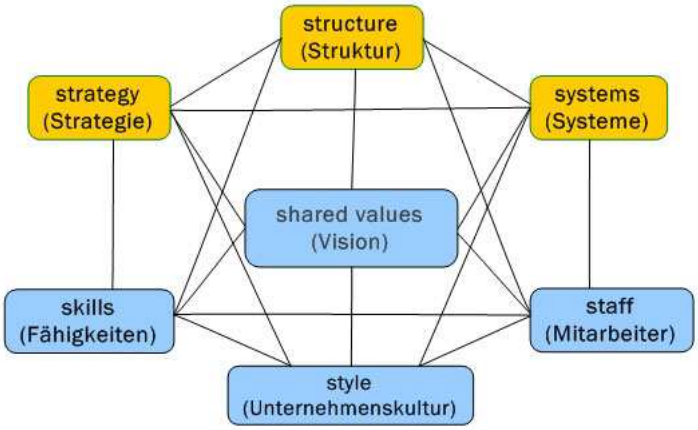
Bewerten Sie zunächst das Portfolio mit den Studenten.

Kurs 4.

J. Unterrichten der Theorie über das 7S-Modell

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.





Strategie

1. ***Reflektieren Sie die Strategie, die die Studenten/Unternehmerinnen bereits im Kurs beschrieben haben.***
2. ***Unterrichten Sie über strategisches Management.***

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.

3. ***Ausarbeitung der ersten Phase, der 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 empfangen werden kann. 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.

4. ***Zeigen Sie das nächste Video https://www.youtube.com/watch?v=GNXYI10Po6A , um die Konfrontation innerhalb der SWOT-Analyse zu erklären. Sie können auch ein anderes Video auswählen, das die SWOT-Konfrontationsmatrix erläutert.***

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)

1. ***Helfen Sie den Studenten/Unternehmern, indem Sie die folgenden Fragen stellen.***

Stärken können zur Realisierung der Ziele beitragen.
- Welche Vorteile bieten Sie Ihren Kunden?
- Was machen Sie besser als Ihre Mitbewerber?
- Warum wählen Kunden Sie und nicht Ihre Konkurrenten?
- Was sind Ihre einzigartigen Verkaufsstellen (USPs: Unique Selling Points)?
- Welche Faktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf das Kaufverhalten Ihrer Kunden?

Schwächen können die Erreichung der Ziele negativ beeinflussen.
- Welche Aspekte der internen Organisation können verbessert werden?
- Was sollte innerhalb des Unternehmens vermieden werden?
- Welche Schwächen sehen unsere Kunden?
- Warum verlieren wir Kunden?

Chancen sind Möglichkeiten für das Unternehmen.
- Auf welche interessanten Trends sollen wir reagieren?
- Welche Möglichkeiten gibt es derzeit?

Bedrohungen können sich negativ auf das Unternehmen auswirken.
- Welche externen Risiken können wir identifizieren?
- Wie sieht die finanzielle Situation aus?
- Inwieweit stellen neue Technologien eine Bedrohung dar?
- Sind identifizierte Schwachstellen eine Bedrohung?
- Inwieweit erfüllen wir die Qualitätsanforderungen des Marktes und können wir noch mit anderen Lieferanten konkurrieren?

Aufgabe 1.2.0. Vervollkommnung meiner Geschäftsstrategie

1. ***Bitten Sie die Studenten/Unternehmerinnen, sich ihre schriftliche Strategie anzusehen (Teil 3. Aufgabe 3.1.).***

2. ***Bitten Sie sie, eine Frist festzulegen (ein Jahr, drei Jahre, zehn Jahre) und lassen Sie sie ihre Wahl begründen.***
3. ***Bitten Sie sie zu beurteilen, ob die Strategie das gesamte Unternehmen abdeckt.***
4. ***Bitten Sie sie, ihre SWOT-Analyse zu nutzen, um die Strategie entsprechend den gestellten Fragen anzupassen.***
5. ***Betrachten Sie die verbesserte Strategie klassisch.***
6. ***Erläutern Sie die Bedeutung der Szenarioplanung und des Produktlebenszyklus.***

Der nächste Schritt in der Strategiebildung ist die Vertiefung der Strategie durch die Durchführung der Szenarioplanung. Die Szenario-Planung 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. Zweitens, entscheiden Sie, welche Produkte einen Umsatzrückgang aufweisen. Drittens, füllen Sie die PMC-Matrix für diese Produkte aus.

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

Abbildung 4: Die PMC-Matrix

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

1. ***Bringen Sie den Studenten/Unternehmerinnen bei, wie man die PMC-Matrix verwendet und ausfüllt, indem Sie die Beispiele zeigen und erklären.***

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. ***Arbeiten Sie an der Erklärung der Beispiele, die du in Kombination mit der Strategie der Unternehmen, zu denen die Produktbeispiele gehören, vorbereitet hast.***

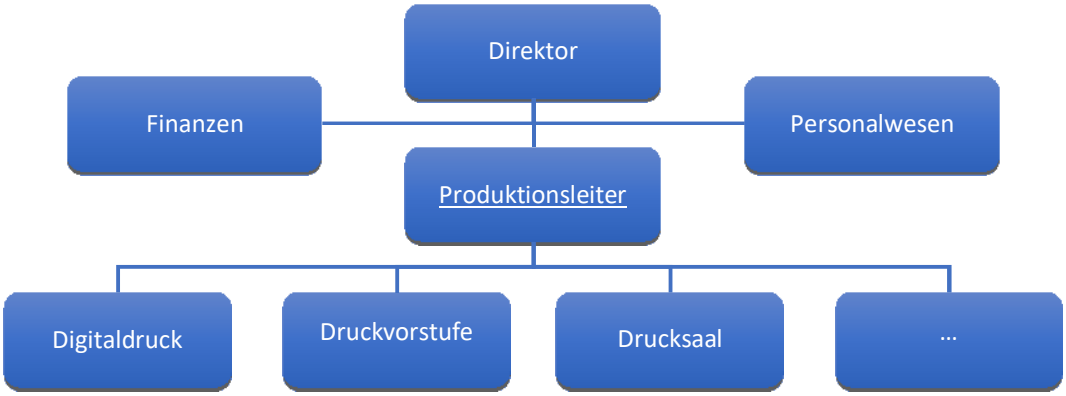
K. Unterrichten Sie die Theorie der drei Planungsphasen

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen dabei, ihre Planung mit einem Excel-Blatt zu beginnen.***
2. ***Machen Sie es zu einer Hausaufgabe, die die Studenten/Unternehmerinnen digital senden können, um Feedback zu erhalten.***

Struktur

L. Unterrichten Sie über die Theorie der Organisationsstruktur eines Unternehmens.

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.



1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Gestaltung ihres Geschäftsorganigramms***
2. ***Bitten Sie die Studenten, ein Geschäftsorganigramm mit den Mitarbeitern als Basis anstelle der Abteilung zu erstellen.***
3. ***Bitten Sie die Studenten, andere Vorschläge als Grundlage für das Geschäftsorganigramm zu entwickeln. Lassen Sie sie ihre Vorschläge untermauern.***

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.

1. ***Zeigen Sie ein Beispiel und bewerten Sie die Schlussfolgerungen der Studenten/Unternehmerinnen.***

Systeme

M. Unterrichten Sie über die Systemtheorie (siehe Theoriehandbuch).

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?	

1. ***Führen Sie die Studenten/Unternehmerin durch die Fragen.***
2. ***Lassen Sie sie ihre Antworten begründen und auf die Ansichten des anderen reagieren.***
3. ***Welche Anpassungen würden sie in den bestehenden Systemen vornehmen wollen?***
4. ***Welche Maßnahmen müssen sie ergreifen, um ihre Systeme erfolgreich anzupassen?***

Stil

N. Theorie der Managementkompetenz vermitteln (Beeinflussung, Zielsetzung, situationsgerechte Führung)

Aufgabe 4.1. Portfolio (6)

Managementkompetenzen sind für ein erfolgreiches Unternehmen unerlässlich. Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten der wichtigsten Managementkompetenzen in Ihrem Portfolio. Verknüpfen Sie zunächst die Kompetenzen mit den wichtigsten Managementfähigkeiten. Vergleichen Sie dann die Entwicklung Ihrer Kompetenzen mit den Managementkompetenzen und bewerten Sie deren Status.

Die wichtigsten Managementfähigkeiten sind:

- Beeinflussen
- Ziele setzen
- Situationsgerecht führen

1. ***Wählen Sie, wie Sie die Portfolios der Studenten/Unternehmerinnen bewerten möchten. Sie können dies unterstützen, indem Sie jeden Studenten/jede Unternehmerin einzeln oder in kleinen Gruppen bewerten. Der Rest der Studenten/Unternehmerinnen arbeitet an der Aufgabe 4.1.***
2. ***Bewerten Sie die Kompetenzen, aus denen die Managementfähigkeiten bestehen.***

Aufgabe 4.2. 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.

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen durch diese Aufgabe, indem Sie einige Beispiele zeigen.***

O. Unterrichten der Theorie über aufgabenorientierte Führung und beziehungsorientierte Führung (Hersey und Blachard)

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.

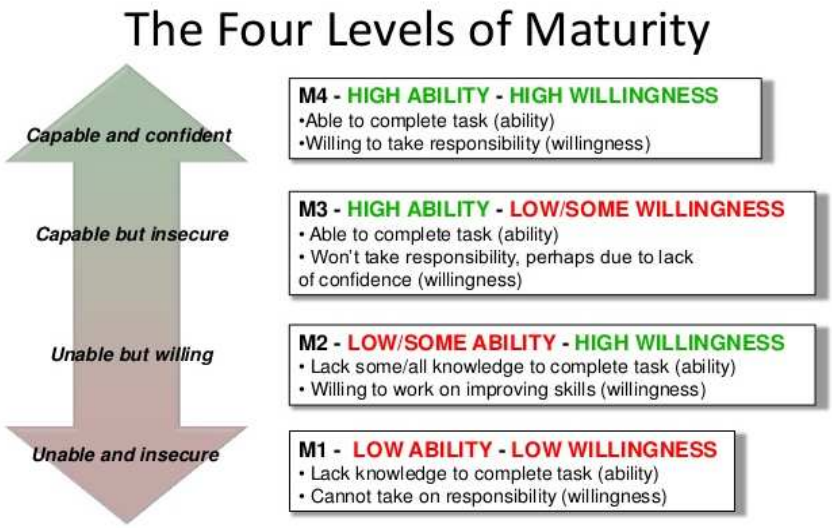
S3. Niedrige Aufgabenorientierung / hohe Personenorientierung. Dieser Stil wird auch als Supportiv- oder Partizipationsstil bezeichnet. Die Unterstützung und Beteiligung erfolgen durch das Management. Zuhören und Verständnis für die Mitarbeiter zeigen, versuchen, die Ursache einer möglichen Dysfunktion 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 4.1.1. 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.

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen durch diese Aufgabe, indem Sie ein kleines Quiz durchführen. Bereiten Sie Situationen vor, die (eindeutig) eine bestimmte Art von Führung erfordern. Lassen Sie die Studenten erraten, welcher Führungsstil für die spezifischen Situationen geeignet ist, und stimulieren Sie sie, ihre Wahl zu begründen.***

P. Unterrichten Sie Theorie über die vier Reifegrade bei der Ausführung von Aufgaben.



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.

1. ***Kombinieren Sie die Theorie mit der Theorie der Führungsstile.***
2. ***Lassen Sie die Studenten/Unternehmerin die Führungsstile mit dem Grad der Aufgabenreife verbinden.***
3. ***Überlegen Sie, welche persönlichen Kompetenzen die Studenten/Unternehmerinnen durch diesen Kurs entwickeln. Lassen Sie die Studenten beschreiben, welchen Reifegrad sie in diesem Moment in Bezug auf die Aufgaben der Ausübung des Rechts auf Kompetenzen besitzen.***
4. ***Unter Bezugnahme auf das Portfolio unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Beschreibung neuer Maßnahmen, die sie ergreifen sollten, um das Niveau M4 (hohe Fähigkeit und hohe Bereitschaft) in Bezug auf alle ihre gewünschten Kompetenzen zu erreichen.***

Personal

Q. Unterrichten Sie die Theorie über den Zusammenhang zwischen den S's des 7S-Modells. Zum Beispiel:

Der Führungsstil hat Einfluss auf jeden Aspekt in Ihrem Unternehmen. Es beeinflusst auch die Art des Personals, das Sie anziehen. Beim Personal 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

1. ***Erstellen Sie einige Stellenbeschreibungen der häufigsten Stellen in der Kreativwirtschaft.***

Aufgabe 5.1. Beschreiben Sie das Kompetenzprofil pro Stellenbeschreibung.

Job	Kompetenzen

1. ***Verbinden Sie die benötigten Kompetenzen mit den Jobbeispielen.***
2. ***Erklären Sie auch, dass der nächste Schritt darin besteht, den Aufgabenreifegrad des Mitarbeiters dem Job zuzuordnen.***
3. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Aufgabe***.

R. Unterrichten der Theorie über andere Personalaspekte (siehe Theoriehandbuch)

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.

1. ***Arbeiten Sie an Ihren Beispielaufgaben und erklären Sie, welche Daten gesammelt werden sollen.***
2. ***Analysieren Sie die Machbarkeit der Datenerhebung.***
3. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Aufgabe.***

Fähigkeiten

S. Unterrichten Sie die Theorie über die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Merkmale eines Unternehmens (siehe Theoriehandbuch).

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 =

1. ***Erstellen Sie eine Finanzanalyse des Cashflows.***
2. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Berechnung des richtigen Cashflows, des eigenen Unternehmens oder des Geschäftsbeispiels.***

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)**

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Aufgabe.***

Gemeinsame Werte

T. Unterrichten Sie Theorie über die verschiedenen Unternehmenskulturen (Aufgabe, Rolle, Macht, Menschen).

---

1. ***Fordern Sie die Studenten/Unternehmerinnen heraus, die Vor- und Nachteile aller Kulturen zu benennen.***
2. ***Geben Sie eine zusätzliche Aufgabe. Die Studenten/Unternehmerinnen wählen eine Kultur. Sie sollten beschreiben, wie Strategie, Struktur, Systeme, Stil, Fähigkeiten und Mitarbeiter kulturgerecht gestaltet werden sollten.***

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. 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.

1. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen, um die richtige Kultur zu definieren, die zu den anderen S passt.***

Aufgabe 7.1. Entwerfen Sie die Business-Leinwand

1. ***Zeigen Sie ein Beispiel für eine komplette Business-Leinwand und unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Erfüllung dieser Aufgabe.***

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 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 Unternehmensstrategie, gemeinsame Werte (Kultur), Struktur, System(e), Mitarbeiter, Stil und Fähigkeiten zu vervollständigen.

2. ***Unterstützen Sie die Studenten/Unternehmerinnen bei der Erfüllung dieser Aufgabe***
3. ***Bitten Sie die Studenten/Unternehmerinnen, ihre Entwicklung durch den Kurs und die Maßnahmen zu beschreiben, die sie nach Abschluss dieses Kurses ergreifen werden, um ihr Geschäft zu verbessern (oder ihr Geschäft zu starten).***

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

Modul 3 – Weibliches Unternehmertum

Lehrer-Toolkit:
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

Anhänge für das Lehrerhandbuch.

Entwicklung durch den Lehrer/die Lehrerin: Geschäftsbeispiele für Studenten, mit denen sie während des Kurses arbeiten können.

Schülerhandbuch Theorie (alle Teile)

1. Teil 1. Spiel Wer bin ich?

2. Teil 1. Entwicklungen, zukünftige Unternehmensprofile und unternehmerische Fähigkeiten in der Kreativwirtschaft

3. Teil 1. Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. Der Einfluss der Selbstwirksamkeit auf die Entwicklung unternehmerischer Absichten und Handlungen, Blackwell Publishing Limited, Hoboken,1994.

4. Teil 1. Abdulwahab Bin Shmailan. Vergleich der Merkmale von männlichen und weiblichen Unternehmern als Explorationsstudie, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

5. Teil 1. Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) und Van den Brande (G). EntrepComp: Der Entrepreneurship Competence Framework, GFS Science for Policy Report, Gemeinsame Forschungsstelle, 2016.

6. Teil 1. Liste der Kompetenzen

7. Teil 3. Beispiel Gartner Hype Zyklus

8. Teil 3. Beispiel PESTEL

9. Teil 3. Beispiel Szenarioplanung

10. Teil 3. Druck und Veröffentlichung. Umfassende Sektoranalyse der neu entstehenden Kompetenzen und wirtschaftlichen Aktivitäten in der Europäischen Union.

11. Teil 4. Geschäftsmodell CANVAS

12. Teil 4. Beispiel SWOT-Analyse Kreativwirtschaft

Speil: Wer bin ich? STARR-Methode

Erstellen Sie einen Satz Fragenkarten in der Farbe Blau.

Wie gehen Sie mit Rückschlägen um? (Beispiele)	Wie gehen Sie mit Erfolgen um? (Beispiele)
In welcher Weise haben Sie Ihre Schwächen entwickelt?	Wie haben Sie Ihre Stärken genutzt?
Was war die Ursache, die dazu führte?	Welches Feedback, das Sie in Ihrem Leben erhalten haben, fanden Sie am hilfreichsten? Wer hat Ihnen dieses Feedback gegeben? Was hat dieses Feedback so nützlich gemacht?
Welche Stärken und Schwächen möchten Sie weiterentwickeln?	

Erstellen Sie zwei Sätze Fragenkarten, ein Set in der Farbe Grün und eins in der Farbe Rot.

Anpassungsfähigkeit In der Lage sein, sich leicht an sich ändernde Rahmenbedingungen, Methoden, Arbeitszeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Verhaltensweisen anderer anzupassen.	**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.
Entschlossenheit Die Fähigkeit, Maßnahmen zu ergreifen und seine Meinungen oder Urteile auszudrücken (zu äußern).	**Soziale Kompetenzen** Die Fähigkeit, Kontakte im Rahmen und unter Berücksichtigung der Ziele der Stelle/der Position reibungslos, korrekt und effektiv zu nutzen und zu pflegen.
Kreativität Die Fähigkeit, neue oder originelle Ideen zur Verbesserung oder zum Ersatz bestehender Methoden, Ideen oder Produkte zu schaffen, zu generieren und weiterzuentwickeln.	**Durchhaltevermögen** Um über einen längeren Zeitraum an einer bestimmten Aufgabe arbeiten zu können. An einer Meinung oder einem Plan festhalten, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.
Balance Stabilität, nicht leicht verärgert, ruhig, entspannt und keine Unsinn-Mentalität.	**Flexibilität** Sich auf das Ziel konzentrieren zu können, indem man sein Verhalten an veränderte Umstände anpasst.

Initiative Die Fähigkeit, spontan Ideen und Pläne zu entwickeln.	**Kundenorientierung** Die Fähigkeit, die Bedürfnisse/Wünsche interner und externer Kunden zu erkennen und entsprechend zu handeln.
Qualitätsbewusstsein Einhaltung und/oder Entwicklung von (hohen) Qualitätsstandards, Suche nach Möglichkeiten zu deren Verbesserung.	**Führung** Die Fähigkeit, einer Gruppe Richtung und Führung zu geben, damit sie auf das Ziel hinarbeiten kann.
Loyalität Stellt das eigene Verhalten auf die Bedürfnisse, Ziele und Prioritäten der Organisation ein. Legt die Bedeutung des Unternehmens über seine eigenen Grenzen fest.	**Mündliche Kommunikationsfähigkeiten** Die Fähigkeit, Ideen, Vorschläge und Informationen auszutauschen und mündlich auf korrekte, klare und angemessene Weise auszutauschen.
Genauigkeit Die Fähigkeit, Fehler zu minimieren und effektiv mit Detailinformationen umzugehen.	**Unternehmertum** Die Fähigkeit, neue Möglichkeiten und Innovationen zu suchen, zu schaffen und zu nutzen. Den Mut haben, Risikoentscheidungen zu treffen und durchzuführen.

Organisationsfähigkeiten Die Fähigkeit, das Geschäft effektiv zu organisieren, indem man effizient mit Ressourcen und Zeit umgeht.	**Überzeugungsarbeit** Die Fähigkeit, andere für Ansichten, Meinungen und Ideen zu überzeugen.
(Persönliche/individuelle) Entwicklung Die Fähigkeit, andere oder sich selbst so zu entwickeln, dass die Effektivität der Arbeit erhöht wird, was sich auf das Gesamtergebnis auswirkt.	**Planbarkeit** Die Fähigkeit, einen Plan zu erstellen. Sie sind in der Lage, diesen Plan korrekt und rechtzeitig umzusetzen und den Fortschritt zu überwachen.
Motivation zur Leistung Hohe Anforderungen bei der Arbeit. Man zeigt sich nicht zufrieden mit einer durchschnittlichen Leistung.	**Ergebnisorientierung** Die Fähigkeit, die eigene Leistung oder die Leistung anderer optimal auf das gewünschte/erforderliche Ergebnis auszurichten, ohne auf Nebenwege zu gehen.
Zusammenarbeit (intern/extern) Intern: die Fähigkeit, mit anderen in einer Gruppe zu interagieren, um 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.	**Schriftliche Kommunikationsfähigkeiten** Die Fähigkeit, Ideen, Vorschläge und Informationen auszutauschen und schriftlich auf korrekte, klare und angemessene Weise auszutauschen.

Sensibilität Sich des (eigenen) Einflusses auf andere und die Umwelt bewusst sein. Gefühle und Bedürfnisse anderer erkennen.	**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.
Stressresistenz Die Fähigkeit, unter hohem Druck, Widerstand und/oder Widrigkeiten weiterhin stabil zu arbeiten.	**Theoretisches und praktisches Sehen** Die Fähigkeit, neue Informationen und Erkenntnisse aus der Erfahrung zu lernen und diese effektiv umzusetzen.
Professionalität Die mit der Arbeit verbundenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu haben und zu nutzen.	**Ausdauer** Die Fähigkeit, über einen längeren Zeitraum durchzuhalten und Widerstände und Hindernisse zu überwinden, um die definierten Ziele zu erreichen.
Unabhängigkeit Fähigkeit, im Rahmen der Stellenbeschreibung selbstständig zu agieren und zu handeln.	

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).

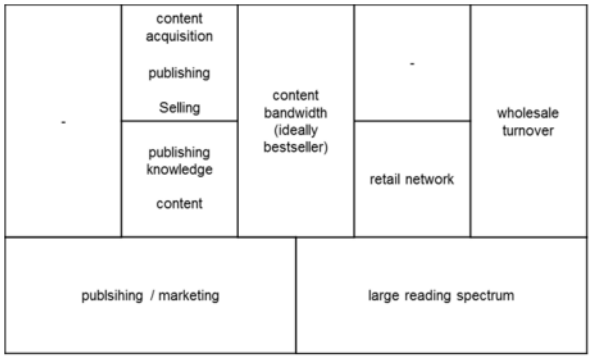
Was heute neu ist, ist die Geschwindigkeit der Entwicklung. Daher wird es immer schwieriger, die Zukunft des Unternehmens vorherzusagen – vor allem für eine Perspektive von mehr als 5 Jahren. *Die folgenden Beispiele für die Veränderung im Verlagswesen und die Verlagerung des Geschäftsdrucks von gedruckten Bildern zeigen die erwähnten Entwicklungen. ???*

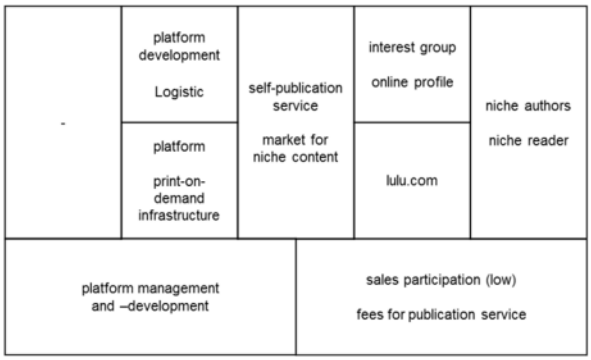
Verlag

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.

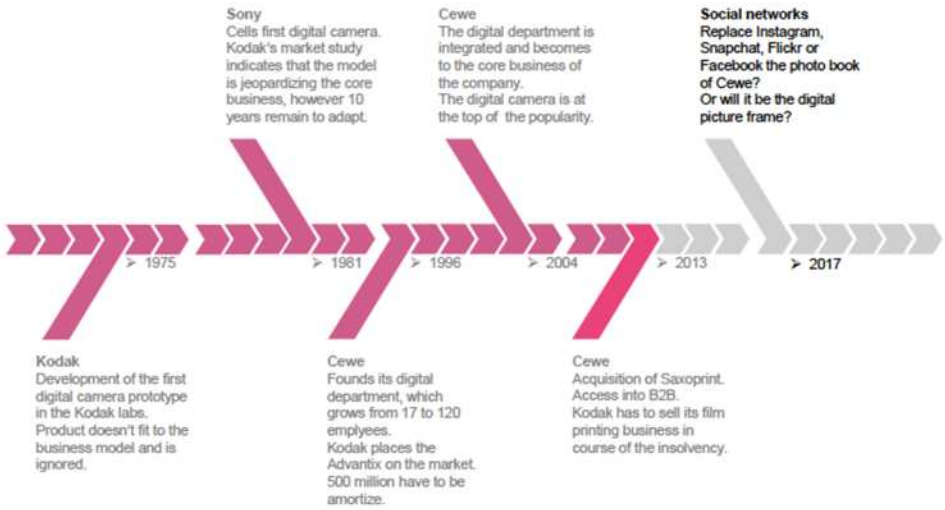




Fotografie

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).

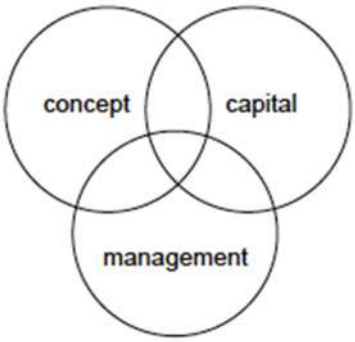
Mittlerweile hat sich diese Entwicklung – von Jánszky und Abicht 2013 illustriert – weitgehend durchgesetzt: Die ehemaligen Start-ups wie Airbnb, Amazon, Google, Uber haben einerseits gut etablierte Branchen gestört und andererseits haben sich diese Unternehmen zu Sorgen entwickelt mit Tausenden von 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).

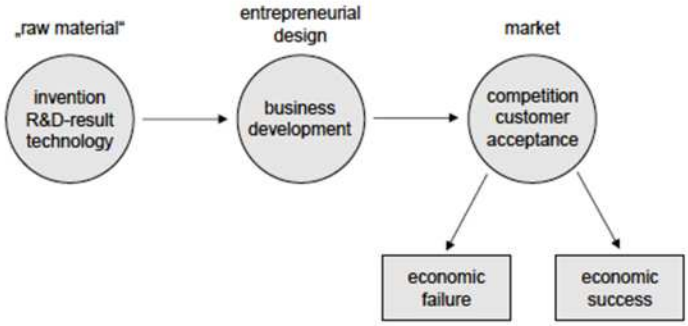
Das traditionelle Kompetenzprofil eines Unternehmers umfasst folgende Aspekte und Themen:

- 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:

- <u>Kommunikationsfähigkeit und zwischenmenschliche Fähigkeiten</u>
  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.
- <u>Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten, Elastizität</u>
  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.
- <u>Engagement</u>
  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.
- <u>Innovationsfähigkeit</u>
  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.
- <u>Anpassungsfähigkeit / Flexibilität</u>
  Mitarbeiter müssen mit neuen Situationen wie neuen Kollegen oder Teammitgliedern, neuen Strategien, neuen Kunden, neuen Kooperationspartnern usw. umgehen können.
- <u>Zeit- und Selbstmanagement</u>
  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

Schlüsselpartner	**Schlüsselaktivitäten**	**Wertevorstellungen**	**Kundenbeziehungen**	**Kundensegmente**
• Verschiedene Druckereien, um eine große Produktpalette anbieten zu können • IT-Experten, um Inhalte zu programmieren • Logistikpartner • Rechtsberatung • Zertifizierungsinstitut (en) für sichere Drucktechnologie, Informationssicherheit	• 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)	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	• 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)	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)
	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		**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)	

		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.

