



Werner G. Faix
Michael Auer
(Hrsg.)

Talent. Kompetenz. Management.

Global. Lokal.

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze

Band 2



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Werner G. Faix, Michael Auer (Hrsg.):

Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Steinbeis-Edition, 2010.

1. Auflage 2010, Steinbeis-Edition Stuttgart

© 2010 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

www.Steinbeis-Edition.de

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.

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze

Satz und Umschlaggestaltung: Julia Schulze, 10247 Berlin

Printed in Germany

ISBN 978-3-941417-22-9

www.steinbeis-edition.de | 138762-2010-10

Vorwort Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn

Die schnellen Entwicklungen der Märkte stellen hohe Anforderungen an Unternehmen und vor allem an Mitarbeiter und Führungskräfte. Eine inkompetente und statische Struktur kann nicht mehr Basis sein für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im heutigen Markt.

Im weltweiten Wettbewerb um die Besten, um gutausgebildete Talente, werden Kompetenzen immer bedeutender. Sowohl Hochschulen als auch Wirtschaft haben realisiert, wie wichtig es ist, diese Talente zu erkennen und zu fördern sowie wertschöpfend einzusetzen, um so Deutschland als attraktiven und innovativen Wirtschaftsstandort weiter entwickeln zu können. Es geht darum einen gemeinsamen Weg zu finden, Kompetenzen, Können und Wissen den richtigen gesamtgesellschaftlichen Stellenwert zuzuweisen und im Arbeitsalltag sowie in der Bildung einzubinden.

Die Beherrschung der fachlichen und methodischen Voraussetzungen der eigenen Arbeit hat nicht an Bedeutung verloren, wird aber als selbstverständlich angesehen. Der aktuelle Brennpunkt der Diskussionen liegt bei den Kompetenzen. Was sind Kompetenzen? Wie kann man sie erkennen? Welche Kompetenzen sind für das Unternehmen wichtig? Wie können Kompetenzen entwickelt und gemessen werden?

Vor diesem Hintergrund organisiert die Steinbeis-Hochschule Berlin, eine der größten wissenschaftlichen Business Schools in Deutschland, den jährlich stattfindenden Stuttgarter Kompetenz-Tag. Ehrgeiziges Ziel des Symposiums ist es, die verschiedenen Aspekte des Kompetenzmanagements aufzuzeigen und zu neuen Fragestellungen anzuregen.

Vorwort Prof. Dr. Werner G. Faix, Prof. Dr. Michael Auer

*„Ein jeder Tag ist ein Gefäß, in das sich sehr viel eingießen lässt,
wenn man es wirklich ausfüllen will.“ (Goethe)*

Dem Thema „Kompetenz“ ein Gefäß zu bieten und in dieses sehr viel und vielgestaltig Gutes und Nutzenstiftendes zu gießen – dies waren und sind das Motiv und das Prinzip des „Stuttgarter Kompetenztags“, eine der zentralen Veranstaltungen der Steinbeis-Hochschule Berlin und der Steinbeis-Stiftung.

Kompetenz, das ist jenes Vermögen, Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen, Ideen in nutzenstiftende Taten umzusetzen. Kompetenz – diese *Conditio sine qua non* postmodernen Lebens – genauer gesagt: die Betrachtung aller Facetten dieser unerlässlichen Voraussetzung eines gelingenden Lebens in heutiger Zeit, das ist eines der zentralen Themen der Stuttgarter Kompetenztage. Von einem unternehmerischen Standpunkt aus bedeutet Kompetenz letztlich das Vermögen, Neues und Besseres, d.h. Innovationen und damit Wachstum zu schaffen. Daher werden im Rahmen der Stuttgarter Kompetenztage nicht nur akademische Aspekte behandelt, sondern auch das breite Spektrum unternehmerischer Implikationen, welche mit dem Begriff „Kompetenz“ einhergehen.

Gerade im Jahr 2009 wurden wir durch die Finanzkrise Zeuge, wie Ereignisse, die sich „irgendwo“ auf der Welt vollziehen, unser Leben „hier“ maßgeblich beeinflussen. Der Stuttgarter Kompetenztag 2009 stand daher ganz im Zeichen einer globalisierten Welt. Themen waren u.a. internationale Kompetenz- und Führungskräfteentwicklung, interkulturelle Kompetenzen, Open Innovation, Global Delivery sowie globale Kompetenznetzwerke.

Der vorliegende Band ist die Dokumentation des Stuttgarter Kompetenztages 2009. Er enthält neben den redigierten Vorträgen Beiträge, welche aus den Diskussionen und Präsentationen am Tag entstanden sind.

Obgleich Kompetenz als einer der zentralen Begriffe des Hier und Heute erscheint; zu allen Zeiten gilt doch auch: Dankbarkeit ist nicht nur die größte aller Tugenden, sondern auch die Mutter von allen. Deshalb gilt es an dieser Stelle, diese Tugend zu beweisen und den folgenden Menschen herzlich zu danken: allen Referenten des Stuttgarter Kompetenztags 2009, allen Autoren der Beiträge, allen Personen, die durch Poster und Stände am Stuttgarter Kompetenztag mitgewirkt haben, Frau Patricia Mezger, Frau Sandra Flint und Frau Julia Schulze für die Redaktion des vorliegenden Bands, Frau Ineke Blumenthal, Frau Silke Keim, Frau Anja Reinhardt und Frau Martina Tiourmina für die Organisation des Stuttgarter Kompetenztages 2009.

Stuttgart, im September 2010
Prof. Dr. Werner G. Faix, Prof. Dr. Michael Auer

Inhalt

Werner G. Faix Jens Mergenthaler Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung	11
Rainer Heck Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke	103
Johanna Anzengruber Stephan Szuppa Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement	115
Torsten Bittlingmaier Strategisches Talent- und Successionmanagement	137
Marc Drüner Open Innovation und Web2.0 Strategien verändern das Innovationsmanagement in Unternehmen nachhaltig – intern wie extern	151
Kathleen Fritzsche Michael Bareiß Talent Management 2.0 am Beispiel von 15Talents	157
Stefanie Kisgen Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE	163
Dirk Engelhardt Nina Zimmermann Gut ausgebildete Logistiker gesucht!	263
John Erpenbeck Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen?	269
Annette Horne Internationale Kompetenzentwicklung	303
Wilfried Telkämper Führungskräfteentwicklung international	321
Ardin Djalali Findung und Bindung von internationalen Führungskräften	331
Nazem Nascimento Kompetenzentwicklung und -management in Brasilien	337

Helmut Bayer	
Worauf kommt es denn wirklich an	347
Utz Claassen	
Wertschaffung durch erfolgreiches Wissens- und Kompetenzmanagement	367
Wolfgang Achilles	
Erfolgsfaktor: erstklassige Jobs und erstklassige Bewerber	381
Gerhard Keck	
Das 3-Loop-Modell interkulturellen Projektmanagements	389
Silke Keim John Erpenbeck Werner G. Faix	
Der Poffenberger_KODE@X	401
Volker Meyer-Guckel Derk Schönfeld Ann-Katrin Schröder Frank Ziegele	
Quartäre Bildung	437
Autoren-Biografien	441



Werner G. Faix
Jens Mergenthaler

Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung.

Die Rahmenbedingungen
des unternehmerischen
Erfolgs heute.



Inhalt

1	Einleitung	13
2	Innovation: über eine Neufassung eines Schumpeter'schen Begriffs	15
2.1	Über die Innovation als das vielgestaltige Neue und Bessere	16
2.2	Exkurs: Deutschland und seine Innovationen	23
2.3	Innovation: der Königsweg zu wirtschaftlichem Wachstum	27
3	Die Herausforderung Wachstum	30
4	Die Herausforderung Globalisierung	39
4.1	Der Zwang zum permanenten Abstand zum ersten Imitator	40
4.2	Die globale Open Innovation	42
4.3	Wirtschaften in der Welten Dörfer	46
4.4	Globale Unternehmungen = globale Unternehmen	48
4.5	Das Prinzip Selbstorganisation	50
5	Talente: die maßgeblichen Innovatoren	54
5.1	Was es braucht, um zu innovieren	54
5.2	Talente und Innovationen	64
6	War for Talents: lokal und global	74
6.1	War for Talents: über Deutschland	74
6.1.1	Quantitative und qualitative demographische Veränderungen	74
6.1.2	Relativ geringe Akademikerquote und Braindrain	76
6.1.3	Die Bildungslücke	80
6.2	War for Talents: über die Welt	83
7	Schlusswort	89

1 Einleitung

Innovationen bedeuten die *Conditio sine qua non* für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Dies gilt sowohl für ganze Volkswirtschaften, Unternehmen aber auch für Individuen: Gerade hochentwickelte Industrienationen und dort angesiedelte Unternehmen haben permanent mehr Herausforderungen damit, sich im Wettbewerb gegenüber kostengünstiger operierenden Ländern und Unternehmen zu behaupten. Eine der essenziellen Strategien für hochentwickelte Industrienationen und den hier angesiedelten Unternehmen besteht darin, stetig zu innovieren, d.h. Neues und Besseres hervorzubringen, um damit fortlaufend dem ersten kostengünstigeren Imitator einen Schritt voraus zu sein. Um in einem solchen Umfeld im beruflichen Sinne attraktiv zu sein und zu bleiben, müssen Menschen kontinuierlich ihre Innovationsfähigkeit entwickeln und ausbauen.

Sich der immensen Bedeutung von Innovation bewusst, lautet die Kernfrage des folgenden Artikels: Unter welchen Rahmenbedingungen wird heute innoviert? Wie ist das allgemeine Umfeld beschaffen, dem sich innovierende bzw. innovationsbereite Volkswirtschaften, Unternehmen und Individuen gegenübersehen?

Der hier vorliegende Artikel beschäftigt sich dabei mit solchen Rahmenbedingungen, welche im weitesten Sinns als „Megatrends“ zu bezeichnen sind, sich also v.a. auszeichnen durch Omnipräsenz, Intensität und Permanenz, durch ein alle gesellschaftlichen Bereiche umwälzendes und stetiges Wirken. Zu diesen Megatrends gehört – wie der Soziologe Ulrich Beck bereits in seinem Werk „Die Risikogesellschaft“ (1986) in Konturen sichtbar machte – auch eine weltweit zunehmende Krisenhaftigkeit. Gemeint ist damit, dass die Damokles-Schwerter, die über unseren Köpfen schweben, immer mehr werden – manche von ihnen sind bereits gefallen (siehe die Finanzkrise von 2008, die Euro-Krise von 2010). Der großen Aufmerksamkeit, die Krisen naturgemäß erhalten, zum Trotz, soll in diesem Artikel vom Megatrend „zunehmende Krisenhaftigkeit“ nur am Rande – um genau zu sein: nur in diesem Vorwort – gesprochen werden.

Zweifelsohne besteht die erste Unternehmerpflicht in Krisenzeiten darin, die Risiken für Unternehmen zu orten und zu verringern. Zweifelsohne muss ein Unternehmer aber auch mehr oder weniger ein Zwangsoptimist sein, muss die (wie die Erfahrung zeigt: berechnete!) Hoffnung haben, dass jeder Krise wieder (relative) Normalität und damit eine Zeit des Wachstums folgt. Auch und gerade in Krisenzeiten muss der Unternehmer daher für die nächste Hausse vorgesorgt haben. Mit den Worten des ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog ausgedrückt: „Dynamischer, gewissermaßen schumpeterischer Unternehmer sein, ist und bleibt der kategorische Imperativ, die erste unternehmerische Verantwortung und Pflicht [...]: Ob in kleinen, mittleren oder großen Betrieben, ob als Eigentümer oder angestellter Manager.“ (Herzog 1996).

Gemäß dem multifunktionalen Ansatz von Schneider (1987) bestehen im Entrepreneurship-Kontext drei Handlungsfelder: Schaffung einer neuen Entität (Systemerneuerung), Nutzung der geschaffenen Voraussetzungen zu Zwecken der Wertschöpfung und Vermarktung (Systemnutzung) sowie Absicherung der betreffenden Entität (Systemabsicherung). Diesen Handlungsfeldern sind vier Unternehmerfunktionen zuzuordnen: (vgl. Freiling 2006, S. 91) Systemabsicherung (Risiko-Management), Systemnutzung (Koordination, Arbitrage), Systemerneuerung (Innovation). In Krisenzeiten rückt die Systemabsicherung reflexartig in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns und mitunter besteht das Handeln nur noch daraus; die Systemnutzung wird heruntergefahren und die Systemerneuerung wird völlig abgestellt. Auf den ersten Blick erscheint ein solches Vorgehen natürlich sinnvoll: Wie bei der Bedürfnis-Pyramide nach Abraham Maslow geht es vor allem darum, die basalen Bedürfnisse zu befriedigen, zu welchen die Erhaltung und die Sicherheit des Systems zählen. Erst und nur, wenn diese befriedigt sind, kann und sollte sich ein System anderen Bedürfnissen zuwenden oder mit einem Wort: wachsen. Ist aber ein System, das nur überleben will, am Ende auch überlebensfähig? Ist ein System, das sein „Leben“ alleine auf Erhaltung und Sicherheit reduziert, das kein Wachstum mehr zulässt, nicht zwangsläufig dem Untergang geweiht, wenn sich seine Umwelt ändert? Ein System, das überdauern will, muss immer und zugleich alles tun: Systemabsicherung, um sich im Jetzt und Hier zu erhalten; Systemnutzung, um zu „leben“; Systemerneuerung, um nachhaltig das zukünftige Dasein zu sichern und auszubauen. Konkret: Ein Unternehmen, das sich in Krisenzeiten alleine auf Risiko-Management konzentriert, ist in Gefahr „auszusterben“, wenn sich die wirtschaftliche Umwelt ändert – egal ob positiv oder negativ! Vor allem dann wenn sich die Außenwelt nahe dem Chaos befindet, sollte auch ein System nahe dem Chaos sein, sollte sich also bereit machen, sein gesamtes Sein zu verändern. Konkret: Gerade in Zeiten von Wirtschaftskrisen, sollten Unternehmen nicht vergessen, auf Systemerneuerung zu setzen, also in Innovationen zu investieren.

Konjunkturprogramme, staatliche Geldspritzen und andere makropolitische Maßnahmen retten Unternehmen vor dem finanziellen Fiasko. Jedoch alleine das „wesentlich Neue“ und die damit verbundene „schöpferische Zerstörung“ des Alten oder mit einem Wort „Innovationen“ sind die treibende Kraft für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum. Wer auf Wachstum aus ist, darf nicht auf Input oder Innovation setzen, sondern auf beides: auf makropolitische Maßnahmen, welche die Unternehmen vor dem Abgrund retten und auf die Innovationskraft der Unternehmen, welche sie dazu befähigt, den Abgrund zu überwinden.

Der erste Teil des folgenden Artikels beschäftigt sich mit der Frage, was der Begriff „Innovation“ heute bedeuten kann. Grundlage dieser Überlegungen ist das Werk Joseph A. Schumpeters.

Im zweiten und dritten Teil werden jene Faktoren näher beleuchtet, die dazu führen, dass der Druck auf Unternehmen, immer mehr und immer schneller zu inno-

vieren, immens steigt.

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge, sondern das Ergebnis der Arbeit von kompetenten und engagierten Menschen. Eine Schlüsselrolle beim Innovationsprozess nehmen dabei jene Menschen ein, die als „Talente“ bezeichnet werden. Viel und oft ist von diesen Menschen die Rede, doch danach gefragt „Und was macht ein Talent nun aus?“ bleibt vielen oft nur Schweigen. Vor dem Hintergrund, dass Talente eine herausragende Rolle für den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben, soll im vierten Teil daher eine Annäherung an eine Realdefinition des Begriffs „Talent“ gewagt werden.

Talente waren schon immer rar und sie werden in Zukunft wohl noch rarer werden. Daher wird jüngst nicht mehr nur nach den Talenten gesucht - es ist regelrecht ein Kampf um sie entbrannt. Im abschließenden Kapitel soll daher kurz auf die Ursachen eingegangen werden sowie auf Strategien, wie Unternehmen im globalen Kampf um Talente bestehen können.¹

2 Innovation: über eine Neufassung eines Schumpeter'schen Begriffs

Der Begriff „Innovation“ fand seinen Platz im deutschen Sprachgebrauch mit der deutschen Übersetzung (1961b) des 1939 zuerst in den USA erschienenen zweibändigen Werks von Joseph Schumpeter „Business Cycles“. Schumpeter definiert die „Innovation“ als: „the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way“ (Schumpeter 1947: 151).² Entscheidend an dieser Definition ist das Verb „doing“: Es geht nämlich nicht alleine darum Ideen, Vorstellungen eines Zukünftigen im Kopf zu haben; es geht darum, diese Ideen in die Tat umzusetzen, neues oder so nicht angewandtes Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen. Damit reicht die Innovation weiter als die eigentliche Idee oder Erfindung, beinhaltet sie doch darüber hinausgehende Aktivitäten, die über den Erfolg auf dem Markt entscheiden.

1 Für eine ausführlichere Beschreibung der Ursachen des War for Talents und möglicher Strategien siehe Faix, Mergenthaler 2009.

2 „[...] dass die Innovation Faktoren auf eine neue Art kombiniert oder dass sie in der Durchführung neuer Kombinationen besteht.“ (Schumpeter 1961b, Bd.1: 95).

2.1 Über die Innovation als das vielgestaltige Neue und Bessere

Viele assoziieren mit dem Begriff „Innovation“ technische Erfindungen. Es sind jedoch nicht alleine die großen technischen Neuerungen, die Schumpeter meint, wenn er von Innovationen spricht – und wie neuere Studien zeigen, sind es auch nicht zwingend diese neuen Techniken, die einem Unternehmen einen Vorsprung vor seinen Konkurrenten garantieren. (Collins 2001: 162) Schumpeter weist stattdessen darauf hin, dass es folgende Wege gibt, um zu innovieren. (Vgl. dazu Faix u.a. 1991b: 28f.)

- (1) The introduction of a new good – that is one with which the consumers are not yet familiar – or a new quality of a good.
- (2) The introduction of a new method of production, that is one not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially.
- (3) The opening of a new market, that is a market into which the particular branch of manufacture of the country in question has not previously entered, whether or not this market existed before.
- (4) The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, again irrespective of whether this source already exists or whether it has first to be created.
- (5) The carrying out of the new organisation of any industry, like the creation of a monopoly position (for example through trustification) or the breaking up of a monopoly position. (Schumpeter 1961a: 65f.)

Auf die heutige Sicht übertragen wird der Faktor „Einführung neuer Produktionsmethoden“ um die Einführung neuer Geschäftsprozesse erweitert und der Faktor „Neuorganisation von Wirtschaftszweigen“ durch den Faktor „Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen“ ersetzt. Letzterer beinhaltet all diejenigen Neuerungen, die die Organisationen eines Unternehmens betreffen, wie Mergers & Acquisitions, Joint Ventures, Kooperationen usw. aber auch interne Neuorganisationen. Der Faktor „Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten“ bezieht sich auch auf den „Aufbau neuer (internationaler) Lieferanten zur Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten“. Innovation nach Schumpeter bedeutet aus Sicht von Unternehmen³ heute daher dies:

- Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistung
- Entwicklung und Einführung neuer Produktionsmethoden und Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsprozesse

3 Innovationen können nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Bürgergesellschaft und im Staat gefunden bzw. eingeführt werden. Gerade bei sozialen Innovationen wird dies deutlich. So gelten z.B. Umweltbewegung, nicht-eheliche Lebensgemeinschaften, Sozialversicherung und neue pädagogische Konzepte auch als Innovationen.

- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Erschließung neuer Einkaufsmärkte
- Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen

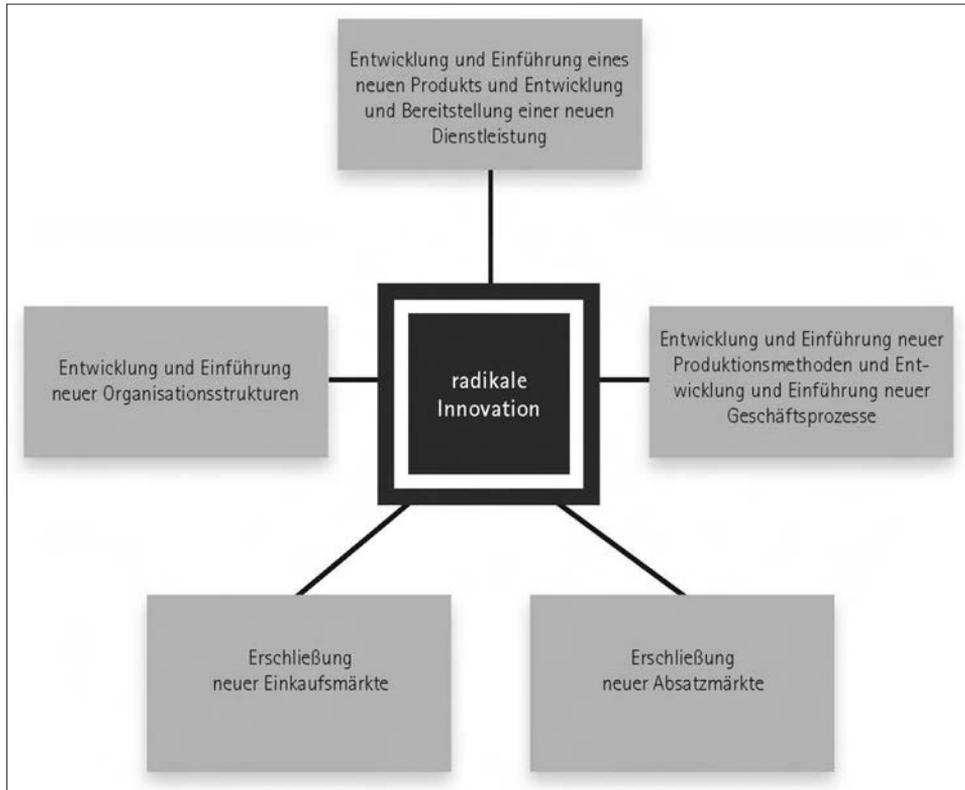


Abbildung 1: Radikale Innovationen.

Zu diesen fünf Innovationstypen könnte man heute noch diese hinzu zählen bzw. aus den von Schumpeter genannten ausdifferenzieren: Zunächst seien Veränderung im Humanbereich einer Organisation genannt (soziale Innovation) also vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen; ein bekanntes Beispiel für eine soziale Innovation ist die Fließbandarbeit. (Gillwald 2000) Weiterhin sollte man noch explizit das bedeutende Gebiet der Finanzinnovationen nennen (Organisation von Kapitalmärkten, Bezahlungsmöglichkeiten etc.). Wir möchten an dieser Stelle anmerken, dass es bei solchen Finanzinnovationen um solche geht, welche mit der Realwirtschaft zu tun haben, welche die Bereiche betreffen Finanzierung von und Investition in Unternehmen und Unternehmung; es geht hier nicht um Innovationen aus dem Bereich der Finanzwirtschaft - und hierbei vor allen Dingen nicht um solche obskuren Spekulationsobjekte und Geschäftsmodelle des Kasino-Kapitalismus, welche das klassische marktwirtschaftliche System zutiefst deformiert haben (Leerverkäufe, Banken, die fast ohne Eigenkapital und

damit ohne eigene Haftung arbeiten). Ferner sollte man – u.a. angesichts der heute fundamentalen Bedeutung des Internet – auch Infrastruktur-Innovationen nennen (Verkehr, Kommunikation etc.). Schließlich soll von Innovationen gesprochen werden, wenn das Geschäftsmodell, also die folgenden Schlüsselfaktoren eines Unternehmens verändert werden: Veränderungen des Nutzens für eine bestimmte Kunden- oder Lieferantengruppe; Veränderungen bei Bestandteilen der internen und externen Architektur der Leistungserstellung; Veränderungen bei der Auswahl bzw. dem Mix der Quellen, aus denen die Erträge eines Geschäftsmodells generiert werden.⁴ So könnte man die Innovationstypen nach Schumpeter also ergänzen durch:

4 Ein Beispiel eines Innovators des Nutzenversprechens ist der Online-Auktionator eBay. Das Nutzenversprechen von eBays Geschäftsmodell ist die Bereitstellung von Liquidität für jegliche Art von austauschbaren Leistungen. Als Marktführer hat eBay eine solche Liquidität, dass selbst Güter wie die Jahresarbeitsleistung von Softwareentwicklern oder Spendernieren angeboten wurden und auch auf eine entsprechende Nachfrage gestossen sind. Bei eBay ist das Nutzenversprechen für Kunden und Wertschöpfungspartner gleich, da die Wertschöpfung selbst durch die Kunden erbracht wird. eBay stellt nur die Vermittlungsplattform zur Verfügung. Die Abwicklung der Transaktion übernehmen die Transaktionspartner selbst und bedienen sich dort bestehender Anbieter wie der Post oder Banken. Die Innovation des Nutzenversprechens durch eBay besteht darin, da vor eBay für einen Großteil der dort gehandelten Güter keine liquide Austauschplattform existierte. Traditionelle Austauschformen für Trödel- und Gebrauchsgüter zeichneten sich durch eine sehr geringe Liquidität aus, da die räumlichen und zeitlichen Barrieren das Aufeinandertreffen von Anbietern und Nachfragern für Waren z.B. mit einem relativ niedrigen Wert verhinderten. (Vgl. Stähler 2002: 79f.)

Ein Beispiel eines Innovators der Wertschöpfungsarchitektur ist Dell, der zweitgrößte Hersteller von PCs. Dells Geschäftsmodell weicht in zwei Punkten vom traditionellen Modell der PC Industrie ab: Erstens verkauft Dell seine PCs nur direkt und schliesst Wiederverkäufer, Einzelhändler und Systemintegratoren vom Kaufprozess aus. Die zweite Änderung des Geschäftsmodells betrifft den Koordinationsmechanismus bei der Produktion der PCs. Während beim klassischen Modell die Produktion nach Verkaufsprognosen erfolgt und eine Lagerhaltung von ca. 90 Tagen damit einhergeht, produziert Dell erst nach Auftragseingang.

Dells Geschäftsmodell, insbesondere mit seinen Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur und der Koordinationsprozesse, hat zu Wettbewerbsvorteilen geführt, da es besser geeignet ist, auf die kurzen Produktlebenszyklen der Computerindustrie von ca. 6 Monaten zu reagieren. Das Built-to-Order Verfahren ermöglicht einerseits den Verzicht auf Lagerhaltung, andererseits bietet Dell so seinen Kunden immer die neueste Computertechnik an. Dies führt zu niedrigeren Kosten, da Dell keinen Wertverlust auf den Lagerbestand erleidet (Wertverlust pro Monat ca. 10% in der Computerindustrie), und höheren Erträgen, da der Markt bei neuester Technik höhere Margen akzeptiert. (Vgl. Stähler 80f.)

Ein Beispiel für eine Innovation bei Ertragsmodellen findet sich in den Prepaid-Tarifen diverser Telekommunikationsanbieter. Das traditionelle Geschäftsmodell der Telekommunikationsindustrie geht von einem „bekannten“ Kunden aus, dem für ca. zwei Monate die Gesprächsgebühren vorgestreckt werden, bevor er sie dann per Überweisung oder Lastschrift zahlt. Dieses Modell führt zu einem hohen Forderungsausfallrisiko, was zur Folge hat, dass Telekommunikationsunternehmen ein ausgeklügeltes Forderungsmanagement inklusive Kreditmanagement entwickelt haben. Dies schliesst Kreditprüfungen vor Vertragsabschluss und Hinterlegung von Kautionen z.B. für potentielle Risikogruppen ein. Dieses Verfahren schliesst automatisch größere potentielle Kundengruppen z.B. Jugendliche aus. An diesem Punkt setzt eine Ertragsmodellinnovation ein, die zwar keinen Wettbewerbsvorteil für ein einzelnes Unternehmen gebracht hat, aber zu einer starken Ausweitung des Gesamtmarktes für Mobiltelefonie geführt hat. Anstatt eine Grundgebühr für den Anschluss zu berechnen und nachträglich für einen gewissen Zeitraum eine Rechnung zu stellen, bezahlt der Kunde im Vorhinein eine gewisse Summe, die er dann abtelefonieren kann. Er hat jederzeit den Überblick, wieviel Guthaben er noch zur Verfügung hat. Die Grundgebühr entfällt und wird durch höhere Gesprächsgebühren kompensiert. (Vgl. Stähler 2002: 84f.)

- Entwicklung und Einführung neuer Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen
- Entwicklung und Einführung neuer an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bisher nicht verfügbaren Anlage- und Finanzierungsinstrumenten sowie Verfahrensweisen der Marktteilnehmer
- Entwicklung und Einführung neuer Instrumente sowie Verfahrensweisen einerseits für die Mobilität von Menschen, Gütern und Informationen sowie andererseits für den Zugang zu oder Logistik von Gütern und Informationen
- Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsmodelle (Nutzenversprechen/ Wertschöpfungsarchitekturen/ Ertragsmodellen)

Schumpeter selbst postuliert Innovation als „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter 1946/1993: 136f.), als Substituierung des Alten durch das mitunter radikal Neue. Innovationen sind hier also dasjenige völlig Andere, das Bestehendes ersetzt. Bisweilen bewirken solche radikalen Neuerungen große Wachstumssprünge. Die Öffentlichkeit nimmt solche Innovationen auch naturgemäß als „Innovationen an sich“ wahr, als Innovation im eigentlichen Sinne. Dies mag erstens am Wesen solcher radikalen Neuerungen liegen, werden durch diese doch oftmals wichtige und/oder dringliche Probleme und/oder tiefgreifende Veränderungen ausgelöst (sozio-kulturelle, ökonomische etc.). Dies mag zweitens am Wesen des Menschen liegen, sich für Neuartiges zu interessieren. Dies mag drittens daran liegen, dass im Zuge von radikalen Neuerungen neue Unternehmen, sogar neue Wirtschaftszweige herausgebildet haben. Für das langfristige Überleben und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bedarf es somit zum einen der **kontinuierlichen Revolution bzw. Erneuerung**, d.h. der fortwährenden Schaffung **radikaler Innovationen**.

Wie eine Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen zeigt (Raisch, Probst, Gomez 2007: 46f.), bedarf es jedoch für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zugleich einer komplementären Strategie: **kontinuierliche Reformation bzw. Optimierung**, d.h. die fortwährende Schaffung **inkrementeller Innovationen**. Obschon Optimierungen freilich weniger radikal wirken als Erneuerungen, sind sie doch immer auch schöpferisch, jedoch weniger in einem revolutionären und zerstörerischen als vielmehr in einem evolutionären und permutierenden Sinne. Optimierungen sind Innovationen, bei denen das Bestehende durch das (hoffentlich) Verbesserte ersetzt/ ergänzt wird. Der Definition nach Schumpeter folgend, bedeuten solche Innovationen: „the doing of better things or the doing of things that are already done, in a better way“.⁵ Und den fünf Wegen folgend, die laut Schumpeter zu einer wertschöpfenden Wirklichkeit führen, bedeutet dies, dass Wachstum hierdurch entsteht:

5 Obschon Schumpeter selbst nicht von einer solchen Strategie spricht, lässt sich seine Definition durchaus diesen Schluss zu: Der erste Teil der Definition, das „doing of new things“, meint die Einführung des (radikal) Neuem; der zweite Teil, das „doing of things, that are already done, in a new way“, kann interpretiert werden als Restrukturierung bzw. Weiterentwicklung.

- Entwicklung und Einführung einer neuen Produktqualität und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistungsqualität
- Optimierung bestehender Produktionsmethoden und Optimierung bestehender Geschäftsprozesse
- Durchdringung/ Reaktivierung/ Ausbau bestehender Absatzmärkte
- Verbesserung/ Reaktivierung/ Ausbau bestehender (internationaler) Einkaufsmärkte
- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Organisationsstrukturen

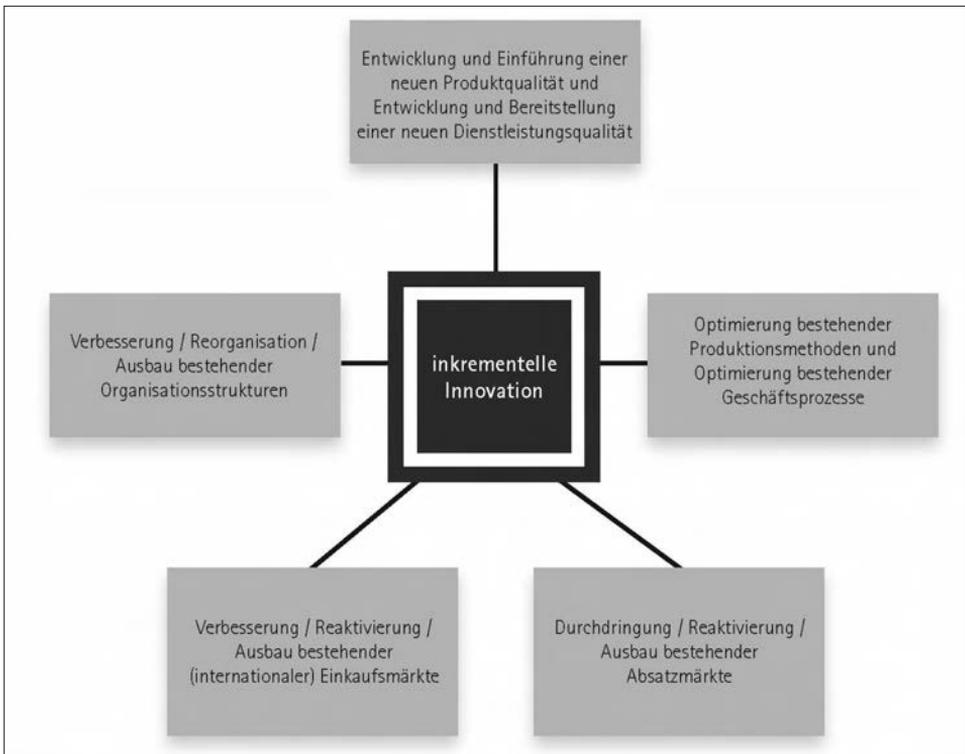


Abbildung 2: Inkrementelle Innovationen.

Für die oben genannten neuen bzw. ausdifferenzierten Innovationstypen bedeutet das:

- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen
- Optimierung von an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bereits verfügbaren Anlage- und Finanzierungsinstrumenten sowie Verfahrensweisen der Marktteilnehmer

- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Instrumente sowie Verfahrensweisen einerseits für die Mobilität von Menschen, Gütern und Informationen sowie andererseits für den Zugang zu oder Logistik von Gütern und Informationen
- Reformation/ Ergänzung bestehender Geschäftsmodelle (Nutzenversprechen/ Wertschöpfungsarchitekturen/ Ertragsmodellen)

Neue Unternehmen und Unternehmungen entstehen, indem eine Innovation basierend auf den genannten Innovations-Faktoren bzw. einer Kombination aus mehreren dieser tatsächlich umgesetzt werden. Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen sind also das Ergebnis von Veränderungen auf Ebene der Geschäftsstrategien und operationellen Praktiken, die sich ergeben aus der Zielsetzung „do new things or do things that are already done, in a new way“. Die Grundlage, d.h. die Idee für neue Unternehmen bzw. Unternehmungen muss dabei wohlgemerkt nicht immer selbst generiert werden: Es gibt tausende von Patenten, die noch nicht vermarktet worden sind, tausende von Geschäftskonzepten, die adaptiert und weitergeführt werden könnten.

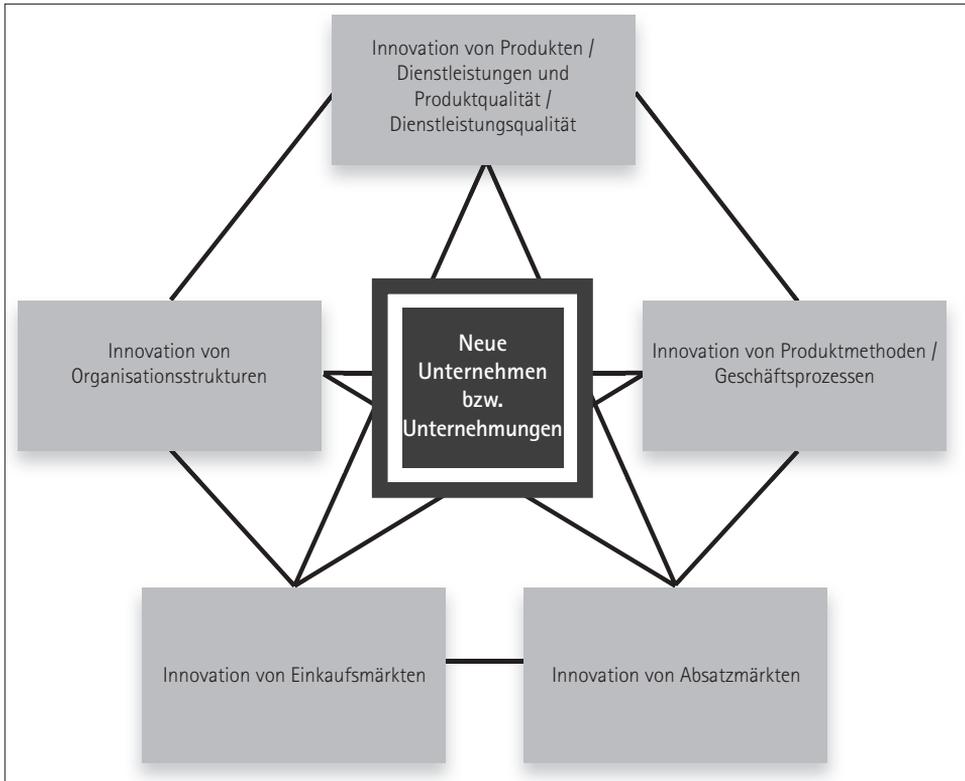


Abbildung 3: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen.

Durch Innovationen im Sinne Schumpeters lassen sich der Absatz und die Produktion eines Unternehmens ständig erhöhen und optimieren, sodass mit zunehmender Zeit eine immer höhere Quantität und/oder Qualität und somit der Erhalt bzw. der ständige Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie ein permanentes Wachstum gewährleistet wird. Um ein stetiges unternehmerisches Wachstum gewährleisten zu können, ist es unbedingte Voraussetzung, dass das Innovationsbestreben eines Unternehmens in jedem unternehmerischen Segment verinnerlicht und mitgetragen wird. Der gesamte Unternehmensentwicklungsprozess sollte auf Innovationen ausgerichtet sein. Weder eine einseitige Ausrichtung auf Innovationen im Sinne des radikal Anderen noch eine einseitige Ausrichtung auf Innovationen im Sinne des fortlaufend Besseren sind dabei auf Dauer ausreichend für nachhaltig profitables Wachstum. Ein nachhaltiges Wachstum entsteht erst und nur durch Innovationen, welche gleichsam und zugleich dies bedeuten: „the doing of new and better things or the doing of things, that are already done, in a new and better way“. Erfolgreiche Innovatoren beschränken sich weder nur auf das Neue noch nur das Bessere, sondern das bessere Neue und das neue Bessere.

2.2 Exkurs: Deutschland und seine Innovationen

Die nun folgenden Überlegungen betreffen zunächst Innovationen im Sinne von Produktinnovationen. (Vgl. im Folgenden Harrhoff 2008) An Ideen hat es noch nie gemangelt in Deutschland: Was die Patentaktivitäten betrifft, zeigen sowohl eine vom BMBF durchgeführte Studie wie auch eine Analyse der OECD, dass Deutschland hier einen Spitzenplatz einnimmt gemessen an der relativen Häufigkeit von Triadepatenten bezogen auf das Bruttosozialprodukt; auf die Bevölkerung bezogen, erreicht Deutschland hier sogar weltweit den dritten Rangplatz. Besonders positiv fällt die deutsche Position auf bei Patenten bei Umwelttechnologien. Ebenso positiv zu bewerten ist Deutschlands Patentposition in speziellen Bereichen wie der Nanotechnologie, Brennstoffzellen und Windenergie. In wichtigen Bereichen wie bei Patenten der Informations- und Kommunikationstechnologie ist die Position Deutschlands hingegen weit unterdurchschnittlich. (OECD 2007) Eine patentierte Idee ist aber freilich noch keine Innovation: Erst und nur, wenn sie wirtschaftlich verwertet werden, stiften sie einen volkswirtschaftlichen Nutzen.

Was die Bereitschaft Innovationen durchzuführen, Ideen also tatsächlich in die Wirklichkeit zu transferieren, glänzt Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern - obschon langfristig gesehen die Innovatorenquote sinkt. So wird in verschiedene Studien des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) darauf hingewiesen, dass der Anteil der innovationsaktiven Unternehmen in Deutschland höher ist als in allen anderen EU-Ländern. Deutschland gehört in diesem europäischen Vergleich in fast allen Branchen zu den drei führenden Ländern hinsichtlich der Innovationsneigung. Und laut des European Innovation Scoreboard zählt Deutschland zu den führenden Innovationstreibern Europas. (Pro Inno Europe 2009: 40)

Auch die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands beeindruckt: Im Jahr 2007 war Deutschland vor den USA und Japan der weltweit führende Technologieexporteur und nach Japan der zweitgrößte Nettoexporteur von forschungsintensiven Waren. Insofern man die Werte hier auf das deutsche Bruttosozialprodukt oder die Zahl der Einwohner bezieht, zeigt sich: Deutschlands Pro-Kopf-Handelsüberschuss bei forschungsintensiven Industriewaren ist sogar größer als der vieler kleiner Volkswirtschaften wie Finnland, der Schweiz, den Niederlanden oder Schweden. Kurzum bedeutet dies: Deutschland ist in hohem Maße von seiner erfolgreichen Exporttätigkeit bei forschungsintensiven Gütern abhängig.

Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch folgendes Bild: Der Schwerpunkt von Forschung und Innovationen von Unternehmen innerhalb der OECD-Länder liegt auf Spitzentechnologien und Dienstleistungen. Deutschland weist eine davon erheblich abweichende Struktur auf: Der Schwerpunkt hierzulande liegt auf „gehobene Gebrauchstechnologien“. So sind z.B. bei den Ausgaben für FuE und bei der Patentierung überproportional die Technologiefelder Chemie, Fahrzeugbau, Maschinenbau, „klassische“ Elektrotechnik und hochwertige Instrumente vertreten.

(BMBF 2007: 44) Legler und Krawczyk (2006: 33) fassen zusammen: „In den besonders dynamischen Wirtschaftszweigen ist Deutschland sowohl quantitativ schwach als auch wenig forschungsintensiv vertreten – das eine bedingt meist das andere.“ Harhoff (2008: 55) meint hierzu: „Etwas salopp formuliert: während andere Ländern und Regionen verstärkt FuE-Kapazitäten in Dienstleistungen und die Spitzentechnologie lenken, um am überdurchschnittlichen Wachstum dieser Bereiche zu partizipieren, perpetuiert Deutschland seine Konzentration auf die reifen Industrien der Chemie, Maschinenbau und Automobile.“ Diese Spezialisierung zeigt sich auch in der Handelsbilanz: Die deutschen Importe werden stärker dominiert durch Rohstoff- und Spitzentechnologieeinfuhren; Spitzentechnologie machte nur ein Viertel der deutschen Exporte 2005 aus. (BMBF 2007: 34)

Handel Deutschlands mit FuE-intensiven Waren 2005						
	Export	Import	Handelsbilanz	Anteil an den Gesamtexporten	Anteil an den Gesamtimporten	Anteil am Handelsbilanzüberschuss
	– in Mrd. € –			– in Prozent –		
Forschungsintensive Erzeugnisse insgesamt*	428,3	264,0	164,3	59,9	55,6	68,4
Spitzentechnologie	96,7	95,8	0,9	13,5	20,2	0,4
Luft- und Raumfahrzeuge, Kriegsschiffe, Waffen	21,4	21,2	0,2	3,0	4,5	0,1
Nachrichtentechnik	20,0	18,3	1,7	2,8	3,9	0,7
EDV-Geräte, -Einrichtungen	19,8	26,9	-7,1	2,8	5,7	-2,9
Elektronik	12,6	13,7	-1,1	1,8	2,9	-0,5
Elektromedizintechn., Spitzeninstrumente, Optik	12,3	5,5	6,8	1,7	1,2	2,8
Biotechnolog., pharmaz. Wirkstoffe, Arzneimittel	7,0	7,7	-0,7	1,0	1,6	-0,3
Radioaktive Stoffe, Kernreaktoren	2,1	1,6	0,4	0,3	0,3	0,2
Schädlingsbekämpf., Pflanzenschutz, Saatzeit	1,5	0,8	0,7	0,2	0,2	0,3
Gehobene Gebrauchstechnologie	328,6	167,2	161,4	46,0	35,2	67,1
Kraftwagen, -motoren und -teile	147,1	62,0	85,2	20,6	13,1	35,4
Maschinenbauerzeugnisse	60,6	22,4	38,2	8,5	4,7	15,9
Chemiewaren	49,1	32,2	16,9	6,9	6,8	7,0
Elektrotechnik, Büromaschinen	24,0	16,3	7,7	3,4	3,4	3,2
Arzneimittel	23,6	17,0	6,6	3,3	3,6	2,7
Medizintechn., Instrumente, opt./fotogr. Geräte	13,3	6,7	6,6	1,9	1,4	2,8
Gummiwaren	5,4	4,8	0,6	0,8	1,0	0,3
Rundfunk-, Fernsehetechnik	2,9	5,2	-2,3	0,4	1,1	-0,9
Schienefahrzeuge	2,7	0,8	1,8	0,4	0,2	0,8
Nicht-FuE-intensive Erzeugnisse	286,6	210,6	76,0	40,1	44,4	31,6
Verarbeitete Industriewaren insgesamt	715,0	474,6	240,4	100,0	100,0	100,0

* Inkl. nicht zurechenbare vollständige Fabrikationsanlagen usw.

