

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Jens Mergenthaler



LEADERSHIP. PERSÖNLICHKEIT. INNOVATION.

Bildung und Forschung an der SIBE



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

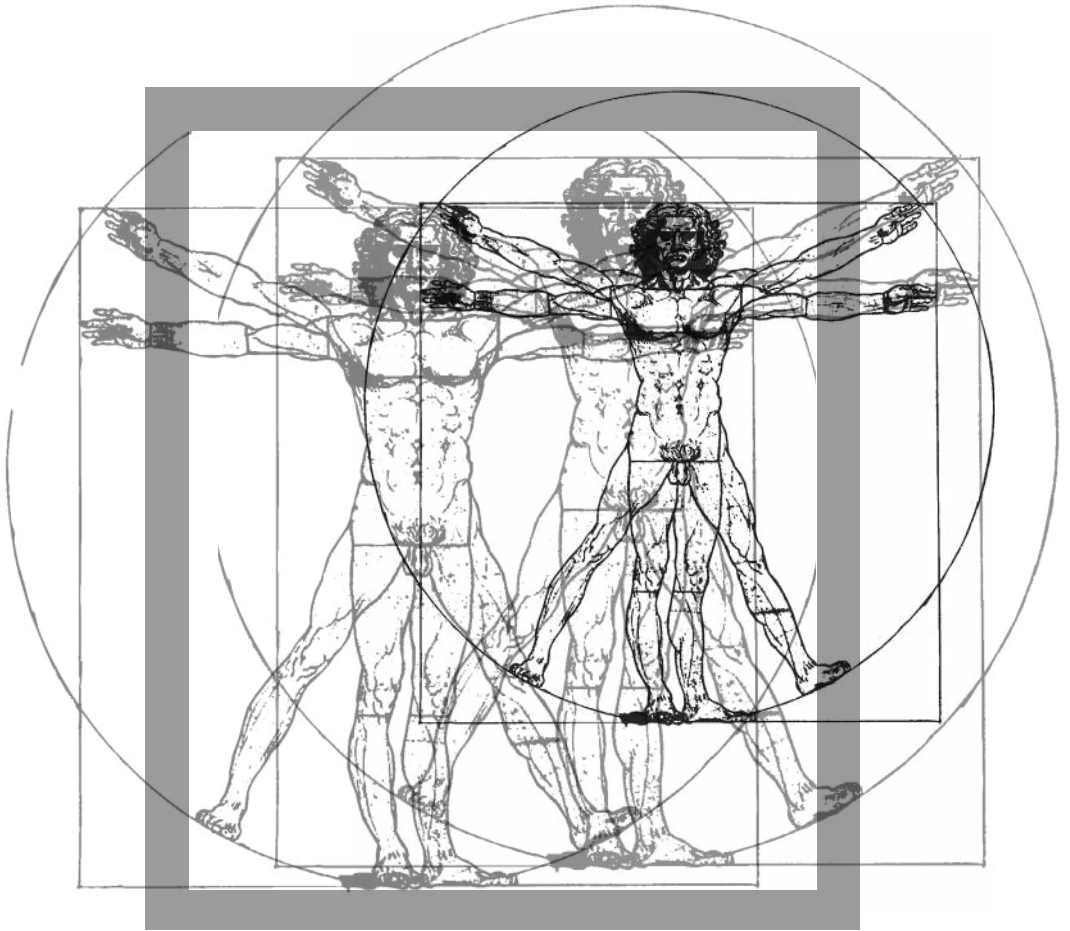
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Jens Mergenthaler

Leadership. Persönlichkeit. Innovation.

 **Steinbeis-Edition**

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Jens Mergenthaler



**LEADERSHIP.
PERSÖNLICHKEIT.
INNOVATION.**

Bildung und Forschung an der SIBE



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

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

Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Jens Mergenthaler
Leadership. Persönlichkeit. Innovation.
Bildung und Forschung an der SIBE

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-177-1

Redaktion: Tina Franke, Katsiaryna Kaliayeva
Satz und Umschlaggestaltung: Katsiaryna Kaliayeva
Printed in Germany

200243-2018-04 | www.steinbeis-edition.de

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE)

Unsere Zukunft wird von schöpferischen Persönlichkeiten gestaltet, von Menschen, die das Wissen, das Können, die Kraft und den Mut haben, im Angesicht einer dynamischen und sich zutiefst wandelnden Welt neue Ziele zu formulieren und nachhaltig zu verwirklichen.

Der vorliegende Text ist ein Bekenntnis darüber, was unsere Hochschule ihrem innersten Wesen nach ausmacht. Dies ist durchaus nicht das erste Mal, dass wir uns Gedanken über die Prinzipien unserer Hochschule machen. Der vorliegende Text gründet auf einer Vielzahl von Publikationen, die am Ende dieses Textes im Literaturverzeichnis zu finden sind. Dieser Text ist ein vorläufiges, prononciertes Zwischenfazit all unserer bisherigen Reflexionen. Dieses Dokument dient als Grundlage für die Ausgestaltung unserer Bildung und Forschung sowie als Ausgangspunkt für unsere künftigen Überlegungen und Diskussionen über das Wesen unserer Institution.

Dieser vorliegende Text entspricht damit der Forderung des deutschen Wissenschaftsrats¹, wonach jede Hochschule zukünftig ihre originären Vorstellungen von Lehre in einer Lehrverfassung darlegen soll.²

1 Dazu u. a. Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier 2017. Online verfügbar unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>, abgerufen am 5.2.2018.

2 Bei der Auslegung des Begriffs der Lehrverfassung folgen wir den Ausführungen des Wissenschaftsrates (2017, ebd.), S. 16, Fußnote 17: „Die Verbindlichkeit der Lehrverfassungen ist dabei nicht im juristischen Sinne zu verstehen, sondern als interpersonelle ideelle Norm, die an der jeweiligen Hochschule gemeinsam entwickelt wird und von ihren Mitgliedern als Maxime akzeptiert werden soll.“

Dieser Text wurde zwar von den Autoren verfasst und herausgegeben. Die Grundlagen für all diese Gedanken, welche uns zu und bei diesem Text sowie allen Texten zuvor inspiriert haben, stammen jedoch von all jenen Menschen, die in, mit und vor allem an unserer Hochschule arbeiten.

Und so möchten wir ohne Umweg und unentwegt all diesen Menschen danken für ihr Denken und Wirken. Nur durch sie wird unsere Hochschul-Institution zu dem, was sie ist: eine wertschöpfende Wirklichkeit für die Gesellschaft.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	9
2	Über die SIBE.....	13
2.1	Wer wir sind	13
2.2	Unsere Mission	15
2.3	Unser Leitbild und unsere permanente Zielsetzung	16
2.4	Unsere Geschichte und unsere Erfahrung.....	16
2.5	Unsere Organisation.....	19
2.6	Unser Geschäftsmodell.....	22
2.7	Unsere Studien- und Promotionsprogramme.....	24
3	Unsere Bildungsphilosophie.....	27
3.1	Unser Bildungsideal.....	27
3.2	Unsere Bildungsziele	28
3.3	Unser Bildungsverständnis	30
3.4	Unsere Bildungsprinzipien	36
3.5	Unser Bildungskonzept	37
3.5.1	Unser Projekt-Kompetenz-Studium (PKS)	37
3.5.2	Unser Experience Based Curriculum (EBC)	38
3.5.3	Unsere agile und iterative Bildungspraxis: Projektloops.....	50
3.5.4	Unser Bildungsschwerpunkt: Kompetenzen	52
4	Unsere Forschung	59
4.1	Unsere Forschungsgrundsätze	59
4.2	Unsere Forschungsschwerpunkte	62
4.3	Unsere Forschungspraxis	64
5	Unsere Ergebnisse	67
5.1	Hohe Attraktivität unserer Studiengänge.....	67
5.2	Hohe Studienerfolgsquote unserer Studierenden.....	67

5.3	Sehr gute Employability unserer Studierenden	68
5.4	Erfolgreiche Karrieren unserer Studierenden drei Jahre nach Abschluss	69
6	Unser kontinuierlicher Verbesserungsprozess (SIBE-KVP).....	71
6.1	Systematischer Zielprozess	71
6.2	Systematische Datenerhebung	73
6.3	Systematischer Verbesserungsprozess.....	74
6.4	Systematische Dokumentation.....	74
7	Unsere Publikationen über unsere Vorstellung von Bildung.....	75
8	Schlusswort.....	77
9	Literatur von und über uns.....	81
10	Autorenbiografien.....	93

1 EINLEITUNG

Die Zeit, in der der vorliegende Text geschrieben wird, scheint geprägt von einem allseitigen und tief greifenden Wandel³. Allseitig scheint dieser Wandel zum einen, weil er – wie im Fall des Klimawandels – die gesamte Menschheit oder besser gesagt alles Leben auf unserem Planeten betrifft. Allseitig scheint dieser Wandel zum anderen, weil er – wie im Fall von Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandlungsprozesse – alle Lebensbereiche durchdringt, Gesellschaft, Staat, Politik, Medien, Kultur und Wirtschaft in Bewegung versetzt. Tief greifend scheint der Wandel zum einen, weil vieles, was als selbstverständlich, als konstant gewöhnt wurde, zur Disposition steht, z. B. die weltpolitischen und weltwirtschaftlichen Kräfteverhältnisse. Tief greifend scheint der Wandel zum anderen, weil er, wie etwa im Fall einer exponentiell wachsenden Weltbevölkerung, erheblich, existenziell und einschneidend ist. Zweifelsohne stehen wir im Angesicht der gegenwärtigen allseitigen und tief greifenden Umgestaltungen vor menschengemeinsamen Problemen und Aufgaben, die selbst bei aller wissenschaftlichen Vorsicht und Zurückhaltung, als gigantisch bezeichnet werden müssen.

Führung und Wandel sind seit je ein bedeutsames und miteinander verschlungenes Begriffspaar. Urtümlich haben sowohl der deutsche Begriff „führen“ als auch der englische Begriff „to lead“ die folgende Bedeutung: die Ursache dafür zu sein, dass jemand oder etwas hinüber geht. Die Begriffe „Führung“ bzw. „Leadership“ sind damit einerseits aufs Engste verbunden mit der Vorstellung einer Bewegungsursache, d. h. einem tätigen Wirken, das Menschen, Organisationen und ganze Gesellschaften dazu bringt, nicht angstvoll oder hoffnungslos vor den Umbrüchen zu verharren, sondern mutig und zuversichtlich aufzubrechen, „hinüber“ zu gehen. Die Begriffe „Führung“ bzw. „Leadership“ sind andererseits aufs Engste verbunden mit der Vorstellung einer Zweckursache, d. h. einem tätigen Wirken, das Menschen, Organisationen und ganzen Gesellschaften ein erstrebenswertes Ziel skizziert, von einem begehrenswerten „Hinüber“ erzählt, ein wünschenswertes „Jenseits“ aller augenblicklichen Umbrüche greifbar macht. Wir sind Zeitzeugen einer sich wandelnden Welt, in der Vertrautes verschwindet und Unsicherheit an seine Stelle rückt. In dieser Situation bedarf es einer solchen Ursache namens „Führung“ bzw. „Leadership“, die zum Aufbruch motiviert.

3 Heinke, A. (2017): Megatrend Report. Renningen.

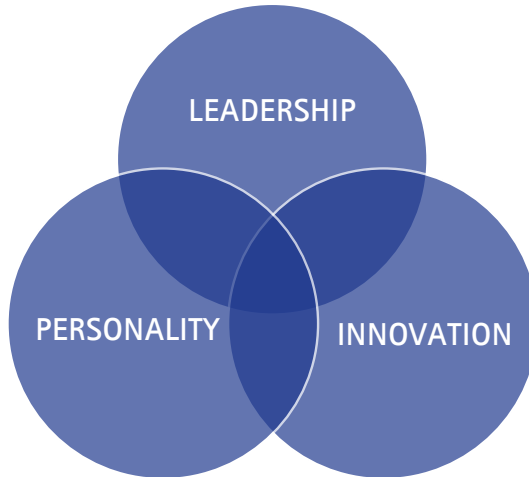
Und es braucht einer solchen Ursache namens „Führung“ bzw. „Leadership“, die ein wünschenswertes Bild und – dies muss angesichts der gegenwärtigen Renaissance ewiggestriger Ideen auch gesagt werden – ein vorwärtsgewandtes Bild von dem zeichnet, weswegen man aufbrechen und alle Mühen des Weges auf sich nehmen sollte.

Führung und Wandel sind darüber hinaus auf eine weitere Weise aufs Engste verwoben. Sowohl der Weg durch den Wandel als auch das, was uns am Ende des Wegs erwartet, ist mit dem Begriff des „Neuen“ verbunden: Mit einem irgendwie gearteten Neuen werden wir die Herausforderungen der Gegenwart überwinden; einem irgendwie gearteten Neuen streben wir entgegen, auf dem sich jene zukünftige Welt gründet. Das Neue ist die Wirkung jener „Kraft der schöpferischen Zerstörung“⁴. Diese Kraft bewirkt, dass das Gegenwärtige, das Bestehende durch ein Neues – und in der Hoffnung auch: Besseres – aus der Welt geschaffen wird. Die Diskussion um „das Neue“ wird mitunter häufig reduziert auf den Begriff der Erfindung. Diese Reduktion ist irreführend, weil es bei der Bewältigung der Herausforderungen der Gegenwart auch aber eben nicht nur um technische bzw. technologische Neuerungen geht. Es bedarf u. a. eines neuen politischen Denkens, das über regionale Egoismen hinausgeht; es bedarf neuer weltweiter Institutionen, die allseits legitimiert sind; und es bedarf eines neuen Bewusstseins, dass die epochalen Herausforderungen des Klimawandels nur menschengemeinsam angegangen werden können. Als Verkörperung der „Kraft der schöpferischen Zerstörung“ gilt nach Joseph A. Schumpeter – einem der großen Wirtschaftswissenschaftler und gewissermaßen „Erfinder“ des Begriffs „Innovation“ – daher auch weniger derjenige, der das Neue erdenkt oder erfindet, sondern vor allem derjenige, der das Neue zu seiner Verwirklichung führt. Im wirtschaftlichen Zusammenhang würde man diese Personen als Entrepreneure oder Intrapreneure bezeichnen. Allgemein, d. h. unabhängig vom sozialen Kontext, sollte man eher von „schöpferischen Persönlichkeiten“ (Faix, Mergenthaler 2010 und 2014) sprechen: Von Menschen, die durch ihr tätiges Wirken den Grund liefern für Veränderungen; von Menschen, die sich eine genaue Vorstellung des Sinns und des Zwecks dieser Veränderungen ausdenken und ausmalen können; von Menschen, die den nötigen Wandel anstoßen und vorantreiben; von Menschen, die andere Menschen mitnehmen, kurzum: von Menschen, die führen.

Der Bedeutsamkeit von „Führung“ oder „Leadership“ bewusst, setzt die SIBE ganz bewusst die Schwerpunkte bei Bildung und Forschung auf die Themenfelder Lea-

4 Schumpeter, J.A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen, 1993, S. 136f.

dership, Personality und Innovation sowie auf jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben.



1 | Die Schwerpunkte der SIBE bei Forschung und Bildung: Das Spannungsfeld der Themenfelder Leadership, Personality und Innovation

Durch diese drei Themenfelder soll auch das grundsätzliche Verständnis des Begriffs „Management“ deutlich werden: Managementwissenschaft ist für die SIBE sowie für viele andere wissenschaftliche Institutionen eine interdisziplinäre Wissenschaft, d. h. das, was man als „Management“ bezeichnet, kann und wird durch viele verschiedene wissenschaftliche Sichtweisen betrachtet: Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie, Philosophie, Geschichtswissenschaft, Verhaltensbiologie, Wirtschaftswissenschaften und noch einige weitere wissenschaftliche Disziplinen werfen innerhalb der Managementwissenschaften einen gemeinsamen Blick auf jenes Phänomen namens „Management“. Managementwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre haben sicherlich viele Schnittmengen, aber Managementwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre sind eben nicht ein und das Gleiche. Wer den Erfahrungs- und Forschungsgegenstand „Management“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht lehrt und erforscht, sieht dieses Phänomen alleine aus einem einzigen Blickwinkel. Hierdurch bleiben bestimmte – womöglich wesentliche – Facetten dieses Erfahrungs- und Forschungsgegenstands verborgen. Jegliche unternehmerische oder organisatorische Herausforderung hat eben nicht nur eine betriebswirtschaftliche Seite, sondern weist beispielsweise auch psychologische, verhaltensbiologische, rechtliche, soziale und ethische Seiten auf. Weiterhin sei

anzumerken: Der Begriff „Innovation“ ist durch J.A. Schumpeter definiert als „the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way“.⁵ Innovationen entstehen somit dadurch, dass man etwas neu oder anders macht. Und die Grundlage für dieses Neu- oder Andersmachen besteht zunächst darin, die Dinge einmal „durch eine andere Brille“, von einem „anderen Standpunkt“ aus zu sehen. Die SIBE ist davon überzeugt: Wer in der Welt etwas radikal anders machen will, der muss zuvor die Welt erst einmal radikal anders betrachten. Und um einen solch radikal anderen Blickwinkel zu erhalten, braucht es Erkenntnisse, Theorien und Modelle von verschiedensten Disziplinen.

Das maßgebliche Erfahrungs- und Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist der „Betrieb“; das maßgebliche Erfahrungs- und Forschungsobjekt der Managementwissenschaften ist „Management“. Dieses Erfahrungs- und Forschungsobjekt ist in jedem sozialen System (Wirtschaft, Politik, Kultur, Gesellschaft etc.) und in jeder Organisation (Unternehmen, Verband, Verein, Partei etc.) auffindbar. Die Betriebswirtschaftslehre lehrt und erforscht als eine Sozialwissenschaft den Betrieb als Wirtschafts- und Entscheidungseinheit, seine betrieblichen Funktionen und alle seine wirtschaftlichen Vorgänge. Managementwissenschaft hingegen lehrt und erforscht nach Auffassung der SIBE als eine interdisziplinäre Wissenschaft in allen möglichen sozialen Kontexten die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sowie jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben.

5 Schumpeter, J.A. (1947): The Creative Response in Economic History. In: The Journal of Economic History 7 (2), S. 149-159, hier S. 151.

2 ÜBER DIE SIBE

Ihr müsst auf Innovationen und Menschen setzen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Ferdinand von Steinbeis

2.1 WER WIR SIND

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin ist mit derzeit (Stand: Dezember 2017) rund 750 Studierenden eine der größten privaten wissenschaftlichen postgradualen Business- & Law-Schools Deutschlands. Mehr als 4000 Absolventen haben seit 1994 die Master-Studiengänge der SIBE erfolgreich absolviert. Über 350 Unternehmen haben seitdem mit der SIBE erfolgreich kooperiert.

Die SIBE ist spezialisiert auf postgraduale Management-Studiengänge für Nachwuchs(führungs)kräfte mit 0 bis 5 Jahren Berufserfahrung. Das Studienangebot der SIBE umfasst offene Programme sowie Unternehmensprogramme. Die SIBE bietet diese Management-Studiengänge in Deutschland an sowie in Kooperation mit namhaften Universitäten in weiteren Ländern (Großbritannien, Brasilien, China, Indien, Russland und USA).

Transferorientierte Bildung und Forschung bilden die Kernkompetenzen der SIBE. Darüber hinaus berät und unterstützt die SIBE Unternehmen umfassend bei der Rekrutierung, der Personalauswahl sowie Personalbindung und der Realisierung von Innovationsqualität.

Bei der Studienbewerberauswahl arbeitet die SIBE aufs Engste mit dem Personaldienstleister SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources) zusammen. SAPHIR unterstützt Nachwuchs(führungs)kräfte darüber hinaus durch Karriereberatung, Coaching und vor allem durch die Vermittlung von projektgebenden Unternehmen für das Studium der SIBE. Schließlich unterstützt

SAPHIR Unternehmen bei der Rekrutierung, Auswahl und Bindung von Nachwuchs(führungs)kräften.

Den Mittelpunkt aller Studiengänge der SIBE bildet jeweils ein authentisches, reales und innovatives Projekt aus der Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation. Jeder Studierende kann in seinem Projekt unter realen Bedingungen Ideen erproben und Wissen umsetzen. Dies geschieht jedoch strukturiert und mit wissenschaftlich fundierter Begleitung durch praxiserfahrene Dozierende. Die Projekte stellen während der gesamten Studiendauer sicher, dass die Studierenden der SIBE ihre Ideen und ihr Wissen in Handlungen umsetzen. In und durch Handlungen werden Ideen und Wissen einerseits greifbar und im wahrsten Sinne „begreifbar“ und damit auch nachhaltig erinnert und tiefer verstanden. Und es ist andererseits genau diese Lernerfahrung, wenn Ideen und Wissen im wahrsten Sinne „handgreiflich“ werden, durch welche schließlich auch tiefere Schichten der Persönlichkeit und hier vor allem Kompetenzen entwickelt werden.

Die Forschungsaktivitäten der SIBE sind darauf ausgerichtet, transferorientiertes wissenschaftliches Wissen zu schaffen. Eine solche transferorientierte Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass zum einen die Fragestellung aufs Engste mit einem konkreten, lebensweltlichen (z. B. einem unternehmerischen) Problem verbunden ist. Zum anderen dient die wissenschaftliche Antwort dem Ziel, dieses lebensweltliche Problem zu lösen.

2.2 UNSERE MISSION

Unsere Mission

Die Mission der SIBE beruht auf den folgenden beiden Ansprüchen und Verpflichtungen:

1. Die SIBE bietet Rahmenbedingungen, unter denen sich Menschen zu schöpferischen Persönlichkeiten entwickeln. Eine schöpferische Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie Möglichkeiten hellichtig erkennt, mutig angeht, sorgfältig durchdenkt, umsichtig und verantwortungsbewusst beurteilt und wertschöpfende Wirklichkeit werden lässt.