1042-2587-94-184$1.50
Copyright 1994 by
Baylor University

ET&P

The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions

Nancy G. Boyd
George S. Vozikis

The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Entrepreneurial intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. This paper further develops Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task, influences the development of both entrepreneurial intentions and actions or behaviors.

Entrepreneurship has been defined as "the creation of new enterprise" (Low & MacMillan, 1988, p. 141). This definition reflects a growing awareness that entrepreneurship is a "process of becoming rather than a state of being" (Bygrave, 1989, p. 21). Previous research in entrepreneurship has often focused on identifying the personal characteristics or traits that distinguish entrepreneurs from the general population rather than adopting a process-oriented approach (Low & MacMillan, 1988). For example, such factors as need for achievement (McClelland, 1961), locus of control (Brockhaus, 1982), risk-taking propensity (Brockhaus, 1980), and tolerance of ambiguity (Schere, 1982) have been identified and examined as possible traits associated with entrepreneurial behavior. The underlying assumption of these investigations has been that there are unique characteristics of entrepreneurs that may be isolated and identified (Romanelli, 1989). However, most of these factors have not been found to be unique to entrepreneurs, but rather they are common to many successful individuals, including managers (Brockhaus, 1982; Brockhaus & Horwitz, 1986; Gartner, 1985; Low & MacMillan, 1988). In addition, personality traits have not been found to be reliable predictors of future behavior (Ajzen, 1987, 1988; Gartner, 1989). Thus, attempts to develop a personality profile of the typical entrepreneur have been largely unsuccessful (Low & MacMillan, 1988).

Entrepreneurial research has also attempted to identify the social, cultural, political, and economic contextual factors that encourage new venture development, such as job displacement (Shapero & Sokol, 1982), previous work experience (Mokry, 1988), qual-

ity of urban life (Pennings, 1982), and ethnic group membership (Greenfield & Strickon, 1981). Bruno and Tyebjee (1982) identified several contextual factors that may stimulate entrepreneurship, including the availability of venture capital, governmental influences, accessibility of customers, suppliers and transportation, and the availability of such resources as a skilled labor force, land and facilities, and other support services.

In an attempt to go beyond descriptive research that identifies the context in which entrepreneurship occurs or the specific characteristics of the entrepreneur, Bird (1988) proposes a framework that focuses on the conscious and intended act of new venture creation. Entrepreneurial intention, or the state of mind that directs and guides the actions of the entrepreneur toward the development and implementation of the business concept, forms the basis of this framework. This perspective is process-oriented, directing attention toward the complex relationships among entrepreneurial ideas and the resulting outcomes of these ideas.

The purpose of this paper is to further develop Bird's model of entrepreneurial intentionality by suggesting that individual self-efficacy, which has been defined as a person's belief in his or her capability to perform a task (Gist, 1987), influences the complex process of new venture creation. It is suggested that the concept of self-efficacy, derived from social learning theory (Bandura, 1977a, 1977b, 1982), plays an important role in the development of entrepreneurial intentions and actions. Recent research has investigated the influence of one aspect of social learning theory, observational learning, in the development of entrepreneurial career preferences (Scherer, Adams, Carley, & Wiebe, 1989; Scherer, Adams, & Wiebe, 1990; Scherer, Brodzinski, & Wiebe, 1990). This paper extends the application of social learning theory to include the broader concept of self-efficacy in the examination of new venture creation. A revised version of Bird's (1988) model is suggested in which the concept of self-efficacy is integrated with the development of entrepreneurial intentions and behavior. Finally, implications of the revised model for future research are discussed.

BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Bird's model of entrepreneurial intentionality is grounded in theory in cognitive psychology that attempts to explain or predict human behavior. Intentions have been conceptualized as being a function of beliefs that provide a link between beliefs and subsequent behavior (Fishbein & Ajzen, 1975). That is, people form attitudes toward performing a given behavior based on beliefs that performing the behavior will result in certain consequences, as well as normative beliefs about the behavior. Behavioral intention results from attitudes and becomes the immediate determinant of behavior. Fishbein & Ajzen (1975) illustrate this relationship as follows:

$$\text{Beliefs} \rightarrow \text{Attitudes} \rightarrow \text{Intentions} \rightarrow \text{Behavior}$$

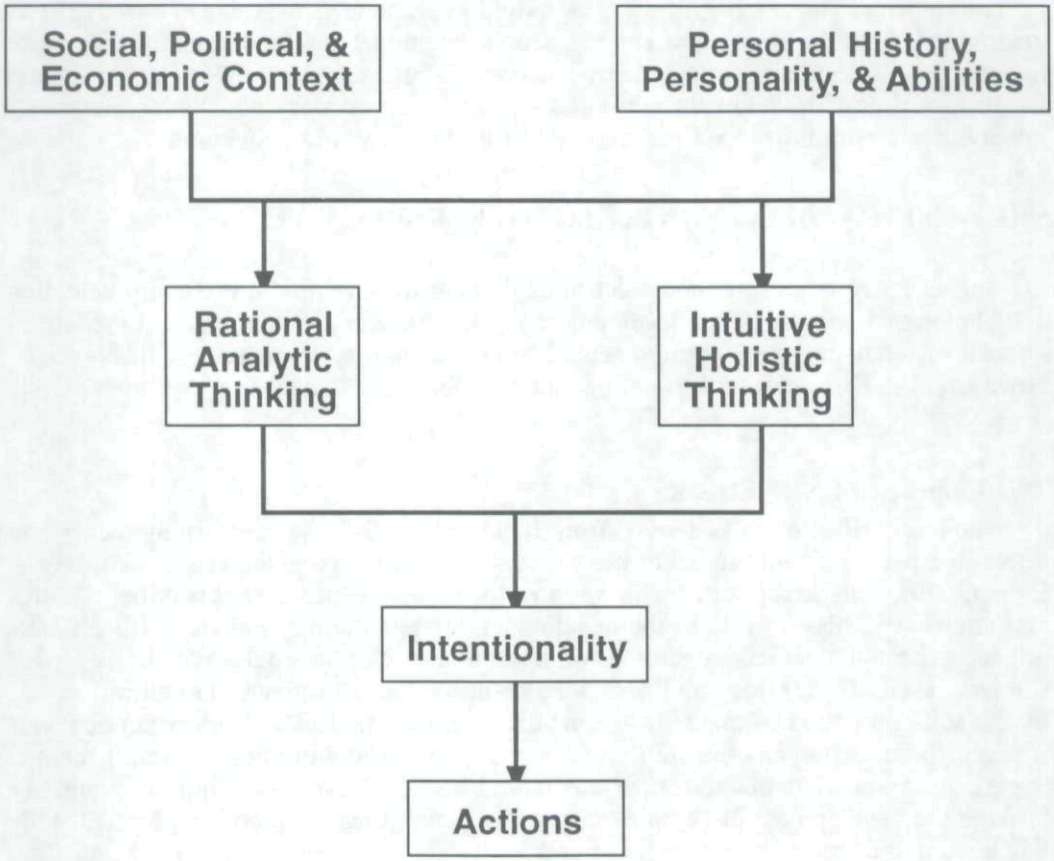
It is further suggested that there should be a strong relationship between the intention to perform a certain behavior and the actual performance of that behavior. Accordingly, it is proposed that "if one wants to know whether or not an individual will perform a given behavior, the simplest and probably most efficient thing one can do is to ask the individual whether he [or she] intends to perform that behavior" (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 369). Factors that influence the relationship between intention and behavior include the degree to which the intention and behavior are measured at the same level of specificity, the stability of the intention over time, and volitional control or the degree to which the person is able to carry out the intention (Ajzen, 1987; Fishbein & Ajzen, 1975). The relationship between intention and behavior is also influenced by personal

factors such as skills, abilities and willpower, and environmental factors, such as time limits, task difficulty, and the influence of other people through social pressure (Ajzen, 1987; Tubbs & Ekeberg, 1991).

Bird (1988, 1992) defines intention as a state of mind that focuses a person's attention, experience, and behavior toward a specific object or method of behaving. Bird further suggests that entrepreneurial intention directs critical strategic thinking and decisions and operates as a perceptual screen for viewing relationships, resources, and exchanges. Figure 1 illustrates Bird's (1988) conception of the contexts of entrepreneurial intentionality.

According to this framework, individuals are predisposed to entrepreneurial intentions based upon a combination of both personal and contextual factors. Personal factors include prior experience as an entrepreneur, personality characteristics, and abilities. Learned (1992) suggests that these background factors influence the propensity of the individual to found a new venture. The contextual factors of entrepreneurship consist of social, political, and economic variables such as displacement, changes in markets, and government deregulation (Bird, 1988). Intentions are further structured by both rational/analytic thinking (goal-directed behavior) and intuitive/holistic thinking (vision). These thought processes underlie the creation of formal business plans, opportunity analysis, and other goal-directed behavior. Entrepreneurial intentions may be directed toward the

Figure 1
Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



creation of a new venture or the creation of new values in an existing venture (Bird, 1988). Thus, entrepreneurial intentionality incorporates contextual factors and personal characteristics into a broader framework that attempts to explain why some people engage in entrepreneurial behavior.

THE NEED TO INTEGRATE SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL

Recent research in social psychology supports the need to modify Bird's model of entrepreneurial intentionality in order to incorporate antecedent factors that explain the strength of the relationship between intentions and behavior. Ajzen's theory of planned behavior (Ajzen, 1985, 1987) suggests that an important determinant of both intentions and behavior is perceived behavioral control. This factor describes the perceived ease or difficulty of performing a behavior, reflecting both the individual's past experience and anticipated future obstacles (Ajzen, 1987). Intentions are thought to reflect a person's willingness to pursue a given behavior, while perceived control takes into account the realistic constraints and limitations that may exist. As Ajzen (1987) points out, the concept of perceived behavioral control is closely related to the concept of self-efficacy (Bandura, 1977a, 1982). Both concepts refer to perceptual factors that are specific to the attainment of a given behavior or behavioral goal. Similarly, Krueger (1993) suggests that perceived feasibility, or the degree to which a person feels capable of successfully starting a business, is an important antecedent to the formation of entrepreneurial intentions. Self-efficacy, however, appears to be a broader construct that also provides insight into the sources of efficacy judgments that subsequently influence behavior and goal attainment. Thus, self-efficacy is proposed as an important explanatory variable in determining both the strength of entrepreneurial intentions and the likelihood that those intentions will result in entrepreneurial actions. The integration of self-efficacy into Bird's model provides added insight into the cognitive process by which entrepreneurial intentions are both developed and carried out through specific behaviors.

SELF-EFFICACY: A THEORETICAL PERSPECTIVE

Self-efficacy is a useful construct in explaining the dynamic process of evaluation and choice that surrounds the development of entrepreneurial intentions and the subsequent decision to engage in entrepreneurial behavior. In order to understand this process, however, it is first necessary to define and describe self-efficacy as a construct.

The Concept of Self-Efficacy

The term self-efficacy is derived from Bandura's (1977b) social learning theory and refers to a person's belief in his or her capability to perform a given task. According to Ryan (1970), self-perception, or the way in which a person perceives his or her abilities and tendencies, plays a role in the development of intentions. Similarly, self-efficacy affects a person's beliefs regarding whether or not certain goals may be attained. Choices, aspirations, effort, and perseverance in the face of setbacks are all influenced by the self-perception of one's own capabilities (Bandura, 1991). If a certain behavior is perceived to be beyond the ability of a person, he or she will not act, even if there is a perceived social demand for that behavior. Self-efficacy is acquired gradually through the development of complex cognitive, social, linguistic, and/or physical skills that are obtained through experience (Bandura, 1982; Gist, 1987). Thus, the acquisition

of skills through past achievements reinforces self-efficacy and contributes to higher aspirations and future performance (Herron & Sapienza, 1992).

The Sources of Self-Efficacy Beliefs

Individuals develop and strengthen beliefs about their efficacy in four ways: (1) mastery experiences (or enactive mastery); (2) modeling (observational learning); (3) social persuasion; and (4) judgments of their own physiological states (Bandura, 1982; Wood & Bandura, 1989). An individual's performance judgments result from an integration and assimilation of efficacy information derived from all four of these sources (Gist & Mitchell, 1992; Lent & Hackett, 1987). The formation of self-efficacy is also influenced by the individual's assessment of the availability of resources and constraints, both personal and situational, that may affect future performance (Ajzen, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

The most effective way for individuals to develop a strong sense of self-efficacy is through mastery experiences or repeated performance accomplishments (Bandura, 1977a, 1982; Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Enactive mastery provides confirming experiences that contribute to positive estimations of future performance (Lent & Hackett, 1987). However, when people experience only easy successes, they become quickly discouraged by failure when it occurs. In order to gain a more stable and resilient sense of self-efficacy, it is necessary to have direct experience in overcoming obstacles through effort and perseverance (Wood & Bandura, 1989). Performance setbacks serve the useful purpose of teaching that sustained effort is usually necessary for success. In addition, if people develop a sense of confidence in their capabilities through experiencing success, failures and setbacks may be more effectively managed (Wood & Bandura, 1989).

Vicarious experience, or observational learning through modeling, provides a slightly less-effective method of strengthening self-efficacy (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). Proficient role models convey effective strategies for managing situations, and they affect self-efficacy through a social comparison process (Wood & Bandura, 1989). That is, people form judgments of their own capabilities by comparing themselves to others. Through observational learning, an individual estimates the relevant skills and behavior used by a role model in performing a task, approximates the extent to which those skills are similar to his or her own, and infers the amount of effort versus skill that would be required to reach the same results (Gist & Mitchell, 1992). The effects of modeling are enhanced when there is a perceived similarity between the subject and model in terms of personal characteristics and capabilities and when the modeled behavior produces obvious consequences or results (Gist, 1987; Bandura, 1977a).

The third way in which self-efficacy may be strengthened is through social persuasion. Both persuasive discussions and specific performance feedback may be used to provide information regarding a person's ability to perform a task (Gist & Mitchell, 1992). If people receive positive feedback and realistic encouragement directed at convincing them that they are capable of performing a task, they may be more likely to exert greater effort (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989). The danger in the use of this method is that beliefs of self-efficacy may be increased to unrealistic levels. Therefore, social persuasion should incorporate the assignment of tasks that develop self-improvement (mastery experiences) in order to insure success. In addition, it is important to consider such factors as the credibility, expertise, trustworthiness, and prestige of the persuading person when evaluating the usefulness of persuasive information (Bandura, 1977; Gist & Mitchell, 1992). This method, when considered alone, is usually less effective in

increasing perceptions of self-efficacy than mastery experiences and modeling (Bandura, 1982; Gist, 1987).

Finally, in assessing personal capabilities, people often rely partly on their own perceptions of their physiological states. That is, they may interpret their emotional arousal and tension as indications of vulnerability to poor performance. For example, anxiety may be viewed as debilitating fear that will increase the likelihood of failure and lower self-efficacy expectations (Gist, 1987; Stumpf, Brief, & Hartman, 1987; Wood & Bandura, 1989). Such factors as general physical condition, personality factors, and mood may affect self-efficacy by influencing the arousal a person experiences when confronted with a task (Gist & Mitchell, 1992). Empirical support exists for a negative relationship between anxiety level and self-efficacy expectations. That is, heightened anxiety levels contribute to low self-efficacy expectations (Stumpf, Brief, & Hartman, 1987). Thus, in order to strengthen perceptions of self-efficacy, people should take steps to enhance their emotional and physical status and reduce stress levels (Gist, 1987; Wood & Bandura, 1989).

Distinguishing Between Self-Efficacy and Other Constructs

It is important to make a distinction between self-efficacy and the concept of locus of control, as well as concepts associated with expectancy theory. Internal locus of control is defined as the perception that rewards are contingent on an individual's own behavior. On the other hand, external locus of control refers to the belief that rewards are controlled by outside factors (Rotter, 1966). Locus of control is a generalized construct that covers a variety of situations, while self-efficacy is task- and situation-specific (Gist, 1987). Thus, individuals may exhibit a strong internal locus of control in general, but may have low self-efficacy with regard to certain specific tasks (Bandura, 1977a).

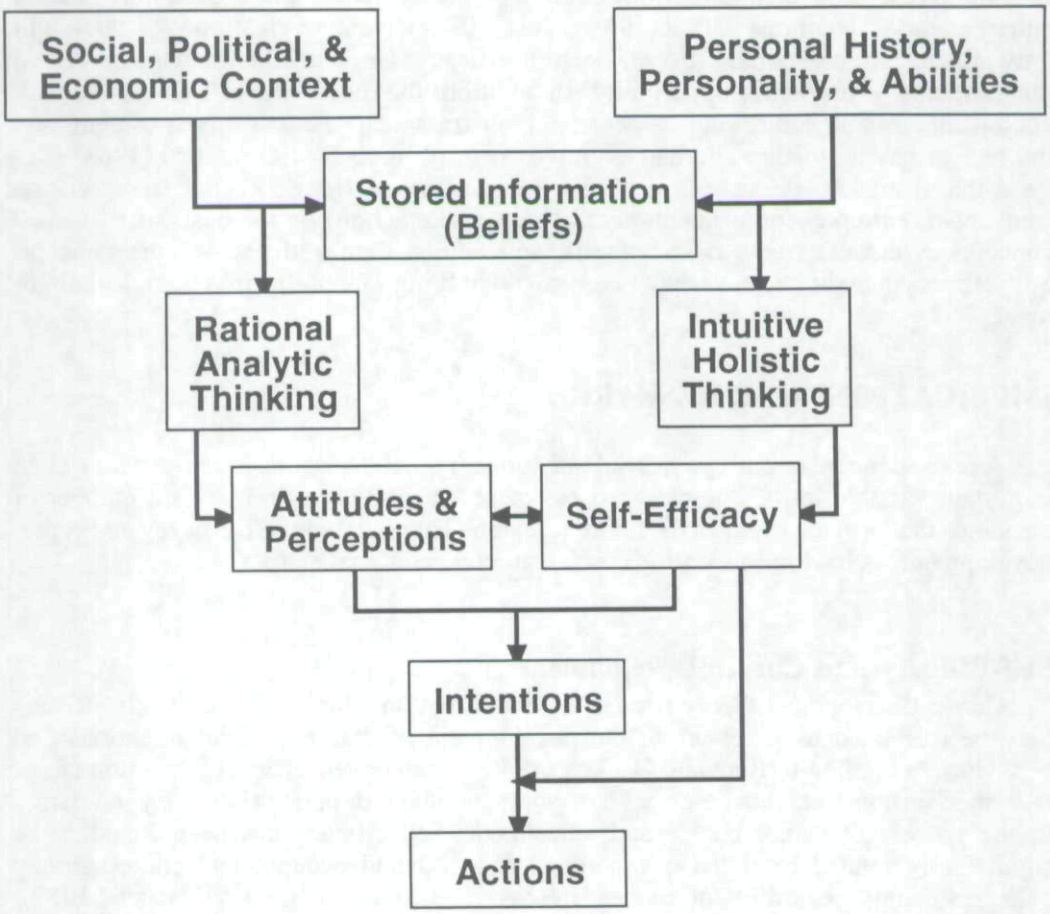
Self-efficacy is often confused with E_1 or the belief that effort will lead to desired performance, as well as outcome expectations or E_2. Self-efficacy differs from E_1 in that self-efficacy focuses on a conviction that one can carry out a required behavior (Gist, 1987). Self-efficacy is considered to be a broader concept than E_1, extending beyond mere effort considerations to include such factors as mood and coping abilities under stress (Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992). In addition, self-efficacy is viewed as having a generative influence on performance through the use of individual ingenuity, resourcefulness, and other skills and subskills (Mitchell & Gist, 1992).

On the other hand, self-efficacy differs from E_2 in that it refers to a person's judgment of his or her ability to execute a certain behavior pattern rather than the likelihood that the behavior will lead to certain consequences. Thus, self-efficacy beliefs emphasize an assessment of capability (''Can I do this?'') as opposed to a concern with outcome expectations (''If I do this, what will happen?'') (Lent & Hackett, 1987). The distinction between self-efficacy and the concepts associated with expectancy theory has been widely discussed in the literature (for a complete discussion see Bandura, 1984; Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992).

INTEGRATION OF SELF-EFFICACY INTO BIRD'S MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONALITY

Figure 2 provides a revised version of Bird's model of the contexts of entrepreneurial intentionality. Ryan (1970) proposes that human behavior is affected by conscious purposes, plans, goals, or intentions. Intentions are formed based on the way in which people perceive their social and physical environment, as well as the way in which they

Figure 2
A Revised Model of Bird's (1988) Contexts of Entrepreneurial Intentionality



anticipate the future outcomes of their behavior. Perceived situations, expectations, attitudes, beliefs, and preferences influence the development of intentions and these perceptions are further influenced by factors that are unique to the historical development of the individual. People develop a repertory of "stored products" or prepared reactions to environmental stimulation that are products of their past history (Ryan, 1970). This is illustrated in Figure 2; stored information evolves from the personal and contextual variables that have been the subject of previous research and influences the thought processes of the prospective entrepreneur.

The model further suggests that attitudes and perceptions regarding the creation of a new venture develop from these thought processes (through rational analytic thinking and intuitive holistic thinking) and influence the behavioral intentions of the prospective entrepreneur. Self-efficacy is also an outcome of these cognitive thought processes, and the development of self-efficacy is particularly influenced by mastery experiences, observational learning, social persuasion, and perceptions of physiological well-being that have been derived from the personal and contextual variables. Consistent with Ajzen's (1985) theory of planned behavior, attitudes toward entrepreneurship and perceived

self-efficacy beliefs regarding the likelihood of success or failure will subsequently influence the development of entrepreneurial intentions.

Finally, the model provided in Figure 2 suggests that perceived self-efficacy will moderate the relationship between the development of entrepreneurial intentions and the likelihood that these intentions will result in entrepreneurial actions or behavior. That is, entrepreneurial intentions will not always result in new venture creation. A person will only initiate entrepreneurial actions when self-efficacy is high in relation to the perceived requirements of a specific opportunity. In addition, the individual will assess the psychological costs of failure such as personal embarrassment, the loss of self-esteem, and the fear of having to find alternative employment (Campbell, 1992). Bird (1988) suggests that it may be possible to distinguish entrepreneurs from potential entrepreneurs (those with entrepreneurial intentions that never take action) on the basis of how such concepts as career, work, risk, rewards, and family align with the venture concept. Self-efficacy may be the underlying construct that brings about this psychological alignment.

IMPLICATIONS FOR RESEARCH

A revised model of entrepreneurial intentionality that incorporates self-efficacy as an important variable in the complex process of new venture creation poses a number of questions that provide avenues for future research. These include self-efficacy and career development, behavioral modeling, social support, and goal setting.

Self-Efficacy and Career Development

Career development theory is one framework within which the role of self-efficacy may be examined as it relates to the development of entrepreneurial intentions and behavior. According to Betz and Hackett (1986), "career self-efficacy" is a domain or task-specific construct that describes a person's judgment of personal efficacy in relation to the process of career choice and adjustment. Self-efficacy has been found to be significantly related to stated occupational interests and occupational choice among college students, regardless of gender (Betz & Hackett, 1981; Lent & Hackett, 1987). Thus, career self-efficacy may be an important variable in determining whether or not entrepreneurial intentions are formed in the early stages of a person's career. This relationship may be summarized in the following proposition:

> Proposition 1: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy in the early stages of career development, the stronger the entrepreneurial intentions.

For many people, however, the actual initiation of an entrepreneurial venture represents a transition among career forms (Kanter, 1989). For example, Cooper and Dunkelberg (1984) found that among a sample of people who had started or purchased their own business, 64.5% had previously held two or more jobs. In addition, in a study of older males, Fuchs (1982) found that men with professional, sales, and managerial experience were more likely to be self-employed at the end of their careers. This implies that past job experience may be an important key to the development of self-efficacy beliefs through the confirming experience of enactive mastery. In addition, individuals may form entrepreneurial intentions early in their careers, but not act upon these intentions until the process of enactive mastery provides the level of confidence necessary to

anticipate success in an entrepreneurial venture. Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 2: Enactive mastery acquired through previous career experience will be positively related to the development of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 3: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the stronger the entrepreneurial intentions, the higher the probability of entrepreneurial actions during the later stages of one's career.

Similarly, the concept of enactive mastery may also explain why some people choose to enter a new venture after experiencing a job loss or displacement (Mokry, 1989). A career disruption, such as a job loss, retirement, or relocation due to the transfer of a spouse, often results in the creation of a new venture (Hisrich, 1990). In addition, research indicates that individuals who are in the later stages of career development often tend to realize career growth from job loss. On the other hand, when job loss occurs in the early stages of career development, the process of providing competence is interrupted (Latack & Dozier, 1986). This research suggests the following proposition:

Proposition 4: The experience of enactive mastery acquired through previous job experience will contribute positively to the acquisition of entrepreneurial self-efficacy and will lead to a higher probability of entrepreneurial actions after a career interruption.

Self-Efficacy and Observational Learning

The contribution of observational learning through modeling to entrepreneurial self-efficacy is supported by research findings that show that entrepreneurs tend to have parents who were also self-employed (Bowen & Hisrich, 1986; Mokry, 1989; Scherer et al., 1989; Shapero & Sokol, 1982). Research suggests that the presence of a parent entrepreneurial role model affects career expectations, education and training aspirations, and self-efficacy regarding the preference of an entrepreneurial career. An interesting outcome of this research is that individuals who observe a low-performing parental role model also possess expectations of pursuing an entrepreneurial career, although their self-efficacy and education and training aspirations may be lower than those of individuals who observe a high-performing parental role model (Scherer et al., 1989).

Likewise, the influence of observational learning through modeling on the development of self-efficacy beliefs may extend to mentor relationships in which the individual has the opportunity to work under the guidance and direction of a successful entrepreneur. Many of the functions of the mentor relationship may increase entrepreneurial self-efficacy, such as sponsorship, coaching, access to challenging work assignments, and access to important informal social networks through which information is exchanged (Kram, 1983). Based on the research regarding behavioral modeling, the following propositions are offered:

Proposition 5: The presence of an entrepreneurial role model positively affects the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 6: The higher the degree of self-efficacy stemming from the presence of

an entrepreneurial role model, the stronger the entrepreneurial intentions and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Self-Efficacy and Social Support

The influence of social persuasion and perceived physiological well-being on the development of self-efficacy beliefs is less evident in the entrepreneurial research. Social support theory may provide a means for examining these sources of self-efficacy beliefs as they relate to the development of entrepreneurial intentions and actions. Social support theory proposes that the support received from interpersonal relationships has a positive effect on how a person copes with stress or life change. Individuals rely on relationships to provide emotional reassurance, needed information, and instrumental aid (Fisher, 1985). According to the assets-benefits hypothesis, social support directly benefits overall personal well-being by providing positive affect, enhanced self-worth, and a sense of stability to one's life (Cohen & Wills, 1985). On the other hand, a lack of social support may contribute to increased anxiety and a diminished sense of physiological well-being. Thus, social persuasion may be viewed as a form of social support that enhances self-efficacy beliefs. In addition, after a job loss, verbal persuasion in the form of positive feedback may influence career self-efficacy in general, as well as entrepreneurial self-efficacy, by framing the loss in positive or negative terms. If the source of social support is also a trusted and successful role model to the individual, verbal persuasion may exert an even more profound influence on the development of entrepreneurial self-efficacy. Thus, the following propositions are offered:

Proposition 7: The greater the degree of social persuasion derived from social support through interpersonal relationships, the higher the degree of entrepreneurial self-efficacy.

Proposition 8: The greater the degree of entrepreneurial self-efficacy stemming from social persuasion, the stronger the entrepreneurial intentions, and the higher the probability of entrepreneurial actions.

Proposition 9: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest, when there is a high degree of self-efficacy stemming from both the presence of an entrepreneurial role model **and** strong social persuasion from social support received from interpersonal relationships.

Self-Efficacy and Goal Setting

Self-efficacy influences personal goal setting and goal commitment. People who perceive a high sense of self-efficacy set more challenging goals for themselves and possess a stronger commitment to these goals. These individuals are also more likely to construct or visualize success scenarios that guide performance than people who are low in self-efficacy (Wood & Bandura, 1989). Thus, the following propositions are suggested:

Proposition 10: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy, the higher the degree of goal setting and the stronger the goal commitment.