Quelle: OECD, ITCS International Trade By Commodity Statistics, Rev. 3 (versch. Jgge). Statistisches Bundesamt, unveröffentlichte Angaben. Berechnungen und Schätzungen des NIW.

Abbildung 4: Handelsbilanz Deutschland (BMBF 2007: 34).

Erfindungen und Innovationen finden somit in Deutschland vornehmlich in relativ reifen Industrien statt. Mit den in diesen Industrien produzierten Gütern erwirt-

schaften deutsche Unternehmen erhebliche Außenhandelsüberschüsse. Das bedeutet kurzum: „Als Volkswirtschaft verfolgt Deutschland eine Ausrichtung des Inkrementalismus. Die wirtschaftlichen Erfolge deutscher Unternehmen (und somit der Wohlstand der Bürger) beruhen auf der Beherrschung weniger, reifer Technologien.“ (Harrhoff 2008: 49)

Deutschlands Wohlstand gründet sich auf einer zweifachen Einengung: 1. eine Einengung auf reife Technologien und 2. eine Einengung auf die Optimierung dieser Technologien. So gesehen richtet man in Deutschland in zweifacher Hinsicht den Schwerpunkt auf das Evolutionäre und weniger auf das Revolutionäre. Kurzum: In Deutschland werden verstärkt optimierende Innovationen verwirklicht, wohingegen andere Länder sich mit radikalen Innovationen beschäftigen. Da in der öffentlichen Wahrnehmung zum einen eher die radikalen sogenannten „big bang-“ bzw. „Wow!-“ Innovationen und dabei zum anderen vor allem Innovationen innerhalb des Bereichs der Spitzentechnologie als „echte“ Innovationen wahrgenommen werden, wird das Paradoxon erklärbar, dass Deutschland zwar über eine hohe Zahl an Patenten verfügt und dennoch nicht als der Innovationsstandort schlechthin gilt. (Vgl. Przyklenk 2009: 006) In der Auflistung der 50 innovativsten Unternehmen der Welt von „Fast Company“ (2009) taucht nur ein einziges Unternehmen auf (Q-Cells). In einer ähnlichen Auflistung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG 2009a) ist unter den Top-Ten der 50 innovativsten Unternehmen kein einziges deutsches Unternehmen vertreten; erst im Mittelfeld finden sich Volkswagen (Rang 18), BMW (Rang 20) und Daimler (Rang 29). Auch was die Zukunft betrifft, stammen innovative Unternehmen laut einer Umfrage der Boston Consulting Group vorwiegend aus China, Indien und den USA; unter den hier gelisteten 25 zukünftigen innovativen Unternehmensperlen findet sich nur ein einziges deutsches Unternehmen (3U Telecom). (BCG 2009b) Beim „Innovationsindikator“, dem DIW-Ranking der innovativsten Länder, der führenden 17 Industrienationen belegt Deutschland nur einen Platz im Mittelfeld (Platz 9); an der Spitze des Rankings steht die Schweiz, auf Platz 2 folgen die USA. (Hirschhausen et al. 2009:88)

Man mag zu solchen Rankings stehen wie man will und auf die zweifelsohne großartigen und vielen Innovationen der offensichtlichen und „hidden Champions“ Deutschlands verweisen. Die Tatsache, dass Deutschland zu wenige radikale Produktinnovationen im Bereich der Spitzentechnologie hervorbringt, sollte dennoch Anlass zur Sorge sein: Deutschland verliert durch seine einseitige Ausrichtung den Anschluss und andere machen das Rennen. Darüber hinaus sei anzumerken, dass eine starke Korrelation existiert zwischen radikalen Produktinnovationen und der Gründung neuer Unternehmen: Immer dann, wenn eine Innovation nämlich nicht in das Portfolio/ Geschäftsmodell eines Unternehmens „hineinpasst“, kommt es zu Gründungen. Es sind eben jene jungen innovativen Unternehmen, die erheblich zur Entwicklung des Arbeitsplatzangebots beitragen. Auffällig ist jedoch, dass es in Europa bis heute keine Gründungsdynamik im Hochtechnologiebe-

reich und der wissensintensiven Dienstleistungen gab, wie sie in den USA bereits seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts vorliegt. Diese Beobachtung trifft in besonderem Maß auf Deutschland zu. (Sapir et al. 2003; BMBF 2007: 50)

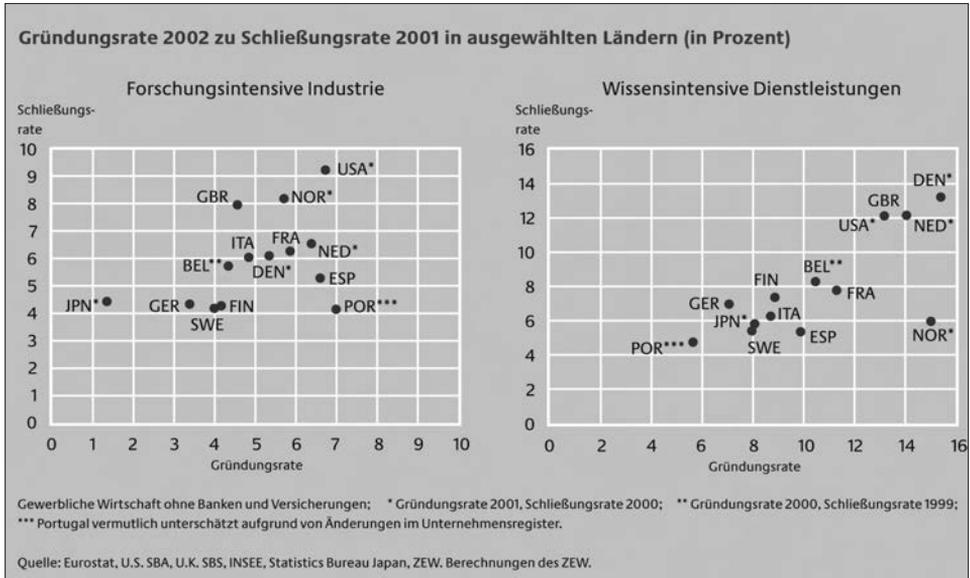


Abbildung 5: Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF (2007: 50).

Der Bereich Produktinnovationen ist dabei wohlgermerkt nur ein Beispiel, wo Deutschland ins Hintertreffen gerät: Keiner der weltweit größten Dienstleister im Internet (z.B. Ebay, Amazon, Google) stammt aus Deutschland. Deutsche Unternehmen und Delegierte müssen bei der Suche nach neuen Rohstoffquellen immer wieder feststellen, dass andere bereits längst da waren; China ist so bereits in die entlegendsten Wipfel Afrikas vorgedrungen, um sich dort Rohstoffe zu sichern. Der weltweit gigantische Bildungsmarkt – Schätzungen gehen von einem Billionen Dollar starken Markt aus - wird von anglo-amerikanischen Bildungsträgern dominiert; deutsche Bildungsexporte sind trotz Bemühungen des DAAD eher Randerscheinungen. Was diese Beispiele im Kern aussagen sollen, ist: Deutschlands momentane Stärke besteht darin, Bestehendes fortwährend besser zu machen; doch diese Strategie ist auf Dauer zu wenig, um den Wohlstand dieses Landes zu sichern oder gar auszubauen. Neben inkrementellen Innovationen, der fortlaufenden Optimierung gilt es, sich verstärkt mit radikalen Innovationen, mit der fortlaufenden Erneuerung zu beschäftigen. Eine solche dyadische Strategie darf sich dabei wohlgermerkt nicht auf Produktinnovationen beschränken, sondern muss sich an allen von Schumpeter genannten Faktoren ausrichten.

2.3 Innovation: der Königsweg zu wirtschaftlichem Wachstum

Der Kapitalismus – ganz gleich ob in einer liberalen, sozialen oder irgendwie anders gearteten Marktwirtschaft - ist auf **Wachstum** ausgelegt – aber nicht um seiner selbst, sondern um des Wohlstands *aller* Menschen willen. Wachstum erhöht prinzipiell den materiellen Wohlstand und schafft damit die Möglichkeit für die materielle Unabhängigkeit der gesamten Bevölkerung. Materieller Wohlstand meint, dass die Bevölkerung mit privaten und öffentlichen Gütern besser versorgt ist. Erst und nur wenn die Produktion von Gütern über das Maß hinausgeht, welches das gesellschaftliche Existenzminimum absichert, besteht ein gewisser Grad an Freiheit, welche Mittel bei der Bedürfnisbefriedigung gewählt werden. Darüber hinaus ist es nur durch Wachstum möglich, bei einer steigenden Weltbevölkerungszahl den Lebensstandard aller Menschen zu erhalten bzw. zu erhöhen. Das gesellschaftspolitische Ziel der Verteilungsgerechtigkeit ist weiterhin durch Wachstum leichter zu erreichen, steht durch Wachstum doch eine zusätzliche Verteilungsmasse zur Verfügung, so dass jede Gruppe, wenn auch in unterschiedlichem Maße, mehr erhalten kann – bei einer Stagnation sind hingegen Verteilungskonflikte beinahe unvermeidlich. Des Weiteren werden durch Wachstum Strukturwandel erleichtert und damit strukturelle Arbeitslosigkeit eingedämmt: Arbeitskräfte, die in einem sterbenden Wirtschaftszweig/ einer schrumpfenden Branche nicht mehr benötigt werden, können eine neue Beschäftigung finden in einem prosperierenden Wirtschaftszweig/ einer expandierenden Branche. Wachstum erleichtert ebenso die Finanzierung des technischen Fortschritts und des Umweltschutzes. Ohne ausreichendes wirtschaftliches Wachstum stoßen zudem der Sozialstaat und dessen soziale Sicherungssysteme an die Grenzen der Finanzierbarkeit. In der Regel hat Wachstum schließlich zur Folge, dass die Arbeitsnachfrage und damit die Beschäftigung erhöht werden. (Vgl. Edling 2008: 259)

Für ein Unternehmen besteht in einem kapitalistischen und damit einem auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftssystem der Zwang, selbst zu wachsen, um nicht relativ zu schrumpfen. Und noch einmal deutlich: *Ein Unternehmen, das langfristig in einem kapitalistischen Markt überleben und erfolgreich sein will, muss wachsen.*

Prinzipiell gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten, um zu wachsen. Von der ersten Möglichkeit wurde bereits gesprochen: **organisches Wachstum**, d.h. Expansion durch **Innovationen**. Eine weitere Möglichkeit besteht im **Akquisitionswachstum**, d.h. in der Expansion durch den Kauf eines neuen Unternehmens. Welcher von diesen beiden Wegen verspricht aber nun größeren Erfolg? Die Ergebnisse einer Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen (Raisch, Probst, Gomez 2007) zeigen, dass organisches Wachstum einen deutlich höheren Wertbeitrag liefert als Akquisitionswachstum: „Die meisten nachhaltig wachsenden Unternehmen setzen auf eine organische Wachstumsstrategie, in der Akquisitionen eine nachgeordnete Rolle einnehmen. Das primäre Ziel ist dabei, aus eigener Kraft schneller als der Wettbewerb zu wachsen.“ (Ebd. 44)

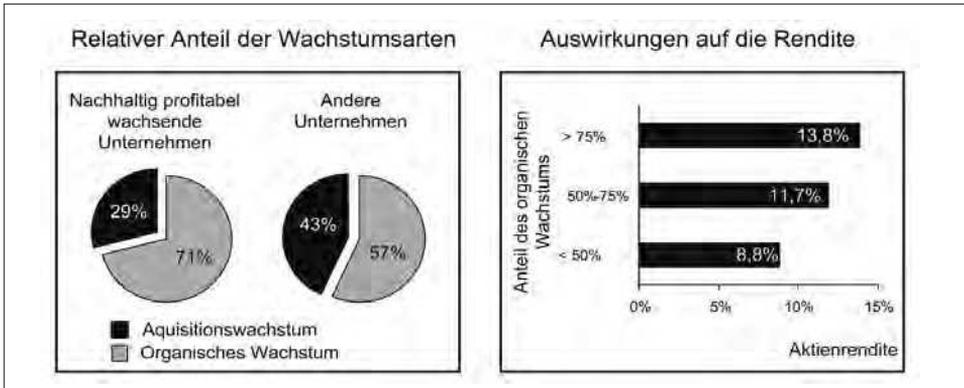


Abbildung 6: Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum bei den Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004) (Raisch, Probst, Gomez 2007: 43).

Akquisitionen sind nicht grundsätzlich falsch: Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen den Schwerpunkt klar auf organisches Wachstum; gleichzeitig nutzen sie ergänzend Akquisitionen auf zwei Weisen, um dadurch neues organisches Wachstum zu ermöglichen: 1. Erfolgreich wachsende Unternehmen steigen mit Hilfe von Zukäufen in neue Märkte ein, um dadurch schnell eine wettbewerbsfähige Größe und Marktposition zu erreichen. 2. Erfolgreich wachsende Unternehmen kaufen bzw. beteiligen sich an Unternehmen mit hoher Innovationskraft. (Ebd. 43f.) Und noch einmal deutlich: „Akquisitionswachstum ist die zweitbeste Strategie. Die beste ist organisches Wachstum. Wir setzen auf Innovation und sehen Akquisitionen als reine Ergänzung“. (Henning Kagermann, Vorstandssprecher der SAP AG zitiert in ebd.: 40)

Diese Ergebnisse spiegeln sich in den Entscheidungen der CEOs, die im Rahmen der IBM Global CEO Study 2008 befragt wurden: Zwei Drittel der CEOs passen das Geschäftsmodell ihres Unternehmens an und verwirklichen Innovationen in großem Umfang. (IBM 2008a: 7) Die Autoren dieser Studie schließen aus den Aussagen der CEOs, dass sich das Unternehmen der Zukunft u.a. hierdurch auszeichne: (Vgl. im Folgenden IBM 2008a: 8f. und 54f.)

- Das Unternehmen der Zukunft ist in der Lage, sich schnell und erfolgreich zu verändern.
- Das Unternehmen der Zukunft übertrifft die Erwartungen seiner immer anspruchsvolleren Kunden.
- Das Unternehmen der Zukunft stellt sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu.
- Das Unternehmen der Zukunft verändert sich kontinuierlich, doch aufgrund seiner Unternehmenskultur haben die Mitarbeiter kein Problem mit der daraus resultierenden Unberechenbarkeit.

- Das Unternehmen der Zukunft ist der richtige Ort für Visionäre – Menschen, die überkommene Annahmen in Frage stellen und radikale Alternativen vorschlagen, auch wenn deren Umsetzung auf den ersten Blick unmöglich erscheinen mag.
- Das Unternehmen der Zukunft richtet Prozesse und Strukturen ein, die die Innovation und Transformation des Unternehmens fördern.
- Das Unternehmen der Zukunft denkt kreativ und unkonventionell. Es möchte Innovationen anregen, indem es sich vorstellt, ganz von vorne anzufangen.
- Das Unternehmen der Zukunft studiert andere Branchen genau, weil es weiß, dass sich bahnbrechende Ideen wie ein Lauffeuer verbreiten. Es hält Ausschau nach Kunden- und Technologietrends, die andere Marktsektoren und -segmente verändern, und überlegt, wie es diese Trends auf das eigene Branchen- und Geschäftsmodell anwenden kann.
- Das Unternehmen der Zukunft erprobt häufig Geschäftsmodelle auf dem Markt.
- Das Unternehmen der Zukunft führt das Unternehmen von Heute, während es mit dem Geschäftsmodell von Morgen experimentiert.

Empirisch untermauert werden solche Überzeugungen durch eine Reihe von empirischen Untersuchungen. Smolny und Schneeweis (1999: 468) kommen so zu der Einschätzung: „Innovatoren weisen eine deutlich günstigere Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung auf als Nicht-Innovatoren; sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen führen auf Unternehmensebene zu höherem Umsatz und höherer Beschäftigung.“ Die Ergebnisse dreier Studien des Instituts für Wirtschaftsforschung zu diesem Thema bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit in einem Land und dessen wirtschaftlicher Situation bzw. dessen Arbeitsmarkt. (Lachenmaier, Woessmann 2004; Lachenmaier, Rottmann 2007a und b) Die Autoren dieser Studien kommen daher zu dem Schluss: „industrialized countries may have to continually innovate if they want to remain competitive on global markets and maintain their living standards.“ (Lachenmaier, Woessmann 2004: 25)

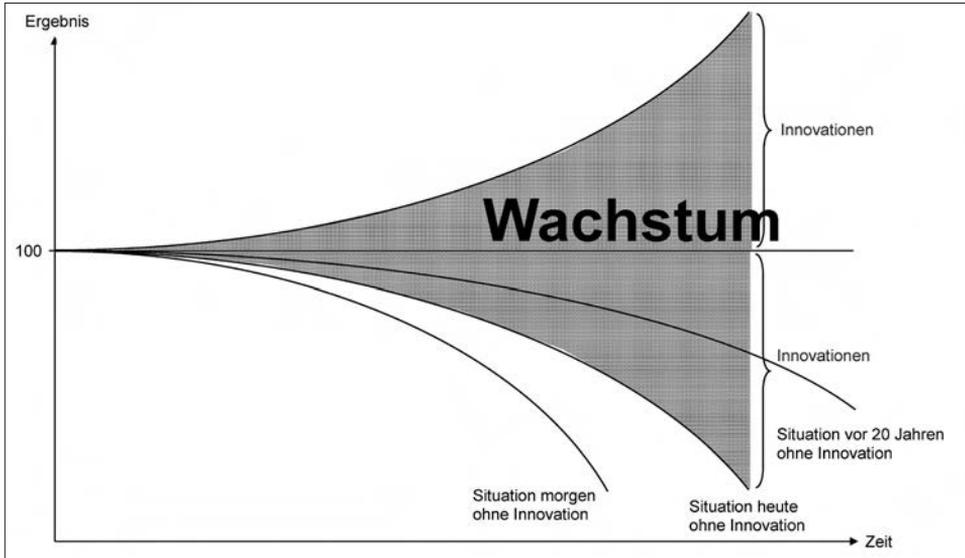


Abbildung 7: Wachstum durch Innovation (Faix 2008: 20).

Fazit

Ganz gleich wie pervertiert die Vorstellung von wirtschaftlichem Wachstum auch wurde und wird an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten: Im Kern bedeutet das Wachstum in kapitalistischen Wirtschaftssysteme die Mehrung des Wohlstands aller Menschen. So gesehen ist Kapitalismus immer auf Wachstum ausgerichtet – sowohl auf quantitatives und heute immer mehr auch auf qualitatives. Um in einer solch wachsenden Umgebung nicht relativ zu schrumpfen ergibt sich für Unternehmen gleichsam die Notwendigkeit zu Wachstum. Und als beste aller möglichen Strategien zur Verwirklichung der Ziele langfristiges Überleben und nachhaltiger Erfolg des Unternehmens gilt das Wachstum durch Innovationen. Um nachhaltiges, d.h. bleibendes und für die Zukunft ebenfalls andauerndes Wachstum zu generieren, sollte diese Notwendigkeit zu Wachstum an wenigstens einem der fünf Schumpeter'schen Faktoren ausgerichtet sein. Dabei gilt es zu beachten, dass „the company has to promote discontinuous innovations [= radikale Innovationen] in this changing environment while maintaining the survival ability by managing incremental innovations.“ (Junarsin 2009: 10)

3 Die Herausforderung Wachstum

Nachhaltiges Wachstum heißt vor allem organisches Wachstum, heißt Wachstum durch Innovationen. Welche Folgen hat dies für kapitalistische Volkswirtschaften und Unternehmen, die hier agieren? Joseph Schumpeter schrieb in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung jegliche Entwicklungstendenzen dem Wesen

eines schöpferischen Unternehmers zu, dessen Handeln darauf gerichtet ist, einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand in Form von vollständiger Konkurrenz nicht zuzulassen. Unternehmer sind gezwungen, Wachstum in Form von Innovationen zu generieren, um im Wettbewerb standhalten zu können oder sogar ihre Mitwettbewerber hinter sich zu lassen. Da die prosperierenden Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht nicht zulassen, sondern bestrebt sind, wettbewerbliche Vorteile aufzutun und diese dann auszunutzen, bedeutet dies für Unternehmen die „stehen bleiben“, dass sie automatisch zurückfallen und gegebenenfalls sogar vom Markt verdrängt werden. Schumpeter schreibt hierzu:

Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nicht sein [...] Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft [...] Gleichermaßen ist die Geschichte des Produktionsapparates eines typischen landwirtschaftlichen Betriebes vom Beginn der Rationalisierung des Fruchtwechsels, des Pflügens und des Mästens an bis zur Mechanisierung von heute - zusammen mit Getreidesilos und Eisenbahnen - eine Geschichte von Revolutionen. Ebenso ist dies die Geschichte des Produktionsapparates der Eisen- und Stahlindustrie vom Holzkohlen- bis zu unserem heutigen Typ des Hochofens, oder die Geschichte der Energieproduktion vom überschlächtigen Wasserrad bis zur modernen Kraftanlage, oder die Geschichte des Transports von der Postkutsche bis zum Flugzeug. Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S.-Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation - wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf -, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben. (Schumpeter 1946: 136f.)

Allein durch das Wesen des Kapitalismus entsteht so der Druck auf Unternehmen, zu innovieren. Angesichts des heute erreichten Innovationsniveaus kommt es zu einer Potenzierung dieses inhärenten Innovationsdrucks des Kapitalismus, d.h.: Angesichts der heute erreichten Menge und Schnelligkeit von Innovationen verspüren Unternehmen diesen dem Kapitalismus innewohnenden Charakter viel stärker als je zuvor. Man könnte sogar sagen, dass dieser mögliche Wesenszug des Kapitalismus sich heute vollends verwirklicht hat, heute wahrlich Entelechie geworden ist.

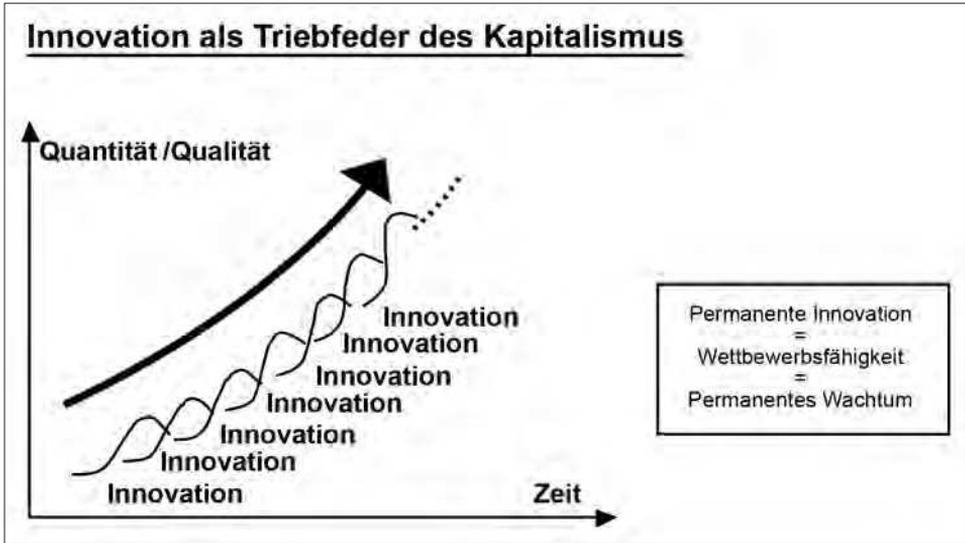


Abbildung 8: Innovation als Triebfeder des Kapitalismus.

Dieser inhärente Druck hat sich in der (Post-)Moderne noch mehr verstärkt durch das, was der Philosoph Hermann Lübbe als „**Gegenwartsschrumpfung**“ bezeichnet. Er meint damit Folgendes: „Das chronologische Alter des Veralteten nimmt ab. Anders ausgedrückt: In einer dynamischen Kultur wird das bereits Veraltete immer jünger.“ (Lübbe 2003: 1) Wegen des ständig rasanter werdenden Fortschritts wird also der Zeitraum immer kleiner, in dem unsere einmal erworbenen Kenntnisse und unsere Ansichten über die Welt von Bedeutung sind. Verursacht wird diese Gegenwartsschrumpfung unserer Ansicht durch drei sich logisch und kausal voneinander unabhängige und zum Teil sogar einander widersprechende Prozesse, welche sich im Verbund gegenseitig bedingen und eine immer schnellere Veränderung der Welt hervorbringen. Diese Prozesse sind die technische, bzw. technologische Beschleunigung, die Beschleunigung des Lebenstempos und die Beschleunigung des sozialen Wandels.

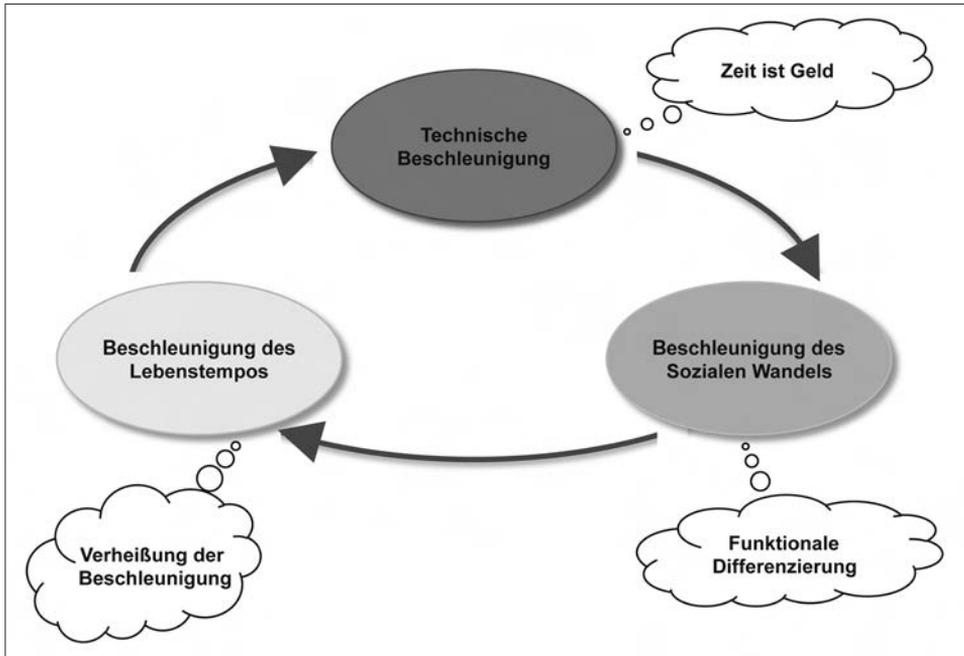


Abbildung 9: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (Rosa 2008).

Die technologische Beschleunigung bezieht sich insbesondere auf die Bereiche Transport, Kommunikation und Produktion. Entfernungen spielen heutzutage kaum mehr eine Rolle und können durch Internet, Telefon oder auch physisch mit Hilfe der Luftfahrt binnen weniger Stunden oder gar Sekundenbruchteilen überwunden werden. Als Beschleunigung des Lebenstempos wird eine Verknappung von Zeitressourcen trotz permanenter technischer Zeiteinsparungen durch ein exponentielles Wachstum von Aufgaben und Möglichkeiten gegenüber nur linearen Temposteigerungen verstanden. Die Beschleunigung des sozialen Wandels spiegelt sich insbesondere in einer Steigerung der Verfallsraten von handlungsorientierten Erfahrungen und Erwartungen und in einer Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume wider. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie fortlaufend und immer kürzeren Abständen neue oder so noch nicht gegebene Antworten finden können und auch müssen auf neue oder so noch nicht gestellte Fragen – wahrlich eine Sisyphusarbeit, an der nicht wenige zu scheitern drohen. Im Rahmen der IBM Global CEO Study gaben so acht von zehn CEOs an, dass ihnen erhebliche Veränderungen bevorstehen. Gleichzeitig sehen sie jedoch eine große Diskrepanz, diese Veränderungen auch bewältigen zu können. (IBM 2008a: 7)

Ständige Veränderungen sind keineswegs neu. Doch heute haben Unternehmen Schwierigkeiten, mit dem beispiellosen Tempo des Wandels Schritt zu halten. Alles um sie herum scheint sich schneller zu verändern, als sie selbst

es können. [...] Plötzlich ist alles wichtig und Veränderungen können von allen Seiten auf ein Unternehmen zukommen. Die CEOs finden sich – wie es ein CEO aus Kanada formulierte – auf einer „Wildwasserbahn“ wieder. (Ebd.: 14f.)

Letztlich lässt sich die eben genannte Fahrt auf der Wildwasserbahn nur dann unbeschadet bestehen, wenn man sich nicht tatenlos treiben lässt, sondern selbst zu den Rudern greift. Dies gelingt, wenn sich die Verantwortlichen in den Unternehmen konsequent aller Schumpeter'schen Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung annehmen, ihr Unternehmen und dessen Unternehmungen fortlaufend neu erfinden und optimieren. Auf den permanenten, manchmal nur graduellen aber mitunter auch radikalen Wandel der Außenwelt muss ein Unternehmen mit Innovationen reagieren; dem Neuen oder so noch nicht Dagewesenen in der Umwelt gilt es mit dem revolutionär Anderen und dem evolutionär Besseren zu begegnen.

Die Management-Vordenker Prahalad und Krishnan (2009) sehen eine „Revolution der Innovation“ anbrechen, welche den Innovationsdruck erhöhen wird. Die Revolution besteht darin, dass sich das Wesen der Beziehungen zwischen Unternehmen und Verbrauchern in vielfacher Hinsicht radikal verändert: Es geht so v.a. nicht mehr um Kundensegmente und Zielgruppen, sondern um den Kunden als Individuum. Es geht also nicht mehr um (individualisierte) Massenfertigung, sondern um „personalisierte Erfahrungen“, um das, was Prahalad und Krishnan als das **Geschäftsmodell „N=1“** bezeichnen. Die grundlegende Überzeugung hinter diesem Modell ist, dass sich der Ort des Wertes von Produkten über Serviceleistungen zu Erfahrungen verschiebt“. (Pralhad, Krishnan 2009: 36) Dergestalt rückt der individuelle Kunde in den Fokus der Wertgenerierung: Das Unternehmensmodell N=1 bedeutet im Kern, dass Unternehmen lernen müssen, „sich jeweils auf einen Verbraucher und seine Erfahrung zu konzentrieren, selbst wenn sie hundert Millionen Kunden haben“. (Pralhad, Krishnan 2009: 17). Es geht dabei wohlgerne nicht um ein wenig mehr Individualisierung bei der Massenfertigung (Mass Customization), sondern um einen grundlegenden Wandel des Prinzips, nach dem Unternehmen produzieren.

Unsere Welt des N= 1 dreht sich nicht um individualisierte Massenfertigung, wie sie von großen Konzernen wie Automobilherstellern betrieben wird, die ihren Kunden anbieten, aus einer vorliegenden Liste ihre bevorzugte Farbe auszuwählen, oder von Dell, das seinen Kunden die Möglichkeit bietet, aus einer umfangreichen Liste an Komponenten sich ihre „eigenen“ Systeme zusammenzustellen. Die individualisierte Massenfertigung ist gescheitert, weil sie erstens auf einer unternehmenszentrierten Sichtweise der Wertgenerierung basiert, bei der die Produktmanager und Designer die möglichen Optionen vorab bestimmen und dem Kunden sagen: Wir wollen nicht wissen, was Sie möchten. Sie können aus den Optionen auswählen, die wir Ihnen bieten. Zweitens haben Unternehmen die Komplexität der nachgeschalteten Bereiche — des sogenannten „Backends“ (Geschäftsprozesse und Logistik) — unter-

schätzt, die für die Erfüllung dieses Versprechens nötig ist. Viele Unternehmen kamen daher zu dem Schluss, dass sich die individualisierte Massenfertigung ökonomisch nicht entsprechend skalieren lässt.

Die Entwicklung, die in den letzten Jahren durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, eine zunehmend kenntnisreiche Kundenbasis und den uneingeschränkten Zugang zu Informationen stattgefunden hat, machte eine Überwindung der individualisierten Massenfertigung nicht nur möglich, sondern zu einer Wettbewerbsanforderung. Das Prinzip N= 1 ist der individualisierten Massenfertigung überlegen, weil es das Verhalten, die Bedürfnisse und die Fähigkeiten des individuellen Verbrauchers kennt und mit ihm gemeinsam ein einzigartiges Wertangebot für jeden einzelnen Kunden entwickelt.

Überlegen Sie, zum Beispiel, dass sich die reine Erhöhung der Zahl an Wahlfächern in einer Schule von dem Angebot einer persönlichen Lernerfahrung unterscheidet, die von jedem einzelnen Schüler und seinem Lehrer gemeinsam gestaltet wird. Das Angebot einer größeren Vielfalt an Schuhgrößen und Stilrichtungen, aus denen Kunden auswählen können, ist etwas anderes als die exakte digitale Vermessung der Füße jedes einzelnen Kunden und das Angebot, ihre persönlichen Schuhe zu entwerfen. (Pralhad, Krishnan 2009: 36f.)

Das Geschäftsmodell N=1 besteht zusammengefasst darin, dass Kunden fortlaufend erneuerte/ optimierte zutiefst personalisierte Produkte und vor allem damit zusammenhängende Dienstleistungen geboten werden. Dies ist schon auf einem lokalen Markt eine große Herausforderung; noch größer wird sie aber auf einem globalen Markt mit Myriaden von individuellen Kundenwünschen.

Eine weitere Verstärkung des ohnehin vorhandenen Innovationsdrucks findet statt einerseits durch die **Transformationen zur Wissensgesellschaft** und Wissensökonomie und andererseits durch die **globale Verknappung an natürlichen Ressourcen** und dem damit verbundenen **neuen ökologischen Bewusstsein der Menschheit**: Der Wandel zur Wissensgesellschaft zeigt sich ganz deutlich am Bedeutungsverlust der klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital seit den 1990ern mit der einhergehenden Substitution durch den Produktionsfaktor Wissen oder besser gesagt durch Innovationen, d.h. durch den konkreten Einsatz des Produktionsfaktors Wissen: So verfügen elektronische Versandhäuser über gar keine Lagerbestände mehr; Kundenbestellungen werden direkt an den Hersteller weitergeleitet, die die Waren an den Kunden versenden. Fortschritte beim so genannten Bio-Engineering gestatten Züchtungen, die weitgehend gegen Schädlinge und Wetter gefeit sind. Für identische Erträge musste man früher mehr Land und mehr Arbeitsstunden einsetzen. Ganz deutlich ist hier festzustellen: Durch Innovationen, d.h. durch verwirklichtes Wissen müssen weniger Produktionsfaktoren eingesetzt werden. Oder wie es Friedrich List, der Vorkämpfer für den deutschen Zollverein und autodidaktischer Nationalökonom ein-

mal sagte: „Die Kraft Reichtümer zu schaffen, ist [...] unendlich wichtiger als der Reichtum selbst.“ (List 1930/ 1841: 173) Angesichts immer knapper werdender Ressourcen weltweit sind Innovationen unseres Erachtens der einzige Weg, wie Wachstum und damit der Wohlstand einer immer noch exponentiell wachsenden Weltbevölkerung zu mehren ist, Verteilungskonflikte zu vermeiden sowie Nöte zu überwinden sind, ohne dass unser Planet zugrunde gerichtet wird. Zudem führt langfristig an umweltfreundlichem Wirtschaften kein Weg mehr vorbei. Kunden verlangen immer häufiger grüne Produkte, und weltweit treten immer mehr Ökogesetze in Kraft. Ökologie ist kurzum eine weitere Triebkraft für immer mehr und immer schnellere Innovationen.

Eine weitere Verstärkung des Innovationsdrucks besteht darin, dass die Menschheit am Ende einer Ära des Gleichgewichts steht oder noch dramatischer am Scheideweg zwischen der Erschaffung einer neuen Welt und Götterdämmerung, auf dem Weg hin zu einer fruchtbaren oder einer furchtbaren Zukunft. Ein Sprung in eine neue Ära ist zu vollziehen vor allem aufgrund des in irgendeinem Ausmaß eintretenden Klimawandels, der immer noch stetig wachsenden Erdbevölkerung, des steigenden Wohlstands in immer mehr Regionen dieser Welt und des einhergehenden Wandels des Lebensstils. Ein solcher Sprung wird aber erst und nur dann klappen, wenn die folgenden menschengemeinsamen Herausforderungen gelöst werden:

Nahrung der Zukunft: Die Welternährungsorganisation FAO warnt seit Jahren vor einer weltweiten Nahrungsmittelknappheit: Von den 6,7 Milliarden Menschen, die heute auf der Erde leben, hungern 923 Millionen. Im Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung auf 9,2 Milliarden Menschen gewachsen sein und bis zu drei Milliarden werden hungern. Die FAO stellt hierzu fest: Um 2050 den Bedarf aller Menschen zu decken, muss sich die Lebensmittelproduktion verdoppeln. (Blawat 2009) Aufgrund des enormen Wachstums gerade in den BRIC-Staaten verändern weiterhin immer mehr Menschen ihren Lebensstil, wozu auch das Essen gehört. Beim derzeitigen Umgang mit den Ressourcen fruchtbares Land und Wasser brauchte es jedoch bis zu fünf Planeten Erde, damit jeder auf das Konsumniveau eines Europäers oder Amerikaners leben könnte. Angesichts des drohenden Klimawandels gilt darüber hinaus nicht nur in Asien und Afrika, sondern bald auch in heute noch gemäßigten Zonen die Nahrungsproduktion umzugestalten; so müssen wohl in naher Zukunft in Deutschland Getreidesorten angebaut werden, die in Dürreperioden genauso ertragreich sind wie auf wochenlang überfluteten Feldern. Eine Welt, die all ihren Bewohnern eine Nahrungsgrundlage bieten will, braucht innovative Konzepte der Lebensmittelversorgung.

Wasserversorgung der Zukunft: Über die Hälfte der Weltbevölkerung leidet heute schon unter Wassermangel, jeder fünfte Mensch hat heute kein sauberes Trinkwasser mehr. Schätzungen der Vereinten Nationen gehen davon aus, dass 2025 1,8 Milliarden Menschen in Regionen mit absolutem Wassermangel leben werden. Am stärksten sind vom Wassermangel Afrika, Asien sowie der Nahe und

Mittlere Osten betroffen. Weltweit leiden 2,5 Milliarden Menschen darüber hinaus unter mangelnden Hygienestandards beim Trinkwasser. Eine Welt, die all ihren Bewohnern Wasser - die Grundlage allen Lebens - bieten will, braucht innovative Konzepte der Wasserversorgung.

Energie(versorgung) der Zukunft: Seit 1990 sind die energetisch bedingten CO₂-Emissionen weltweit um rund acht Prozent auf 23 Milliarden Tonnen gestiegen; erwartet wird ein Anstieg auf rund 38 Milliarden Tonnen im Jahr 2020. Zwei Drittel der gegenwärtigen Emissionen werden von den westlichen Industriestaaten und Japan produziert. Gleichsam wie bei der Frage nach der Nahrung der Zukunft gilt: Würden, beim derzeitigen System der Energieversorgung, alle Länder den gleichen Lebensstandard erreichen wie die OECD Staaten, bräuchte es beim Anstieg der Emissionen und beim Bedarf an Rohstoffen rund vier Planeten Erde, um dies zu bewältigen. Industrieländer wie Deutschland stehen daher in der Verantwortung, innovative Konzepte auch für weniger entwickelte Länder zu schaffen.

Mobilität der Zukunft: In Regionen außerhalb von Europa entstehen zum Teil binnen kurzer Zeit ganz neue Städte. Da diese teils auch im Wildwuchs (z.B. São Paulo) entstanden sind und die Verkehrsplanung mit der Ausdehnung der Stadt nicht Schritt halten konnte, müssen für diese Städte neue Mobilitäts- und Fahrzeugkonzepte angedacht werden z.B. neue Verkehrsmittel, neue Verkehrssteuerung, neue Fortbewegungskonzepte wie etwa Carsharing etc. Claus Ehlers, Leiter des Centers Gesellschaft, Fahrzeugkonzepte und Human Factors bei der Daimler AG, gibt hier zu bedenken: „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos. Vor allem nicht, wenn man langfristig am Markt bestehen will. Man muss in Mobilitätsketten denken.“ (Die Zeit 2009) Anders gesagt: Angesichts des Verkehrskollapses vielerorts, der eigenen ökologischen Verantwortung der Autobauer aber auch angesichts der Tatsache, dass immer mehr Kunden Umweltverträglichkeit einfordern, geht es in Zukunft nicht mehr nur darum, Autos mit alternativen Antrieben zu bauen, sondern Mobilität – sei es der Individualverkehr, sei es der Güterverkehr – neu zu denken.

Bildung der Zukunft: Wie in den Industrieländern werden wohl in absehbarer Zeit selbst in Entwicklungs- und Schwellenländern einfache Arbeiten immer mehr automatisiert. Das gesamte Bildungswesen weltweit steht vor der Herausforderung nicht nur eine intellektuelle Oberschicht und nicht nur Menschen in jungen Jahren, sondern die gesamte Bevölkerung fit zu machen und zu halten für die bestehende und anbrechende Wissensgesellschaft. Dabei geht es aber nicht um die Vermittlung und Anhäufung von trägem Wissen, sondern darum den Rahmen zu bieten, in dem Kompetenzen entwickelt werden können. (Siehe dazu das Kapitel X dieser Arbeit) Erst und nur durch Kompetenzen sind Menschen angesichts der immer stärker zunehmenden Gegenwartsschrumpfung in dieser Welt zu aktiver, selbstbestimmter Teilhabe am öffentlichen Leben fähig. Fairer Zugang zu Bildung für jedermann und ein Paradigmenwechsel weg von der Qualifikation hin zu Kom-

petenzen – auf diese Herausforderungen gilt es mit innovativen Bildungskonzepten zu reagieren.

Medizin und Life Sciences der Zukunft: Die zunehmende Miniaturisierung in der Medizintechnik bedeutet, dass operative Eingriffe immer einfacher für den Chirurgen und schonender für den Patienten werden. Die Molekularmedizin erforscht Möglichkeiten, Krankheiten durch Eingriffe in der Erbsubstanz zu verhindern und zu behandeln. Forscher hoffen, mit Stammzellen ganze Organe nachzuchten zu können. Mit Neuroprothesen sollen Blinde sehen, Taube hören, Lahme gehen.

Zugleich stößt die Medizin immer öfter an Grenzen: Grenzen der Bezahlbarkeit einer immer teureren und perfekteren Medizin und immer mehr auch ethische Grenzen des Eingriffs in den menschlichen Körper, Grenzen des Machbaren sowie Grenzen des überhaupt Wünschenswerten und Zumutbaren. Bei der Medizin der Zukunft stellt sich zudem nicht nur die Frage des medizinisch Machbaren; es geht auch um Fragen aus den Bereichen der Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik um Fragen nach Qualität, Effizienz und dem Problem der „Ethik der Verteilung“ medizinischer Leistungen.