2. Die SIBE bietet Rahmenbedingungen, unter denen sich Ideen zu qualitativ hochwertigen Innovationen entwickeln. Eine qualitativ hochwertige Innovation zeichnet sich dadurch aus, dass das Neue nicht nur anders ist als ein Bestehendes, sondern auch in einem umfassenden Sinne wertschöpfender. Diese Ansprüche und Verpflichtungen gelten für Bildung, Forschung und Unternehmenskultur der SIBE. Die Bildung an der SIBE ermöglicht es Studierenden eine Lebensperspektive zu entwickeln, die davon geprägt ist, zu entdecken, zu verstehen, zu bewerten, zu verwirklichen und zu führen. Die Forschung an der SIBE umfasst im Wesentlichen die Bereiche Leadership, Personality und Innovation und steht für erfolgreichen und folgenreichen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Die Unternehmenskultur der SIBE ist geprägt durch soziale Praktiken, Strukturen und Prozesse, mit denen die SIBE als loyaler und vertrauensvoller Partner ihre eigenen Ansprüche und Verpflichtungen erfüllen kann.

2.3 UNSER LEITBILD UND UNSERE PERMANENTE ZIELSETZUNG

Unser Leitbild

Wir – die Lehrenden, Mitarbeiter und Führungskräfte der SIBE – wollen mit unseren Studiengängen unseren Studierenden und Absolventen ermöglichen, sehr erfolgreich zu sein, indem sie mit ihrer schöpferischen Persönlichkeit in Unternehmen, Organisationen und Gesellschaft wertschöpfende und nachhaltige Nutzenbeiträge realisieren.

3 | Das Leitbild der SIBE

Unsere permanente Zielsetzung

Unser fortlaufendes Ziel besteht darin, die erfolgreichste postgraduale, international agierende, selektive Business School Deutschlands zu sein und zu bleiben.

4 | Die permanente Zielsetzung der SIBE

2.4 UNSERE GESCHICHTE UND UNSERE ERFAHRUNG

Bereits in den späten 1980ern verweist der Gründer und CEO der SIBE, Werner G. Faix, in verschiedenen Publikationen auf die Probleme der bestehenden Bildungseinrichtungen (vgl. Faix, Hofmann, Buchwald, Wetzler 1989; Dosenbach, Faix, Stulle 1992; Faix, Buchwald, Wetzler 1991 und 1994; Faix 1994; Faix, Laier 1989, 1991, 1996; vgl. im Folgenden Blumenthal 2009). Diesen gelinge es nicht,

den größeren Bedarf an flexiblen und kreativen Fach- und Führungskräften zu decken. Die heutige Bildungskrise bestehe – so Faix – daher v.a. in dem Versäumnis, Handlungskompetenz zu entwickeln, also die Fähigkeit, in neuen oder unbekannteren Situationen kreativ und zweckmäßig zu handeln. Eine solche Fähigkeit entwickle sich jedoch nur im aktiven Wissenstransfer, d. h. in der Anwendung von Gelerntem in praxisrelevanten und offenen Situationen.

Als Bildungsmanager der IBM Deutschland initiiert Faix erste Weiterbildungsprogramme, in deren Curriculum nicht nur Wissenserwerb, sondern auch Kompetenzentwicklung vorgesehen ist. In Zusammenarbeit mit der Universität Stuttgart wird 1990 das „Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE)“ entwickelt (Faix 1995b). Unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung gründet Faix 1993 die „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“. Diese entwickelt in Kooperation mit der Donau Universität Krems das Executive MBA Programm. Dabei wird die so genannte Krems-Methode entwickelt und eingeführt, eine erste Variante des an der SIBE angewandten Projekt-Kompetenz-Studiums.

Im Jahr 1998 wird die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gegründet. Zeitgleich wird aus der „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“ und unter dem Dach der SHB das unternehmerisch eigenständige Unternehmen „Business Administration and International Entrepreneurship“ heraus gegründet. Dieses Unternehmen wird später in „School of International Business and Entrepreneurship“ umbenannt.

Meilensteine in der Geschichte der SIBE sind diese:

- 1993: Gründung der „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“ durch Werner G. Faix unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.
- 1993: Entwicklung des Executive MBA Programms zusammen mit der Donau Universität Krems; erster Studienstart dieses Programms ist 1994.
- 1997: Das Executive MBA Programm wird durch die FIBAA akkreditiert.
- 1998: Gründung des Unternehmens „Business Administration and International Entrepreneurship“ unter dem Dach der Steinbeis-Hochschule Berlin, aus welchem später die „School of International Business and Entrepreneurship“ wird.

- 1998: Entwicklung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“⁶ und „GeneralMBA Growth Management“ (Wachstums-Offensive).
- 2001: Eine Vertretung in Brasilien (São Paulo) wird eröffnet.
- 2002: Eine Vertretung der SIBE in China (Shanghai) wird eröffnet.
- 2003: Erst-Akkreditierung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“ sowie „GeneralMBA Growth Management“ durch die FIBAA.
- 2005: Die ersten Corporate Programs entstehen (u. a. Kaufland/Lidl, IBM und Siemens).
- 2006: Gründung des Personaldienstleisters SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources)⁷ und der SIBE-Dependance „Steinbeis Business School Rhein Main“ in Hanau.
- 2007: Als Erweiterung des Portfolios der SIBE wird der Master of Science in International Management von Stefanie Kisgen, der heutigen Geschäftsführerin der SIBE, entwickelt und implementiert⁸.
- 2008: Start des Master of Arts in General Management.
- 2009: Erst-Akkreditierung der Studiengänge Master of Science in International Management und Master of Arts in General Management durch die FIBAA.
- 2009: Turnusmäßige Re-Akkreditierung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“ sowie „GeneralMBA Growth Management“ durch die FIBAA.
- 2011: Double Degree-Option mit den brasilianischen Partner-Universitäten Universidade de Taubaté (UNITAU), Instituto Mauá de Tecnologia (MAUA) und Universidade Católica de Brasília (UCB).
- 2014: Die Geschäftsführung der SIBE wird durch Werner G. Faix und Stefanie Kisgen wahrgenommen.

6 Der Schwerpunkt der Projekte innerhalb des International MBA Globalisation Management lag darauf, deutsche Unternehmen auf dem chinesischen Markt zu etablieren. Der Name des Programms lautete „Wachstumsmarkt China. Ein Markterschließungsprogramm für mittelständische Unternehmen“. Mehr als 200 Chinesen bearbeiteten hier während ihres Studiums an der SIBE das Projekt „Markterschließung China für mein deutsches Partnerunternehmen“, um die ca. 100 deutschen projektgebenden Unternehmen bei ihrem Gang auf den chinesischen Markt zu unterstützen.

7 Mehr zu SAPHIR bei Rominger 2009.

8 Mehr zu diesem Studiengang bei Kisgen 2010, 2012 und 2013.

- 2015: Turnusmäßige Re-Akkreditierung der Studiengänge Master of Science in International Management und Master of Arts in General Management durch die FIBAA; Verleihung des Premium-Qualitätssiegels der FIBAA für diese beiden Studienprogramme (nur 3% aller bei der FIBAA akkreditierten Masterstudiengänge haben bisher ein solches Siegel erhalten).
- 2015: Start des 100% Online-Studiengangs LL.M. (Master of Laws, Schwerpunkt international Business Laws)⁹.
- 2015: Start des 100% Online-Studiengangs M.A./MBA(USA) als Dual Degree mit der US-amerikanischen Post University.
- 2017: Gründung des Instituts „SIBE Scientific Projects GmbH“ als Tochterunternehmen der SIBE und Start des Promotionsprogramms „Doctor of Business Administration (DBA)“ in Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University.

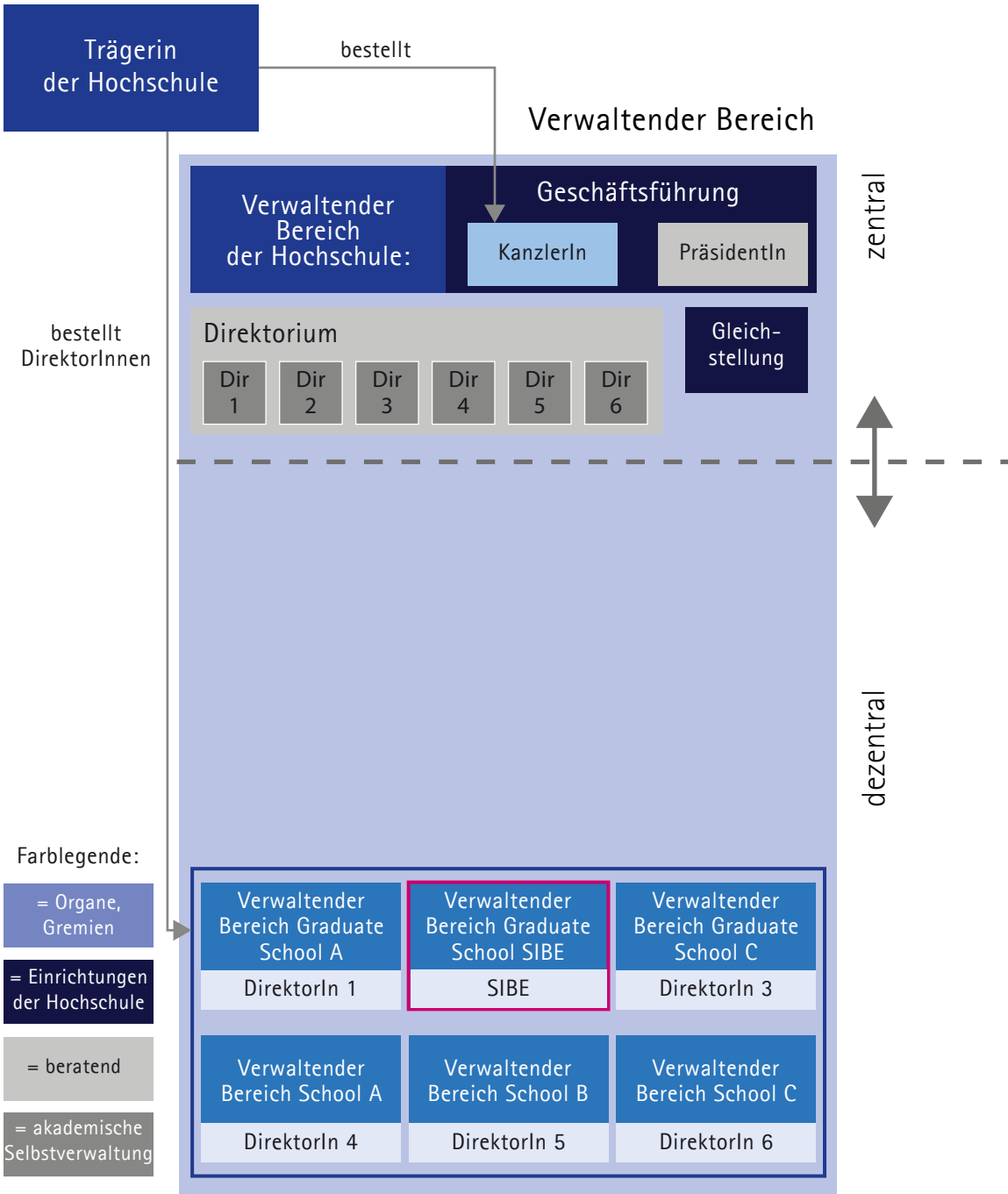
2.5 UNSERE ORGANISATION

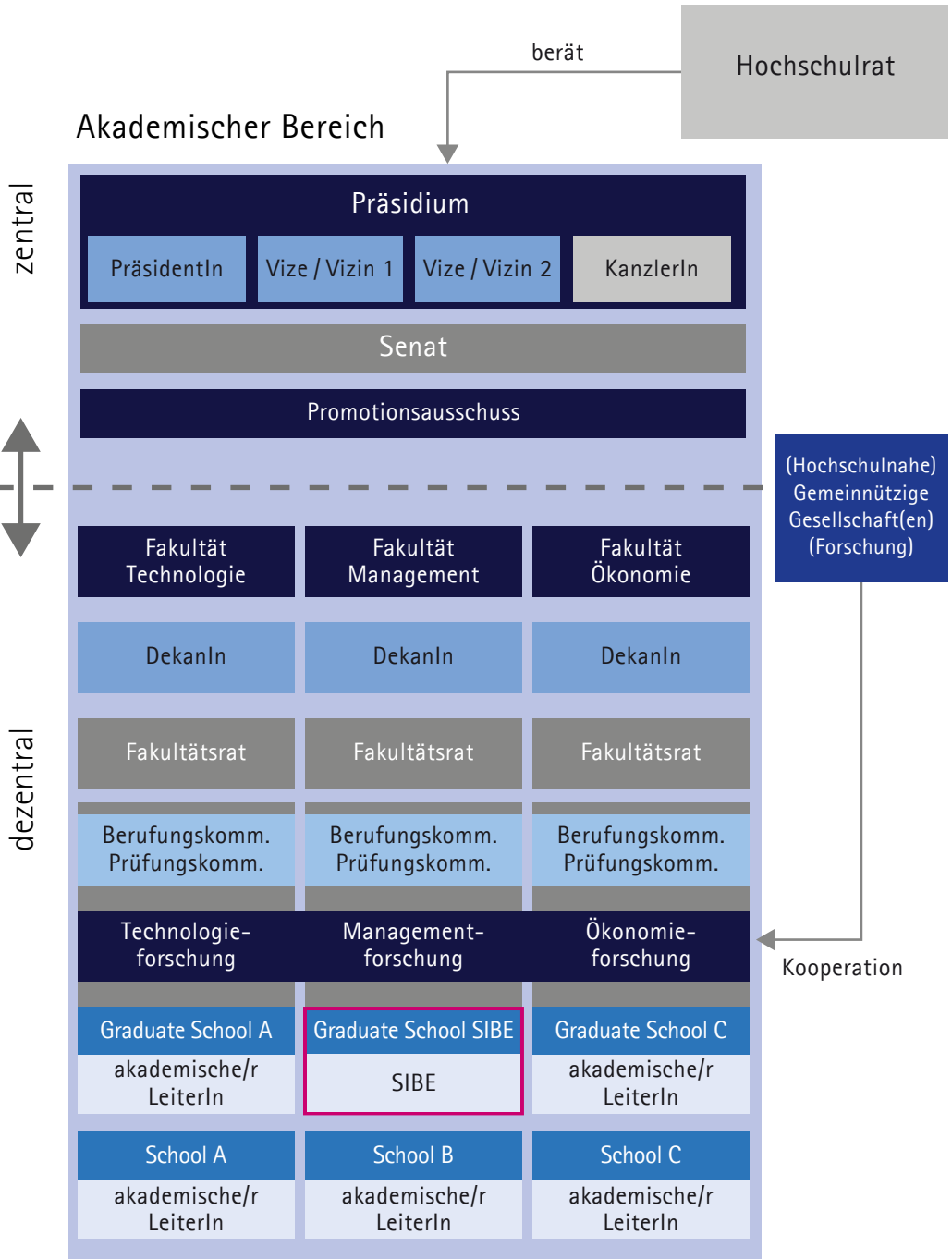
Unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung wird 1998 die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gegründet als eine staatlich anerkannte, private Hochschule. Was die Zahl der eingeschriebenen Studierenden betrifft, ist sie heute die zahlenmäßig größte private, wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht in Deutschland. Schwerpunktmäßig konzentriert sich die Arbeit der Hochschule auf die Bereiche Technologie, Management und Ökonomie. Seit 2003 besitzt die SHB den Status einer wissenschaftlichen Hochschule mit Promotionsrecht.¹⁰

Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gliedert sich in einen verwaltenden und einen akademischen Bereich. Der akademische Bereich gliedert sich seinerseits in die drei Fakultäten Technologie, Management und Ökonomie. Innerhalb der Fakultäten bestehen jeweils Schools und Graduate Schools, welche die direkte akademische Verantwortung in Lehre, Studium und Forschung tragen. Die Schools sind verantwortlich für die Durchführung von Bachelorstudiengängen; die Graduate Schools sind verantwortlich für die Durchführung von Masterstudiengängen. Die SIBE ist die Graduate School der Fakultät Management und verantwortlich für die Durchführung der Management-Masterstudiengänge der SHB.

⁹ Mehr zu diesem Studiengang bei Arnold, Feldbaum, Kisgen, Faix 2015.

¹⁰ Mehr zur Geschichte der Steinbeis-Hochschule und der Steinbeis-Stiftung bei Friedrichs 2008.





Neben der SIBE sind die weiteren wesentlichen Schools und Graduate Schools der SHB:

- ADG Business School,
- Steinbeis School of Management and Innovation (SMI),
- School of Management and Technology (SMT),
- Steinbeis Business Academy (SBA) und
- Steinbeis Technology-Group (STG).

2.6 UNSER GESCHÄFTSMODELL

Während in der traditionellen hochschulischen Ausbildung zwei Protagonisten – Hochschule und Student – miteinander agieren, vollzieht sich jedes Studium an der SIBE im Zusammenspiel dreier Protagonisten: Hochschule, Student und Unternehmen bzw. Organisation. Mit diesem Konzept steht die SIBE in der langen Tradition der dualen Bildung in Deutschland (vgl. im Folgenden Faix 2008; Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a; Kisgen 2010, 2012 und 2013).

Jeder SIBE-Student ist während seines gesamten Studiums parallel in einem Betrieb beschäftigt. Der jeweilige Betrieb bezahlt dem Studierenden in der Regel ein Gehalt und kommt in der Regel ebenso für die Kosten des Studiums auf.

Im Zentrum aller Studiengänge der SIBE steht ein innovatives Projekt, das durch den Studierenden während seines Studiums in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen bzw. einer Organisation realisiert wird. Der Fokus der Projekte ist dabei so vielfältig wie die Herausforderungen der Unternehmen: innovative Wachstumsstrategien, Kostenoptimierung, Restrukturierung, neue Führungssysteme, Erschließung neuer Absatz- oder Einkaufsmärkte, Entwicklung neuer Produkte, Optimierung von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen, Digitalisierung etc. Die Projektarbeit wird in den so genannten Projektstudienarbeiten sowie der abschließenden Thesis dokumentiert. Die wissenschaftliche Reflexion und schriftliche Ausarbeitung der Lösung und aktive Bewältigung eines unternehmerischen Problems bildet dabei in der Regel den Schwerpunkt bei den Leistungsnachweisen, die während des Studiums erbracht werden müssen.

Die Finanzierung des Studiums durch das Unternehmen wird dabei an der SIBE als „kostenneutral“ bezeichnet, d. h.: Der Anspruch und die Wirklichkeit der SIBE bei der Ausgestaltung der Studienprojekte besteht darin, dass die (monetären) Nutzenbeiträge, welche die Studierenden durch ihr Projekt und die Mitarbeit in den Partnerunternehmen erzielen, die Kosten leicht um ein Vielfaches übertreffen.

Die SIBE arbeitet aufs Engste mit dem Personaldienstleister SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources) zusammen (vgl. Rominger 2009) Die Aufgabe von SAPHIR ist hierbei vor allem, im Rahmen der Studiengänge der SIBE das jeweils richtige Unternehmen mit dem jeweils richtigen Studienbewerber zusammen zu bringen. SAPHIR akquiriert offene Stellenangebote für das Studium der SIBE bei Unternehmen, fertigt ein Besetzungsbild an, gleicht dieses mit vorhandenen Interessenten in der internen Bewerberdatenbank ab und/oder sucht gezielt extern nach Kandidaten. Um für Unternehmen die Komplexität des Rekrutierungsprozesses zu reduzieren, erhalten diese vorausgewählte Bewerbungsunterlagen von Kandidaten, die bereits ein Auswahlverfahren durchlaufen haben. Bei der nachfolgenden Auswahl eines geeigneten Kandidaten können sich Unternehmen auf die Ergebnisse von wissenschaftlich fundierten Testverfahren stützen. Um für Studienbewerber die Komplexität des Bewerbungsprozesses bei Unternehmen zu reduzieren, bietet SAPHIR ihnen Einzel- und Gruppenberatung, Karriereberatung und Coaching sowie v.a. die direkte Vermittlung an Unternehmen, die mit der SIBE im Rahmen des Studiums kooperieren.

2.7 UNSERE STUDIEN- UND PROMOTIONSPROGRAMME

	M.Sc. Master of Science in International Management	M.A. / MBA Master of Arts in General Management / Master of Business Administration	MBA Master of Business Administration	M.A. Master of Arts in General Management	LL.M. Master of Laws in International Business Law
KURZBESCHREIBUNG	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt kurze Blockseminare und Blended Learning-Einheiten	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt Blockseminare und Blended Learning-Einheiten	Berufsbegleitendes Studium mit Studienprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch	Berufsbegleitendes Studium mit Wissenschaftsprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch
ZIELGRUPPE	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-2 Jahren Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-5 Jahren Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und mind. 2 Jahre Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-5 Jahren Berufserfahrung	Absolventen mit abgeschlossenem Erststudium der Rechtswissenschaften oder mit rechtswissenschaftlichem Schwerpunkt
DAUER	24 Monate	24 Monate	24 Monate	24 Monate	16 Monate

Tabelle 1 | Studienprogramme der SIBE

	Dr. rer. oec. Doktor der Wirtschaftswissenschaften	DBA Doctor of Business Administration
KURZBESCHREIBUNG	<p>Berufsbegleitende Promotion mit Wissenschaftsprojekt</p> <p>Kurze Blockseminare und intensive wissenschaftliche Projektbetreuung</p>	<p>Berufsbegleitende Promotion mit Wissenschaftsprojekt</p> <p>Online-Seminare und intensive wissenschaftliche Projektbetreuung</p> <p>Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University (titelvergebende Universität)</p>
ZIELGRUPE	<p>Absolventen mit hervorragendem Hochschulabschluss auf Master-Niveau mit Schwerpunkt Management und Wirtschaftswissenschaften</p>	<p>Absolventen mit hervorragendem Hochschulabschluss auf Master-Niveau</p>
DAUER	<p>mind. 36 Monate</p>	<p>mind. 36 Monate</p>

Tabelle 2 | Promotionsprogramme der SIBE

3 UNSERE BILDUNGSPHILOSOPHIE

Ohne schöpferische, selbständig denkende und urteilende Persönlichkeiten ist eine Höherentwicklung der Gesellschaft ebenso wenig denkbar wie die Entwicklung der einzelnen Persönlichkeit ohne den Nährboden der Gemeinschaft.