Proposition 11: The higher the degree of entrepreneurial self-efficacy **and** the higher the degree of goal setting and goal commitment, the stronger the entrepreneurial intentions.

Proposition 12: The probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy **and** a high degree of goal setting and goal commitment, **and** strong entrepreneurial intentions.

Finally, the following overall proposition is suggested which integrates these areas of research:

Proposition 13: Entrepreneurial intentions will be the strongest, and the probability of entrepreneurial actions will be the highest when there is a high degree of self-efficacy stemming from enactive mastery, an entrepreneurial role model, social persuasion derived from social support, **and** a high degree of goal setting and goal commitment.

CONCLUSIONS

A sense of personal efficacy that is both accurate and strong is essential to the initiation and persistence of performance in all aspects of human development (Lent & Hackett, 1987). Therefore, Bird's (1988) model describing the contexts of entrepreneurial intentionality can be revised and strengthened by including the concept of self-efficacy as a means of explaining both the development of entrepreneurial intentions and the conditions under which these intentions may be translated into action.

As suggested in the revision of Bird's model, the relationship between self-efficacy and performance (or behavior) has direct implications for the development of entrepreneurial intentions and actions. First, activities and environments are selected by people based on their judgments or perceptions of personal self-efficacy. Activities and situations that are viewed as exceeding their coping abilities are avoided in favor of situations they judge themselves capable of managing (Wood and Bandura, 1989). Not only does self-efficacy affect the choice of settings and activities, but it also affects skill acquisition, effort expenditure, and the level of persistence exhibited in the face of obstacles (Bandura, 1982; Gist, 1987). In addition, self-efficacy is enhanced through persistence since those who engage more frequently in task-related activities benefit from more mastery experiences (Gist, 1987).

The concept of self-efficacy further contributes to Bird's model because it determines the level of motivation and effort that people will exert and how long they will persevere. People who have strong beliefs regarding their capabilities will be more persistent in their efforts and will exert greater effort to master a challenge. On the other hand, people with low self-efficacy tend to experience stress and depression that limits or impairs their level of functioning (Wood & Bandura, 1989).

Thus, the identification of key efficacy perceptions may be useful in determining the future performance levels of individuals engaged in the process of new venture creation since a person's conviction that he or she can master new situations may affect future performance (Gist, 1987). That is, a person who has experienced past successes on the job may experience greater levels of self-efficacy when faced with similar circumstances in new situations. This individual may set higher personal goals, may be more persistent in overcoming obstacles, and perform better in the long run. Furthermore, the proposed revision of Bird's model that includes perceptions of self-efficacy suggests that personal

self-efficacy may also be instrumental in determining who will be more successful in the process of new venture creation. Such a perspective may contribute to our understanding of why many new ventures fail in the first few years of operation.

From a practical perspective, career development theory poses a possible framework from which to examine more closely the process of new venture creation as a career option within the context of Bird's revised model. Kanter (1989) suggests that the study of individual career transitions be expanded to include the passage from one career form to another. Most research has focused on job mobility patterns within and across established firms, and self-employment has largely been overlooked in the analysis of careers (Carroll & Mosakowski, 1987). Although considerable attention has been directed toward the problems related to the transition from professional to managerial roles within the organization, little is known regarding how experience in one career track (e.g., managerial, professional, etc.) affects performance in another career form such as entrepreneurship.

In addition, career development theory has largely overlooked entrepreneurship as a career option, focusing instead on the career movement of individuals between positions in existing organizations. Lent and Hackett (1987) call for broadening the scope of career self-efficacy research by including more diverse subject populations, tasks, and experimental designs. The incorporation of entrepreneurship into research on career self-efficacy would contribute to achieving this goal.

The measurement of career self-efficacy as a construct, however, poses some unique measurement questions. Since self-efficacy beliefs are domain-specific, it is important to consider what is being measured and how (Lent & Hackett, 1987). The revision of Bird's model provided in Figure 2 specifies two relevant levels for considering self-efficacy beliefs: (1) prior to the development of entrepreneurial intentions, and (2) prior to the development of entrepreneurial actions. Most research has focused on the development of entrepreneurial intentions by examining career expectations. Longitudinal research designs are required in order to ascertain if these expectations subsequently result in entrepreneurial behaviors. In addition, in isolating the construct of self-efficacy, it is important to distinguish it from other constructs such as self-esteem, internal locus of control, career choice certainty, E_1 and E_2 in expectancy theory, and achievement motivation (Gist, 1987; Lent & Hackett, 1987).

The integration of the concept of self-efficacy into the study of entrepreneurship through the revision of Bird's model provides a new perspective that goes beyond descriptive research in investigating new venture development. Rather than seeking to identify a list of contextual factors and stable personality characteristics that influence entrepreneurial behavior, the investigation of self-efficacy provides a more dynamic approach to understanding the process of becoming an entrepreneur. For example, Hisrich and Bowen (1986) suggest that a lack of self-confidence is a major obstacle in the career development of potential female entrepreneurs. Likewise, rather than investigating self-confidence as a personality trait, an examination of perceived self-efficacy provides insight into the broader cognitive process involved in the formation of entrepreneurial intentions and actions. Past research has largely overlooked the importance of such a variable in explaining entrepreneurial behavior.

REFERENCES

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior,* pp. 11-39. Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social

psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, pp. 1-63. San Diego: Academic Press.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, UK: Open University Press.

Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.

Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.

Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research, 8*, 213-229.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 248-287.

Betz, N. E., & Hackett, G. Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*, 279-289.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review, 13*(3), 442-453.

Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 11-20.

Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review, 11*(2), 393-407.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal, 23*(3), 509-520.

Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 39-56. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48. Cambridge, MA: Ballinger.

Bruno, A. V., & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 288-307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice, 14*(1), 7-26.

Campbell, C. A. (1992). A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 21-27.

Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly, 32*, 570-589.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.

Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1984). Entrepreneurship and paths to business ownership. Paper No. 846, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management, 11,* 39-53.

Fuchs, V. R. (1982). Self-employment and labor force participation of older males. *Journal of Human Resources, 17,* 334-357.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review, 10*(4), 696-706.

Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice, 14*(1), 27-37.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review, 12*(3), 472-485.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*(2), 183-211.

Greenfield, S. M., & Strickon, A. (1981). A new paradigm for the study of entrepreneurship and social change. *Economic Development and Cultural Change, 29*(3), 467-499.

Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior, 18,* 326-339.

Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 49-55.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45,* 209-222.

Hisrich, R. D., & Bowen, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review, 11,* 393-407.

Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory,* pp. 506-521. New York: Cambridge University Press.

Kram, K. E. (1983). The phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26,* 608-625.

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18*(1), 5-21.

Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review, 11*(2), 375-392.

Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organizational formation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 17*(1), 39-48.

Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior, 30,* 347-382.

Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management, 14*(2), 139-161.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mokry, B. W. (1988). *Entrepreneurship and public policy*. New York: Quorum Books.

Pennings, J. M. (1982). The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal, 25*(1), 63-79.

Romanelli, E. (1989). Organizational birth and population variety. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior,* pp. 211-246. Greenwich, CT: JAI Press.

Rotter, J. (1966). Generalized experiences for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80,* (1, Whole No. 609).

Ryan, T. R. (1970). *Intentional behavior: An approach to human motivation*. New York: The Ronald Press Company.

Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings,* pp. 404-408. New York: Academy of Management.

Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on the development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice, 13*(3), 53-71.

Scherer, R. F., Adams, J. S., & Wiebe, F. A. (1990). Developing entrepreneurial behaviors: A social learning theory perspective. *Journal of Organizational Change and Management, 2,* 16-27.

Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. A. (1990). Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach. *Journal of Small Business Management, 28*(2), 37-44.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship,* pp. 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior, 31,* 91-108.

Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review, 16*(1), 180-199.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14*(3), 361-384.

Nancy Boyd is Assistant Professor of Management at the University of North Texas.

George Vozikis holds the Alvah H. Chapman, Jr. endowed chair in Business Administration at the Citadel.

Copyright of Entrepreneurship: Theory & Practice is the property of Blackwell Publishing Limited and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Journal of Entrepreneurship & Organization Management

Shmailan, J Entrepren Organiz Manag 2016, 5:4
DOI: 10.4172/2169-026X.1000203

Review Article Open Access

Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study

Abdulwahab Bin Shmailan*

Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA

Abstract

The purpose of this literature review is to examine the characteristics of male and female entrepreneurs globally. This document will compare and contrast the similarities and differences between the two regarding on risk tolerance, financing, management, motivation and network. The literature review will explain what entrepreneurship is, who are the entrepreneurship and entrepreneurship traits. There also may be consistency in the barriers they face as well as their global counterparts.

Keywords: Male; Female; Entrepreneurship; Characteristics; Traits

What is Entrepreneurship?

The word entrepreneur comes from the French word "entreprendre" which means to "undertake" [1]. The word entrepreneur was first used by Cantillon in the early 1700's to describe someone who takes a risk by purchasing certain things at one price and by selling another unknown price. The French further defined an entrepreneur as someone who had certain personal traits that made them produce more [2]. Entrepreneurs identify opportunities and then found organisations that capitalise on them [3]. Mintzberg believes that entrepreneurship is taking the vision of the entrepreneur and realizing it. Growth is an essential quality of any entrepreneurial venture and growth represents success [4].

Entrepreneurship is a key element of the success of any economy. Every day entrepreneur's generate economic growth, create new jobs, form new businesses, increase exports, reduce imports, and foster creativity and innovation. In Poland, entrepreneurship has been essential to the renewal and development of the economy. Entrepreneurs are able to take risks, introduce innovation, adapt to change and work in a highly-competitive environment. They are very important in an unstable and transformational economy. Entrepreneurs in India are helping to reduce poverty and growing the new middle class in India. Everyday individuals with a little money, resourcefulness and a drive to succeed are becoming entrepreneurs [5]. In an article by Lee and Venkataraman [6] they defined entrepreneurship as: "the search process of alternative or new opportunities". Entrepreneurism is not an alternative to employment. It is starting a new venture that requires a person's time, energy, and financial resources.

According to GEMS (2004) there are two ways to measure entrepreneurial activity. The first is to compare self-employment and total employment in an economy. The second is to examine the different levels of entrepreneurial activities from start-up to mature enterprise. GEMS (2004) has identified four types of entrepreneurial enterprises. The first is the Nascent enterprise, a relatively new venture that was started within the last year. The second are the Baby Enterprises that have been operating for between 4 and 42 months. The third types are Established Enterprises that have been operating for more than 42 months.

There are many factors that influence a person's decision to become an entrepreneur. Some become entrepreneurs because they are unemployed, others are downsized and others their jobs may be outsourced. They become entrepreneurs for more economic stability and to help stimulate the economy. These individuals can be driven to become entrepreneurs for the sense of independence, a family tradition of entrepreneurialism, to gain status, and because they want to create new products and services. Discrimination based on gender and race can also contribute to the desire to become an entrepreneur. These groups may not have the career opportunities that others have. They may also not receive the same pay. Being an entrepreneur provides them with the opportunity to earn more money [7]. In some countries, like the UK being an entrepreneur may be the only way to make a living [8].

One emerging sector of entrepreneurism is social entrepreneurship. In this model social or community goals play a part in the starting of a new organisation. These organisations are said to be trading in the social economy. According to Mort the main objective of social entrepreneurship is to "create superior social value for their clients". The concept of social entrepreneurship according to Brinckerhoff is a key ingredient to the success of a not for profit organisation. Social Entrepreneurship is a vital part of the economy. In Europe employment in this sector can range from 3.3 to 16.6%. Social entrepreneurship can be for profit businesses and businesses with a social conscience. Two examples of the latter are Timberland and the Body Shop. Both of these organisations donate profits to charity and support social programs throughout the world.

Not all entrepreneurs are managers of their businesses. Entrepreneurs can have different roles on their businesses depending on how their business is set up .An entrepreneur can operate on three basic levels. The may have started their own enterprises. They may work for other entrepreneurs. And thirdly, they may be an entrepreneur who is part of a larger enterprise. The third classification can be called intrapreneurship [9].

The following section talks about who are entrepreneurs and what factors influence their decisions to become entrepreneurs. They are

***Corresponding author:** Abdulwahab Bin Shmailan, Associate Professor, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, Tel: 00966506188702; E-mail: asns2010@gmail.com

Recieved December 01, 2016; **Accepted** December 19, 2016; **Published** December 25, 2016

Citation: Shmailan AB (2016) Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. J Entrepren Organiz Manag 5: 203. doi: 10.4172/2169-026X.1000203

Copyright: © 2016 Shmailan AB. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

different from employees and recognize opportunities and then exploit them.

Who are the Entrepreneurs?

Entrepreneurs are people who can take information and find new opportunities that other people do not have to capacity to do so [10]. Entrepreneurs are visionaries who identify opportunities, act on them and start new businesses [11]. Entrepreneurs are opportunists who must be always aware of the ever-changing environment around them [11]. They then take those new opportunities, evaluate them and exploit in the marketplace. This can be done by introducing new products and services, expanding into new markets, inventing new processes and acquiring raw materials in a new way [12]. Entrepreneurs are self-employed and they create and run new businesses [13]. According to Gartner, an entrepreneur is someone "who started a new business where there was not before". Entrepreneurs use a wide range of tools to accomplish their visions including creating, adapting, founding and managing.

Entrepreneurs are people who start and manage a small business. They do not have organisational constraints like managers do. They are highly motivated to achieve and can readily accept a challenge. An entrepreneur is also willing to take on a risk a traditional manager would not be willing to take on. Entrepreneurs choose owning their own businesses because it suits their personality and likewise managers choose to work in organisations because that suits their personality.

Family can influence someone's decision to become an entrepreneur. In the early stages of development parents may serve as a role model to the budding entrepreneur. Research suggests that there is a connection between a parent being an entrepreneur and their children becoming entrepreneurs. Their parents' attitude and actions becomes a strong role model for the child. They often are the inspiration for the child to follow in their footsteps. Many women entrepreneurs come from a family who has an entrepreneurial background.

Entrepreneurs come from all age groups. Most make the decision to start their own enterprise between the age of 25 and 40. By this time they will have gained enough work experience and have enough knowledge. They will have enough background to make the decision to start their own business, be more confident in their own abilities and to understand the potential of the business they want to start. Many entrepreneurs also have served an "apprenticeship" in a SME that also gives them the skills they need [14].

Education can play a role in the decision to become an entrepreneur. Many become entrepreneurs because they do not have the formal qualifications that managers have in corporations. They can be passed over when it comes time for promotions because of their limited education. This can be the impetus to start a new business and leave the corporate environment. Most entrepreneurs are better educated than the general public.

Research has shown that there are distinct differences between entrepreneurs and small business owners [15]. The research has shown that entrepreneurs are more interested in maximising profits, generating growth, fostering innovation and exploiting opportunities rather than resources. Small business owners are more interested furthering there personal goals, spending most of their time in the business and linking business with family needs and desires. People may own a business simply to generate a living for their families [15].

The next section will examine whether or not there are certain traits or characteristics that are common to entrepreneurs. It will also discuss how these traits influence their decisions to become entrepreneurs.

Entrepreneurial traits

Research suggests that there are certain traits that are common in entrepreneurs. The process of becoming an entrepreneur may be due to the inherent nature of these characteristics rather than a rational process [1]. Entrepreneurs may look at the risk of becoming an entrepreneur vs. the financial return they will get from the traditional workforce [10].

Entrepreneurs have certain natural characteristics that make them successful [11]. They have more energy than the normal person. According to Ang and Chang entrepreneurs are hard workers and have the ability to overcome obstacles. They seek opportunities and solutions. Entrepreneurs are self-reliant and good internal self-control. They are also very perceptive and can easily identify new business ideas, new products or new markets and determine whether or not the new venture is viable [16]. In general entrepreneurs like to be the dominant person in the business and are driven to influence others. They like to get people to do what they want and like to direct the activities of those below them [9].

Entrepreneurs are people who believe that they can control their destiny and are much focused. This ability to concentrate on the new venture and confidence in their abilities is very necessary for the entrepreneur. In order to undertake the risk of starting a new business a person must be confident that it will succeed. Without this confidence a person may not take the risk. They may not be able to handle the obstacles and challenge of starting up a new business. A person with strong inner control and focus will be able to shoulder the burdens easier. Individuals with this focus will be able to keep up the energy and drive necessary to successfully launch the new business.

Some would argue that entrepreneurs are born and not made [17]. One such opinion was expressed by psychologist Alan Jacobwitz. In a study that was conducted using interviews of over 500 entrepreneurs Jacobwitz found that there were certain common character traits that entrepreneurs had. Entrepreneurs strive for independence. They can be loners. Most are restless and looking for new challenges. And most have very high self-confidence [17]. There has been additional research conducted to suggest that there may be other factors that foster entrepreneurship. Entreprenuers may be influenced by a number of factors like differing perceptions, personal characteristics, values, background and environment [18]. The choice to be an entrepreneur may be influenced by an individual's characteristics, the environment they are operating in, the business environment, their goals and whether or not they have a valid business idea [18].

Entrepreneurs are also risk takers. Risk is based on the interpretation of external events and circumstances. Entrepreneurs differ on their perception of risk [19]. Research show that entrepreneurs are better at determining risk potential, what the reward will be and are able to manage the uncertainties associated with risk. The ability to take risks is a primary characteristic of the entrepreneur [14]. Entrepreneurs often take advantage of untapped opportunities and in doing so they must manage risk effectively. Entrepreneurs have to be flexible and have keen insight [20].

Sexton [21] found that entrepreneurs are visionaries who form an image of their business that helps guide them to success. To grow an entrepreneur must effectively communicate their vision to their employees and stakeholders. The entrepreneur must have

clear intentions of where they want to go. The inspiration that an entrepreneur has for a business must be followed up with consistent attention and intention. Entrepreneurs are goal oriented and focus to achieve their goals [22].

Entrepreneurs have certain traits that help them to become entrepreneurs. They are risk takers, have high energy, are visionaries, can exploit opportunities, are confident and hard workers. The following section Female Entrepreneurship will be discussed including the traits of female entrepreneurs. It will also discuss their contribution to the economy, why they started their businesses, and their management styles.

Differentiating Between Male and Female Entrepreneurs

There are successful male and female entrepreneurs all over the world. Research has found that there are some characteristics that are found in both men and women. There are some distinct differences that do exist between the two. The basic themes are their decision making styles, risk tolerance, goals for the business, financing of the business, management styles, networking ability, motivations.

General characteristics of female and male entrepreneurs

Contemporary research has shown that there are some differences between men and women when it comes to entrepreneurship. Male and female entrepreneurs may be similar demographically and psychologically. They tend to be married and be the first born child. First born children are more likely to achieve according to a study conducted by Harvard and Columbia universities. Female entrepreneurs tend to pursue degrees in liberal arts rather fields like engineering or more technical disciplines [23]. It is a much more difficult decision for a woman to become an entrepreneur than men. Women are more sensitive to men when it comes to non-financial issues [23]. Both men and women have experience prior to starting a business. They also may have role models and mentors who help them make their decision to become entrepreneurs.

Table 1 shows that male and female entrepreneurs make decisions differently. Men tend to make them quicker and women need more time. Male entrepreneurs focus on making sure costs are under control and are more profit driven. Women seek to make a social contribution and want to insure their quality. The table also shows that men and women tend to start different kinds of enterprises. When it comes to financial risk, men are more willing to undertake the risk than women. Men and women also differ in how they manage their businesses. Men tend to be more task oriented than women. Good relationships with employees are more important to women. The table indicated that male and female entrepreneurs have differing characteristics.

Female entrepreneurs have goals that drive them to achieve that may be different than those of males. The next section discusses the business goals for male and female entrepreneurs.

Business goals for male and female entrepreneurs

There are differences between men and women when it comes to business goals and management styles [23]. Male and female entrepreneurs often start a business to have more autonomy and control. They also want the income and the personal satisfaction a business can give them. Men tend to focus on the economic reasons for business ownership whereas women also seek to make some kind of social contribution [24]. Women also may become entrepreneurs to achieve their own or their spouses dream.

There may be more inherent reasons for women to start up a business. There goals are not just financial, the have a deeper meaning [23]. In a study by Moore and Buttner [25] they found the most important reason women become entrepreneurs is that they want to feel self-fulfilled. Women care about their clients and feel some sort of societal responsibility a well.

In a study by [26] they found that female entrepreneurs were more likely to close their businesses, had fewer resources to start their businesses. The study also revealed that women used innovative strategies to overcome the shortages they faced. Women focused more on product quality than men who focused more on customize and be cost efficient. In managing women empowered their employees and focused on relationships, team building, and perseverance [27]. Women often chose to have a smaller retail operation or service business instead of construction, technology or manufacturing operation.

All entrepreneurs are risk takers. Men have different attitudes toward risk than women. The following section outlines the differences regarding risk between male and female entrepreneurs.

Risk tolerance

Entrepreneurs are often seen as people who are willing to take a risk. Research has shown that men are much more willing to take a financial risk than women. Women have a different attitude toward risk and are less risk tolerant. Jianakoplos and Bernasek [28] found that men were less concerned about hazards than women. Men are more willing to take a risk and fail than women. Sexton [21] determined that women and men process information differently. Women are more detailed oriented and are more aware of the cues that indicate risk. Male and female entrepreneurs may have similar characteristics however when it comes to risk there is a difference.

All entrepreneurs have set of social and human capital [29]. The social structures of women are different than men and this creates a different context for women than for their male counterparts. These differences influence their attitudes toward risk [29]. Women try to insure that they have the proper social support before they start their business [30]. Many women start up their business with the support of their families and friends who may have helped them in the past [19].

This unwillingness to fail may contribute to the fact that growth of female entrepreneurs [31]. Banks when evaluating women for financing often score women lower on the risk taking scale than men. The women are perceived to be less entrepreneurial than their male counterparts [21]. The scale takes into account four facets of risk including financial, physical, social and ethical. Monetary risk is

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Decision Making Easy	Difficulty in Making Decisions
Business focused on Economy and Cost	Business Focused on Making Social Contribution and Quality
Willing to Take Financial Risk	More Conservative When it Comes to Financial Risk
Task Oriented Managers	Focus on Good Relationships with Employees
Business manufacturing and construction	Business small retail and service orientation

Table 1: General characteristics of male and female entrepreneurs.

however the most important. Through the research by Sexton [21] they have concluded that women are much less likely to take a risk when there is an uncertainty of a monetary outcome.

Table 2 examines the risk tolerance of male and female entrepreneurs. Men are more willing to take risks when it comes to business. Women are more conservative, particularly when it comes to financial risk. Men require less information when making decisions than women do. Women need to have more information prior to making decisions. Women require much more social support prior to starting up a business than men. They need the support to help minimize the risks of being an entrepreneur. Men are also more willing to fail in business than women. This allows men to take greater risks when it comes to growing the business. Female entrepreneurs may not grow their businesses as quickly because they do not want to risk failure. In general, men are much more willing to take risks than their female counterparts.

Finance is crucial to the success of any new business. The next section discusses the differences between male and female entrepreneurs when it comes to financing.

Financing

There are some differences between men and women regarding the financing of the business. Women usually start up their business with less capital than men and their businesses tend to be smaller [29]. This can put women at a significant disadvantage when starting up their business [32]. This lack of start-up capital can affect the survival rates of female owned businesses and their ability to grow.

A study in Holland confirmed that women are different than men in business because they start up their businesses with far less money [33]. Women have lower capitalisation and lower debt than male owned businesses. Banks may be less willing to provide capital to women because they tend to have less industrial experience than men [26]. Women may also have a lack of track record for financing and lack of assets for collateral. Their skills in financial planning, accounting and marketing may make them less credible to banks [34]. Bank workers tend to view women as less entrepreneurial than men [35].

In a study conducted in Canada by Shrag, Yacuk and Glass they found that female entrepreneurs face obstacles including limited business experience and training, access to capital, unreceptive atmosphere, and the unconstructive effect business can have on the family. The research found though that the major obstacle was the negative self-image the woman had about their abilities. Research from Canada indicates that there are no differences between men and women when it comes to lending. Banks in Canada tend not to discriminate. In New Zealand research suggests that some banks discriminate against female entrepreneurs. For university graduates, education is more important to female applicants than male applicants. However women with high school educations were more likely to get a loan than their male counterparts.

Most women start up their businesses with personal assets and have minimal if any external funding [23]. They tend to start up with half the capital that men have. Women also have less access to informal financial networks that can provide funding [23].

Expanding a business may be more of a challenge to women because banks have more strict requirements for them when it comes to collateral for loans. This can affect their ability to grow. Women are more likely to get access to capital once their business has a track record [29]. A study in Asia did find that 43% of women who got financing from the bank were not discriminated against.

Financing is crucial to business growth. In study by Carter et al. [26] they found that having access to financial resources was more important than the intention to grow. Women found that getting start-up capital was much easier than getting capital for growth [29]. Even though the women had a good track record in business they were still viewed as more of a risk than men [36]. For women to be successful at growth strategies research found that women did excellent planning, focused on market and technology expansion, were more committed to their businesses and were willing to get additional capital for growth [36]. They had formal organisational structures, planned for growth, and used more financial resources. An important factor for Canadian women to expand their business was the effect it would have on their personal life. These women also adopted a slower growth strategy and were less risk adverse (Table 3).

Motivations

There are some differences in what motivates female and male entrepreneurs. Brush CG [23] concluded that there may be differences in their personal and business profiles. Men and women start their businesses in different sectors. They may also develop different types of products. Women may have differing goals like to be autonomous whereas a man may have purely profit goals. There also may be differences in the way they structure their business [23]. According to Schiller and Crewson, women tend to have more positive business traits than men including strong initiative, good common sense, the ability to think critically and they are skilled in decision making. They

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Less Concerned About Hazards in Business Ownership	More Concerned about Hazards in Business Ownership
Feel Have Enough Information	Require More Detailed Information
Require Less Social Support to Start Business	Require Social Support to Start Business
Willing to Fail in Business	Less Willing to Fail in Business
Propensity for Risk in General	Risk Adverse Generally

Table 2: Risk tolerance.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
More capital	Less capital
More debt	Low debt
	A lack of track record for financing
Bank trust male	Bank not trust female
Easy to access to capital	Not easy to access to capital

Table 3: Financing.

can be very aggressive in achieving their goals and have strong resolve to be successful [23].

In research conducted by Buttner and Moore [32] women and men were found to have differing reasons for starting a business. For men the reasons are more externally focused. They see an opportunity and then act on it. Women are motivated by more internal reasons like the opportunity to be their own boss. Men are more focused on earning more money while women want to be more fulfilled and achieve a sense of accomplishment.

In America women often make the decision to become entrepreneurs because of the high demands and inflexibility of the workplace. Their experience working in corporate America does not satisfy their personal goals and they feel that personal circumstances are not important. In Asia women have to move beyond there informal networks and move to other sources for financing their businesses [7]. This means they may have to go to lending institutions rather than family.

Research on male and female entrepreneurs in Sweden indicated that women usually start a business because of family priorities. The men in Sweden usually founded a business that they had previous experience in. Being able to make decisions on their own and also the fulfilment of having one's own business motivated both sexes in Sweden [36] (Table 4).

Management

Female entrepreneurs tend to manage differently than their male counterparts. Management is how the entrepreneur manages the business. The most pronounced differences between men and women as entrepreneurs are in their management styles [23]. Women claim to manage using more "feminine" strategies than men. An example of this would be that women tend to value the relationships with their employees more than the task at hand. Men and woman also may think differently. Male entrepreneurs are more logical thinkers. Female entrepreneurs are more intuitive thinkers. Women exhibit more social leadership styles that focus on communicative and expressive behaviours. Men tend to be more task oriented leaders [37]. Men and women also may differ in the way the think regarding the business. Women tend to be more intuitive and men more logical. Women's communications skills are excellent. They tend to be better listeners and can understand the needs of their employees [23].

Both male and female entrepreneurs want to grow their businesses. They do differ in how they want to grow the business. Women tend to be more cautious and conservative about expansion than men. They want to have a more controlled and manageable growth rate. Men are much more aggressive when it comes to expansion. According to Brush [23] some women do not pursue aggressive expansion goals because of family concerns. Women expressed more concern over external factors such as economic conditions than men. They believe these conditions contributed to their lack of growth whereas men did not.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Externally focused	Autonomous
Strong initiative	More positive
	Good common sense
	Think critically
	Very aggressive
	Own boss
Earning more money	Achieve a sense of accomplishment
Previous experience	

Table 4: Motivation.