Vor diesem Hintergrund gilt es immer mehr über mögliche Alternativen und ergänzende Maßnahmen zu diskutieren, die den Menschen in seiner Ganzheit weiter in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken wie z.B. Verhaltensmedizin, Homöopathie, Anthroposophie, Naturheilkunde, Prävention und Verhaltensbeeinflussung. Wird die Medizin ihre helfende, beratende Aufgabe wahrnehmen und Patienten bei ihrem Bemühen um eine gesunde Lebensweise unterstützen? Werden vorbeugende Maßnahmen gezielt zur Verhütung einzelner Krankheiten eingesetzt werden? Wird sich eine krankheitsübergreifende Gesundheitsförderung durchsetzen? All diese Aspekte machen deutlich: In der Medizin gilt es nicht nur innovative Techniken zu entwickeln, sondern (ganzheitliche) innovative Konzepte zu verwirklichen. (Vgl. Kaiser, Siegrist, Rosenfeld, Wetzel-Vandai 1996)

Fazit

Gerade in den letzten Jahrzehnten ist eine enorme Erhöhung des Innovationsdrucks zu beobachten, d.h. Volkswirtschaften bzw. die in diesen angesiedelten Unternehmen sind angesichts der folgenden sich mitunter gegenseitig verstärkenden Faktoren dazu angehalten, immer schneller und immer mehr zu innovieren. Diese Faktoren sind

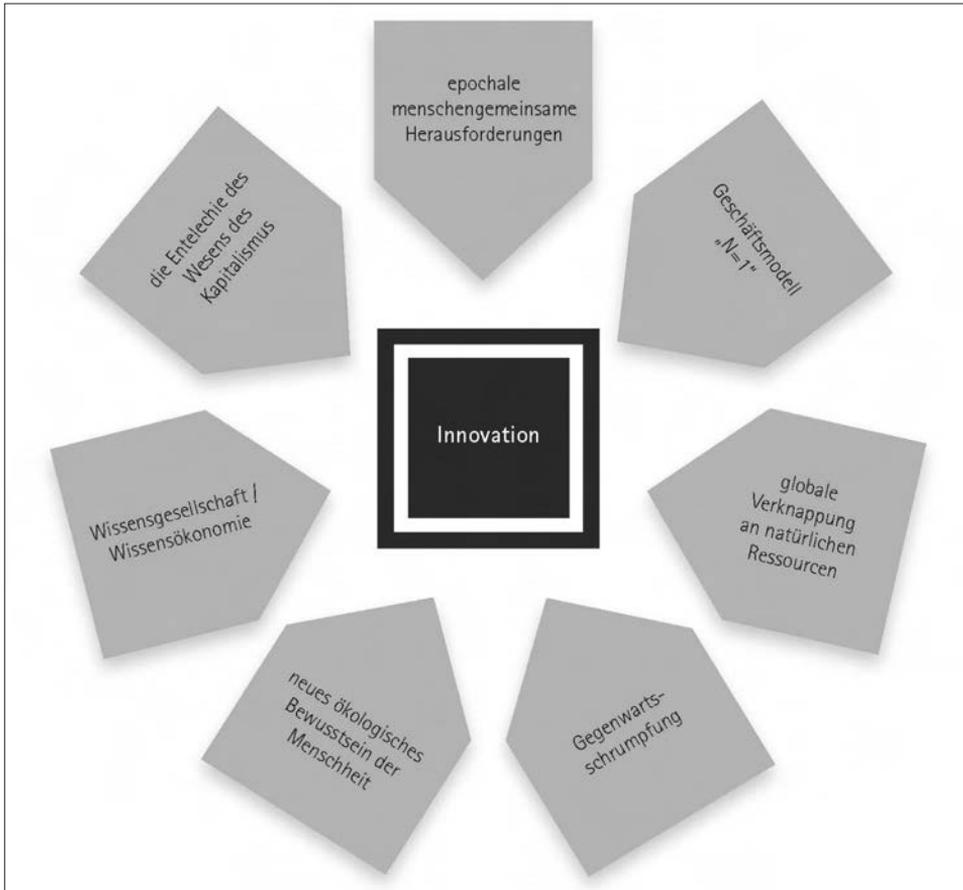


Abbildung 10: Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen.

Unternehmen, welche die schöpferische Fähigkeit haben, eine Lösung für die epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen zu finden, können sich dabei zum einen des menschengemeinsamen Danks sicher sein, zum anderen werden sie wohl zu den erfolgreichsten Unternehmen ihrer Zeit gehören.

4 Die Herausforderung Globalisierung

Neben den oben genannten Faktoren gibt es noch ein weiteres Phänomen, welches das Denken und Handeln von innovativen Unternehmen entscheidend beeinflusst: die Globalisierung. Mit Globalisierung ist gemeint die rapide und intensive Vernetzung von vorherig eigenständigen nationalen Einheiten in den Bereichen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft (Jung, Juchler 2002). Der „Ausbruch [...] aus dem kategorialen Rahmen des Nationalstaates“ (Beck 1997: 13) erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeiten zu internationalisieren. (Faix et

al. 1991b: 20f.) Das Ergebnis, eine heute beinahe vollständig globalisierte Welt mit unzähligen Wachstumsmöglichkeiten, stellt ganz neue Herausforderungen an alle Unternehmen. Im Folgenden wird es daher um die Frage gehen: Welche Konsequenzen hat die Globalisierung für Unternehmen, die durch Schumpeter'sche Innovationen wachsen wollen?

4.1 Der Zwang zum permanenten Abstand zum ersten Imitator

Die Analysen marktorientierter Unternehmen fußen häufig auf dem sogenannten Lebenszyklus-Konzept, das für die Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Betrachtungsobjekte allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten zu bestimmen versucht um Anhaltspunkte für eine geeignete marktorientierte Unternehmensführung zu finden. Das ursprüngliche und wohl bekannteste Konzept ist das Produktlebenszykluskonzept, in dem der Produktlebenszyklus in fünf Phasen eingeteilt wird, Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Abschwung (Vgl. dazu grundlegend Pfeiffer, Bischof 1981):

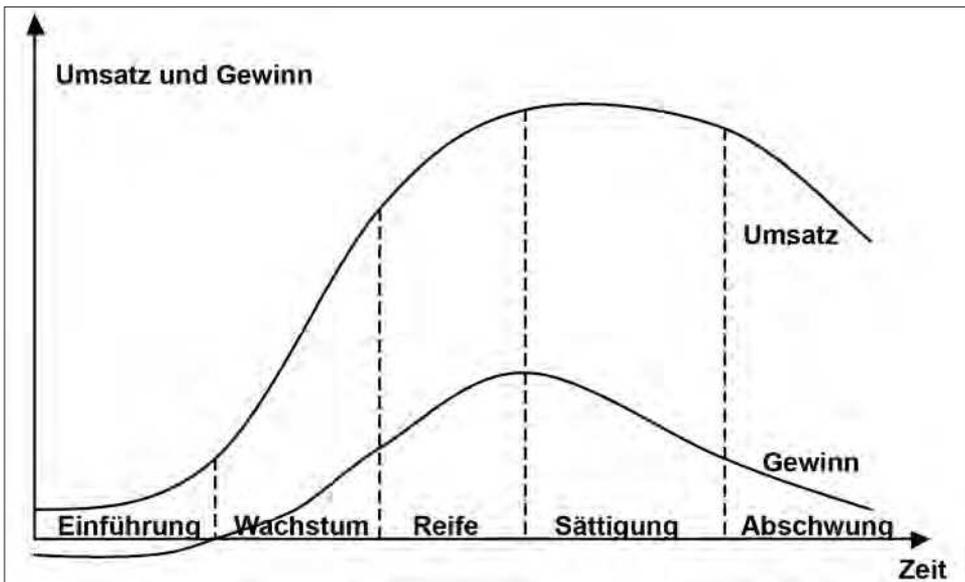


Abbildung 11: Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Pfeiffer, Bischof 1981).

Aus dieser Abbildung lässt sich ableiten, dass das Produktportfolio eines Unternehmens immer ausgeglichen über die einzelnen Phasen verteilt sein sollte. Außerdem ist es unerlässlich im Herstellungsprozess und der Produktpalette neu und innovativ zu agieren, um eine gleichverteilte Produktverteilung auf die fünf Phasen gewährleisten zu können.

In den letzten Jahren hat sich die internationale Wettbewerbssituation aufgrund einer zunehmenden Änderungsgeschwindigkeit in allen Unternehmensbereichen

und einer weitgehenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit in rapidem Maße verstärkt (Faix, Laier 1991). Heute konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur mit ihren direkten regionalen Nachbarn, sondern mit Unternehmen aus aller Welt. Gerade hochentwickelte Industrienationen haben permanent mehr Schwierigkeiten damit, sich im Wettbewerb gegenüber kostengünstiger operierenden Billiglohnländern zu behaupten. Auch auf Branchen- und einzelwirtschaftlicher Ebene lässt sich eine Verstärkung des Konkurrenzkampfes beobachten. Lange Produktzyklen, die in der Vergangenheit unternehmerische Strategien beeinflussen und prägten, erlaubten auch noch einem Imitator, auf einem vorbereiteten Markt Fuß zu fassen und durch die die Nachahmer begünstigende Produktkonstanz gewinnbringend der Spur des Innovators zu folgen.

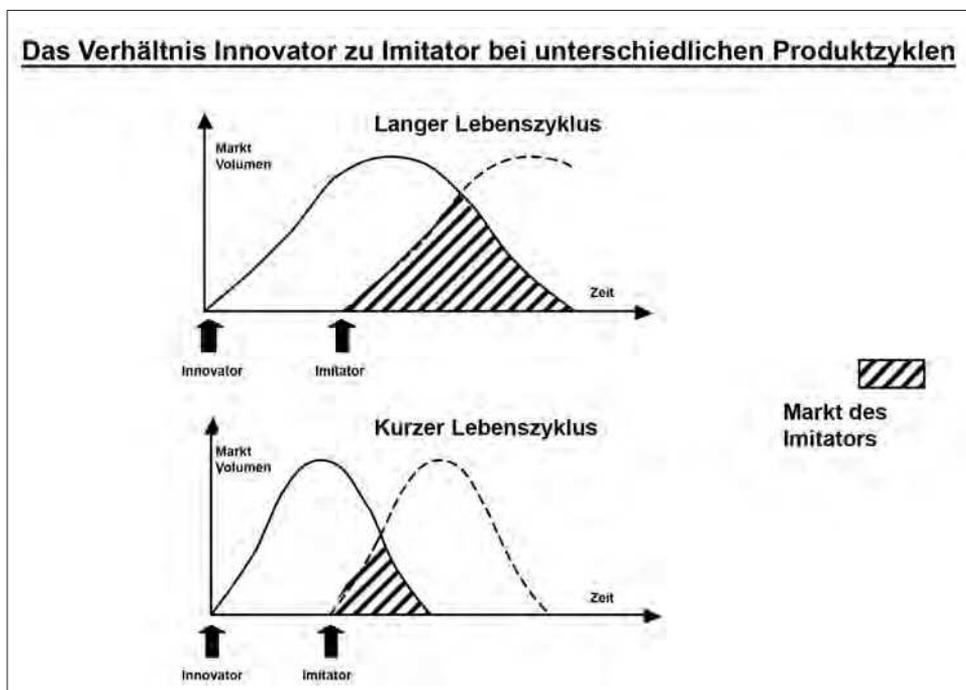


Abbildung 12: Das Verhältnis zwischen Innovator und Imitator (Nagel 1995).

Heute hat der Imitator auf einem vorgeprägten Markt wesentlich geringere Chancen, da die entscheidend verkürzten Produktlebenszyklen das Nachahmen zusehends relativieren. Die Rolle des Imitators zählt sich nur noch aus, wenn das Imitat wesentlich kostengünstiger produziert werden kann. Dem Innovator gehört die Zukunft, Wettbewerbsvorteile werden mittlerweile in Monaten gemessen. Demnach ist heutzutage weniger zu beobachten, dass kleinere Unternehmen von großen geschluckt werden, sondern dass vielmehr die langsamen traditionellen Unternehmen von den schnellen und innovativen ins Abseits gestellt werden. (Faix 1994)

Die Innovationstätigkeit und die Innovationsfähigkeit sind somit Schlüsselqualifikationen für das Überleben von Unternehmen im Wettbewerb. Unternehmen sind gezwungen ihre Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern und zu restrukturieren, um ihr Überleben und ihren Erfolg nachhaltig zu sichern. Ein Unternehmen, das im Markt standhalten möchte, muss seinen Konkurrenten zeitlich und fachlich immer um eine Nasenlänge voraus sein. Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus den westlichen Industrienationen, die gegenüber Unternehmen aus sogenannten Billiglohnländern in Bezug auf die Kostenstrukturen benachteiligt sind. Für das einzelne Unternehmen bedeutet ein Stillstehen und Ausruhen bereits ein Zurückfallen im internationalen Wettbewerb und ein großes Existenzrisiko. Es gilt fortlaufend das Prinzip „Hase-und-Igel“ anzuwenden, fortlaufend also einen qualitativen, quantitativen und/ oder zeitlichen Abstand zum ersten Imitator des eigenen Produkts/ der eigenen Dienstleistung zu halten.

Anmerkung: Obschon die fortwährende Wahrung eines solchen Abstands zum ersten Imitator im hohen Maße Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen betrifft: Auch Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Strategien bei der Bearbeitung von Absatz- und Einkaufsmärkten und effektivere Organisationsstrukturen können kopiert werden. Der Erhalt bzw. der ständige Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und ein permanentes Wachstum sind erst und nur dann gewährleistet, wenn Unternehmen in allen von Schumpeter postulierten Innovationsweisen aktiv sind und damit der Konkurrenz immer ein Stückchen voran gehen. Unternehmen sind gezwungen ihre gesamte Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern, um ihr Überleben zu sichern. Demnach ist der Innovationsprozess ein nicht endender Entwicklungsgang, der von Unternehmen immerwährend weitergeführt werden muss.

4.2 Die globale Open Innovation

Im Falle einer Produktinnovation verläuft der Innovationsprozess idealtypisch auf folgende Weise: Ideengenerierung oder Ideensammlung, Ideenbewertung, Produktentwicklung, Produkttests mit Kunden, Produktmarketing, Produktvertrieb. Im klassischen Sinne beginnt der Innovationsprozess dabei mit einer Ideengenerierung, die zumeist in der unternehmensinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilung stattfindet. Unternehmensmitarbeiter versuchen hier offene Kundenwünsche im Vorfeld zu antizipieren und entwerfen Ideen, wie die offenen (oder zu entwickelnden) Bedürfnisse befriedigt werden können. Durch die Erfahrung und Expertise des Managements werden diese Ideen geprüft und bewertet. Als Ergebnis werden die Ideen aufgegriffen oder verworfen. Im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses wird ein Konzept entwickelt, aus dem Prototypen hervorgehen. Diese werden mittels Produkt- und Markttests überprüft; bei Bestehen erfolgt eine Markteinführung.

Schumpeter war der Ansicht, dass Innovationen in und durch Unternehmen geschaffen und in daher in einem geschlossenen Innovationsprozess geschaffen werden. Nach dem Paradigma der „Closed Innovation“ erzeugt, entwickelt und vermarktet ein Unternehmen seine eigenen Ideen. Die Maxime des Closed-Innovations-Paradigma lautet: „picking a man of genius, giving him money and leaving him alone.“ (Harvard Präsident James B. Conant zitiert in West, Gallagher 2004: 2) Nachdem man also die besten Mitarbeiter eingestellt hat, ist es deren Aufgabe schneller und ideenreicher zu agieren als die Konkurrenz, um die eigenen Ideen möglichst schnell zu vermarkten und die Sicherung des geistigen Eigentums gegenüber der Konkurrenz möglichst lange aufrecht zu halten.

Dieses Closed Innovation-Paradigma ist jedoch v.a. aus folgendem Grund am erodieren: Die Kundeneinbindung ist beim Closed Innovation-Paradigma eher gering und beschränkt sich auf die Bereiche Marktforschung und Produkttests; Hippel (1978) spricht hier vom „manufacturing-active-paradigm“, bei dem die Aktivitäten vom Unternehmen ausgehen und der Kunde eine eher passive Rolle hat („speaking only when spoken to“). Die Misserfolgsquote bei innovativen Produkten ist erschreckend hoch; sie schwankt zwischen 35% und 60% bei Konsumgütern und 25% und 40% bei Industriegütern. (Lüthje 2007 41) Ein wesentlicher Grund für diese erschreckend hohen Zahlen ist, dass F&E-Abteilungen wegen schlecht strukturierter Erfassung nicht genug über Kundenwünsche wissen. In einer Studie über die Effektivität des Innovationsmanagements in Deutschland gibt ein Drittel der Unternehmen sogar an, dass die Vorlieben der Kunden kaum eine Rolle bei der Produktentwicklung spielen. (Wildemann 2008: 9)

Weitere Gründe, warum das Closed Innovation-Paradigma erodiert, sind nach Chesbrough: (2003: xxii-xxiv und 34f.) 1. Die zunehmende Verfügbarkeit und Mobilität von Fachleuten: Für hochkompetente Fachkräfte ist eine lebenslange Karriere bei einem einzigen Unternehmen eher seltener geworden. Die Strategie „Lernen durch Abwerben“ bringt Firmen der Closed Innovation mit hohen F&E-Investitionen in Bedrängnis. 2. Die starke Zunahme von Venture Capital: Die Zunahme von Wagniskapital bringt gerade für Start-up Unternehmen ausreichende liquide Mittel, um Fachkräfte abzuwerben. 3. Das Auftreten von externen Optionen der Kommerzialisierung: Das zunehmende Venture Capital bietet Angestellten von F&E-Abteilungen die Möglichkeit und den Anreiz, mit eigenen Geschäftsideen an den Markt zu gehen.

Die Erosion des Closed Innovation-Paradigma wird darüber hinaus durch die zunehmende Heterogenisierung der Nachfrage verstärkt: Marktorientierung beim Closed Innovation-Paradigma wird in vielen Fällen durch klassische Marktforschung realisiert, um frühzeitig eine breite Marktakzeptanz der Produkte sicherzustellen. Bei diesem Vorgehen entsteht ein Standardprodukt, welches die Bedürfnisse des „durchschnittlichen Kunden“ befriedigen soll. Die zunehmende Pluralisierung individueller und gesellschaftlicher Systeme/ Ziele/ Werte etc. führt jedoch dazu, dass bei immer weniger Produkten von einem „durchschnittlichen Kunden“ ausgegangen werden darf.

Das Open Innovation-Paradigma⁶ ist der Versuch die eben genannten Schwachstellen des Closed Innovation-Paradigma zu kompensieren. Im Kern bedeutet Open Innovation, dass bei den verschiedenen Phasen einer Innovation internes Wissen bzw. interne Aktivitäten integriert werden mit externem Wissen bzw. externen Aktivitäten (z.B. von Lieferanten, Universitäten, kommerziellen Forschungslabors, aber auch Kunden bzw. Nutzer).⁷ Kurzum, werden beim Open Innovation-Paradigma Unternehmensexterne zur Quelle und zu Co-Produzenten von Innovationen, weshalb Huston und Sakkab (2006) dieses Phänomen beschreiben als den Übergang von „Research & Develop“ zu „Connect & Develop.“⁸

The Open Innovation paradigm can be understood as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal research and development (R&D) activities lead to internally developed products that are then distributed by the firm. If pressed to express its definition in a single sentence, Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation,

6 Open Innovation ist kein revolutionär anderer Ansatz, als so mancher Titel vieler Bücher oder Aufsätze vermuten lassen. Open Innovation ist vielmehr eine inkrementelle Innovation des Innovationsprozesses.

Der britische Innovationsforscher Rothwell (1992) beschäftigte sich mit der Analyse der Entwicklung von Innovationsprozessen von den 1950ern bis zu den 1990ern. Innerhalb dieser Zeitspanne von 50 Jahren identifiziert Rothwell fünf Generationen von Innovationsprozessmodellen: von den einfachen linearen technology push und market/ need pull Modellen der 1950er bis zu den frühen 1970ern, über die interaktiven/ gekoppelten Modellen der 1970er und frühen 1980er, den integrativen/ parallelen Modellen der 1980er und frühen 1990er bis hin zu den heutigen Modellen der Systemintegration und des Networking.

Auch wenn die fünfte Generation von Innovationsprozessmodellen weiterhin als aktuell gilt (siehe das global integrierte Unternehmen), spricht Nobelius (2003) von einer sechsten Generation. Während sich in der fünften Generation der Innovationsprozess erst zu einem Netzwerkprozess entwickelt hat, dominiert dieser Ansatz die sechste Generation. Dabei beschränken sich Allianzen und Kooperationen immer weniger auf die eigene Industrie/ Branche, sondern gehen vermehrt über deren Grenzen hinweg. Die Innovationskraft einzelner F&E-Abteilungen und Laboratorien verliert an Bedeutung; Durchbrüche entstehen vermehrt in lose miteinander verbundenen Netzwerken vieler (kleinerer) Unternehmen.

Das Open Innovation Paradigma kann v.a. durch den intensiven Einbezug des Kunden als eine siebte Generation des Innovationsprozesses bezeichnet werden. „Open Innovation begründet so ein neues System zur Organisation arbeitsteiliger Wertschöpfung. Hierfür gibt es bislang zwei wesentliche Alternativen: die hierarchische Koordination im Unternehmen oder die Nutzung des Marktmechanismus. Eine Zwischenform bilden die verschiedenen Varianten von Unternehmenskooperationen. Open Innovation dagegen bildet eine neue, dritte Alternative: die Arbeitsteilung zwischen Herstellerunternehmen und Abnehmern, die zum Wertschöpfungspartner werden.“ (Piller, Reichwald 2007).

7 Bei der Integration des Kunden kommt es so zu einer interaktive Wertschöpfung im Sinne einer gemeinschaftlich generierten Innovation.

8 Basierend auf empirischen Studien von Gassmann und Enkel (2006) können drei so genannte Archetypen von Open Innovation genannt werden: 1. Outside-In-Prozesse: Hierzu gehören alle Mittel und Methoden, die die Innovativität eines Unternehmens durch Integration externen Wissens zu erhöhen etwa durch den Ausbau von Kooperationen mit Zulieferern und Kunden sowie der Kauf von externem Wissens und Lizenzen. 2. Inside-Out: Hierbei geht es um die Externalisierung intern generierten Wissens, um es z.B. schneller auf den Markt zu bringen als es durch interne Entwicklung möglich wäre. Zudem kann hierdurch der Profit etwa durch Vervielfältigung und Lizenzierung des Wissens und innovativer Produkte sowie durch cross-industry Innovation, also der Verwendung einer Innovation in einer anderen Branche oder Verwendungsmöglichkeit, oftmals enorm gesteigert werden. 3. Coupled: Bei diesem Prozess werden die vorangegangenen Ansätze vereint. Es geht hier neben dem Einbeziehen externen Know-how und der Vermarktung eigenen Wissens außerhalb des Unternehmens v.a. vor allem um die Bildung strategischer Allianzen, Netzwerke und Partnerschaften mit gemeinsam genutzten Wissen, die durch wechselseitiges Vertrauen und gemeinsamen Nutzen geprägt sind.

respectively. Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. [...]

The Open Innovation paradigm treats R&D as an open system. Open Innovation suggests that valuable ideas can come from inside and outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to markets on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market in the earlier era. [...]

At its root, Open Innovation assumes that useful knowledge is widely distributed, and that even the most capable R&D organizations must identify, connect, and leverage external knowledge sources as a core process in innovation. Ideas that once germinated only in large companies now may be growing in a variety of settings - from the individual inventor or high-tech start-up in Silicon Valley, to the research facilities of academic institutions, to spin-offs from large, established firms. (Chesbrough 2006: 1f.)

Besonders die „interaktive Wertschöpfung“ ist dabei hervorzuheben, ist diese Form der Open Innovation doch unserer Ansicht nach der radikalste Bruch mit dem Closed Innovation-Paradigma und vor allem mit den Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor. Als „interaktive Wertschöpfung“ gilt der „Prozess der kooperativen (und freiwilligen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer), zwischen den Extremen einer gänzlich hersteller- bzw. gänzlich kundendominierten Wertschöpfung. Die Zusammenarbeit kann sich sowohl auf operative Aktivitäten als auch auf eine Produkt- und Prozessentwicklung beziehen. Der interaktive Wertschöpfungsprozess wird dabei entweder durch das Unternehmen oder durch den Kunden initiiert. (Reichenwald, Piller 2006: 44)

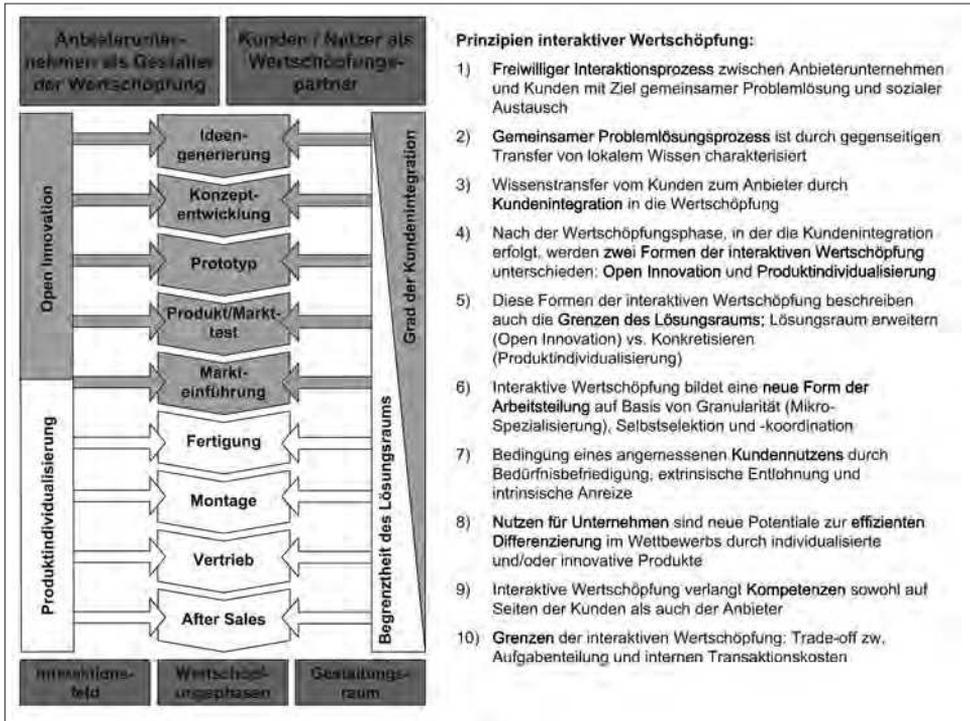


Abbildung 13: Das Modell der interaktiven Wertschöpfung (Reichenwald, Piller 2006: 44).

Globalisierung bedeutet nicht nur die Intensivierung von internationalen Güter- und Kapitalströmen; angefacht von zunehmender politischer Unterstützung für internationalen Freihandel und der Abkehr von staatlich gelenkten Wirtschaftssystemen, getrieben von Durchbrüchen bei Informations- und Telekommunikationstechnologien werden auch Know-how- bzw. Wissensströme zunehmend internationaler. Vor diesem Hintergrund bedeutet Open Innovation „nicht nur die Öffnung von Innovationsaktivitäten über Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch jenseits von nationalen und kulturellen Grenzen.“ (Sofka 2008: 2) Auf der einen Seite eröffnet die Globalisierung damit „völlig neue Möglichkeiten, von lokal gebündelter technologischer Expertise und wichtigen Marktpulsen weltweit zu profitieren. Auf der anderen Seite steigen die Herausforderungen an das Innovationsmanagement, da der Umfang und die Komplexität potenziell wertvollen Wissens steigt und besonders aussichtsreiche Elemente über räumliche, nationale und kulturelle Grenzen hinweg identifiziert, bewertet und übermittelt werden müssen.“ (Ebd. 3)

4.3 Wirtschaften in der Welten Dörfer

Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte in den höher entwickelten Industrieländern müssen nicht nur die großen, sondern auch die kleinen und mittelgroßen Un-

ternehmen international wachsen, um weitere Marktanteile zu gewinnen. Mitunter werden dann globale Absatzziele mit dieser Strategie verfolgt: die Herstellung und der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen von homogener Art und Qualität auf weltweiter Basis. Kurzum würde Globalisierung bedeuten, dass es einen Weltmarkt gebe, auf dem überall dasselbe angeboten werde. Anders gesagt: Man wähnt, dass die gleichen Ideen, weltweit zu erfolgreichen Innovationen werden. „In den letzten Jahren redeten Manager, Branchenanalysten und sogar Universitätsprofessoren immer häufiger über die fortschreitende Globalisierung und die Vorherrschaft multinationaler Unternehmen in einer internationalen Wirtschaft, die in Kairo im US-Bundesstaat Illinois dieselben Produkte absetzen wie im ägyptischen Kairo, die von Lima, Ohio, bis Lima, Peru, identische Waren verkaufen.“ (Rugmann 2003: 37) Bis auf wenige Ausnahmen erweist sich eine solche globale Strategie aber als Mythos. Stattdessen sind solche Unternehmen erfolgreich, die dies berücksichtigen: „Lokale Produkte als Teil einer globalen Marke sind heute ein Muss.“ (George Bauer, CEO, BMW Financial Services zitiert in IBM 2008a: 41) In einer von Unterschiedlich- und mitunter Gegensätzlichkeit geprägten Welt sind nur selten jene Unternehmen erfolgreich, die undifferenzierte Massenprodukte auf dem vermeintlich homogenen Weltmarkt anbieten. Vielmehr sind hier jene Unternehmen erfolgreich, die den Kunden mit innovativen regional zugeschnittenen Angeboten umwerben und die unterschiedlichen Bedürfnisse, Werte und das abweichende kulturelle Selbstverständnis respektieren.

Eine Internationalisierung ist auch beim Einkauf erforderlich. Inzwischen können Lieferanten weltweit die geforderte Qualität gewährleisten, was eine globale Organisation des Bezugs von Modulen, Komponenten und Teilen ermöglicht. Unterstützt durch sinkende Transportkosten wird der Einkauf gebündelt und weltweit abgewickelt, um so Kosten einzusparen. Was für den Absatz gilt, das gilt aber nun auch für Verhandlungen und Verträge mit anderskulturellen Geschäftspartnern: Um erfolgreich auf den globalen Einkaufsmärkten zu sein, müssen Unternehmen sich auf verschiedene Kulturen einstellen und im Fall des Falles auf zutiefst lokale Eigenheiten reagieren. Kurzum gilt: Damit ein Unternehmen erfolgreich auf dem globalen Markt ein- und verkauft, bedarf es hier einer Glokalisierung der Innovationsziele und Innovationsstrategien.⁹

Ebenso gilt es für Unternehmen angesichts der kulturellen, sozialen, ethnischen, geographischen etc. Unterschiede in dieser Welt fortlaufend das eigene Geschäftsmodell mitunter radikal zu verändern und an die lokalen Gegebenheiten oder an einen globalen Markt anzupassen.

9 Die bundesweit durchgeführte Studie „Going International“ der Steinbeis-Hochschule Berlin und des DIHK zeigt, dass viele Unternehmen dies erkannt haben: So gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass sie ihre Produkte den besonderen Bedingungen der jeweiligen Region anpassen. (Faix u.a. 2003: 31; Faix u.a. 2006: 107f.).

4.4 Globale Unternehmungen = globale Unternehmen

Prinzipiell lassen sich drei Internationalisierungsgrade bei Unternehmen beobachten, d.h. es lassen sich bei der Taxonomie von Unternehmen, die international tätig sind, grob drei Ausprägungen unterscheiden. Die erste Ausprägung findet sich bei nationalen Unternehmen, die international exportieren/ importieren. Die zweite Ausprägung findet sich bei multinationalen Unternehmen: Nach einer relativ weiten Definition der Vereinten Nationen sind multinationale Unternehmen solche, die Vermögensgegenstände wie Fabriken, Bergwerke, Verkaufsniederlassungen und ähnliches in zwei oder mehr Ländern kontrollieren; neben Produktionsstätten werden auch Finanz- und andere Dienstleistungen einbezogen. Abstrakter ausgedrückt sind multinationale Unternehmen solche, die ihr Unternehmen oder ihre Unternehmungen in irgendeiner Weise international replizieren. Die dritte Ausprägung findet sich bei global integrierten Unternehmen. In Anlehnung an Kreikebaum et al. kann unter dem Begriff „globale Integration“ verstanden werden „die Abstimmung der geschäftlichen Aktivitäten in mehreren Ländern im Hinblick auf die unternehmerischen Gesamtziele“. (Kreikebaum, Gilbert, Reinhardt 2002: 4)¹⁰ „Globale Integration“ bezieht sich sowohl auf Ressourcen wie Produkte wie auch auf Informationen, Wissen oder Technologien. Die anvisierten Wettbewerbsvorteile einer globalen Integration sind v.a. die Erzielung von Skaleneffekten, Ausnutzung von Verbundvorteilen und Synergieeffekten, Realisierung von Lerneffekten und Innovationen. (Vgl. Ghoshal 1987: 428) Zentral an diesem Konzept ist die Integration des weltweiten Wissens und der weltweiten Aktivitäten eines international tätigen Unternehmens. Global integrierte Unternehmen sind kurzum Unternehmen, die Strategie, Management und Betriebsabläufe auf eine weltweite Integration von Leistungserbringung und Wertschöpfung ausrichten. Global integrierte Unternehmen machen sich die besten Ressourcen an den besten Standorten zum optimalen Zeitpunkt zunutze, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. (Vgl. IBM: 2008b: 7)¹¹

10 Meffert (1999: 414) definiert ähnlich - jedoch ohne den Aspekt der Zielkonformität - globale Integration als „die Art und Weise der Zusammenarbeit weltweit tätiger Organisationseinheiten (Aktivitäten, Funktionen)“.

11 Diese Unterscheidung entstand in Anlehnung an den typischen Stufen der Internationalisierung, die von den meisten Unternehmen durchlaufen werden.

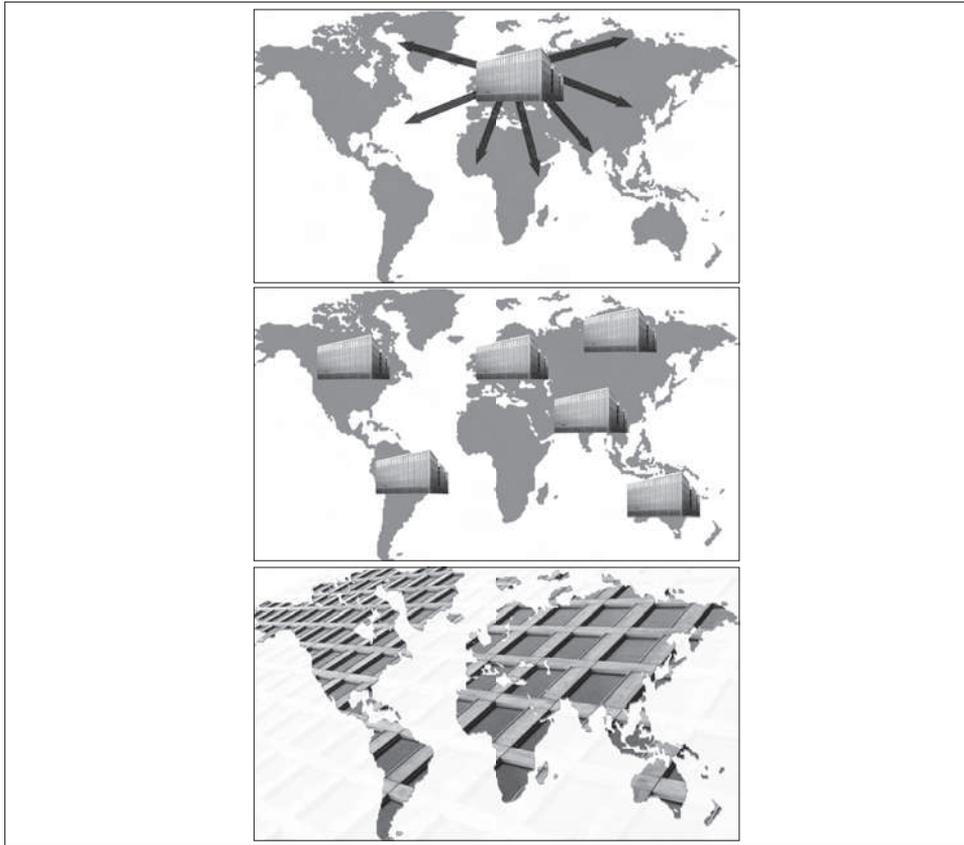


Abbildung 14: Die drei Stufen der Internationalisierung von Unternehmen (Gregory 2007: 3-5).

Das Erreichen des nächsten Internationalisierungsgrads geht für Unternehmen jeweils einher mit Innovationen im Sinne von Erneuerung bzw. im Sinne von Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Organisationsstrukturen: Für ein bislang rein national tätiges Unternehmen besteht die Innovation bereits darin, internationale Handelsbeziehungen einzugehen. Bei einem international exportierenden/ importierenden Unternehmen bestünde eine solche Innovation z.B. in folgender Weise: Ein Unternehmen, das bisher nur Handel mit einem Land oder mehreren Ländern des gleichen Kulturkreises unterhält, weitet seine Unternehmungen weltweit aus. Beim multinationalen Unternehmen sind folgende Schritte beim Ausbau der Auslandsaktivitäten denkbar: Netzwerke/ Kooperationen, Lizenzvergabe, Auslandsprojektmanagement, Franchising, Joint Venture, Auslandsniederlassung, Auslandsproduktion, Tochtergesellschaft mit allen Funktionen. Beim global integrierten Unternehmen bestehen solche optimierenden Innovationen darin, die weltweite Integration von Leistungserbringung und Wertschöpfung immer weiter zu vervollständigen.

4.5 Das Prinzip Selbstorganisation

Eben erläuterte Innovationen der äußeren Gestalt des Unternehmens sind zwangsläufig auch mit Innovationen der inneren Gestalt des Unternehmens verbunden. So müssen die Unternehmensteile bzw. -module vor Ort flexibel und schnell auf regionale Eigenarten und Vorfälle reagieren. Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, bedarf es selbstorganisierter Unternehmensteile. Der Begriff „Selbstorganisation“ meint die Fähigkeit, in „unsicheren, offenen Situationen [...] handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege „qualifiziert“ abzuarbeiten, ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen.“ (Erpenbeck, Sauter 2007b) Selbstorganisiertes Handeln wird nicht bestimmt durch starre und stereotype Handlungsmuster;¹² vielmehr handeln Menschen hier zum einen vor dem Hintergrund so genannter „Ordner“, also von Regeln, Normen, Werten. Neben diesen Ordnern sind es zum anderen unternehmens- bzw. organisationsgemeinsame Ziele und Zwecke, welche das selbstorganisierte Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte initiieren und lenken. Diese allen bekannten Soll-Zustände liegen der Entscheidung zugrunde, ob überhaupt und wie v.a. angesichts „neuer Probleme“ gehandelt werden soll.

Zur Verwirklichung des Prinzips „Selbstorganisation“ bedarf es einer neuen Form der Arbeitsorganisation, bei der Arbeitnehmer eigenverantwortlich arbeiten und Mündigkeit beweisen sollen. (Vgl. Faix 1995a: 14f.)

Die neue Rolle des Mitarbeiters wird geprägt: durch übergreifendes, unternehmerisches und nicht mehr durch arbeitsplatzorientiertes Denken; dadurch, dass Ziele die Aufgaben bestimmen und nicht die Aufgaben entlang der Stellenbeschreibung anfallen; durch Subunternehmertum und Verantwortlichkeit bis auf die niedrigste Ebene (weg vom reinen Mit-Arbeiter); durch erweiterte Rechte, die die Ebene des Reagierens überschreiten; durch Agieren und Nutzenorientierung, durch eine Einstellung, bei der das bequeme „Unsere Firma“ durch die Herausforderung „Meine Firma“ ersetzt wird; durch die individuelle Suche nach Herausforderungen Chancen und nicht mehr durch die zwanghafte Einstellung, Fehler zu vermeiden; dadurch, dass das Denken der Kunden handlungsleitend wird. (Ebd.: 18)

Dieser Paradigmenwechsel drückt sich aus z.B. in der Wortschöpfung des „Mitunternehmers“ bzw. „Intrapreneurs“, also des Mitarbeiters, der gemäß dem Leitsatz „dies ist mein Unternehmen“ agiert. Man erwartet von Mitunternehmern im schlanken Unternehmen, selbstorganisiert Problemlösungen zu entwickeln (Anpassung an die Umwelt); darüber hinaus erwartet man von ihnen, selbstorganisiert Neues hervorzubringen (Veränderung der Umwelt). Die Arbeit der Mitunternehmer fokussiert sich „auf die [selbstorganisierte] Entwicklung von neuem Wissen zur Lösung

12 in der Biologie bzw. Psychologie würde man hier von angeborenen „Instinkten“ oder erworbenen „Automatismen“ sprechen.

neuer Probleme.“ (Pralhad, Krishnan 2009: 288) Kurzum ist das Handeln der Mitunternehmer geprägt davon eigenverantwortlich auf der Grundlage gemeinsamer Ordner, Ziele und Zwecke v.a. neues oder so noch nicht angewandtes Wissen Wirklichkeit werden zu lassen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt.

Heute muss jedes Unternehmen im hohen Maße fähig sein, sich schnell und flexibel an die sich schnell wandelnden Strukturen der Märkte anzupassen. Dies kann letzten Endes nur vom Ort des Geschehens ausgehen, denn es bleibt meist nicht die Zeit, alle wichtigen Entscheidungen über alle Ebenen der Organisation bis in die höchste Führungsebene abzustimmen.

Wie oft haben wir schon die Aussage gehört: „Ich muss erst meinen Chef fragen, der ist aber erst übermorgen wieder erreichbar.“ Ein Qualitätsproblem schnell und realitätsnah mit Zulieferern zu klären, erfordert, dass dieses Problem als solches erkannt wird, dass durch Selbstorganisationshandeln Wege zur Lösung gefunden werden. Auch das Erkennen von Marktchancen und das darauf abgestimmte Handeln kann nicht durch Arbeitsanweisungen und Algorithmen vollständig beschrieben werden. Die Bedeutung der Eigeninitiative und der intelligenten Interpretation von Anweisungen sowie des Sich-über-Regeln-Hinwegsetzens wird deutlich, wenn man sich einmal mit dem Phänomen des „Dienstes nach Vorschrift“ auseinandersetzt. Mitarbeiter haben schon lange erkannt, dass das sklavische Befolgen von Arbeitsanweisungen und Vorschriften dazu führt, dass eine Organisation nicht mehr handlungsfähig ist. (North, Friedrich 2004: 1)

Auf der Mikroebene bedeutet Selbstorganisation, dass das Personal zu einer solchen selbstorganisierten Arbeit in der Welten Dörfer bereit und fähig ist. Auf der Makroebene bedeutet Selbstorganisation für Unternehmen, dass kleinere Einheiten geschaffen, und Entscheidungsstrukturen dezentralisiert werden müssen. Dies erscheint als die einzige Möglichkeit, wie wirtschaftliches Neuland erschlossen und die sich immer schneller verändernden Märkte bearbeitet werden können.

Unternehmen mit konventioneller Organisation tayloristischer Prägung können sich in [einer sich komplexen und rasch wandelnden] Umgebung nur mit großer Mühe halten und geraten langfristig in existenzielle Bedrängnis. Dynamik-robuste Unternehmen hingegen sind in der Lage, mit der gestiegenen Komplexität globaler Märkte virtuos umzugehen und entsprechend starken Marktdruck zu erzeugen. In komplexen Märkten wird das in Unternehmenszentralen praktizierte einstige Erfolgsmodell „Planen, Steuern, Kontrollieren“ fast zwangsläufig obsolet. In dynamischer Umgebung schrumpft die zur Verarbeitung von Marktsignalen verfügbare Zeit.

Der Zwang des Marktes kann nicht tief genug ins Unternehmen eindringen und die gesamte Komplexität nicht schnell genug bewältigt werden. Probleme müssen deshalb an Ort und Stelle ihrer Entstehung gelöst werden. Kunden

bevorzugen Unternehmen, die schnell und flexibel sind, und die Fähigkeit zu kurzfristiger und problemadäquater Reaktion wird zum Wettbewerbsvorteil. Beurteilungs- und Handlungskompetenz an der Peripherie der Unternehmen wachsen – gleichzeitig geht der Kompetenzvorsprung in den Zentralen verloren, der zur gezielten Steuerung erforderlich ist. Die Steuerung funktioniert nicht mehr.

Moderne Organisationen werden daher von Steuerung auf Führung umgestellt. Organisationsformen, die in ihrem Umgang mit Dynamik ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen autonom im Sinne einer Selbstorganisation zu reagieren. (BITKOM 2008: 9)

Freilich müssen bestimmte operative Entscheidungen an die oberste Geschäftsebene delegiert werden. Und freilich bedeutet Dezentralisierung nicht Dissoziation, bedeutet Selbstorganisation nicht Anarchie. Das Abdriften des Unternehmens in chaotische Zustände und Selbstauflösung werden verhindert durch ein alle Teile verbindendes, emulsives Etwas, bestehend aus Unternehmenszielen, Regeln, Werte, Normen muss gegeben sein. Die Mitte zu finden zwischen Autonomie und Zentralität, zwischen Loslassen und straffer Führung, ist die eigentliche Kunst der heutigen Unternehmensführung und –organisation.