Albert Einstein

3.1 UNSER BILDUNGSEIDEAL

Das Bildungsideal der SIBE ist das der selbstständigen, „schöpferischen Persönlichkeit“. Als schöpferische Persönlichkeiten bezeichnen wir all jene Menschen,

- die vor dem Hintergrund ihrer breiten und tiefen Bildung und ihrer großen Vernunft umsichtig und gewissenhaft die möglichen komplexen Folgen von Entscheidungen und Handlungen durchdenken;
- die ihre Handlungen als Ausdruck zutiefst persönlicher Stellungnahmen betrachten, die auf vernünftigen und guten Gründen beruhen;
- die die Bildung des eigenen menschlichen Wesens, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, lebenslang als eine Herausforderung und Freiheit verstehen und angehen;
- die das Wissen, die Kompetenz und auch die Kraft sowie den Mut haben, selbst Ziele zu formulieren und zu verwirklichen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, „keinen Trick 17“, kein sicheres Richtig oder Falsch gibt (vgl. Faix, Mergenthaler 2010 und 2014a, 2015; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018; Blumenthal et al. 2012 und 2017).

3.2 UNSERE BILDUNGSZIELE

Die SIBE will durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen das Bildungsziel tertiärer Bildung anstreben und erreichen können, das grundsätzlich für alle Fachrichtungen relevant ist: Die Befähigung der Studierenden zur selbständigen Wissensaneignung und zum wissenschaftlichen Arbeiten, um den Nutzen von Wissenschaft zu verstehen und/oder sich in wissenschaftliche Debatten einzubringen (vgl. Kisgen 2017).

Die SIBE will durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium weiterhin Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen jene Bildungsziele anstreben und erreichen können, welche die SIBE speziell mit einer Business Leadership Education für die Gruppe der Nachwuchs(führungs)kräfte verbindet:

- Die Befähigung der Studierenden mit Innovationen oder Innovationsprojekten zur Generierung von „InnovationsQualität“ (Faix, Mergenthaler, Ahlers, Auer 2014) beizutragen und damit nachhaltige/n Entwicklung und Nutzen für Individuen, Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft und Natur zu schaffen.
- Die Befähigung der Studierenden (persönliche, Unternehmens- und Innovations-) Ziele zu definieren und (die selbstgesetzten Ziele) zu erreichen (Faix, Mergenthaler 2014c und 2014d; Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).
- Die Befähigung der Studierenden, Persönlichkeit und Management/Business Leadership Kompetenzen zu entwickeln (Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).
- Die Befähigung der Studierenden (internationale) Netzwerke zu gestalten (Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).

Die SIBE will schließlich durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen folgende lebensumfassenden Bildungsziele anstreben und erreichen können (vgl. im Folgenden Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018):

- Die Bildung einer heuristischen und schöpferischen Denk- und Handlungsfähigkeit und damit auch zu einer ausgesprochenen Fähigkeit, Ideen nicht nur anzudenken, sondern auch umzusetzen.

- Die Bildung eines umfassenden Selbstbewusstseins und Selbstvertrauens sowie eines ausgesprochenen Strebens nach Selbstbestimmtheit und damit zu einer ausgesprochenen Fähigkeit und Freude an der Reichhaltigkeit einer vielgestaltigen Welt teilhaben zu können und zu wollen.

Neben diesen spezifischen Zielsetzungen, die für alle Bildungsangebote der SIBE gelten, werden speziell in den Master-Studiengängen der SIBE darüber hinaus folgende Ziele angestrebt, die dem Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)¹¹ sowie der Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin¹² entstammen.

Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen sieht vor, dass Absolventen der Master-Stufe u. a. über folgende Qualifikationen und Kompetenzen verfügen sollten:

- Absolventen verfügen über umfassendes, detailliertes und spezialisiertes Wissen auf dem neuesten Erkenntnisstand in einem wissenschaftlichen Fach oder über umfassendes berufliches Wissen in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld.
- Absolventen verfügen über spezialisierte fachliche oder konzeptionelle Fertigkeiten zur Lösung strategischer Probleme in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld.
- Absolventen können auch bei unvollständiger Information Alternativen abwägen. Sie können neue Ideen oder Verfahren entwickeln, anwenden und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Beurteilungsmaßstäbe bewerten.
- Absolventen können für neue anwendungs- oder forschungsorientierte Aufgaben Ziele unter Reflexion der möglichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen definieren, geeignete Mittel einsetzen und hierfür Wissen eigenständig erschließen.

11 Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. (DQR). Online verfügbar unter: http://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf, abgerufen am 16.8.2017.

12 Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin. Online verfügbar unter: <http://www.steinbeis.de/fileadmin/content/Experten/SHB/Ordnungen/94243-2015-02-25-RSO.pdf>, abgerufen am 14.8.2017.

Die Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin sieht vor, dass Absolventen der Master-Stufe über folgende Qualifikationen und Kompetenzen verfügen sollten:

- Das Master-Studium soll die in einem Erststudium erworbene Qualifikation der Studierenden
 - zukunftsorientiert, situativ und praxisbezogen ergänzen bzw. ausbauen
 - und die Studierenden auf interdisziplinäre Tätigkeiten in einem sich ständig verändernden globalen Umfeld vorbereiten.
- Die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden werden so vermittelt, dass die Studierenden befähigt sind
 - zu disziplinübergreifender wissenschaftlicher, selbstorganisierter problem-lösungsorientierter Arbeit und zu verantwortungsbewusstem wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Handeln und zur Wahrnehmung entsprechender Leitungsaufgaben in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat.

3.3 UNSER BILDUNGSVERSTÄNDNIS

Ein Studium, das ist in seiner ursprünglichen, lateinischen Bedeutung ein eifriges Streben. Das Ziel dieses Strebens ist nach der humanistischen Auffassung von Wilhelm von Humboldt dies: Der Mensch solle sich an soviel Welt abarbeiten und in seine eigene Menschlichkeit umwandeln, wie er es in diesem Leben vermag. Zwei Prinzipien sind es, die ein humanistisch zu nennendes Studium ausmachen: Das erste Prinzip – das Abarbeiten an der Welt – impliziert, dass der Mensch danach streben solle, auch unterschiedlichste Erfahrung an, durch und mit der Welt zu machen. Das zweite Prinzip – das Umwandeln in die eigene Menschlichkeit – besteht darin, dass das Ergebnis dieses Abarbeitens an der Welt nicht alleine in einem Zuwachs und Verändern der Wissensbestände über die Welt bestehen dürfe. Vielmehr geht es darum, dass auch die Tiefenschichten der eigenen Mensch-

lichkeit – z. B. Kompetenzen, Identität, Werte – vom Wandlungsprozess erfasst werden sollen, der Mensch in der Erfahrung an, durch und mit der Welt sich also ganzheitlich bildet.

Dies alles tut der Lernende, indem er sich aktiv der Welt zuwendet, indem er sich unter Einbringung seines gesamten Wesens in die Welt zugleich erprobt, erkennt und formt. Unsere Aufgabe als Bildungsinstitution sehen wir daher darin, Menschen die Rahmenbedingungen zu bieten, unter denen allgemein eine Bildung der Persönlichkeit und speziell die Bildung (zu) einer selbstbestimmten schöpferischen Persönlichkeit möglich sind (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Persönlichkeit“ in einem pragmatischen Sinne auf zweierlei Weisen verwendet: Persönlichkeit drückt einerseits ein Haben und andererseits ein Sein aus:

- Das Haben drückt sich z. B. darin aus, dass man an seiner Persönlichkeit arbeiten, dass man sie entwickeln soll; das Haben drückt sich auch darin aus, dass z. B. etwas Ausdruck oder Ausfluss der Persönlichkeit ist. Persönlichkeit erscheint hier als ein zutiefst zu einem Menschen gehörender Besitz, den der Mensch einerseits (um)gestalten kann und das zum anderen die Grundlage für seine Verhaltens- oder Interaktionsweisen ist.
- Persönlichkeit als ein Sein drückt sich aus in solchen Phrasen wie er/sie ist eine große Persönlichkeit, er/sie ist eine namhafte Persönlichkeit aus Sport/Politik/Wirtschaft/Gesellschaft/Kultur etc. Persönlichkeit steht in diesem Fall für einen Menschen, der in der Gesellschaft eine besondere Rolle spielt. Anders gesagt, steht das Sein einer Persönlichkeit für das Ergebnis eines komplexen sozialen Prozesses, bei dem eine Gemeinschaft den Rang/die Bedeutung/den Einfluss etc. eines Subjekts auf die Gemeinschaft bewertet.

Dieser Definition folgend bezeichnet Persönlichkeit nach unserem pragmatischen Verständnis sowohl ein Persönlichkeit-Haben wie auch ein Persönlichkeit-Sein (Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).



6 | Bildungsverständnis der SIBE: Humanistische Tradition verwoben mit Erkenntnissen (Faix, Kisgen, Shah, Faix 2018)

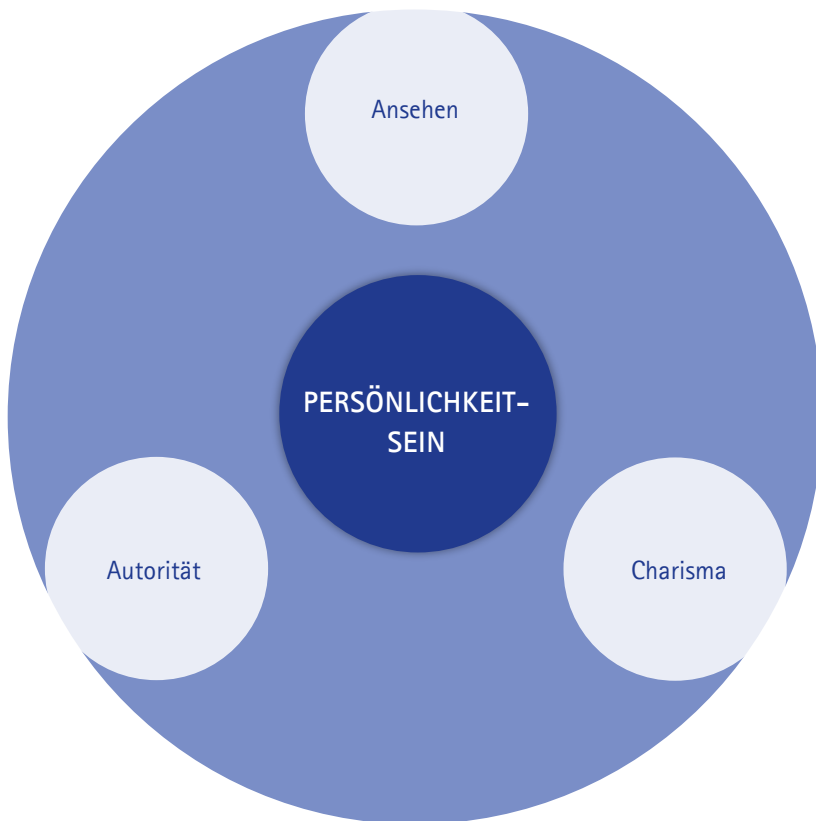
Das Haben einer Persönlichkeit steht für das Innehaben jener Gesamtheit von Elementen, welche einem Menschen eine einmalige und charakteristische Individualität verleiht. Dieses Haben besteht nach unserer Auffassung aus einer zutiefst individuellen Gesamtheit folgender Elemente:



7 | Persönlichkeit als Persönlichkeit-Haben
(Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

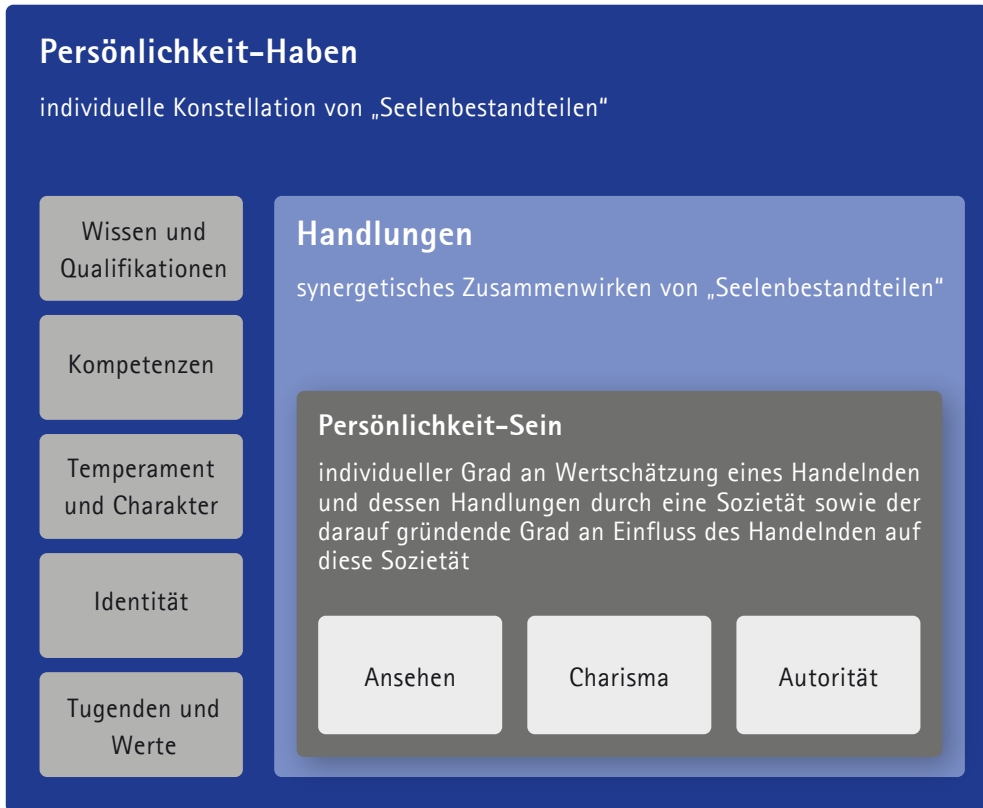
Das Zusammenwirken all dieser Elemente zeigt sich in unseren Handlungen, zeigt sich also darin, was wir tun, dulden oder unterlassen. Dass und wie wir handeln, führt wiederum dazu, dass wir von anderen in einer bestimmten Weise gesehen werden. Dieser soziale Wertungsprozess ist schließlich aufs Engste mit dem verbunden, was wir als Persönlichkeit-Sein bezeichnen. Denn es sind unsere Handlungen, die dazu führen, was der Andere in uns sieht, ob und was für eine Persönlichkeit wir in den Augen des Anderen sind.

Ein Mensch, der eine Persönlichkeit ist, besitzt aus Sicht eines Anderen dabei vor allem Folgendes:



8 | Persönlichkeit als Persönlichkeit-Sein
(Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

In der folgenden Darstellung wird unser Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein zusammengefasst.



9 | Das Persönlichkeits-Modell der SIBE
(Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

Das Modell von Haben und Sein einer Persönlichkeit liefert einen Ansatz, wie und warum jemand eine bedeutsame, ja eine Führungsrolle in einer Sozietät einnimmt. Wir betonen bei diesem Konzept den Aspekt des „Nutzenbeitrags für die Gemeinschaft“ ungemein stark. Mitunter wird man uns vorwerfen, dass Bildung zunächst und alleine doch dazu dienen soll, sich selbst zu entfalten. Dem würden wir zustimmen, doch gleichsam entgegenhalten, dass – mit einigen Ausnahmen freilich – kein Mensch eine Insel sein will und auch nicht sein kann. Wir sind gruppenfixierte Individuen, absolut auf Gemeinschaften und Gesellschaften orientiert. Und es liegt in unserer Natur, zum Bestand und zur Entwicklung der Gruppe durch eigene Nutzenbeiträge beizutragen. Und noch einmal ganz überspitzt ausgedrückt: Natürlich soll und muss Bildung dazu zunächst und vor allem dazu beitragen, dass ein Individuum sein Persönlichkeitspotenzial entfaltet. Doch Bildung kann und darf sich nicht nur – und wir betonen: nicht nur! – auf Eskapismus beschränken. So schön

und erregend ein temporärer Aufenthalt im Elfenbeinturm auch ist, so wundervoll und ausfüllend ein wenig Egozentrismus hier und da auch ist: Wahre und volle Erfüllung findet der Mensch nach unserer Ansicht erst, wenn er mit dem, was er weiß, kann und ist aus eigenem Antrieb und aufgrund eigener Entscheidungen einem Anderen einen Dienst erweist. Die Lehren von Jesus, Konfuzius, Mohammed und Buddha über Nächstenliebe, die Erkenntnisse von Aristoteles, Platon und vieler ihrer Nachfolger über das höchste Gute, Wahre und Schöne, welches in der Gemeinschaft liegt, können nach unserer Ansicht mit einer solchen von den Kant'schen Imperativen inspirierten goldenen Regel zusammengefasst werden: Die letzte Bestimmung des Menschseins besteht darin, ein Leben zu führen, in dem man weder sich selbst noch andere als Mittel, sondern immer schon als Zweck ansieht und durch sein tätiges Wirken dazu beiträgt, dass in einer Gemeinschaft Werte geschaffen werden (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017).

Vor dem Hintergrund des Konzepts vom Haben und Sein einer Persönlichkeit ist Bildung stets als lebenslange Bildung der gesamten Persönlichkeit zu verstehen, als Allgemeinbildung des ganzen Menschen über seine gesamte Lebensspanne hinweg. Erst und nur als Bildung der Persönlichkeit wird Bildung zu einer wahrlich humanen und „humanistischen“ Bildung (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).

3.4 UNSERE BILDUNGSPRINZIPIEN

Auf dem Bildungsideal, den Bildungszielen und dem Verständnis von Bildung gründen die folgenden Bildungsprinzipien (vgl. im Folgenden Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018).

1. Das Lehren und Lernen an der SIBE gründet in dem Bewusstsein, dass Bildung stets „Selbst-Bildung“ ist: Bildung kann nie von außen an den Lernenden herangetragen, sondern lediglich befördert werden. Gutes Lehren bedeutet daher, dass Lernende in ihrem Lernprozess angeregt und unterstützt werden sollen, um ihre Bildung und ihr Projekt erfolgreich abzuschließen sowie ihre Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Gutes Lernen bedeutet, Lernen als einen durch und durch aktiven Prozess zu erkennen und umzusetzen.
2. Das Lehren und Lernen ist transferorientiert: Die Bildungsangebote an der SIBE sind nach dem Projekt-Kompetenz-Prinzip ausgestaltet. Die Transferprojekte bilden mögliche Spezialisierungsrichtungen innerhalb eines Bildungsangebots und stellen daher sicher, dass über die gesamte Bildungsdauer die individuellen Interessen und Ziele des Lernenden konsequent verfolgt und gefördert werden. Vor allem aber bilden die Projekte jene integralen Transferinstrumen-

te zwischen Theorie und Praxis und Lehren und Lernen: Die Projekte stellen während der Bildungsdauer sicher, dass Lernende wissenschaftlich fundiertes Wissen in Handlungen innerhalb einer ganz spezifischen unternehmerischen Umwelt transferieren. In der Verwirklichung wird Wissen einerseits konkret und damit begreifbar. Und es ist andererseits genau dieses aktive Momentum des Transferierens und des begleitenden und/oder nachfolgenden Reflektierens, durch welches schließlich auch tiefere Schichten der Persönlichkeit und hier vor allem Kompetenzen entwickelt werden.

3. Das Lehren und Lernen gründet auf dem Prinzip des forschenden Lernens: Grundsatz ist der Gedanke der Einheit von Forschung und Lehre in Form eines lernenden Forschens und eines forschenden Lernens. Dies bedeutet, dass Lernende sich den Lernstoff auch und vor allem durch selbstorganisiertes Erforschen und Erkunden erarbeiten und diesen Forschungsprozess als bildende Erfahrung erleben. Dabei beschränkt sich Lernen beim forschenden Lernen nicht auf das Aufnehmen und Abspeichern eines wissenschaftlich gesicherten Wissensvorrates. Vielmehr geht es um die Verinnerlichung einer wissenschaftlich-kritischen Haltung.

3.5 UNSER BILDUNGSKONZEPT

3.5.1 UNSER PROJEKT-KOMPETENZ-STUDIUM (PKS)

Das Bildungskonzept der SIBE gründet auf dem Prinzip des so genannten Projekt-Kompetenz-Studiums (PKS) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Die zentralen Merkmale des PKS sind diese (vgl. im Folgenden Faix 2008; Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a und 2015; Kissen 2010, 2012 und 2013):

1. Alle Studiengänge der SHB sind dual, d. h. berufsintegriert oder berufsbegleitend und werden in Kooperation mit einem Bildungspartner (Unternehmen, Organisation, Verband etc.) durchgeführt. Dies hat zum einen diese formalen Konsequenzen:
 - Die SHB kooperiert im Rahmen des Studiums mit einem Bildungspartner (Unternehmen, Organisation, Verband etc.) als systematisches Element für Lernerfahrungen.
 - Beim Bildungspartner der SHB wird im Rahmen von Arbeitsprozessen gelernt.
 - Der Lernende und der Bildungspartner der SHB sind vertraglich gebunden (Arbeits- / Studienvertrag).
 - Es besteht eine Kooperationsvereinbarung (Vertrag) zwischen dem Bildungspartner der SHB und der SIBE.