Buttner [32] found that men and women do have some differing leadership traits. Most women run their businesses democratically. When it comes to professional growth it is important for the women to consider the growth of others as well. Buttner [32] also contends that women tend to share in the decision making process and are very much team oriented. There is a sharing of knowledge between the women business owner and their staff. Success for them is associated with having strong relationships.

They need to determine what existing resources can be used and those that they will need. Research conducted by Timmons [14] suggest that there are four types: human capital, financial resources, assets and a business plan. In most cases the entrepreneur will have some of these resources and they may help in making the decision to become an entrepreneur. Entrepreneurs like to have control over their new enterprise and will find the necessary resources with this in mind (Table 5).

Networking

Networking is very crucial to the success of any business. Buttner [32] indicates that networking may be more critical than having financial resources. Women and men can be excellent networkers, however men usually have larger networks, that are stronger, with more depth and strength. Women's networks are often smaller, and have less density. Their networks tend to be collaborative external relationships and are not as prone to use clubs, business associations and networks. Their networks include their family, staff, society and other business relationships [32]. These networks are valuable sources of information and can help during the start-up phase of the business. Family can be a very helpful network when it comes to decision making [30].

Women have to grow their networks in business because they are newer to the business world [38]. Women are however sometimes "excluded" from networks like the 'old boy's network', networks that have school ties and social organisations [38]. Women who are working from home have even less access to networks because they are not a visible in the business community. The networks for women tend to be more formally organised and help provide role models, assist in problem solving and sharing of information. The failure to develop good networks can hinder a woman's chance at becoming a successful entrepreneur and finding new business opportunities. This may suggest that networking can be more crucial to the female entrepreneur than their male counterparts [39]. Networks that are not well developed can lead to poor performance. Women sometimes find the time required and costs associated with networking make it difficult to participate in fully.

For all entrepreneurs, it is important to have networks that are based on trust. Networks help entrepreneurs with business information, advice, exchanging resources and helping to reduce

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Logical thinkers	Intuitive thinkers
Oriented leaders	Communicative and expressive behaviours
	Communications skills are excellent
	Understand the needs of their employees
Grow their businesses	Grow their businesses
More aggressive when it comes to expansion	Cautious and conservative about expansion

Table 5: Management.

the risk an entrepreneur encounters. Thrust in the network helps determine the viability of the information and resources provided. A good network usually has a good flow of information, support and trust that guides the behaviour of the network [40]. In many networks there is an informal process to determine who is credible and who is not. For women it is important to determine who to trust so they know what information they can share.

In Israel research was conducted on the importance of networking for business women. They determined that there was a direct connection between being part of a business women's network and profitability.

Chan and Foster concluded in a study in Hong Kong that networking was more important for female entrepreneurs than their male counterparts. Research in Northern Ireland concluded that networks for both were similar however female entrepreneurs relied on their male counterparts and then often switched to their female associates. Men tend to focus on men for advice (Table 6).

Conclusion

The purpose of the literature review was to examine the characteristics of female and male entrepreneurs around the world. In order to do this the first section began with a definition of what entrepreneurship is. Entrepreneurship is the process of identifying opportunities and turning those opportunities into a viable business proposition. Throughout the world Entrepreneurship contributes to economic growth, creates new jobs, form new businesses, increase exports, decrease exports and innovation. Entrepreneurs are the people who uncover new opportunities and exploit them. They are highly motivated and are willing to take risks. Many become entrepreneurs because they do not like to work in traditional work environments.

There are a number traits have been identified as common to men and women of become an entrepreneur. They usually have more energy than other people and are more willing to take risks. Entrepreneurs' are self-sufficient and have good internal self-control. They are people who believe they can control their own destiny. And all entrepreneurs are visionaries. Female entrepreneurs have many of these characteristics and more. They are good net workers, they tend to have an open mind, are full of energy, and can share the power.

There are differences between male and female entrepreneurs. In general entrepreneurs may be similar demographically. They are mostly married and are first born children. Men are much more willing to take risks than women and also have an easier time making decisions. Women are much more conservative especially when it comes to financial risk. Men are more cost and profit driven than women who tend to focus on making a contribution to society and maintaining quality. Management styles differ between men and women. Men are more task focused and women are more relationship oriented. In starting up their businesses men and women also have different goals. Women are more socially focused when it comes to goals and men are more financially focused. When it comes to financing the business men are much more willing to take risks and get outside financing than women.

All entrepreneurs face obstacles and barriers when starting their enterprises. For women there are some additional barriers. Women may not have received the experience and training to make them successful that their male counterparts have had. Access to sufficient capital is also a challenge for female entrepreneurs. Some banks may not have the confidence in female entrepreneurs that they have in males. It is also difficult for women to balance work and home. Women may not have access to some of the networks that men have. These networks may provide more financial assistance and mentoring. There are also cultural barriers that can prevent women from starting a business and ultimately being successful. In some cultures women are not viewed as equal to men and are not given access to the resources they need for their enterprises.

Male Entrepreneurs	Female Entrepreneurs
Large network	Small network
Organizations	Family and friend
More access to network	Less access to network

Table 6: Networking.

References

1. Cunningham JB, Lischeron P (1991) Defining entrepreneurship. Journal of Business Management 25: 22-29.
2. Stevenson HH, Jarillo JC (1990) A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal 11: 17-27.
3. Bygrave W, Hoffer C (1991) Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practice 16: 13-22.
4. Mintzberg H (1998) Covert leadership: Notes on managing professionals. Harvard business review 76: 140-148.
5. Gupte M (2004) Participation in a Gendered Environment: The Case of Community Forestry in India. Human Ecology 32: 365-382.
6. Lee H, Venkataraman S (2006) Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. Journal of Business Venturing 21: 1.
7. Basu A, Altinay E (2002) The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. International Small Business Journal 20: 371-394.
8. Herron L (1994) Do Skills Predict Profits? A Study of Successful Entrepreneurship. Garland Publishing, New York.
9. Neider L (1987) A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida. Journal of Small Business Management 25: 22-29.
10. Campbell CA (1992) A decision theory model for entrepreneurial acts. Entrepreneurship Theory and Practice 17: 21-27.
11. Bolton B, Thompson J (2000) Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Shane S, Venkataraman S (2000) The promise of entrepreneurship as a field of Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management Review 9: 354-359.
13. Reynolds P, Elkin E, Scalf R, Von Behren J, Neutra RR (2001) A case-control pilot study of traffic exposures and early childhood leukemia using a geographic information system. Bioelectromagnetics Suppl 5: 58-68.
14. Timmons JA (1994) New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century.
15. Wennekers S, Lorraine M, Uhlaner A, Thurik R (2002) Entrepreneurship and its conditions: A macroperspective. International Journal of Entrepreneurship Education 1: 25-64.
16. Learned K (1992) What happened before the organization? A model of organization formation. Entrepreneur. Theory Pract 17: 39-48.
17. Cohen AP (1980) Effectiveness of student-rating feedback for improving college instruction: A meta-analysis of findings. Research in Higher Education 13: 321-341.
18. Krueger NF, Brazil DV (1994) Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice 18: 91-103.
19. Brindley C (2005) Barriers to women achieving their entrepreneurial growth: women and risk. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 11: 144-161.
20. Cox C, Jennings R (1995) The foundations of success: The development and characteristics of British entrepreneurs and entrepreneurs. Leadership and Organisation Development Journal 16: 4-9.

21. Sexton DL (1990) Research on women-owned businesses: Current status and future directions. In: Hagen O, Rivchum C, Sexton DL (eds.) Women-owned Businesses, Praeger, New York, NY, 183-193.

22. Bird B (1988) Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. Academy of Management Review 13: 442-453.

23. Brush CG (1992) Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. Entrepreneurship Theory and Practice 16: 5-30.

24. Orhan M, Scott D (2001) Why Women Enter Into Entrepreneurship: an Explanatory Model. Women in Management Review 16: 232-243.

25. Moore DP, Buttner EH (1997) Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling. Sage Publications. Thousand Oaks, USA.

26. Rosa P, Carter S, Hamilton D (1996) Gender as a Determinant of Small Business Performance. Small Business Economics 8: 463-478.

27. Buttner EH, Moore D (1997) Women's organisational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. Journal of Small Business Management 35: 34-46.

28. Jianakoplos NA, Bernasek A (1998) Are women more risk averse? Economic Inquiry 36: 620-630.

29. Brush CG (1997) Women-owned businesses: obstacles and opportunities. Journal of Developmental Entrepreneurship 2: 1-25.

30. Ljunggren C (1996) Medborgarpubliken och det offentliga rummet. Om utbildning, medier och demokrati. Uppsala Studies in Education, Uppsala p. 68.

31. Johnson JEV, Powell PB (1994) Decision making, risk and gender: Are managers different? British Journal of Management 5: 123-138.

32. Buttner H (2001) Examining female entrepreneurs management style: An application of a case of Pakistan. Journal of Business Venturing 11: 507-529.

33. Verheul IA, Thurik R (2001) Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs; Does gender matter? Small Business Economics.

34. Hirsh W (1984) Career Management in the Organisation. Institute of Management Studies. Brighton.

35. Buttner EH, Rosen B (1989) Funding new business ventures: Are decision makers biased against women entrepreneurs? Journal of Business Venturing 4: 249-261.

36. Holmquist C (1997) The other side of the coin or another coin? Women entrepreneurship as a complement or an alternative. Entrepreneurship and Regional Development 9: 179-182.

37. Eagly AH, Karau SJ (1991) Gender and the emergence of leaders: Ameta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology 60: 685-710.

38. Davis SEM, Long DD (1999) Women entrepreneurs: What do they need? Business and Economic Review 45: 25-26.

39. Deakins D, Whittam C (2000) Business start-up: theory, practice and policy. In: Carter S (ed.) Jones-Evans D Pearson Education, London pp. 115-131.

40. BarNir A, Smith KA (2002) Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. Journal of Small Business Management 40: 219-233.

European Commission

JRC SCIENCE FOR POLICY REPORT

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis
Yves Punie, Godelieve Van den Brande

2016

Joint Research Centre

EUR 27939 EN

This publication is a Science for Policy report by the Joint Research Centre, the European Commission's in-house science service. It aims to provide evidence-based scientific support to the European policy-making process. The scientific output expressed does not imply a policy position of the European Commission. Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission is responsible for the use which might be made of this publication.

Contact information
Name: Yves Punie
Address: Edificio Expo, Calle Inca Garcilaso 3, E-41092 Seville, Spain
E-mail: Yves.PUNIE@ec.europa.eu
Tel.: +34 9544-88229

JRC Science Hub
https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp

JRC101581

EUR 27939 EN

PDF ISBN 978-92-79-58538-8 ISSN 1831-9424 doi:10.2791/593884 LF-NA-27939-EN-N

© European Union, 2016

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

How to cite: Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

All images © European Union 2016, except: Cover image, f/sco - Fotolia.com

Abstract
EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations is one of the key policy objectives for the EU and Member States. Ten years ago, the European Commission identified *sense of initiative and entrepreneurship* as one of the 8 key competences necessary for a knowledge-based society. The EntreComp framework presented in this report proposes a shared definition of entrepreneurship as a competence, with the aim to raise consensus among all stakeholders and to establish a bridge between the worlds of education and work. Developed through a mixed-methods approach, the EntreComp framework is set to become a reference de facto for any initiative aiming to foster entrepreneurial capacity of European citizens. It consists of 3 interrelated and interconnected competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each of the areas is made up of 5 competences, which, together, constitute the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model and proposes a comprehensive list of 442 learning outcomes. The framework can be used as a basis for the development of curricula and learning activities fostering entrepreneurship as a competence. Also, it can be used for the definition of parameters to assess learners' and citizens' entrepreneurial competences.

Table of Content

FOREWORD 2
ACKNOWLEDGEMENTS 3
EXECUTIVE SUMMARY 5
1. INTRODUCTION 7
1.1 The aims and objectives of the study 7
1.2 Methodology 7
1.3 Limitations 9
1.4 Structure of the report 9
2. ENTREPRENEURSHIP AS A COMPETENCE 10
3. THE ENTRECOMP FRAMEWORK 14
3.1 Progression Model 14
3.2 Learning outcomes 17
3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table 17
4. LIST OF ABBREVIATIONS AND DEFINITIONS 20
5. REFERENCES 22
APPENDIX: THE FULL ENTRECOMP FRAMEWORK 23

Foreword

The European Commission has proposed 'A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness' to address the skills challenges that Europe is currently facing. The aim is that everyone should have the key set of competences needed for personal development, social inclusion, active citizenship and employment. These competences include literacy, numeracy, science and foreign languages, as well as more transversal skills such as digital competence, entrepreneurship competence, critical thinking, problem solving or learning to learn.

The *Entrepreneurship Competence Framework*, also known as EntreComp, offers a tool to improve the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations[1]. The framework aims to build consensus around a common understanding of entrepreneurship competence by defining 3 competence areas, a list of 15 competences, learning outcomes and proficiency levels, which current and future initiatives can refer to.

EntreComp was developed by the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL). The current report is the first publication to be released by the EntreComp project after an intensive process of research and stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the European Union proposed 8 key competences for lifelong learning, one of which was a 'sense of initiative and entrepreneurship'.

DG EMPL is working together with the JRC to strengthen the uptake and use of EntreComp in Europe. The release of this report, coincides with the publication of an update of the 2013 report on the *Digital Competence Framework for Citizens*, also known as DigComp[2].

Both tools will enable public authorities and private actors to improve their guidance, training and mentoring services for young people and job seekers, and at the same time further an entrepreneurial mindset among citizens. We believe they can help to address some of the key skills challenges that Europe is currently facing.

Detlef Eckert

Director, DG Employment, Social Affairs and Inclusion

[1] https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp
[2] https://ec.europa.eu/jrc/digcomp

Acknowledgements

After eighteen months of research work, the list of people who deserve our gratitude has grown noticeably long.

We would like to start by acknowledging the valuable contribution of CARSA team, who has supported us in the initial stage of the project. Thanks to Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** and Ivana **Komarkova**, who in the meanwhile has become colleague at the European Institute of Technology, as well as Dimitri **Gagliardi** (University of Manchester). Our gratitude also goes to Elin **McCallum** (Bantani Education and Research), who has provided support along all the phases of this work and especially the last one.

Also, we are grateful to the large group of experts who have challenged us along the way, commenting and validating each step of the development of reference framework, from the identification of the competence areas to the validation of every single learning outcome. The list is long and we mean no offence by mentioning them by their first name, namely: Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience; Luisa **Alemany**, Esade Entrepreneurship Institute; Mirela **Andoni**, Ministry of Education and Science, Institute for Educational Development, Albania; Javier **Aretxederreta**, Tknika; Carlos **Azevedo**, Social Business School; Martina **Bacigalupi**, fundraiser; Ania **Bourgeois**, EC-EACEA-Eurydice; Olena **Bekh**, ETF; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flanders; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes; Brian **Cookson**, NASUWT; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship at the University of Hertfordshire; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK; Vincent **De Coninck**, BENISI European Network of Incubators for Social Innovation; Ivan **Diego**, Valnalon; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creativa; Jan **Gejel**, Catalunia in Europe; Marianna **Georgalis**, Youth Forum; Clara **Giardina**, Freelance designer; Anthony **Gribben**, ETF; Przemyslaw **Grzywa**, YES – European Confederation of Young Entrepreneurs; Efka **Heder**, SEECEL; Frank **Hennessey**; Andreas **Huck**, Climate-KIC Education; Lukas **Hula**, NUOV; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International; Karin **Jaanson**, Ministry of Education and Research, Estonia; Caroline **Jenner**, JA Europe; Magnus **Klofsten**, Linköping University; Gerard **Krauss**, Université de Rennes; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute; Francisco **Liñán**, University of Seville; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue; Maja **Ljubic**, SEECEL; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creativa; Vera **Martinho**, JA Europe; Elizabeth **McSkeane**; Kaare **Moberg**, The Danish Foundation for Entrepreneurship–Young Enterprise (FFE-YE); Veronica **Mobilio**, JA Europe; Manuel **Montoya**, Seville Chamber of Commerce; Maurizio **Mosca**, EIGE; Fiorina **Mugione**, UNCTAD; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Universite de Caen; Breda **Naughton**, Ministry of Education and Skills, Ireland; Nadine **Nerguisian**, Ministry of Education, France; Antonella **Noya**, OECD; Loredana **Orhei**, LeadersTM; Annemarie **Østergaard**, Aalborg University; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International; Timo **Pihkala**, Lappeenranta University of Technology; Slava **Prm**, Cedefop; Vesna **Puratic**, Ministry of Civil Affairs, Bosnia and Herzegovina; Mari **Räkköläinen**, Finnish Education Evaluation Centre; Randi **Heneide**, Ministry of Education & Research, Norway; Anders **Rasmussen**, FFE-YE; Dana **Redford**, Portugal Entrepreneurship Education Platform; David **Rosendo Ramos**, Junta de Andalucia; Daniela **Runchi**, JADE; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology; Jesus **Sabariego**, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; Slavica **Singer**, Strossmayer University in Croatia; Lucia **Sell-Trujillo**, University of Seville and Storing Our World research group; Friederike **Sözen**, Austrian Federal Economic Chamber; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalia; Josef **Tixier**, OECD; Austeja **Tinkunaite**, ECDL; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop; Andreas **Tsiakkiros**, Ministry of Education and Culture, Cyprus; Luc **Van Acker**, Flemish Office of Catholic Education; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop; Zoica **Vladut**, Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Romania; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa; Petra **Wieninger**, Ministry of Finance and Economics Baden-

Württemberg, Germany; Håkan **Ylinenpää**, Luleå University of Technology; Radovan **Zivkovic**, Ministry of Education, Science and Technological Development, Serbia.

We are grateful to the members of Education and Training 2020 Working Group on Transversal Skills (ET2020 TSWG), and those of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

We wish to thank our colleagues at DG Employment, Social Affairs and Inclusion for a working relation that that went far beyond contractual obligations, inter-institutional cooperation and professional duty. In them, we found intelligent readers, critical reviewers, informed and committed professionals. Among those who supported this piece of work we are very grateful to Ana Carla **Pereira,** DG EMPL E2 Head of Unit, who has invested trust and resources in our work; to Karin **van der Sanden**, for helping us out in defining the progression model; to Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** and Risto **Raivio** for their contribution to the relevance of the framework across domains.

We also wish to thank Simone **Baldassarri** at DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, as his commitment made it possible to deliver a clearer and more comprehensive framework than would have been possible otherwise.

Our gratitude extends to Hannah **Grainger Clemson** and Maria **Podlasek Ziegler**, at DG Education and Culture, for helping us ensuring that entrepreneurship as a competence can be applied and nurtured at school as well as in the field of youth work.

At JRC, we would like to thank Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** and Esperanza **Vera-Toscano** for their critical reviews and for expanding our network of experts. Also, we thank Funda **Celikel Esser** for her continuous support. Thanks also go to Patricia **Farrer** for proofreading the final version of this report. Finally, we are grateful to Ioannis **Maghiros**, DG JRC J3 Head of Unit, who has provided invaluable support in reaching out to the entrepreneurial learning community.

The interested reader will find all documents related to the project on the JRC EntreComp website: https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp.

For further queries, please contact Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu]

Executive summary

Policy context

The development of the entrepreneurial capacity of European citizens and organisations has been one of the key policy objectives for the EU and Member States for many years. There is a growing awareness that entrepreneurial skills, knowledge and attitudes can be learned and in turn lead to the widespread development of entrepreneurial mind-sets and culture, which benefit individuals and society as a whole.

The European Commission first referred to the importance of entrepreneurship education in 2003, in the European Green Paper on Entrepreneurship in Europe. By 2006, the European Commission had identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the eight key competences necessary for all members of a knowledge-based society. The 2008 *Small Business Act for Europe*, the 2012 *Communication on Rethinking Education*, the 2013 *Entrepreneurship Action Plan 2020*, and more recently the New Skills Agenda for Europe, have kept the need to promote entrepreneurship education and entrepreneurial learning under the spotlight. This has led to a wealth of initiatives across Europe.

Despite the vibrant interest in entrepreneurial capacity building, almost a decade after the 2006 Recommendation on 'Key competences for lifelong learning', there is still no consensus on what the distinctive elements of entrepreneurship as a competence are. As highlighted in the 2016 edition of the Eurydice Report on 'Entrepreneurship Education at School', about half the countries in Europe make use of the European Key Competence definition of entrepreneurship. A third of the countries use their own national definition and almost 10 countries have no commonly agreed definition at national level. Furthermore, the lack of comprehensive learning outcomes for entrepreneurship education is identified by Eurydice as one of the main hindrances to the development of entrepreneurial learning in Europe.

As a result, there is a clear need to define and describe entrepreneurship as a competence; to develop the reference framework describing its components in terms of knowledge, skills and attitudes; and to provide European citizens with the appropriate tools to assess and effectively develop this key competence.

In this context, the Entrepreneurship Competence study (EntreComp) was launched by the JRC on behalf of the Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL) in January 2015. One of the key objectives of EntreComp was to develop a common conceptual approach, which could support the development of entrepreneurship competence at European level.

Key conclusions

This report presents the EntreComp Framework. By producing a common definition of what entrepreneurship as a competence is, the framework aims to establish a bridge between the worlds of education and work and to be taken as a reference de facto by any initiative which aims to foster entrepreneurial learning. The framework is a flexible source of inspiration, to be used or adapted to support different contexts. For instance, EntreComp could inspire the reform of curricula in the formal education and training sector, the design of practical entrepreneurial experiences in non-formal learning contexts, or the development of tools for citizens to self-assess their entrepreneurial proficiency.

The EntreComp Framework is made up of 3 competence areas: 'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into action'. Each area includes 5 competences, which, together, are the building blocks of entrepreneurship as a competence. The framework develops the 15 competences along an 8-level progression model. Also, it provides a comprehensive list of 442 learning outcomes, which offers inspiration and insight for those designing interventions from different educational contexts and domains of application.

Main findings

EntreComp defines entrepreneurship as a transversal competence, which applies to all spheres of life: from nurturing personal development, to actively participating in society, to (re)entering the job market as an employee or as a self-employed person, and also to starting up ventures (cultural, social or commercial).

It builds upon a broad definition of entrepreneurship that hinges on the creation of cultural, social or economic value. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship. It applies to individuals and groups (teams or organizations) and it refers to value creation in the private, public and third sectors and in any hybrid combination of the three. Lastly, it is domain neutral: one can act upon ideas and opportunities to generate value for others in any domain and possible value chain.

The EntreComp framework has been developed through a mixed-methods approach, made up of a comprehensive review of academic and grey literature, an in-depth analysis of case studies, desk research and a set of iterative multi-stakeholder consultations.

Related and future JRC work

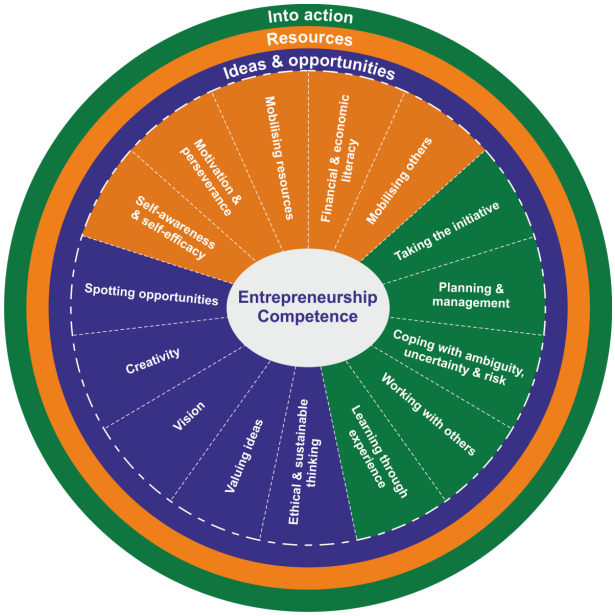
EntreComp builds on previous JRC work that was conducted to establish a common reference framework for citizens' digital competence, the widely known Digital Competence Framework for Citizens (DigComp).

Quick guide

The JRC has carried out a study on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion in order to define **a common approach** to support the development of entrepreneurship as a competence.

The framework describes entrepreneurship as **a transversal competence**, which can be applied by citizens to all spheres of life from nurturing **personal development**, to actively participating in society, to **(re)entering the job market** as an employee or as a self-employed person, and to **starting up ventures** (cultural, social or commercial).

The EntreComp is made up by the 3 competence areas and 15 competences as illustrated in the figure below.



EntreComp can be used as a reference for the design of curricula in the **formal education and training** sector. It can also be used for activities and programmes in **non-formal learning contexts** (for instance, to foster intrapreneurship with existing organizations). It aims to establish a bridge between the worlds of **education and work** as regards entrepreneurship as a competence.

1. Introduction

Developing a reference framework with learning outcome descriptors is one of the measures identified by the European Commission to support the promotion of the entrepreneurship competence across the world of education and work.

This report presents the complete reference framework for Entrepreneurship Competence (EntreComp), which consists of 3 competence areas, 15 competences, an 8-level progression model and a comprehensive list of 442 learning outcomes. EntreComp framework has been validated through iterative stakeholder consultations.

The origin of this work goes back to 2006 when the 'Recommendation on key competences for lifelong learning' identified a 'sense of initiative and entrepreneurship' as one of the 8 key competences for all citizens (European Parliament and the Council, 2006).

Sense of initiative and entrepreneurship can be broadly defined as the capacity to turn ideas into action, ideas that generate value for someone other than oneself. Sense of initiative and entrepreneurship is a transversal key competence, which every citizen needs for personal fulfilment and development, active citizenship, social inclusion and employment in the knowledge society.

Today, the entrepreneurial learning community of practice most often refers to sense of initiative and entrepreneurship as '**entrepreneurship competence**'. Hence, EntreComp adopts this simplified label, reflecting how the competence is generally referred to. However, **the EntreComp framework presented herein is built on a broad understanding of entrepreneurship that also includes** '**sense of initiative**'.

1.1 The aims and objectives of the study

The EntreComp study was launched by the JRC on behalf of DG Employment, Social Affairs and Inclusion, in January 2015. Its ambition is to build a **bridge between the worlds of education and work**, by contributing to a better understanding and promotion of entrepreneurship competence in Europe. The EntreComp ultimately aims to facilitate peer learning and exchange among Member States and eventually to have a positive impact on the mobility, employability and active participation of citizens in society and the economy. By establishing a common basis that initiatives dealing with the promotion of entrepreneurship as a competence across levels of education, sectors, domains and purposes of application can refer to, the EntreComp will contribute to unleash European citizens' potential to participate in all areas of society by transforming ideas into action.

To achieve its aim, the study has been therefore designed to:

- Identify the **key components** of entrepreneurship as a competence;
- Describe these components to establish a shared **conceptual model** that all players in the field of entrepreneurial learning can refer to;
- Develop a number of **learning outcomes** to suggest what European citizens should know, understand and be able to do to demonstrate a certain level of proficiency in entrepreneurship competence.

EntreComp has used a robust mixed-method research process and each of its interim outputs has been validated through multi-stakeholder consultations, leading to progressive refinement and eventually to the consolidated framework presented in this report.