Ohne eine breit angelegte, klar artikulierte und auf breiter Ebene verstandene Agenda in der Organisation kann kontinuierliche Veränderung sehr verstörend sein. Menschen müssen über gemeinsame und konstante „Angelpunkte“ — Werte und Überzeugungen — verfügen, die es ermöglichen, kontinuierliche Veränderung als etwas Positives und Notwendiges zu betrachten. Eine gemeinsame Betrachtungsweise ist hier von entscheidender Bedeutung. (Pralhad, Krishnan 2009: 288)

Die Formulierung der Unternehmensziele darf dabei wohlgermerkt nicht verkürzt werden auf die Formulierung allein monetärer Ziele. So wichtig deren Formulierung auch ist, so wichtig ist es auch das vorgeordnete Ziel zu definieren; es gilt also dasjenige Ziel zu bestimmen, durch dessen Erreichen Wachstum hervorgehoben und z.B. ein bestimmter Shareholder Value erreicht werden kann. Dieses Etwas sind natürlich wieder Innovationen bzw. innovative Ziele.

Fazit

Das Phänomen Globalisierung hat explizit oder implizit immense Folgen für innovative Unternehmen. Die Globalisierung wird v.a. verursacht von immer größer werdenden internationalen Kapital- und Güterströmen und getrieben von Entwicklungen auf dem IT- und Telekommunikationssektor. Daher verwundert es nicht, dass Unternehmen, die global agieren wollen, sich auch Innovationen in diesen Bereichen annehmen müssen; global agierende Unternehmen müssen zum einen ihre Kommunikationswege und zum anderen die Art und Weise, wie sie mit Kapital und Gütern umgehen und wie sie deren Ab- und Zuflüsse gestalten, fortwährend erneuern und optimieren, um mit dem immer schnelleren Takt einer globalisierten Welt Schritt zu halten. Im Angesicht einer zunehmend globalen Welt erkennen innovative Unternehmen darüber hinaus,

- dass sie dem ersten Imitator immer einen innovativen Schritt voraus sein müssen;
- dass sie ihre Innovationsaktivitäten offener gestalten und zwar nicht nur über Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch jenseits von nationalen und kulturellen Grenzen;
- dass sie ihre Geschäftstätigkeiten (Erschließung neuer Absatz- Einkaufsmärkte) internationalisieren und dabei feststellen müssen, dass standardisierte Produkte/ Dienstleistungen oder Prozesse einer zutiefst unterschiedlichen Welt nicht gerecht werden;
- dass sie ihre national geprägte Struktur aufgeben, ihr innerstes Wesen internationalisieren;
- dass globales Wirtschaften einen neuen Führungs- und Arbeitsstil voraussetzt;
- dass sich neue Mittel und Wege der Kapitalbeschaffung, aber auch neue Investitionsmöglichkeiten ergeben;
- dass neue Mittel und Wege genutzt oder erst noch geschaffen werden müssen, um immer schneller, immer mehr konkrete oder abstrakte Inhalte ans mitunter andere Ende der Welt zu übermitteln;
- dass wegen kultureller, sozialer, ethnischer, geographischer oder anderer Unterschiede in dieser Welt fortlaufend das eigene Geschäftsmodell sogar radikal zu verändern und an die lokalen Gegebenheiten anzupassen ist.

5 Talente: die maßgeblichen Innovatoren

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge. Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung dem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung besondere Beachtung zu schenken: Nur mit Hilfe von kompetenten und tatkräftigen Menschen, von risiko-/ entscheidungs-/ verantwortungsbereiten Mitarbeitern und Führungskräften ist das Unternehmen in der Lage, neue innovative Ziele zu definieren und diese mit Hilfe innovativer Projekte und Strategien zu verwirklichen. (Vgl. Faix 2008: 58) Für Innovationen und damit für Wachstum braucht es also Menschen, die dazu imstande sind, Ideen in die Tat umzusetzen. Solche Menschen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Wissen, Kompetenz und Persönlichkeit besitzen.

5.1 Was es braucht, um zu innovieren

Die Basis für Innovationen bildet Wissen, also „das Ergebnis eines Verstehensprozesses, der sich durch die Einordnung von Informationen in einen Kontext auf Basis individueller Erfahrungen vollzieht.“ (Klein 2001: 73) Damit aus Informationen - das sind Zeichen (Buchstaben, Zahlen, Symbole), die in einen Bedeutungs- und Problemkontext gestellt sind - „Wissen“ entsteht, muss ein Mensch sie in seinen Erfahrungskontext aufnehmen, d.h. in seine Denk-, Gefühls-, Handlungs- und Wollensstruktur. Anders gesagt: aus Informationen wird Wissen, indem ein Mensch die Informationen auswählt, bewertet und sie sie mit im Gedächtnis abgespeichertem Wissen vergleicht und vernetzt. (Vgl. Wiater 2007: 15f.) Für Innovationen bedarf es dabei vor allem folgender Wissensarten: Fachwissen, Allgemeinwissen und interkulturelles Wissen.

Unter Fachwissen sollen alle jene in den eigenen Erfahrungskontext aufgenommenen Informationen gelten, welche berufstypischen Aufgaben und Sachverhalte zuzordnen sind. Hierzu gehören: (Vgl. Pirntke 2010: 168)

- Kenntnis der fachspezifischen Ausdrücke und Fachtermini (Fachsprache)
- Kenntnis der fachspezifischen Methoden und Verfahren, Hilfsmittel und Werkzeuge und deren sachgemäße Verwendung.
- Kenntnis der in einem Fach behandelten Themen und Sachverhalte (Sachkunde, Überblick über das ganze Fachgebiet)
- Kenntnis der das Sachgebiet betreffenden Standards und des Rechtsrahmens
- Kenntnis der vom Umgang mit der Sache ausgehenden Gefahren und Risiken, und die daraus resultierenden Vorsichts-, Schutzmaßnahmen und Vorkehrungen, und das Bewusstsein der Verantwortung und Haftung.

Da es bei Innovationen um mehr geht als um die reine Entwicklung, sondern eben auch um die erfolgreiche Vermarktung, reicht fundiertes und aktuelles Fachwissen im engeren Sinne nicht aus; im Falle einer Produktinnovation ist so rein technisches Wissen zu wenig für eine erfolgreiche Innovation, es reicht nicht aus, zu wissen, wie ein innovatives Produkt hergestellt werden kann. Für Innovationen muss das Fachwissen im engeren Sinne ergänzt werden um betriebswirtschaftliches Wissen bzw. Erkenntnisse aus der Managementlehre.

Daneben ist eine breite Allgemeinbildung gerade bei Innovationstätigkeiten von enormer Wichtigkeit. Erst durch diese Allgemeinbildung ist es nämlich möglich, unterschiedliche Zugänge zu einem Problem zu nutzen oder verschiedene Wirkungen einer Entscheidung/Handlung etc. zu erkennen. Ohne eine mehrdimensionale Denkweise wird man komplexen Realphänomenen nicht gerecht, wird man diese nicht in ihrer Ganzheit verstehen können.

Innovationen sind heute in der Regel das Ergebnis von Teamarbeit. Im Zuge der Globalisierung kommen die Mitglieder solche Teams einerseits immer häufiger aus verschiedenen Ländern mit bisweilen völlig verschiedenen Kulturen. Zum anderen sollen diese Teams oftmals Innovationen hervorbringen, die immer häufiger in Länder mit bisweilen völlig anderen Kulturen als der eigenen Kultur exportiert werden sollen. In beiden Fällen ist interkulturelles Wissen also das Wissen um die Verschiedenheit und mitunter diametrale Andersartigkeit der Kulturen von großer Wichtigkeit, um erfolgreiche Innovationen zu schaffen. Zum interkulturellen Wissen gehört darüber hinaus die Möglichkeit, mit Menschen anderer Kulturen zu interagieren d.h. interkulturelles Wissen umfasst ebenso Sprachkenntnisse und das Wissen um Gepflogenheiten, Etiketten etc. Auch und gerade in multikulturellen Teams sind gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt wichtige Elemente für innovatives Denken und Handeln. Daher gehört zum interkulturellen Wissen auch eine tiefe Überzeugung, nämlich: Wir müssen zum einen das kulturelle Anderssein kennen, das uns auf der Oberfläche vermeintlich voneinander unterscheidet; zum anderen müssen wir uns aber auch vor allem jener menschengemeinsamen Rechte und Pflichten des Zusammenlebens und auch das Zusammenarbeitens bewusst werden und unser Handeln danach ausrichten. Niemand mag betrogen, belogen, ausgenutzt, unrespektvoll behandelt werden, ganz gleich, welchem Kulturkreis er oder sie entstammt; und jeder Mensch auf diesem Planeten mag Ehrlich- und Aufrichtigkeit, Anerkennung, Wertschätzung.

Um Innovationen hervorzubringen, benötigen Menschen Wissen und Kompetenzen – aber brauchen sie nicht auch „Qualifikationen“? Erpenbeck und Sauter (2007a) definieren Qualifikationen als „klar zu umreißende Komplexe von Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können.“ Eine Qualifikation bezeichnet das, was ein Mensch wissen und können muss, um eine bestimmte berufliche Tätigkeit auszuüben bzw. ausüben zu dürfen. Qualifikationen sind abprüfbar (typischerweise durch eine Abschlussar-

beit, ein Examen, eine Fallstudie o.ä.) und daher wird die Qualifikation einer Person durch erworbene Bildungsabschlüsse dokumentiert. Der Begriff „Qualifikation“ meint daher, dass bei einem Menschen bestimmte Kenntnisse, Leistungen, Fähigkeiten im Rahmen einer Prüfung festgestellt worden sind. Eine Qualifikation ist ein Beleg darüber, dass ein Mensch ein bestimmtes Wissen und Können in einer arrangierten und damit künstlichen Situation gezeigt hat. Qualifikationen waren gerade im Industriezeitalter der Schlüssel zu Arbeit und Aufstieg:

In der Industriegesellschaft der letzten 200 Jahre dominiert standardisierte Arbeit. Das charakteristische, fordistisch-tayloristische Produktions- und Arbeitsregime prägt einen kulturellen Typus des Lernens, der sich aus dem arbeitsteiligen Verständnis der Fließbandarbeit ableitet. [...] Die Aufteilung des Arbeitsprozesses in viele kleinteilige Module und die Zuweisung einzelner Module an einzelne Personen bringt eine eigene Lernkultur hervor. Eine Lernkultur der Qualifizierung, in dem Sinne, dass Menschen sich mit dem, wofür sie sich qualifizieren an die geforderten Tätigkeiten anpassen müssen. (Qualifizierung als Anpassungsleistung). [...] D.h. lernen findet in der Regel innerhalb von Leitplanken statt. Die Leitplanken markieren einen Entwicklungspfad, der für den Einzelnen (und seine Umwelt) schon zu Beginn klar sind und dessen Ende und Ergebnis mehr oder weniger bekannt ist. Hierbei besteht die Vorstellung, dass der Mensch sich nur einmal qualifiziert - nämlich im Übergang von Schule zu Beruf (Ausbildung), um sich dann weiter im vorgegeben Rahmen fein zu justieren. In separierten, normierbaren und „Position für Position abzuarbeitenden Prüfungssituationen“ werden die Qualifikationen sichtbar. Sie spiegeln das jeweils aktuelle (am Input angelehnte) Wissen und die jeweils gegenwärtig trainierten Fertigkeiten wider. Wie mechanische Leistungsparameter kann man beide Merkmale messen, werten, abfallende Leistungspositionen identifizieren und durch Weiterbildungsmaßnahmen erneuern, auffrischen, aktualisieren. Qualifikationen sind „Positionen eines gleichsam mechanisch abgeforderten Prüfungshandelns, sind Wissens- und Fertigungspositionen. (Borner 2007: 1)

Eine Qualifikation beweist, dass dieser Mensch in einer phänomenologisch ähnlichen Situation mit eben diesem Wissen und Können aufwarten könnte. Das Problem ist nun aber zum einen: Angesichts des Phänomens der Gegenwärtigschrumpfung (siehe das Kapitel 2) verfällt Gelerntes und sicher Geglaubtes immer schneller. Zum anderen gilt: 1. Innovationen sind Reaktionen auf neue oder so nicht gegebene Situationen. Innovationen sind so einerseits notwendige Anpassungen auf Veränderungen des bisher Gegebenen. 2. Innovationen haben stets den Charakter des irgendwie-anders-Gearteten, sei es im Sinne eines radikal Anderen, sei es im Sinne eines von Grund auf Verbesserten. Innovationen dienen so andererseits der Veränderung des bisher Gegebenen. Bei Innovationen geht es nicht mehr nur allein darum, Wissen bei einer Prüfung zu reproduzieren; es geht nunmehr darum, Wissen zu transferieren, aus und durch Wissen etwas Neues oder Verbessertes in der Wirklichkeit entstehen zu lassen. Bei Innovationen geht

es also vielmehr darum, neues Wissen zu entwickeln oder bestehendes Wissen auf neuartige Weise zu verknüpfen, um neue oder so noch nicht gestellte Probleme zu lösen. Genau in diesen Situationen, da man Neuem gegenübersteht und darauf reagieren oder gar Neues hervorbringen soll, reichen Qualifikationen nicht (mehr) aus.¹³ Vielmehr hängt die Fähigkeit zu innovieren, aufs Engste zusammen mit dem Begriff „Kompetenz“.¹⁴

Von der Qualifikation zur Kompetenz - so lautet seit einigen Jahren das Credo der Lernforscher. Nach wie vor sind zwar Qualifikationen gefragt, aber nicht mehr als Endprodukt von Ausbildung, sondern als Eintrittskarte für eine Kompetenzentwicklung. Was ist nun das Besondere an Kompetenzen? Kompetenzen kann man nur selbst - in neuartigen, offenen Problemsituationen kreativ handelnd - erwerben. Ja, man kann Kompetenzen geradezu als die Fähigkeiten beschreiben, in solchen unsicheren, offenen Situationen selbstorganisiert handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege „qualifiziert“ abzuarbeiten, ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen. (Erpenbeck, Sauter 2007b)

Der Begriff Kompetenz bezeichnet die „Disposition selbstorganisierten Handelns“ (Erpenbeck, Rosenstiel 2003: XI): Wenn ein System selbstorganisiert ist, dann ist es nicht durch „top-down“ Regeln beherrscht. Stattdessen entstehen neue, stabile, effizient erscheinende Strukturen und Verhaltensweisen spontan und aus dem System heraus. Durch Selbstorganisation ist es einem System möglich, mit Kontingenz umzugehen, d.h. spontan auf Unbekanntes und sich plötzlich Veränderndes einzustellen. Konkret: Kompetent ist ein Mensch dann, wenn er auf der Basis von Wissen und Erfahrungen in Eigenregie radikal und/oder inkrementell neue Lösungen für bisher unbekannte Situationen entwickelt.

Die Abgrenzung von Kompetenz und Qualifikation soll an dieser Stelle noch einmal deutlich gemacht werden anhand der Kriterien, mit denen die Lernziele im Rahmen des PKS-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin bewertet werden. (Vgl. im Folgenden Mergenthaler 2009) Ein Hauptziel der Bologna-Erklärung von 1999 ist die Optimierung der Effizienz und Effektivität des tertiären Bildungssektors in Europa. Als wichtiger Schritt hierzu sollen alle Studienmodule auf der Basis von Lernergebnissen beschrieben werden.¹⁵ Dies geschieht vor dem Hintergrund eines Paradigmenwechsels in den Bildungswissenschaften weg vom traditionellen „lehrzentrierten Ansatz“ zu einem „studien- bzw. lernzentrierten Ansatz“. Neu

13 Ein ähnliches Schicksal wie der Begriff „Qualifikation“ haben auch „Traditionen“: Die formelhafte Begründung eines Tuns, das „so wird das gemacht, weil es immer so gemacht worden ist“ verliert an Bedeutung in einer posttraditionalen Sozialordnung.

14 Der Begriff Kompetenz hat neben der oben im Text genannten Bedeutung noch eine andere: Kompetenz bedeutet auch für etwas zuständig oder verantwortlich zu sein. Insofern könnte man sagen, dass Qualifikationen dazu führen, dass man Kompetenzen also Befugnisse erhält (z.B. ist ein MBA-Titel eine mögliche formale Qualifikation, die zu einer Führungsposition führt.).

15 Der Begriff „Studienmodul“ bzw. „Modul“ soll verstanden sein als ein in sich abgeschlossener, formal strukturierter Lernprozess mit: thematisch bestimmten Lernen und Lehren; festgelegten kohärenten Lernergebnissen; vorgegebener Arbeitsbelastung (ausgedrückt in Leistungspunkten); eindeutigen Beurteilungskriterien.

an diesem studien- bzw. lernzentrierten Ansatz ist, dass nicht mehr der Input des Lehrenden im Fokus steht; vielmehr geht es um den Output des Lernenden, um das Lernergebnis: Lernen soll hier definiert sein als psychischer Prozess, bei dem eine Person eine Information bzw. eine Reihe von Informationen (=der Input z.B. in Form von tertiärer „Lehre“) in ihrer Innenwelt verarbeitet und hierdurch eben diese Innenwelt auf irgendeine Weise modifiziert wird. Das Ergebnis dieser Modifizierung der Innenwelt ist, dass die Person hiernach etwas weiß, versteht und/oder in der Lage ist, etwas zu tun, was diese Person vorher noch nicht oder nicht dergestalt wusste, verstand oder tun konnte. Übertragen auf die Beschreibung von Studienmodulen, bedeutet dies: Ein traditionelles Lehrziel gibt die allgemeine Absicht oder Intention des Moduls an. Ein Lernziel beschreibt hingegen, dass die Innenwelt eines Studierenden potenziell am Ende eines Moduls in einer bestimmten Weise umgestaltet worden ist und sich diese Umgestaltung darin zeigt, dass der Studierende nunmehr etwas weiß, versteht und/oder in der Lage ist, etwas zu tun, was diese Person vorher noch nicht oder nicht dergestalt wusste, verstand oder tun konnte.

Als Referenz für den Umgang mit Lernzielen im tertiären Bildungsbereich soll im Folgenden der DAAD (Deutscher akademischer Austauschdienst) dienen. Der DAAD bezieht sich beim Formulieren und Bewerten von Lernzielen auf die Erkenntnisse des Bildungsforschers Benjamin Bloom. Dessen bekanntester Beitrag zur Bildungsdiskussion war die Darstellung der Niveaustufen des Denkverhaltens, von der einfachen Wiederholung von Fakten auf der untersten Stufe bis zum Evaluationsprozess auf der höchsten Stufe. (Bloom 1972) Blooms Taxonomie ist kein einfaches Klassifikationsschema: In seiner Hierarchie wird jede Niveaustufe durch die Fähigkeit bestimmt, auf der oder den Ebenen darunter operieren zu können. Damit ein Lernender z.B. Wissen auf der Stufe 3 anwenden kann, muss er/sie die Stufe 2 genommen haben also sowohl über das notwendige Wissen verfügen als auch verstehen. Die Taxonomie nach Bloom enthält folgende, aufeinander aufbauende Stufen:

1. Stufe „*Wissen*“: Die Fähigkeit, sich an Informationen erinnern zu können.
2. Stufe „*Verstehen*“: Die Fähigkeit, erinnerte Informationen zu begreifen.
3. Stufe „*Anwenden*“: Die Fähigkeit, begriffene Informationen nutzen zu können.
4. Stufe „*Analysieren*“: Die Fähigkeit, Informationen in ihre Bestandteile zu zerlegen, um z.B. Zwischenbeziehungen und Vorstellungen herauszuarbeiten.
5. Stufe „*Synthetisieren*“: Die Fähigkeit, Teile zusammenzufügen.
6. Stufe „*Evaluiieren*“: Die Fähigkeit, den Wert von Lehrmaterialien für einen bestimmten Zweck zu beurteilen.

Die Taxonomie nach Bloom ist sehr gut geeignet, akademische Lernziele zu formulieren. Akademisch soll heißen, dass Studierende nach erfolgreichem Ab-

schluss eines Moduls v.a. akademische Fähigkeiten aufgebaut haben. Im Zuge des Bologna-Prozesses wird jedoch zunehmend gefordert, dass während eines Studiums auch die Employability der Studierenden auf- und ausgebaut werden soll. Mit diesem Begriff ist gemeint die Ausbildung (akademischer) Kompetenzen mit beruflicher Relevanz; in Abgrenzung hierzu steht der engere Begriff der „Berufsbefähigung“, welche lediglich einen spezifischen Beruf im Blick hat.¹⁶ Employability meint, dass Menschen die allgemeine Fähigkeit entwickeln, in ihrem Beruf Nutzen zu stiften. Innovationen stellen den größtmöglichen unternehmerischen Nutzen dar, werden durch sie doch die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gesichert und ausgebaut. Um zu innovieren, braucht es wiederum Kompetenzen, eben die Fähigkeit auf der Basis von Wissen und Erfahrungen in Eigenregie radikal und/oder inkrementell neue Lösungen für bisher unbekannt Situationen zu entwickeln. Der größten Beitrag zur Steigerung der eigenen Employability besteht daher darin, Kompetenzen - die Fähigkeit zu innovieren - zu entwickeln. Im Rahmen des an der Steinbeis-Hochschule angebotenen so genannten Projekt-Kompetenz-Studiums (PKS) erhalten die Studierenden daher zum einen ein angemessenes akademisches Fundament in Seminaren, Web Based Trainings, Selbstlernphasen etc.; zum anderen bauen die Studierenden ihre Employability auf und aus, vor allem durch den fortlaufenden Transfer des Gelernten in ihrem projektgebenden Unternehmen. Um die Lernziele, die im Rahmen des PKS verfolgt werden, angemessen formulieren und beurteilen zu können, muss die oben erläuterte Taxonomie nach Bloom ergänzt bzw. modifiziert werden. Auch bei der nun folgenden PKS-Taxonomie gilt: Nur dann, wenn das Lernziel einer Stufe erreicht worden ist, kann der Studierende sich dem Erreichen der nächsten Stufe annehmen. Die PKS-Taxonomie, mittels derer Lernziele in Bezug auf die Employability formuliert und bewertet werden können, enthält dabei folgende Stufen:

1. Stufe „*Wissen*“: Die Fähigkeit, ein Handlungsmuster angesichts einer bekannten Situation zu reproduzieren.
2. Stufe „*Verstehen*“: Die Fähigkeit, den Inhalt und den Zweck, das Wie und Wozu eines Handlungsmusters zu begreifen.
3. Stufe „*Anwenden*“: Die Fähigkeit, Aufgaben also phänomenologisch ähnlichen Situationen (d.h. solche Situationen, die eine gewisse Ähnlichkeit zu bekannten Situationen haben) mit begriffenen Handlungsmustern zu begehen.
4. Stufe „*Analysieren*“: Die Fähigkeit, ein Problem zu erkennen und zu klären, d.h. eine neue oder eine zumindest so noch nicht aufgetretene Situation, für die kein oder kein angemessenes Handlungsmuster besteht, als eine solche Situation zu begreifen und auf der Grundlage begriffener methodologischer Handlungsmuster zu untersuchen.

¹⁶ Der Steinbeis-Hochschule ist gerade dieser Aspekt besonders wichtig. Dies wurde von der FIBAA bereits an anderer Stelle besonders hervorgehoben und gelobt.

5. Stufe „*Transferieren*“: Die Fähigkeit, der neuen bzw. so noch nicht aufgetretenen Situation zu begegnen auf der Grundlage der durch die Analyse gewonnenen Ergebnisse. Diese Stufe kann wiederum unterteilt werden in:
 - 5.1. „*Ziele definieren*“: Die Fähigkeit, neue oder so noch nicht formulierte Soll-Zustände festzulegen, welche sich angesichts der auf Stufe 4 entstandenen Analyseergebnisse ergeben.
 - 5.2. „*Strategien ableiten*“: Die Fähigkeit, neue Handlungsmuster zu generieren, mit denen die auf Stufe 5.1. neu formulierten Ziele erreicht werden können.
6. Stufe „*Evaluieren*“: Die Fähigkeit, die auf der Stufe 4 entstandenen Analyseergebnisse und die auf Stufe 5 entstandenen neuen Ziele und Handlungsmuster qualitativ, quantitativ aber auch normativ zu beurteilen.



Abbildung 15: Lernziele beim PKS-Studium.

Sowohl bei der Taxonomie bei Bloom als auch bei der PKS-Taxonomie gilt unseres Erachtens: Indem ein Studierender die Stufen 1 bis 3 nimmt, entwickelt er Qualifikationen; indem ein Studierender die Stufen 4 bis 6 erreicht, entwickelt er Kompetenzen.¹⁷ Durch die Taxonomie wird ebenso deutlich, dass Qualifikationen auch heute natürlich nicht obsolet werden: Kompetenz kann nur entwickeln, wer Wissen erworben und Qualifikationen ausgebildet hat.¹⁸

17 Da an der Steinbeis-Hochschule durch das Projekt-Kompetenz-Studium folgerichtig vor allem Kompetenzen entwickelt werden sollen, liegen die Schwerpunkte der Lernziele auf den Stufen 4, 5 und 6.

18 Qualifikationen sind heute freilich noch aus einem weiteren Grund nicht vollkommen obsolet geworden; solange es kein adäquates und allgemein anerkanntes Instrument zur Kompetenzmessung gibt, bleibt eine durch ein Zeugnis/ Zertifikat etc. belegte Qualifikation bis auf Weiteres die Zugangsvoraussetzung zu bestimmten Berufen bzw. Tätigkeiten.

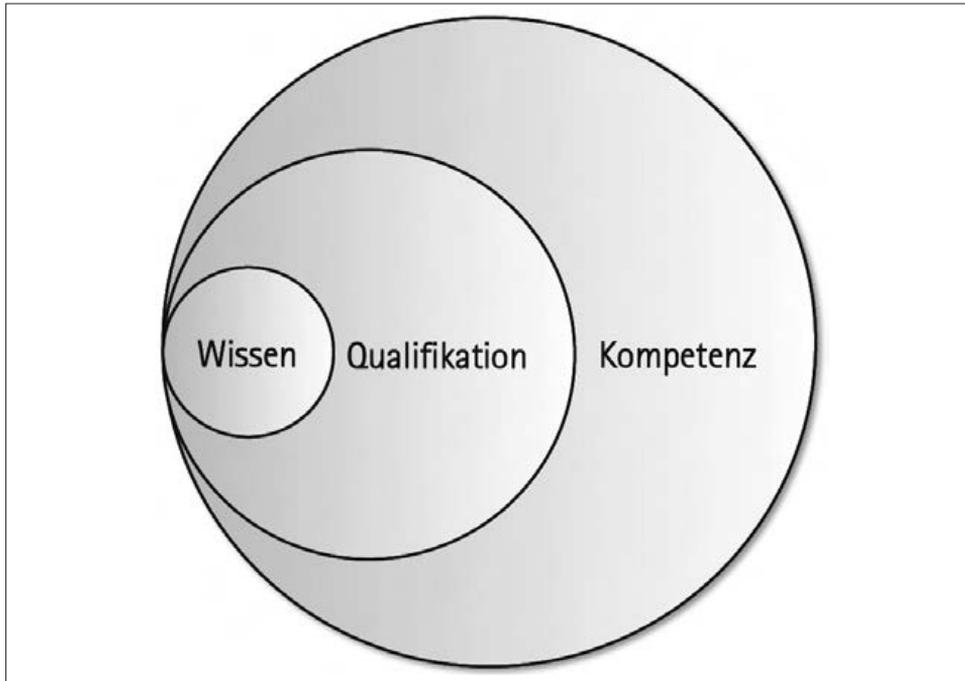


Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen Wissen, Qualifikation und Kompetenz.

Eine differenzierte Systematik und Taxonomie von Kompetenzen liefern Erpenbeck und Rosenstiel (2003; vgl. dazu auch Faix u.a 1991: 37). Sie unterscheiden zunächst folgende Kompetenzklassen: personale Kompetenz, fachlich-methodische Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz:

Personale Kompetenzen (P): Als die Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorschläge zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Fachlich-methodische Kompetenzen (F): Als die Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlich und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.¹⁹

¹⁹ Zu dieser Kompetenz gehört wohl auch die Fähigkeit, selbstorganisiert zu lernen, d.h. ein Problem mitsamt des zugehörigen Fachwissens eigenständig zu erschließen, also ohne fremde Hilfe zum Beispiel gezielt nach Informationen zu suchen, diese zweckmäßig zu filtern, abzuspeichern und das gesamte Vorgehen fachmännisch zu organisieren.

Sozial-kommunikative Kompetenzen (S): Als die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln. (Erpenbeck, Rosenstiel 2003: XVI)

Für eine tatsächliche Handlung muss jedoch durch das synergetische Zusammenwirken der oben genannten Kompetenzen noch eine weitere Kompetenz hinzukommen, nämlich: die Disposition, ob überhaupt und in welchem Maße ein Mensch in einer kontingenten Situation selbstorganisiert handeln wird. Es ist dies die „aktivitätsbezogene“ bzw. Handlungskompetenz:

Während diese drei Kompetenzen individuelle Denk- und Handlungsdispositionen darstellen, beschreibt die vierte aktivitätsbezogene Kompetenz, wie tatsächliche Handlungen willensmäßig aktiviert werden. Man kann diese Kompetenz daher im Sinne eines eigenständigen Aktivitätsniveaus (wie bei einem Lautstärkeregler) verstehen. „Aktivitätsbezogene Kompetenz (A): Als die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten - entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen umfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen - personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative - in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren. (Ebd.)

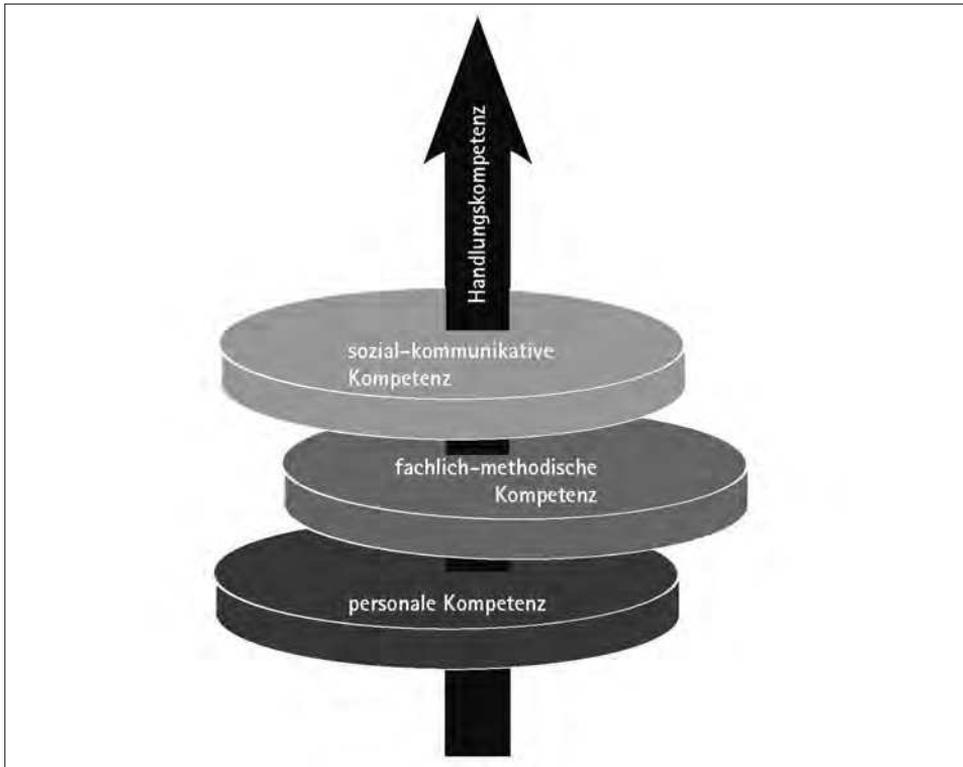


Abbildung 17: Synergetisches Zusammenwirken der Kompetenzen.

Eine andere Darstellung dieses synergetischen Zusammenwirkens ergibt sich aus einer Untersuchung des Corporate Leadership Councils (2005). Herausragende Mitarbeiter und Führungskräfte zeichnen sich aus durch das synergetische Zusammenwirken von „ability, engagement, and aspiration“: „Ability“ meint die Kombination aus angeborenen Eigenschaften und erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Führungskraft bzw. ein Mitarbeiter bei der Erledigung seiner Arbeit anwendet. Im Falle von Führungskräften und Mitarbeitern, die Innovationen generieren (sollen), fällt der Begriff „ability“ damit im weitesten Sinne zusammen mit der Gesamtheit aus personaler Kompetenz, fachlich-methodischer Kompetenz und sozial-kommunikativer Kompetenz. „Aspiration“ beschreibt das Ausmaß, inwieweit sich ein Mitarbeiter sehnt nach Prestige und Anerkennung, Weiterentwicklung und Einfluss im Unternehmen, monetären und nicht-monetären Belohnungen und allgemein nach einem erfüllenden und zugleich herausfordernden Arbeitsleben. „Engagement“ besteht schließlich aus vier Elementen: Das emotionale Engagement beschreibt den Grad an Vertrauen in das Unternehmen. Durch das rationale Engagement wird ausgedrückt, inwieweit vor dem Hintergrund der eigenen Interessen und Ziele ein Verbleib im Unternehmen als förderlich eingeschätzt wird. Das leistungsbezogene Engagement umfasst die Bereitschaft, mehr als nur die Pflichtaufgaben zu erfüllen. Das zeitliche Engagement meint

den Wunsch des Mitarbeiters, länger im Unternehmen zu bleiben. Die Elemente „Aspiration“ und „Engagement“ bilden also jene Gesamtheit, wodurch ein Mensch angetrieben wird, sein Wissen und Können für ein Unternehmen bzw. eine Unternehmung einsetzen zu wollen oder anders gesagt: Die Elemente „Aspiration“ und „Engagement“ bilden jene Gesamtheit, welche im weitesten Sinne mit der aktivitätsbezogenen“ bzw. Handlungskompetenz zusammenfallen oder zumindest die Ursache für diese sind.

Vor allem von Führungskräften erwartet man durch selbstorganisiertes Handeln Problemlösungen zu entwickeln (Anpassung an die Umwelt); darüber hinaus erwartet man von ihnen, selbstorganisiert Neues hervorzubringen (Veränderung der Umwelt). „Die neuen Managementaufgaben fokussieren auf die Entwicklung von neuem Wissen zur Lösung neuer Probleme.“ (Pralhad, Krishnan 2009: 288) Genau in diesen Situationen, da man Neuem gegenübersteht und darauf reagieren soll oder gar Neues hervorbringen soll, sind Qualifikationen zu wenig, „um im Berufsalltag Leistung zu bringen und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung verantwortungsbewusst voranzutreiben.“ (Faix et al. 1991a: 36) Angesichts der neuen Unübersichtlichkeit wird der Mensch erst wirklich handlungsfähig, indem er für neue Situationen und Herausforderungen eine persönliche Handlungsstrategie entwickelt. Es geht nicht mehr nur allein darum, Wissen im Kopf zu haben oder bei einer Prüfung zu reproduzieren; es geht nunmehr darum, Wissen zu transferieren, aus Wissen etwas Neues in der Wirklichkeit entstehen zu lassen. Es geht darum, auf der Basis von Wissen und Erfahrungen Handlungen zielgerichtet und in Eigenregie durchführen zu können.

5.2 Talente und Innovationen

Die *Conditio sine qua non*, die Operationalisierung und die Strategie zur Erreichung des Ziels Wachstum besteht in der fortlaufenden Innovationstätigkeit eines Unternehmens. Innovationen fallen dabei nicht wie „Manna vom Himmel“. Innovationen sind die Folge von Ideen, die auf systematische Weise in die Wirklichkeit transferiert, d.h. initiiert, geplant, umgesetzt und überwacht werden. Anders gesagt: Innovationen sind das Ergebnis erfolgreicher Projekte. Wachstum ist somit die Folge von Innovations-Projekten, durch die Erneuerungen und Optimierungen, das wesentlich Neue wie auch das wesentlich Verbesserte entstehen.

Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, braucht es kompetentes Personal, d.h.: Es braucht Menschen, welche die Fähigkeit besitzen, auf Unbekanntes bzw. Neues mit der (Aus)Gestaltung und Umsetzung des so noch nicht bzw. nie Dagewesenen zu reagieren. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern und auszubauen obliegt daher den Menschen, die sich den Innovations-Projekten annehmen – und zwar in allen Bereichen im Unternehmen, nicht nur den Mitarbeitern aus der Abteilung „Forschung und Entwicklung“.

Als besonders wertvoll gelten dabei die sogenannten **Talente**. Es gibt unzählige Weisen, die Begriffe „Talent“ bzw. „Talente“ zu definieren, da es unzählige Bereiche gibt, wo man außergewöhnliche Begabung/Befähigung zeigen kann; nachfolgend eine kleine Auswahl:

- Technik und Handwerk
- Wissenschaft und Bildung (Forschung und Lehre)
- Medizin (Ärzte, Pflegepersonal etc.)
- sozio-politischer Bereich (Politik, Einrichtungen des Gemeinwohls, NGOs etc.)
- Kultur (Musik, Malerei, Literatur, Film, Theater etc.)
- Sport
- Unternehmen (Manager, Unternehmer, Fach- und Führungskräfte)

Talente gelten als außerordentlich befähigte Menschen, welche in bestimmten Bereichen Außerordentliches bewirken, indem sie Außerordentliches leisten – dies scheint die allgemeinste aller möglichen Definitionen zu sein. In dieser Arbeit geht es darum, die Begriffe Talent und Talente in Zusammenhang mit dem Begriff „Innovation“ zu bringen. Daher soll die nun folgende Definition von „Talenten“ als eine Definition im engeren Sinne verstanden werden aus Sicht von Unternehmen, welche durch Innovationen ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern und steigern wollen.²⁰

Eine erste Annäherung an eine Realdefinition eines so verstandenen Begriffs „Talent“ ergibt sich durch folgende Überlegung: Erste Auswertungen eines ifo-Innovationstests zur Ausbildungsstruktur belegen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Wachstum und dem Humankapital von Unternehmen. (Falck 2008) Hier finden sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Innovationstätigkeit und dem Humankapital von Unternehmen: Unternehmen, die erfolgreich innovieren, haben einen hohen Anteil an hoch gebildeten Beschäftigten. Auch wenn die Befunde nicht kausal gedeutet werden dürfen,²¹ scheint es einen engen Zusammenhang zu geben zwischen erfolgreichen Innovations-Projekten sowie dem Wissen und der Kompetenz der Menschen, die an diesen Projekten beteiligt sind. Insofern es einen engen Zusammenhang zu geben scheint zwischen Wachstum und dem Wissen und der Kompetenz der Menschen, die in Unternehmen beschäftigt sind; und insofern Talente deshalb so gesucht sind, da sie einen wesentlichen Anteil an der Entwicklung und Verwirklichung von Innovationen und damit

20 Wie bereits gesagt, ist unsere Definition des Begriffs „Talent“ eine enge, mit dem Begriff „Innovation“ verknüpfte Definition. Selbstredend sind außerordentlich fähige und befähigte Menschen in Organisationen (Unternehmen, Verwaltung, Parteien, Gewerkschaften, NGOs etc.) auch in anderen Bereichen und Tätigkeitsfeldern zu finden.

21 Bei der Interpretation der Befunde muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den hier berichteten Zusammenhängen zwischen den Innovationsaktivitäten der Unternehmen einerseits und der Qualifikationsstruktur und den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter andererseits um rein deskriptive Zusammenhänge handelt.

am Wachstum eines Unternehmens haben, gilt zunächst: *Talente sind Menschen, die über mehr/ größeres Wissen und mehr/ größere Kompetenzen als der Durchschnitt verfügen.*

Eine noch differenzierte Definition des Begriffs Talent bietet die folgende Darstellung:

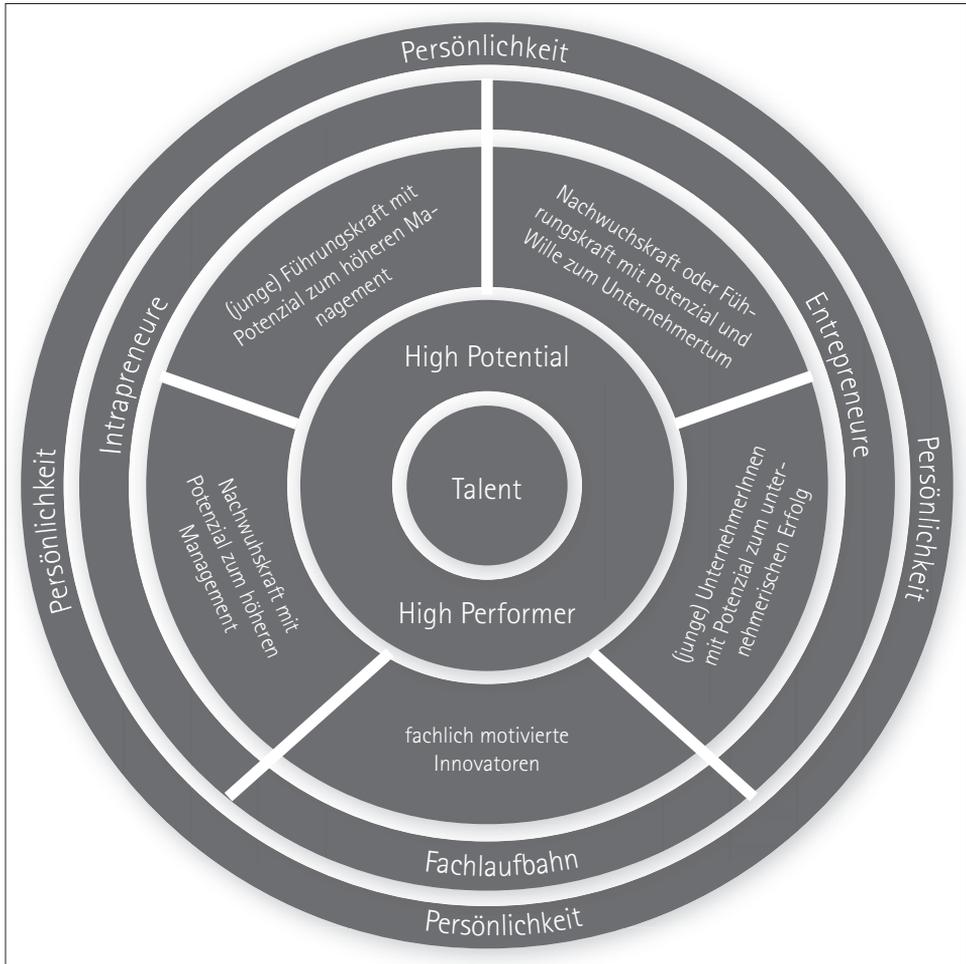


Abbildung 18: Talent und Innovation: eine differenzierte Sichtweise.

Talente können zunächst unterschieden werden in High Potentials und High Performer. Wie bereits gesagt, besteht die Gemeinsamkeit zwischen diesen beiden Gruppen darin, dass deren Mitglieder Menschen sind, die über mehr/ größeres Wissen und mehr/ größere Kompetenzen als der Durchschnitt verfügen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen besteht hierin: High-Potentials sind Menschen, die in Konturen haben erkennen lassen dass sie die Kompetenzen, den Mut und die Tatkraft haben, Dinge zu realisieren, ihr Wissen Wirklichkeit wer-

den, wenn ihnen die Chance dazu gegeben wird. High-Performer sind Menschen, die ihre Kompetenzen, ihren Mut und ihre Tatkraft bereits (mehrfach) bewiesen haben, d.h. sie haben ihr Wissen schon (mehrfach) Wirklichkeit werden lassen.

Neben der Unterscheidung, in welchem Ausmaß Menschen bereits innovativ tätig waren, lässt sich noch unterscheiden, in welcher Rolle sie dies getan haben. Zunächst lässt sich hier differenzieren zwischen Menschen, die aktiv am Innovationsprozess beteiligt sind und Menschen, die darüber hinaus diese Innovationsprozesse leiten. Es geht also auf der einen Seite um Menschen, die als Mitglied eines Teams, als Inhaber einer Stabsstelle etc. ihr Wissen, Können und Wollen einsetzen, um Innovationen hervorzubringen. Auf der anderen Seite geht es um Menschen, die Innovationsprozesse initiieren, steuern und anführen, die Innovationen letztlich zu verantworten haben.