Neben diesen eher formalen Elementen ist es jedoch v.a. der Aspekt der Dualität, durch welche die Grundkonzeption und Idee der Berufsintegration der Bildung vollständig erfasst werden kann, d. h.:

- Im Zentrum aller SHB-Studiengänge steht ein authentisches, reales Projekt aus der Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation, das durch den Studierenden während seines Studiums durchdacht, geplant und umgesetzt wird.
 - Die Berufspraxis beim Bildungspartner der SHB ist formal wie curricular systematisch verzahnt mit den Bildungsangeboten der SHB, d. h. das Theorie- und das Praxislernen sind bei einem Studium an der SHB planvoll miteinander verwoben.
 - Zwischen den Bildungspartnern der SHB und der SHB findet eine Kooperation statt, die eine von allen Partnern getragene Betreuung der Lernenden umfasst.
2. Der Fokus eines Studiums an der SHB liegt darauf, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen und damit im wahrsten Sinne „begreifbar“ zu machen. Der Wissenstransfer rückt hierdurch als Lernerfahrung in den Mittelpunkt des Bildungsprozesses. Diese Lernerfahrung, wenn das Wissen im wahrsten Sinne „handgreiflich“ wird, wenn es einem wirklich auf den Leib rückt, soll zur Folge haben, dass Wissen nachhaltig erinnert und tiefer verstanden wird.
 3. Die Transferprojekte innerhalb eines Studiums an der SHB dienen den Lernenden dazu, einen individuellen Schwerpunkt bei ihrer Bildung zu setzen. Einen Expertenstatus erwerben die Lernenden in und durch die selbstorganisierte Bearbeitung und Reflexion ihres Transferprojekts.

3.5.2 UNSER EXPERIENCE BASED CURRICULUM (EBC)

Unser Bildungsideal ist die „schöpferische Persönlichkeit“: Eine schöpferische Persönlichkeit ist ein Mensch, der Ideen und Wissen Wirklichkeit werden lässt. Bildung wird so zu einem zutiefst aktiven, vom Lernenden getragenen und selbst vollzogenen Prozess. Der Lernende wird vom Lehrenden nicht entwickelt oder gebildet, er entwickelt und bildet sich selbst durch die Verwirklichung von Wissen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Aneignung und Verinnerlichung von Wissen; dies gilt auch und vor allem für die personale Entwicklung, für die Selbstentwicklung und Selbstbildung aller Elemente der Persönlichkeit. In der Verwirklichung wird Wissen einerseits konkret und damit besser begreifbar. Andererseits wird dieses Wissen erst und nur durch den konkreten Transfer u. a. zu einem Können, zu einer Kompetenz (vgl. hierzu und im Folgenden Faix, Kisgen, Mergenthaler, 2018).

Damit die Bildungsangebote der SIBE dem Bildungsideal der „schöpferischen Persönlichkeit“ gerecht werden können, sind sämtliche Studiengänge der SIBE nach dem Prinzip des Experience Based Curriculum (EBC) konzipiert, einer besonderen Ausgestaltung des an der Steinbeis-Hochschule angewandten „Projekt-Kompetenz-Studiums“.

3.5.2.1 DIE THEORIE UNSERES EBC

Durch das EBC wird hochschulische Bildung auf eine besondere Weise sowohl strukturell als auch prozessual ausgestaltet.

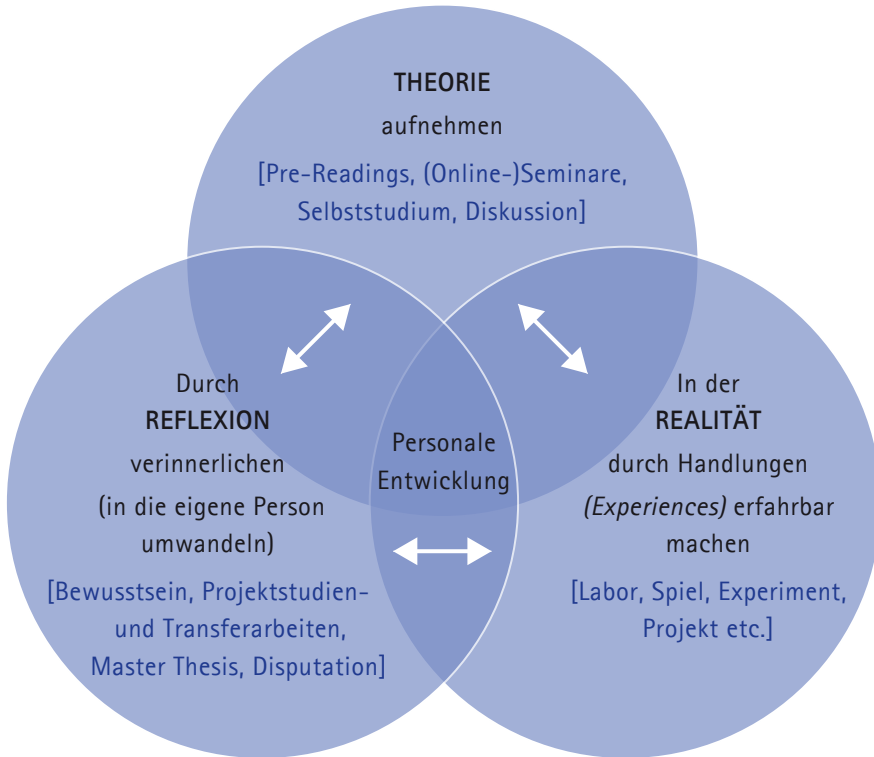
Die Struktur des EBC der SIBE

Die besondere Struktur hochschulischer Bildung im EBC: Im engeren Sinne würde sich ein Studium vor allem auf das Element „Theorie“ beschränken, d. h. auf die Gesamtheit der Wissensvermittlung während des Studiums (Seminare, Selbstlernphasen). Die Struktur des Experience Based Curriculums (EBC) zeichnet sich hingegen durch den Einbezug dreier gleichwertiger Elemente aus: **Theorie**, **Realität** und **Reflexion**. „Realität“ bedeutet, dass Studierenden durch das „real-world“-Projekt ein weiterer maßgeblicher Lernort bereitgestellt wird. Dieser Lernort „Realität“ ist maßgeblich davon geprägt, dass der Studierende unter realen Bedingungen handelt, um sein in Seminaren oder Selbstlernphasen erworbenes Wissen Wirklichkeit werden zu lassen. „Reflexion“ bedeutet, dass Studierenden Möglichkeiten eingeräumt werden, über die Gründe, Ziele, Pläne, Ergebnisse, Konsequenzen und Grenzen ihrer Handlungen in der Realität nachzudenken.

Diese besondere Struktur des Experience Based Curriculums soll im Folgenden anhand jener drei wesentlichen Entwicklungsvorhaben skizziert werden, die im Rahmen eines Studiums an der SIBE von Studierenden bearbeitet und reflektiert werden:

1. die Entwicklung eines Unternehmensprojekts,
2. die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit insbesondere der eigenen Kompetenzen und
3. die Entwicklung der eigenen Karriere.

Dabei sei ausdrücklich vermerkt, dass diese drei Entwicklungsvorhaben zutiefst einander bedingen und beeinflussen. Anders gesagt, handelt es sich bei diesen drei Entwicklungsvorhaben nicht um drei voneinander getrennte, sondern um drei aufs Engste miteinander verschränkte Vorhaben.



10 | Die Struktur des Experience Based Curriculums (EBC): Ein Dreiklang aus Theorie, Realität und Reflexion (Faix 1995; Faix, Mergenthaler & Kisgen, 2017)

Das Entwicklungsvorhaben „Unternehmensprojekt“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich zunächst theoretische Lerninhalte (Methoden, Modelle und Erkenntnisse) über sein Unternehmensprojekt im Speziellen und die unternehmerische Realität im Allgemeinen. 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf sein reales und authentisches Unternehmensprojekt. Dies tut der Studierende einerseits, indem er die unternehmerische Wirklichkeit vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle und Erkenntnisse analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Projektziele, Handlungspläne entwirft und umsetzt. 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert einerseits im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten über das eigene wissenschaftliche Vorgehen sowie über mögliche Beiträge für den wissenschaftlichen Diskurs. Andererseits reflektiert der Studierende im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeiten auch über die eigenen Handlungspläne, die konkreten Handlungen und die sich ergebenden unternehmerischen Konsequenzen des eigenen Handelns.

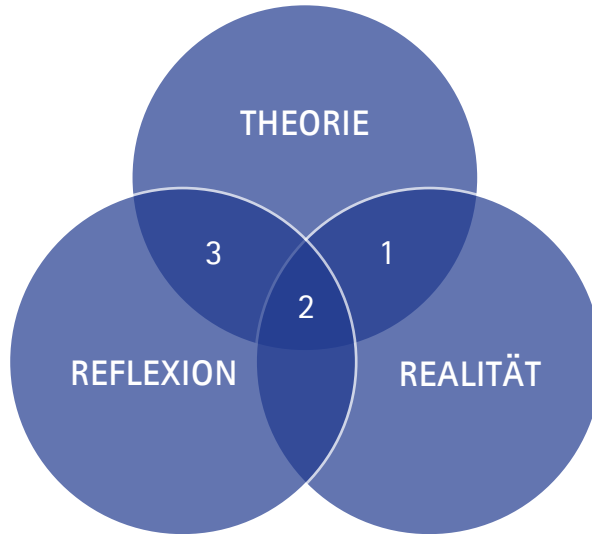
Das Entwicklungsvorhaben „die eigene Persönlichkeit“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich einerseits zunächst theoretische Lerninhalte (Methoden, Modelle, Erkenntnisse) über die Themen „Persönlichkeit“, „Kompetenz“ und „personale Entwicklung“. Andererseits erarbeitet sich der Studierende im Rahmen des so genannten „SKE-Centers“ der SIBE systematisch ein umfassendes Bild seiner eigenen Kompetenzen. 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf seine eigene Persönlichkeit und seine eigene personale Entwicklung. Dies tut der Studierende einerseits, indem er seine eigene Persönlichkeit und hier insbesondere die eigenen Kompetenzen, beispielsweise im Kontext seines Unternehmensprojekts und vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle, Erkenntnisse und der Ergebnisse des SKE-Centers, analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Pläne für die eigene personale Entwicklung entwirft und umsetzt (z. B. im Rahmen des Unternehmensprojekts). 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten über die eigenen Pläne der personalen Entwicklung, die konkret gemachten Schritte dieser Entwicklung und die sich ergebenden praktischen Konsequenzen der eigenen personalen Entwicklung.

Das Entwicklungsvorhaben „die eigene Karriere“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich zunächst theoretische Lerninhalte über die Themen „Karriere“ und „Karriereentwicklung“ (Methoden, Modelle, wissenschaftliche Erkenntnisse). 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf seine eigene berufliche Biografie und seine eigene Vorstellung dessen, was für ihn „Karriere“ bedeutet. Dies tut der Studierende einerseits, indem er seine eigene berufliche Biografie einschließlich der aktuellen Position innerhalb des Unternehmensprojekts vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle und Erkenntnisse analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Pläne für die eigene berufliche Entwicklung entwirft und umsetzt. 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten auch über die eigenen Pläne der beruflichen Entwicklung, die konkret gemachten Schritte dieser Entwicklung und die sich ergebenden praktischen Konsequenzen der eigenen beruflichen Entwicklung.

Der Prozess des EBC der SIBE

Der besondere Prozess hochschulischer Bildung durch das EBC: Der Prozess des EBC zeichnet sich dadurch aus, dass Studierende während des gesamten Studiums einen Transfer erbringen müssen zwischen diesen drei Elementen Theorie, Realität

und Reflexion. Dieser Transfer wird durch die Schnittmengen der drei Kreise in der obigen Abbildung versinnbildlicht:



11 | Der Prozess des Experience Based Curriculums (EBC): Der Transfer zwischen den Elementen Theorie, Realität und Reflexion (Faix 1995; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

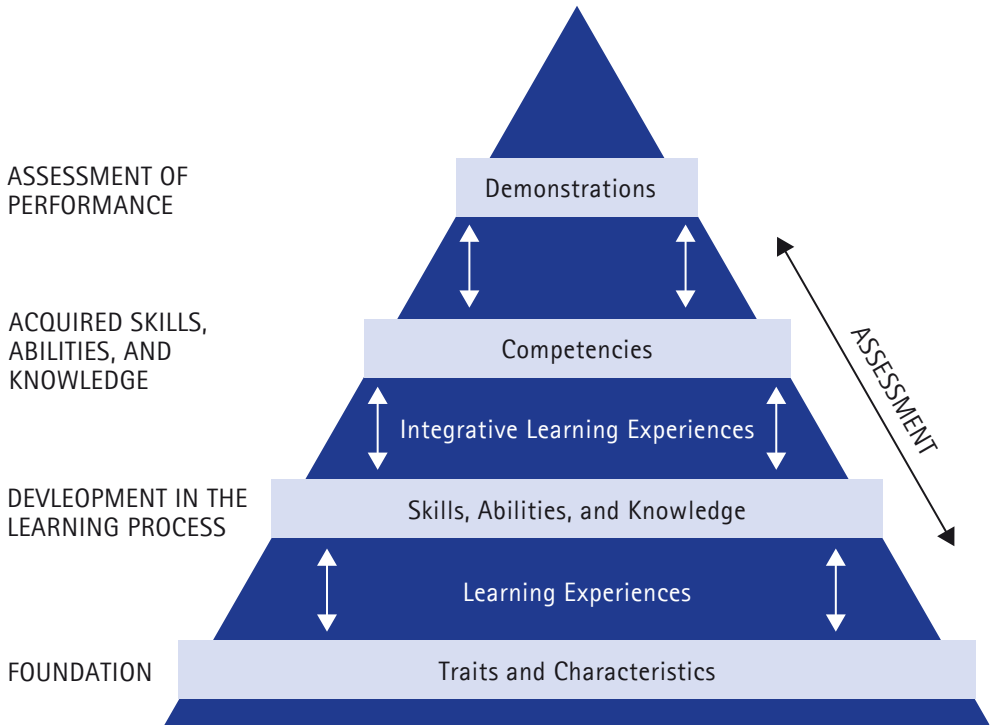
Schnittmenge 1 – der Transfer zwischen Theorie und Realität: Dieser Transfer wird von der SIBE durch die besondere inhaltliche als auch formale Integration des „real-world“-Projekts in das Studium gewährleistet. Zu einer hochschulischen Bildung gehört natürlich und originär, sich grundlegende und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse sowie eine wissenschaftlich-kritische Denkhaltung anzueignen. Die Verinnerlichung dieser Inhalte und dieses Denkens vollzieht sich bei einem Studium an der SIBE jedoch nicht alleine im geschützten Raum von Seminaren und wissenschaftlichen Arbeiten. Vielmehr sollen wissenschaftliche Inhalte und wissenschaftliches Denken unter „realen Laborbedingungen“ in der unternehmerischen Realität um- und eingesetzt werden. Studierende beschäftigen sich hierzu während der gesamten Dauer ihres Studiums an der SIBE unter vorgegebenen Bedingungen (Zeit, Personen etc.) vollständig, planvoll, zielgerichtet, interdisziplinär und selbstständig mit einem relevanten, authentischen Problem aus der Unternehmenswelt, einer „echten“ unternehmerischen Herausforderung.

Schnittmenge 2 – der Transfer zwischen Realität und Reflexion: Dieser Transfer wird in mehreren wissenschaftlichen Arbeiten dokumentiert. Diese stellen die zentralen transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen des Master-Stu-

diums der SIBE dar. Diese übertreffen sogar die hohen Anforderungen des U.S. Department of Education an transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen (siehe Abb. 12). Denn es geht in den transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen der SIBE nicht nur darum, Kompetenzen zu demonstrieren und in Performanz umzusetzen; vielmehr geht es darum, die eigenen Kompetenzen und die eigene Performanz auch kritisch zu reflektieren. Im Mittelpunkt dieser wissenschaftlichen Arbeiten steht einerseits das Unternehmensprojekt: Der Studierende reflektiert in diesen Arbeiten kritisch über die Gründe, Ziele, Pläne, Konsequenzen und Grenzen seines eigenen Handelns in der Wirklichkeit. Er überlegt auf der Grundlage seines erworbenen wissenschaftlichen Wissens, warum und wozu, wie und was er konkret in die Tat umgesetzt hat, welche Konsequenzen dies hat, welche Alternativen möglich gewesen wären und welche Limitationen seinem Handeln gesetzt waren. Im Mittelpunkt der zentralen Prüfungsleistungen des Master-Studiums der SIBE steht andererseits der Studierende selbst, seine Persönlichkeit und insbesondere seine Kompetenzen: Der Studierende reflektiert in diesen wissenschaftlichen Arbeiten über sein eigenes Wissen, Können und Wollen, über seine eigenen inneren Ressourcen, Motive und Zwecke seines Handelns. Zu einer solchen Reflexion gehört ebenso, dass man erst und nur durch die konkrete Erfahrung des Management-Alltags sich darüber bewusst wird, ob dies für einen selbst wirklich der richtige Weg ist, ob eine solche Karriere den eigenen Bedürfnissen und Zielen entspricht.¹³

Schnittmenge 3 – der Transfer zwischen Theorie und Reflexion: Dieser Transfer wird wesentlich gefördert durch die Seminare zu den Themen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Führung. Im klassischen Sinne dient ein Studium dazu, sich neues Wissen zu erschließen. Wissen zu haben, reicht jedoch nicht aus, um beruflich erfolgreich zu sein. Studierende müssen auch und vor allem die Fähigkeit entwickeln, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen, d. h. in komplexen, nicht-routinierten Situationen auch tatsächlich handeln zu können. Daher sollen Studierende systematisch und vor dem Hintergrund einer profunden theoretischen Grundlage über ihre Persönlichkeit und speziell über ihre Kompetenzen nachdenken. Die Reflexion über die eigene personale Entwicklung wird durch die SIBE systematisch unterstützt durch mehrere Verfahren zur Einschätzung der eigenen Kompetenzen (siehe dazu weiter unten).

13 Ein Studium an der SIBE bietet somit auch eine Orientierung für die mittelfristigen Karriereziele und -pläne. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zweierlei: 1. Der Lernende soll diese Karriereziele für sich selbst entwickeln; 2. in diesen Karrierezielen soll sich widerspiegeln, wie und an welcher Stelle der Lernende glaubt, für eine Gemeinschaft (Organisation, Unternehmen, Gesellschaft) den größten Nutzenbeitrag leisten zu können. Denn nur dort, wo der Lernende sich selbst als wirksam, als wirkungsvoll empfindet und es auch tatsächlich ist, kann er auch wirklich und nachhaltig erfolgreich und auch glücklich sein.



12 | Anforderungen des U.S. Department of Education an transfer- und performanzorientierte Prüfungsleistungen¹⁴

Das EBC der SIBE und die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit

Das synergetische Zusammenwirken aller drei Elemente des EBC – Theorie, Reflexion und Realität – ermöglicht schließlich eine ganzheitliche Bildung zum Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit:

Die Entwicklung des Habens einer schöpferischen Persönlichkeit vollzieht sich idealtypisch folgendermaßen:

- Wissen und Qualifikation: Durch das Curriculum lernt der Studierende die interdisziplinären Aspekte einer Unternehmung kennen. Durch den Kontakt mit Studierenden, die einen anderen akademischen und/oder kulturellen Hintergrund

¹⁴ Vorhees, R. A. (2001): Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. In Vorhees, R. A. (Hrsg.): Measuring What Matters. Competency-Based Learning Models in Higher Education. San Francisco, S. 5-13, hier S. 9.

haben, baut der Studierende sein allgemeines und interkulturelles Wissen aus.