1.2 Methodology

The phases of the EntreComp study that have led to the definition of a consolidated EntreComp Framework are depicted in Figure 1 below:

Figure 1: Main phases of the study that have led to EntreComp Framework

The development of the framework has comprised the following steps:

1. A **literature review** of existing concepts, policies and initiatives referring to entrepreneurship as a competence (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. An **inventory of 42 initiatives** where entrepreneurship as a competence is either defined, taught, learnt and/or assessed (*ibidem*).
3. An **in-depth case study analysis**, where 10 existing initiatives were selected to capture in detail the elements that make up entrepreneurship as a competence and the key features of state-of-the-art entrepreneurial learning processes (Komarkova, Conrads, & Collado, 2015).
4. An **expert workshop,** where the preliminary findings from the literature review, inventory and in-depth case studies were presented and the scope of entrepreneurship as a competence was defined.
5. A **draft proposal** for a conceptual model based on the previous steps.
6. A **benchmark** of the draft proposal against existing frameworks.
7. The development of a set of **use scenarios** to evaluate the applicability of the draft conceptual model.
8. A set of iterative **multi-stakeholder consultations**[3], where progressively refined proposals were distributed for comments.
9. A subsequent final proposal for a **conceptual model** consisting of 3 competence areas and 16 competences, based on the feedback received from stakeholders.
10. A **draft Entrepreneurship Competence (EntreComp) Framework** which has **8 proficiency levels** and an extensive list of approximately 500 **learning outcome** statements.
11. Twelve **multi-stakeholder online panel discussions** to review the draft Entrepreneurship Competence Framework proficiency levels and learning outcomes. The proficiency levels and learning outcomes were identified both through desk research and through interaction with more than a hundred experts in the field of entrepreneurial learning. Among them were the members of the ET2020 Working Group on

[3] Involving feedback collection twice from the ET2020 Working Group on Transversal Skills (TSWG); an online consultation of approximately 200 stakeholders; two informal workshops in a social entrepreneurship incubator and informal bilateral inter-service discussions; and the audience of the various panels where JRC has presented and discussed the interim results of the project.

Transversal Skills, experts of the EIT Climate KIC education programme and members of the Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) of the European Commission.

12. The consolidated **EntreComp Framework** has 3 competence areas and 15 competences, which unfold into 442 **learning outcomes** (see the complete list in Appendix) on 8 levels of proficiency.

1.3 Limitations

The EntreComp framework is the result of a robust research methodology[4], where a large and heterogeneous group of experts has been consulted at different stages to obtain their feedback and progressively reach consensus around a validated proposal. Although widely endorsed, **the framework has not yet been adapted to, or tested in real settings**. A subsequent step will be to try the EntreComp Framework out in practice, by implementing and evaluating it in a specific context and, eventually, if necessary, to amend and refine it according to feedback from practitioners and end-users.

1.4 Structure of the report

After this Introduction, Chapter 2 provides the reader with the EntreComp conceptual model, namely its 3 competence areas, 15 competences and relative descriptors. Chapter 3 presents the progression model that underpins the development of different levels of proficiency in entrepreneurship competence and the key principles and characteristics of EntreComp learning outcomes. Finally, it provides a bird's eye view of the competence framework.

The full framework, including the complete list of EntreComp learning outcomes on the 8 levels of proficiency of the progression model is provided as an Appendix to this report.

[4] EntreComp study followed the methodological approach defined and validated for the Digital Competence Framework for Citizens (Ferrari, 2013).

2. Entrepreneurship as a competence

The EntreComp study was launched to establish a common reference framework for entrepreneurship as a competence to help citizens to develop their ability to actively participate in society, to manage their own lives and careers and to start value-creating initiatives. The conceptualisation of entrepreneurship as a competence was therefore the stepping stone for the development of a reference framework.

In the context of the EntreComp study, entrepreneurship is understood as a transversal key competence applicable by individuals and groups, including existing organisations, across all spheres of life. It is defined as follows:

> Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).

This definition focuses on value creation, no matter what type of value or context. It covers value creation in any domain and possible value chain. It refers to value creation in the **private, public and third sectors** and in any hybrid combination of the three. It thus embraces different types of entrepreneurship, including intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship.

Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their **personal development**, to actively **contribute to social development**, to enter the **job market** as employee or as self-employed, and to **start-up** or scale-up ventures which may have a cultural, social or commercial motive.

The EntreComp conceptual model is made up of two main dimensions: the **3 competence areas** that directly mirror the definition of entrepreneurship as the ability to turn ideas into action that generate value for someone other than oneself; and the **15 competences** that, together, make up the building blocks of the entrepreneurship as a competence for all citizens. We have listed the competences in Table 1. Each one is accompanied by a **hint or an exhortation** to the learner to put the competence into practice and a **descriptor**, which breaks it down into its core aspects.

'Ideas and opportunities', 'Resources' and 'Into Action' are the 3 areas of the conceptual model and they have been labelled to stress entrepreneurship competence as the ability to transform ideas and opportunities into action by mobilising resources. These resources can be personal (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material (for instance, production means and financial resources) or non-material (for instance, specific knowledge, skills and attitudes). The 3 **competence areas are tightly intertwined**: entrepreneurship as a competence stands above all three of these together. The 15 competences are also interrelated and interconnected and should be treated as parts of a whole. We are not suggesting that the learner should acquire the highest level of proficiency in all 15 competences, or have the same proficiency across all the competences. The framework does, however, imply that entrepreneurship as a competence is made up of 15 building blocks.

Figure 2 depicts the EntreComp competences as slices of a pie chart. Each slice has a different colour: blue for the competences in the 'Ideas and opportunities' area, orange for those in the 'Resources' area and green for the competences in the 'Into action' area. The slices are surrounded by the three competence rings, which embrace all the 15 competences. This representation underlines that the coupling between competence areas and competences does not have taxonomic rigour. For example, creativity is presented as one of the competences in the 'Ideas and opportunities' area, even though the creative process entails both the use of resources and the capacity to act upon ideas to mould their value. The reader is welcome to establish new links among areas and competences to expand the elements of the framework and adapt them to best fit his/her focus.

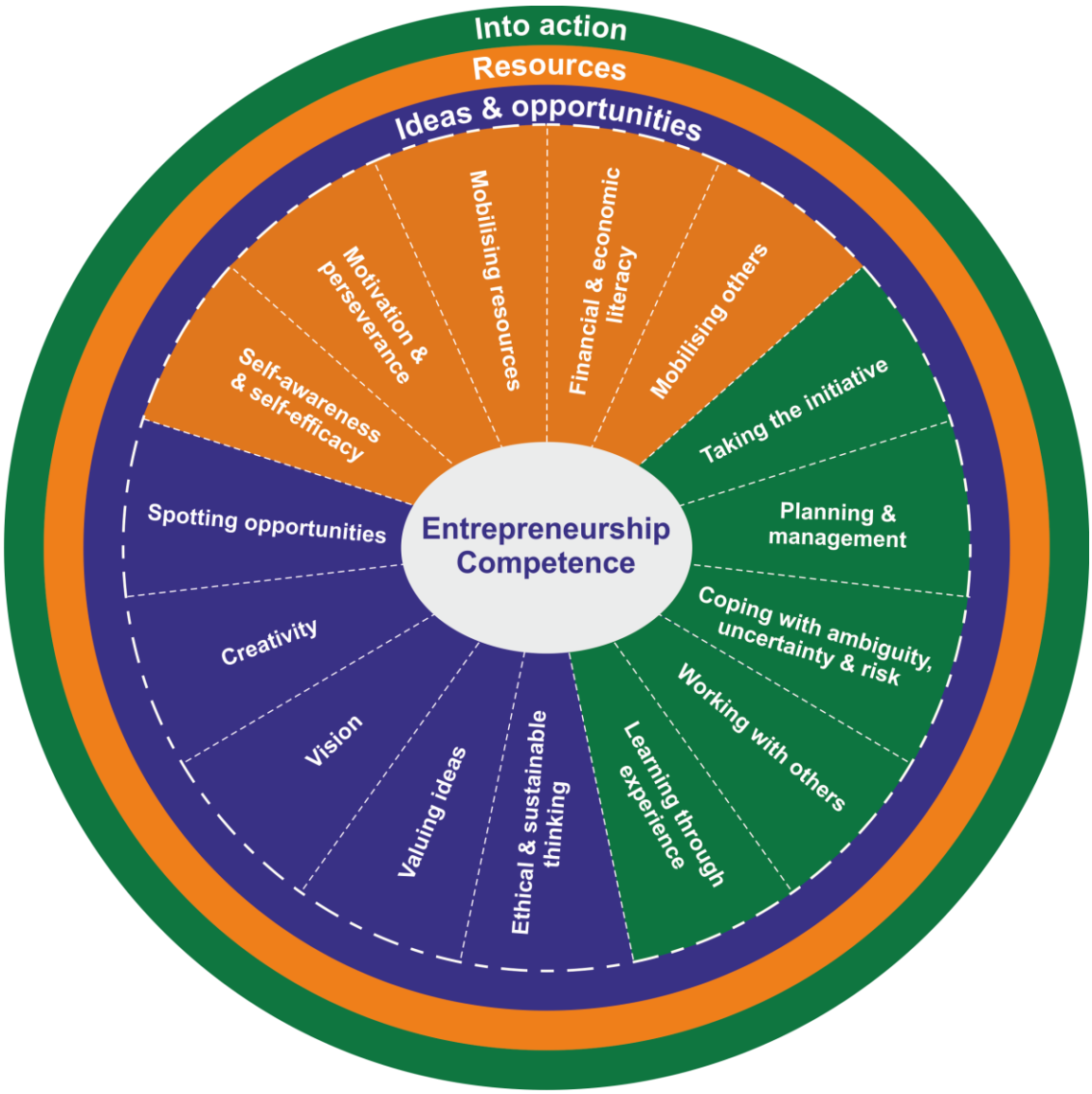


Figure 2: Areas and competences of the EntreComp conceptual model.

Table 1 provides an overview of the EntreComp conceptual model, showing how the entrepreneurship competence has been broken down into its constituent parts within the framework. Competences are numbered for ease of reference – the order in which they are presented does not imply a sequence in the acquisition process or a hierarchy: no one element comes first, and none of them is more important than the others. There are no core competences and enabling competences in the EntreComp conceptualization.

Depending on the context of take-up, it is reasonable to expect that more emphasis may be put on some of the competences and less on others, or else that competences are streamlined to mirror an entrepreneurial process created to foster learning through entrepreneurship. In other words, the EntreComp Framework can be seen as a starting point for the interpretation of the entrepreneurship competence, which over time will be further elaborated and refined to address the particular needs of specific target groups.

Table 1: EntreComp conceptual model

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1. Ideas and opportunities	**1.1 Spotting opportunities**	Use your[5] imagination and abilities to identify opportunities for creating value	• Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape • Identify needs and challenges that need to be met • Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value
	1.2 Creativity	Develop creative and purposeful ideas	• Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges • Explore and experiment with innovative approaches • Combine knowledge and resources to achieve valuable effects
	1.3. Vision	Work towards your vision of the future	• Imagine the future • Develop a vision to turn ideas into action • Visualise future scenarios to help guide effort and action
	1.4 Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities	• Judge what value is in social, cultural and economic terms • Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it
	1.5 Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	• Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment • Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen • Act responsibly
2. Resources	**2.1 Self-awareness and self-efficacy**	Believe in yourself and keep developing	• Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term • Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses • Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures
	2.2 Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up	• Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve • Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims • Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure
	2.3 Mobilizing resources	Gather and manage the resources you need	• Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action • Make the most of limited resources • Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences
	2.4 Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	• Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity • Plan, put in place and evaluate financial decisions over time • Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term

[5] In the context of EntreComp framework, entrepreneurship competence is regarded both as an individual and collective capacity.

	2.5. Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	• Inspire and enthuse relevant stakeholders • Get the support needed to achieve valuable outcomes • Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership
3. Into action	**3.1 Taking the initiative**	Go for it	• Initiate processes that create value • Take up challenges • Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks
	3.2 Planning and management	Prioritize, organize and follow-up	• Set long-, medium- and short-term goals • Define priorities and action plans • Adapt to unforeseen changes
	3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	• Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes • Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing • Handle fast-moving situations promptly and flexibly
	3.4 Working with others	Team up, collaborate and network	• Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action • Network • Solve conflicts and face up to competition positively when necessary
	3.5. Learning through experience	Learn by doing	• Use any initiative for value creation as a learning opportunity • Learn with others, including peers and mentors • Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)

3. The EntreComp Framework

This chapter presents the EntreComp Framework progression model and the key characteristics of the learning outcomes that have been based on it.

The stakeholders involved in the review of the EntreComp regard it as a **very comprehensive** and broad-based tool with 3 competence areas, 15 competences, 15 descriptors, 8 proficiency levels and 442 learning outcomes (see Appendix). They acknowledge that the EntreComp Framework (i) reflects the complexity of the entrepreneurship competence domain, which touches upon several aspects of our everyday lives, and (ii) can be used as a multi-purpose reference guide. The advantage of having a broad yet comprehensive competence framework is that although it can accommodate bespoke customisations, it also allows initiatives that tackle entrepreneurship as a competence to be compared, facilitating a common understanding of what being entrepreneurial means.

The comprehensiveness of EntreComp is one of its main assets. However, the reader should bear in mind that **not all citizens, learners, or users will be interested in developing all the competences here described to the highest level of proficiency**. It is expected that institutions, intermediaries and initiative developers who are willing to adopt EntreComp as a reference framework adapt it to their own purposes and to the needs of the user group they intend to target. In other words, the EntreComp framework presented in this report should be considered as a starting point. It must be tailored to the context of use in order to be implemented (see also below, in Section 3.2).

3.1 Progression Model

Entrepreneurship as a competence is developed through action by individuals or collective entities to create value for others.

The progression in entrepreneurial learning is made up of two aspects:

1. Developing increasing autonomy and responsibility in acting upon ideas and opportunities to create value;
2. Developing the capacity to generate value from simple and predictable contexts up to complex, constantly changing environments.

The EntreComp Progression Model does not lay down a linear sequence of steps that every citizen must take to become proficiently entrepreneurial or to start-up a venture. Instead, it shows that the boundaries of individual and collective entrepreneurial competences can be pushed forward, to achieve greater and greater impact through value creating endeavours.

The EntreComp Progression Model provides a reference for the development of proficiency starting from value creation achieved through external support, up to transformative value creation. It consists of four main levels: Foundation, Intermediate, Advanced and Expert. Each level is in turn split into two sub-levels, as illustrated in Table 2. At Foundation level, entrepreneurial value is created with external support. At Intermediate level, entrepreneurial value is created with increasing autonomy. At Advanced level, responsibility to transform ideas into action is developed. At Expert level, the value created has considerable impact in its reference domain.

These proficiency levels provide a way for the reader to look at the learning outcomes. For instance, the first learning outcome of the 8th proficiency levels is: *I can spot and quickly take advantage of an opportunity*. Although 'spotting and taking advantage of opportunity' is a skill that learners start developing at lower levels, level 8 emphasises the need to do it 'quickly'. At this expert level, timeliness in making use of a window of opportunity has a strategic importance which can lead to high growth, breakthrough innovation or radical transformation.

The EntreComp aims to be comprehensive and to offer a tool that can be adapted to different needs. It is not prescriptive and it does not suggest that all learners should

acquire the highest level of proficiency in the competences, or that they should reach the same proficiency across all the competences. For example, we could imagine designing an entrepreneurial learning experience targeted at the employees of the shoe-making district of our region. In our programme we could, for instance, aim at an advanced level of proficiency in competences like 'spotting opportunities', 'vision', 'mobilizing resources', 'mobilising others' and 'planning and organising'. At the same time, we could aim to achieve an intermediate level of proficiency in 'financial and economic literacy'. We could deem it important to provide our learners with the skills to understand the financial viability of their ideas, but not important to have them develop double-entry bookkeeping skills, which would require and advanced level of proficiency.

We remind the reader that entrepreneurial value creation and entrepreneurial learning can take place in any sphere of life. The EntreComp Progression Model does not refer to any specific setting, especially not to formal education settings. By focusing on the development of competences through the actual creation of entrepreneurial value, the progression model breaks down the boundaries between education, work and civic engagement. In this respect, the EntreComp Progression Model is transversal to formal, non-formal and informal learning contexts.

Table 2: EntreComp Progression model

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support[6] from others		**Building independence**		**Taking responsibility**		**Driving transformation, innovation and growth**	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

[6] Support from others includes for example support by teachers, mentors, peers, advisors, or consultancy services.

3.2 Learning outcomes

Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). These statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal or professional accountability (Prøitz, 2010).

Entrepreneurial learning can hardly be reduced to fixed pre-specified statements of learning outcomes since it deals with the creation of value that does not exist prior to the entrepreneurial learning process and cannot be foreseen in abstraction.

However, learning outcome statements are considered as crucial to make the framework actionable. EntreComp learning outcomes have been developed as references for different purposes. They could be used in the formal education and training sector for curricula design. In a non-formal learning context, they could be used to inspire the creation of programmes which aim to foster intrapreneurship within existing organisations. They could also be used to guide the definition of tailored pedagogies, assessment methods, and learning environments that foster effective entrepreneurial learning.

Thus, EntreComp learning outcomes should not be taken as normative statements to be directly transposed into actual learning activities, or be used to measure student performance. They are a basis for the development of specific learning outcomes that are fit for the specific context and a basis for the development of performance indicators.

Although the vast majority of learning outcomes have been formulated as 'I' statements, this does not mean that Entrepreneurship Competence only refers to the capacity of individuals. On the contrary, the subject of entrepreneurial learning and behaviour can be a group, like a project team, a non-profit organisation, a company, a public body or a civil society movement.

EntreComp learning outcomes are presented in the Appendix. Though comprehensive, the list of learning outcomes is not exhaustive as it aims to suggest transversal applicability across educational contexts and application sectors.

3.3 The EntreComp Framework at a glance: the overview table

The EntreComp overview table depicts the 3 areas and all the 15 competences, but develops them only on the three levels of proficiency that apply to all citizens: the foundation, intermediate and advanced levels. The expert level by definition captures a level of expertise that is beyond average, and more context-dependent and, as a result, it is not detailed in the overview table.

The overview table consists of descriptors that capture the essence of the different levels of proficiency. Its aim is to provide the general readership with a bird's eye view of the EntreComp Framework similar to those presented in the Common European Framework of Reference for Languages[7] or in the Digital Competence Framework (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

[7] http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_en.asp

Table 3: EntreComp Overview

		Levels of proficiency		
Area	**Competence**	**Foundation**	**Intermediate**	**Advanced**
Ideas and opportunities	**Spotting opportunities**	Learners[8] can find opportunities to generate value for others.	Learners can recognise opportunities to address needs that have not been met.	Learners can seize and shape opportunities to respond to challenges and create value for others.
	Creativity	Learners can develop multiple ideas that create value for others.	Learners can test and refine ideas that create value for others.	Learners can transform ideas into solutions that create value for others.
	Vision	Learners can imagine a desirable future.	Learners can build an inspiring vision that engages others.	Learners can use their vision to guide strategic decision-making.
	Valuing ideas	Learners can understand and appreciate the value of ideas.	Learners understand that ideas can have different types of value, which can be used in different ways.	Learners can develop strategies to make the most of the value generated by ideas.
	Ethical and sustainable thinking	Learners can recognise the impact of their choices and behaviours, both within the community and the environment.	Learners are driven by ethics and sustainability when making decisions.	Learners act to make sure that their ethical and sustainability goals are met.
Resources	**Self-awareness and self-efficacy**	Learners trust their own ability to generate value for others.	Learners can make the most of their strengths and weaknesses.	Learners can compensate for their weaknesses by teaming up with others and by further developing their strengths.
	Motivation and perseverance	Learners want to follow their passion and create value for others.	Learners are willing to put effort and resources into following their passion and create value for others.	Learners can stay focused on their passion and keep creating value despite setbacks.

[8] Learner is a broad the term used to indicate the subject of lifelong learning. It refers to pupils, students, jobseekers, employees, entrepreneurs and citizens alike.

	Mobilising resources	Learners can find and use resources responsibly.	Learners can gather and manage different types of resources to create value for others.	Learners can define strategies to mobilise the resources they need to generate value for others.
	Financial and economic literacy	Learners can draw up the budget for a simple activity.	Learners can find funding options and manage a budget for their value-creating activity.	Learners can make a plan for the financial sustainability of a value-creating activity.
	Mobilising others	Learners can communicate their ideas clearly and with enthusiasm.	Learners can persuade, involve and inspire others in value-creating activities.	Learners can inspire others and get them on board for value-creating activities.
Into action	**Taking the initiative**	Learners are willing to have a go at solving problems that affect their communities.	Learners can initiate value-creating activities.	Learners can look for opportunities to take the initiative to add or create value.
	Planning and management	Learners can define the goals for a simple value-creating activity.	Learners can create an action plan, which identifies the priorities and milestones to achieve their goals.	Learners can refine priorities and plans to adjust to changing circumstances.
	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Learners are not afraid of making mistakes while trying new things.	Learners can evaluate the benefits and risks of alternative options and make choices that reflect their preferences.	Learners can weigh up risks and make decisions despite uncertainty and ambiguity.
	Working with others	Learners can work in a team to create value.	Learners can work together with a wide range of individuals and groups to create value.	Learners can build a team and networks based on the needs of their value-creating activity.
	Learning through experience	Learners can recognise what they have learnt through taking part in value-creating activities.	Learners can reflect and judge their achievements and failures and learn from these.	Learners can improve their abilities to create value by building on their previous experiences and interactions with others.

4. List of abbreviations and definitions

The EntreComp framework aims to establish a common understanding of what entrepreneurship as a competence is. Its goal is to become a reference for a broad spectrum of initiatives which aim to foster entrepreneurial learning in Europe and beyond. The definition of the basic terms that make up the backbone of this report is therefore a critical building block of the full framework.

Term	Definition & Source
Attitudes	'Attitudes' are motivators of performance. They include values, aspirations and priorities.
Competence	In the context of the EntreComp study, competence is understood as a set of knowledge, skills and attitudes.
Crowdsourcing	Crowdsourcing is the practice of outsourcing necessary services, ideas, or content to a large group of people, rather than assigning the tasks to traditional employees or suppliers. Crowdsourcing typically takes place via the internet.
Digital entrepreneurship	Digital entrepreneurship is entrepreneurship that involves the use of new digital technologies (particularly social media, big data, mobile and cloud solutions). The purpose of this use may be to improve business operations, invent new business models, improve business intelligence or to engage with customers and stakeholders.[9]
End user	In the context of the EntreComp study, an end user is the person for whom something was ultimately created or intended.
Entrepreneurship	Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social (FFE-YE, 2012).
Green entrepreneurship	Green entrepreneurship is entrepreneurship that has a positive effect on environment and can be seen as a move to a more sustainable future (Schaper, 2012).
Intrapreneurship	Intrapreneurship is entrepreneurship inside an organisation(see Pinchot, 1985).
Knowledge	Knowledge is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In the context of the European Qualifications Framework, knowledge is described as theoretical and/or factual (European Parliament and the Council, 2008).
Learning outcomes	Learning outcomes are statements of what a learner knows, understands and is able to do after completion of learning (Cedefop, 2009). Such statements can be designed and used for educational planning and curriculum development or for different types of accountability such as legal accountability or professional accountability (Prøitz, 2010).

[9] See full definition at the Digital Entrepreneurship Monitor website: https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/project-description

Practical entrepreneurial experiences	Practical entrepreneurial experiences are educational experiences where the learner has the opportunity to come up with ideas, identify a good idea and turn that idea into action. They require the involvement of external partners in the design and/or delivery of this learning, to ensure relevance to the real world. Practical entrepreneurial experiences provide students with a supportive environment, where mistakes are embraced and failure is a learning tool, so that they gain the confidence and experience to turn their ideas into action in the real world. Practical entrepreneurial experiences should be a student led initiative either individually or as part of a small team, involve learning-by-doing and producing a tangible outcome (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).
Resources	In the context of this work, resources is a term that encompasses personal resources (namely, self-awareness and self-efficacy, motivation and perseverance), material resources (for instance, production means and financial resources) or non-material resources (for instance, specific knowledge, skills and attitudes).
Skills	Skills are the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualifications Framework, skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments) (European Parliament and the Council, 2008).
Social entrepreneurship	Social entrepreneurship is entrepreneurship that that aims to provide innovative solutions to unsolved social problems. Therefore it often goes hand in hand with social innovation processes, aimed at improving people's lives by promoting social change (see OECD, 2010).
Stakeholders	Stakeholders are individuals, groups and organisations with direct and indirect interest in value-creating activity and its impact.
System	A system as a dynamic complex whole made up of a set of interacting components that influence one another. A system is defined by the boundaries that distinguish it from the environment that surrounds it and interacts with it, and it is characterized by a structure, a purpose and way of functioning.
Uncertainty	Uncertainty is a situation which involves imperfect and (or) incomplete information, and which affects the predictability of outcomes. Uncertainty entails a risk of undesired effect or loss, whose probability and magnitude cannot be calculated.
Value creation	Value creation is the outcome of human activity to transform purposeful ideas into action which generates value for someone other than oneself. This value can be social, cultural or economic.

5. References

Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe.* Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe* COM(2003)27. Brussels.

European Commission. (2008). *Think Small First - A Small Business Act for Europe*, COM(2008) 394 final. Brussels.

European Commission. (2012). Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes COM(2012) 669 final. Brussels.

European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan COM (2012) 795 Final. Brussels.

European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe.* Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.

European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union,* (2008/C 111/01).

Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.

Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report*. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report.* In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

OECD. (2010). Social Entrepreneurship And Social Innovation *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 22*, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8

Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.

Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Brussels: European Commission.

Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model.* JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Appendix: The full EntreComp framework

			Level of proficiency		Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
			Progression		Relying on support from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
					Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibili-ties.	With some guidance and together with others.	Taking responsi-bility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contrib-uting to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the devel-opment of a specific field.
					Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Area	**Compe-tence**	**Hint**	**Descriptor**	**Thread**[10]	**Level 1**	**Level 2**	**Level 3**	**Level 4**	**Level 5**	**Level 6**	**Level 7**	**Level 8**
Ideas and opportunities	**Spot-ting oppor-tunities**	Use your imagina-tion and abilities to identify oppor-tunities for creating value.	Identify and seize opportu-nities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape. Identify needs and challenges that need to be met. Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value.	Identify, create and seize opportuni-ties.	I can find opportunities to help others.	I can recognise opportunities to create value in my community and surroundings.	I can explain what makes an opportunity to create value.	I can proac-tively look for opportunities to create value, includ-ing out of necessity.	I can describe different analytical approaches to identify entre-preneurial opportunities.	I can use my knowledge and understanding of the context to make opportuni-ties to create value.	I can judge opportunities for creating value and decide whether to follow these up at different levels of the system I am working in (for example, micro, meso or macro).	I can spot and quickly take advantage of an opportuni-ty.
				Focus on challeng-es.	I can find different examples of challenges that need solutions.	I can recognise challenges in my community and surroundings that I can contribute to solving.	I can identify opportunities to solve problems in alternative ways.	I can redefine the description of a challenge, so that alternative opportunities address it may become apparent.	I can take apart established practices and challenge mainstream thought to create opportu-nities and look at challenges in different ways.	I can judge the right time to take an oppor-tunity to create value.	I can cluster different opportunities or identify synergies among different opportunities to make the most out of them	I can define opportunities where I can maintain a competitive advantage.
				Uncover needs.	I can find examples of groups who have benefited from a solution to a given problem.	I can identify needs in my community and surroundings that have not been met.	I can explain that different groups may have different needs.	I can establish which user group, and which needs, I want to tackle through creating value.	I can carry out a needs analysis involving relevant stake-holders.	I can identify challenges related to the contrasting needs and interests of different stakeholders.	I can produce a 'roadmap' which matches the needs with the actions needed to deal with them and helps me create value.	I can design projects which aim to anticipate future needs.

[10] Threads identify the theme running through out each row of the table.