Die Mitglieder der ersten Gruppe können idealtypisch danach unterschieden werden, wann bzw. wo sie am Innovationsprozess aktiv beteiligt sind. Im Falle einer Produktinnovation böten sich beispielsweise folgende Phasen für das innovative Tätigwerden von Talenten dieses Typus: Ideengenerierung oder Ideensammlung, Ideenbewertung, Produktentwicklung, Produkttests mit Kunden, Produktmarketing, Produktvertrieb. Die zweite Gruppe kann noch einmal unterschieden werden in Intra- und Entrepreneure, d.h. in Führungskräfte und Unternehmer.

Der erste Teil einer Definition des Begriffs „Talent“ würde also lauten: Talente sind Menschen, die über mehr/ größeres Wissen und mehr/ größere Kompetenzen als der Durchschnitt verfügen und diese ihnen mitgegeben und selbst erarbeiteten reichen Gaben dazu einsetzen, Ideen und Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen. Ist das jedoch alles, was ein Talent ausmacht? Anders als bei anderen Definitionen des Begriffs „Talent“ verwehren wir uns gegen eine Instrumentalisierung von Menschen, verwehren uns dagegen, Talente alleine als „Wissens- und Potenzialträger“ zu betrachten, die allein deshalb so wertvoll sind, weil sie ihr exorbitantes Wissen und ihre grandiosen Kompetenzen Werkzeugen gleich zur Wertschöpfung einsetzen. In vielen Definitionen jener Menschen, die Talente heißen, kommt der Verdacht auf, dass hier Individuen reduziert werden auf Objekte, die all jene von außen als notwendig erachteten Fähigkeiten reichlich besitzen, die all jene von außen herangetragenen Anforderungen übererfüllen. Ein Talent wäre in diesem Sinne dann jemand, der auf eine „totale Anschlussfähigkeit ans System getrimmt“ ist; jemand, der sich in die jeweils aktuelle gesellschafts- oder marktrelevante Situation am besten einfügen kann. (Grigat 2010: 250) Überspitzt ausgedrückt zeichnen sich Talente dann dadurch aus, dass bei ihnen Funktionalität für gesellschaftliche Zwecke und Subjektivität nicht mehr entgegen gesetzt sind, sondern in eins fallen, sie als Mensch jenseits der aktuellen gesellschafts- oder marktrelevanten Anforderungen nicht existieren.²²

22 Die Kritik am Kompetenzbegriff fällt vielfach ähnlich aus. Was dabei oft nicht beachtet wird: Kompetenzen zeigen freilich nicht nur in beruflichen Situationen, sondern im Prinzip überall im Leben: Als politischer

Nach unserer Vorstellung sind Talente nicht nur außerordentlich gebildete und befähigte Mitarbeiter oder Führungskräfte, sondern auch und vor allem außerordentliche Menschen. Dies zeigt sich in Folgendem:

- Ein Talent ist ein Mensch, der Veränderungen standhalten kann, ohne sich selbst zu verlieren: Ein Talent besitzt jenes Potenzial, sich trotz aller Stürme des Lebens im Innersten gleich zu bleiben; ein Talent besitzt also jene Fähigkeit, sich einen Kern bestehend aus Regeln, Normen, Werten, Überzeugungen und Glaubenssätzen aufrecht zu erhalten, auch wenn sich im Laufe des Lebens die Anforderungen und Erwartungen grundlegend ändern.
- Ein Talent ist ein Mensch mit einer ausgeprägten Individualität, der mit seinen angeborenen Begabungen und seinen erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten an der Gestaltung unserer Welt mitwirken, im eigenen wie im gesellschaftlichen Interesse Leistungen erbringen und wertebewusst Verantwortung in Unternehmen, im öffentlichen Leben sowie im privaten Kreis übernehmen will und kann. (Vgl. Spoun, Wunderlich 2005: 293)²³
- Ein Talent ist ein Mensch, der artikulationsfähig ist, der sich selbst ein Urteil bilden kann, der Ich-Stärke hat und sich auf verschiedene Situationen (soziale, kulturelle, wirtschaftliche, private) einstellen kann. (Vgl. Nida-Rümelin 2006: 36)

Um so zu werden, reichen Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung nichts aus. Hinzu treten muss eine fortwährende personale Entwicklung, die Lust und den Mut zur Verwirklichung der eigenen Personalität, der Vollendung aller in einem Menschen angelegten Möglichkeiten. Personale Entwicklung bedeutet dabei konkret dreierlei: (Vgl. hierzu Faix 1995b; Faix, Laier 1991: 62 und 110f.)

- Personale Entwicklung bedeutet ein Streben nach Selbst-Bewusst-Sein. Verwirklichung der angelegten Möglichkeiten meint hier, sich selbst zu erkennen, seine persönlichen Verhaltensmuster aufzudecken, Stärken und Schwächen zu begreifen, ein immer differenzierteres und genaueres Selbst- und Fremdbild zu entwickeln. Dies erreicht man, indem man sich seines ganzen Wesens bewusst wird, also in der ganzheitlichen Reflektion dass und was man ist
 - als Naturwesen (als Mensch in seiner Naturalität),
 - als Gattungswesen (als Mensch in seiner Gattung),
 - als Kulturwesen (als Mensch in einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort),

Staatsbürger, als Teil einer Familie, als Mitglied einer Gruppe, im Urlaub – überall dort, wo Menschen dem Neuen erfolgreich gegenüberstehen, beweisen sie Kompetenz.

23 Für die soziale Rolle „Mitarbeiter in einem Unternehmen“ sind Talente so v.a. unter jenen Menschen zu finden „with the ability, engagement, and aspiration to rise and succeed in more senior, more critical position“. (Corporate Leadership Council 2005: 5).

- als Gesellschaftswesen (als Mensch in einer bestimmten Gesellschaft),
 - als Geisteswesen (als Ergebnis der Betrachtung der geistesgegebenen Potenzen wie Rationalität, Intellektualität, Intuitivität, Kreativität, Verstand, Vernunft, Bewusstsein, Selbstbewusstsein, Reflexivität, Selbsttranszendenz, Religiosität),
 - als Eigenwesen (als Mensch in seiner Individualität).
- Personale Entwicklung bedeutet ein Streben nach Verantwortungs-Bewusstsein. Verwirklichung der angelegten Möglichkeiten meint hier, tatsächlich realisierbare Ziele zu definieren auf der Basis der eigenen persönlichen Einschätzung unter Berücksichtigung der eigenen Eingebundenheit in ethisch-moralische Wertesysteme. Dies erreicht man, indem man
 - Vernunft entwickelt: sich als Teil der menschlichen Gemeinschaft und Natur erkennen und bei sämtlichen Handlungen die Auswirkungen auf andere Menschen – auch auf zukünftige Generationen – und auf die Natur mitbedenken
 - eine eigene lebenswerte Moral entwickelt als fortwährenden Prozess der aktiven Auseinandersetzung der eigenen, inneren Werte mit den Werten der Gesellschaft und überlieferten ethischen Werten
 - individuelle Bedürfnisse und Ziele in Übereinstimmung mit der eigenen Moral bringt.
 - Personale Entwicklung bedeutet ein Streben nach Mündig-Sein. Verwirklichung der angelegten Möglichkeiten meint hier, sich Ziele vorzugeben und alles daran zu setzen, diese Ziele auch zu erreichen. Dies erreicht man, indem man
 - seine Gedanken, Wünsche, Empfindungen und Einstellungen selbstbewusst und zielstrebig in die Welt einbringt,
 - sich die Fähigkeit aneignet, sich in verschiedensten sozialen Situationen angemessen zu verhalten.

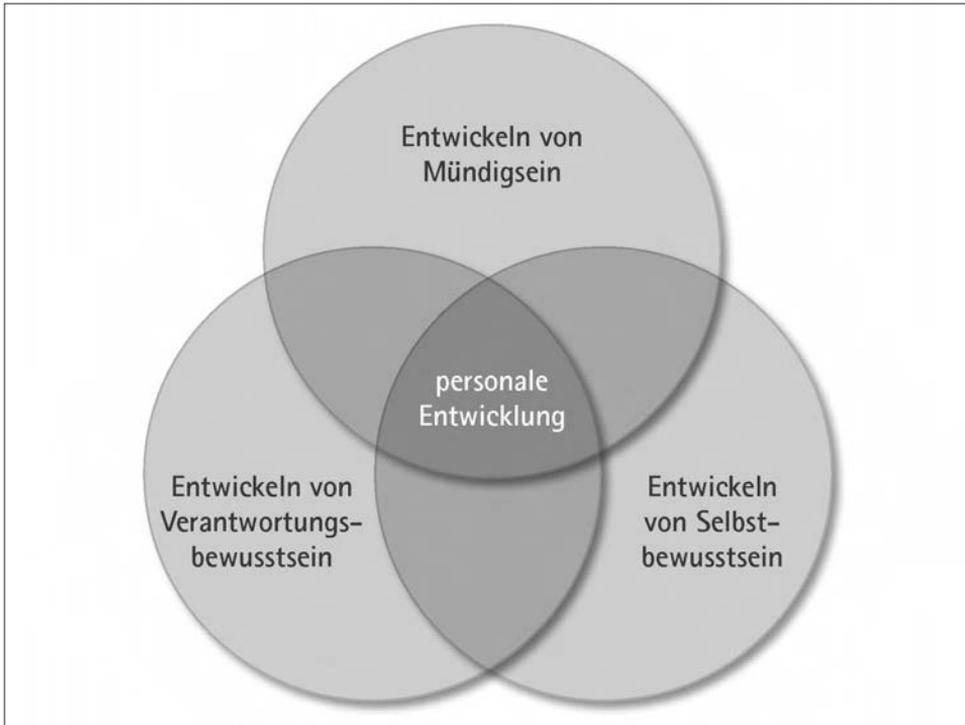


Abbildung 19: personale Entwicklung als Schnittmenge der Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein, Selbstbewusstsein und Mündigsein (in Anlehnung an Faix 1995b: 29f.).

In seiner Ganzheit verwirklicht, ist der Mensch dann, wenn es ihm gelingt, das folgende Credo für sich sinn-, glaub- und lebhaft zu machen, also die einzelnen Sätze dieses Glaubenssatzes mit einer zutiefst eigenen und für sich selbst überzeugenden Wahrheit zu hinterlegen und tatsächlich zu leben: „Ich bin, ich weiß genau, wer / Ich komme, ich weiß, woher / Ich gehe, ich weiß wohin / Kein Wunder, dass ich so fröhlich bin. (Wollstadt 1995: 46)²⁴

Warum braucht es aber nun personale Entwicklung ausgerechnet bei Innovationen? Das Neue schafft die Verantwortung, sich mit den Risiken²⁵ des Neuen auseinander zu setzen, d.h.: Wer Neues schafft muss die möglichen (oftmals irreversiblen) intendierten und unintendierten Folgen (und mitunter Katastrophen!) seiner Entscheidung, dieses Neue zu schaffen, antizipieren und beurteilen.²⁶ Wie

24 In Anlehnung an einen Vers des Dichters Angelus Silesius: „Ich bin, ich weiß nicht wer, Ich komme, ich weiß nicht woher, Ich gehe, ich weiß nicht wohin, Mich wundert, dass ich so fröhlich bin“. (Zitiert in Wollstadt 1995: 46).

25 Von einem Risiko soll gesprochen werden, „wenn eine Entscheidung ausgemacht werden kann, ohne die es nicht zu dem Schaden kommen könnte“. (Luhmann 1991: 25).

26 Ulrich Beck, der „Schöpfer“ des Begriffs „Risikogesellschaft“, spricht mittlerweile von einer „Weltrisikogesellschaft“ (Beck 2007), bei der die Entscheidungsträger nicht nur regionale, sondern globale Folgen bedenken müssen – eine schier unmenschliche Komplexität!

soll man sich entscheiden, wenn es keine standardisierte Patentlösung, kein Manual gibt? Entscheidungen für oder gegen eine Handlung können in solchen Situationen alleine von Menschen getroffen werden, die fähig sind, Zusammenhänge nicht nur analytisch, sondern auch und vor allem normativ zu erfassen, sich eigenständig ein Urteil zu bilden und Entscheidungen zu verantworten.

Talente gelten als diejenigen, welche maßgeblich an Innovationen, d.h. am besseren Neuen oder neuen Besseren beteiligt sind. Daher müssen Talente nicht nur Wissen erwerben und Kompetenzen entwickeln, sondern auch

- ein kohärentes Welt- und Selbstbild für sich entwickeln (können),
- sich auf Grundlage von Selbsterkenntnis und eigenen Werten erreichbare Ziele setzen (können)
- und die Kraft und den Mut entwickeln (können), diese Ziele auch zu erreichen.

Fazit

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge. Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, dem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung besondere Beachtung zu schenken: jenen Menschen, durch die der Innovationsprozess überhaupt erst initiiert, vollzogen und abgeschlossen wird. Nur mit Hilfe von kreativen und tatkräftigen Menschen, von risiko-/ entscheidungs-/ verantwortungsbereiten Mitarbeitern und Führungskräften ist ein Unternehmen in der Lage, neue innovative Ziele zu definieren und diese mit Hilfe innovativer Projekte und Strategien zu verwirklichen. Als besonders wichtig für den Innovationsprozess gelten jene Menschen, die als Talente bezeichnet werden können.

Vor dem Hintergrund des Begriffs Innovation lautet eine enge Definition des Begriffs „Talent“ daher: *Als Talente können all jene Menschen bezeichnet werden, welche, nachdem sie durch ihre breite Bildung umsichtig die möglichen komplexen Folgen ihrer Entscheidungen durchdacht und vor dem Hintergrund ihrer Werte beurteilt haben, die Kompetenzen und auch die Kraft und den Mut haben, mit ihrem reichhaltigen, selbstorganisiert erarbeiteten, ständig wachsenden Wissen, Ziele zu formulieren und in der Lage sind, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt.* (Vgl. Faix, Mergenthaler 2009: 15)

Um so zu werden, reichen Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung alleine nicht aus. Hinzu treten muss eine fortwährende personale Entwicklung, die Lust und den Mut zur Verwirklichung aller in einem Menschen angelegten Möglichkeiten.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Forderung nach einer solch ganzheitlichen Bildung des Menschen, die nicht ausschließlich berufsbezogen ist,

die nicht nur von wirtschaftlichen Interessen geleitet wird, weder von uns stammt noch wirklich neu ist. Es ist dies der (universitäre) Bildungsauftrag bzw. das Bildungsideal nach Wilhelm von Humboldt:

Im Mittelpunkt aller besonderen Arten der Thätigkeit nemlich steht der Mensch, der ohne alle, auf irgend etwas Einzelnes gerichtete Absicht, nur die Kräfte seiner Natur stärken und erhöhen, seinem Wesen Werth und Dauer verschaffen will. Da jedoch die blossе Kraft einen Gegenstand braucht, an dem sie sich üben, und die blossе Form, der reine Gedanke, einen Stoff, in dem sie, sich darin ausprägend, fortdauern könne, so bedarf auch der Mensch einer Welt ausser sich. Daher entspringt sein Streben, den Kreis seiner Erkenntnis und seiner Wirksamkeit zu erweitern, und ohne dass er sich selbst deutlich dessen bewusst ist, liegt es ihm nicht eigentlich an dem, was er von jener erwirbt, oder vermöge dieser ausser sich hervorbringt, sondern nur an seiner inneren Verbesserung und Veredlung, oder wenigstens an der Befriedigung der innern Unruhe, die ihn verzehrt. Rein und in seiner Endabsicht betrachtet, ist sein Denken immer nur ein Versuch seines Geistes, vor sich selbst verständlich, sein Handeln ein Versuch seines Willens, in sich frei und unabhängig zu werden, seine ganze äussre Geschäftigkeit überhaupt aber nur ein Streben, nicht in sich müssig zu bleiben. Bloss weil beides, sein Denken und sein Handeln nicht anders, als nur vermöge eines Dritten, nur vermöge des Vorstellens und des Bearbeitens von etwas möglich ist, dessen eigentlich unterscheidendes Merkmal es ist, Nicht-Mensch, d. i. Welt zu seyn, sucht er, soviel Welt, als möglich zu ergreifen, und so eng, als er nur kann, mit sich zu verbinden.

Die letzte Aufgabe unsres Daseyns: dem Begriff der Menschheit in unsrer Person, sowohl während der Zeit unsres Lebens, als auch noch über dasselbe hin-aus, durch die Spuren des lebendigen Wirkens, die wir zurücklassen, einen so grossen Inhalt, als möglich, zu verschaffen, diese Aufgabe löst sich allein durch die Verknüpfung unsres Ichs mit der Welt zu der allgemeinsten, regesten und freiesten Wechselwirkung. (Humboldt 1793/1986: 33f.)

Bildung zielt darauf ab, sich möglichst umfassend an der Welt abzuarbeiten und sich dadurch als Subjekt, als Mensch zu entfalten. Erst und nur eine solche Bildung bietet Menschen gerade in der modernen Gesellschaft die Möglichkeit, „an der Reichhaltigkeit einer vielgestaltigen Welt teilzuhaben. [...] Gebildetsein in einem solchen Sinne wäre die Möglichkeit, mit Reichhaltigkeit produktiv umgehen zu können“ (Fohrmann 2010: 176), um damit in jedem gesellschaftlichen Bereich – nicht nur in der Wirtschaft – schöpferisch tätig zu sein, die Zukunft der Welt aktiv mitzugestalten.

Aufgrund der altherwürdigen Tradition dieses Bildungsauftrags bzw. Bildungsideals sei weiterhin darauf hingewiesen, dass der Begriff „Talent“ zum einen gerade in der deutschen Geistesgeschichte eine völlig andere, durchaus negative Bedeu-

tung inne hat.²⁷ Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass der inflationäre Gebrauch des Begriffs „Talent“ am besten noch in seiner anglistischen Ausprägung womöglich eine Modeerscheinung ist, ein publikumswirksames Schlagwort („Buzz-Wort“), das vielleicht bald als abgedroschen gelten wird. Es seien an dieser Stelle noch folgende Einwände gegen den Begriff „Talent“ angeführt: Der Begriff „Talent“ transportiert – zumindest in der deutschen Sprache – auch diese Bedeutungen: Talente zeigen sich oftmals in dem, was man schon immer gut konnte, bezeichnen Fähigkeiten, die einem „in die Wiege gelegt worden“, von Geburt an einem Menschen eigen sind. Freilich wiegt dieses Erbe sehr schwer; wir sind jedoch der festen Überzeugung, dass Menschen sich bestimmte Fähigkeiten ebenso im Laufe seines Lebens aneignen, erlernen können, wenngleich dies mitunter viel Beharrlichkeit und Selbstdisziplin verlangt. Das deutsche Wort „Talente“ impliziert weiterhin, dass Fähigkeiten „schlummern“, auch ein Leben lang „verborgen“ bleiben, also vorhanden sein und sich in einem stillen Wollen zeigen können, aber sich nicht in Taten, nicht in „Performance“ zeigen.

Schließlich sei daher darauf hingewiesen, dass gerade in der deutschen Sprache ein Begriff existiert, der unserer Ansicht nach treffender als jedes andere all jene Menschen beschreibt, welche all das sind und tun, was oben als Talent definiert worden sind: Es ist dies der Begriff der **Persönlichkeit**²⁸ – und Schumpeter würde hinzufügen der Begriff der „*schöpferischen Persönlichkeit*“.²⁹

27 So hat die Herabsetzung des Begriffs „Talent“ zu Gunsten des Begriffs des „Genies“ eine lange Tradition u.a. durch Franz Grillparzer oder Arthur Schopenhauer: „Das Genie unterscheidet sich von dem Talente weniger durch die Menge neuer Gedanken, als dadurch, dass es dieselben fruchtbringend macht und sie immer auf der rechten Stelle hat; mit einem Wort, dass bei ihm alles zum Ganzen wird, indes das Talent lauter, wenn auch schöne, Teile hervorbringt“. (Grillparzer zitiert in Eisler Bd. 1: 373).

Für Schopenhauer ist Genie die überschießende Fähigkeit der Intuition, durch die ein Mensch die Welt objektiver und reiner aufzufassen vermag; der Vorzug des Talents liegt „mehr in der größern Gewandtheit und Schärfe der diskursiven [...] Erkenntnis“ der Welt. Entspringen die Werke des Genies aus der Anschauung, so gehen die des Talents aus Begriffen, d.h. aus „Teilvorstellungen“, hervor, bleiben deshalb dem „gegenwärtige[n] Bedürfnis“ und der „Zeitgenossenschaft“ verhaftet und somit bloß subjektiv. (Schopenhauer, Die Welt als Wille und Vorstellung Bd. 4: 445f.) Kurzum: Ein Genie zeigt durch seine Ganzheitlichkeit „jene produktive Kraft, wodurch Taten entstehen, die vor Gott und der Natur sich zeigen können und die eben deswegen Folge haben und von Dauer sind“. (Goethe, Gespräche mit Eckermann vom 11. 3. 1828) Ein Talent hingegen schafft zwar auch Großartiges, dabei jedoch immer nur Kurzlebiges und auf seinen Bereich Beschränktes.

28 Der Begriff „Persönlichkeit“ meint dabei die tatsächliche Verwirklichung, die Entelechie von u.a. Fähigkeiten und Eigenschaften, meint also, dass man das, was man ist, kann und will wirklich zeigt. Im Gegensatz hierzu sehen wir den Begriff der „Personalität“, die noch nicht verwirklichte Möglichkeit eines Seins.

29 Im psychologischen Sinne „hat“ freilich jeder Mensch – man könnte sogar soweit gehen: jedes Lebewesen – Persönlichkeit im Sinne eines einzigartigen Sets an Eigenschaften, Fähigkeiten, Meinungen etc. In Abgrenzung dazu „ist“ jedoch nicht jeder Mensch gleichzeitig eine Persönlichkeit.

6 War for Talents: lokal und global

Ende der 1990er kam die Unternehmensberatung McKinsey in einer Studie zu dem Schluss, dass die Suche nach den besten Unternehmern, Mitarbeitern, Absolventen, Wissenschaftlern sich in Zukunft darstellen werde als „a critical business challenge and fundamental driver of corporate performance“. (Chambers et al. 1998). Etwas reißerisch, aber – wie wissenschaftliche Studien und evidenzbasierte Prognosen zeigen – im Kern zutreffend, rief man daher in eben jener Studie den „War for Talents“ aus. Warum ist dieser War for Talents aber entbrannt? Dem Kapitalismus ist der Drang zum Wachstum inhärent; nachhaltiges Wachstum ist organisches Wachstum, ist Wachstum durch Innovationen; der durch das Wesen des Kapitalismus ohnehin bereits bestehende Innovationsdruck ist angesichts u.a. der Phänomene Gegenwartsschrumpfung, Wissensgesellschaft, Ressourcenknappheit und Globalisierung nunmehr weiter gestiegen; da es vor allem Talente sind, die an Innovationen entscheidend beteiligt sind, steigt auch die Nachfrage nach Talenten immens. Dieser stetig steigenden Nachfrage an Talenten steht nun aber ein immer kleineres Angebot an Talenten gegenüber – jedenfalls, was die westlichen Industriestaaten betrifft.

6.1 War for Talents: über Deutschland

Der War for Talents ist entbrannt, weil zum einen die Nachfrage nach Talenten sich fortwährend vergrößert, das Angebot an Talenten – jedenfalls in den westlichen Industriestaaten – sich jedoch fortwährend verkleinert. Die Angebotssituation in Deutschland ist dabei besonders dramatisch zu nennen.

6.1.1 Quantitative und qualitative demographische Veränderungen

Anders als bei Wirtschaftsprognosen sind langfristige Bevölkerungsprognosen erstaunlich treffsicher. So ergeben die Prognosen für die Weltbevölkerung der UN aus den 1950ern für das Jahr 2000 im Nachhinein lediglich eine Abweichung von 1,5%. Der Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland geht auf einige wenige Grunddaten zurück: Seit den 1970ern ziehen drei Erwachsene der Elterngeneration nur noch zwei Kinder groß. Jede Kindergeneration ist dadurch zahlenmäßig um ein Drittel kleiner als die Elterngeneration. So ergibt sich: 100 Angehörige der Elterngeneration haben noch 65 Kinder, 42 Enkel und 27 Urenkel. Damit ist in Deutschland – und eigentlich wie in ganz Europa und vielen „westlichen“ Staaten auch - die wichtigste Quelle des Wachstums im Versiegen begriffen: Die Anzahl erwachsen werdender Jugendlicher, die selbst wieder Kinder bekommen können, wird immer kleiner. Dies ist in Deutschland allerdings schon seit geraumer Zeit so nämlich seit dem Jahrgang 1892. Dieser Jahrgang war der letzte, der sich durch die Zahl seiner Kinder vollständig ersetzte. Seitdem ist jede Kindergeneration kleiner als die Elterngeneration. (Vgl. Miegel 2004: 23) Welche demographische Zukunft steht für Deutschland vor diesem Hintergrund bereits

heute sicher fest? Heute leben rund 82 Millionen Menschen in Deutschland und die Bevölkerungsprognose lautet: rapide fallend. In den zurückliegenden 30 Jahren hat Deutschland bereits um die fünf Millionen Menschen verloren.

Unter der Annahme *günstiger* Bedingungen - also einer konstanten Geburtenrate in Westdeutschland, einer anziehenden Geburtenrate in Ostdeutschland, einer weiter hohen Kinderrate bei den Zugewanderten und einer ungebremst steigenden Lebenserwartung - wird Deutschland innerhalb der nächsten vierzig Jahre überdies nochmals so viele Menschen verlieren, wie heute in Ostdeutschland leben. In vierzig Jahren leben damit wieder so viele Menschen in Deutschland wie kurz vor dem Ersten Weltkrieg. (Oelsnitz et al. 2007: 62)

Bis zum Jahr 2050 wird Deutschland nur noch 70 Millionen Einwohner haben. Die Talents werden schon deswegen mit großer Wahrscheinlichkeit immer weniger - insofern man unterstellt, dass Begabung und Motivation innerhalb der Bevölkerung eines Landes relativ konstant verteilt sind und ein Mehr oder Weniger der Bevölkerungszahl dementsprechend zu Veränderungen bei der absoluten Zahl der Talents führt. Neben einer absoluten Schrumpfung der Bevölkerung wird es zudem zu einer strukturellen Verschiebungen kommen: Das Statistische Bundesamt schätzt, dass die Gruppe der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2050 um etwa ein Drittel zunehmen wird und gleichzeitig die Gruppe der 20- bis 34-Jährigen um etwa ein Viertel gegenüber heute absackt. (Statistisches Bundesamt 2003: 6; Statistisches Bundesamt 2008: 23)³⁰

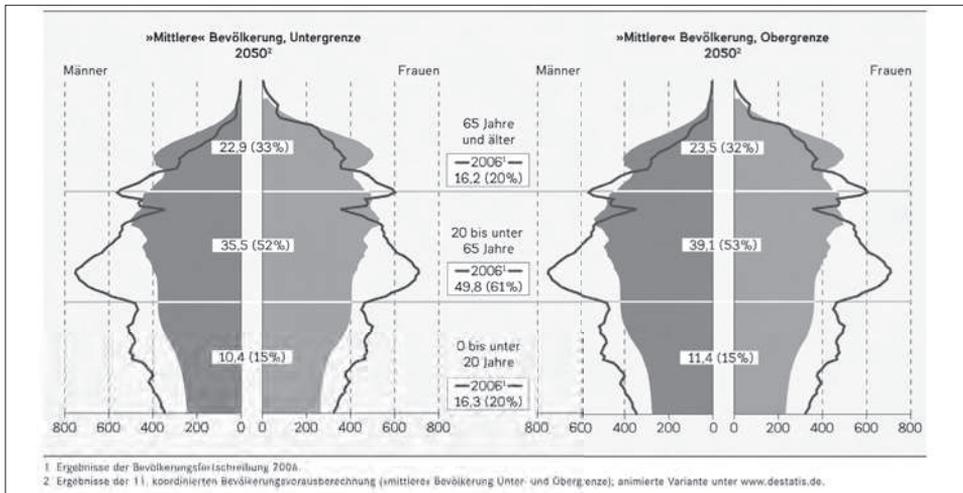


Abbildung 20: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23).

30 Für die Sozialsysteme bedeutet dies: Immer weniger Erwerbstätige müssen für die Versorgung von immer mehr Ruheständlern aufkommen. Die Sozialsysteme werden unbezahlbar werden, Pflege- und Rentenversicherung entpuppen sich für die Einzahler als Milliardengräber. Um die bevorstehende „Rentnerschwemme“ (Unwort des Jahres 1996) auch nur annähernd finanzieren zu können, werden junge Berufstätige in Zukunft immer tiefer in die Tasche greifen müssen: Über 25 Prozent ihres Lohnes, so vorsichtige Schätzungen, würden ab 2030 allein in die Rentenversicherung fließen.

Was hat diese Entwicklung aber nun mit dem War for Talents zu tun? Sind die Talents, wie sie weiter oben in dieser Arbeit definiert worden sind, denn nur unter den Jüngeren und nicht bei den Älteren zu finden? Zunächst einmal muss klar gesagt werden: Es soll keineswegs die Bedeutung der „Älteren“ für den Arbeitsprozess abgewertet werden. Dieser Gruppe wohnt ebenso viel Humanvermögen inne, allerdings müssen zwei Punkte beachtet werden: 1. Alle klassischen Untersuchungen zum Altersverlauf kreativer Leistungen zeigen, dass der Mensch in jüngeren Jahren eindeutig kreativer ist. (Schuler, Görlich: 2007: 38f.; eine zusammenfassende Darstellung hierzu in Harhoff 2008: 62f.) 2. Unternehmensneugründungen korrelieren negativ mit der demographischen Entwicklung: Personen, die älter als 40 Jahre sind, neigen im Normalfall deutlich weniger dazu, ein Unternehmen zu gründen. (Vgl. Röhl 2005: 178) Deutschland ist als Hochlohnland auf Wachstum und damit auf Ideen angewiesen, die zu Innovationen umgesetzt werden. In einer alternden Gesellschaft dominieren jedoch andere Verhaltens- und Einstellungsmuster: Bewahrung geht vor Aufbruch, Gelassenheit geht vor Wagemut, Erfahrungen überdenken geht vor Erfahrung machen. (Vgl. IGS 2008: 12)

Ein absolut wie relativ schrumpfenden Anteil junger Menschen geht mit der Tendenz einher, dass weniger neue wissenschaftlich oder kommerziell verwertbare Ideen geboren und Innovationen gewagt werden. Ausgerechnet die Altersgruppe, die die für die westeuropäischen Länder so elementaren Innovationen hervorbringt, ist daher schon heute deutlich unterrepräsentiert und im Schrumpfen begriffen. (Vgl. Oelsnitz et al. 2007: 69)

6.1.2 Relativ geringe Akademikerquote und Braindrain

Flankiert wird der demographische Schwund noch von zwei weiteren Konstellationen: der relativ geringen Akademikerquote in Deutschland und der steigenden Bereitschaft von Hochqualifizierten, dieses Land zu verlassen. Zwar hat Deutschland nach Angaben der OECD im Zeitraum 2000 bis 2006 den Anteil der Studierenden an Universitäten und Fachhochschulen pro Jahrgang von 18% auf 21% erhöhen können. Der OECD-Durchschnitt ist inzwischen jedoch von 28% auf 37% gestiegen. Momentan sieht es nicht danach aus, dass sich an dieser Situation etwas ändern wird: Jeder dritte Abiturient in Deutschland zieht ein Studium nicht einmal mehr ernsthaft in Betracht. (Heine, Quast 2009: 2; o.V. 2008a)

Auch in der Weiterbildung hinkt Deutschland laut OECD hinterher. Während in Australien, Finnland oder Schweden 13 Prozent und mehr der 30- bis 39-Jährigen für ein Vollzeit- oder Teilzeitstudium eingeschrieben sind, sind es in Deutschland nur 2,5 Prozent. Nach der Türkei und Korea ist das der geringste Wert innerhalb der OECD. (OECD 2009) Weiterhin ist es nicht nur wichtig, wie hoch der Anteil an Akademikern an einem Altersjahrgang ist, sondern vor allem, wie viele Akademiker im erwerbsfähigen Alter in Relation zur Gesamtbevölkerung zur Verfügung stehen. Bereits jetzt bezeichnet die OECD (2003) diesen Mangel an

akademischem Humankapital als einen wichtigen Grund für die geringe Wachstumsdynamik in Deutschland. Ausgehend von einem gegenwärtigen Angebot von rund 5,8 Millionen Akademikern im erwerbsfähigen Alter wird es bis zum Jahr 2050 zu einem Rückgang auf gut 5,2, bis 5 Millionen kommen. (Vgl. Baade 2007: 99) Diesem sehr realistischen Szenario gewahr, sei daran erinnert: „Es ist klar erkennbar, dass mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft auch der Bedarf an Hochqualifizierten steigt und das verfügbare Angebot die Nachfrage bei weitem nicht befriedigt“. (OECD 2006) Ohne zu sehr zu dramatisieren, aber: Es kommt bei den Hochqualifizierten bereits auf jedes Zehntel hinter dem Komma an, ob eine Volkswirtschaft eine einigermaßen rosige Zukunft haben wird.

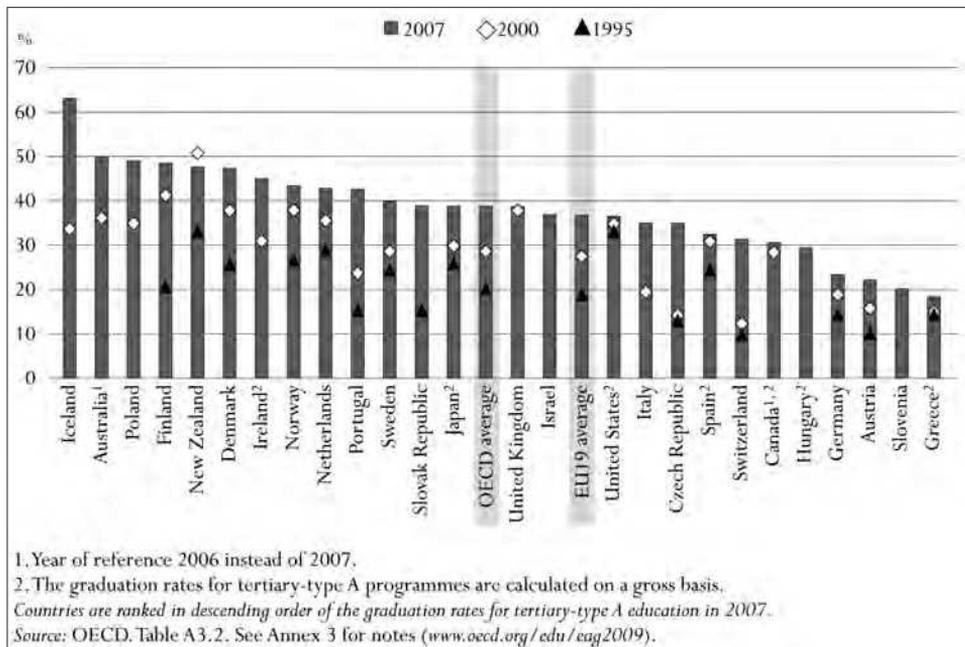


Abbildung 21: Abschlussquoten im Tertiärbereich in den Jahren 1995, 2000 und 2007 (Erstabschluss) (OECD 2009: 73).

Auf der einen Seite kommen immer weniger Hochqualifizierte hinzu; auf der anderen Seite verlassen immer mehr tatsächliche oder potenzielle Talente Deutschland.³¹ In einer Studie des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (Arndt, Christensen, Gurka 2010) wurden Ausmaß und Dauer der Abwanderung von Hochschulabsolventen aus Deutschland in den ersten fünf Jahren nach Beendigung ihres Studiums untersucht.³² Rund 9 % aller beschäftigten Hochschul-

31 Hierzu gehört auch, dass vor allem bei Spitzenakademikern eine schlechtere Reproduktionsrate vorherrscht, widmen sie sich doch zu lange ihren Karrierezielen; weibliche High-Potentials werden statistisch immer später Mütter beziehungsweise verzichten wegen steigender eigener und fremder Leistungserwartungen ganz darauf.

32 Hochschulabsolventen gelten in dieser Studie als dauerhaft abgewandert, wenn sie zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht wieder nach Deutschland zurückgekehrt waren. Als temporär abgewandert eingestuft wurden dagegen alle Absolventen, die mindestens einen Monat im Ausland gearbeitet hatten, sich aber fünf

absolventen waren laut dieser Studie in den ersten fünf Jahren nach ihrem Hochschulabschluss zumindest vorübergehend im Ausland beschäftigt. Von diesen kehrte aber nur die Hälfte wieder zurück nach Deutschland; die andere Hälfte kehrt Deutschland (dauerhaft oder zumindest länger als fünf Jahre) den Rücken zu. (Ebd.: 111f.) Von den in dieser Studie befragten gegenwärtig noch Studierenden, die einmal eine Zeit im Ausland zu verbringen wollen, wollen zwar nur rund vier Prozent ganz sicher aus Deutschland eine gewisse Zeit auswandern. Auffallend hoch ist jedoch die Zahl der „Opportunisten“: Zwei Drittel der befragten Studenten halten eine künftige Abwanderung ins Ausland zumindest bei guter Gelegenheit für möglich. Zwar möchten drei Viertel der hier Befragten auf jeden Fall wieder nach Deutschland zurück. Ein Viertel kann sich jedoch vorstellen, für immer im Ausland zu bleiben. (Ebd.: 164f.)

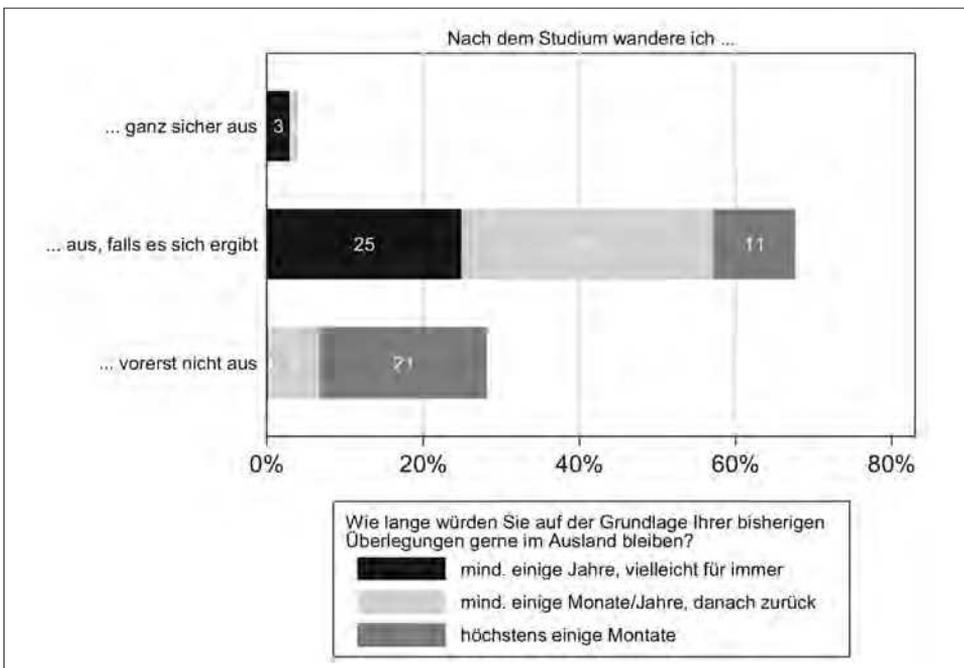


Abbildung 22: Abwanderungspotenzial nach Konkretisierung und Dauer der Abwanderung (Arndt, Christensen, Gurka 2010: 169).

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) nennt konkret drei Berufsfelder, die durch Migration besonders von einem Arbeitskräftemangel betroffen sind: unternehmensorientierte Dienstleistungstätigkeiten im Bereich Management und Vertrieb, (Größenordnung 11000 Personen); gesundheitsbezogene Tätigkeiten im pharmazeutischen Bereich (Größenordnung 7000 Personen); technisch-wis-

Jahre nach Abschluss ihres Studiums, also zum Zeitpunkt der aktuellsten verfügbaren, zweiten Befragung, wieder in Deutschland befanden.

senschaftliche Tätigkeiten im Bereich Maschinenbau (Größenordnung 7000 Personen, davon knapp 3000 Maschinenbauingenieure). (Schäfer 2004) Auch bei Wissenschaftlern und akademisch geprägten Führungskräften zeigt sich in letzter Zeit darüber hinaus ebenso die besorgniserregende Tendenz, dass besonders Postdoktoranden ins Ausland abwandern. So liegt der Anteil der Promovierten unter den Auswanderern zehnmal höher als im Durchschnitt der Bevölkerung. (Vgl. Schwägerl 2004) Es mag entgegnet werden, dass sich diese kleinen Zahlen angesichts von Millionen Arbeitslosen in Deutschland relativieren. Es handelt sich hier jedoch um Segmente des Arbeitsmarktes, der besonders niedrige Arbeitslosenquoten bzw. besonders viele freie Stellen aufweist. Diese Vakanzen können durch inländische Arbeitskräfte eben nicht besetzt werden, weil diesen oft schlicht das Wissen und die Kompetenzen dafür fehlen. (Vgl. Oelsnitz et al. 2007: 98f.)

Zu befürchten ist, dass unter den Bedingungen einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung die „kritische Masse“ an Hochqualifizierten letztlich nicht zu halten, geschweige denn signifikant auszubauen ist. Wenn die Entwicklung wie bisher weitergeht, dann fallen echte Auswahlprozesse in den Unternehmen weg, und die Personalverantwortlichen werden vor allem in unattraktiven Regionen oder wenig geschätzten Branchen dann das nehmen müssen, „was kommt“. (Ebd.: 69)

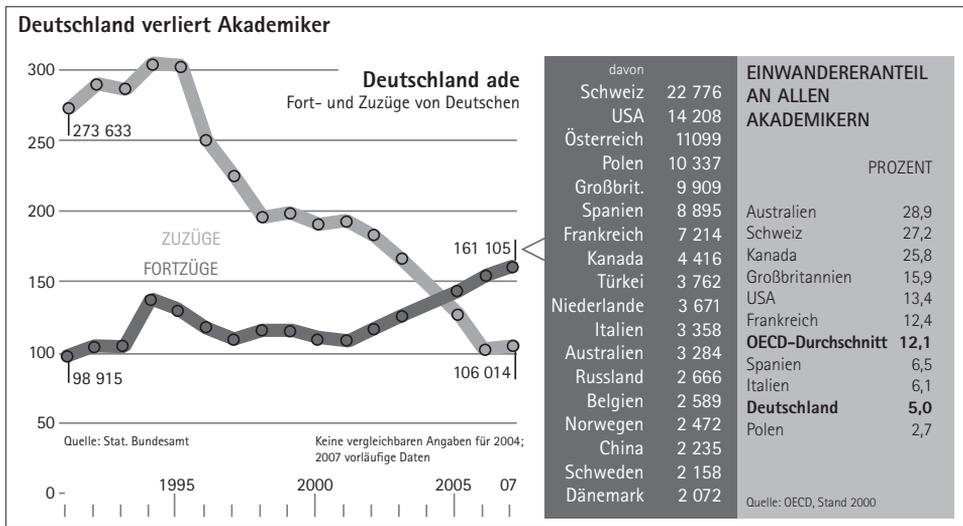


Abbildung 23: Einwanderungssituation in Deutschland (OECD 2000).

Natürlich ist die Mobilität von Talenten notwendig, um internationale Netzwerke zu knüpfen und grenzüberschreitenden Wissenstransfer zu ermöglichen. Ein dauerhafter Nettoverlust an Talenten (Brain Drain) gefährdet jedoch die Innovationsfähigkeit, den Wohlstand und das Wachstum.