- **Kompetenzen:** Auf der Grundlage des im Studium vermittelten Wissens realisiert der Studierende ein Innovationsprojekt, d. h. er sieht sich einer herausfordernden, noch nie dagewesenen unternehmerischen Problemstellung gegenüber, an der er sich abarbeiten und seine Kompetenzen entwickeln kann. Sowohl das „Abarbeiten“ als auch die Kompetenzentwicklung werden systematisch und wissenschaftlich begleitet, d. h.: Der Studierende wird im Rahmen seines Studiums durch verschiedenste Mechanismen zu einer ständigen Auseinandersetzung mit sich selbst und schließlich Demonstration seiner selbst angeregt, sei es durch die Dokumentation und Verteidigung seiner Projektperformanz in Hochschule und Unternehmen, sei es durch die Kompetenzmessverfahren. Dem Studierenden werden durch das Feedback auf sein konkretes Tun, seine Projektarbeit (z. B. durch die so genannten Projektstudienarbeiten und Mitarbeitergespräche mit dem Business Mentor) sowie durch die Kompetenzeinschätzungen auf zweifache Weise objektivierte Informationen zur Verfügung gestellt, wie seine Kompetenzentwicklung verläuft und wo eventuell noch Entwicklungsbedarf besteht.
- **Temperament und Charakter:** Durch die ambitionierten Ziele, welche den „real-world“-Projekten eines Studiums an der SIBE eigen sind, muss der Studierende seine Komfortzone verlassen. Der menschliche Charakter ist relativ resistent, untätig, träge gegenüber Veränderungen. Erst Momente großer emotionaler Betroffenheit vermag den Charakter eines Menschen aufzuschrecken und ihn in Bewegung zu bringen.
- **Identität:** Durch das regelmäßige Feedback der Kommilitonen, Vorgesetzten und Dozenten in Bezug auf die personale Entwicklung und den Verlauf des Projekts, wird die Selbstreflexion des Studierenden unterstützt und Selbst-Bewusst-Sein entwickelt. Der Studierende muss sein Projekt im Unternehmen wie auch vor den Kommilitonen regelmäßig verteidigen und übt so, sich und seine Arbeit zu präsentieren. Zudem muss er zur erfolgreichen Umsetzung seines Projektes seine Ziele verschiedensten Anspruchs- und Zielgruppen verkaufen. Dies macht ihn letztendlich mündig. Verantwortungs-Bewusst-Sein wird durch die Arbeit in Gruppen und Teams im Unternehmen wie im Studium unterstützt. Der Studierende muss neben seinen eigenen Zielen auch die der Gruppe bzw. die des Teams, des Kollegen, Vorgesetzten und Dozenten bedenken.
- **Tugenden und Werte:** Studierende setzen sich im Rahmen ihres Studiums mit authentischen und realen Transferprojekten auseinander. Diese zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass in solchen Projekten ein Ziel formuliert, über Wege zum Ziel entschieden und demgemäß gehandelt werden muss, ohne dass

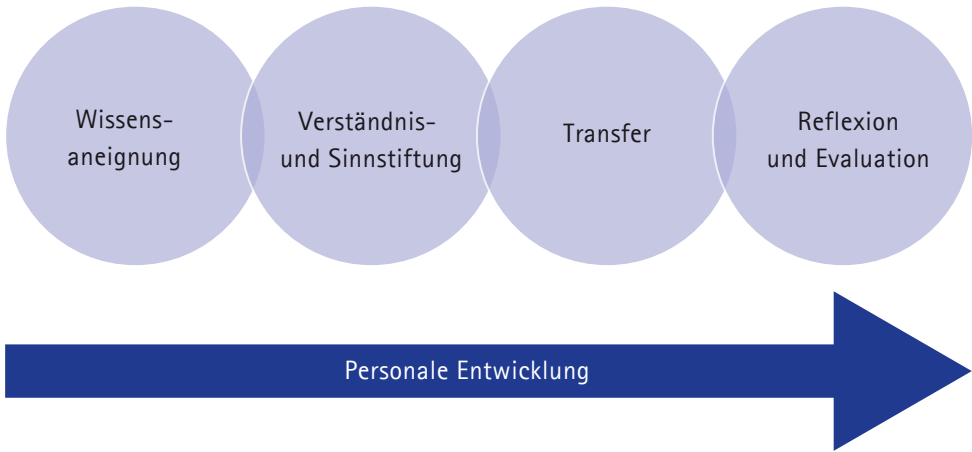
auf Matrizen, Standards, einen „Trick 17“ oder ein sicheres Richtig und Falsch zurückgegriffen werden kann. Durch die praktische, theoretische und reflexive Auseinandersetzung mit solchen authentischen, realen und ergebnisoffenen Herausforderungen entwickeln die Studierenden einerseits die Tugenden Verlässlichkeit, Besonnenheit und Achtsamkeit: Sie lernen, vertrauensvoll und wahrhaftig sowie umsichtig, bedachtsam und weitblickend sowie sorgfältig und sorgsam zu urteilen, zu entscheiden und zu handeln. Durch die praktische, theoretische und reflexive Auseinandersetzung mit solchen authentischen und realen Herausforderungen entwickeln die Studierenden andererseits die Werte Toleranz, Nachhaltigkeit und Respekt: Die Studierenden entwickeln Toleranz, denn in Situationen, in denen keine gesicherten Antworten vorliegen, können Menschen nicht gemäß (allgemein) geltender Regeln und Normen handeln, sondern nur vor dem Hintergrund von zutiefst subjektiven und daher mitunter sehr unterschiedlichen Vorstellungen des Erwünschten. Die Studierenden entwickeln ein Gefühl für Nachhaltigkeit, denn sie werden im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Arbeiten damit konfrontiert über die sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen Wirkungen ihrer Ziele, Entscheidungen und Handlungen nachzudenken. Und die Studierenden entwickeln durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen Respekt vor der Vielfalt und Reichhaltigkeit menschlichen Denkens und Seins.

Die Entwicklung des Seins einer schöpferischen Persönlichkeit vollzieht sich idealtypisch folgendermaßen:

- Ansehen: Der Studierende muss den Nutzenbeitrag seines Projekts für das Unternehmen deutlich machen und sich somit Ansehen verschaffen.
- Charisma: Der Studierende muss im Unternehmen mit Überzeugung für das eigene Projekt werben und dabei Charisma beweisen.
- Autorität: Indem der Studierende erfolgreich ein ambitioniertes „real-world“-Projekt umsetzt, liefert er seiner Gemeinschaft (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden etc.) einen nachhaltigen Nutzenbeitrag. Hierdurch gewinnt er auf „natürlichem“ Wege an Autorität.

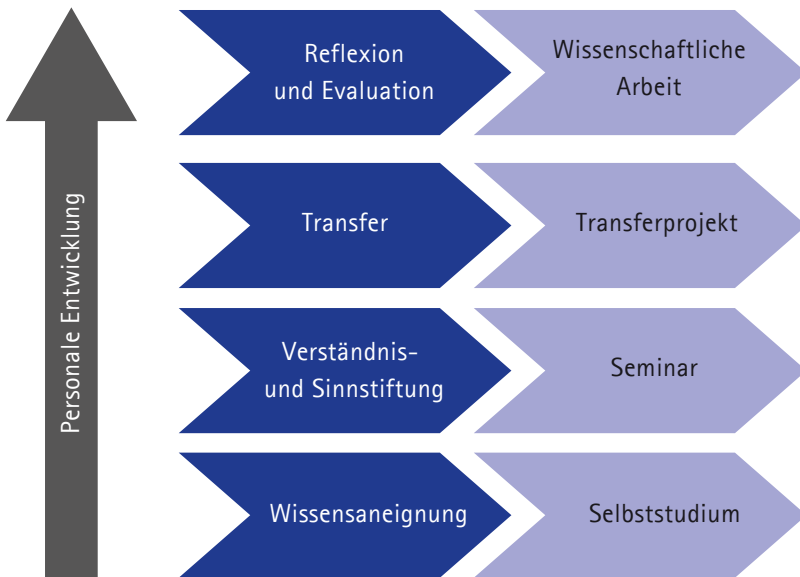
3.5.2.2 DIE PRAXIS UNSERES EBC

Konkret zeigt sich das Experience Based Curriculum darin, dass sich der Bildungsprozess an der SIBE durch vier aufeinander aufbauende und miteinander verschränkte Schritte vollzieht. Während dieser Schritte und durch diese Schritte vollzieht sich weiterhin der Prozess der personalen Entwicklung, der Entwicklung aller Elemente der Persönlichkeit des Lernenden durch den Lernenden.



13 | Der Ablauf des Experience Based Curriculum (EBC) der SIBE (Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

Das Prinzip des Experience Based Curriculums der SIBE zeigt sich weiterhin darin, dass diese Schritte sich vorwiegend an unterschiedlichen Lernorten vollziehen. Diese Lernorte, die vom Lernenden gewissermaßen nacheinander und im Bewusstsein der zuvor gemachten „Impressionen“ betreten werden, sind:



14 | Die Lernorte und Lernschritte des Experience Based Curriculums der SIBE (Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

Dass sich die Lernschritte vorwiegend an bestimmten Lernorten vollziehen, bedeutet, dass sich die vier Schritte natürlich an allen vier Lernorten finden lassen und stets Möglichkeiten bestehen, vorangegangene Schritte zu vertiefen oder nachfolgende Schritte vorzubereiten:

1. Die grundlegende Wissensaneignung findet vorwiegend am Lernort „Selbststudium“ statt. Darüber hinaus werden, etwa durch solche Fragen, welche das allgemeine Wissen mit dem Transferprojekt verbinden, das Verstehen und Sinnstiften vorbereitet.
2. Das tiefere Begreifen eines Wissens und dessen Einordnen in die eigene Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation findet vorwiegend am Lernort „Seminar“ statt. Darüber hinaus wird, etwa durch solche Aufgaben und Diskussionen, welche das Transferprojekt der Lernenden betreffen, der Transfer vorbereitet.
3. Der Transfer sowie die Lernerfahrungen durch den Transfer vollziehen sich vorwiegend am Lernort „Transferprojekt“.
4. Denk- und Bewertungsprozesse vollziehen sich natürlich entlang des gesamten Bildungsprozesses; der deutliche Endpunkt dieser Prozesse findet sich jedoch im Lernort „Wissenschaftliche Arbeit“, d. h. in den Prüfungsleistungen, in denen sowohl über das Wissen, die Qualifikationen als auch über den Wissenstransfer wissenschaftlich-kritisch nachgedacht werden soll.
5. Die personale Entwicklung und damit die Entwicklung hin zum Bildungsideal der schöpferischen Persönlichkeit als auch die Reflexionen über die eigenen Fortschritte vollziehen sich natürlich ebenso entlang des gesamten Bildungsprozesses. Weiterhin vollzieht sich dieser umfassende Bildungsprozess sowohl innerhalb als auch außerhalb des eigentlichen Experience Based Curriculums der SIBE (die Entwicklung seiner Persönlichkeit als auch die Reflexion sind lebensbereichsübergreifende und lebensumfassende Vorgänge, die überall und immer ablaufen – auch jenseits von Studium und Arbeit). Anstöße zur eigenen Entwicklung aber auch Freiräume zum intensiven Nachdenken über sich bieten jedoch besonders die Lehr- und Lerneinheiten zu diesem Thema innerhalb des Experience Based Curriculums der SIBE.

Das Experience Based Curriculum (EBC) der SIBE

Ein Masterstudium an der SIBE folgt stets dem Prinzip des Experience Based Curriculums (EBC).

Das EBC an der SIBE zeichnet sich durch ein Zusammenspiel der drei Elemente Theorie, Realität und Reflexion aus. Diese drei Elemente spielen eine gleichbedeutende Rolle im Bildungsprozess und in den Curricula der SIBE.

Im Rahmen des EBC an der SIBE gilt es für die Studierenden, die im (Selbst-)Studium erlernte und vertiefte Theorie in der (unternehmerischen) Realität in Handlungen zu überführen und erfahrbar zu machen (Transfer). In (schriftlichen) Projektstudienarbeiten und (mündlichen) Präsentationen reflektieren die Studierenden während der gesamten Dauer des Master-Studiums die „real-world“-Projekte, die sie im Unternehmen umsetzen. Parallel dazu reflektieren die Studierenden auch ihre eigene individuelle Kompetenzentwicklung und damit ihre gesamte personale Entwicklung.

In ihrem EBC hat die SIBE einzigartige und eigens entwickelte Methoden integriert:

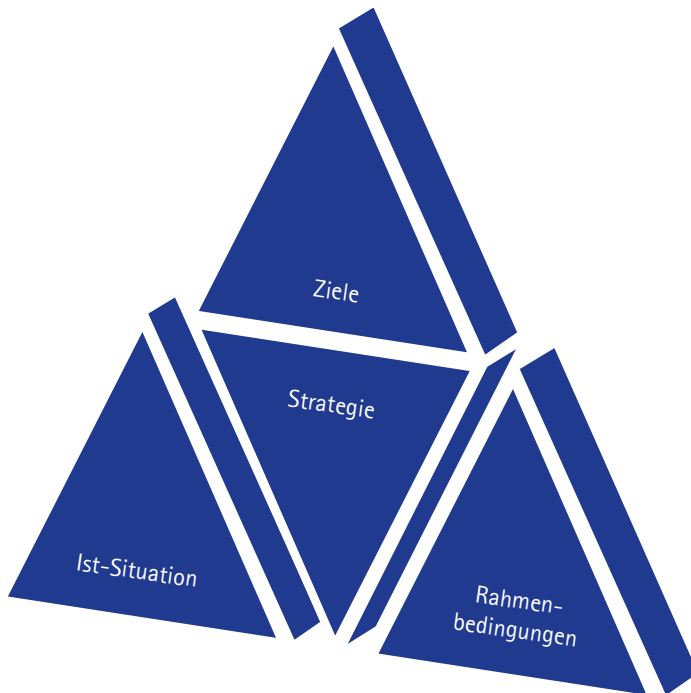
- wissenschaftsbasierte Projektentwicklung nach der SIBE-Management-Methodik
- systematisches Online-Projektcoaching (OPC)
- SIBE-Kompetenzeinschätzungs-Center (SKE) inklusive 360°-Feedbacks zur systematischen Kompetenzentwicklung

Das EBC der SIBE bietet damit exzellente Rahmenbedingungen, um die von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft geforderten Ziele einer universitären Bildung zu erreichen: (fach-)wissenschaftliche Bildung, Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt („Employability“) und vor allem eine Bildung der Persönlichkeit.

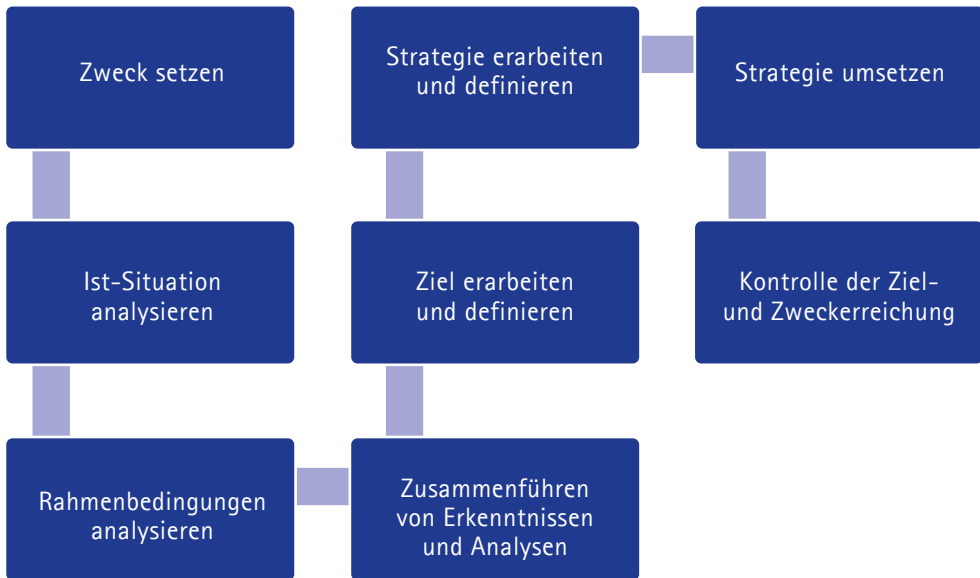
3.5.3 UNSERE AGILE UND ITERATIVE BILDUNGSPRAXIS: PROJEKTLOOPS

Das Studium an der SIBE ist berufsintegriert und umfasst neben dem theoretischen Teil des Studiums, der in den Seminaren und im Selbststudium erarbeitet wird, auch die wissenschaftliche Bearbeitung von Projekten in den Projektstudienarbeiten (PSA). Die PSAs sind zusammen mit der Master Thesis und den so genannten „Transferarbeiten“ (TA) die zentralen Prüfungsleistungen des Experience Based Curriculums der SIBE. In den PSAs weisen die Studierenden nach, dass sie in der Lage sind, eine lebensweltliche (z. B. unternehmerische) Problemstellung mittels einer wissenschaftlichen Herangehensweise anzugehen. Die PSA sind somit letztlich ein Gradmesser für die Fähigkeit der Studierenden, transfer- und performanzorientiert wissenschaftlich zu arbeiten.

Drei dieser wesentlichen Prüfungsleistungen sind die PSAs zu den so genannten „Projektloops“. Der theoretische Hintergrund der PSAs „Projektloop“ ist einerseits das so genannte „strategische Dreieck“.



Andererseits ergibt sich der theoretische Hintergrund der PSAs über die „Projektloops“ aus der Operationalisierung dieses strategischen Dreiecks, nämlich in den folgenden idealtypischen Projektphasen eines Entwicklungsprozesses:



17 | Projektphasen eines Entwicklungsprojekts

Jedes Unternehmensprojekt durchläuft idealtypisch jede dieser Projektphasen eines Entwicklungsprozesses. Die Abfolge der PSAs über die „Projektloops“ orientieren sich daher auch an diesem idealtypischen Verlauf: So beschäftigen sich Studierende im Rahmen des schriftlichen Teils ihrer PSAs über die „Projektloops“ zunächst mit den Analysen von Ist-Situation und Rahmenbedingungen, definieren danach Ziele und Strategien, planen anschließend die Umsetzung der Strategie, um schließlich die Zielerreichung zu kontrollieren. Dieser Verlauf eines Entwicklungsprozesses ist idealtypisch – die Realität sieht mitunter ganz anders aus. So besitzt jedes Unternehmensprojekt auch seinen eigenen Rhythmus und verläuft nach seinen eigenen Bedingungen. Daher haben Studierende immer auch die Möglichkeit, im Rahmen der PSAs über die „Projektloops“ eigene Schwerpunkte zu setzen, d. h. eine bzw. mehrere Projektphasen aus dem oben dargestellten Entwicklungsprozess selbst auszuwählen, mit der bzw. mit denen er sich im Rahmen des schriftlichen Teils einer PSA über die „Projektloops“ beschäftigen will.

Im Rahmen des mündlichen Teils der PSAs „Projektloop“ muss der Studierende die Erkenntnisse seiner schriftlichen Leistung in Zusammenhang bringen mit allen weiteren Projektphasen des oben dargestellten Entwicklungsprozesses, die er im jeweiligen Halbjahr nicht oder nur am Rande behandelt hat. So muss der Studierende beispielsweise bereits im ersten Studienhalbjahr sich nicht nur Gedanken über die Ist-Situation seines Projekts machen, sondern darüber hinaus bereits erste Überlegungen anstellen, die sich für eine mögliche Strategie ergeben. Hierdurch entsteht jeweils innerhalb eines Studienhalbjahres ein vollständiger Durchlauf aller Projektphasen („Projektloop“).

3.5.4 UNSER BILDUNGSSCHWERPUNKT: KOMPETENZEN

Der wachsenden Bedeutung von Kompetenzen bewusst, wendet die SIBE konsequent und systematisch Kompetenz-Einschätzungsverfahren an und zwar vor und während des Studiums – optional auch nach dem Studium. Nur bei den Dingen, die gemessen werden können, kann auch eine Aussage über Status quo sowie Veränderung getroffen werden oder anders gesagt: Nur wer weiß, wo er steht, kann tatsächlich wissen, ob, wie und in welche Richtung er sich weiterbewegt (hat). Diese Einschätzungen der eigenen Kompetenzen erfolgt an der SIBE v.a. durch die beiden Einschätzungsverfahren KODE® und SKE-Center.

KODE® ist die Abkürzung für Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung. (Erpenbeck 2012a, 2012b) Dieses Verfahren wurde Mitte der 1990er entwickelt und basiert auf vieljährigen theoretischen und empirischen Arbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse. Die Auswertung bei KODE®-Kompetenztests besteht aus einer differenzierten Betrachtung der vier so genannten Meta-Kompetenzfelder bzw. Grundkompetenzen:

- P – Personale Kompetenz: Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.
- A – Aktivitäts- und Handlungskompetenz: Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können.

- F – Fachlich-Methodische Kompetenz: Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen.
- S – Sozial-Kommunikative Kompetenz: Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

Das KODE®-Verfahren erlaubt differenzierte Aussagen dazu, wie der Einzelne an die Lösung von Problemen herangeht und welche individuellen (bisher möglicherweise unerkannten) Potenziale tatsächlich vorhanden sind. Über den so genannten Kompetenz-Atlas wird die Ausprägung der vier Grundkompetenzen einer Person ersichtlich. Hierzu werden die vier Grundkompetenzen ihrerseits noch einmal differenziert in insgesamt 64 Teilkompetenzen, welche sowohl zur Formulierung von Anforderungen als auch zur Beschreibung von Fähigkeiten herangezogen werden können.

Der Status quo der jeweiligen Ausprägung der Kompetenzen wird dabei in normalen Alltagssituationen (unter günstigen Bedingungen) sowie in besonders schwierigen Situationen mit Stress und Konflikten (unter ungünstigen Bedingungen) betrachtet.

An der SIBE wird der KODE® in Form einer Selbsteinschätzung eingesetzt, welche per Online-Fragebogen von Studienbewerbern abgegeben werden muss. Komplementär hierzu werden auf der Grundlage des KODE® Fremdeinschätzungen generiert durch Bewerbungsunterlagenanalyse, Assessmentcenter, Interview u. a. Verfahren. Zusammengenommen bilden diese beiden Einschätzungen die Grundlage dafür, ob und inwieweit ein Bewerber für ein Studium an der SIBE geeignet ist. Dementsprechend muss der KODE® vor Aufnahme des Studiums von Bewerbern bearbeitet werden.¹⁵

¹⁵ Eine internationale Studie über den Einsatz des KODE® im Rahmen der Studiengänge der SIBE findet sich bei Djalali 2017.