				Analyse the context.	I can tell the difference between different areas where value can be created (for example, at home, in the community, in the environ-ment, or in the economy or society).	I can recognise the different roles the public, private and third sectors play in my region or country.	I can tell the difference between contexts for creating value (for example, communities and informal networks, existing organisations, the market).	I can identify my personal, social and professional opportunities for creating value, both in existing organisations or by setting up new ventures.	I can identify the boundaries of the system that are relevant to my (or my team's) value-creating activity.	I can analyse an existing value-creation activity by looking at it as a whole and identifying opportunities to develop it further.	I can monitor relevant trends and see how they create threats and new opportunities to create value.	I can promote a culture within my organisation that is open to spotting the weak signals of change, leading to new opportunities for creating value.
	Creativ-ity	Develop creative and purpose-ful ideas.	Develop several ideas and opportuni-ties to create value, includ-ing better solutions to existing and new challeng-es. Explore and experiment with innova-tive approach-es. Combine knowledge and resources to achieve valuable effects.	Be curious and open.	I can show that I am curious about new things.	I can explore new ways to make use of existing resources.	I can experi-ment with my skills and competences in situations that are new to me.	I can actively search for new solutions that meet my needs.	I can actively search for new solutions that improve the value-creating process.	I can combine my understand-ing of different contexts to transfer knowledge, ideas and solutions across different areas.		
				Develop ideas.	I can develop ideas that solve problems that are relevant to me and my surroundings.	Alone and as part of a team, I can develop ideas that create value for others.	I can experi-ment with different techniques to generate alternative solutions to problems, using available resources in an effective way.	I can test the value of my solutions with end users.	I can describe different techniques to test innovative ideas with end users.	I can set up processes to involve stake-holders in finding, develop-ing and testing ideas.	I can tailor a variety of ways of involving stakeholders to suit the needs of my value-creating activity.	I can design new processes to involve stakeholders in generating, developing and testing ideas that create value.
				Define problems.	I can approach open-ended problems (problems that can have many solutions) with curiosity.	I can explore open-ended problems in many ways so as to generate multiple solutions.	I can take part in group dynamics aimed at defining open-ended prob-lems.	I can reshape open-ended problems to fit my skills.	I can describe and explain different approaches to shaping open-ended problems and different problem-solving strategies.	I can help others create value by encouraging experimentation and using creative tech-niques to approach problems and generate solutions.	I can initiate, develop, manage and complete a creative project.	I can use a mix of creative techniques to keep generat-ing value over time.
				Design value.	I can assemble objects that create value for me and others.	I can improve existing products, services and processes so that they better meet my needs or those of my peers and the community.	I can identify the basic functions that a prototype should have to illustrate the value of my idea.	I can assem-ble, test and progressively refine proto-types that simulate the value I want to create.	I can create (alone or with others) products or services that solve my problems and my needs.	I can develop and deliver value in stages, launching with the core fea-tures of my (or my team's) idea and progressive-ly adding more.	I can apply different design approaches to create value through new products, processes or services.	I can design and put in place innova-tive processes to create value.

				Be innova-tive.	I can find examples of innovative products, services and solutions.	I can describe how some innovations have transformed society.	I can tell the difference between types of innovations (for example, process versus product innovation and social innova-tion, incre-mental versus disruptive innovation).	I can judge if an idea, product or process is innovative or just new to me.	I can describe how innovations diffuse in society, culture and the market.	I can describe different levels of innovation (for example, incremental, breakthrough or transformation-al) and their role in value-creating activities.	I can identify the steps needed to research the potential for an innovative idea in light of its develop-ment into an existing enterprise, a new venture or an oppor-tunity for social change.	I can manage innovation processes that respond to emerging needs and make the most of opportunities as they become available.
	Vision	Work towards your vision of the future.	Imagine the future. Develop a vision to turn ideas into action. Visualise future scenari-os to help guide effort and action.	Imagine.	I can imagine a desirable future.	I can develop simple future scenarios where value is created for my community and surroundings.	I can develop (alone or with others) an inspiring vision for the future that involves others.	I can build future scenar-ios around my value-creating activity.	I can use my understanding of the context to identify different strategic visions for creating value.	I can discuss my (or my team's) strategic vision for creating value.	I can develop (alone or with others) and compare different future scenari-os.	I can show different audiences the benefits of my vision during turbulent times
				Think strategi-cally.			I can explain what a vision is and what purpose it serves	I am aware of what is needed to build a vision.	I can explain the role of a vision statement for strategic planning.	I can prepare a vision statement for my (or my team's) value-creating activity that guides internal deci-sion-making throughout the whole process of creating value.	I can plan backwards from my vision to design the necessary strategy to achieve it.	I can encour-age enthusi-asm and a sense of belonging around a convincing vision.
				Guide action.			My vision for creating value drives me to make the effort to turn ideas into action.	I can decide what type of vision for creating value I would like to contribute to.	I can identify the changes needed to achieve my vision.	I can promote initiatives for change and transformation that contribute to my vision.	I can identify challenges related to my (or my team's) vision, while respecting the different levels of the system and the variety of stakeholders affected.	I can create (alone or with others) a 'roadmap' based on my vision for creating value.
	Valuing ideas	Make the most of ideas and oppor-tunities.	Judge what value is in social, cultural and economic terms. Recognise the potential an idea has for creating value and identify	Recognise the value of ideas.	I can find examples of ideas that have value for myself and others.	I can show how different groups, such as firms and institutions, create value in my community and surroundings.	I can tell the difference between social, cultural and economic value.	I can decide which type of value I want to act on and then choose the most appropriate pathway to do so.	I recognise the many forms of value that could be created through entre-preneurship, such as social, cultural or economic value.	I can break down a value chain into its different parts and identify how value is added in each part.	I can develop strategies to effectively make the most of opportunities to create value in my organi-sation or venture.	I can state the value of a new idea from different stakeholders' perspectives.

			suitable ways of making the most out of it.	Share and protect ideas.	I can clarify that other people's ideas can be used and acted on, while respecting their rights.	I can explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of every-one or can be protected by certain rights, for example, copy-rights or patents.	I can tell the difference between types of licences that can be used to share ideas and protect rights.	I can choose the most appropriate licence for the purpose of sharing and protecting the value created by my ideas.	I can tell the difference between trademarks, registered design rights, patents, geo-graphical indications, trade secrets, confidentiality agreements and copyright licences, including open, public-domain licences such as creative com-mons.	When creating ideas with others, I can outline a dissemination and exploitation agreement that benefits all partners involved.	I can develop a tailored strategy on intellectual property rights that deals with geographic requirements.	I can develop a strategy on intellectual property rights that is tailored to the age of my portfolio.
	Ethical and sus-taina-ble think-ing	Assess the conse-quences and impact of ideas, oppor-tunities and actions.	Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepre-neurial action on the target community, the market, society and the environ-ment. Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen. Act responsi-bly.	Behave ethically.	I can recognise behaviours that show integrity, honesty, responsibility, courage and commitment.	I can describe in my own words the importance of integrity and ethical values.	I can apply ethical thinking to consumption and production processes.	I am driven by honesty and integrity when taking deci-sions.	I can argue that ideas for creating value should be supported by ethics and values relating to gender, equality, fairness, social justice and environmental sustainability.	I can take responsibility for promoting ethical behav-iour in my area of influence, (for example, by promoting gender balance highlighting inequalities and any lack of integrity).	I make it my priority to make sure that ethical behaviour is respected and promoted in my area of influence.	I take action against unethical behaviour.
				Think sustaina-bly.	I can list examples of environmentally friendly behav-iour that benefits a community.	I can recognise examples of environmentally friendly behaviour by companies that creates value for society as a whole.	I can identify practices that are not sustainable and their implications for the environment.	I can produce a clear problem statement when faced with practices that are not sustainable.	I can discuss the impact an organisation has on the environ-ment (and vice versa).	I can discuss the relationship between society and technical developments, relating to their implications for the environ-ment.	I can choose adequate methods for analysing environmental impact based on their advantages and disad-vantages.	I can contrib-ute to self-regulation discussions within my sector of operations.
				Assess impact.	I can find and list examples of changes caused by human action in social, cultural, envi-ronmental or economic contexts.	I can tell the difference between the impact of a value-creating activity on the target community and the broader impact on society.	I can identify the impact that taking up opportunities will have on me and my team, on the target group and on the surrounding community.	I can identify stakeholders who are affected by the change brought about by my (or my team's) value-creating activity, including stakeholders who cannot speak up (for example, future genera-tions, climate or nature).	I can analyse the implications of my value-creating activity within the boundaries of the system I am working in.	I can define the purpose of the impact assess-ment, impact monitoring, and evaluation of impact.	I can choose 'measure indicators' to monitor and assess the impact of my value-creating activity.	I can carry out impact assessment, impact monitoring, and impact evaluation on my value-creating activity.

				Be accounta-ble.				I can tell the difference between accounting for use of re-sources and accounting for r the impact of my value-creating activity on stakeholders and the environment.	I can tell the difference between input, output, out-comes and impact.	I can discuss a range of accountability methods for both functional and strategic accountability.	I can use the accountability methods that hold me responsible to our internal and external stakeholders.	I can design ways to be accountable to all of our stakeholders.
Resources	**Self-aware-ness and self-efficacy**	Believe in yourself and keep develop-ing.	Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses. Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures.	Follow your aspira-tions.	I can identify my needs, wants, interests and goals.	I can describe my needs, wants, interests and goals.	I can commit to fulfilling my needs, wants, interests and goals.	I can reflect on my individ-ual and group needs, wants, interests and aspirations in relation to opportunities and future prospects.	I can translate my needs, wants, interests and aspirations into goals that help me reach them.	I can help others to reflect on their needs, wants, interests and aspirations and how they can turn these into goals.		
				Identify your strengths and weakness-es.	I can identify things I am good at and things I am not good at.		I can judge my strengths and weak-nesses and those of others in relation to opportunities for creating value.	I am driven by the desire to use my strengths and abilities to make the most of opportunities to create value.	I can team up with others to compensate for our weaknesses and add to our strengths.	I can help others identify their strengths and weaknesses.		
				Believe in your ability.	I believe in my ability to do what I am asked successfully.	I believe in my ability to achieve what I intend to.	I can judge the control I have over my achievements (compared with any control from outside influences).	I believe I can influence people and situations for the better	I believe in my ability to carry out what I have imagined and planned, despite obstacles, limited re-sources and resistance from others.	I believe in my ability to understand and take the good out of experi-ences that others may label as failures.		
				Shape your future.	I can list different types of jobs and their key functions.	I can describe which qualities and abilities are needed for different jobs, and which of these qualities and abilities I have.	I can describe my skills and competences relating to career options, including self-employment.	I can use my skills and competences to change my career path, as a result of new opportu-nities or from necessity.	I can discuss how a realistic understanding and evaluation of my personal attitudes, skills and knowledge can influence my decision-making, relationships with other people and quality of life.	I can choose professional development opportunities with my team and organisation based on a clear understanding our strengths and weaknesses.	I can design professional development strategies for my team and organisation based on a clear under-standing our strengths and weaknesses, in relation to both current and future opportunities to create value.	I can design strategies to overcome my (or my team's or organisa-tion's) weak-nesses and to develop our strengths in anticipating future needs.

	Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up.	Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve. Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims. Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure.	Stay driven.	I am driven by the possibility to do or contribute to something that is good for me or for others.	I am motivated by the idea of creating value for myself and others.	I can anticipate the feeling of achieving my goals and this motivates me.	I can regulate my own behaviour to stay driven and achieve the benefits of turning ideas into action.				
				Be determined.	I see tasks as challenges to do my best.	I am motivated by challenges.	I can set challenges to motivate myself.	I am willing to put effort in and use resources to overcome challenges and achieve my (or my team's) goals.	I drive my effort by using my desire for achievement and belief in my ability to achieve.	I can coach others to stay motivated, encouraging them to commit to what they want to achieve.	I can create the right climate to motivate my team (for example, by celebrating successes, by learning from failures and by encouraging innovative ways to tackle problems).	I consider all outcomes as temporary solutions appropriate to their time and context, and so am motivated to make sure they develop in a continuous cycle of improvement and innovation.
				Focus on what keeps you motivated.		I can recognise different ways of motivating myself and others to create value.	I can reflect on the social incentives associated with having a sense of initiative and creating value for myself and others.	I can tell the difference between personal and external factors that motivate me or others when creating value.	I can use strategies to stay motivated (for example, set goals, monitor performance and evaluate my progress).	I can use strategies to keep my team motivated and focused on creating value.	I can design effective ways to attract talented people and keep them motivated.	I can reward initiative, effort, and achievement appropriately within my team and organisation.
				Be resilient.	I show passion and willingness to achieve my goals.	I am determined and persevere when trying to achieve my (or my team's) goals.	I can overcome simple adverse circumstances.	I can judge when it is not worth continuing with an idea.	I can persevere in the face of adversities when trying to achieve my goals.	I can devise strategies to overcome standard adverse circumstances.	I can cope with unexpected change, setbacks and failures (for example, job loss).	I can make sure that my team or organisation stay positive when making difficult decisions and dealing with failure.
				Don’t give up.	I do not give up and I can keep going even when facing difficulties.	I am not afraid of working hard to achieve my goals.	I can delay achieving my goals in order to gain greater value, thanks to prolonged effort.	I can maintain effort and interest, despite setbacks.	I can celebrate short-term achievements, in order to stay motivated.	I can inspire others to work hard on their goals by showing passion and a strong sense of ownership.	I can stay focused on my vision and goals, despite challenges.	
	Mobilising resources	Get and manage the resources you need.	Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action. Make the most	Manage resources (material and non-material).	I recognise that resources are not unlimited.	I can appreciate the importance of sharing resources with others.	I can experiment with different combinations of resources to turn my ideas into action.	I can get and manage the necessary resources to turn my idea into action.	I can develop a plan for dealing with limited resources when setting up my value-creating activity.	I can get together the necessary resources to develop my value-creating activity.	I can allocate enough resources to each step of my (or my team's) action plan and for the value-creating activity (for	I can judge the key resources needed to support an innovative idea or opportunity to develop an existing

			of limited resources. Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences (for example through suitable partnerships, networking, outsourcing and crowdsourcing).								example, time, finances, and my team's skills, knowledge and experience).	business, launch a new venture, or initiate a social enterprise.
				Use resources responsibly.	I value my possessions and use them responsibly.	I can describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.	I can discuss the principles of circular economy and resource efficiency.	I use resources responsibly and efficiently (for example, energy, materials in the supply chain or manufacturing process, public spaces).	I take into account the non-material cost of using resources when taking decisions about my value-creating activities.	I can choose and put in place effective resource-management procedures (for example, life-cycle analysis, solid waste).	I can identify the opportunities that use resources efficiently and the circular economy brings to my organisation.	I can design and put in place innovative ways to lower the overall impact of my value-creating activity on the environment, the community and society, and measure the improvement.
				Make the most of your time.	I can recognise different uses for my time (for example, studying, playing, resting).	I value my time as a scarce resource.	I can discuss the need for investing time in different value-creating activities.	I can use my time effectively to achieve my goals.	I can manage my time effectively, using techniques and tools that help make me (or my team) productive.	I can help others manage their time effectively.	I can put in place effective time- management procedures.	I can develop effective time-management procedures that meet the specific needs of my value-creating activity.
				Get support.	I can look for help when I am having difficulty achieving what I have decided to do.	I can identify sources of help for my value-creating activity (for example, teachers, peers, mentors).	I can describe the concepts of division of labour and job specialisation.	I can find and list public and private services to support my value-creating activity (for example, incubator, social enterprise advisors, start-up angels, chamber of commerce).	I can find digital solutions (for example, free, paid for, or open-source) that can help me manage my value- creating activities efficiently.	I can find support to help me take advantage of an opportunity to create value (for example, advisor or consultancy services, peer or mentor support).	I can effectively delegate tasks within and outside my organisation to make the most value (for example, outsourcing, partnering, acquisitions, crowdsourcing).	I can develop a network of flexible and responsive providers from outside the organisation who support my value-creating activity.
	Financial and economic literacy	Develop financial and economic know-how.	Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity. Plan, put in place and evaluate financial decisions over time. Manage financing to	Understand economic and financial concepts.	I can recall basic terminology and symbols related to money.	I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).	I can use the concept of opportunity costs and comparative advantage to explain why exchanges happen between individuals, regions and nations.	I can read income statements and balance sheets.	I can explain the difference between a balance sheet and a profit-and-loss account.	I can build financial indicators (for example, return on investment).	I can use financial indicators to assess the financial health of a value-creating activity.	I can use financial indicators to compare the financial health of my value-creating activity with that of competitors

			make sure my value-creating activity can last over the long term.	Budget.	I can judge what to use my money for.	I can draw up a simple household budget in a responsible manner.	I can draw up a budget for a value- creating activity.	I can judge the cash-flow needs of a value-creating activity.	I can apply the financial planning and forecasting concepts that I need to turn ideas into action (for example, profit or not for profit).	I can judge the cash-flow needs of a complex project.	I can judge the cash-flow needs of an organisation that handles many value-creating activities that depend on each other.	I can create a plan for the financial and economic long-term sustainability of my (or my team's) value-creating activity.
				Find funding.	I can identify the main types of income for families, businesses, non-profit organisations and the state.	I can describe the main role of banks in the economy and society.	I can explain that value-creating activities can take different forms (a business, a social enterprise, a non-profit organisation and so on) and can have different structures of ownership (individual company, limited company, co-operative and so on).	I can identify public and private sources of funding for my value-creating activity (for example, prizes, crowd-funding, and shares).	I can choose the most appropriate sources of funding to start up or expand a value- creating activity.	I can apply for public or private business support programmes, financing schemes, public subsidies or calls for tender.	I can raise funds and secure revenue from different sources, and manage the diversity of those sources.	I can judge an opportunity as a possible investor.
				Understand taxation.	I can outline the purpose of taxation.	I can explain how taxation finances the activities of a country and its part in providing public goods and services.	I can estimate the main accountancy and tax obligations I need to fulfil to meet the tax requirements for my activities.		I can estimate how my financial decisions (investments, buying assets, goods and so on) affect my tax.	I can make financial decisions based on current taxation schemes.	I can make financial decisions based on taxation schemes of different countries and territories.	
	Mobilising others	Inspire, engage and get others on board.	Inspire and enthuse relevant stakeholders. Get the support needed to achieve valuable outcomes. Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership.	Inspire and get inspired.	I show enthusiasm for challenges.	I am actively involved in creating value for others.	I do not get discouraged by difficulties.	I can lead by example.	I can get endorsement from others to support my value-creating activity.	I can inspire others, despite challenging circumstances.	I can maintain momentum with my team, partners and stakeholders when involved in a challenging situation.	I can form coalitions to turn ideas into action.
				Persuade.		I can persuade others by providing a number of arguments.	I can persuade others by providing evidence for my arguments.	I can persuade others by appealing to their emotions	I can pitch effectively in front of potential investors or donors.	I can overcome resistance from those who will be affected by my (or my (team's) vision, innovative approach, and value-creating activity.	I can create a call to action that gets internal stakeholders on board, such as co-workers, partners, employees or senior managers.	I can negotiate support for ideas for creating value.

				Communicate effectively.	I can communicate my ideas clearly to others.	I can communicate my team's ideas to others persuasively by using different methods (for example posters, videos, role-play).	I can communicate imaginative design solutions.	I can communicate the value of my (or my team's) idea to stakeholders from different backgrounds effectively.	I can communicate the vision for my (or my team's) venture in a way that inspires and persuades external groups, such as funders, partner organisations, volunteers, new members and affiliate supporters.	I can produce narratives and scenarios that motivate, inspire and direct people.	I can take part in constructive discussions with the community that my idea is targeted at.	I can get all relevant stakeholders to take responsibility to act on an opportunity for value creation.
				Use media effectively.	I can provide examples of inspiring communication campaigns.	I can discuss how different media can be used to reach audiences in different ways.	I can use various methods, including social media, to communicate value-creating ideas effectively.	I can use media appropriately, showing that I am aware of my audience and purpose.	I can influence opinions in relation to my value- creating activity, through a planned approach to social media.	I can design effective social-media campaigns to mobilize people in relation to my (or my team's) value-creating activity.	I can define a communication strategy to mobilize people in relation to my (or my team's) value- creating activity.	I can sustain and increase the support for my vision.
Into action	**Taking the initiative**	Go for it.	Initiate processes that create value. Take up challenges. Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks.	Take responsibility.	I can carry out the tasks I am given responsibly.	I am comfortable in taking responsibility in shared activities.	I can take individual and group responsibility to carry out simple tasks in value-creating activities.	I can take individual and group responsibility in value-creating activities.	I can delegate responsibility appropriately.	I can encourage others to take responsibility in value-creating activities.	I take responsibility in complex value-creating activities.	I can take responsibility in seizing new opportunities and when facing unprecedented challenges in value-creating activities.
				Work independently.	I show some independence in carrying out tasks I am given.	I can work independently in simple value-creating activities.	I can initiate simple value-creating activities.	I am driven by the possibility of being able to initiate value-creating activities independently.	I can initiate value-creating activities alone and with others.	I can help others work independently.	I praise initiative taken by others and reward it appropriately within my team and organisation.	
				Take action.	I can have a go at solving problems that affect my surroundings.	I show initiative in dealing with problems that affect my community.	I actively face challenges, solve problems and seize opportunities to create value.		I take action on new ideas and opportunities, which will add value to a new or existing value-creating venture.	I value others taking the initiative in solving problems and creating value.	I can encourage others to take the initiative in solving problems and creating value within my team and organisation.	
	Planning and management	Prioritise, organise and follow up.	Set long-, medium- and short-term goals. Define priorities and action plans. Adapt to unforeseen	Define goals.	I can clarify what my goals are in a simple value-creating activity.	I can identify alternative goals to create value in a simple context.	I can describe my goals for the future in line with my strengths, ambitions, interests and achievements.	I can set short-term goals that I can act on.	I can define long-term goals arising from the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can match short-term, mid-term and long-term goals to the vision for my (or my team's) value-creating activity.	I can design a strategy to achieve goals in line with my (or my team's) vision.	I can manage the balance between the need for creativity and for control so that my organisation's capacity to

			changes.									achieve its goals is protected and nurtured.
				Plan and organise.	I can carry out a simple plan for value-creating activities.	I can deal with a range of simple tasks at the same time without feeling uncomfortable.	I can create an action plan which identifies the necessary steps to achieve my goals.	I can allow for the possibility of changes to my plans.	I can summarise the basics of project management.	I can apply the basics of project management in managing a value- creating activity.	I can develop and stick to a detailed project management plan, adjusting to changing circumstances to make sure goals are reached.	I can design managerial procedures to effectively deliver value in challenging circumstances.
				Develop sustainable business plans.			I can develop a business model for my idea.	I can define the key elements that make up the business model necessary to deliver the value I have identified.	I can develop a business plan based on the model, describing how to achieve the value identified.	I can organise my value-creating activities using planning methods such as business and marketing plans.	I can keep my planning methods updated and adapt them to changing circumstances.	I can adapt my value-creating activity's business model to face new challenges.
				Define priorities.	I can recall the order of steps that was needed in a simple value-creating activity I took part in.	I can identify the basic steps that are needed in a value-creating activity.	I can prioritise the basic steps in a value-creating activity.	I can set my own priorities and act on them.	I can define the priorities to meet my (or my team's) vision.	I can stay focused on the priorities set, despite changing circumstances.	I can define priorities in uncertain circumstances, with partial or ambiguous information.	
				Monitor your progress.	I can recognise how much progress I have made on a task.	I can monitor whether a task is going to plan.	I can identify different types of data that are necessary for monitoring the progress of a simple value-creating activity.	I can set basic milestones and observation indicators to monitor the progress of my value-creating activity.	I can describe different methods for performance and impact monitoring.	I can define what data is needed to monitor how effective my value-creating activities are and an appropriate way to collect them.	I can develop the performance indicators I (or my team) need to monitor progress towards a successful outcome in changing circumstances.	I can design and put in place a data-collection plan to monitor whether my venture is achieving its aims.
				Be flexible and adapt to changes.	I am open to changes.	I can confront and deal with changes in a constructive way.	I can change my plans based on the needs of my team.	I can adapt my plans to achieve my goals in light of changes that are outside my control.	I can embrace change that brings new opportunities for value creation	I can anticipate and include change along the value-creating process.	I can use the results of monitoring to adjust vision, aims, priorities, resource planning, action steps or any other aspect of the value- creating process.	I can communicate effectively to the organisation the reason for changes and adjustments.

	Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk.	Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes. Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing. Handle fast-moving situations promptly and flexibly.	Cope with uncertainty and ambiguity.	I am not afraid of making mistakes while trying new things.	I explore my own ways to achieve things.	I can discuss the role that information plays in reducing uncertainty, ambiguity and risk.	I can actively look for, compare and contrast different sources of information that help me reduce ambiguity, uncertainty, and risks in making decisions.	I can find ways of making decisions when the information is incomplete.	I can pull together different viewpoints to take informed decisions when the degree of uncertainty is high	I can make decisions evaluating the different elements in a situation that is uncertain and ambiguous.	I can set up appropriate strategies for collecting and monitoring data, which help me take decisions based on sound evidence.
				Calculate risk.	I can identify examples of risks in my surroundings.	I can describe risks related to a simple value-creating activity in which I take part.	I can tell the difference between acceptable and unacceptable risks.	I can weigh up the risks and benefits of self-employment with alternative career options, and make choices that reflect my preferences.	I can apply the concept of affordable losses to make decisions when creating value.	I can compare value-creating activities based on a risk assessment.	I can assess the risks my venture is exposed to as conditions change.	I can evaluate high-risk long-term investments using a structured approach.
				Manage risk.			I can critically evaluate the risks associated with an idea that creates value, taking into account a variety of factors.	I can critically evaluate the risks related to the formal set-up of a value-creating venture in the area in which I work.	I can demonstrate that I can make decisions by weighing up both the risks and the expected benefits of a value-creating activity.	I can outline a risk management plan for guiding my (or my team's) choices while developing my value-creating activity.	I can use strategies to reduce the risks that may arise during the value-creating process.	I can come up with strategies to reduce the risk of my value-creating initiative becoming obsolete.
	Working with others	Team up, work together, and network.	Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action. Network. Solve conflicts and face up to competition positively when necessary.	Accept diversity (people's differences).	I can show respect for others, their background and situations.	I am open to the worth that others can bring to value-creating activities.	I can combine different contributions to create value.	I can value diversity as a possible source of ideas and opportunities.		I can support diversity within my team or organisation.	Outside of my organisation, I can find ideas that create value and make the most of them.	
				Develop emotional intelligence.	I can show empathy towards others.	I can recognise the role of my emotions, attitudes and behaviours in shaping others people's attitudes and behaviours and vice versa.	I can express my (or my team's) value-creating ideas assertively.	I can face and solve conflicts.	I can compromise where necessary.	I can deal with non-assertive behaviour that hinders my (or my team's) value -creating activities (for example, destructive attitudes, aggressive behaviour and so on).	I can manage conflicts effectively.	

				Listen actively.	I can show empathy towards others.	I can discuss the benefits of listening to other people's ideas for achieving my (or my team's) goals.	I can listen to other people's ideas for creating value without showing prejudice.	I can listen to my end users.	I can describe different techniques for managing relationships with end users.	I can put in place strategies to actively listen to my end users and act on their needs.	I can pull together information from a wide range of sources to understand my end users' needs.	
				Team up.	I am open to working alone as well as with others, playing different roles and taking some responsibility.	I am willing to change my way of working in a group.	I can work with a range of individuals and teams.	I share the ownership of value-creating activities with the members of my team	I can build a team based on the individual knowledge, skills and attitudes of each member.	I can contribute to creating value by teaming up with distributed communities through digital technologies.	I can design physical and virtual spaces that encourage team members to work together.	I can build an organisation's capacity to create value by encouraging people to work together.
				Work together.	I am open to involving others in my value-creating activities.	I can contribute to simple value-creating activities.	I can contribute to group decision-making constructively.	I can create a team of people who can work together in a value-creating activity.	I can use techniques and tools that help people to work together.	I can give people the help and support they need to perform at their best within a team.	I can work with a remote team of people who can independently contribute to a value-creating activity.	I can design working methods and incentives that enable team members to work well together.
				Expand your network.	I can explain the meaning and forms of association, co-operation and peer-to-peer support (for example, family and other communities).	I am open to establishing new contacts and cooperation with others (individuals and groups).	I can use the relationships I have to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support.	I can establish new relationships to get the support I need to turn ideas into action, including emotional support (for example, joining a mentor network).	I can use my network to find the right people to work on my (or my team's) value-creating activity.	I proactively make contact with the right people inside and outside my organisation to support my (or my team's) value-creating activity (for example, at conferences or on social media).	I can use my network to bring together different perspectives to inform my (or my team's) value-creating process.	I can design effective processes to build networks of different or new stakeholders and keep them engaged.
	Learning through experience	Learn by doing.	Use any initiative for value creation as a learning opportunity. Learn with others, including peers and mentors. Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's).	Reflect.	I can find examples of great failures that have created value.	I can provide examples of temporary failures that have led to valuable achievements.	I can reflect on failures (mine and other people's), identify their causes and learn from them.	I can judge if and how I have achieved my goals, so that I can evaluate my performance and learn from it.	I can reflect on my (or my team's) achievements and temporary failures as things develop so as to learn and improve my ability to create value.	I can help others reflect on their achievements and temporary failures by providing honest and constructive feedback.	I can take my team or the organisation to a higher level of performance, based on the feedback collected and by learning lessons from achievements and failures.	
				Learn to learn.	I can provide examples that show that my abilities and competence have increased with experience.	I can anticipate that my abilities and competence will grow with experience, through both successes and failures.	I can reflect on the relevance of my learning pathways for my future opportunities and choices.	I am always looking for opportunities to improve my strengths and reduce or compensate for my weaknesses.	I can find and choose opportunities to overcome my (or my team's) weaknesses and to develop my (or my team's) strengths.	I can help others develop their strengths and reduce or compensate for their weaknesses.	I can identify opportunities for self-improvement in my organisation and beyond.	I can design and put in place a strategy for my venture to continue to generate value.