6.1.3 Die Bildungslücke

John Maynard Keynes schrieb zum Thema Bevölkerungswachstum: „Unquestionably a stationary population does facilitate a rising standard of life; but on one condition only –namely that the increase in resources or in consumption, as the case may be, which the stationariness of population makes possible, does actually take place.“ (Keynes 1937: 16) Dieses eher beiläufige Argument wurde wenig später von Alvin Hansen zu einem zentralen Element seiner Theorie der „säkularen Stagnation“. (Hansen 1939 und 1941) Im Wesentlichen besagt diese, dass das bisherige Wirtschaftswachstum – in diesem Fall: das Wachstum vor 1940 – vor allem auf drei Faktoren beruhe: 1. der Entdeckung neuer Territorien und Ressourcen, 2. dem Bevölkerungswachstum und 3. Innovationen. Die wachstumsfördernde Wirkung neuer Ressourcen und Territorien bedarf keiner Erklärung; Wachstum durch Innovation wurde weiter oben ausführlich besprochen; das Wachstum der Bevölkerung stimuliert nach Alvin unmittelbar die Konsumnachfrage und mittelbar noch stärker die Investitionen und damit auch das Wirtschaftswachstum. Dementsprechend könnte eine Volkswirtschaft ohne wesentliche natürliche Ressourcenvorkommen bzw. aggressiver Territorialpolitik und ohne Bevölkerungswachstum ein wirtschaftliches Wachstum nur durch Innovationen erreichen, d.h. durch eine entsprechend erhöhte Innovationsrate bei wirtschaftlichen Gütern und damit verbundenen Investitionen wäre Wirtschaftswachstum und damit eine Steigerung des Lebensstandards der Bevölkerung zu erreichen.

Deutschland als rohstoffarmes Land, das zugleich einen immensen Schwund der Bevölkerung erlebt, hat Alvins Theorie zufolge nur eine Chance, um weiterhin wirtschaftlich zu prosperieren: innovieren. Der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft meint hierzu in einem Gutachten über die „Wirtschaftspolitische Implikation eines Bevölkerungsrückgangs“ (BMW 1980: 24): „Es zeigt sich, dass sogar das gesamte Sozialprodukt dann weiter zunehmen kann, wenn die Gesamtbevölkerung und selbst wenn die Erwerbsbevölkerung ständig schrumpft. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist, dass die Rate des [...] Fortschritts die Schrumpfrate der Erwerbsbevölkerung übersteigt. Eine Steigerung des Pro-Kopf-Einkommens und damit des Lebensstandards ist langfristig auch bei schrumpfender Bevölkerung möglich, solange überhaupt [...] Fortschritt realisiert wird.“³³

Auf die Karte „Wachstum durch Innovation“ zu setzen, bedeutet aber, dass die immer kleiner werdende Bevölkerung Deutschlands für immer mehr Innovationen sorgen muss. Dies wiederum setzt voraus, dass jene für Innovationen besonders prädisponierten d.h. talentierten Menschen unter dem verbleibenden Nachwuchs in Deutschland immer besser ausgebildet werden müssen. Denn Bildung – die

33 In diesem Gutachten ist nur von „technischen Fortschritt“ die Rede; die Auslassungszeichen oben sollen jedoch andeuten, dass Fortschritt bzw. Innovationen eben nicht nur durch neue bzw. verbesserte Produkte realisiert werden kann, sondern – gemäß Schumpeter – auch auf andere Weisen.

Aneignung von Wissen sowie Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit – ist nun einmal die notwendige Bedingung für Innovationen. Anders gesagt: Insofern Deutschlands einzige Chance auf wirtschaftliches Wachstum in Innovationen besteht, muss Bildung vor allen anderen Dingen ein Vorrang eingeräumt werden. Ist dies in Deutschland der Fall?

Ein breiter gesellschaftlicher Konsens herrscht in Deutschland, dass das Bildungswesen große Bedeutung hat für die Gesellschaft und deren wirtschaftliche Entwicklung, aber auch für das Individuum. Dass das Bildungswesen in Deutschland jedoch gerade einmal als höchstens mittelmäßig beschrieben werden kann, bestätigen internationale Vergleichsstudien wie die PISA-Studie, die OECD-Indikatoren, der Innovationsindikator des DIW³⁴ (Hirschhausen 2009) oder internationale Untersuchungen zu einzelnen Teilbereichen des Bildungssystems, etwa die europäischen Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung CVTS I bis CVTS III. Dementsprechend herrscht ein ebenso breiter Konsens bei Akteuren aus allen gesellschaftlichen Gruppen - den Gewerkschaften, den Arbeitgeberverbänden, sowie Politikern aller Parteien: Im Prinzip müssten alle Bereiche des deutschen Bildungssystems reformiert und mehr Ressourcen dafür aufgewandt werden.

In einem auffälligen Missverhältnis hierzu steht jedoch die Bereitschaft, den Worten Taten folgen zu lassen. Dies betrifft neben der Bereitschaft zu strukturellen Reformen vor allem die Bereitschaft, mehr Ressourcen in den Bildungssektor fließen zu lassen. Natürlich können nicht alle Probleme und Unzulänglichkeiten im deutschen Bildungssystem auf mangelnde Ressourcen geschoben werden; und es verbietet sich daher auch, die „Verbetriebswirtschaftlichung des Bildungssystems“ zu übertreiben. „Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass das Bildungssystem kein „Schlaraffenland“ ist, in dem die Logik knapper Ressourcen nicht gilt.“ (Jaich 2008: 11) Darüber hinaus lässt sich durch die Höhe der Investitionen in Bildung erahnen, welchen Stellenwert das Thema „Bildung“ in Deutschland hat. Unter Einschluss staatlicher, betrieblicher und privater Leistungen, wurde in Deutschland im Jahr 2006 zwar mehr für Bildung ausgegeben als noch rund zehn Jahre zuvor. Die öffentlichen Gesamtausgaben für Bildung beispielsweise liegen aber dennoch immer noch unter dem OECD-Durchschnitt.³⁵

Auch wenn vor allem öffentliche Haushalte in letzter Zeit mehr Geld für Bildung aufwenden, steigen die Bildungsausgaben in Deutschland somit insgesamt nicht entsprechend dem Wirtschaftswachstum. (Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 12)³⁶

34 Unter den führenden 17 Industrienationen belegt Deutschland in dieser Studie bezüglich des Bildungssystems den 12. Platz.

35 Gemessen an den öffentlichen Gesamtausgaben für alle Bildungsbereiche: Dtl. 9,7% und OECD-Durchschnitt 13,3%; gemessen am Bruttoinlandsprodukt: Dtl. 4,4% und OECD-Durchschnitt 5,3%.

36 Bund und Länder entschieden 2009, dass ab 2015 jährlich 16 Milliarden Euro zusätzlich zu den bisherigen Ausgaben für Bildung und Forschung investiert werden sollen; hierdurch sei dann das Ziel eines zehnpromzentigen Anteils am Bruttoinlandsprodukt erreicht. Bildungsexperten der Opposition und die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft befürchten, dass die

Die OECD geht davon aus, dass Deutschland jährlich 32 Milliarden Euro mehr für Bildung und Forschung ausgeben müsste. Noch dramatischer wird die Situation, wenn man Hansens Theorie der „säkularen Stagnation“ berücksichtigt, wonach Wachstum vor allem auf drei Faktoren beruht: 1. der Entdeckung neuer Territorien und Ressourcen, 2. dem Bevölkerungswachstum und 3. Innovationen. Da Deutschlands einzige Chance für nachhaltiges Wachstum dieser Logik folgend ausschließlich in Innovationen liegt,³⁷ müsste zur Kompensation des Geburtenrückgangs verstärkt in die Bildung des vorhandenen Nachwuchses investiert werden. Die Investitionslücke in das deutsche Humanvermögen infolge der unter dem Reproduktionsniveau liegenden Fertilität während der letzten dreißig Jahre darf grob auf 2,5 Billionen Euro geschätzt werden. Und noch einmal anders: Um das Wachstumspotenzial der in den letzten dreißig Jahre nicht geborenen 9,6 Millionen Bundesbürger vollständig auszugleichen, hätten in diesem Zeitraum jedes Jahr rund 83 Milliarden Euro *zusätzlich* in die Bildung des vorhandenen Nachwuchses fließen müssen. (Vgl. Kaufmann 2005: 79f.; Ewerhart 2001)

Fast nirgendwo in Europa seien relativ so wenige Arbeitskräfte in Kindergärten, Schulen und Universitäten beschäftigt wie in Deutschland. Bei der relativen Anzahl der Hochschulabsolventen pro Jahrgang liegt Deutschland weit hinter Großbritannien mit und Polen; jeder fünfte Jugendliche komme nicht über das Hauptschulniveau hinaus. Die Konsequenzen der Reformscheu und der fehlenden Investitionen werden in einer neueren Studie des Centre for European Policy Studies (CEP) beschrieben: (Gros, Sagmeister 2010) Deutschland werde in der nächsten Generation „zum Land der Hilfsarbeiter“ werden.

Stellen wir uns Deutschland als einen Vater vor, der vor der Wahl steht, wie er seine Ersparnisse ausgibt: „Ein Vater, der seine Ersparnisse opfert, um seinen Kindern eine ausgezeichnete Erziehung zu geben, opfert Werte; aber er vermehrt beträchtlich die produktiven Kräfte der nächsten Generation. Dagegen ein Vater, der seine Ersparnisse auf Zinsen legt [um es so vor der Inflation zu schützen] unter Vernachlässigung der Erziehung seiner Kinder, vermehrt [oder erhält] um ebensoviel seine Tauschwerte, aber auf Kosten der produktiven Kräfte der Nation.“ (List 1927/ 1837: 193) Vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Ausgabenverteilung wäre Deutschland eher ein Vater der zweiten Art, jemand, der wähnt den Status quo seines Vermögens aufrecht erhalten zu müssen, statt in

Länder wegen der geplanten Steuersenkungen Geld in der Bildung sparen müssen; es komme so also bestenfalls zu einem Nullsummenspiel für sie. Weiterhin wird den Finanzministern der Länder und des Bundes vorgeworfen, sie hätten die jetzigen Bildungsausgaben durch „Rechentricks“ so hochgerechnet, dass die nötige Differenz zum Zehn-Prozent-Ziel kleiner ausfalle, als sie tatsächlich ist. Und schließlich sei auch die Orientierung am BIP in der Kritik: Die Wirtschaft ist 2009 um fast fünf Prozent geschrumpft. Würde man sich am Jahr 2007 orientieren, müsste man ab 2015 statt der jetzt veranschlagten 16 Milliarden Euro jährlich 40,2 Milliarden Euro mehr für Bildung und Forschung ausgeben.

37 Eine kleine Kompensation würde auch dadurch erreicht, dass noch größere Anstrengungen bei der Außenwirtschaft versucht werden: Momentan sind rund 10% der deutschen Unternehmen international tätig; potenziell könnten es aber rund 30% sein, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen international wettbewerbsfähig sind.

die Bildung seiner Kinder zu investieren, um hiernach die viel größere Rendite einzufahren.

6.2 War for Talents: über die Welt

Da fast alle weiter entwickelten Industrienationen des Westens vor den gleichen Herausforderungen stehen (z.B. Transformation zur Wissensgesellschaft, Innovationsdruck angesichts der ersten Imitatoren aus Schwellenländern) und v.a. auch die gleichen demographischen Probleme haben, ist auch die Suche nach Talenten mittlerweile eine globale. Prinzipiell lassen sich dabei drei Möglichkeiten unterscheiden, wie Talente für Unternehmen gewonnen bzw. in Innovationsprozesse eingebunden werden können: Immigration, globale Integration und das Prinzip R=G.

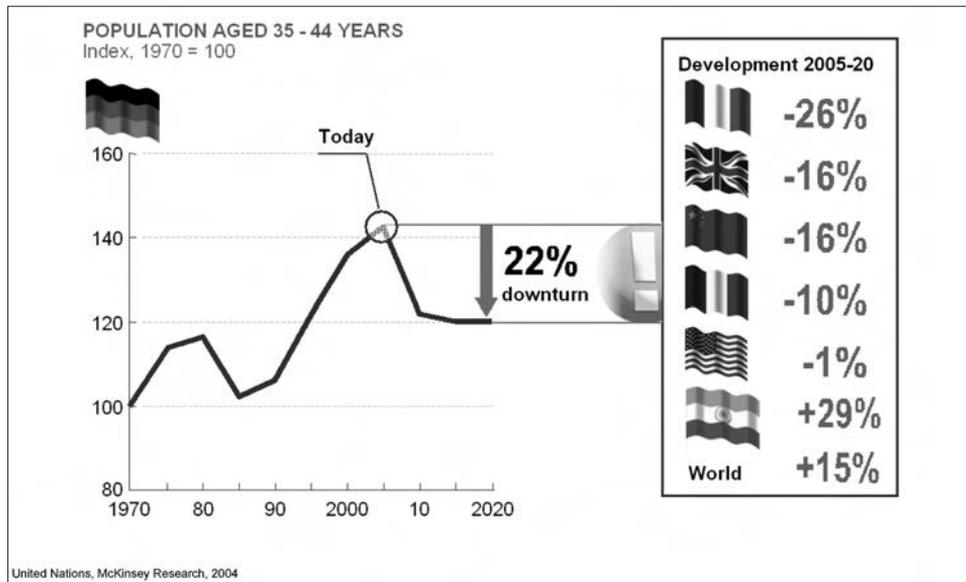


Abbildung 24: Demographische Entwicklung einiger Industrienationen (McKinsey 2001: 3).

Die Mehrheit der deutschen Großunternehmen rekrutiert bereits international. (Institut für Beschäftigung und Employability 2008) Das Problem dabei ist: Unternehmen weltweit sind längst auf die gleiche Idee gekommen - allen voran die Amerikaner.

Zur Neutralisierung von Geburtenschwund und bildungsfernen Minderheiten benötigen alle Anglostaaten zusammen pro Jahr mindestens 1,5 Millionen Zuwanderer. Auch ihnen also steht das demografische Wasser bis zum Hals. Dass die Mitteleuropäer den gefährlichen Strudel schon Oberkante Unterlippe spüren, kann sie keineswegs beruhigen. Es beflügelt allerdings ihre Fantasie, wie aus diesen Volkskörpern die besten Organe noch entfernt werden kön-

nen, bevor sie ganz abgestorben sind. Auch die Anglos müssen von außen zuführen, was innen nicht nachwächst, und sie können - in allen wichtigen Errungenschaften konkurrieren sie unter den ersten zehn Nationen weltweit - niemanden gebrauchen, der schlechter ist als ihr eigener Durchschnitt. [...]

Das Einwanderungskonzept der Anglo-Länder ist ganz unkompliziert. Wie die eigenen Kinder wegen der unbekanntem Zukunftsanforderungen gescheitert werden müssen als ihre Eltern, so wird auch aus der Fremde nur zugelassen, wer alsbald für die Einheimischen etwas leisten kann und nicht umgehend in ihre Taschen greifen muss. Weil man glaubt, solche Kräfte in ausreichender Menge nur unter seinesgleichen finden zu können, wird der War for Talent als gegenseitige Kannibalisierung der innovativen Nationen exekutiert, zu denen unter weltweit 200 Staaten nicht einmal 50 gehören. (Heinsohn 2008)

Kombiniert man die Daten von Immigration und Emigration miteinander, so erlaubt dies die Berechnung des Nettoeffekts der globalen Wanderungsbewegungen von Menschen mit einem tertiären Bildungsabschluss. Vor dem Hintergrund dieses Prinzips kann der Netto-Brain-Gain bzw. Netto-Brain-Drain der OECD-Staaten ausgewertet werden. Die größten „Netto-Importeure“ von Talenten sind Australien, Kanada, Luxemburg, die Schweiz, Schweden, Neuseeland und allen voran die USA; die größten Netto-Exporteure von Talenten sind Mexiko, Südkorea, Polen, Italien, Großbritannien und Deutschland. (Docquier, Marfouk 2005 und Lemaitre, Lemaitre 2006)

Im Jahr 2008 hat der Personaldienstleister Manpower 28.000 Arbeitgeber aus 27 Ländern weltweit zum Thema Mobilität befragt. Rund 31% befürchten, heimische Talente an andere Länder zu verlieren. Nur 15% dieser Unternehmer sind überzeugt, dass Staat und Wirtschaft genug tun, um das eigene Land für Zuwanderer und Heimkehrer attraktiv zu machen.³⁸ (Manpower 2008) Besonders hoch ist diese Sorge dabei in Peru, Argentinien, Südafrika, Taiwan und Indien. Die Transformation zur Wissensgesellschaft/ Wissensökonomie zeigt sich somit auch deutlich in den Ressourcen, die industrialisierte Länder für sich vereinnahmen wollen; der War for Talents gewinnt hier neben der ökonomischen auch eine ethische Komponente, gerade, wenn es um Abwerbungs-Immigrationen von Talenten aus Entwicklungs- und Schwellenländern geht:³⁹

Mit Beginn der kolonialen Epoche nahmen die Starken den Schwachen Land. Dann beuteten sie ihre Bodenschätze und Energiequellen aus. Und jetzt beginnen sie auf die qualifizierten Menschen zuzugreifen. Die Sequenz ist schlüs-

38 Deutsche Unternehmen belegen in diesem Teil der Studie den ersten Platz: Rund 88% der befragten Unternehmen gaben an, dass sowohl der Staat wie auch Unternehmen nichts dazu beitragen, um den Brain Drain zu stoppen. (Manpower 2009).

39 Darüber hinaus ist in nicht seltenen Fällen der Brain-Gain nur von begrenzter Dauer, da gerade die angeworbenen Talente aus Schwellen- oder Entwicklungsländern oftmals wieder in ihre Heimatländer zurückkehren, um hier – aufbauend auf ihren entwickelten Wissen und Kompetenzen – für Innovationen und damit für Wachstum zu sorgen. (Solimano 2008).

sig: von der Agrar- über die Industrie- zur Wissensgesellschaft; vom Boden, über den Rohstoff zum Menschen. (Miegel 2004: 49)

Neben dieser ethischen Dimension ist die Immigration auch noch aus einem sehr pragmatischen Grund eher problematisch: Immigration bedeutet letztlich, dass Menschen aus ihrer vertrauten Umgebung, aus ihrem sozialen Zusammenhang herausgerissen werden. Ehe ein Mensch sich in seinem neuen Umfeld ein wenig heimisch fühlt – wenn dies überhaupt geschieht – und ehe dieser Mensch vor dem Hintergrund des immensen damit verbundenen psychischen Stresses seine volle Arbeits- und Denkleistung entfalten kann, vergeht mitunter viel Zeit.

Multinationale Unternehmen können diese Integration auch ohne Immigration bewirken, indem sie die Talente für sich „vor Ort“ gewinnen. Integration bedeutet im Falle von Talenten, deren innovationsspezifische Arbeits- und Denkleistungen fest und „vollständig“⁴⁰ in die unternehmerischen Aktivitäten einzufügen oder einzubinden, wodurch eine neue, höherwertige, effizientere unternehmerische Gesamtheit entstehen soll. Globale Integration bedeutet, dass sich dieses Einfügen oder Einbinden global vollzieht und als Ergebnis weltweit innovierende Unternehmenseinheiten entstehen. So hatte IBM – immerhin ein Unternehmen, das stets unter den Top 10 der innovativsten Unternehmen zu finden ist – in den 1990ern rund 1000 Mitarbeiter in indischen Dependancen. Im Jahr 2010 arbeiten in Indien rund 100.000 Menschen für IBM, darunter viele Talente, die ihre Heimat nicht verlassen haben und dennoch ihre Arbeits- und Denkleistung IBM zur Verfügung stellen.

Eine andere Möglichkeit, die Arbeits- und Denkleistung von „Talenten“ in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens einzufügen oder einzubinden, beschreibt das Paradigma R=G (Ressourcen=Global)⁴¹ von Prahalad und Krishnan (2009).

In der Vergangenheit siedelten Unternehmen alle benötigten Ressourcen unter dem eigenen Dach an. Heute haben sie sich von dem Modell der vertikalen Integration verabschiedet und Programme zur Beschaffung spezialisierter, globaler Zulieferer initiiert. [...] Und schließlich kann jede kompetente Person an jedem Ort der Welt ihren Beitrag leisten. [...] Das Konzept der für ein Unternehmen verfügbaren Ressourcen hat sich verschoben von den in den einzelnen Unternehmenssparten verfügbaren Ressourcen, den im Gesamtunternehmen verfügbaren Ressourcen, den in der Verbrauchergemeinde verfügbaren Ressourcen, zu den weltweit verfügbaren Ressourcen. (Prahalad, Krishnan 2009: 42f.)

Beim Paradigma R=G werden die innovationsspezifische Arbeits- und Denkleistungen der Talente lose und nur zum Teil in die unternehmerischen Aktivitäten

40 Der Begriff „vollständig“ ist hier freilich nur mit aller ironischer Brechung zu verstehen, hat doch jeder Mensch auch (hoffentlich) ein Leben neben und nach seiner Arbeit. Der Begriff „vollständig“ wird hier verwandt in Abgrenzung zum nachfolgenden Paradigma R=G, bei dem die „berufsbezogene“ Arbeits- und Denkleistung eben nur zum Teil für das Unternehmen zur Verfügung steht.

41 Dieses Paradigma ist das komplementäre Gegenstück zu dem Paradigma N=1, das in Kapitel 2.2 erwähnt wurde.

eingefügt oder eingebunden. Systemtheoretisch gesprochen: Die (über)lebenswichtigen innovationsspezifischen Arbeits- und Denkleistungen werden von Elementen erzeugt, deren Sein gekennzeichnet ist von einem ständigen Ein- und Austreten in das System „Unternehmen“, wobei die Systemzugehörigkeit stets nur temporär ist und niemals zu einer vollständigen Integration führt.

Auf oberflächlicher Ebene sieht diese Ressourcenkonfiguration nach „Business as usual“ aus. Was daran neu ist, ist der Umstand, dass sich diese Konfiguration ständig verändert, selbst innerhalb eines Unternehmen und eines Projektes im Verlauf des Projektfortschritts:

1. Viele dieser Aufgaben und/ oder Projekte werden an zahlreichen Standorten weltweit durchgeführt.
2. Das Fachwissen ist geografisch verteilt (wie im Beispiel von IBM) und kann zwischen den beteiligten Unternehmen aufgeteilt werden (wie in den Beispielen über die Zusammenarbeit zwischen TCS und Ferrari und TCS und BT).
3. Die Zusammensetzung der Teams richtet sich nach der Aufgabe, wobei sich die Beschaffenheit der Aufgaben verändert: Zu Beginn handelt es sich um neue und komplexe Aktivitäten, aus denen im Verlauf der Zeit Routinetätigkeiten werden. [...]
4. Bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen gibt es keine festen Muster. Es handelt sich nicht um eine reine Verlagerung von Arbeitsplätzen aus den USA oder anderen Ländern nach Indien. Die Konfiguration der Teams unterscheidet sich auf Basis der Aufgaben und der Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter für spezifische Projekte.
5. Das gemeinsame Thema sind nicht allein die Kostenvorteile, sondern die Qualifikationsvorteile. (Pralhad, Krishnan: 264f.)

Durch das Paradigma $R=G$ wandelt sich die Gestalt eines Unternehmen je nach Ressourcenkonfiguration:

Das Unternehmen tritt dann als eine Kombination verschiedener Funktionen und unterschiedlichen Know-hows in Erscheinung – teilweise fest miteinander verbunden oder nur lose verknüpft – und integriert diese Komponenten des unternehmerischen Handelns und der Produktion auf einer globalen Basis, um Güter und Services für die Kunden zu produzieren bzw. bereitzustellen. (Palmisano 2006: 3f.)

Es existiert dabei ein Kontinuum an verschiedene Ausprägungen von $R=G$; die beiden Achsen des Kontinuums ergeben sich dabei aus der Dauer und dem Grad der Integration der Zusammenarbeit: Die beiden Extreme beim Faktor „Dauer“ wären so Allianzen und projektspezifische Arbeitsgemeinschaft; die beiden Extreme beim Faktor „Grad der Integration“ wären Joint Ventures und Open Innovation.

Das weltweit so agierende Unternehmen, erscheint für einen Großteil der CEOs,

die im Rahmen der IBM Global CEO Study (IBM 2008) befragt wurden, als Unternehmensmodell der Zukunft:

Die CEOs wenden sich offensiv globalen Geschäftsmodellen zu und setzen auf grundlegende Änderungen ihrer Fähigkeiten und auf die umfangreichere Zusammenarbeit mit Partnern. Die CEOs haben die traditionellen Vorstellungen von der Globalisierung hinter sich gelassen; Unternehmen und Organisationen jeder Größe definieren sich neu, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen. [...] Das Unternehmen der Zukunft setzt auf Integration, um sich die Chancen der globalen Wirtschaft zunutze zu machen. Es ist darauf ausgelegt, Zugang zu den besten Fähigkeiten, Wissen und Assets zu erhalten, ganz gleich, wo diese sich befinden, und sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden. (Ebd. 8f.)

Traditionelle Vorstellungen von der Globalisierung – als Möglichkeit der Verlagerung von Arbeit in Niedriglohnländer und der Nutzung der Chancen des Wirtschaftswachstums in China und Indien – werden von einem neuen Schwerpunktthema abgelöst: der globalen Integration. Damit sind neue Organisationsformen gemeint, die eine schnellere und umfangreichere Zusammenarbeit auf globaler Ebene sowie zeitnahe Anpassung als Reaktion auf neue Chancen ermöglichen. (Ebd.: 34)

Mit Modellen, die sich stärker an der Zusammenarbeit orientieren, wollen die CEOs die Effizienz steigern, dem Wettbewerbsdruck standhalten und vermeiden, dass ihr Unternehmen in der großen Masse untergeht. Letztendlich wollen sie ihren Kunden einen differenzierten Wertbeitrag bieten. „Was man sich unter einem ‚Unternehmen‘ vorstellt, ist entscheidend. Ein Unternehmen muss ein lose verbundenes System sein“, sagte der Leiter einer Organisation aus dem öffentlichen Sektor aus Australien. „Es geht um die Entscheidung, wann und mit wem man zusammenarbeitet und wie sich der immense Wettbewerbsdruck mindern lässt.“ (Ebd.: 50)

Von den befragten CEOs wollen 85 Prozent mit Partnern zusammenarbeiten, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen – mehr als die Hälfte plant sogar eine umfangreiche Zusammenarbeit mit Partnern. Wir stellten außerdem fest, dass die Wahrscheinlichkeit einer umfangreichen Zusammenarbeit mit Partnern bei überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen 20 Prozent höher lag als bei unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Diese Beobachtung bestätigt ein Ergebnis unserer letzten Global CEO Study: Unternehmen, die auf Zusammenarbeit in einem großen Umfang setzen, schneiden besser ab als ihre Mitbewerber. Die CEOs sehen Partner auch als Quelle wertvoller Talente – die heute äußerst rar sind. „Die Gründe für die Zusammenarbeit mit Partnern haben sich von taktischen Zielen – dem Einstieg in neue Märkte – zu strategischen Argumenten – dem Zugang zu Qualifikationen – verlagert“, erläuterte ein CEO aus Hongkong. (Ebd.: 37)

Doch nicht nur die Formen der Zusammenarbeit ändern sich; auch ein neues Selbstverständnis der Zusammenarbeitenden entwickelt sich durch das Paradigma von R=G.

Die Suche nach hoch qualifizierten Mitarbeitern geht weit über Kostenvorteile hinaus. Kostensenkung ist nach wie vor ein Thema, aber es ist mit dem Bedarf an höhere Qualität, Innovation und Schnelligkeit gekoppelt. Daher werden sich Unternehmen bemühen, die Mitglieder ihrer Projektteams nach ihren Fertigkeiten, ihren Einstellungen und ihrer Erfahrung in der Durchführung bestimmter Projekte zusammenzustellen. [...] Die Erkenntnis dieser Veränderung ist ganz entscheidend. Die Botschaft lautet: „Als kompetenter Mitarbeiter gehöre ich nicht zur indischen oder zur US- Niederlassung [oder überhaupt zu dem Unternehmen], selbst wenn ich in einem dieser Länder lebe und in administrativer Hinsicht von dessen jeweiligen Länderverantwortlichen geführt werde. Ich gehöre einer globalen Praxisgruppe an, und ich kann auf Basis meiner einzigartigen Fertigkeiten und Erfahrungen zur Mitarbeit an spezifischen Projekten gerufen werden.“ Jeder Mitarbeiter gehört also vielfältigen Systemen an [...]. (Pralhad, Krishnan: 268)

Der Trend zum global integrierten Unternehmen und das Paradigma R=G können auf der einen Seite den War for Talents vorläufig ein wenig abmildern. Unternehmen können sich über Ländergrenzen und über die eigene Unternehmensgrenze hinweg des Innovationspotenzials von Talenten bedienen. Noch nutzen nicht alle Unternehmen dieses Potenzial, noch haben die Talente, die in solchen globalen Netzwerken verbunden sind, Kapazitäten frei. Dennoch gilt: Talente – ganz gleich wie groß und komplex die globalen Netzwerke sein mögen – sind und bleiben rar. Und je mehr Unternehmen sich des global integrierten Unternehmensmodells und/ oder des Open Innovation Paradigmas bedienen, desto mehr wird auch hier um das Innovationspotenzial der Talente gekämpft. Mehr noch: Der War for Talents scheint sich durch diese Trends noch zu verstärken, da nicht nur Unternehmen aus dem „Westen“, sondern immer mehr Unternehmen aus Schwellenländern diese Unternehmensmodelle für sich entdecken:

Die dynamische Konfiguration von Mitarbeiterressourcen zur Erfüllung spezifischer Aufgaben wird zu einer Quelle des Wettbewerbsvorteils. Die Schlüsselbotschaft lautet, dass Manager für eine effektive Transformation auf die schnelle Mobilisierung von Talenten innerhalb und außerhalb des Unternehmens fokussieren müssen. (Pralhad, Krishnan 2009: 256)

Während etablierte multinationale Konzerne wie IBM auf Indien und China fokussieren, konzentrieren sich neue multinationale Konzerne aus Indien, etwa die Tata Group, ICICI und Infosys, auf entwickelte Märkte im Westen. Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist nicht nur auf westliche Unternehmen beschränkt, die sich die billigeren asiatischen Standorte zunutze machen. Alle Unternehmen, aus dem Westen und aus aufstrebenden Märkten, suchen weltweit nach den benötigten hoch qualifizierten Mitarbeitern. (Ebd.: 258f.)

7 Schlusswort

Auf Innovationen ist die Zukunft gebaut, die Zukunft von Volkswirtschaften, Unternehmen, ja sogar die Zukunft der gesamten Menschheit. Die Rahmenbedingungen, unter welchen heute innoviert wird, sind dabei zunächst folgende:

- die Entelechie des Wesens des Kapitalismus
- das Phänomen der „Gegenwartsschrumpfung“
- das anbrechende Geschäftsmodell „N=1“
- die gegenwärtige Transformationen zur Wissensgesellschaft und Wissensökonomie
- die unweigerliche globale Verknappung an natürlichen Ressourcen
- das neue ökologische Bewusstsein der Menschheit
- die epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen

Daneben ist es das Phänomen der Globalisierung, welches das Denken und Handeln von innovativen Unternehmen entscheidend prägt, - sei es, dass durch Globalisierung der Innovationsdruck auf Unternehmen zusätzlich erhöht wird, sei es, dass angesichts der Globalisierung neue Möglichkeiten oder Imperative für Innovationen entstehen.

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge, sondern das Ergebnis des Denkens und Handelns von Menschen. Als besonders wertvoll beim Innovationsprozess gelten dabei jene Menschen, die als „Talente“ bezeichnet werden. Als Talente können nach unserer Vorstellung all jene Persönlichkeiten bezeichnet werden, welche, nachdem sie durch ihre breite Bildung umsichtig die möglichen komplexen Folgen ihrer Entscheidungen durchdacht und vor dem Hintergrund ihrer Werte beurteilt haben, die Kompetenzen und auch die Kraft und den Mut haben, mit ihrem reichhaltigen, selbstorganisiert erarbeiteten, ständig wachsenden Wissen, Ziele zu formulieren und in der Lage sind, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt. Talente waren schon immer rar und sind heute zu einer wahren Kostbarkeit geworden, weshalb ein globaler Kampf um sie entbrannt ist.

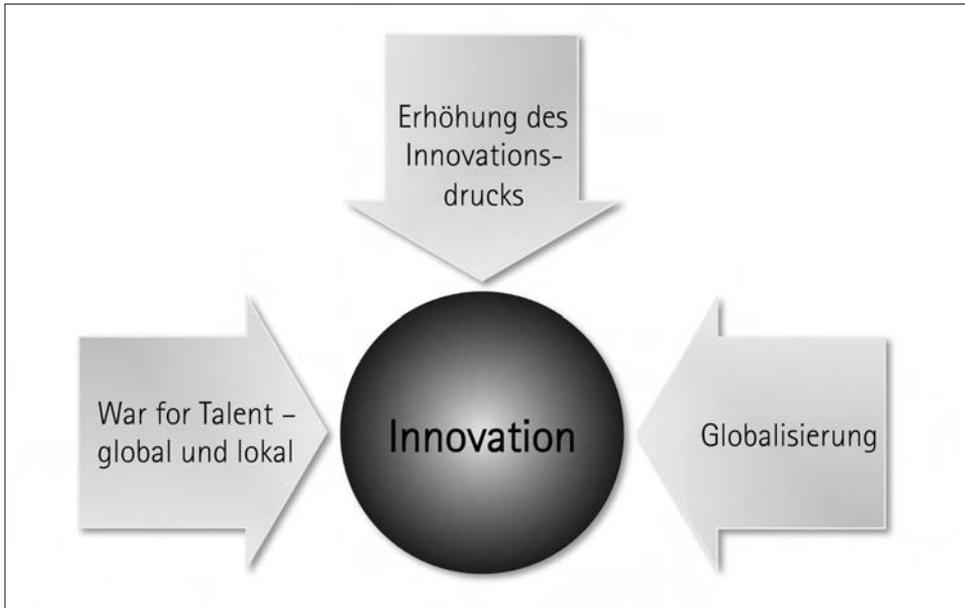


Abbildung 25: Die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird.

Die Sachverhalte, die in diesem Artikel aufgegriffen worden sind, sind von höchster Relevanz für Staaten bzw. Volkswirtschaften, für Unternehmen und für Individuen. Für Staaten bzw. Volkswirtschaften bedeutet das Gesagte u.a.,

- dass Bildung in der heutigen Zeit nicht mehr (nur) bedeuten darf, Menschen darauf vorzubereiten, Wissen bei einer Prüfung zu reproduzieren; Bildung muss heute bedeuten, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen sich optimal Wissen aneignen und vor allem ihre Kompetenzen und ihre Persönlichkeit entwickeln können;
- dass der Bildung – im Sinne von Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung - vor allen anderen Dingen ein Vorrang eingeräumt werden muss, denn die Aneignung von Wissen und Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit ist nun einmal die notwendige Bedingung für Innovationen, welche wiederum eine wesentliche Bedingung für wirtschaftliches Wachstum ist;
- dass in allen Bildungseinrichtungen „Unternehmertum“ entwickelt werden muss und zwar in dem Sinne, dass bei Menschen das Wissen, Können und Wollen gebildet wird, ihre Ideen in die Tat umzusetzen;
- dass optimale Bedingungen geschaffen werden, wo sich inländische wie auch ausländische Talente wohl fühlen;
- dass im Fall von Talenten die Zugangsbarrieren möglichst gering gehalten werden (z.B. Einreise- und Einbürgerungsaufgaben, Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen);

- dass die Immigration von ausländischen Talenten durchaus ein probates Mittel sein kann, um im War for Talents zu bestehen, dieses Mittel zum einen jedoch in vielfacher Hinsicht problematisch ist – nicht zuletzt wegen der ethischen Dimension.

Für Unternehmen bedeutet das Gesagte u.a.,

- dass sich nachhaltiger Erfolg dann einstellt, wenn man fortlaufend die an Schumpeter angelehnten Innovations-Möglichkeiten verwirklicht
- dass eine ausgewogene Mischung zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen angestrebt werden muss;
- dass Innovations- und Talentmanagement miteinander integriert und auf der obersten Hierarchieebene angesiedelt werden müssen;
- dass ein solch integriertes Innovations- und Talentmanagement sowohl lokal wie auch global ausgerichtet sein muss;
- dass eine ausgewogene Balance gefunden werden muss zwischen dem Closed Innovation- und dem Open Innovation-Paradigma;⁴²
- dass man nicht nur auf das staatliche Bildungswesen vertrauen darf, sondern Bildung zugleich privat organisiert, realisiert und finanziert werden muss (durch Unternehmen, durch Organisationen, durch Individuen).

Für Individuen bedeutet das Gesagte u.a.,

- dass Bildung im Sinne von Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung die wichtigste womöglich sogar die einzige persönliche Ressource ist, die auf dem gegenwärtigen und noch mehr auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt von Wert ist;
- dass Bildung nicht mit der Erlangung irgendwelcher formalen Abschlüsse aufhört, sondern ein Leben lang an den eigenen Kompetenzen und der eigenen Persönlichkeit gearbeitet werden muss;
- dass jeder auf die eine oder andere Weise ein Unternehmer in eigener Sache werden muss, jeder jenes Wissen und Können und Wollen entwickeln muss, um seine Ideen Wirklichkeit werden zu lassen.

Man sagt, die Zukunft sei ein unbekanntes Land. Definitiv wird dieses Land aber denjenigen gehören, die das Wissen, das Können und das Wollen besitzen, dieses Land zu gestalten.

42 Beide Extremfälle – Closed Innovation und die Abhängigkeit von fremden Ideen als einzige Innovationsquelle – können für das Wachstum des Unternehmens hinderlich sein. Daher gilt es, eine Balance zu finden zwischen der Öffnung des Innovationsprozesses und dem Beibehalten interner Kompetenzen, die es dem Unternehmen auch in Zukunft gestatten, sich selbst zu erneuern und sich mit Innovationen im Wettbewerb zu behaupten. Open Innovation ist somit kein substitutiver, sondern ein ergänzender Ansatz zur eigenen Innovationstätigkeit.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Radikale Innovationen	17
Abbildung 2: Inkrementelle Innovationen	20
Abbildung 3: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen	22
Abbildung 4: Handelsbilanz Deutschland (BMBF 2007: 34)	24
Abbildung 5: Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF (2007: 50)	26
Abbildung 6: Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum bei den Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004) (Raisch, Probst, Gomez 2007: 43)	28
Abbildung 7: Wachstum durch Innovation (Faix 2008: 20)	30
Abbildung 8: Innovation als Triebfeder des Kapitalismus	32
Abbildung 9: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (Rosa 2008)	33
Abbildung 10: Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen	39
Abbildung 11: Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Pfeiffer, Bischof 1981)	40
Abbildung 12: Das Verhältnis zwischen Innovator und Imitator (Nagel 1995)	41
Abbildung 13: Das Modell der interaktiven Wertschöpfung (Reichenwald, Piller 2006: 44)	46
Abbildung 14: Die drei Stufen der Internationalisierung von Unternehmen (Gregory 2007: 3-5)	49
Abbildung 15: Lernziele beim PKS-Studium	60
Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen Wissen, Qualifikation und Kompetenz	61
Abbildung 17: Synergetisches Zusammenwirken der Kompetenzen	63
Abbildung 18: Talent und Innovation: eine differenzierte Sichtweise	66
Abbildung 19: Personale Entwicklung als Schnittmenge der Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein, Selbstbewusstsein und Mündigsein (in Anlehnung an Faix 1995b: 29f.)	70

Abbildung 20: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23)	75
Abbildung 21: Abschlussquoten im Tertiärbereich in den Jahren 1995, 2000 und 2007 (Erstabschluss) (OECD 2009: 73)	77
Abbildung 22: Abwanderungspotenzial nach Konkretisierung und Dauer der Abwanderung (Arndt, Christensen, Gurka 2010: 169)	78
Abbildung 23: Einwanderungssituation in Deutschland (OECD 2000)	79
Abbildung 24: Demographische Entwicklung einiger Industrienationen (McKinsey 2001: 3)	83
Abbildung 25: Die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird	90

Literatur

- Arndt, C. / Christensen, B. / Gurka, N. (2010): Abwanderung von Hochqualifizierten aus Baden-Württemberg. <http://www.iaw.edu/w/IAWPDF.php?id=792&name=iaw_policy_reports_nr_3.pdf>
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. <www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf>
- Baade, D. (2007): Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands: eine Analyse basierend auf Porters Ansatz. Wiesbaden.
- BCG (2009a): The world's 50 most innovative companies. <http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_50_2009/index.asp?sortCol=rankid&sortOrder=1&pageNum=1&resultNum=100>
- BCG (2009b): The World's 25 Unsung Innovative Companies. <http://images.businessweek.com/ss/09/04/0409_unsung_innovators/1.htm>
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt.
- Beck, U. (2007): Wo aber Risiko ist, wächst das Rettende auch. Interview mit der Zeitung „Die Welt“. <http://www.welt.de/kultur/article780539/Wo_aber_Risiko_ist_waechst_das_Rettende_auch.html>
- BITKOM (2008): Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0. <www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Enterprise20.pdf>
- Blawat, Katrin (2009): Die Zukunft der Nahrung - Was wir morgen essen. <<http://www.sueddeutsche.de/wissen/24/462638/text/>>
- Bloom, B. (1972) (Hrsg.): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich.

Weinheim, Basel.

BMBF (Hrsg.) (2007): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2007. Berlin.

BMW (Hrsg.) (1980): Wirtschaftspolitische Implikationen eines Bevölkerungsrückgangs. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft (Studienreihe 28). Bonn.

Borner, J. (2007): Die Entwicklung und Strukturierung des Kompetenzbegriffes. Von der Qualifikation zur Kompetenz. <http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompetenzenJB__2.pdf>

Chambers, E. / Foulon, M. / Handfield-Jones, H. / Hankin, S.M. / Michaels III., E.G. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly 3.

Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.

Chesbrough, H. (2006): Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, H. / Vanhaverbeke, W. / West, J. (Hrsg.): Open Innovation. Researching a New Paradigm. Oxford, New York, S. 1-14.

Collins, J. (2001): Good to Great. Why some companies make the leap and others don't... New York.

Corporate Leadership Council (2005): Realizing the Full Potential of Rising Talent. A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employee, Volume 1. Washington und London.

Die Zeit (2009): Mobilität der Zukunft. „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos“. <<http://www.zeit.de/auto/2009-11/zukunft-mobilitaet-auto?page=all>>

Docquier, F. / Marfouk (2005): International migration by educational attainment, 1990-2000. <unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../UN-PAN022366.pdf>

Edling, H. (2008): Volkswirtschaftslehre. Schnell erfasst. Berlin Heidelberg.

Eisler, R. (1904): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Berlin.

Erpenbeck J. / Sauter, W. (2007a): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln.

Erpenbeck J. / Sauter, W. (2007b): Eine Lernrevolution bahnt sich ihren Weg. <http://www.blended-solutions.de/fileadmin/pdf/Eine_Lernrevolution_bahnt_sich_ihren_Weg_2_07.pdf>

Ewerhart, G. (2001): Humankapital in Deutschland: Bildungsinvestitionen, Bildungsvermögen und Abschreibungen auf Bildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt-Berufsforschung 247. Nürnberg.

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. / Schulten, A. / Djalali, A. / Hammer, C.P. / Golisch, C. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice Band 3. Stuttgart, S. 17-71.

Faix, W.G. / Laier, A. (1991): Soziale Kompetenz. Das Potenzial zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.

Faix, W.G. / Buchwald, C. / Wetzlar, 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. / Kurz, R. / Wichert, F. (1995): Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie. Landsberg/Lech.

Faix, W.G. / Zywietz, T. / Schulten, A. (2003): Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Stuttgart.

Faix, W.G. / Kisgen, S. / Lau, A. / Schulten, A. / Zywietz, T. (2006): Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden.

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.

Falck, O. / Kipar, S. / Wößmann, L. (2008): Humankapital und Innovationstätigkeit von Unternehmen. Erste deskriptive Befunde neuer Fragen im ifo Innovationstest. <http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_7_2.pdf>

Fast Company (2009): The Fast Company 50. The Worlds most innovative Companies. <http://www.fastcompany.com/fast50_09>

Fohrmann, J. (2010): Was ist Bildung? Vom inflationären Gebrauch eine Begriffs und dem Verschwinden seiner tatsächlichen Bedeutung. In: Forschung und Lehre 3/10, S. 174-176.

Freiling, J. (2006): Entrepreneurship. München.

Gassmann, O. / Enkel, E. (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In: zfo, 3/2006 (75. Jg.), S. 132-138.

Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation. Wissenschaftszentrum, Berlin.
< <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>>

Ghoshal, S. (1987): Global Strategy: An Organising Framework. In: Strategic Management Journal 8, S. 425–440.

Gregory, D. (2007): Trade, Innovation and The Globally Integrated Enterprise.
<www.oecd.org/dataoecd/16/14/39681937.pdf>

Grigat, F. (2010): Die Nacht, in der alle Kühe schwarz sind. Zur Kritik des Kompetenz-Begriffs und des Deutschen Qualifikationsrahmens. In: Forschung & Lehre 4/10, S. 250–253.