P Personale Kompetenz			
Loyalität	P	Normativ-ethische Einstellung	P/A
Glaubwürdigkeit		Eigenverantwortung	
Humor	P/S	Hilfsbereitschaft	P/F
Mitarbeiterförderung		Delegieren	
		Einsatzbereitschaft	Selbst-Management
		Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen
		Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken
		Disziplin	Zuverlässigkeit

Konfliktlösungs-fähigkeit	S/P	Integrations-fähigkeit	S/A
Teamfähigkeit		Dialogfähigkeit Kundenorientierung	
Kommunikations-fähigkeit	S	Kooperations-fähigkeit	S/F
Beziehungs-management		Anpassungs-fähigkeit	
		Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit
		Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit
		Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft
		Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit
S Sozial-Kommunikative Kompetenz			

A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
A/P		A	
Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
A/S		A/F	
Impuls geben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz

Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
F/P		F/A	
Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
F/S		F	
Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
F Fach- und Methodenkompetenz			

Das SKE-Center dient der Erkundung von Kompetenzpotenzialen. Das SKE-Center ist eine Weiterentwicklung der SIBE des so genannten KODE@X sowie des ebenfalls von der SIBE entwickelten Poffenberger-KODE@X (Keim, Wittman 2009; Keim, Erpenbeck, Faix 2010). Das SKE-Center fokussiert sich auf jene Teilkompetenzen des KODE@-KompetenzAtlas, die für eine Karriere als Nachwuchskraft als besonders wichtig gelten. Dieser Kanon aus insgesamt 16 Teilkompetenzen wurde durch zwei empirische Studien der SIBE ermittelt (Blumenthal et al. 2012). Die 16 Teilkompetenzen sind:

ergebnisorientiertes Handeln	Loyalität/ Integrität	analytische Fähigkeiten	Problemlösungs-fähigkeit
Zuverlässigkeit	Entscheidungs-fähigkeit	Gestaltungswille	Kommunikations-fähigkeit
Initiative	Einsatzbereitschaft	ganzheitliches Denken	Konfliktlösungs-fähigkeit
Teamfähigkeit	Akquisitionsstärke	Belastbarkeit	Innovations-freudigkeit

19 | Die 16 Teilkompetenzen des SKE-Center (Keim, Wittman 2009; Keim, Erpenbeck, Faix 2010)

Beim SKE-Center wird die konkrete Ausprägung dieser 16 Teilkompetenzen durch Einschätzungen erhoben. Durch die Möglichkeit Selbst- und Fremdeinschätzungen (z. B. durch Führungskraft, Kommilitonen oder andere Personen) miteinander zu kombinieren, bildet das SKE-Center eine Grundlage bei der Analyse von Selbst- und Fremdbild.

Während des Studiums finden mehrere Erhebungen mittels des SKE-Centers statt. Dabei liegt der Schwerpunkt zwar auf dem Bereich der Kompetenzen; durch weitere Erhebungen und in den zugehörigen Seminaren kann der Studierende darüber hinaus seine gesamte personale Entwicklung während des Studiums er-

kunden. Zusammen mit dem KODE®-Test vor Beginn des Studiums und den zugehörigen Seminaren sind (erste) Erfolgskontrollen möglich. Durch die Kontrollen soll der Erfolg des „hidden project“ der Kompetenzentwicklung befördert werden. Der Erfolg dieses Projekts wird dabei an der SIBE durch folgende Kennzahlen definiert: Am Ende des Studiums

- befindet sich der Studierende bezüglich der Ausprägung aller Teilkompetenzen im Sollkorridor des SKE-Centers,
- stimmen das Fremd- und Selbstbild des Studierenden überein,
- hat der Studierende seine von ihm selbst gesetzten Ziele seiner personalen Entwicklung erreicht.

Zum Abschluss des Studiums gibt ein Zertifikat Auskunft über die tatsächliche Ausprägung der Kompetenzen des Absolventen im Rahmen des Soll-Kompetenzkorridors. Auf Wunsch des Absolventen kann seine Kompetenzentwicklung auch über sein Studium hinaus nachvollzogen werden.

4 UNSERE FORSCHUNG

Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.

Herbert Spencer

4.1 UNSERE FORSCHUNGSGRUNDSÄTZE

Als eine forschende Institution versteht sich die SIBE als Teil der Realwissenschaften. Entsprechend dieser grundsätzlich wissenschaftlichen Verortung ist die Forschung an der SIBE im Allgemeinen durch drei wesentliche Elemente gekennzeichnet:¹⁶

1. Entdeckungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE greift praktische Probleme und Fragestellungen auf. Dabei sind prinzipiell drei Anlässe denkbar, die zu Forschung der SIBE führen. Auslöser einer Forschung können erstens individuelle Interessen von Forschenden der SIBE sein, die praktische Probleme und Fragestellungen wahrnehmen und darauf Antworten suchen. Die sich daraus ergebenden Forschungsvorhaben können dabei eingebunden sein in die Forschungsprojekte der SIBE und/oder in die nationalen/internationalen Forschungsprojekte anderer Institutionen. Zweitens kann die Forschung der SIBE durch einen Auftrag, z. B. von einem Unternehmen, angeregt und/oder veranlasst werden. Drittens ist es möglich, dass die Forschung der SIBE durch Probleme der Theoriebildung ausgelöst wird; beispielsweise, wenn Widersprüche wahrgenommen werden zwischen vorhandenen Theorien und Beobachtungen in der Praxis. Die Forschung der SIBE ist dabei vor allem darauf gerichtet, aktuelle und/oder grundlegende, praktische Probleme aufzugreifen.

16 Vgl. im Folgenden Hungenberg, H./Wulf, T. (2003): Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann. Arbeitspapier – Institut für Unternehmensplanung an der Universität Erlangen-Nürnberg.

2. Begründungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE kann in drei Richtungen unterschieden werden: 1. eine kritisch-rationale Wissenschaft, 2. eine praktische Philosophie sowie 3. eine praktische Pädagogik.¹⁷

- Der Ausgangspunkt einer kritisch-rationalen Wissenschaft besteht darin, Phänomene erklären zu wollen. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden Lösungen, d. h. Beschreibungen, Klassifizierungen und Erklärungen zu den aufgegriffenen praktischen Problemen und Fragestellungen. Zu diesem Zweck werden Hypothesen formuliert, Forschungsmethoden ausgewählt sowie Daten (aus der Praxis) erhoben, ausgewertet und interpretiert. In methodischer Hinsicht werden an der SIBE sowohl großzahlige, empirische Untersuchungen als auch Fallstudien durchgeführt. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier auf der Grundlage kritisch-rationaler Erkenntnisse zweckrationale Vorschläge, wie der praktische Umgang mit bestimmten Phänomenen gestaltet, weiterentwickelt und verbessert werden könnte.
- Der Ausgangspunkt einer praktischen Philosophie besteht darin, Phänomene zu verstehen. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft untersucht die SIBE hier vergangene und gegenwärtige sozio-kulturelle und normativ-ethische Diskurse über praktische Probleme. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier auf der Grundlage normativer Erkenntnisse wertrational begründbare Vorschläge, wie der praktische Umgang mit bestimmten Phänomenen gestaltet, weiterentwickelt und verbessert werden könnte.
- Der Ausgangspunkt einer praktischen Pädagogik besteht darin, über die Kunst und die Wissenschaft des Lehrens und Lernens nachzudenken. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier Prinzipien (z. B. in Form von Bildungsparadigmen) und Methodologien (z. B. in Form von allgemeinen Lehr- und Lernmodellen sowie Evaluationsverfahren für den Bildungserfolg) darüber, wie der praktische Umgang mit Phänomenen gelehrt und gelernt werden könnte. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE auf der Grundlage didaktischer Erkenntnisse Vorschläge, wie die konkrete Praxis der Bildung von Individuen, die mit bestimmten Phänomenen praktisch umgehen sollen, gestaltet und verbessert werden könnte.

17 Vgl. hierzu Brezinka, W. (1977): *Metatheorie der Erziehung. Eine Einführung in die Grundlagen der Erziehungswissenschaften, der Philosophie der Erziehung und der Praktischen Pädagogik.* München, Basel.

3. Verwertungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE spielt ihre Ergebnisse in Form von Transferprojekten, Beratungsdienstleistungen, Weiterbildungen, Vorträgen, Veröffentlichungen, Berichten oder Ähnlichem wieder in die Praxis zurück.

Die SIBE versteht sich sowohl als eine Institution der Forschung als auch des Forschungstransfers. Entsprechend diesem Selbstverständnis widmet sich die Forschung der SIBE folgenden Grundsätzen:

- Die Forschung der SIBE ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, realwissenschaftliche Phänomene mittels wissenschaftlicher Methoden tiefgehend, sorgfältig und umfassend zu analysieren und theoretisch zu erklären. Gleichzeitig ist die Forschung der SIBE darauf ausgerichtet, aus Forschungsergebnissen Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten und Umsetzungshilfen anzubieten.
- Die Forschung der SIBE ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Diskurse in der wissenschaftlichen Gemeinschaft mit eigenen Forschungsergebnissen zu initiieren und/oder voranzubringen. Gleichzeitig ist die Forschung der SIBE darauf ausgerichtet, ihre Forschungsergebnisse für Praktiker aufzubereiten und zugänglich zu machen.
- Die Forschung der SIBE wird grundsätzlich getragen von den Forschenden der SIBE. Gleichzeitig bindet die SIBE Praktiker stärker in ihre Forschung ein.

Die Wissenschaftler der SIBE betreiben einerseits Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Entwicklung. Die anwendungsorientierte Forschung der SIBE zielt darauf ab, unmittelbar Lösungen für praktische Fragestellungen zu liefern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der zeitgerechten Präsentation von Ergebnissen, die für die Praxis nützlich und umsetzbar sind. Die Grundlagenforschung der SIBE zielt primär darauf ab, unabhängig von einem konkreten Anwendungsnutzen die Wissensbasis einer Disziplin um möglichst allgemein gültige und präzise Aussagen zu erweitern. Die Lösung praktischer Probleme und Fragestellungen ist hier zwar letztlisches, jedoch nicht unmittelbares Ziel der Forschung der SIBE.

Hierzu führen die Wissenschaftler der SIBE zu den Forschungsschwerpunkten der SIBE Forschungs- und Entwicklungsprojekte transferorientiert durch. Mit ihrer Expertise und ihrem aktuellen Fachwissen stiften sie zugleich wissenschaftlichen und direkten unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen. Unser Anspruch an unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte ist, dass die gewonnenen Erkenntnisse in zweifacher Hinsicht in eine wertschöpfende Wirklichkeit münden:

Allen voran sollen diese Erkenntnisse einen wertschöpfenden Beitrag für die Wissenschaft liefern; durch ihre Anwendung sollen diese Erkenntnisse darüber hinaus einen wertschöpfenden Beitrag für die Gesellschaft, für Organisationen und Unternehmen liefern.

4.2 UNSERE FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Sowohl bei ihrer Bildung als auch bei ihrer Forschung setzt die SIBE ganz bewusst die Schwerpunkte auf die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sowie auf jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben. Diese Themenfelder bilden die langfristige Ausrichtung der SIBE als eine forschende Institution. Mittelfristig fokussiert sich die SIBE auf die Erforschung der folgenden Fragestellungen:

Das Themenfeld „Leadership“ umfasst sämtliche Bereiche der Leadership-Forschung. Prinzipiell ist dieses Themenfeld auf kein soziales System beschränkt; Fragestellungen zu diesem Themenfeld können somit aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft stammen, d. h. überall von dort, wo Führung als ein Phänomen beobachtet werden kann. Speziell auf das soziale System „Wirtschaft“ bezogen, geht es beim Themenfeld „Leadership“ auch um die Führung von und in neu gegründeten Unternehmen bzw. um die Führung des eigenen Unternehmens („Entrepreneurship“). Zum Themenfeld „Leadership“ gehören weiterhin Fragestellungen über die Bildung von Führungskräften („Leadership Education“). Ferner umfasst das Themenfeld „Leadership“ Fragestellungen, wie Organisationen und ganze Gesellschaften durch jenen Wandel geführt werden, der sich durch die vierte industrielle Revolution, der Digitalisierung, ergibt („Digital Leadership“). Und schließlich beschäftigt sich das Themenfeld „Leadership“ mit der Frage, wie Führungskräfte in einer unsteten Welt überhaupt mittel- und langfristige Ziele und Strategien für eine Sozietät definieren können („Zukunftsmanagement“).

Für Führung bedarf es einerseits individueller Dispositionen und andererseits der Legitimation durch andere. Anders gesagt, bedarf es für Führung eines Führungspersönlichkeit-Habens und eines Führungspersönlichkeit-Seins. Das Themenfeld „Personality“ setzt einen besonderen Akzent auf die Persönlichkeit von Führungs-

kräften, beschränkt sich jedoch nicht darauf. Vielmehr eröffnet dieses Themenfeld die Möglichkeit für interdisziplinäre Diskurse rund um die personale Entwicklung von Menschen. Einen besonderen Fokus richtet die SIBE dabei auf die Entwicklung von Kompetenzen.

In einer sich wandelnden Welt bestehen nur jene Organisationen und Gesellschaften, die sich selbst wandeln. Das Vehikel dieses Wandels ist die Innovation, eben das Neue oder Veränderte. Das Themenfeld „Innovation“ umfasst erstens Fragestellungen der Zukunftsforschung und des Zukunftsmanagements: worin besteht der Wandel, was sind die Ursachen für den Wandel und wohin und wozu könnte er möglicherweise führen? Innovation, verstanden als eine Antwort auf den Wandel, kann dabei in verschiedenen Formen auftreten: als eine neue oder veränderte Technik, ein neuer oder veränderter Prozess, eine neue oder veränderte Einstellung oder Denkweise. Daher umfasst der Forschungsschwerpunkt „Innovation“ einerseits weitaus mehr als technische Neuerungen; und andererseits finden sich Fragestellungen rund um den Begriff „Innovation“ nicht nur in Unternehmen, sondern in allen sozialen Systemen wieder, die durch die Einführung von etwas Neuem oder Verändertem auf einen Wandel im Außen reagieren oder diesen Wandel vorwegnehmen wollen. Mit dem Begriff der „Innovationsqualität“ sind Forschungsfragen verbunden, ob und wie sehr sich durch die Einführung einer Innovation etwas für ein soziales System verbessert, ob und wie sehr das eingeführte Neue tatsächlich zu einem Nutzen führt. Innovationen entstehen nach Joseph A. Schumpeter dadurch, dass „Faktoren auf eine neue Art kombiniert“ werden und „in der Durchführung neuer Kombinationen“.¹⁸ Innovationen entstehen somit einerseits dadurch, dass darüber nachgedacht wird, Dinge miteinander zu verknüpfen, die bisher nicht oder nicht in dieser Weise miteinander verknüpft waren. Und Innovationen entstehen andererseits dadurch, dass über diese Verknüpfungen nicht nur nachgedacht wird, sondern dass diese tatsächlich vollzogen werden. In beiden Fällen ist der Begriff aufs Engste mit dem Begriff „Transfer“ verbunden, bedeutet dieser doch die aktive Überbrückung von Sphären, die an sich wenig bis gar nichts miteinander zu tun haben. Die „Transferforschung“ der SIBE beschäftigt sich mit der Frage, wie Innovationen entstehen und welche Faktoren förderlich sind. Eine spezielle Fragestellung zu diesen förderlichen Faktoren besteht in der Erforschung von Netzwerken.

18 Schumpeter, J.A. (1961): Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen, Band 1, S. 95.

Die lang- und mittelfristigen Forschungsschwerpunkte der SIBE sind zusammengefasst:

- Leadership
 - Alle Bereiche der Leadership-Forschung inklusive Leadership Education und Digital Leadership
 - Entrepreneurship
 - Zukunftsmanagement
- Personality
 - Personale Entwicklung und Persönlichkeit
 - Kompetenzentwicklung
- Innovation
 - Innovationsqualität
 - Alle Formen und Dimensionen von Innovationen (Produkte, Dienstleistungen, Organisation, Strukturen und Prozesse, Märkte, Finanzen, Infrastruktur, Digitalisierung etc.)
 - Zukunftsforschung
 - Transferforschung

4.3 UNSERE FORSCHUNGSPRAXIS

Die SIBE agiert bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten einerseits eigenständig und organisatorisch sowie wirtschaftlich unabhängig. Andererseits kooperiert die SIBE eng mit anderen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und ist im Rahmen von öffentlich finanzierten Forschungsprojekten tätig.

Die eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsprojekte vollziehen sich vor allem im Rahmen des Promotionsprogramms der Steinbeis-Hochschule Berlin und des DBA-Programms in Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University. Analog zu den Master-Studiengängen sind auch die Promotionsprogramme berufsintegriert oder berufsbegleitend organisiert: Während der gesamten Zeit der Promotion arbeiten die Promovenden in einem Unternehmen (bzw. in einer Organisation) oder an der SIBE selbst. Von der SIBE und ihren Kooperationspartnern werden die Promovenden während der gesamten Promotionsdauer intensiv im Sinne einer Individualpromotion betreut. Regelmäßig finden kurze Seminar sowie verpflichtende Treffen mit dem Betreuer und Kolloquien statt.

Vom Unternehmen (bzw. von der Organisation) erhalten die Promovenden während der gesamten Promotion ein individuell auszuhandelndes Gehalt. Im Rahmen des Promotionsprogramms der Steinbeis-Hochschule Berlin übernimmt das jeweilige Unternehmen (bzw. die jeweilige Organisation) die Kosten für das Forschungsprojekt, inklusive der Studiengebühren. Im Rahmen des DBA-Programms sind bezüglich der Kosten drei Modelle möglich: 1. Das Unternehmen (bzw. die Organisation) übernimmt die Kosten für das Forschungsprojekt inklusive der Studiengebühren. 2. Die SIBE übernimmt die Kosten für das Forschungsprojekt inklusive der Studiengebühren. 3. Der Promovend übernimmt sämtliche Kosten.

Bei einer Forschungskoooperation mit anderen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen oder im Rahmen von öffentlich finanzierten Forschungen sind in der Regel Nachwuchswissenschaftler an der SIBE angestellt, die im Rahmen von Forschungsprojekten mit Partnerhochschulen an diesen Universitäten promovieren. Nach erfolgreicher Promotion an der Partnerhochschule besteht die Möglichkeit zur Berufung als Junior-Professor an der SHB/SIBE. Nach erfolgreichem Abschluss der Junior-Professur besteht gegebenenfalls die Möglichkeit der Berufung zu einer ordentlichen Professur.

Ein Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit für eine solche Forschungskoooperation ist das Sonderforschungsprojekt „Leadership Education“ der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin und des Lehrstuhls für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Im Mittelpunkt dieses Projekts steht die Frage nach der Gegenwart und Zukunft der Bildung von Führungskräften. Das Sonderforschungsprojekt wurde verantwortet und betreut durch Herrn Professor Dr. Werner G. Faix (SIBE) und Herrn Professor Dr. Rudolf Tippelt (LMU). Das Sonderforschungsprojekt dauerte vier Jahre, in denen vier Doktoranden an der LMU über dieses Thema promovierten.¹⁹ Die Ergebnisse dieser Forschung werden der Wissenschaftsgemeinschaft in Form von Publikationen, Vorträgen und Projektberichten zugänglich gemacht. Zudem münden die Ergebnisse direkt in die Ausgestaltung der Studienprogramme der SIBE sowie in konkrete Lehrveranstaltungen über das Thema „Führung“. Am Beispiel des Sonderforschungsprojekts „Leadership Education“ zeigt sich deutlich die Einheit von Forschung und Lehre: Denn einerseits fließen Ergebnisse aus der Forschung direkt in die Lehre mit ein und liefern Impulse für die Bildungspraxis, andererseits fließen Erkenntnisse aus der Lehre in die Forschung mit ein und liefern Impulse für die Wissenschaft.

19 Vgl. hierzu Djalali 2017, Keim 2018, Kisgen 2017 und Mergenthaler 2017.

5 UNSERE ERGEBNISSE

Zwei Sachen gehören zur Bildung des Verstandes, ohne welche kein Fortschreiten möglich ist: ein ernstes Einsammeln von Kenntnissen und eine stete Übung der Kräfte. – Es gibt Menschen, die immer studieren, immer lernen und im Grunde auch viele Kenntnisse haben, aber es liegt im dunklen Schleier gehüllt, und es fehlt ihnen an Klarheit, das Eingesammelte ins Leben übertragen zu können, wodurch doch allein alles Wissen erst Wert bekommt.

Friederike Christiane Magdalene von Wurmb

5.1 HOHE ATTRAKTIVITÄT UNSERER STUDIENGÄNGE

Die Studiengänge der SIBE weisen eine hohe Attraktivität für Studienbewerber auf. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Bewerbungen für eine Zulassung zum Studium: die Anzahl der Bewerber ist rund zehnmals so hoch wie die Anzahl der Studienplätze. Eine Aufnahmequote von 10% oder weniger entspricht jenen (in den USA üblichen) Standards, durch welche die SIBE eine „very selective Business School“ genannt werden kann. Diese Aufnahmequote von < 10% ist dabei ein permanentes Qualitätsziel der SIBE und wird seit 2011 in jedem Jahr erreicht.

5.2 HOHE STUDIENERFOLGSQUOTE UNSERER STUDIERENDEN

Bewerber für ein Studium an der SIBE müssen ein systematisches Auswahlverfahren durchlaufen. Hierzu gehören einerseits ein dreistufiges Auswahlverfahren durch die SIBE selbst, bestehend aus der formellen Prüfung der Bewerbungsunterlagen, einem Online-Assessment-Center und dem so genannten KODE®-Test, einer ausgeklügelten Kompetenzdiagnostik. Durch den dualen Charakter des Stu-

diums an der SIBE müssen Bewerber andererseits ebenso das jeweilige Partnerunternehmen in einem Bewerbungsverfahren überzeugen.

Durch ein solches Auswahlverfahren soll sichergestellt werden, dass nur diejenigen zum Studium zugelassen werden, welche die persönliche und fachliche Eignung besitzen, aber auch den nötigen „Biss“ haben, ein wissenschaftlich anspruchsvolles sowie durch den dualen Charakter forderndes Studium zu bestehen.

Eine mutmaßliche Folge dieses Auswahlverfahrens ist die *Quote von rund 98% beim Studienerfolg* (SIBE 2017).