				Learn from experi-ence.	I can recognise what I have learnt from taking part in value- creating activities.	I can reflect on my experience in taking part in value-creating activities and learn from it.	I can reflect on my interac-tion with others (including peers and mentors) and learn from it.	I can filter the feedback provided by others and keep the good from it.	I can integrate lifelong learning into my personal development strategy and career progress.	I can help others reflect on their interaction with other people and help them learn from this interaction.	I can learn from the impact-monitoring and evaluation activities that I have designed to track the progress of my value-creating activity.	I can learn lessons from monitoring and evaluation processes and establish them into my organisation's learning processes.

How to obtain EU publications

Our publications are available from EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu),
where you can place an order with the sales agent of your choice.

The Publications Office has a worldwide network of sales agents.
You can obtain their contact details by sending a fax to (352) 29 29-42758.

Europe Direct is a service to help you find answers to your questions about the European Union
Free phone number (*): 00 800 6 7 8 9 10 11
(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers or these calls may be billed.

A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet.
It can be accessed through the Europa server http://europa.eu

LF-NA-27939-EN-N

JRC Mission

As the Commission's in-house science service, the Joint Research Centre's mission is to provide EU policies with independent, evidence-based scientific and technical support throughout the whole policy cycle.

Working in close cooperation with policy Directorates-General, the JRC addresses key societal challenges while stimulating innovation through developing new methods, tools and standards, and sharing its know-how with the Member States, the scientific community and international partners.

Serving society
Stimulating innovation
Supporting legislation

Publications Office

doi:10.2791/593884

ISBN 978-92-79-58538-8

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 geht um Verhalten, in einer Weise, dass:

- Das Vorhandensein oder Fehlen eines solchen kann objektiv beobachtet werden.
- Der Grad der "Fähigkeit" in einer Kompetenz kann leicht bestimmt werden.
- Dass 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 ist erkennbar und für alle gleich.
- Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein davon kann objektiv beobachtet werden.
- Der Grad der Kompetenz ("in der Lage sein") in einer Kompetenz kann leicht bestimmt werden.
- Die Mitarbeiter können sich in diesen Kompetenzen durch Erfahrung entwickeln.
- Mitarbeiter können sich durch gezielte Aus- und Weiterbildung verbessern.

Auswahl der Kompetenzen
Es sind 31 Kompetenzen definiert. Von jeder Kompetenz werden 4 Stufen (Noten) 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 zu wählen 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.

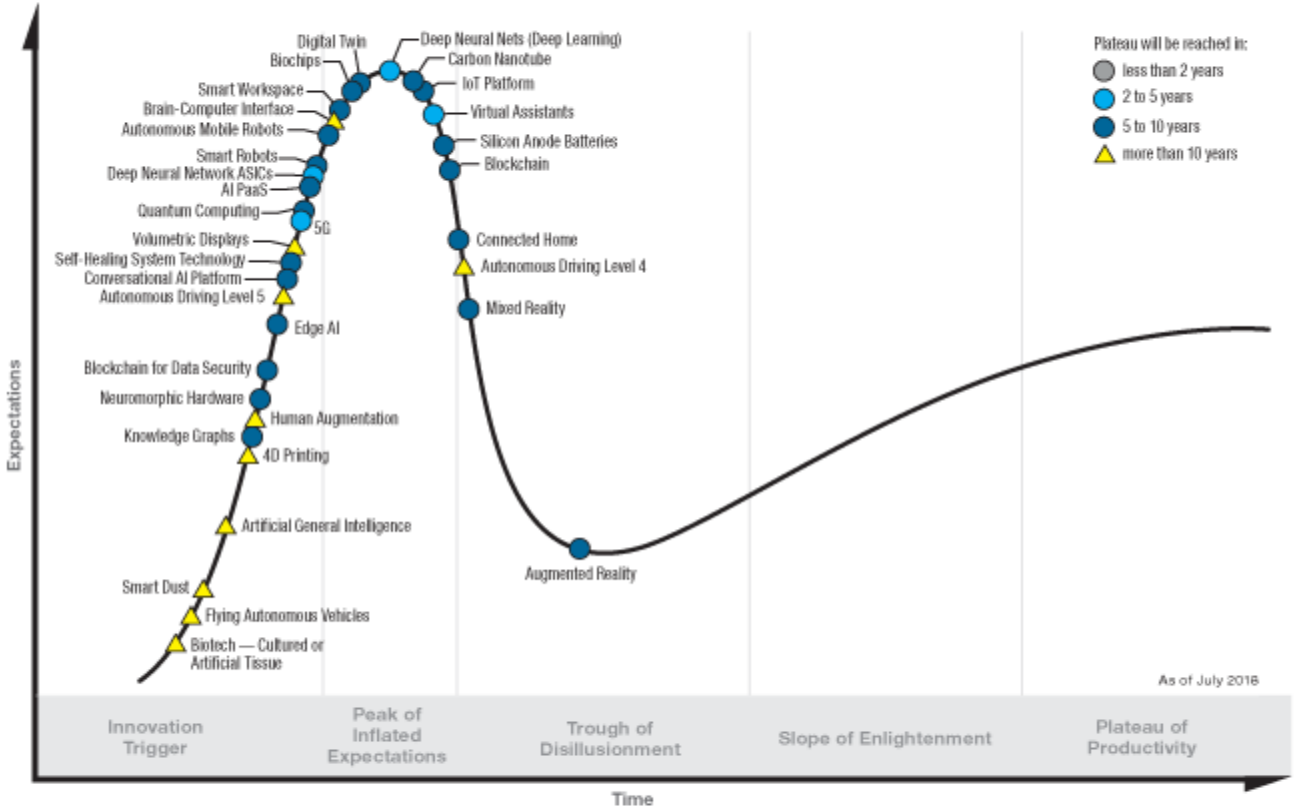
Schritt 3: Nachdem alle Kompetenzen bewertet wurden, können bis zu 2 Kompetenzen als organisationsweite Kompetenzen bezeichnet werden. Diese Kompetenzen gelten für praktisch jeden in einem Unternehmen.

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.

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (August 2018)

© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Vier Zukunftsszenarien für den Druck- und Verlagssektor und die wichtigsten zugrundeliegenden Treiber

Endogene, branchenspezifische Treiber:
- Marktregulierung: Medien
- Umweltschutzverordnung
- Eigentumsrechte

Medienregulierung: niedrige Barrieren
Umweltschutzverordnung: frei
Eigentumsrechte: ungesichert

Äußere Treiber:				
- Globalisierung	Schnell	**Freie Transformation**	**Freie Weiterführung**	Langsam
- Technologie & Innovation:				
· Vermehrter Einsatz von ICT	Schneller Wandel			Langsamer Wandel
· neue Mehrwert-dienstleistungen	Viele			Wenige
· neue Formen der Arbeitsorganisation	Viele			Wenige
- Natürliche Ressourcen:				
· Öl, Energie & Papier	knapp	**Regulierte Transformation**	**Regulierte Weiterführung**	Knapp
· Konzentration Papierindustrie	Hoch			Hoch
- Lebensstil-Veränderungen:				
· Digitaler Inhalt & Medien	Virtuell			Traditionell
· Individualisierung	Hoch			Niedrig
- alternde Erwerbsbevölkerung	Moderat			Moderat

Medienregulierung: hohe Barrieren
Umweltschutzverordnung: streng
Eigentumsrechte: gesichert

P

- Regierungspolitik
- Politische Sicherheit
- Korruption
- Außenhandelspolitik
- Steuerpolitik
- Arbeitsrecht
- Handelsbeschränkungen

E

- Wirtschaftswachstum
- Wechselkurse
- Zinssätze
- Inflationsraten
- Verfügbares Einkommen
- Arbeitslosenquote

S

- Bevölkerungswachstumsrate
- Altersverteilung
- Karriereeinstellungen
- Sicherheitsaspekt
- Gesundheitsbewusstsein
- Lebensstil-Einstellungen
- kulturelle Barrieren

T

- Technologieanreize
- Innovationsgrad
- Automatisierung
- F&E-Tätigkeiten
- Technologischer Wandel
- Technologisches Bewusststein/Verständnis

E

- Wetter
- Klima
- Umweltrichtlinien
- Klimawandel
- Druck von NGO‘s

L

- Diskriminierungsgesetze
- Kartellgesetze
- Arbeitsgesetze
- Verbraucherschutzgesetze
- Urheber- und Patentrecht
- Gesundheits- und Sicherheitsgesetze

Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union

European Commission

Submitted to the European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Executed by:
TNO Netherlands Organisation for Applied Scientific Research
SEOR Erasmus University Rotterdam
ZSI Centre for Social Innovation

DG EMPL project VC/2007/0866
Printing and Publishing

This report is published as part of a series of forward-looking sector studies on New Skills and New Jobs in the frame of the project Comprehensive Sectoral Analysis of Emerging Competences and Economic Activities in the European Union.

This publication is commissioned under the European Community Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013).

This programme is managed by the Directorate-General for Employment, social affairs and equal opportunities of the European Commission. It was established to financially support the implementation of the objectives of the European Union in the employment and social affairs area, as set out in the Social Agenda, and thereby contribute to the achievement of the Lisbon Strategy goals in these fields.

The seven-year Programme targets all stakeholders who can help shape the development of appropriate and effective employment and social legislation and policies, across the EU-27, EFTA-EEA and EU candidate and pre-candidate countries.
PROGRESS mission is to strengthen the EU contribution in support of Member States' commitment.
PROGRESS will be instrumental in:

1. providing analysis and policy advice on PROGRESS policy areas;
2. monitoring and reporting on the implementation of EU legislation and policies in PROGRESS policy areas;
3. promoting policy transfer, learning and support among Member States on EU objectives and priorities; and
4. relaying the views of the stakeholders and society at large

For more information see:
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

The information contained in this publication does not necessarily reflect the position or opinion of the European Commission.

Eurofound

European Commission

Printing and Publishing

Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union

Executive Summary

The full study is available under the link
http://ec.europa.eu/restructuringandjobs

European Commission

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities
Unit F3

Manuscript completed in 2009

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission may be held responsible for the use that may be made of the information contained in this publication.

© 123rf

For any use or reproduction of photos which are not under European Communities copyright, permission must be sought directly from the copyright holder(s).

More information on the European Union is available on the Internet. (http://europa.eu).

Europe Direct is a service to help you find answers to your questions about the European Union

Freephone number (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers or these calls may be billed.

© European Communities, 2009

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

Preface

Education and training, in the context of a life-long learning perspective, are an indispensable means for promoting adaptability and employability, active citizenship, personal and professional fulfilment.

Investment in human capital through better education, and the development of skills and competences should be increased. It is important to anticipate skills needs — and also skills gaps — which are emerging in the European labour market, as well as to improve the matching of knowledge, skills and competences with the needs of society and the economy, as a means to increased competitiveness and growth, as well as to greater social cohesion, in Europe.

This is more important than ever in the current situation of crisis that will undoubtedly lead to substantial changes in economic activities in Europe coming years.

With this in mind, the Commission has elaborated a set of analysis of emerging competences in 18 sectors. Those analysis are available to all economic, social and professional organisations, educations and training institutions, etc. They can help them to refine their strategies and to engage into forward-looking actions.

Robert Verrue

Director-General, Employment,
Social Affairs and Equal Opportunities DG

Aims and methodology

The renewed Lisbon strategy and European Employment strategy stress the need for Europe to place more emphasis on a better anticipation of skill needs together with the need to reduce labour markets mismatches. These policies aims also at minimising social costs and facilitating adaptation during restructuring processes through a better anticipation and positive management of change. Globalisation, technological change, climate change and demographic developments (including ageing and migration) in that respect pose huge challenges, comprising both risks and opportunities. In that context, the Commission has launched recently the New Skills for New Jobs initiative together with other related European projects aimed at identifying future job and skills needs using quantitative modelling approaches. While having advantages of robustness, stakeholders as well as the European Commission identified a clear need for complementary more qualitative forward-looking analysis. Consequently, the European Commission commissioned in 2007 a series of 18 future-oriented sector studies (horizon 2020) on skills and jobs following a uniform, qualitative methodology. Results of these studies have become available in summer 2009, and will be followed by a number of other initiatives over the oncoming year and beyond. The current economic crisis calls for the reinforcement of policies aimed at developing the employability of the workforce. This project fits within this policy objective.

18 sector studies, one methodology

The results of this study aim to serve as a guide in launching further EU and other actions to promote the strategic management of human resources and to foster stronger synergies between innovation, skills and jobs, taking into account the global context and encouraging adaptations to national and regional level.

To validate, add and complement the findings of the project and to make sure that results are disseminated as broadly as possible across Europe, relevant stakeholders including European social partners, other services from the Commission with the expertise in the sectors analysed, representatives from the European Parliament, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, Eurofound and Cedefop were involved in the project from the beginning.

Sectors Covered
Automotive industry
Defence
Textiles, wearing apparel and leather products
Printing and publishing
Chemicals, pharmaceuticals, rubber and plastic products
Non-metallic materials (glass, cement, ceramic…)
Electromechanical engineering
Computer, electronic and optical products
Building of ships and boats
Furniture and others
Electricity, gas, water & waste
Distribution, trade
Hotels, restaurants, catering and related services
Transport
Post and telecommunications
Financial services (bank, insurance and others)
Health and social work
Other services, maintenance and cleaning

A standard predefined methodology was developed by a panel of experts under the direction of Prof Maria João Rodrigues and applied to all 18 studies to ensure consistency and comparability of the results, the studies being produced by different contractors.

Based on the basic methodological framework, each contractor executed 7 defined steps, starting with the mapping of main trends, key drivers of change, leading to scenarios of plausible evolution and their implication for employment at the year 2020 time horizon, the identification of implications for emerging competences and occupation profiles in terms of jobs expanding, transforming or declining, and their implications in terms of strategic choices and subsequent recommendations for companies, education and training systems, social partners and public authorities at all levels. This foresight methodology implies an approach combining desk research and expert knowledge.

At the end of each sector study a final European workshop for the sector was organised by the Commission to validate results as well as refine recommendations. In

addition to European Commission and Eurofound staff, about 20 experts per workshop from industry, academia and sector organisations including workers and employers' representatives with a sound knowledge of jobs and skills were invited to comment and provide recommendations to the report as part of the methodology.

Brief description of the methodological steps

Mapping

The main purpose of this analysis was to provide factual background to identify key drivers used in the subsequent scenario development. Consequently, the Report analysed recent sector developments and trends and, at the same time, depicts the current state of play in the sector with an emphasis on innovation, skills and jobs. It was based on an analysis of available time series data and relevant existing studies. It analysed 1) structural characteristics (production, value added, employment in various dimensions, and related factors); 2) the value chain; 3) technological change and innovation; 4) trade and international competition as well as 5) regulation. The results of all sections were summarised in a SWOT analysis and were used as input to identify key drivers.

Drivers of change

On the basis of the mapping of the sector, a set of key drivers, sector specific or not, was identified. Literature review and expert knowledge of the sector were then used to define a conclusive list of sector-specific drivers. Drivers were classified as exogenous or endogenous depending on the ability for the sector's stakeholders and policymakers to influence them. These lists of drivers were also discussed in the experts' panel workshops.

Qualitative scenarios and implications for employment trends

The set of selected sectoral drivers of change served as an input to develop scenarios for the evolution of the sector and implications for different occupations (composition of employment / emerging competences) in the period 2008 to 2020.

Implications of scenarios and emerging competences

Scenarios were built to assess the implications for the level (absolute

demand) and composition (relative demand compared to other job functions) of employment of different job functions by 2020. New and emergent skills required by different job functions were identified based on the analysis of the evolution of past data on employment by occupation, on the analysis from the present situation and of experts' comments during the workshop. The focus was on identifying and describing key and critical competences for the future for each of the major occupational function in relation to the different scenarios elaborated. These formed the basis for the strategic choices identified in a next step.

Strategic choices for companies to meet emergent competence needs

Each sector study assessed possible strategic choices in terms of feasibility and actor involvement. The options comprised recruiting workers from other sectors, countries, recruiting graduates, re-training employed workers as well as changing work organisation.

Specific implications for education and training

Options to improve or to adapt education and training systems were looked at in this step of the methodology, focussing more particularly on the specific role to be played by sectoral organisations, educational institutions and governments such as a stronger cooperation between stakeholders or an increased flexibility through modularisation of education and training.

Recommendations

Each sector study contains specific recommendations to the sector. However, with the studies analysing Europe as a whole, the recommendations remain general and need a follow-up at the national and regional level. The intention of the project especially in the follow up phase is to use the results to stimulate stakeholders at lower territorial levels (national / regional) to work out results in more details, repeat and adapt this exercise to local needs rather than providing standardised solutions. Some general recommendations call for an intensified co-operation between relevant stakeholders, the need to invest strongly in human capital, more standardised regulations, enhanced VET to increase social mobility and coordinated National and European Vocational Qualifications.

The printing and publishing sector – main characterisation

Printing and publishing have traditionally been - and to a certain degree still are - closely related industries. Publishing can be defined as the process of production and dissemination of information, i.e. making information available for public view. It refers to the distribution of works such as books, magazines, newspapers and sound recordings in printed or electronic form. Publishing includes various stages, from the development, acquisition, copy-editing, graphic design and other pre-press activities to the actual production (i.e. printing), marketing and distribution. Printing is the process for reproducing text and image, including associated support activities, such as bookbinding, plate-making services, and data imaging. Processes used in printing include a variety of methods for transferring an image from a plate, screen or computer file to a medium, such as paper, plastics, metal, textile articles, or wood. In recent years the ties between both sectors are diminishing, as printed material has become less important for publishing companies, and digitization, Internet and new media have found their way in. Boundaries between publishing and other industries have started to blur, with publishers, printers and others converging but at the same time diversifying their product portfolios.

Note:

The statistical material contained in the report covers printing activities as a whole (NACE 22.2).The analytical part of the report focuses exclusively on the print market for publishing products, excluding commercial printing activities.

Main economic and employment trends

Value added of the printing, publishing and recorded media sector as a whole amounted to 124.8 bn euro in the EU in 2006, of which 120.6 bn euro was generated in the EU-15, with publishing being the biggest sub-sector, closely followed by printing, and at large distance by recorded media. Value added annual growth was - with 2.2% - almost equal to the 2.3% growth of the EU economy as a whole during the period 1995-2006, but substantially lower during the 2000-2006 period (1.2%). In the new Member States (NMS) growth was, with 2.1%, *slower* than the overall economy (3.2%), and even negative during the 2000-2006 period (-0.6%, against 5.3% annually during 1995-2000). In absolute terms value added of the NMS accounted for only 3.5% of the value added generated by the EU-15. Trade amounted to €44.8 bn in exports and €28.4 bn in imports in 2006, which is equivalent to 36% and 23%, respectively, of value added. Exports grew marginally faster than imports over the period 1995-2006, with 5.2% against 5.1% annually for the EU as a whole. Trade growth in the NMS was explosive, with exports growing at a rate of 15.5%, and imports growing with 9.0% annually.

The printing, publishing and recorded media sector accounted for 217,000 firms (figures 2005), which together employed 1.91 million people, equivalent to 0.87% of overall EU employment and 5.54% of EU manufacturing employment. 854 thousand of these jobs were in publishing, and 1,053 thousand in printing and recorded media. 86%, respectively 82% of the jobs in both sub-sectors were located in the EU-15. Employment in publishing in the EU grew with 0.3% annually during the period 2000-2006, and with 0.5% in the new Member States. In printing negative growth of -1.2% was observed, however, with strong annual *growth* in the new Member States (5.6% against -2.3% in the EU-15).

Employment, state-of-play 2006 and changes 2000-2006

Publishing	Level 2006 (times 1,000)	Annual growth	Share in EU	Change in share
EU	854	0.3	100	0
EU15	734	0.3	86	0
NMS	120	0.5	14	0
Printing / recorded media	**Level 2006**	**Annual growth**	**Share in EU**	**Change in share**
EU	1 053	-1.2	100	0
EU15	865	-2.3	82	-6
NMS	188	5.3	18	6

Source: Eurostat/TNO. Publishing: NACE 221. Printing and recorded media: NACE 222+223.

The majority of firms in the printing and publishing industry (97.6%) are small firms employing less than 50 employees; 2.0% is medium-sized and only 0.4% are large firms with more than 250 employees. Small firms account for about 48% of all employment and their employment share has, together with that of medium enterprises, increased by 0.7% point. Employment in large firms declined with 0.9%-point.

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Employment trends by job function: shares (2006) and changes in shares (in%), 2000-2006

Printing and Publishing	Shares, 2006			Changes in shares, 2000-2006		
	EU15	NMS	EU	EU15	NMS	EU
Managers	11	8	10	0	2	0
Computer professionals	2	4	4	1	2	1
Engineers, technicians	3	4	3	0	1	0
Business professionals	5	6	5	1	3	1
Other professionals	25	22	25	4	-13	3
Office clerks and secretaries	11	9	10	-2	-4	-2
Service workers	3	2	3	0	0	0
Craft printing and related trades	18	19	18	-5	4	-4
Other craft and trades workers	1	2	2	0	0	0
Printing, binding, paper machine operators	7	14	8	-1	6	0
Other plant and machine operators	3	4	3	0	3	0
Labourers	11	4	10	3	-3	2

Source: Eurostat Labour Force Survey/TNO

Printing and publishing are fast-changing, dynamic sub-sectors, with ICT (notably electronic media; Internet; ICT-embedded technologies and automation) and strong global competition (Asia, viz. Singapore, China, others) profoundly impacting and changing the industry. Changes in business structure and business models, with new competitors (new media, but also free newspapers for example) coming to the stage, new product portfolios (diversification) but also

downstream integration and convergence in different information and communications markets (i.e. one content base that can be distributed through different channels with important economies of scale and scope), obviously influence both job volumes and skills mix in the industry. The pre-press function, for example, has been absorbed both by publishers and designers who can now perform their own layout with DTP software, and by printers who have brought these services in-house.

Most jobs are in the function categories other professionals (i.e. journalists, editors and writers), pre-press workers (category craft printing and related trades), office clerks, managers and labourers, the last accounting for 10% of the workforce. The new Member States have considerably more printing, binding and paper machine operators, less managers and considerably less labourers than the EU-15. The share of women in overall employment is with 41% is high compared to other manufacturing sectors.

Employment by gender, age and education: printing and publishing, 2006 and 2000-2006

	EU		EU 15		NMS	
	Level	Change	Level	Change	Level	Change
Women	41	2	40	2	46	-5
Age < 40	52	-3	50	-4	58	9
Age 40 – 50	25	0	26	1	22	-8
Age > 50	24	2	24	3	20	-1
Low education	22	-5	25	-4	5	-3
Mid education	50	1	47	-2	67	10
High education	28	5	28	6	27	-7
Entre-preneurs	13	n.a.	12	n.a.	21	n.a.
Definition	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06	Level % 2006	Total change %, 2000-06

Source: Alphametrics/TNO based on Eurostat Labour Force Survey

Employment is dominated by medium educated employees; this is true for the EU-15 (47%), but especially for the new Member States (67%). Low educated workers, with a share of 25% in the EU-15 and only 5% in the new Member States, lost ground, with decreases in the EU-15 and NMS of 4%- and 3% points over the last 7 years. 52% of all employees is younger than 40 years. During the period 2000-2006 most job change was observed among journalists, editors and writers (minus 13% points in the NMS and +4% points in the EU-15), pre-press workers (minus 5% points in the EU-15 and +4% in the NMS), printing, binding and paper machine operators (up by 6% points in the NMS and down minus 1% point in the EU-15) and office clerks and assemblers (down by 4%, respectively 2% points). The lower educated ('blue collar' jobs) lost ground overall; the share of mid-educated decreased in the EU-15, but increased strongly in the NMS (+10% points). The reverse applies to the high-educated with a substantial increase in the EU-15, but an even bigger decrease in the NMS.

SWOT analysis and Identification of Main Drivers

SWOT analysis Printing and Publishing	
Strengths	**Weaknesses**
• Small businesses more flexible to satisfy customer demands. In publishing production networks characterised through flexible specialisation already visible. • Knowledge of and experience in how to target audiences.	• Small businesses lower absorptive capacity regarding process and product innovation due to lack of economies of scale and scope. • Short term contracts limit investments and innovation. • Individualisation of consumer markets leads to decrease of economies of scale. • Inability of publishing companies to develop new successful (online) business models. • Property rights not always secured properly. (publishing). • Heavy investments to keep both printed and online versions (publishing). • Attracting young readers remains a challenge (publishing).
Opportunities	**Threats**
• Added services in communication services. • Creation of value and production networks providing both specialisation and flexibility. • Individualisation of consumers leads to new and more differentiated market segments with differentiated profiles and media demands. • New media enable publishers to reach these target audiences. • Multimedia content development, multimedia design and distribution due to shift in media consumption. • Digitisation leads to lower printing costs and may enhance printing demand in small runs. • Catching up process in media and paper consumption in NMS.	• Stronger competition, both intra-European and global. • Printing with a long-to-market vulnerable to relocation. • Restrictive legislation in advertising. • Environmental regulation regarding CO_2, inks, and paper use. • Growing environmental awareness with the public. • Growing importance of electronic delivery of media content (commercial and non-commercial information), causing substitution of printed media by Internet and mobile devices. • Consolidation upstream and downstream in the value chain (counts for printing). • High consolidation in the media market, with large global players. • Piracy of online, but also offline content, also in traditionally "safe sectors", such as newspapers.

Source: TNO/SEOR.

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) analysis and the expert-based search for main drivers of change (see Tables) both yield important building bricks for the design and construction of the scenarios. A further differentiation was made been exogenous drivers (drivers that form a "given" at sector level[1]) and endogenous drivers (drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or by collective effort from within the sector.

1 With the exception here of Technology, parts of which can be influenced at firm level. For reasons of internal consistency of the scenarios, this driver is nevertheless categorised as exogenous.