Gros, D. / Sagmeister, S. (2010): Nachkrisenzeit. Salzburg.

Hansen, A. H. (1939): Economic Progress and Declining Population Growth. In: The American Economic Review XXIX, S. 1–15.

Hansen, A.H. (1941): Full Recovery or Stagnation. New York.

Harhoff, D. (2008): Innovation, Entrepreneurship und Demographie. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 9 (Special Issue), S. 46–72.

Heine, C. / Quast, C. (2009): Studierneigung und Berufsausbildungspläne. Studienberechtigte 2008 ein halbes Jahr vor Schulabschluss. < www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200904.pdf>

Heinsohn, G. (2008) Der Kampf um die Köpfe. < <http://www.tagesspiegel.de/meinung/kommentare/art141,2499411> >

Herzog, R. (1996): Ansprache von Bundespräsident Roman Herzog auf der VEBA-Konferenztagung „Unternehmerische Verantwortung in einer sich wandelnden Welt“. <<http://www.bundespraesident.de/dokumente/-,2.12142/Rede/dokument.htm>>

Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, Kode(r) und Kode(r)x im Praxistest. Münster.

Hippel, E. von (1978): A customer-active paradigm for industrial product idea generation". In: Research Policy, Vol. 7, S. 240–266.

Hirschhausen, C. von / Belitz, H. / Clemens, M. / Cullmann, A. / Schmidt-Ehmcke, J. / Zloczynski, P. (2009): Innovationsindikator Deutschland 2009. DIW Politikberatung kompakt 51. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.342328.de/diwkompakt_2009-051.pdf

Humboldt, W. von (1793/1986): Theorie der Bildung des Menschen. Bruchstück. I. Klassische Problemformulierungen. In: Tenorth, H.E. (Hrsg.): Allgemeine Bildung: Analysen zu ihrer Wirklichkeit. Versuche über ihre Zukunft. Weinheim, München.

Huston, L. / N. Sakkab (2006): Connect and Develop. In: Harvard Business Review 84 (3), S. 58–66.

IBM (2008a): IBM Global CEO Study. Das Unternehmen der Zukunft. www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html

IBM (2008b): Outsourcing und global integrierte Unternehmen: Von der Auslagerung der Basisdienste zur Wertschöpfung. <<https://www-935.ibm.com/services/de/cio/pdf/wp-cio-itopt-outsourcing.pdf>>

IGS Organisationsberatung GmbH (2008): Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50+. <www.igs-beratung.de/.../user.../Auswertung%2050plus_2008.pdf>

Institut für Beschäftigung und Employability (2008): Internationale Rekrutierung - Realität oder Rhetorik? Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag der Hays AG. <http://www.hays.de/mediastore/Pressebereich/Hays_Rekrutierungs_Studie_2008.pdf?nid=f485a3d8-df28-4-e79-af22-74584afa1a37&rn>

Jaich, R. (2008): Gesellschaftliche Kosten eines zukunftsfähigen Bildungssystems. <www.boeckler.de/pdf_fof/S-2008-88-2-1.pdf>

Junarsin, E. (2009): Managing discontinuous innovations. In: International Management Review Vol. 5 No. 1, S. 10–18.

Jung, E. / Juchler, I. (2002): Sachanalyse Globalisierung. http://www.sowi-online.de/journal/2002-1/sachanalyse_jung_juchler.htm

Kaiser, G. / Siegrist, J. / Rosenfeld, E. / Wetzel-Vandai, K. (Hrsg.): Die Zukunft der Medizin - Neue Wege zur Gesundheit? Frankfurt a. M.

Lachenmaier, S. / Woessmann, L. (2004): Does Innovation cause Exports? Evidence from exogenous Innovation impulses and obstacles using german micro data. CESIFO Working Papers No. 1178 Category 7: Trade Policy. <<http://ideas.repec.org/a/oup/oxecpp/v58y2006i2p317-350.html>>

Keynes, J.M (1937): Some economic consequences of a declining population. In: The Eugenic Review XXIX/1, S. 13–17.

Klein, G. (2001): Wissensmanagement und das Management von Nichtwissen – Entscheiden und Handeln mit unscharfem Wissen. In: Graf, H. G. (Hrsg.) (2001): ... und in Zukunft die Wissensgesellschaft? Chur, S. 73–80.

Kreikebaum, H. / Ulrich, D. / Reinhardt, G.O. (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. Wiesbaden.

Lachenmaier, S. / Rottmann, H. (2007a): Effects of Innovation on Employment: A dynamic panel analysis. CESIFO Working Papers No. 2015 Category 9: Industrial Organisation. <<http://ideas.repec.org/p/mse/cesdoc/r07036.html>>

Lachenmaier, S. / Rottmann, H. (2007b): Employment Effects of Innovation at the Firm Level. Ifo Working Paper No. 27. <http://ideas.repec.org/p/ces/ifowps/_27.html>

Legler, H. / Krawczyk, O. (2006), Deutschlands Wirtschaft im internationalen FuE-Wettbewerb-. In: Legler, H. / Grenzmann, C. (Hrsg.): FuE-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft, Wissenschaftsstatistik Materialien 2006 Heft 15, S. 25–38.

Lemaitre, J.-C. / Lemaitre, G. (2006): Counting Immigrants and Expatriates in OECD Countries: A New Perspective. <www.oecd.org/dataoecd/27/5/33868740.pdf>

List, F. (1923/1837): Das natürliche System der politischen Ökonomie. Berlin.

List, F. (1930/1841): Das nationale System der politischen Ökonomie. 5. Auflage. Jena.

Lübbe, H. (2003): Im Zug der Zeit: Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Frankfurt a. M.

Luhmann, N. (1991): Soziologie des Risikos. Berlin u.a..

Lüthje, C. (2007). Methoden zur Sicherstellung von Kundenorientierung in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, C. / Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, , 2. Auflage, Wiesbaden, S. 39-60.

Manpower (2008): The Borderless Workforce: 2008. <www.manpower.com.br/.../Trabalhadores%20Sem%20Fronteiras%20BorderlessWkforce_FINAL.pdf>

Meffert, H. (1999): Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung - Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration. In: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Wiesbaden, S. 411-440.

Mergenthaler, J. (2009): Formulierung und Bewertung von Lernzielen im Projekt-Kompetenz- Studium. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 168-170.

Miegel, M. (2004): Die deformierte Gesellschaft. 2. Auflage. München.

Nagel, K. (1995): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg.

Nobelius, D. (2003): Towards the sixth generation of R&D management. <http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRCollInnov/6TH_GenerationR_D.Nobelius.04.pdf>

Nida-Rümelin, J. (2006): Humanismus als Leitkultur. Ein Perspektivenwechsel, München.

- North, K. / Friedrich, P. (2004): Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In: Berufliche Kompetenzentwicklung Bulletin. Nummer 2 (2004), S. 1-6. <<http://www.abwf.de/content/main/publik/bulletin/2004/B-02-04.pdf>>
- OECD (2000): Globalisation, migration, and development. Paris.
- OECD (2001): The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project. Paris 2001.
- OECD (2003): The Sources of Economic Growth in OECD Countries, Paris 2003.
- OECD (2006): OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“: Deutschland verliert in der Hochschulausbildung den Anschluss. <www.oecd.org/dataoecd/52/3/37392690.pdf>
- OECD (2007). Compendium of Patent Statistics. <<http://www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf>>
- OECD (2009): Bildung auf einen Blick 2009: OECD-Indikatoren. Paris.
- Oelsnitz, D. von / Stein, V. / Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern u.a.
- Palmisano, S. (2006): Das global integrierte Unternehmen. <http://www-05.ibm.com/ch/pov/integration/The_Globally_Integrated_Enterprise.pdf?sa_campaign=message/ideas/landingpage/section1/1/newglobal>
- Pfeiffer, W. /Bischof. P. (1981): Produktlebenszyklen – Instrumente jeder strategischen Produktplanung“. In: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. München, S. 133-166.
- Piller, F. / Reichwald, R. (2007): Im Blickpunkt: Open Innovation. Innovationsmanagement in globalen Netzwerken. <http://www.tim.rwth-aachen.de/download/press/InnovareL_2007_on_OI_Interview.pdf>
- Pirntke, G. (2010): Lernen nach der neuen Ausbildereignungsverordnung. Norderstedt.
- Prahalad, C.K. / Krishnan, M.S. (2009): Die Revolution der Innovation. Wertschöpfung durch neue Formen in der globalen Zusammenarbeit. München.
- Pro Inno Europe (2009): European Scoreboard 2008. <<http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/10/03/1981-DG%20ENTR-Report%20EIS.pdf>>
- Przyklenk, A. (2009) „Wunsch und Wirklichkeit. Wie innovationsfähig sind deutsche Unternehmen?“. In: Die News. Das Magazin für selbstständige Unternehmer, XXVI. Jahrgang, Nr. 7/8 Juli/August, S. 006-007
- Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P. (2007): Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. Wiesbaden.

- Reichwald, R. / Piller, F. (2006): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.
- Röhl, K.H. (2005): Unternehmensstrukturen. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Ökonomik des demographischen Wandels. 2. Auflage. Köln, S. 173-191.
- Rosa, H. (2008): Im Wirbel der Beschleunigungsspirale. In: Spektrum der Wissenschaft Februar, S. 82-87.
- Rothwell, R. (1992): Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. In: R&D Management 22, S. 221-239.
- Rugmann, A.M. (2003): Globalisierung – ein Mythos? In: Campus Management. Frankfurt a. M.
- Sapir, A. / Aghion, P. / Bertola, G. / Hellwig, M. / Pisani-Ferry, J. / Rosati, D. / Viñals, J. / Wallace, H. (2003): An Agenda for a Growing Europe – Making the EU Economic System Deliver, Report to the President of the European Commission. <<http://www.euractiv.com/ndbtext/innovation/sapirreport.pdf>>
- Schäfer H. (2004): Arbeitskräftemangel und Zuwanderungssteuerung. In: IW-Trends 4 (2004), S. 1-19.
- Schneider, D. (1987): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl. München u.a.
- Schopenhauer, A.: Die Welt als Wille und Vorstellung. In: Ders.: Werke in zehn Bänden. Zürcher Ausgabe. (Der Text folgt der historisch-kritischen Ausgabe von Arthur Hübscher. Die editorischen Materialien besorgte Angelika Hübscher. Redaktion von Claudia Schmölders, Fritz Senn und Gerd Haffmanns). Zürich, Bd. 1-4.
- Schuler, H. / Görlich, Y. (2007): Kreativität. Göttingen.
- Schumpeter, J.A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen.
- Schumpeter, J.A. (1947): The Creative Response in Economic History. The Journal of Economic History 7 (2), S. 149-159.
- Schumpeter, J.A. (1961a): The Theory of Economic Development. New York, S. 65-94.
- Schumpeter, J.A. (1961b): Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen.
- Schwägerl, C. (2004): Gegen den Strom. Unwiderstehliche Angebote für die Wunderkinder der deutschen Wissenschaft. In: FAZ Nr. 32 vom 7.2.2004, S. 6.
- Smolny, W. / Schneeweis, T. (1999): Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Eine empirische Untersuchung auf der Basis des ifo Unternehmenspanels. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 218, Heft 3+4 (1999), S. 457-472.

- Sofka, W. (2008): Internationalisierungspotenziale von Open-Innovation-Strategien: Chancen und Herausforderungen für das Innovationsmanagement. <<http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2008/3843/>>
- Solimano, A. (Hrsg.): The International Mobility of Talent: Types, Causes, and Development Impact. Oxford.
- Spoun, S./ Wunderlich, W. (2005) Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt/ New York.
- Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar.
- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2008): Datenreport 2008: Der Sozialbericht für Deutschland. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Datenreport__download,templateId=renderPrint.psm1__nnn=true>
- West, J. / Gallagher, S. (2004): Key Challenges of Open Innovation: Lessons from Open Source Software. San José.
- Wiater, W. (2007): Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden.
- Wildemann, Horst: Innovation am Kunden vorbei. In: Harvard Business Manager 98 (3/2008), S. 8-13.
- Wollstadt, E. (1995): Unternehmen Persönlichkeit – Personale Entwicklung. In: Faix, W.G. / Rütter, T. / Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg Lech, S. 35-48.



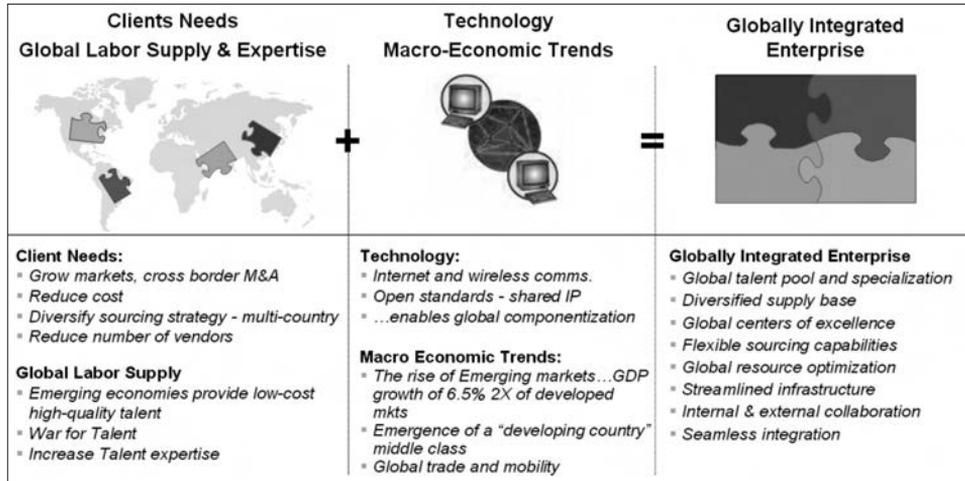
Rainer Heck

Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke



Die Entwicklung eines global integrierten Unternehmensmodells wird durch Kundenbedürfnisse, das weltweit vergleichbare Mitarbeiterangebot sowie Technologie- und makroökonomische Trends vorangetrieben.

Unsere Kunden sind international aktiv und möchten ihre Kosten sowie die Anzahl ihrer Lieferanten reduzieren. Hochqualifizierte Mitarbeiter stehen kostengünstig und in ausreichender Anzahl vor allem in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) zur Verfügung. Darüber hinaus ermöglichen Internet und offene Standards eine zeitnahe globale Zusammenarbeit



Ein global integriertes Unternehmen ist eine Organisation, die ihre Funktionen und Tätigkeiten dort ansiedelt, wo sie zu den richtigen Kosten mit den richtigen Fähigkeiten und im richtigen Umfeld ausgeübt werden.

IBM hat weltweit ein Netzwerk von strategischen Global Delivery Zentren aufgebaut, in denen heute mehr als 50.000 Kollegen mit den lokalen Mitarbeitern erfolgreich für unsere Kunden zusammen arbeiten.

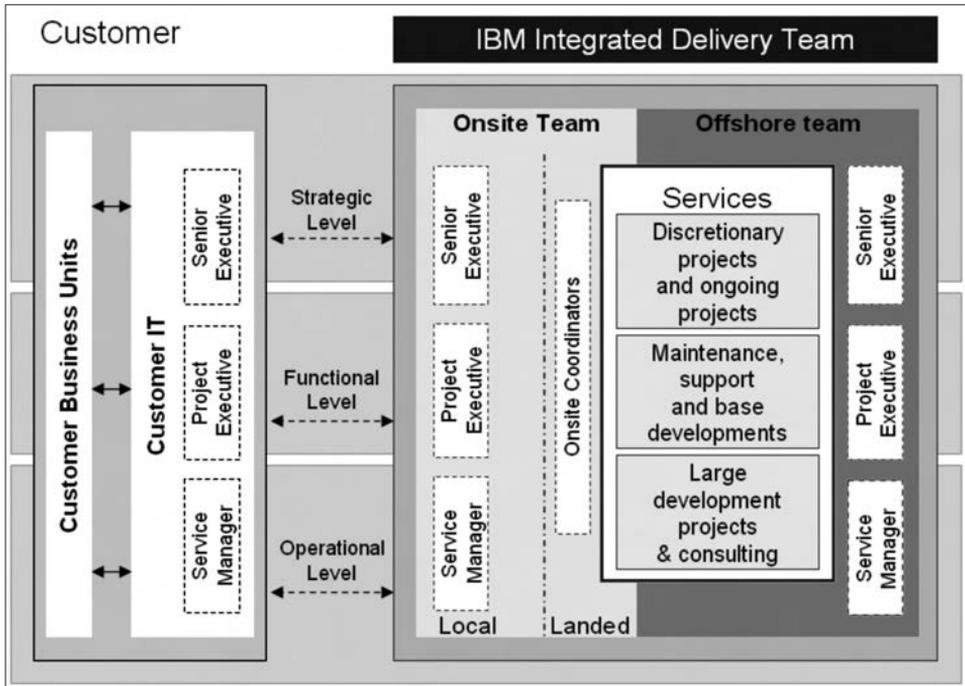
Eine der grössten Herausforderungen im 21. Jahrhundert ist es, die besten Talente weltweit an das Unternehmen zu binden. Besonders in den Wachstumsmärkten wird es in Zukunft wichtig sein, die besten Mitarbeiter einzustellen und diese weltweit in unseren Kundenprojekten einzusetzen. In Indien zum Beispiel haben heute schon 80% der Mitarbeiter einen Hochschulabschluss.

Für den erfolgreichen Einsatz von integrierten Teams, bestehend aus lokalen und globalen Delivery Einheiten sind folgende drei Aspekte wichtig:

1. Governance Modell für die Zusammenarbeit von integrierten Teams
2. Durchgängige Nutzung von Methoden und Werkzeugen
3. Austausch der Kompetenzen in virtuellen Communities

Das Governance Modell der IBM setzt auf so genannte Brückenköpfe von Mitarbei-

tern aus den Globalen Delivery Zentren, die vor Ort in Deutschland zusammen mit dem lokalen Team beim Kunden arbeiten und von dort die Koordination der Offshore Teams übernehmen. Damit werden sprachliche und kulturelle Hürden reduziert.



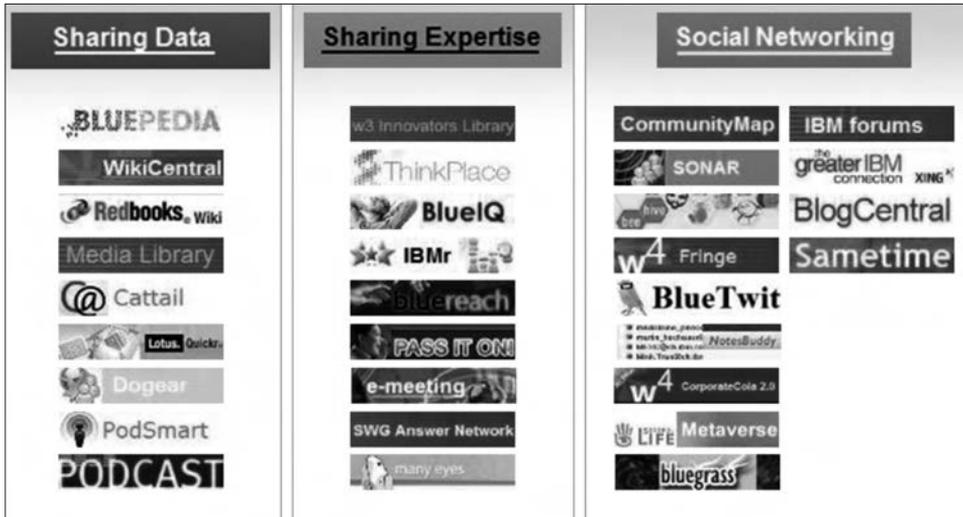
Die durchgängige und weltweite Nutzung von einheitlichen Methoden und Tools ist essentiell für den Projekterfolg von globalen Teams. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Team effizient über die gesamte Projektdauer zusammen arbeitet. Vor allem sind die Schnittstellen zwischen dem lokalen und dem globalen Delivery Team klar definiert, so dass eine reibungslose Übergabe der Arbeitspakete erfolgen kann.

Die Prozess- und Industriekompetenz der Mitarbeiter muss kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Dazu haben sich so genannte Communities entwickelt. Jeder Mitarbeiter kann sich beliebig vielen Communities anschließen, um seine fachlichen und methodischen Kompetenzen zu erweitern.

Die Communities organisieren sich selbst und sind unterschiedlich groß. Eine Reihe von Tools sind entstanden, um den

- Austausch von Daten,
- Austausch der Expertise,
- Ausbau der persönlichen Netzwerke

zwischen den Mitarbeitern zu unterstützen. Diese Tools werden unter dem Begriff „Social Software“ zusammengefasst.



Die Vorteile für jeden einzelnen Mitarbeiter sowie für die gesamte Organisation sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

<p>For individuals, It's about:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Being and staying "in the loop" ▪ Being "top of mind" for special projects, interesting work (Statistics show that more than 70 percent of jobs are found and filled through networking) ▪ Increased visibility, efficiency & productivity ▪ Improved opportunities to contribute ▪ Being efficient by tapping into other's expertise as mentors or consultants ▪ Innovation through brainstorming and collaboration 	<p>For organizations, It's about:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Improving the productivity of knowledge workers ▪ Getting everyone involved in innovation through collaboration ▪ Making your talent accessible to the organization ▪ Improving efficiency by leveraging the expertise of everyone ▪ Improved social capital ▪ Creates a dynamic environment that will provide sustainable business advantage through employee satisfaction & retention
---	--

Neben dem qualitativen Nutzen sind auch ganz klar finanzielle Einsparungen durch finanziellen den Einsatz von Social Software nachweisbar:

- Signifikante Reduktion der Reisekosten,
- Höhere Zufriedenheit bei Suchen nach Experten,
- Schnellere Lösungsfindung,
- Signifikante Reduzierung von E-Mails und Serverkosten.

Um in der heutigen Zeit den Herausforderungen der globalen integrierten Welt erfolgreich begegnen zu können, ist es unumgänglich, sowohl die Technologie als auch weltweit motivierte Mitarbeiter effizient zusammenzuführen.



Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke

Rainer Heck, Vice President
Global Delivery Leader Germany

25. November 2009



Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009
© 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke


Client needs and global labor supply, coupled with technology and macro-economic trends are driving the evolution of a Globally Integrated Enterprise Model

Clients Needs Global Labor Supply & Expertise	Technology Macro-Economic Trends	Globally Integrated Enterprise
		
<p>Client Needs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grow markets, cross border M&A • Reduce cost • Diversify sourcing strategy - multi-country • Reduce number of vendors <p>Global Labor Supply</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emerging economies provide low-cost high-quality talent • War for Talent • Increase Talent expertise 	<p>Technology:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet and wireless comms. • Open standards - shared IP • ...enables global componentization <p>Macro Economic Trends:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The rise of Emerging markets... GDP growth of 6.5% 2X of developed mkt • Emergence of a "developing country" middle class • Global trade and mobility 	<p>Globally Integrated Enterprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global talent pool and specialization • Diversified supply base • Global centers of excellence • Flexible sourcing capabilities • Global resource optimization • Streamlined infrastructure • Internal & external collaboration • Seamless integration

❖❖ **"The new business models are based on integration, cooperation and an exchange of resources – and above all the new business model is focused on the requirements of the global client."**

Oswald Grubel, CEO, Credit Suisse Group

2
Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009
© 2009 IBM Corporation

IBM
Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke

The Talent Challenge of the 21st Century

- Competition for critical talent continues to intensify
 - Growth Markets focus
- Challenges of Talent Deployment
 - Acquiring the best talent regardless of geography
 - Deploying the best people to the best business opportunities
 - Developing leaders with the global insight and experience to manage across cultural and geographic barriers

We only select the highest caliber recruits

Education Level	Percentage
Eng	58%
Science/math	12%
Others	19%
Masters	10%
PhD	1%

IBM India Scored #1 in the Indian IT Industry on 'Opportunities for Training and Development'

Source: Dataquest-2007

3
© 2009 IBM Corporation

IBM
Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke

IBM's Integrated Governance Approach

The diagram illustrates the integration between Customer Business Units and the IBM Integrated Delivery Team. On the left, Customer Business Units and Customer IT (Senior Executive, Project Executive, Service Manager) are shown. On the right, the IBM Integrated Delivery Team is split into Onsite (Local) and Offshore (Landed) teams. Onsite Coordinators bridge the two. Services include Discretionary projects, Maintenance/support, and Large development projects. Interaction occurs at Strategic, Functional, and Operational levels.

Objectives

- Establish an integrated global delivery model for Customer
- Integrated delivery team to
 - Overcome language barriers
 - Ensure service hours across different time zones
 - Provide access from outside Europe
 - Achieve SLAs across different teams
 - Maintain contractual integrity
- Realize cost savings through prudent use of offshore resources

4
© 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke IBM

The use of common Methods and Tools is essential for the project success of a Global team

5 Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009 © 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke IBM

The participation in Communities is fostered in order to work in Global Integrated Delivery Teams

Sharing Data

- BLUEPEDIA
- WikiCentral
- Redbooks, Wiki
- Media Library
- @ Cattail
- Lotus, Podcasts
- Diogear
- PodSmart
- PODCAST

Sharing Expertise

- IBM Innovators Library
- ThinkPlace
- BlueIQ
- IBM
- IBM Reach
- BASS IT ON!
- e-meeting
- SWG Answer Network
- Library Ave.

Social Networking

- CommunityMap
- IBM forums
- SONAR
- greaterIBM connector
- BlogCentral
- W4 Fringe
- Sametime
- BlueTwit
- W4 CorporateCity,LLC
- W4 Metaverse
- Bluegrass

Bluehouse

- developerWorks
- AX and UNIX
- IBM Software
- Linux
- Open source
- SOA, XML

Technology Adoption Program

- alphaWorks
- IBM Business
- IBM Knowledge Center
- IBM Global
- IBM GAMES

Global Development and Delivery in Practice

Experiences of the IBM Rational India Lab

Redbooks

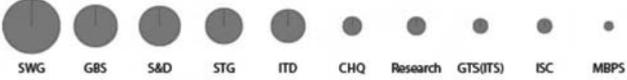
6 Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009 © 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke 

Wiki Central - share information without process or technology know-how

25K+ Wikis 10M+ page views/mo 320K+ users

Top 10 business units



Business Unit	Relative Size
SWG	100%
GBS	~80%
S&D	~70%
STG	~60%
ITD	~50%
CHQ	~30%
Research	~25%
GTS(ITS)	~20%
ISC	~15%
MBPS	~10%

Top 10 geographies



Geography	Relative Size
USA	100%
India	~30%
UK	~15%
Germany	~12%
Canada	~10%
Japan	~8%
China	~7%
Australia	~5%
France	~4%
Brazil	~3%

7 | Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009 | © 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke 

The benefits of networking are significant to the Individual as well as the Organization

For individuals, It's about:

- Being and staying "in the loop"
- Being "top of mind" for special projects, interesting work (Statistics show that more than 70 percent of jobs are found and filled through networking)
- Increased visibility, efficiency & productivity
- Improved opportunities to contribute
- Being efficient by tapping into other's expertise as mentors or consultants
- Innovation through brainstorming and collaboration

For organizations, It's about:

- Improving the productivity of knowledge workers
- Getting everyone involved in innovation through collaboration
- Making your talent accessible to the organization
- Improving efficiency by leveraging the expertise of everyone
- Improved social capital
- Creates a dynamic environment that will provide sustainable business advantage through employee satisfaction & retention

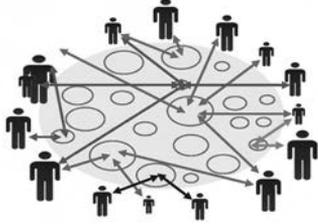


8 | Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009 | © 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke
IBM

Benefits of Social Software in IBM

- 87% of IBMers collaborating with others using social software increase skills
- 84% access experts quicker
- 74% increase their productivity
- 64% improve personal reputation
- 84% share knowledge with others
- 77% re-use assets
- 64.5% improve personal reputation
- 64.5% increase their sense of belonging
- 59.9% increase sales
- 42.4% improve customer satisfaction



Return on Investment

- Search satisfaction has increased by 50% with a productivity driven savings of \$4.5M per year
- \$700K savings per month in reduced travel
- Significant reduction in phonemail, email server costs

Source: Gina Poole, IBM SWG VP Social Computing
9
Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009
© 2009 IBM Corporation

Rainer Heck - Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke
IBM



Vielen Dank !

10
Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009
© 2009 IBM Corporation



Johanna Anzengruber
Stephan Szuppa

Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement



Inhalt

1	Einleitung	117
2	Die Siemens AG als Innovator	117
2.1	Die Relevanz von Innovation für den Konzern	117
2.2	Corporate Technology als Innovationsträger innerhalb der Siemens AG	119
3	Kernfragen zum innovationsorientierten globalen Kompetenzmanagement	122
4	Innovationsorientierte Kompetenzmanagementansätze von Siemens Corporate Technology	124
4.1	Strategisches Kompetenzmanagement	126
4.2	People and Competency Assessment	128
4.3	Integration von Kompetenzmanagement	130
5	Quintessenz und Fazit	131

1 Einleitung

In Zeiten des globalen Wettbewerbs ist es nicht nur wichtig, die technologischen Möglichkeiten und die Bedürfnisse der Kunden und Märkte zu erkennen und zu bedienen, sondern zusätzlich auch zu wissen, welche „fachlichen, methodischen und persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen“ heute und morgen benötigt werden. Dies ist die Voraussetzung, um technische Lösungen der Zukunft zu entwickeln. Dessen ist sich die Siemens AG bewusst, vereint sie doch so viele Kompetenzen wie kaum ein Unternehmen unter einem Dach. Sie bündelt ihre Kompetenzen bewusst auf verschiedenste Weise und erwirkt dadurch tagtäglich ein konstruktives Zusammenwirken von Innovationsprozessen, Technologie- und Patentstrategien (vgl. Siemens AG, 2008: 2ff). Das Erfolgsrezept dahinter sind Investitionen in die Zukunft des Konzerns – in Forschung und Entwicklung und ihre Mitarbeiter.

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche Bedeutung F&E für ein nachhaltiges Wachstum eines Technologiekonzerns hat und wie Kompetenzmanagement in einer weltweit umspannenden Struktur gefördert und umgesetzt wird.

2 Die Siemens AG als Innovator

In kaum einem Unternehmen sind so unterschiedliche technologische Kompetenzen vereint wie bei Siemens. Der Konzern ist mit seinen Sektoren Industry, Energy und Healthcare weltweit nahezu flächendeckend vertreten. Dabei stellt die globale Vernetzung mit ihren Synergiepotenzialen einen der ausschlaggebenden Faktoren für einen langfristigen Erfolg des integrierten Technologiekonzerns auf dem Weltmarkt dar.

2.1 Die Relevanz von Innovation für den Konzern

Ein zentraler Bestandteil des Konzerns ist das erfolgreiche Management von Innovationen. Die Kernfrage dabei ist, wie die Innovationskraft eines Unternehmens gestärkt werden kann, so dass die Innovationen den Wert des Konzerns steigern.

Welchen Stellenwert Innovation in einem Konzern einnimmt, spiegelt sich in dem Anteil der getätigten Investitionen für Forschung und Entwicklung (F&E) wider. Die Fokussierung auf Forschung und Entwicklung ist damit eine der wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen und somit allgemein ein Kernelement für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Im Geschäftsjahr 2009 investierte Siemens insgesamt 3,9 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung. „Bei Siemens entstehen die Innovationen durch mehr als 30.000 Forscher und Entwickler an über 150 Standorten in mehr als 30 Ländern der Welt, die an neuen Energie-, Industrie- und Gesundheitslösungen arbeiten - sowie durch die mehr als 1.000 For-

schungskooperationen, die Siemens weltweit pro Jahr neu eingeht. Weiters darf die Siemens AG mehr als 56.000 Patente ihr Eigen nennen, was ihr im Europavergleich den 3. Platz einbringt.“ (Siemens AG, 2009). „Wir zielen darauf ab“, so Hermann Requardt, Chief Technology Officer bei Siemens, „unser Unternehmen in allen Geschäftsfeldern zum Trendsetter zu machen und uns durch konsequente Weiterentwicklung der Patent- und Technologieposition einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Die Beherrschung der Komplexität ist ein Schlüssel für mehr Effizienz von Forschung und Entwicklung.“

„Wir haben uns das Ziel gesetzt, mit innovativen Technologien mehr als doppelt so schnell zu wachsen wie das weltweite Bruttoinlandsprodukt und dabei hohe Ergebnisbeiträge zu erzielen“, erklärt Siemens-Chef Peter Löscher (Siemens AG, 2008). „Zuerst wird in das Generieren von neuem Wissen investiert, um dann in einem weiteren Schritt das neu entstandene Wissen in neues Kapital in Form von marktfähigen Innovationen zu verwandeln.“ So werden Innovationen im Hause Siemens betrachtet und wertgeschätzt.

Diese entstehen auf allen Kontinenten der Erde – denn die Globalisierung und der fortschreitende Ausgleich im Kräfteverhältnis zwischen Ost und West machten in den letzten 30 Jahren auch vor den Toren der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten innerhalb des Konzerns nicht Halt. Eine zunehmende globale Vernetzung der F&E-Aktivitäten wird aus Kosten-, Wertschöpfungs-, Kompetenzentwicklungs- und Markterschließungsgründen aktiv gefördert (Anzengruber, 2009: 1). Durch die globale Verteilung von F&E wird den zunehmenden Markterfordernissen, unterschiedlichen Technologie- und Methodenbedürfnissen der verschiedenen Märkte sowie den Anforderungen nach regionalen Wertschöpfung und Know-how-Transfer insbesondere in aufstrebenden Schwellenländern Rechnung getragen.

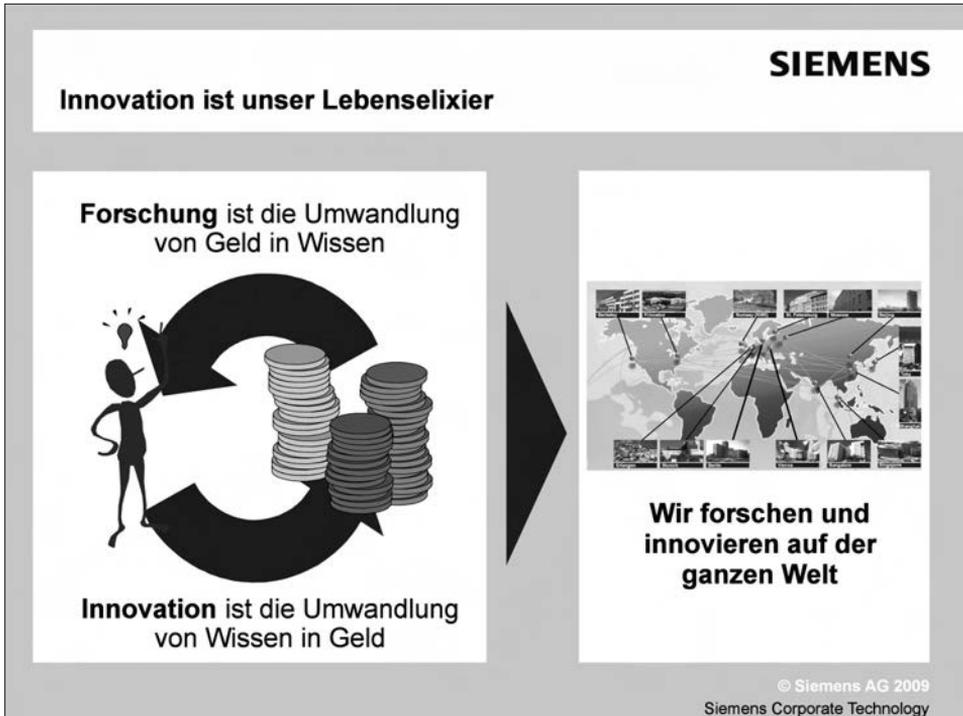


Abbildung 1: Innovationen als Lebenselixier von Siemens.

2.2 Corporate Technology als Innovationsträger innerhalb der Siemens AG

Innerhalb der F&E von Siemens nimmt die Zentralabteilung Corporate Technology eine besondere Stellung ein. Sie ist die Wissensschmiede von Siemens und federführend bei der Generierung der Innovationen für alle im Konzern technologisch relevanten Kompetenzfelder, welche von Informations- und Kommunikationstechnologien über neue Materialien bis hin zu Produktionsmethoden und innovativen Dienstleistungen reichen. Dazu streut sie als Technologiedienstleister das Wissen im Konzern und generiert mit dem Feedback wiederum neue Lösungen, welche in einem Kreislauf von den Sektoren auf den Markt gebracht werden.

Um dabei möglichst viele Synergien nützen zu können, sind die Expertenteams nicht nach den drei Siemens-Sektoren Energy, Industry und Healthcare aufgestellt, sondern orientieren sich an Technologiefeldern und Methoden. Das Erfolgsrezept dabei ist das weltumspannende Netzwerk an Kompetenzen und Top-Experten innerhalb und außerhalb des Konzerns. Neben einem stets erforderlichen Anteil reiner Forschungstätigkeit zur Vermehrung der theoretischen Wissens- und Technologiebasis arbeitet CT schwerpunktmässig in der anwenderorientierten Forschung und Entwicklung am Markt durchsetzbarer Innovationen. In der zentralen Forschung und Entwicklung können Forscher

selbst miterleben und mitgestalten, wie aus einer Idee Produkte oder Lösungen werden, die weltweit zum Einsatz kommen. Aus diesem Selbstverständnis und Anforderungsprofil erklären sich auch die primären Anliegen der CT: den ganzen Konzern mit neuen Technologien und Innovationen zu beliefern, ein starker Innovationspartner für die geschäftstreibenden Einheiten zu sein und für die technologische Zukunftssicherung des Konzerns zu sorgen, d.h. auf strategisch wichtigen Feldern die technologische Zukunftssicherung und patentrechtliche Absicherung des Geschäfts zu schaffen, um langfristig eine Trendsetterposition, die sowohl die Wettbewerbsvorteile von heute als auch die von morgen vereint, zu gewährleisten (vgl. Siemens AG, 2008: 2ff).

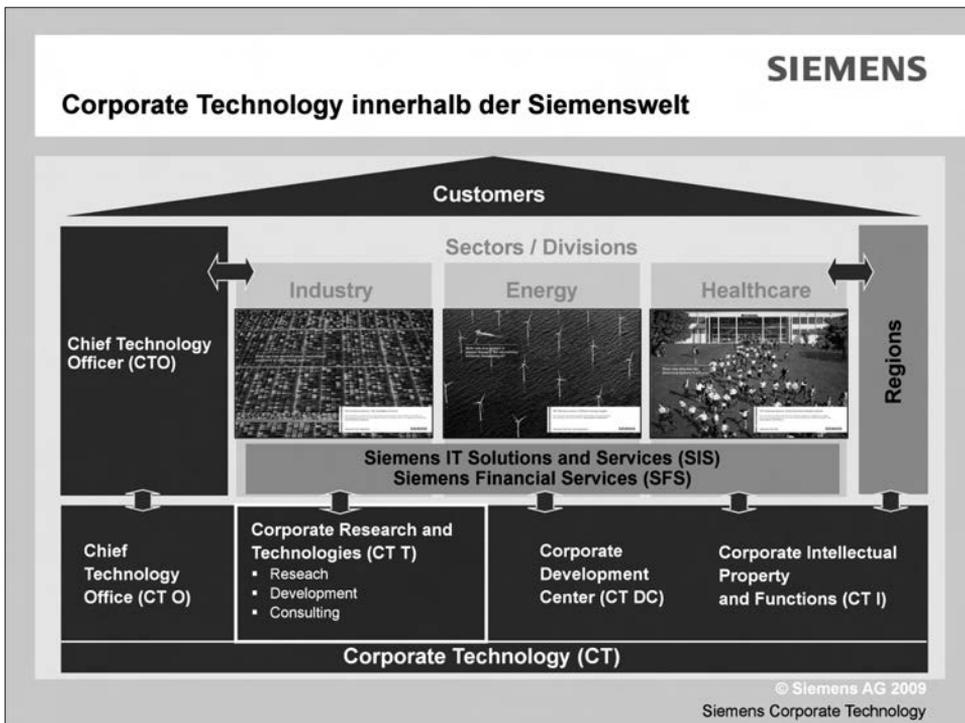


Abbildung 2: Siemens Corporate Technology innerhalb der Siemens AG.

Dabei sind für die Industrieforscher die Nähe zum Markt und die Kenntnis der Bedürfnisse ebenso unerlässlich wie die Nähe zu kooperierenden Universitäten und renommierten Forschungszentren. Erst durch das Zusammenwirken beider Elemente entstehen oftmals nachhaltige Innovationen, die sich in weiterer Folge in Wettbewerbsvorteilen widerspiegeln. Im Ausbalancieren dieser Kräfte und Sichtweisen liegt die große Stärke der Zentralen Forschung und Entwicklung.

Die Organisation der Zentralen Forschung und Entwicklung stellt sich mit ihren Forschungseinheiten in den USA, China, Indien, Russland, Japan und Singapur dabei konsequent international auf und kann bei ihrer mehr als dreißigjährigen

Geschichte auf eine Vielzahl an Erfahrungen im Umgang mit globaler Forschungsarbeit zurückgreifen. Mit der regionalen Verteilung begegnet sie der Komplexität zunehmender Herausforderungen in der Zusammenarbeit, welche in unterschiedlichen Zielvorstellungen, Handlungsspielräumen und Herangehensweisen der einzelnen Akteure aus unterschiedlichen Sektoren, Technologiefeldern und regionalen Märkten begründet sind (Anzengruber, 2009: 1).

Um dieses Spannungsfeld in der Zusammenarbeit für die Forschungszentren der Siemens AG auszubalancieren, hat die Siemens Corporate Technology in den letzten Jahren zusammen mit Eliteuniversitäten ein für den Konzern maßgeschneidertes, modulares F&E-Zusammenarbeitskonzept bestehend aus den fünf Elementen

- **Zusammenarbeitsstrategie**
- **Zusammenarbeitskoordination**
- **Zusammenarbeitskompetenz**
- **Zusammenarbeitsprozesse und**
- **Zusammenarbeitstechnologie**

entwickelt, das sie speziell für den Siemens-internen Beratungs- und Implementierungsbedarf für verteilte F&E-Zusammenarbeit einsetzt und somit ein grundlegendes Verständnis von globaler Zusammenarbeit im ganzen Konzern schafft.



Abbildung 3: Siemens modulares F&E-Beratungsangebot für die globale Zusammenarbeit.

Dieses Zusammenarbeitskonzept wird von einem weltweit erfahrenen Team von Forschern und Wissenschaftlern mit internen und externen Partnern ständig ausgebaut. Jedes Element greift eine der großen identifizierten Herausforderungen der F&E-Zusammenarbeit auf und ist nochmals in kleinere ineinander übergreifende modulare Bausteine unterteilt, die je nach Bedarf von einem globalen Team von erfahrenen Wissenschaftlern in der Tiefe analysiert werden.

Eines dieser Kernelemente ist die Gestaltung eines globalen Kompetenzmanagements, worauf sich der folgende Abschnitt bezieht.

3 Kernfragen zum innovationsorientierten globalen Kompetenzmanagement

Um die richtige Balance zwischen heutigen und in der Zukunft strategisch wichtigen Kompetenzen einer Organisation zu definieren und zu gestalten, hat Siemens Corporate Technology im Laufe der letzten Jahre drei verschiedene Ansätze zum globalen & innovationsorientierten Kompetenzmanagement entwickelt, die von CT als Beratungsangebote an die Sektoren zur Verfügung gestellt werden. Um diese Angebote stetig im Sinne des Unternehmens weiterzuentwickeln, richtet Siemens Corporate Technology zusätzlich einmal im Jahr einen Best Practice Event aus, bei dem sie die operativen Einheiten zum aktiven Austausch, gegenseitigen Lernen und zum konstruktiven Diskutieren einlädt. Ziel dieser Interaktion ist es, ein besseres Verständnis bei allen Beteiligten sowie zielgerichtet gemeinsam Lösungen zu erwirken.