5.3 SEHR GUTE EMPLOYABILITY UNSERER STUDIERENDEN

Ein Studium an der SIBE bietet für Studierende folgende Vorteile gegenüber anderen Studienformen:

- Die Studierenden arbeiten an unternehmensrelevanten Projekten und leisten so einen wesentlichen Nutzenbeitrag zum Unternehmens- bzw. Organisationserfolg. Dadurch sichern sie ihre (inner-)betriebliche Zukunft und bauen ihre Karriere aus.
- Durch das Studium haben die Studierenden die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in der unternehmerischen Wirklichkeit kennenzulernen und zu entwickeln.
- Zum Ende des Studiums können Studierende eine zweijährige Berufserfahrung vorweisen und haben durch die Arbeit am Projekt einen zusätzlichen, systematischen Nachweis ihrer Kompetenzen erbracht.

Die Vorteile eines SIBE-Studiums zeigen sich nicht zuletzt an der ausgesprochenen „Employability“ unserer Studierenden, welche regelmäßig im Rahmen von Absolventenbefragungen untersucht wird: *55% unserer Studierenden* haben unmittelbar nach ihrem Studienabschluss ein Angebot des Unternehmens für eine Anstellung angenommen, bei dem sie während ihres Studiums tätig waren. *23% unserer Studierenden haben* von ihrem Unternehmen ein anderes Angebot erhalten. *21% unserer Studierenden* haben unmittelbar nach ihrem Studienabschluss ein Angebot eines anderen Unternehmens angenommen. Kurzum haben *rund 99%* unserer Studierenden unmittelbar nach Abschluss des Studiums ein Angebot für eine Anstellung erhalten (SIBE 2017).

5.4 ERFOLGREICHE KARRIEREN UNSERER STUDIERENDEN DREI JAHRE NACH ABSCHLUSS

Drei Jahre nach Studienabschluss laden wir unsere Alumni dazu ein, an unserem Employment Report (SIBE 2015, 2017) teilzunehmen. Hier fragen wir nach dem Verlauf der Karrieren unserer Alumni sowie nach der Zufriedenheit mit dem Studium.

Unsere Alumni sitzen heute in der Geschäftsführung oder im Vorstand der Bertrandt AG, der SAP AG oder der Paul Hartmann AG. Rund 63% unserer Alumni haben drei Jahre nach dem Abschluss Personalverantwortung. Das Durchschnittsgehalt unserer Alumni drei Jahre nach Abschluss beträgt 72.000 Euro. Und – auf diese überdurchschnittliche Quote sind wir besonders stolz – rund 9% unserer Absolventen haben drei Jahre nach ihrem Studieneende ein Unternehmen gegründet (SIBE 2017).

Das Resümee der Alumni zum Studium an der SIBE selbst ist insgesamt sehr positiv: Rund 72% der Alumni geben an, dass das Studium ihre berufliche Entwicklung stark bis sehr stark gefördert hat. Über 95% unserer Alumni beurteilen das Studium an der SIBE mit gut bis sehr gut (SIBE 2017).

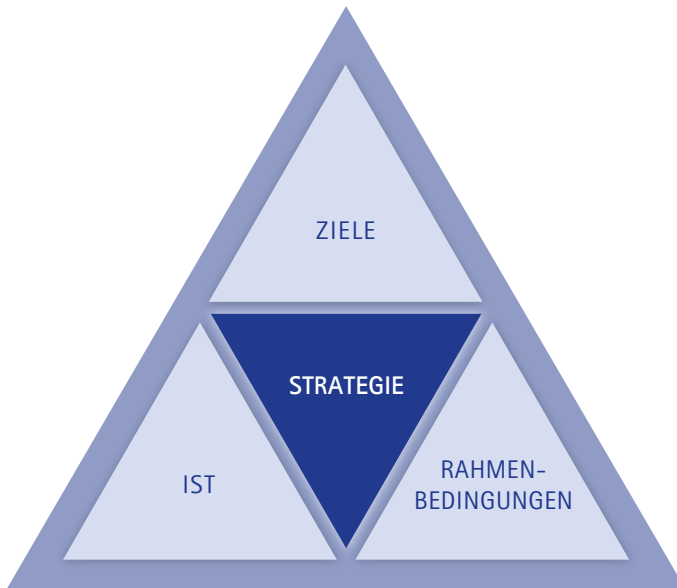
6 UNSER KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS (SIBE-KVP)

*Eine Verbesserung erfindet nur der, welcher zu fühlen weiß:
„Dies ist nicht gut“.*

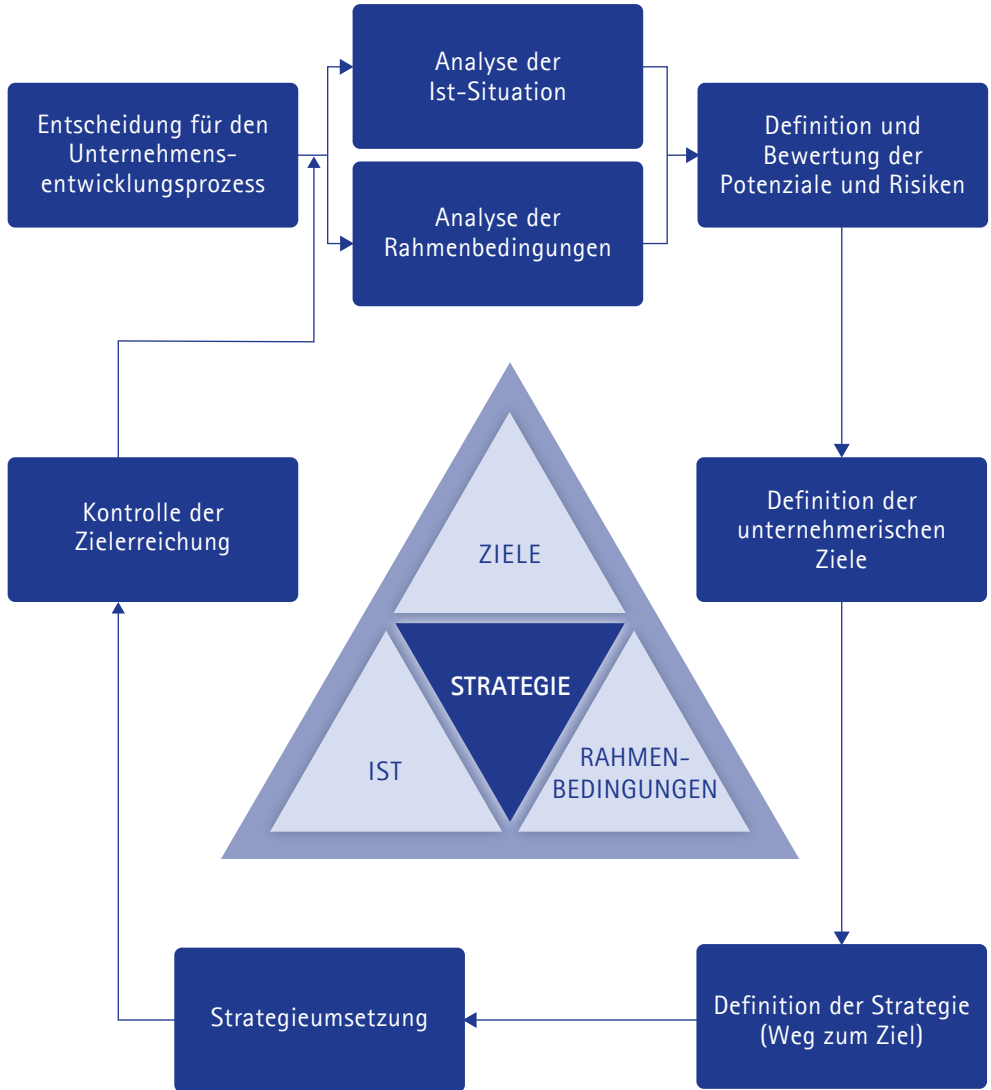
Friedrich Wilhelm Nietzsche

6.1 SYSTEMATISCHER ZIELPROZESS

Die SIBE-Kultur ist von einem systematischen Management-by-Objectives-Prozess geprägt. Dafür wird systematisch und kontinuierlich von der SIBE entwickelte „strategische Dreieck der Organisations-Entwicklung“ angewandt:



Der dazu angewandte Prozess ist nachfolgend abgebildet:



Die Jahresziele (qualitativ und quantitativ) werden unter Bottom-up und Top-down festgelegt und mit Führungskräften und Mitarbeitern heruntergebrochen und vereinbart. Die Zielerreichung wird monatlich kontrolliert und gegebenenfalls angepasst.

6.2 SYSTEMATISCHE DATENERHEBUNG

Zukunft braucht Herkunft: Jeder Plan, mit dem bestehende Bedingungen verbessert werden sollen, beruht auf einer systematischen Erhebung und Analyse eben jener bestehenden Bedingungen. Aus diesem Grund werden an der SIBE kontinuierlich folgende Daten erhoben:

- Daten von Studierenden:
 - Studierende werden nach jedem Seminar befragt sowohl über die Qualität des Seminars an sich als auch über die Studienorganisation.
 - Studierende werden sechs und zwölf Monate nach ihrem Studienbeginn über ihre Studiensituation und -zufriedenheit befragt.
- Daten von Alumni:
 - Unmittelbar nach Abschluss des Studiums werden die Absolventen über ihre Zufriedenheit mit dem Studium sowie über ihre berufliche Situation befragt.
 - Drei Jahre und zehn Jahre nach Abschluss des Studiums werden die Alumni über ihre Zufriedenheit mit dem Studium sowie über ihre berufliche Situation und dem Beitrag des Studiums für ihre Karriere befragt.
- Daten von Dozierende:
 - Nach jedem Seminar werden Dozierende nach einer Einschätzung über die Studierenden sowie über die Studienorganisation befragt.
 - Einmal im Jahr werden die so genannten Business Mentoren (die Verantwortlichen in den Unternehmen für den Bildungsprozess der Studierenden) nach ihrer Einschätzung zu den Studierenden, der Studienorganisation sowie dem SIBE-Studium im Allgemeinen befragt.
 - In regelmäßigen Abständen werden Business Mentoren danach befragt, ob sie ein Studium an der SIBE weiterempfehlen würden.

6.3 SYSTEMATISCHER VERBESSERUNGSPROZESS

Um die erhobenen Daten zu diskutieren und Veränderungen zu beschließen, finden an der SIBE folgende Veranstaltungen statt:

- Vier Mal jährlich findet ein ganztägiges Strategie-Meeting mit allen Mitarbeitern der SIBE statt.
- Zwölf Mal jährlich treffen sich die Führungskräfte der SIBE zu einem mehrstündigen Meeting.
- Einmal jährlich findet ein dreitägiger Führungskräfte-Workshop statt.
- Einmal jährlich trifft sich die gesamte Fakultät der SIBE zu einer ganztägigen Sitzung.
- Einmal jährlich findet eine dreitägige Strategie-Tagung mit allen Mitarbeitern statt.
- Zweimal jährlich findet ein Meeting zwischen den Vertretern der Studierenden sowie Vertretern des Studien- und Qualitätsmanagements und der Studienleitung statt.

6.4 SYSTEMATISCHE DOKUMENTATION

Die beschlossenen Veränderungen werden auf folgende Weisen dokumentiert:

- Unternehmerische und akademische Jahresziele der SIBE werden qualitativ und quantitativ definiert und dokumentiert.
- Unternehmerische und akademische 5-Jahres-Ziele der SIBE werden qualitativ und quantitativ definiert und dokumentiert.
- In unregelmäßigen Abständen werden die Publikationen der SIBE, in denen die SIBE ihr Verständnis von Bildung dokumentiert (siehe nächstes Kapitel) aktualisiert oder neu verfasst.

7 UNSERE PUBLIKATIONEN ÜBER UNSERE VORSTELLUNG VON BILDUNG

Nichts auf Erden ist so wichtig, als die höchste Kraft und die vielseitigste Bildung der Individuen, und deshalb ist der wahren Moral erstes Gesetz: Bilde Dich selbst!

Wilhelm von Humboldt

Um unsere Vorstellung von Bildung zu dokumentieren und zu kommunizieren, sind u. a. folgende Publikationen erschienen. Eine ausführliche Übersicht der Literatur von und über die SIBE findet sich am Ende dieses Textes.

- Die philosophische und paradigmatische Grundlage unserer Vorstellung von Bildung: Die schöpferische Kraft der Bildung. Erschienen in deutscher (2. Auflage), englischer und portugiesischer Sprache (Faix, Mergenthaler 2010a und 2014a)
- Die normative Grundlage für das Miteinander zwischen Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitern und Führungskräften der SIBE sowie die Grundlage für Studienverträge: Der Ethikkodex der SIBE (Blumenthal et al. 2012 und 2017)
- Die normative Grundlage für das Miteinander zwischen Mitarbeitern und Führungskräften der SIBE: Der Führungskodex der SIBE
- Die Grundlage für die konzeptionelle und operative Ausgestaltung unserer Bildungsangebote: Das Qualitätsmanagementhandbuch der SIBE
- Unsere Selbstvergewisserung sowie unser Beweis, dass wir mit unserer Vorstellung von Bildung auf einem richtigen und guten Weg sind: Der Employment Report der SIBE

8 SCHLUSSWORT

Die Begriffe „Führung“ und „Leadership“ werden in der Literatur vermeintlich hauptsächlich in dem Sinne verwandt, dass eine Person A eine andere Person B oder eine Gruppe C in der Weise beeinflusst, ein gemeinsam oder ein nur von A erwünschtes Ziel zu erreichen. Vor dem Hintergrund des tiefen Wandels der Welt soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, wie dringend und drängend es ist, dass wir alle lernen auch uns selbst zu führen. Wir alle – ganz gleich, ob wir eine führende Rolle in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft innehaben oder nicht – müssen in jedem Fall das Haben und Sein entwickeln, unser Leben und uns selbst zu führen.

Ein Leben in Freiheit, ein wahrlich selbst geführtes Leben, ist zum einen ein solches, bei dem man sich selbst Ziele setzt, bei dem man selbst den Grund und den Zweck des „Hinübergehens“ bestimmt.

Ich will den Versuch machen, zur Freiheit zu kommen, sagt sich die junge Seele; [...]. Niemand kann dir die Brücke bauen, auf der gerade du über den Fluss des Lebens schreiten musst, niemand außer dir allein. Zwar gibt es zahllose Pfade und Brücken und Halbgötter, die dich durch den Fluss tragen wollen; aber nur um den Preis deiner selbst: du würdest dich verpfänden und verlieren. Es gibt in der Welt einen einzigen Weg, auf welchem niemand gehen kann, außer dir: wohin er führt? Frage nicht, gehe ihn.²⁰

Ein selbstverantwortetes Leben ist zum anderen ein solches, bei dem man die Kraft für die Zielerreichung, die Motivation für das „Hinübergehen“ aus sich selbst schöpft. Denn ohne diese Kraft aus dem eigenen Inneren verbleiben wir stets auf die eine oder andere Weise in Abhängigkeit von anderen.

[Wir vertrauen uns gerne] jemanden an, der uns leitet. Die Wurzeln stecken sicher im kindlichen Verhalten. Das Kind will betreut werden. Nimmt man Menschen die Eigenverantwortung ab, indem man für sie sorgt, dann infantilisiert man sie in gewisser Weise. Damit soll nichts gegen gute Sozialgesetze und soziale Fürsorge gesagt werden, sondern nur ein Hinweis gegeben werden, dass ein Zuviel schadet. Und wir neigen in diesem Fall zum Zuviel, denn

²⁰ Nietzsche, F.: Nietzsche, Unzeitgemäße Betrachtungen. In: Nietzsche, F.: Werke in drei Bänden. (Hrsg. Karl Schlechta) München, 1954, Bd. 1, S. 289.

betreut zu werden ist bequem und es weckt in uns kindliche Neigungen. Und zu betreuen gibt dem Betreuer Macht, indem es Abhängigkeiten schafft.²¹

Kurzum stellt sich die Frage: Was tut das zur Freiheit aufgerufene Individuum im Angesicht einer ungewissen, unübersichtlichen, sich fortlaufend wandelnden Welt? Verzagt es führungslos in Katatonie vor dem Wandel? Macht es sich mehr oder minder wieder abhängig von Individuen, Organisationen oder Institutionen, die es (vermeintlich) durch diese sich wandelnde Welt führen? Oder führt es sich selbstbestimmt, selbstverantwortlich und damit wahrlich erwachsen durch den Wandel?

Erwachsen werden heißt, die Ungewissheiten anzuerkennen, die unser Leben durchziehen, und – schlimmer noch – ohne Gewissheit zu leben, aber einzusehen, dass wir unvermeidlich immer nach ihr suchen werden. Solch ein Standpunkt ist leichter zu beschreiben als durchzuhalten. Aber wer hat schon behauptet, es sei leicht, erwachsen zu werden? [...]

Warum ist Erwachsenwerden eher eine Frage des Mutes als des Wissens? Alle Informationen der Welt sind kein Ersatz für den Mut, die eigene Urteilskraft zu benutzen. Urteilskraft lässt sich erlernen – hauptsächlich, indem man andere beobachtet, die sie gut einsetzen –, aber sie lässt sich nicht lehren. Urteilsvermögen ist wichtig, weil sich keine der Fragen, die uns wirklich bewegen, beantworten lässt, indem man eine Regel befolgt. Mut ist nicht nur erforderlich, um zu lernen, dem eigenen Urteil zu vertrauen, statt sich auf den Staat, den Nachbarn oder den Lieblingsfilmstar zu verlassen. (Natürlich mögen Ihr Staat, Ihr Nachbar oder Ihr Lieblingsfilmstar oft recht haben, und gutes Urteilsvermögen setzt voraus, dass Sie auch das erkennen.) Noch wichtiger: Mut ist erforderlich, um mit dem Riss zu leben, der unser Leben durchziehen wird, mag es auch noch so gut sein. Ideale der Vernunft sagen uns, wie die Welt sein sollte; die Erfahrung sagt uns, dass sie selten so ist. Erwachsenwerden verlangt, sich der Kluft zwischen beidem zu stellen, ohne eines davon aufzugeben.²²

Bildung im Allgemeinen und speziell eine Bildung, die zur Selbstführung befähigt, erscheinen in dieser Situation als maßgebliche Lösung zur Erhaltung der individuellen als auch gesamtgesellschaftlichen Freiheit. „Ein humanistisches Bildungsverständnis beruht auf dem Ideal der Autonomie. Die Fähigkeit, ein Leben nach eigenen Regeln, frei und verantwortlich zu führen, ist oberstes humanistisches

21 Eibl-Eibesfeldt, I. (1991): Fallgruben der Evolution – der Mensch zwischen Natur und Evolution. Wien, S. 36.

22 Neimann, S. (2014): Warum erwachsen werden? Eine philosophische Ermutigung. München, S. 12 und 17-18.

Bildungsziel.²³ (Nida-Rümelin 2013: 60) Bildung im Allgemeinen und speziell eine Bildung, die zur Selbstführung befähigt, wäre eine, wenn nicht sogar die Bedingung, damit Menschen überhaupt eigene Ziele formulieren und verwirklichen und hierdurch selbstbestimmt, eigeninitiativ, unabhängig und wahrlich erwachsen leben können.

Selbstführung ist eine essenzielle – wenngleich auch schwierige – Anforderung, den Themenfeldern Leadership, Personality und Innovation der SIBE bewusst zu begegnen. Durch diesen abschließenden Exkurs sollte deutlich gemacht werden, dass Leadership, Personality und Innovation keine Themen sind, um die sich irgendwelche Eliten, wenige Auserwählte kümmern sollen. Die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sind Themen, die jeden Menschen betreffen. Sich mit den Themenfeldern Leadership, Personality und Innovation auseinander zu setzen, gehört zum Bildungskanon einer Gesellschaft, deren Bürger in Zeiten des Wandels weder wie gelähmt stehen bleiben noch sich über Gebühr abhängig und damit unfrei machen, sondern danach streben sollen, ein selbstbewusstes, selbstbestimmtes und selbstverwirklichendes Leben zu führen und zur Zukunft von Unternehmen, Organisationen und Gesellschaft in höchstem Maße beizutragen.

23 Nida-Rümelin, J. (2013): Philosophie einer humanen Bildung. Hamburg, S. 60.

9 LITERATUR VON UND ÜBER UNS

Anzengruber, J./Bernard, B. (2011): Strategisches Kompetenzmanagement am Beispiel am Beispiel von Siemens Healthcare, Components and Vacuum Technology. In: North und Reinhardt (Hrsg.) Kompetenzmanagement in der Praxis. Band 2, Gabler, Wiesbaden.

M. Jünger/J. Anzengruber, S. Lang (2013): Krisenmanagement im Unternehmen – eine mehrdimensionale Betrachtung. Working Paper Serie. Heft Nr. 27 „Arbeitsberichte – Working Papers“ (Nov. 2013), ISSN 1612-6483, Ingolstadt.

Anzengruber, J. (2013): Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement der Siemens AG. In Erpenbeck/von Rosenstiel/Grote (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle großer Unternehmen. Schäffer-Pöschel. Stuttgart.

Anzengruber, J. (2013): Is competence really all about people? The role of groups and structures. Conference Proceedings British Academy of Management. September 2013. Great Britain.

Anzengruber, J. (2013): Measuring the utilization effects of managerial capabilities around the world – Collaboration and influencing as well as result-orientation as determinants of high individual performance outcomes. Conference Proceedings on Knowledge, Culture and Change in Organisations. June 2013. Vancouver. Canada.

Anzengruber J./Rygl D. (2013): Discovering gaps in internationalization competences of SMEs – a comparative case study of Austrian SMEs. Conference Proceedings. EURAM 2013. Istanbul, June 2013.