Main drivers of change publishing

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
D*	Ageing – declining labour force	Y	7	8	Y	N	N		X		Y	
Economic	Income per capita and household	Y	7	3	N	N	N	X			N	
	Income distribution	Y	7	3	N	N	N	X			N	
	Increasing global compe-tition	Y	7	8	N	Y	Y	X			N	

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

Economic	Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Y	8	2	N	Y	Y	X			N	
Cultural values	Increasing market segmen-tation (tailor made production, mass customi-zation)	Y	8	1	Y	Y	Y	X			Y	
	Lifestyle changes	Y	8	1	Y	Y	Y	X			Y	
R&D, Technology & Innovation	Advances in IT impacting on organiza-tional structures & new business models	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
R&D, Technology & Innovation	Internet changing production and consum-ption patterns (e-business; etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	
	New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	10	1	N	Y	Y	X			N	

	New/ additional value-added services	Y	10	1	Y	Y	Y	X			Y	
E^	Availability and price of other natural resources	Y	8	3	N	N	N		X		Y	
Political	Trade and market libera-lisation (national level)	Y	10	1	N	Y	Y		X		N	
	Quality of institutions (judiciary, transpa-rency, lack of corruption, viable business climate, structural rigidities)	Y	8	3	Y	N	N	X			N	
	Property rights (copyright)	Y	8	5	N	N	N		X		Y	Y

Main drivers of change: printing

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
D*	Ageing – declining labour force	Y	8	2	Y	Y	Y	X			N	
Economic	Outsourcing & offshoring	Y	9	2	Y	Y	Y	X			N	Y*
	Increasing global competition	Y	9	2	Y	Y	Y	X			N	Y*
	Emerging economies driving global growth (new market demand, esp. BRICs)	Y	8	4	Y	Y	Y	X			N	Y*

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: * Demographic ; ^ Environment

Economic	Global / regional production networks (dispersed production locations, transport)	Y	8	6	Y	Y	Y	X			N	Y*
Cultural values	Increasing market segmen-tation (tailor made production, mass ustomiza-tion)	Y	8	5	N	Y	Y	X			N	Y
	Increasing demand for environ-mentally friendly products	Y	7	7	N	Y	Y		X		N	N
R&D, Technology & Innovation	Advances in IT impacting organiza-tional structures & new business models	Y	8	1	Y	Y	Y	X			N	N

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
R&D, Technology & Innovation	Internet changing production and consum-ption patterns (e-business; etc.)	Y	9	3	Y	Y	Y	X			Y (EU15 more mature)	Y (specia-lization)
	New types of work organisation (teams-based, socio-technique, etc.)	Y	7	4	N	Y	Y		X		N	N

	New/ additional value-added services	Y	9	1	Y	Y	Y	X			Y (see above)	Y (see above)
Env^	Availability/ price oil and energy resources	Y	8	3	Y	N	N	X			N	N
	Availability / price other natural resources	Y	10	1	Y	N	N	X			N	N
Political	Trade and market liberalisation (national)	Y	7	8	Y	Y	Y		X		N	N
	EU integration – deepening (single European market etc.)	Y	8	3	Y	Y	Y	X			N	N
	EU integration – broadening (bigger domestic market)	Y	8	2	Y	Y	Y	X			N	N

Category	Driver	Is this driver relevant for the sector? Y / N	How relevant is this driver for the sector? Scale 0-10	How uncertain is this driver for the sector? Scale 0-10	Are substantial impacts expected on the volume of employ-ment? Y / N	Are substantial impacts expected on employ-ment compo-sition? Y / N	Are substantial impacts expected on new skills? Y / N	Short, medium or long run impact? S	M	L	Substantial differences expected between countries? Y / N	Substantial differences expected between sectors? Y / N
	Environ-mental regulation	Y	8	2	Y	Y	Y	X			Y	Y (effect of special-ization)

Scenarios and implications for employment

Four future scenarios have been constructed and explored: 1) *Free Transformation*, 2) *Free Continuation*, 3) *Transformation*, and 4), *Regulated Continuation* (see also Figure). The scenarios depict plausible and credible futures for the printing and publishing sector in Europe by 2020. Rather than wishful pictures ('dreams', 'crystal ball gazing') of the future, scenarios are founded on drivers and trends observed and are derived in a logical and deductive way, hence making inferences about plausible future developments. Rather than predictions or forecasts based on a model, the scenarios outcomes in this study are based on expert opinion. The bandwidth between the most extreme scenarios can be interpreted as indicative for the degree of uncertainty indicating possible paths for flexible anticipation.

Construction, hypotheses and use of the scenarios

In constructing the scenarios, a clear distinction has been made between exogenous and endogenous drivers, the main difference being the scope and ability for direct influence. Exogenous drivers are drivers that form a "given" for the sector without much room for influence for and by individual actors. Endogenous drivers are drivers that can be influenced at the sector level, for instance by national or European policy-making, or collective effort from within the sector. In constructing the scenarios, those drivers have been selected that scored high on the criteria relevance, impact and uncertainty. The relevance criterion was used to focus and tailor the scenarios to the aim at hand, i.e. drawing inferences on the future of jobs and skills and knowledge needs by 2020. Impact and uncertainty were used to define distinct directions in the four scenarios which have been depicted in the figure below, with the exogenous drivers on the horizontal axis and the endogenous drivers on the vertical axis.

Four future scenarios for the printing and publishing sector and main underlying drivers

Endogenous, sector specific drivers:
- Market regulation: media
- Environmental regulation
- Property rights

Media regulation: low barriers
Environmental regulation: loose
Property rights: unsecured

Exogenous drivers:			
- Globalisation	- Fast		- Slow
- Technology & innovation			
• Increased use of ICT	- Fast change	**Free Transformation**	**Free Continuation** - Slow change
• New value added services	- Many		- Few
• New forms work organisation	- Many		- Few
- Natural resources			
• Oil, energy & paper	- Scarce		- Scarce
• Concentration paper industry	- High		- High
- Lifestyle changes		**Regulated Transformation**	**Regulated Continuation**
• Digital content & media	- Virtual		- Traditional
• Individualisation	- High		- Low
- Ageing labour force	Moderate		- Moderate

Media Regulations: high barriers
Environmental regulation: strict
Property rights: secured

Source: TNO-SEOR-ZSI

The scenarios apply to both printing and publishing. This does neither imply that future developments in both sub-sectors are to be taken as one and the same, nor that development paths between Member States need to be similar. The sectors will face different dynamics in terms of market structure and developments, while driven by similar but differently impacting drivers. The way the scenarios have been constructed enables such differentiation. Note that the demographics – ageing (less young, more retirees) – and its effects on labour supply have not explicitly been identified in selecting the drivers, as demographics in the time frame of 2009-2020 are relatively certain (i.e. predictable) and play a role across all scenarios. Education and training, which stricto sensu could be perceived as endogenous factors, have been excluded. They form - together with a number of other strategies and/or policies - the solutions and hence a possible response to the impact of the scenario on skills, knowledge and jobs. The key features of the four scenarios can be described as follows:

Scenario I: *Free Transformation*

Free Transformation depicts a world characterised by strong technological development, high rates of substitution from traditional to new media, and strong global and intra-EU competition. Some of the existing EU companies are able to expand internationally. M&As are manifold; many new entrants emerge and thrive, especially in publishing, as they have the ability to respond quickly to changing lifestyles. Some entrants are able to grow into powerful diversified players within several years; others are taken over by larger firms (consolidation). Deregulation means that companies are not faced with barriers imposed by media policy: they can grow and diversify without limitation. Innovation is important for staying competitive. However, as property rights are unsecured, publishing companies have difficulty in collecting revenues for their new products. Companies extensively use ICT possibilities and new forms of work organisation to increase efficiency. Fast successful development in publishing attracts a young workforce, neutralising the impact of an ageing labour force. Substitution of printed matter and technological developments decreases

the need for natural resources, such as paper and energy; even so, producing environmentally friendly ('green') provides opportunities for diversification. The market is more difficult for printers, many of whom go bankrupt because of less demand and other companies being better equipped to perform the newly demanded high value added services. Lower skilled work is outsourced or taken over by foreign competitors. Printers that are able to convert themselves to online communication or design are able to stay in business.

Scenario II: *Free Continuation*

Free Continuation depicts a world characterised by slow globalisation, limited international expansion and offshoring, and limited substitution of traditional printed material by new media. With little competition from outside the EU, competition is mostly national and cost-focused, with limited diversification and innovation. Lifestyle changes and individualisation play a lesser role, with customers demanding mostly cheap and generic products. Cost reduction is also achieved by exploiting economies of scale through M&As without limitation to media ownership. Also printers focus on cost-reduction, as many of them feel the increasing competitive pressure from large publishers. Input price increases (e.g. paper, energy) and environmental consumer concerns cause companies to minimise the use of resources. Yet they have few technological options to do so, faced with slow progress in innovation. Margins are low and printers try to enlarge their business operations to exploit economies of scale. Concentration means that the number of companies reduces sharply, but not in production value. Environmental problems thus persist. Printers face severe image problems and have problems in attracting young people, with ageing becoming a serious problem.

Scenario III: *Regulated Transformation*

Regulated Transformation depicts a world characterised by high substitution and globalisation. Media policy, however, limits media ownership with publishers and other firms being restricted in size. The media landscape is hence diversified with many smaller players, each delivering products that have a particular focus group, but using all channels available. In some markets there is less room for new entrants as

companies exploit their home market far more intensively. Printers can profit from the diversified landscape by providing various services specialised for special target groups and forming relationships with publishers. As digital rights are secured, companies can reap the benefits of innovation. Strict environmental regulation does not have a large impact, but with strong substitution and technology improving, environmentally friendly production becomes reality.

Scenario IV: *Regulated Continuation*

Regulated Continuation depicts a world characterised by moderate competition, strong media regulation and media companies facing limits to growth. Companies are strongly focused on one market segment, as diversification possibilities are limited; entry for new competitors is difficult as barriers to entry are high. Still, different market segments compete for customer attention. The number of printers reduces, but to a lesser extent than in *Free Continuation*. Although environmental regulation is in place, technological options for substituting paper are limited. Prices of paper and energy rise and environmental regulations further drive up costs and decrease margins, especially for printers. Secure digital rights have little to no impact, as demand for digital products is limited.

Implications of scenarios: job volume changes by function, 2009-2020

		Free Trans-formation	Regulated Trans-formation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	Pub	M	M	M	M
	Print	D	M	D	D
ICT & engineering profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Business & finance profs.	Pub	I	I	M	M
	Print	I	I	M	M
Journalist, editors, writers	Pub	I	I	D	D
Support staff	Pub	D	D	D	D
	Print	D	D	D	D
Pre-press workers	Print	D	I	M	M
Production workers	Print	D	D	D	D

Source: TNO-SEOR-ZSI. Note: D = decrease, I = increase, M = maintain. Pub = Publishing; Print = Printing.

Implications of scenarios for jobs, skills and knowledge by job function

In determining job volume changes, a distinction has been drawn between printing and publishing. For both *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, expected volume changes will not differ greatly even though the intensity of change will be larger in *Free Continuation*. *Free Transformation* and *Regulated Transformation* show similar changes, with a stronger effect in Free Transformation. The main difference between *Free Transformation* and *Regulated Transformation* on the one hand and *Free Continuation* and *Regulated Continuation* on the other is, however, in expected changes in the *skills mix*.

In all scenarios except the stable *Regulated Transformation* managers in printing will face a decline, as the number of companies is likely to reduce. In publishing there is no obvious trend towards any increase or decrease, however. Cutting costs will affect the number of managers and the number of companies only marginally. It will be mostly lower layers within the organization that will be affected. In all scenarios managers fulfil a prominent role, especially in publishing. Reorganisations in publishing in *Free Continuation* and *Regulated Continuation* will be led by managers. Diversification in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* also requires more managers. The demand for ICT & engineering professionals is mostly driven by technological developments and new high value added services. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* therefore, their volume can be expected; in the other scenarios their number will remain the same. It is expected that the number of ICT & engineering professionals will increase more in the strongly developing markets of Eastern and Central Europe than in developed markets. The number of business & finance professionals is expected to increase in scenarios with fast changing demand inducing market conditions and in contexts with a rising number of services and organisational complexity, i.e. in *Free Transformation* and *Regulated Transformation*. Volume changes are expected to be higher in publishing. The number of journalists, editors and writers can be expected to increase in line with the recent trend, especially in the fast paced scenarios. Again demand is driven by the need to supply more value added services, via new media channels; job contracts will, however, become more flexible. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* their

number is expected to decrease, as a result of consolidation. For support staff changes are to a large extent similar across scenarios and sub-sectors. Increased efficiency will reduce the need for administration, although in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* decreases are partly offset by an increasing demand because of increasing organisational complexity and diversification of services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* demand slows down as the need to cut costs is high, consolidation leads to a further reduction of administrative tasks and new services do hardly arise. In pre-press expected changes vary across scenarios. Pre-press is the desktop publishing side within printing companies and is important in delivering of value added services through different channels. In *Free Transformation* the number of printing companies goes down fast, and therefore the need for pre-press services. Because of the importance of pre-press workers for new services their number will increase in Regulated Transformation, with little change in the number of printing offices. In Free Continuation and Regulated Continuation their number is expected to be stable, with consolidation and little diversification restraining growth, but with a central role in production and customer services leading to an increased demand. Production workers - mostly relevant in printing - are expected to decrease in all scenarios, albeit for different reasons. In *Free Transformation* and *Regulated Transformation* declines are due to further automation, outsourcing and less demand for traditional printed material. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation*, demand decreases because of consolidation and cost cutting. In developing markets the number of production workers will decrease more than in more mature markets where the majority of companies is already producing efficiently; companies have to ensure that (organisational) slack is further reduced in order to stay in business.

Identification of emerging competences, skills and knowledge needs

By taking the scenarios and drivers as a starting point, logical inferences ('guestimates') of skills and knowledge needs were made for each of the identified job functions. *Skills* refer to the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. In the context of the European Qualification Framework (EQF),

skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments). *Knowledge* refers to the outcome of the accumulation of information through learning. It is the body of facts, principles, theories and practices that is related to a field of work or study. In EQF context, knowledge is described as theoretical and/or factual. Competences refer to the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/ or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development. *Competences* thus defined come actually close to what is generally understood nowadays as 'soft skills'. In EQF context, competences are described in terms of responsibility and autonomy. In the practical elaboration of future skills and knowledge needs for the purpose of this study, both have been further 'disentangled' to result into six clusters of similar and related skills and knowledge needs (see box).

Future skills and knowledge needs by job function

Across all job functions soft skills will become increasingly important, especially so for high skilled professional job functions. The general trend of up-skilling across job functions is bound to continue in the coming years. Due to the changing nature of jobs, predefined technical knowledge capabilities will become somewhat less important while skills to adapt and learn new competences and life-long learning will be put at a premium. Certain knowledge – notably e-skills – will become more important. Emerging competences of higher skilled jobs mostly refer to *how* to learn, communicate, interact and adapt to changing environments in addition to a high quality education. Emerging competences in medium-educated job functions that mostly execute defined tasks and processes refer mostly to specific knowledge sets that can be taught through learning.

Overview of skills and knowledge needs identified for each job function and scenario

Knowledge ('hard skills')
• Legislative / regulatory knowledge (environmental / safety / labour / contracting); Language*; e-skills; Marketing skills; Technical knowledge; Product knowledge; Product development
Social Skills
• Team working skills; Social perceptiveness (listening / understanding); Communication; Networking; Language*; Intercultural
Problem-solving Skills
• Analytical skills; Interdisciplinary; Initiative, Multi-skilling; Creativity
Self-management Skills
• Planning; Stress and time management; Flexibility; Multi-tasking
Management skills
• Strategic & visionary; Coaching and team building; Change management; Project management; Process optimizing; Quality management; People skills crucial for collegial management style
Entrepreneurial skills
• Supplier and customer relationship / understanding; Business understanding / development; Trend setting / trend spotting

Source: TNO-SEOR-ZSI

We illustrate the key emerging skills and knowledge needs for two vital job functions, notably journalists, editors and writers (key in publishing) and pre-press workers (key in printing). [2]

Journalists, editors and writers – While different though related occupational groups, the function boundaries between the three are blurring; a considerable proportion of work can be relatively easy outsourced to freelancers or other part-time positions. In high-paced technological change scenarios (*Free Transformation and Regulated Transformation*) most of the changes are relevant for this function group. Change offers a variety

2 For a summary of expected changes in skills and knowledge needs for these and other job categories, see the tables at the end of this summary. More extensive and detailed accounts on future skills and knowledge needs can be found in the main report, with further differentiations made by scenario.

of possibilities to publish content and seemingly endless opportunities emerge for those able to capture them. In slow-paced technological scenarios few changes apply, with journalists, editors and writers coming under increasing pressure from management and business professionals to operate even more efficiently. In order to live and stand up to these pressures, management and financial knowledge can be very useful. Most job specific requirements do not vary considerably from what the skills and knowledge needs are at this moment. Competences in *Free Transformation* and *Regulated Transformation* relate mostly to professional knowledge and new competences related to new technologies and services. Having the ability to learn continuously is a major strength for journalists, writers and editors. The profession has to get (further) accustomed to new organisational structures and the prolific use of computer programmes and new multimedia options. Knowledge about digital workflows, cross media platforms, and other technical knowledge are necessary in order to perform well. Furthermore, in the regulated scenarios knowledge about media regulations is an asset. Social skills in international contacts will be necessary (intercultural skills, language, networking), in order to better understand new developments and how to use new media as a way to bring news to a highly diversified audience. Communication skills and social perceptiveness are considered essential in all scenarios, in dealing with co-workers, with other stakeholders and reporting as well as in quickly picking up signals and to be able to cope with change. An important change is the shortening time between writing and publication, brought about by the influence of new technology and globalisation which creates the need for strong to problem solving skills (interdisciplinary skills, multi skilling and creativity), but also more self-management skills. Flexibility and planning are also relevant in the slow change technology and globalisation scenarios, as efficiency pushes journalists, writers and editors to take on diverse tasks, so as to improve efficiency. In both Transformation scenarios new services and new media opportunities need to be taken up, which require entrepreneurial skills and spirit. Project management and strategic and visionary skills should ensure that journalists and writers are successful in setting up new services. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* changes in

competences relate to organisational changes, requiring adaptive capabilities. Training in management skills can help to increase influence on strategic choices.

Pre-press workers - Pre-press is the major node around which relations between customers and companies develop and forms the interface between production and customers, while translating customer demand into workable formats. The difference between the fast and slow technological change scenarios is that more technology adds to the number of technology-related skills pre-press workers need to acquire. In slow change scenarios pre-press workers the focus will be on further streamlining and improving the process from client to production and in reducing the use of natural resources rather than on techniques. In *Free Continuation* and *Regulated Continuation* pre-press is vital for companies as they struggle to keep in business. Customers should not be bothered with technological details. As pre-press activities are still too much focussed on technology, rather than commercial and social aspects, the latter are central. Whereas in all scenarios the importance of technical knowledge and e-skills will increase, the need for these will be far more apparent in fast changing technology scenarios. Changing soft- and hardware can give rise to problems if customers do not provide the correct format for their data. The technical orientation of pre-press workers will hence remain a vital part. This is also apparent in new electronic workflows, the updating of knowledge and the improvement of processes. Pre-press workers need to be familiar with different kinds of techniques and multimedia possibilities, also in relation to the use of the product. There is, however, a danger that traditional pre-press skills, related to typesetting, colour picking and more general graphical skills, will be neglected due to the rise of new technologies. Companies still need to make sure that the more traditional skills are given the attention they deserve.

In the scenarios *Regulated Transformation*, *Free Continuation and Regulated Continuation* knowledge of environmental management will become more important. Knowledge of regulations is particularly important in the 'Regulated' scenarios. In all scenarios social skills will become a vital aspect of the work of pre-press workers. This involves the need to understand customers and co-workers and to

be able to effectively communicate demands and translating demands into outputs, which also requires visual communication. In scenarios of fast-paced technological change, strong cooperation is needed between production, support staff and pre-press workers, as production becomes increasingly flexible. Moreover, a strong customer orientation requires entrepreneurial and problem solving skills. Creativity can help pre-press workers to come up with creative ideas for new services linked to a good understanding of customer needs. New successful services also relate to marketing and business development skills. With pre-press workers being important in aligning different parts of the organisation, also with customer wishes, multi-skilling is important. Pre-press workers should be able to motivate others into establishing new products and services. New products will put additional demands on pre-press workers in terms of self-management skills and management skills, notably a flexible work attitude and the ability to multi-task including keeping track of the quality, safety and environmental impacts.

Main strategic choices to meet skill and knowledge needs

In order to meet future skills and knowledge needs, apt and timely solutions – referred to here as strategic choices - are required (see Table below). Strategic choices refer and relate to the medium- and longer term, even though emerging skills and knowledge needs in practice may also apply to the now and tomorrow. Essential in seeking appropriate solutions is to keep this longer time perspective in mind. Rather than focusing on one single solution, a set of linked strategic choices will in most cases be the best strategy to follow. Prioritising both in time (what first, where to follow up) and in allocation of resources (including budgetary focus) followed by further fine-tuning is a clear necessity to guarantee that skills needs are targeted and solved. Skill needs can be identified at various levels, ranging from assessments at the national or even European sector level to more precise assessments at the regional and company level. Increasingly the identification of skills and knowledge needs but also the search for adequate solutions will have to become an integral part of an overall longer-term business strategy, also for SMEs. Some solutions w ill be found within the company itself, e.g. through reorganising functions within or between plants, by offering (re)training trajectories or by active global sourcing of personnel. For SMEs and especially for micro-enterprises such longer-term, more strategic human resource management often will be more difficult to organise and operationalise.

In order to address the identified future skills and knowledge needs in an encompassing and timely manner, appropriate joint action is needed by all stakeholders, including the industry (firms, sector organisations and social partners), training and education institutes, intermediary organisations and, last but not least, government at all levels (EU, national, regional and local). Collaboration is needed in order to agree on and implement a package of feasible solutions. Timely, targeted and reliable information to make decisions – i.e. adequate monitoring and analysis - is an essential prerequisite.

Summary of changes in job volumes, skills changes, main strategic choices and main players in anticipatory action by scenario

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Managers	1. Employment volume change	M / D	M / M	M / D	M / D
	2. Skills changes counted	21	22	11	13
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Knowledge	Entrepreneurship, Social, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training	Recruiting, Training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
ICT & engineering professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	22	23	13	12
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Knowledge, Problem-solving, Self-management	Social, Knowledge	Social, Knowledge
	4. Most important solutions	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training	Recruiting, (Re) training
	5. Most important actors	C, E, I	C, E, I	C, E, I	C, E, I

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Business & finance professionals	1. Employment volume change	I / I	I / I	M / M	M / M
	2. Skills changes counted	21	22	12	14
	3. Emerging skills needs	Entrepreneurship, Knowledge, Social	Entrepreneurship, Knowledge, Social	Entrepreneurship, Management	Entrepreneurship, Social, Management
	4. Most important solutions	Recruiting young, Training	Recruiting young, Training	(Re)training	(Re)training
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Journalists, editors, writers	1. Employment volume change	I /	I /	D /	D /
	2. Skills changes counted	18	19	7	7
	3. Emerging skills needs	Social, Knowledge	Social, Knowledge	Social, Self-management	Social, Self-management
	4. Most important solutions	Recruiting (young), Training	Recruiting (young), Training	Training	Training
	5. Most important actors	C, E, G	C, E, G	C, E, G	C, E, G

Support staff	1. Employment volume change	D / D[3]	D / D	D / D	D / D
	2. Skills changes counted	9	9	3	3
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management	Self-management	Self-management
	4. Most important solutions	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E
Pre-press workers	1. Employment volume change	/ D	/ I	/ M	/ M
	2. Skills changes counted	20	22	10	11
	3. Emerging skills needs	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Problem-solving, Knowledge, Entrepreneurship, Social	Knowledge, Social	Knowledge, Social
	4. Most important solutions	Training, Recruiting, New courses	Training, Recruiting, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E, U	C, E, U	C, E, U	C, E, U

[3] D / D = First letter denotes the volume change for the publishing, the second letter for the printing segment.

		Free Transformation	Regulated Transformation	Free Continuation	Regulated Continuation
Production workers	1. Employment volume change	/ D	/ D	/ D	/ D
	2. Skills changes counted	13	15	10	11
	3. Emerging skills needs	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management, Management	Knowledge, Self-management	Knowledge, Self-management
	4. Most important solutions	Training, Changing work organisation, New courses	Training, Changing work organisation, New courses	Training, New courses	Training, New courses
	5. Most important actors	C, E	C, E	C, E	C, E

C=Companies; S=Sectoral organisations, U=trade Unions; E=Education and training institutes; G=Government (EU, Member State, regional, local); I = Intermediary organizations.

Conclusions and recommendations

Implications, conclusions and recommendations refer to two distinct levels: the individual job function (micro) level focusing on available options by job function and the more aggregate generic 'meso-level' level. They are aimed at sectoral stakeholders (firms, social partner, education and training institutes and others) and policy-makers. The preceding table summarises the micro-level options and highlights the main findings by category. At the meso-level a further distinction has been made between education and training on the one hand and 'other' main conclusions and recommendations on the other.

Conclusions and recommendations on education and training

1) Adapt and modernise vocational education and training (VET) and general education systems, but do this nationally rather than at the EU level;

2) Enhance the flexibility in education and training by promoting modularisation;

3) Enhance flexibility in learning forms - e-learning and blended learning;

4) Promote the establishment of Joint Training Networks and Joint Training Facilities to keep knowledge and skills of workers up-to-date and to better foster apprenticeships in the sector;

5) Stimulate continuing vocational training: multi-skilling, re-training and up-skilling;

6) Arrange special training offers to freelance personnel;

7) Promote sector specific skills at an early stage – by renewing forms of education;

8) Foster inter- and multidisciplinary competences in education and training;

9) Stimulate image and awareness about the value and importance of continuing vocational training, especially among SMEs and micro-enterprises;

10) Stimulate co-operation between all stakeholders in order to improve the supply of information to trainers on (changes) in skills and knowledge needs in the sector and use up-to-date information to adapt existing courses;

11) Career guidance for labour market entrants and employees.

Main other conclusions and recommendations

1) Foster and promote life-long learning;

2) Keep older workers in employment;

3) Enhance transparency of the quality of training, improve the trans-sectoral and trans-national recognition of vocational qualifications and provide for the possibility of an individual skills assessment;

4) Strengthen co-operation for sector-specific training measures;

5) Improve the image of the printing sector and attract more women to technical occupations;

6) Promote entrepreneurship and a culture of innovation.

Where to find more information?

The following information can be found on the Europa website under the address:
http://ec.europa.eu/restructuringandjobs

The other 17 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs
The Restructuring in Europe report
The thematic restructuring forums
The checklist and the toolkit on restructuring processes
The training guide for SMEs
The national seminars on restructuring in 27 EU countries
Official documents related to restructuring policies

Schlüsselpartner

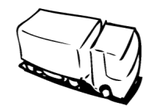
Schlüsselaktivitäten

Schlüsselressourcen

Wertangebote

Kundenbeziehungen

Kanäle



Kundensegmente

Kostenstruktur

Einnahmequellen

SWOT-Analyse Druck und Verlagswesen	
Stärken	Schwächen
• Kleine Unternehmen sind flexibler um Kundenanfragen zu befriedigen. Im Verlagswesen sind die Prozesse und Produktionsnetzwerke bereits auf Spezialisierung ausgelegt. • Zielgruppen kennen und wissen wie man sie erreicht.	• Kleine Unternehmen haben kleinere Kapazitäten bezüglich Prozess- und Produktinnovation, aufgrund fehlender wirtschaftlicher Skalierbarkeit und Möglichkeiten. • Kurzzeitverträge limitieren Investments und Innovation. • Individualisierung der Verbrauchermärkte führt zum Rückgang der wirtschaftlichen Skalierbarkeit. • Fehlende Kenntnisse von Verlagen, um neues erfolgreiche (online) Business-Models aufzubauen. • Eigentumsrechte sind keine wirkliche Sicherheit (Verlagswesen). • Hohe Investments um Druck und Verlagswesen (online) aufrecht zu halten. • Junge Leser anzuziehen bleibt eine Herausforderung (Verlagswesen).
Chancen	Risiken
• Zusätzliche Services im Kommunikationsservice. • Generierung von Wertschöpfungs- und Produktionsnetzwerken, ermöglicht Spezialisierung und Flexibilität. • Individualisierung von Verbrauchern führt zu neuen und mehr verschiedenen Marktsegmentierungen, mit verschiedenen Profilen und Medienbedürfnissen. • Neue Medien ermöglichen Verlagen diese Zielgruppen zu erreichen. • Multimediale Inhalte zu erstellen, Multimedia-Design und Distribution werden immer wichtiger, aufgrund der vermehrten Mediennutzung. • Digitalisierung führt zu geringeren Druckkosten und könnte die Drucknachfrage für kleine Auflagen verbessern. • Aufholen der Prozesse in Medien- und Papierverbrauch in Netzwerkmanagementsystemen.	• Starker Wettbewerb, in Europa und weltweit. • Druck mit eine langen Marktdauer, ist durch Verlagerungen gefährdet. • Eingeschränkte Gesetzgebung in Werbung. • Umweltregulierungen bei CO_2, Farbe und Papier. • Wachsende umweltbewusstere Bevölkerung. • Wachsende Bedeutung von elektronischer Verbreitung von medialen Inhalten, durch Internet und Mobile-Geräte (kommerzielle und nicht kommerzielle Informationen), führt zu Verringerung von bedruckten Medien. • Konsolidierter upstream und downstream in der Wertschöpfungskette (Druck) • Hohe Konsolidierung auf Medienmarkt, mit großen „Global-Players“. • Piraterie von online, als auch offline Inhalten, auch in traditionellen „sicheren“ Sektoren, wie Zeitungen.