Arnold, R./Feldbaum, E./Kisgen, S./Faix, W.G. (Hrsg.) (2015): International Business Law. Stuttgart.

Arnold, R./Erpenbeck, J. (2014): Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreife. Hohengehren.

Blumenthal, I. (2009): Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin am Beispiels der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Berlin, S. 175-217.

- Blumenthal, I./Djalali, A./Faix, W.G./Horne, A./Keck, G./Kisgen, S./Mergenthaler J./Mezger, P./Reichert, S./Rominger, B./Sailer, J./Wieczorreck, J./Wittmann, P. (2018): Werte. Bildung. Ethikkodex. Stuttgart.*
- Blumenthal, I./Bollmann, H./Collmar, C./Djalali, A./Dorn, V./Faix, W.G./Feldbaum, E./Gross, B./Horne, A./Kisgen, S./Mergenthaler, J./Rygl, D./Seidl, B./Wieczorreck, J. (erscheint 2018): Werte. Bildung. Ethikkodex. 2. erweiterte und überarbeitete Auflage. Stuttgart.*
- Blumenthal, I./Faix, W.G./Hochrein, V./Horne, A./Keck, G./Lenz, R./Mergenthaler, J./Sax, S. (2012): Über einige Fronten des War for Talents. Stuttgart: Steinbeis-Edition. Zugleich: Blumenthal, I./Faix, W.G./Hochrein, V./Horne, A./Keck, G./Lenz, R./Mergenthaler, J./Sax, S. (2012): Über einige Fronten des War for Talents. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 491 – 539.*
- Bretschneider, C./Oberkampff, H./Zillner, S. (2015): UIMA2LOD: Integrating UIMA Text Annotations into the Linked Open Data Cloud. In proceedings of the International Conference on Knowledge Engineering and Semantic Web. Moscow, Russia, 2015 (First Paper Award), Springer International Publishing, 2015.*
- Bretschneider, C./Zillner, S./Hammon, M./Gass, P./Sonntag, D. (2017): Automatic extraction of breast cancer information from clinical reports. In Proceedings of 30th International Symposium on Computer-Based Medical Systems, Thessalonike.*
- Bretschneider C./Zillner, S. (2015): Semantic Splitting of German Medical Compounds. In Král P. and Matoušek V. (editor): Lecture Notes in Computer Science - Text, Speech, and Dialogue, Springer International Publishing.*
- Djalali, A. (2017): A didactic perspective on leadership education – focusing on the development of competencies within MBA programs. Stuttgart. (erscheint 2017)*
- Dosenbach, F.W./Faix, W.G./Hoffmann, L./Stulle, P.K. (1992): Bildungskrise? Bildungskrise! Konzept zur Gegensteuerung. Beiträge zur Geschäfts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.*
- Erpenbeck, J. (2011): Kompetenzen kompetent vermitteln. In: Lehren und Lernen. Zeitschrift für Schule und Innovation aus Baden-Württemberg. Villingen-Schwenningen. S. 4-10.*
- Erpenbeck, J./Hasebrook, J. (2011): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W./Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Stuttgart, S.227-262.*

- Erpenbeck, J. (2012):* Was sind „Kompetenzen“? In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 1-57.
- Erpenbeck, J. (2012):* Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 59-93.
- Erpenbeck, J. (2012):* Konfliktkompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 95-107.
- Erpenbeck, J. (2012):* Führungskompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 109-141.
- Erpenbeck, J. (2012):* Interkulturelle Kompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 143-171.
- Erpenbeck, J. (2012):* Siegeszug trotz Kritik: Warum Kompetenzdenken notwendig ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell. Ausgabe 1/2012.
- Erpenbeck, J., (2012):* Ehrfurcht vor dem Denken – Assoziationen zur Nachwirkung von Hermann Ley. In: Wessel, K.-F.; Laitko, H.; Diesner, Th. (Hrsg.). Hermann Ley. Denker einer offenen Welt. Berliner Studien zur Wissenschaftsphilosophie und Humanontogenetik, Band 29, S. 159-166, Grünwald.
- Erpenbeck, J., (2012):* Siegeszug trotz Kritik: Warum Kompetenzdenken notwendig ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1, S. 19-22, Berlin.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2012):* Kompetenzentwicklung und Neue Medien. Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin.
- Erpenbeck, J./Wilkens, U. (2012):* Werthintergründe der Kompetenzen von kleinen und mittleren Unternehmen 2012 (zusammen mit Prof. Uta Wilkens, Universität Bochum), Hybride Kompetenzerfassung, Forschungspapier.
- Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2012):* Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativer-quantitativer Kompetenzerfassung. Münster, New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L./Grote, S. (Hrsg.) (2013):* Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013):* So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Heidelberg.

- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2014):* Kompetenzentwicklung, Kaiserlautern.
- Erpenbeck, J. (2014):* Mediationskompetenz und Kompetenzmediation. In: Die Wirtschaftsmediation. Heft 4. S.22 – 25.
- Erpenbeck, J./Ortmann, S. (2014):* Die Berliner Millionenbrücke und die KODE® – KODE®X – Brücke. In: Schäffner, L. (Hrsg.): Kompetentes Kompetenzmanagement. Festschrift für Volker Heyse. Münster, New York.
- Erpenbeck, J. (2015):* Wie weit reicht die Medienkompetenz? Ein Nachwort. In: Schmidt, Th. (Hrsg.): #Neuland. 40.000 Jahre Medienkompetenz. Göttingen. S. 189-194.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015):* Die Kompetenzkatastrophe. Eine Streitschrift, Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015):* Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern. Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und semantischen Netzen; Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015):* Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts; Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015):* E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerter Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung; Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J./Sauter, S./ Sauter, W. (2015):* Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz; Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L./Grote, S./Sauter, W. (2015):* 3. Auflage Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis., Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Sauter, W., (2016):* Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. (i. A.) Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Sauter, W./Grote, S. (Hrsg.) (2016):* Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. stark überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Erpenbeck, J. (2016):* Einleitung – Weisheit und Trivialität. In: Hasebrook, J./ Kring, Th. (Hrsg.). Erfolgsfaktor Personal in Banken und Sparkassen. Zusammenhänge von Personalmanagement und -führung auf den Unternehmenserfolg mittelständischer Kreditinstitute. Frankfurt a.M., S. 3-10.

- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2016):* Stoppt die Kompetenzkatastrophe! – Wege in eine neue Bildungswelt. Heidelberg, Berlin.
- Erpenbeck, J. (2017):* Wertungen. Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung. Heidelberg
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2017):* Wertungen. Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement. Heidelberg
- Erpenbeck, J./Sauter, W., (2017):* Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Sauter, W./Grote, S. (Hrsg.) (2017):* Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. stark überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Faix, W.G. (1994):* Personale Entwicklung. In: Konegen-Grenier, C. / Schlaffke, W. (Hrsg.): Praxisbezug und Soziale Kompetenz. Hochschule und Wirtschaft im Dialog – Kölner Texte und Thesen. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.
- Faix, W.G. (1995a):* Der Erfolgsfaktor „Handlungskompetente Mitarbeiter und Führungskräfte“. In: Faix, W.G. / Rütter, T. / Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg/Lech, S. 11-22.
- Faix, W.G. (1995b):* Das Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE). In: Faix, W.G. / Rütter, T. / Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg/Lech, S. 23-34.
- Faix, W.G. (2008):* Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W.G./Keck, G./Kisgen, S./Mezger, P./Sailer, J./Schulten, A. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice Band 3. Stuttgart, S. 17-71.
- Faix, W.G. (Hrsg.) (2012):* Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart.
- Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.) (2009):* Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin.
- Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.) (2010):* Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin.
- Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.) (2011):* Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Stuttgart.

- Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.) (2012):* Kompetenz. Führung. Bildung. Band 4. Stuttgart.
- Faix, W.G./Buchwald, C./Wetzler, R. (1991):* Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter. Wiesbaden.
- Faix, W.G./Buchwald, C./Wetzler, R. (1994):* Der Weg zum schlanken Unternehmen. Landsberg.
- Faix, W.G./Djalali, A./Horne, A./Keck, G./Kisgen, S./Mezger, P./Sailer, J. (Hrsg.) (2014):* Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practise. Band 5. Stuttgart.
- Faix, W.G./Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.) (2014):* Bildung. Kompetenzen. Werte. Band 4. Stuttgart.
- Faix, W. G./Hofmann, L./Buchwald, C./Wetzler, R. (1989):* Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 2/1989.
- Faix, W.G./Kisgen, S./Lau, A./Schulten, A./Zywietz, T. (2006):* Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden.
- Faix, W. G./Kisgen, S./Heilmann, S. (2013):* Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen. Gründe – Zielregionen – Formen – Hindernisse – Erfolgsfaktoren. Stuttgart.
- Faix, W. G./Kisgen, S./Shah, S./Faix, A.-V. (2018):* Fostering creative personalities through real-world experiences. SIBE as representative example. In: The Journal of Competency-Based Education. (erscheint 2018)
- Faix, W.G./Kisgen, S./Mergenthaler, J. (2018):* Gutes Lehren und Lernen an der SIBE. Die Lehr- und Lernphilosophie der School of International Business and Entrepreneurship. Stuttgart. (erscheint 2018)
- Faix, W.G./Kurz, R./Wichert, F. (1995):* Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie. Landsberg/Lech.
- Faix, W. G./Laier, A. (1989):* Soziale Kompetenz. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 10/1989.
- Faix, W.G./Laier, A. (1991):* Soziale Kompetenz. Das Potenzial zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.
- Faix, W. G./Laier, A. (1996):* Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Faix, W. G./Lindner-Vogt, K./Arnold, D./Mannchen, K./Widmann, J. (1989): „Synergie-Effekte. Weiterbildungs-Projekt fördert Technologie- und Know-How-Transfer“. In: Materialfluß, April 1989.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2009): War for Talents. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 13-77.*
- Faix, W.G./Mergenthaler (2010): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. Berlin.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2010): Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Erfolgs heute. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 11-102.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2012): Das Studium (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag., Stuttgart, S. 173 – 209.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2012): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über die Entwicklung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit als grundlegende Bedingung für Innovation und den unternehmerischen Erfolg. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Führung. Bildung. Band 4. Stuttgart, S. 20-124.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2014): Die Bildung der Persönlichkeit sichtbar machen: Über die unterschiedlichen Verfahren zur Messung und Einschätzung des Bildungserfolgs im Rahmen des PKS der SIBE. In: Faix, W.G. / Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 165-188.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2014): „Innovatability“ statt Employability: Die Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit. In: Faix, W.G. / Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 265-291.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2014): „Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel“ – Über die Anforderungen an Führungskräfte in Zeiten des Wandels. In: Faix, W.G. / Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 639-686.*
- Mergenthaler, J./Faix, W.G. (2014): Steinbeis-Innovationsstudie. Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit der Volkswirtschaften von Brasilien, China, Deutschland, der Schweiz und der USA. Stuttgart.*
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2014): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. 2. völlig überarbeitete Auflage. Stuttgart.*

- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2015):* The Creative Power of Education. On the formation of a creative personality as the fundamental condition for innovation and entrepreneurial success. Stuttgart.
- Faix, W.G./Mergenthaler, J. (2015):* The creative Power of Education. In: Arnold, R./Feldbaum, E./Kisgen, S./Faix, W.G. (Hrsg.): International Business Law. Stuttgart, S. 485-604.
- Faix, W.G./Mergenthaler, J./Ahlers, R.-F./Auer, M. (2014):* InnovationsQualität. Über den Wert des Neuen. Stuttgart.
- Faix, W.G./Rasner, C./Schuch, M. (1996):* Das Darwin-Prinzip. Landsberg.
- Faix, W. G./Rütter, T./Wollstad, E. (1995):* Persönlichkeit und Führung. Personale Entwicklung, Landsberg/Lech.
- Faix, W.G./Schulten, A./Auer, M. (2009):* Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 137-174.
- Faix, W.G./Zywietz, T./Schulten, A. (2003):* Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Stuttgart.
- Friedrichs, S. (2008):* Steinbeis 1983-2008. Stuttgart.
- Horne, A. (2010):* Internationale Kompetenzentwicklung. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 303-320.
- Keim, S. (2018):* Kompetenzerfassung in der tertiären Bildung. Empirische Studie über den Einsatz von Ratingverfahren zur Erfassung der Kompetenzen von Studierenden eines berufsintegrierten postgradualen Managementstudiums. (Arbeitstitel; erscheint 2018)
- Keim, S./Wittman, P. (2009):* Instrumente zur Kompetenzermittlung- und messung. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 415-441.
- Keim, S./Erpenbeck, J./Faix, W.G. (2010):* Der Poffenberger KODE®X. Die Entwicklung des Kompetenzmessverfahrens KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 401-435.
- Kisgen, S. (2010):* Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 163-261.

- Kisgen, S. (2012):* Das Projekt-Kompetenz-Studium – Master of Science in International Management der SIBE. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 267-341.
- Kisgen, S. (2013):* M.Sc in International Management. In: Kisgen, S./Dresen, A./Faix W.G. (2013) (Hrsg.): International Management. Stuttgart, S. 1-76.
- Kisgen, S. (2017):* The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates. Stuttgart.
- Kisgen, S./Faix, W.G./Dresen, A. (Hrsg.) (2013):* International Management. Stuttgart.
- Kreuser, K./Robrecht, Th./Erpenbeck, J./Varga von Kibéd, M. (2012):* Konfliktkompetenz: Eine strukturtheoretische Betrachtung. Wiesbaden.
- Mergenthaler, J. (2017):* Leadership Education – ein abduktiver Entwurf. Über eine Phänomenologie eines pädagogischen Führungsbegriffs und ein von diesem abgeleiteten paradigmatischen Konzept der pädagogischen Beschäftigung mit dem „Phänomen Führung“. Stuttgart. (erscheint 2017)
- Mergenthaler, J./Faix, W.G. (2012):* Innovationen: der volkswirtschaftliche Wachstumsmotor. Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit einiger ausgewählter Volkswirtschaften. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Mödinger, W./Mergenthaler, J./Faix, W.G. (2016):* Zukunftsfähige Führung. Stuttgart.
- Nagel, K./Faix, W.G./Horne, A./Keck, G./Sailer, J. (2014):* General Management Tools – 3. Auflage. Stuttgart.
- Nascimento, N. (2010):* Kompetenzentwicklung und – management in Brasilien. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management.Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 337-346.
- Oberkampff H./Zillner S./Bauer B./Overton J. A./Uder M./Hammon M. (2016):* „Semantic Representation of Radiology Findings for Better Decision Making“. In BMC Journal Medical Informatics and Decision Making.
- Rasner, C./Füser, K./Faix, W.G. (1999):* Das Existenzgründerbuch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg, 4. Auflage, Landsberg/Lech.
- Rominger, B. (2009):* Battle for Competencies – Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 219-264.

- Rygl, D. (2011):* Wachstum mittelständischer Weltmarktführer in die BRIC-Staaten. Relevanz, Strategien und zukünftige Herausforderungen. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Stuttgart, S. 191-210.
- Rygl, D. (201X):* The growth of subsidiaries of German SMEs in Central and Eastern Europe – an empirical analysis. Unter Begutachtung in Journal of Small Business Management.
- Rygl, D. (201X):* SMEs and Subsidiary Roles in Emerging Economies – Empirical Evidence from German Subsidiaries in CEE Countries. Unter Begutachtung in Journal of Management and Strategy.
- Rygl, D. (201X):* Network and Intra-Organizational Knowledge Flows: A Social Network Analysis of R&D-Activities. (Mit A. T. Mohr, M. G. Kittler). Unter Begutachtung in R&D Management.
- Rygl, D. (201X):* Discovering gaps in internationalization competences of SMEs – a comparative case study of Austrian SMEs. (Mit J. Anzengruber). Unter Begutachtung in Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.
- SIBE (2015):* SIBE Employment Report 2015. Online verfügbar unter: http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Broschueren/SIBE-Employment_Report_web.pdf, abgerufen am 30.8.2017.
- SIBE (2017):* SIBE Employment Report 2017. Online verfügbar unter: <http://www.steinbeis-sibe.de/wp-content/uploads/2016/11/SIBE-Employment-Report-2017.pdf>, abgerufen am 30.8.2017.
- Tippelt, R. (2013):* Bildungssituation im tertiären Bildungsbereich (Hochschulen): eine quantitative Perspektive aus Sicht der Bildungsforschung. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Berlin. S. 217-231.
- Tippelt, R. (2013):* Bildung, Persönlichkeit und professionelle Führung. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Berlin. S. 233-252.
- Zillner, S./Becker, T./Munne, R./Kazim, K./Rusitschka, S./Lippel, H./Curry, E. and Ojo, A. (forthcoming):* Big-Data Driven Innovation in Industrial Sectors. In Cavanillas, J.M./Curry E./Wahlster, W. (editor): New Horizons for a Data-Driven Economy – A Roadmap for Big Data in Europe, Springer.
- Zillner S./Ebel A./Schneider M. (2016):* Towards intelligent manufacturing, semantic modeling for the steel industry, In Proceedings of the 17th IFAC Symposium on Control, Optimization and Automation in Mining, Mineral and Metal Processing, Vienna, Austria.

Zillner, S./Krusche, B. (2012): Systemisches Innovationsmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente. Stuttgart.

Zillner, S./Lasierra, N./Faix, W. G./Neururer, S. (2014): User needs and requirements analysis for big data healthcare applications. In: Studies in Health Technology and Informatics, 205: S. 657-661.

10 AUTORENBIOGRAFIEN

Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix

Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin, SHB (seit 1999). Vize-Präsident für Studium und Lehre der SHB (seit 2016). Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der SHB mit derzeit über 700 Studierenden in Master-Studiengängen im Bereich Management und Law (incl. Vorgängerinstitutionen seit 1993). Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen im Verbund der Steinbeis-Stiftung und der SIBE Scientific Projects GmbH.

Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen (Dipl.-Ing. (FH) 1973). Studium der Chemie und der Biochemie an der Universität Ulm (Dipl.-Chem. 1978) und Promotion zum Dr. rer. nat. (1981) auf dem Gebiet der Reinstoff-Forschung/Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung Stuttgart und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter (1978–1982). Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor mit Prokura der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988–1996), der Freien Universität Berlin (1990–1992), der Universität Heidelberg (1995–1996) sowie der UNESP und der UVV, Brasilien und von 1996 bis 2000 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Ehrendoktorwürde der Universidade Vila Velha, Espirito Santo, Brasilien (2016).

Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Leadership, Persönlichkeit und Innovation.

Mitgliedschaften (via SIBE): Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie, LVI, Wirtschaftsrat, Wissensfabrik, Lateinamerika-Verband der deutschen Wirtschaft, Deutsch-Chinesischer Wirtschaftsverband (Regionalvorstand DCW-BW 2000–2006).



Dr. Stefanie Kisgen



Dr. Stefanie Kisgen, geb. 1979, studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an der Universität Köln und Nanjing Normal University/China. Nach Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei TÜV Rheinland/Shanghai, der BOMAG GmbH sowie im Bayerischen Wirtschaftsministerium hat sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA absolviert.

Während dieser Zeit hat sie das Studienprogramm Master of Science (M.Sc.) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Seit 2008 war sie als Direktorin des STI International Management für die Studienprogramme Master of Science in International Management und Master of Science in Innovation and Technology Management sowie das Business Development der SIBE Law School in SIBEs internationalem Netzwerk verantwortlich. 2014 übernahm sie als COO die stellvertretende Geschäftsführung der SIBE.

Seit 2015 ist sie geschäftsführende Direktorin und Gesellschafterin der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin, die aktuell mehr als 750 Studierende und 4.000 Absolventen in berufsintegrierten Master Studiengängen in den Bereichen Management und Law zählt. Zudem ist sie seit 2017 Gründerin und geschäftsführende Direktorin der SIBE Scientific Projects GmbH.

Stefanie Kisgen hat darüber hinaus Ihre Promotion an der Ludwigs-Maximilians-Universität München (LMU) abgeschlossen. Mit ihrer Forschung zum Thema „The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates“ war sie Mitglied des Sonderforschungsprojektes mit dem Schwerpunkt Leadership Education in der tertiären Bildung, das die SIBE mit dem Institut für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung der LMU München durchgeführt hat.

Ihre Publikationen fokussieren v.a. die Themenbereiche des chinesischen und internationalen Rechts, Außenwirtschaft, internationales Management und Leadership.

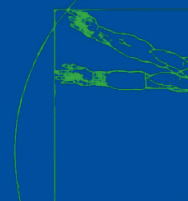
Dr. Jens Mergenthaler

Dr. Jens Mergenthaler, geboren 1976 in Bamberg. Bereits während seiner Schulzeit war er mehrere Jahre als Assistent einer Marketingabteilung tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbeagentur. Anschließend studierte er Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geisteswissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte er sowohl an Hochschulen als auch in der Kommunikationsbranche berufliche Erfahrungen. Nach dem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter an Hochschulen und als freier Journalist. Während dieser Zeit befasste er sich mit verschiedensten Aspekten der menschlichen Psyche wie auch der Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis. Derzeit arbeitet er an Büchern über das Seelenkonzept von Aristoteles und über die sozio-historische Gebundenheit menschlicher Erfahrung.

Berufsintegriert absolvierte er ein MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Innovation, Unternehmertum, Bildung und Persönlichkeit. In seiner Masterthesis beschäftigte er sich mit der Frage, wie die Bildung (zu) einer „schöpferischen Persönlichkeit“, d.h. zu einem innovativ denkenden und handelnden Menschen, beschaffen sein könnte. Derzeit ist er an dieser Hochschule als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig. Nebenberuflich ist er als Dozent an Hochschulen tätig. An der LMU München promoviert er über das Thema „Leadership Education“.





LEADERSHIP IN A DIGITAL WORLD



9 783956 631771

ISBN 978-3-95663-177-1



Steinbeis-Edition