Die drei von Siemens entwickelten Ansätze lauten:

- Strategisches Kompetenzmanagement
- People and Competency Assessment
- Integration von Kompetenzmanagement

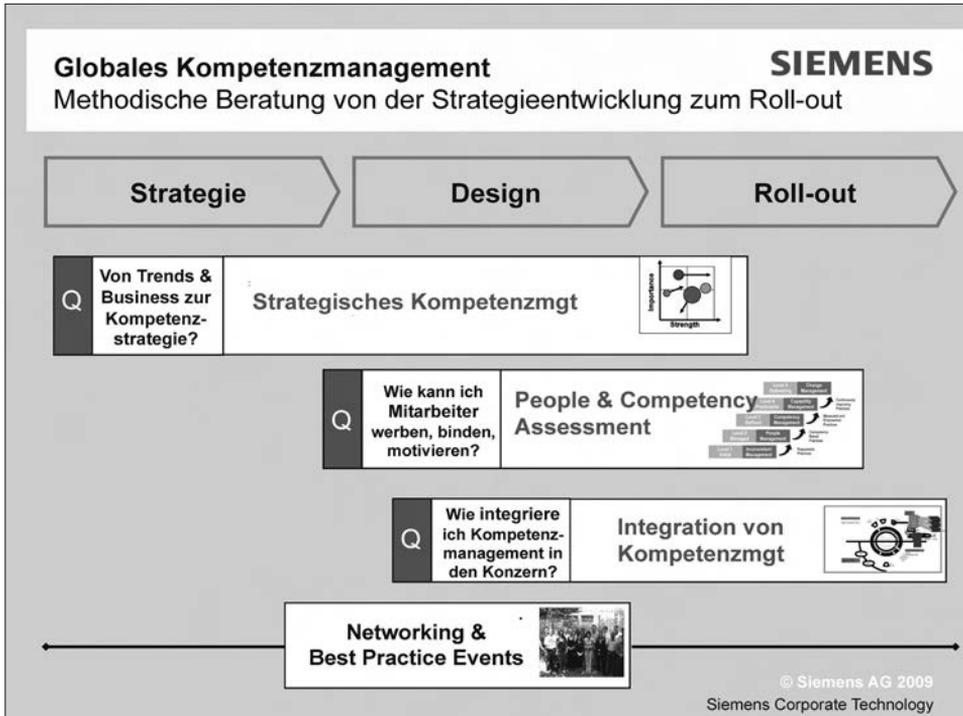


Abbildung 4: Globales Kompetenzmanagement bei Siemens Corporate Technology.

Der Beratungsansatz gliedert sich in die drei Phasen: Strategie, Design und Roll out. Hinter jedem Schritt steht eine andere Zielsetzung. Während das strategische Kompetenzmanagement seinen Fokus auf die Verzahnung der operativen Ebene legt (vgl. North und Reinhardt, 2005), beantwortet das People and Competency Assessment in Organisationen die Frage, wie Mitarbeiter geworben, gebunden und motiviert werden können und gibt einen Einblick in die Themengebiete Mitarbeiterführung und Personalorganisationsverbesserung.

Der Beratungsansatz der Kompetenzmanagementintegration verfolgt das Ziel, den oftmals losen Kompetenzmanagementprozess an gelebte Prozesse im Unternehmen anzukoppeln. Allen drei Varianten ist gemein, dass sie ohne den Bezug zur Strategie und zur Innovation nur ein unvollständiges Bild zulassen würden. Ihre wichtigsten Charakteristika werden im folgenden Abschnitt beleuchtet:

4 Innovationsorientierte Kompetenzmanagementansätze von Siemens Corporate Technology

Horton, Hondeghem und Farnham (2002: 4) bezeichnen Kompetenz als „skills, knowledge, experience, attributes and behavior that an individual needs to perform a job effectively“. In Anlehnung an diese Definition hat Siemens einen eigenen Kompetenzbegriff entwickelt. Dieser Begriff ist in Form eines Modells in der gesamten Siemensorganisation eingeführt und besteht aus den drei Grundsäulen „Wissen“, „Erfahrung“ und „Fähigkeiten“. So werden in der gesamten Siemens AG unter Kompetenzen nicht nur technische, professionelle und methodische Kompetenzen, sondern auch Führung sowie soziale und zwischenmenschliche Fähigkeiten verstanden (vgl. Siemens AG, Corporate Personnel World, 2006: 2). Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis des Begriffs Kompetenz bei Mitarbeitern, Managern und Personalabteilung im gesamten Konzern erwirkt. „Nur mit hervorragenden und motivierten Mitarbeitern können die Erwartungen der Kunden erfüllt werden“ (vgl. Siemens AG, 2009). Deshalb setzt Siemens konsequent auf People Excellence, eine Unternehmenskultur, in der jeder Einzelne Höchstleistungen anstrebt, seine Ziele genau kennt und die es jedem ermöglicht, sein Potenzial bestmöglich einzubringen.

Das Siemens Kompetenzmodell, welches in Abbildung 5 dargestellt ist, unterscheidet auf der ersten Gliederungsebene zwischen „Wissen“, „Erfahrungen“ und „Fähigkeiten“. Dieses Gliederungsprinzip stellt sicher, dass in den durch technische Innovationen erfolgreichen Unternehmen die wissensbasierten Erfolgsvoraussetzungen gegenüber einer allein auf Verhalten ausgerichteten Personalbetrachtung gleich gewichtet sind. Dabei berücksichtigen die erfahrungsorientierten Komponenten die hohe Komplexität der Anforderungen wie auch die Nachhaltigkeit der Geschäftssituation. In der Komponente „Fähigkeiten“ sind 18 Verhaltensdimensionen voneinander abgegrenzt. Diese lassen sich wiederum in 4 komplexe Führungsfähigkeiten unterteilen. Für jede der 18 Fähigkeiten ist eine Definition und eine Reihe von zugeordneten Verhaltensausprägungen entwickelt worden.

Im Weiteren ist das Siemens Kompetenzmodell das Ergebnis einer systematischen Anforderungsanalyse. Im Unterschied zur traditionellen Beschreibung bestehender Anforderungen enthält das Kompetenzmodell auch Beschreibungen zukünftiger Anforderungen. Es bezieht sich auf die Unternehmensstrategie und gewährleistet einen einheitlichen Bezugsrahmen, etwa zur Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von Mitarbeitern. In der Anwendung gilt es, die Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass die Mitarbeiter zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen können.

Das Ziel, Führungskräften und Mitarbeitern klare Orientierungsmöglichkeiten bei der Beschreibung von Anforderungen und Kompetenzen anzubieten, war vorrangig gegenüber der Entwicklung eines Expertensystems. Damit definiert Siemens die

Schlüsselfähigkeiten, die im Konzern allgemein benötigt werden. Für die spezifischen Anforderungen global verteilter F&E ist daher eine Untermenge – speziell für diese Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten – zu definieren, die sich je nach Spezialgebiet unterscheiden können. Bewusst wurde das Alltagsverständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter von einzelnen Fähigkeiten in die Beschreibung der Verhaltensbeispiele bzw. -ausprägungen integriert, um so die Akzeptanz des Gesamtsystems zu steigern. Im Sinne dieser eher pragmatischen Orientierung an der Zielgruppe wurde auf eine empirisch fundierte Skalierung von Ausprägungsgraden der einzelnen Komponenten verzichtet. Dies wird nach individuellem Bedarf und Anforderungen in eignungsdiagnostischen Verfahren oder Kompetenzprojekten je nach Fokus der einzelnen Unternehmensbereiche vorgenommen.

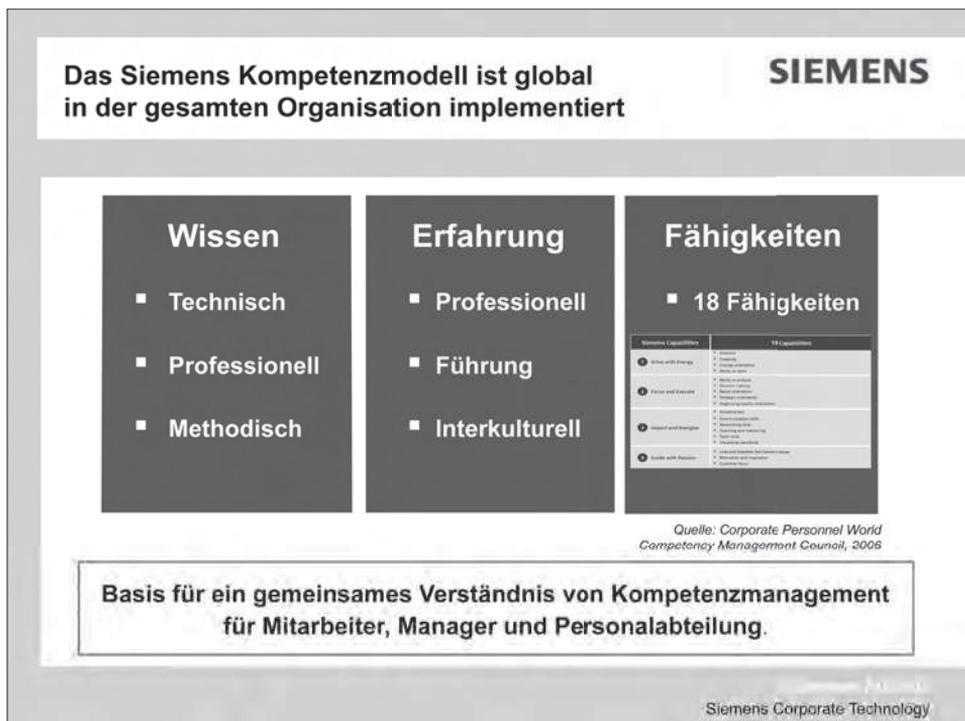


Abbildung 5: Siemens Kompetenzmodell.

Im Folgenden werden nun die drei praxiserprobten Ansätze zum Kompetenzmanagement vorgestellt.

4.1 Strategisches Kompetenzmanagement

Das strategische Kompetenzmanagement dient dazu, eine Verknüpfung zwischen Innovationsstrategie und aktuellen Kompetenzen und Kompetenzlücken zu schaffen. Es drückt aus, dass Kompetenzmanagement nicht losgelöst vom Markt, den Kunden und dem Geschäft betrieben werden kann.

Auf diese Weise soll eine einheitliche Vorgehensweise auf der organisatorischen sowie der individuellen Mitarbeiterenebene entstehen. (vgl. Schenk et al. 2005: 38f)

Fünf Schritte (vgl. Anzengruber und Bernard 2009: 5f) sind dafür notwendig (siehe auch Abbildung 6):

- Strategy and Vision

Ausgangspunkte für die Gestaltung des strategischen Kompetenzmanagements bilden Langzeittrends und die Innovationsroadmaps der Einheit, in der das Kompetenzmanagement eingesetzt werden soll. In dieser Phase werden aus der Strategie und Vision des Geschäfts die aktuellen und zukünftig wichtigen Kompetenzen abgeleitet und ein gemeinsames Verständnis aller Parteien zum Thema Kompetenzmanagement erarbeitet.

- Competency Map

Es wird eine Matrix mit allen Kompetenzen erstellt, die mit Definitionen hinterlegt werden, sowie eine einheitliche Nomenklatur für Kompetenzeinschätzungen (Einteilung in Basic, Advanced, Expert) definiert. Diese Ist-Kompetenzen werden an allen Standorten hinweg erhoben und eine global geltene Matrix, die jedoch standortspezifische Unterschiede zulässt, erstellt.

- Competency Targets

In dieser Phase werden in einem Zusammenspiel zwischen Management und Experten zuerst pro Standort und zu Konsolidierungszwecken standortübergreifend die Sollwerte der Kompetenzen ermittelt – zusätzlich wird eine Vision in Bezug auf Kompetenzmanagement erarbeitet.

- Competency Gaps

In allen Organisationsteilen werden quantitative Kompetenzerhebungen durch Selbsteinschätzung der Mitarbeiter oder durch Fremdeinschätzung der Führungskräfte durchgeführt. Die quantitativen Gaps zwischen Ist- und Sollkompetenzen werden jeweils pro Standort und danach für die gesamte Organisation ausgewertet. Zusätzlich werden neben den quantitativen Kompetenzerhebungen auch qualitative Interviews durchgeführt, um die quantitative Auswertung zu beleuchten und richtig interpretieren zu können, sowie um Einschätzungen über Nutzen, Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotenziale zu erhalten, aber auch, um die quantitativen Daten zu beleuchten und Kompetenzlücken aufzuzeigen.

■ Competency Shaping

Des Weiteren bilden die qualitativen Interviews eine wichtige zusätzliche Informationsquelle für eine angemessene Kompetenzentwicklung der Standorte und der gesamten globalen Organisation. In Workshops werden mit den Verantwortlichen Massnahmen zur Kompetenzlückenminimierung (wie zum Beispiel: den Know how-Transfer, Ausbildungen, Umschulungen und Rekrutierung) definiert und die Ergebnisse dem Management präsentiert und in die strategische Jahresplanung übergeführt.

Viele Projekte haben gezeigt, dass sowohl für die Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse als auch für die generelle Akzeptanz und das Ansehen von Kompetenzmanagement im Konzern zwei Faktoren wesentlich sind: zum Einen die genaue Ableitung der Kompetenzen aus der Geschäfts- und Innovationsstrategie, zum Anderen die kontinuierliche Einbeziehung der global verteilten Manager und Experten in den gesamten Aufbau eines Kompetenzmanagements. Auf beide gilt es daher besonderen Wert zu legen.

Darüber hinaus gilt es, im interaktiven Dialog Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung zu definieren und so ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Erwartungshaltung, der gemeinsamen Ziele sowie der Ergebnisse und Verwendbarkeit zu erwirken. Zudem hat die Erfahrung gezeigt, dass eine klare Kommunikation und eine situationsgerechte Kompetenzmodellierung unter Berücksichtigung kultureller Faktoren von großer Wichtigkeit für den Erfolg sind (vgl. Zapf 2010).

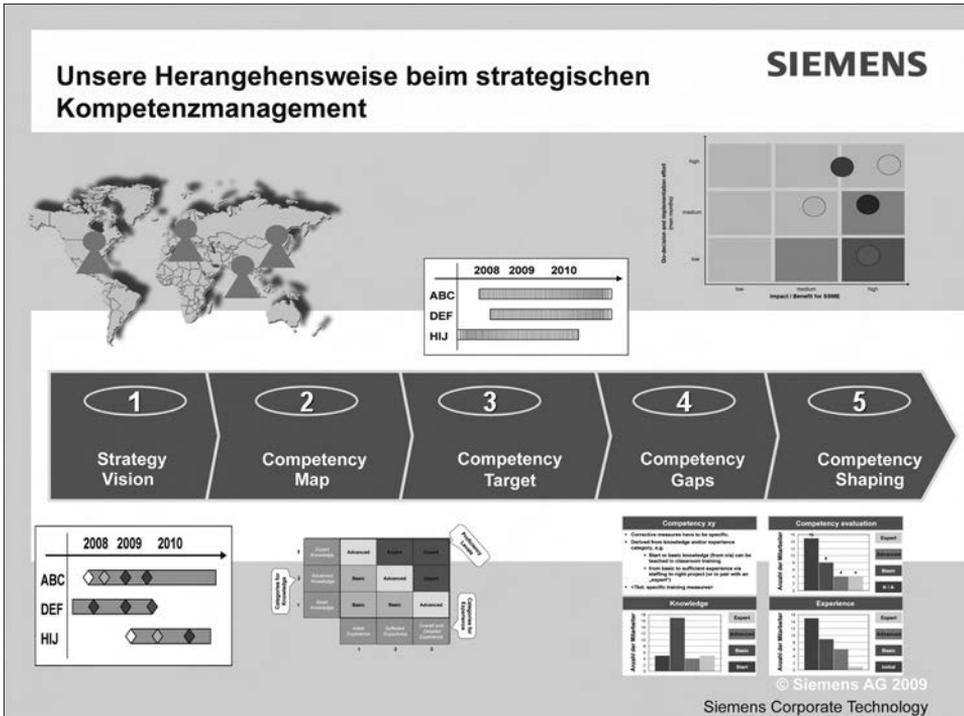


Abbildung 6: Strategisches Kompetenzmanagement bei Siemens Corporate Technology.

4.2 People and Competency Assessment

Das Siemens People and Competency Assessment basiert auf dem „People Capability Maturity Model“ – kurz People CMM® – der Carnegie Mellon University (Vgl. Abb. 7). Hierbei handelt es sich um ein Best Practice basiertes ganzheitliches Framework, das mittlerweile weltweit angewendet wird. Im globalen Wettbewerb um die besten Köpfe, dem „War for Talent“, hat sich dieses Modell bewährt. Zum Einen wird es als „roter Faden“ beim Aufbau neuer Organisationseinheiten genutzt, z.B. in Indien und China, zum Anderen ist es in der westlichen Welt etabliert, um die Integration von hochqualifizierten Mitarbeitern als bedeutendste Ressource des Unternehmens in die Geschäftsprozesse sicherzustellen und zu optimieren. Prominente Anwender sind z.B. Unternehmen wie Nokia, Boeing, Honeywell oder Accenture (vgl. Curtis et al. 2002).

Dem People and Competency Assessment liegt wie dem People CMM® ein Reifegradmodell zugrunde. Darin sind die vier wichtigsten Kernprozesse für Mitarbeiter- und Kompetenzmanagement wie folgt definiert:

- I Teambildung und Kultur
- II Kompetenzmanagement
- III Leistungsmanagement und Motivation und
- IV Organisationsentwicklung.

Die darin abgebildeten inhaltlichen Vorgehensweisen werden entlang von fünf Reifegradstufen kontinuierlich entwickelt. Das zugrunde liegende Modell ist vergleichbar mit einem Haus, das gleichmäßig auf einem soliden Fundament von unten nach oben aufgebaut werden muss. Beispielsweise ist eine „offene Kommunikation und Koordination“ im Level 2 („Managed“) verankert und bedeutet, dass jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Informationen hat, die er braucht. Zusätzlich ist eine solide Ressourcenplanung etabliert, die gleichzeitig auch eine Voraussetzung für „empowered workgroups“ (also effiziente, zielgesteuerte, eigenverantwortlich agierende Teams oder Projektorganisationen auf dem Level 4, genannt „Predictable“) darstellt (vgl. Curtis et al. 2002).

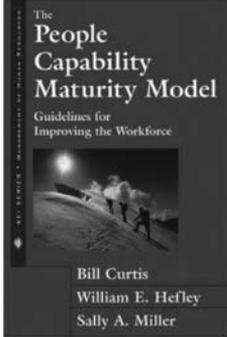
Die siemensspezifische Assessment Methode hat sich – wie bereits in den Entwicklungsorganisationen (auf Basis CMMI®) oder in den Projektorganisationen im Rahmen der Projektmanagement@Siemens-Initiative – auch beim People and Competency Assessment bewährt: Alle Rollen, vom Berufseinsteiger über den Experten bis hin zum Manager und den Personalreferenten, werden aktiv in die Analysen und die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen mit einbezogen. Dies gewährleistet eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen, um attraktiv für die Besten zu sein, die Leistungsträger zu motivieren und die Fluktuation zu reduzieren. People and Competency Assessments wurden bereits erfolgreich in den verschiedenen Siemens Sektoren und auf mehreren Kontinenten angewendet.

Unser People and Competency Assessment liefert kontinuierliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten

SIEMENS

People and Competency Assessment

- Ermöglicht der Organisation, die Besten anzuwerben, High-Performer zu halten und die Fluktuationsrate zu reduzieren
- Garantiert kontinuierliche Verbesserung durch Definition von Maßnahmen und Feedback
- Stärkt die Innovationskultur



Maturity Levels
5 Optimizing
4 Predictable
3 Defined
2 Managed
1 Initial

Quelle: People Capability Maturity Model, SEI Carnegie Mellon University

© Siemens AG 2009
Siemens Corporate Technology

Abbildung 7: People and Competency Assessment.

4.3 Integration von Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement ist kein losgelöster, separater Prozess. Es geht um mehr als nur um „Soft Skills“ oder persönliche Fähigkeiten. Vielmehr besteht die zentrale Aufgabe darin, die Brücke von der Geschäftsstrategie einer unternehmerischen Einheit zur persönlichen Kompetenzentwicklung eines jeden einzelnen Mitarbeiters zu schlagen. Kompetenzmanagement muss also einerseits in die Kernprozesse des Unternehmens integriert werden, andererseits gilt es, transparente Zielsysteme und einen kontinuierlichen Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu etablieren. Das Schema in Abbildung 8 zeigt die wichtigsten Instrumente dazu: Ein proaktives Kompetenzmanagement sorgt für die Ableitung der Kompetenzen von den Geschäftszielen (Schritt 1). Die Jobprofile sind siemensweit für die Aufgabenbeschreibung und Definition der Kompetenzen („Wissen“, „Erfahrung“, „Fähigkeiten“) etabliert. Letztlich kommt es darauf an, das Kompetenzmanagement als strategisches und die Jobprofile als individualisierendes Instrument in die wichtigsten Geschäftsprozesse (z.B. in den Strategieprozess, in den jährlichen Planungsprozess und in die Personalprozesse) zu integrieren.



Abbildung 8: Integration von Kompetenzmanagement.

5 Quintessenz und Fazit

Wenn Kompetenzmanagement die Brücke zwischen Geschäftsorientierung einerseits und persönlicher Weiterentwicklung der Mitarbeiter andererseits schließt, dann ist es selbst ein Kernprozess und verdient höchstes Augenmerk. Qualifizierte, motivierte und gut organisierte Mitarbeiter werden in Zeiten der Wissensgesellschaft mehr und mehr zu dem entscheidenden Wertfaktor im Unternehmen. Dies gilt im globalen Wettbewerb umso mehr. Zwar mag die konkrete Motivation für Manager, das eigene Kompetenzmanagement proaktiv zu verbessern unterschiedlich sein: Während es in China und Indien dazu dient, in Kombination mit finanziellen Anreizen die Fluktuationsrate zu senken und die besten Köpfe länger an sich zu binden, dient es in westlichen Ländern derzeit eher der Stärkung der Motivation und besserer Einbindung der Experten zur Stärkung der Innovationskraft.

Bei allen Unterschieden ist jedoch eines klar: Kein nachhaltiger Geschäftserfolg ohne exzellente Mitarbeiter und ohne Kompetenzmanagement – von der Strategieentwicklung über eine transparente Erfolgskontrolle bis hin zur globalen Implementierung.

SIEMENS

Erkenntnisse zum Kompetenzmanagement

- 1. Strategie & Innovation an 1. Stelle**
- 2. Kompetenzmanagement setzt exzellente Mitarbeiterführung voraus**
- 3. Nur ein Kompetenzmodell**
- 4. Kompetenzauswertungen so objektiv wie möglich**
- 5. Globales Denken und Handeln**



© Siemens AG 2009
Siemens Corporate Technology

Abbildung 9: Erkenntnisse aus der Praxis bei Siemens Corporate Technology.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationen als Lebenselixier von Siemens	119
Abbildung 2: Siemens Corporate Technology innerhalb der Siemens AG	120
Abbildung 3: Siemens modulares F&E-Beratungsangebot für die globale Zusammenarbeit	121
Abbildung 4: Globales Kompetenzmanagement bei Siemens Corporate Technology	123
Abbildung 5: Siemens Kompetenzmodell	125
Abbildung 6: Strategisches Kompetenzmanagement bei Siemens Corporate Technology	128
Abbildung 7: People and Competency Assessment	130
Abbildung 8: Integration von Kompetenzmanagement	131
Abbildung 9: Erkenntnisse aus der Praxis bei Siemens Corporate Technology	132

Literaturverzeichnis

Anzengruber, J. (2009): Koordinationsmechanismen zur Zusammenarbeit geographisch verteilter F&E-Hub-Organisationen – Eine empirische Fallstudienuntersuchung, Dissertation, WU Wien.

Anzengruber, J. and Bernard, E. (2009): Designing a global competency management Framework, ISPIM 2009, Second Innovation Symposium, New York.

Boyatzis, R. E. (1982): The Competent Manager: A model for Effective Performance. New York, Wiley.

Buck, H. (2006): Kaum Kompetenz bei Kompetenzerfassung, PERSONALmagazin.

Bühner, R. (2004): Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor, Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. Verlag München, Hanser.

Curtis, B. Hefley and W.E. Miller, S.A (2002): The People Capability Maturity Model. The SEI Series in Software Engineering, Carnegie Mellon Software Engineering Institute, Arlington, U.S..

Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006): "Competency based management: a review of systems and approaches." *Information Management & Computer Security*, vol. 14, no. 1, 2006, pp. 51ff..

Faix, W.G. und Auer, M. (Hrsg.) (2009): *Talent.Kompetenz.Management*, Band 1, Steinbeis Edition, Stuttgart.

Fletscher, S., (1992): *8 Competence based Assessment Techniques*, London, Kogan Page.

Grote S., Kauffeld S., Freiling E. (Hrsg.) (2006): *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart, Schäffer- Poeschel Verlag.

Horton S., Hondegheem, A. und Farnham, D. (2002): *The Competency Movement, Competency Management in the Public Sector*; IOS Press.

House, R. J., Hanges P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V., (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc..

Lawler, E. E. (1994): From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 1, 1994, pp. 3-15.

Mertins, K. und Döring-Katerkamp, U. (2004): *Kompetenzmanagement. Der Faktor Mensch entscheidet*. Fraunhofer IPK Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. IQW Institut für angewandtes Wissen e.V., iaw- Köln.

North, K. und Reinhardt, K. (2005): *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Gabler Verlag.

Jochmann, W. and Gechter, S., (2006): *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin, Springer.

Probst, G.J.B., Deussen, A., Eppler, M.J. und Raub, S.P. (2000): „Kompetenzmanagement – Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln“, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Reinhardt, K. (2007): *Kompetenzen steuern - Modell des integrativen Kompetenzmanagements*. Otto-von-Guericke - Universität Magdeburg. In: *ERP Management* 3, 2007.

Schenk, M., Schnauffer, H.-G. und Staiger, M. (2005): *Integriertes Kompetenzmanagement: Modell und Vorgehen*; in: *Personalmanager*. Nr.2, S.38-39.

von Rosenstiel L., Pieler D. und Glas P., (Hrsg.) (2004): *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zapf, R. (2010): Internationales Kompetenzmanagement am Beispiel der Siemens AG für Deutschland und China, Diplomarbeit Universität Passau, Philosophische Fakultät.

Interne Quellen:

Hanisch, D. A. (2007): HR-Strategy Handbuch. Entwicklung der Personalstrategie eines Geschäftsbereichs und Entwicklung der Strategie der Personalorganisation. Konzernstandard und Leitfaden, Siemens AG, Corporate Personnel World, München.

Siemens AG (2009): Unsere Mitarbeiter. <<http://w1.siemens.com/jobs/de/aufgabenblick/mitarbeiter/leistungsmanagement.htm>>

Siemens AG, Corporate Technology (2009): Aufgaben und Ziele. <<http://intranet.ct.siemens.de/de/about/index.html?print>>

Siemens AG, Corporate Technology (2008): Corporate Technology – Netzwerk der Kompetenzen – Partner für Innovation. <www.ct.siemens.com>

Siemens Welt (2007): News. <https://gip1.eps.siemens.com/news/pool/de/welt/2007_02/sw200702_de.pdf>

Siemens AG (2006): Corporate Personnel World: Competency Model 2006, München.



Torsten Bittlingmaier

Strategisches Talent- und Successionmanagement



Inhalt

1. Unternehmen	139
2. Definition	139
3. Vom Umgang mit Talent	140
4. Talent- / Successionmanagement bei der Deutschen Telekom	141

1 Unternehmen

Die Deutsche Telekom hat sich auf den Weg gemacht, Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu werden. Der Schlüssel zur Erreichung dieses Zieles liegt im Service: Der Anspruch „Best angesehenes Serviceunternehmen“ zu werden ist klar formuliert und wird konsequent verfolgt. Der Wandel, der mit dieser strategischen Neuausrichtung einhergeht, ist für das Unternehmen mit seinen mittlerweile 250.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von enormer Tragweite. Kein Wunder, dass das Thema Talent Management - die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten an das Unternehmen - aktuell stark an Bedeutung gewinnt und bei der strategischen Ausrichtung des Personalbereiches der Deutschen Telekom AG einen großen Raum einnimmt.



Abbildung 1: Die Neue Telekom: Unsere Leitlinien definieren Grundsätze für Haltung & Verhalten.

2 Definition

Was ist nun eigentlich ein Talent?

Früher war das ganz einfach: Das Talent (griech. talanton für Waage, Gewicht) war ursprünglich eine babylonische Maßeinheit des Gewichts. Es entspricht der Wassermasse des Volumens einer Standard-Amphore, d. h. also eines Kubikfußes.

Talent war also damals – welch Vorteil im Vergleich zu heute – präzise messbar!

Begabung oder Talent ist in unserem heutigen Verständnis die besondere Leistungsvoraussetzung einer Person. Meist sind das eine oder mehrere überdurchschnittliche Fähigkeiten. Das Talent im betrieblichen Kontext ist somit eine Person, die das Potenzial für eine weiterführende Experten- oder Führungsaufgabe

in sich trägt. Potenzial kann in diesem Zusammenhang als das Versprechen einer zusätzlichen Leistung definiert werden.

Für die Deutsche Telekom bedeutet dies:

- Talente sind i. d. R. die Besten aus existierenden Auswahlprozessen für Experten-, Service-, oder Führungskarrieren.
- Talentförderung heißt konkret, Talente auf ihre nächste Rolle in bestimmten Zielfeldern vorzubereiten, die auf Basis von Jobfamilien festgelegt und mittels qualitativer/quantitativer Personalplanung abgebildet sind.
- Talent Management ist integrale Geschäfts- und Führungsaufgabe: „Leaders grow their own talents“.

3 Vom Umgang mit Talent

Gute und schlechte Beispiele begegnen uns überall; einerseits belegt Deutschland bei der Betrachtung der Ausgaben für Bildungseinrichtungen prozentual zum Bruttoinlandsprodukt einen der hinteren Plätze.

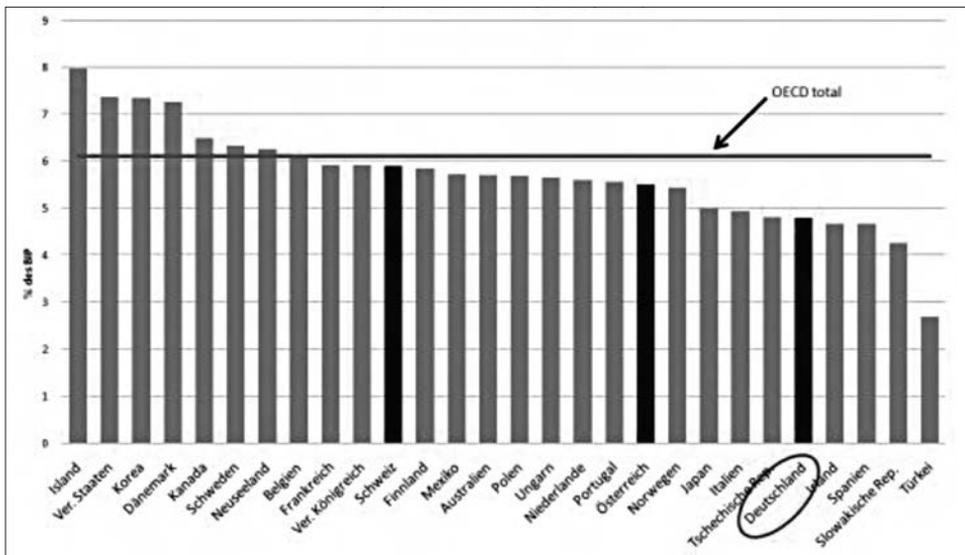


Abbildung 2: Bildung in Deutschland – wie gehen wir mit Talenten um? Private und öffentliche Ausgaben für Bildungseinrichtungen aller Bildungsbereiche (% des Bruttoinlandsprodukt, 2006).

1 Die gesamten öffentlichen und privaten Ausgaben für Bildung lagen in Deutschland 2006 nach internationaler Abgrenzung bei 4,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, mit in den letzten Jahren rückläufiger Tendenz. Unter den OECD-Ländern gaben 2006 nur die Türkei, die Slowakei, Spanien und Irland einen geringeren Anteil für Bildung aus. Bei den Spitzenreitern, USA, Korea und Dänemark, liegt der Anteil der Bildungsausgaben bei über sieben Prozent des Bruttoinlandsprodukts. (Quelle: OECD Berlin Centre – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung).

Andererseits gibt es hervorragende Beispiele für gut ausgeprägte Strukturen der frühzeitigen Talenterkennung und -förderung: insbesondere im Sport sind diese Prozesse hochgradig professionell angelegt, effizient und erfolgreich.



Abbildung 3: Positive Beispiele für erfolgreiches Talentmanagement finden wir z.B. im Sport. (Quelle: offizielle FC Bayern München Website – Fußballcamp 2008)

4 Talent- / Successionmanagement bei der Deutschen Telekom

Bleiben wir beim Sport: die Frage, ob der Spitzen- oder eher der Breitensport gefördert werden soll, beantworten wir für die Telekom mit einem eindeutigen „sowohl als auch“. Die Talentpipeline muss an ihrem Anfang gut gefüllt sein mit talentierten Studenten, Praktikanten und Berufseinsteigern. Durch entsprechende Bewährungs-, Förder- und Auswahlprozesse verengt sich die Pipeline je höher man kommt. Qualität in der Spitze ist jedoch ohne das intensive Bemühen um die Breite beim Einspeisen in die Talentpipeline nicht vorstellbar. Insofern ist es auch keine Frage von „gut“ oder „schlecht“ an welcher Stelle in der Talentpipeline man sich befindet. Es ist vielmehr eine Frage der spezifischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes und der Angebote zur Förderung, die man in der jeweiligen Phase unterbreiten muss, um schließlich eigene Talente bis ganz in die Spitze zu entwickeln.

Im Zentrum aller Personalprozesse, Personalführungsinstrumente und Personalentwicklungsmaßnahmen der Deutschen Telekom steht ein konzernweit einheitliches Kompetenzmodell. Es setzt sich aus 5 sogenannten Guiding Principles („Leitlinien“) und 6 weiteren Kompetenzfeldern zusammen.

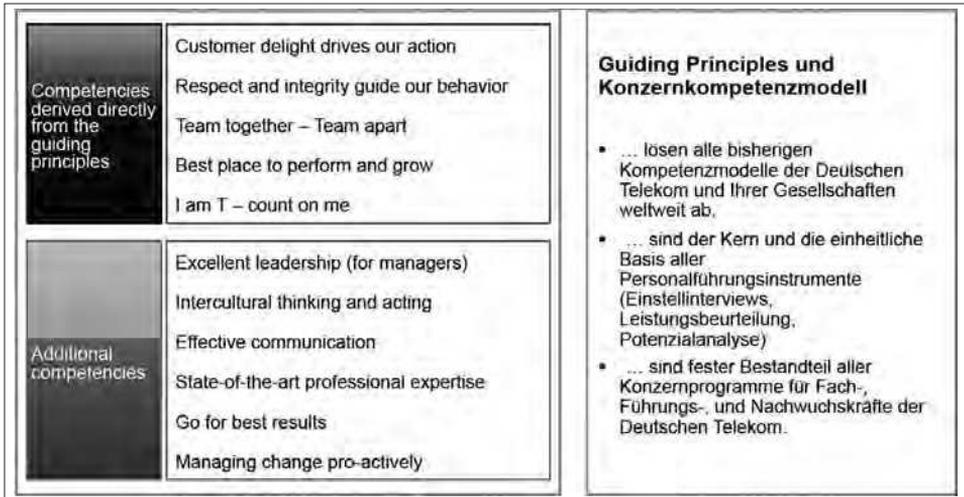


Abbildung 4: Guiding Principles in People Processes. The New Group Competency Model.

Das neue Kompetenzmodell löste im letzten Jahr alle bisher eingesetzten Modelle ab und erlaubt seither die Einführung standardisierter Prozesse und Instrumente für die Personalarbeit weltweit im Konzern Deutsche Telekom. So basieren seither beispielsweise Einstellinterviews, Leistungsbeurteilungen und Potenzialeinschätzungsverfahren auf den gleichen Basiskompetenzen – egal in welcher strategischen Geschäftseinheit und in welchem Land der Erde sie eingesetzt werden. HR leistet mit der Standardisierung der Führungsinstrumente einen wichtigen Beitrag zu Reduzierung der Komplexität.

Ebenfalls auf das Konzernkompetenzmodell abgestimmt wird der Prozess zur Leistungs- und Potenzialeinschätzung für Executives („Performance and Potential Review - PPR“) weltweit jährlich durchgeführt.

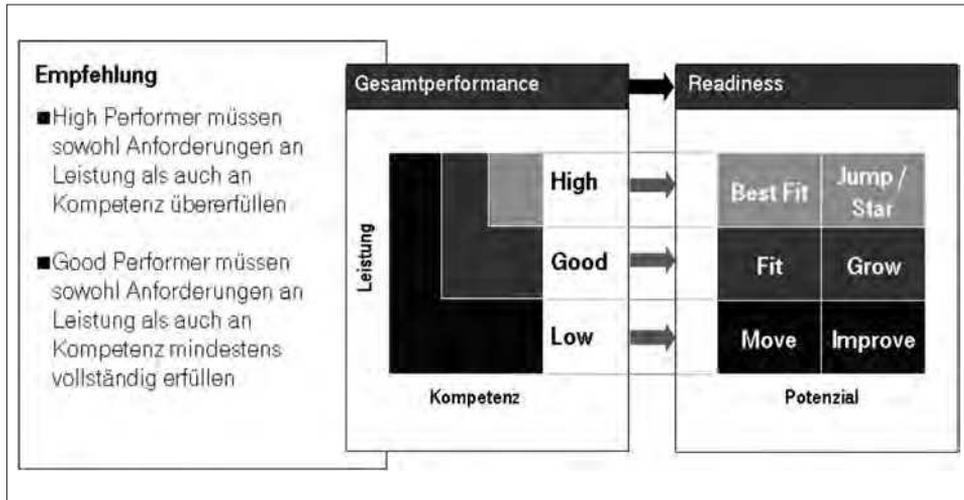


Abbildung 5: Bedeutung des Potential and Performance Review.

Dabei nimmt der bzw. die zuständige Vorgesetzte zunächst eine Einschätzung der Leistung des Mitarbeiters vor („Was wurde erreicht?“). Durch die Evaluierung der Kompetenz („Wie wurde es erreicht“) wird die Leistung in Relation zum kulturell erwünschten Verhalten gesetzt und ergibt die sogenannte Gesamtperformance.

Nach der Einschätzung des Potenzials zu einer weiterführenden Tätigkeit erfolgt eine Einordnung in ein Grid mit 6 Feldern (siehe Abbildung 5); für jedes Feld sind mehrere Handlungsoptionen und Qualifizierungsangebote vorgesehen.

Im Rahmen des Talent Management der Deutschen Telekom betrachten wir aus zentraler Sicht insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Einstufung „Jump“ oder „Grow“.

Die Größe des Unternehmens Deutsche Telekom mit seinen 250.000 Mitarbeitern erlaubt nicht nur eine präzise qualitative und quantitative Personalplanung – sie verlangt sie geradezu.

Mittels einer wie im Beispiel musterhaft dargestellten Analyse werden die relevanten Zielfelder ermittelt und Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend ausgerichtet.

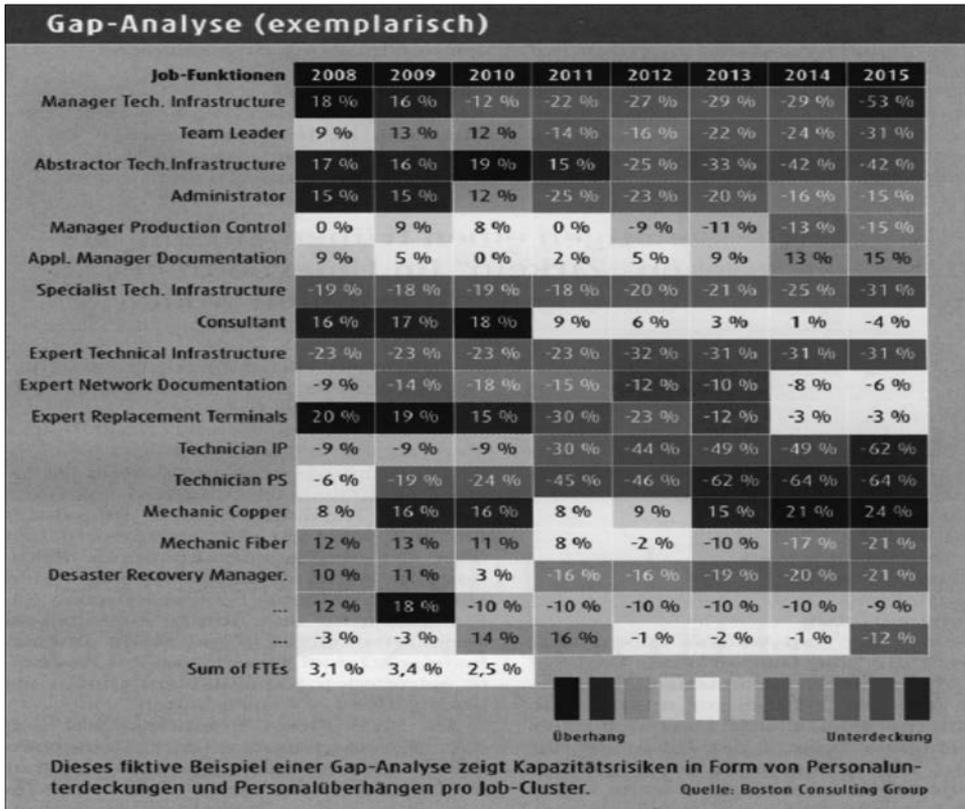


Abbildung 6: Gap-Analyse (exemplarisch).

Mit dem Wissen über relevante Zielfelder einerseits sowie Leistungs- und Potenzialeinschätzung andererseits lässt sich der Deutsche-Telekom-Talentpool füllen. Unter der Annahme eines entsprechenden Vorgehens für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom weltweit sollte der Talent Pool in etwa 4.500 Personen umfassen. Die Aufteilung des Pools erlaubt neben der Zuordnung der Nominierten zu ihrer Geschäftseinheit zusätzlich eine funktionale Einteilung (z.B. IT, Finance, Sales, HR, ...) sowie die Sicht auf den „Reifegrad“ der benannten Talente: Top Talents (auf dem Sprung in die Executive-Ebene), Professional Talents (mit mehreren Jahren Berufserfahrung) und Potential Talents (Berufseinsteiger, Azubis, Praktikanten, ...).

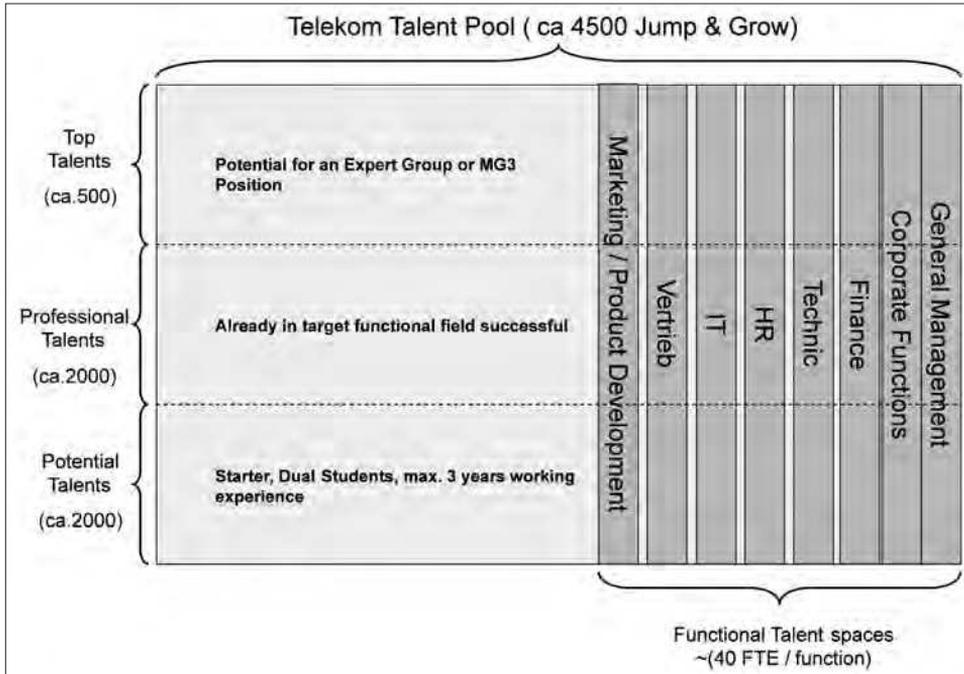


Abbildung 7: Ausgestaltung der Funktionalen Talent Spaces. Funktionaler Talent Space: Scope und Zielgruppe.

Die klare Strukturierung erlaubt trotz der Größe des Unternehmens die relativ präzise Identifizierung von Kandidatinnen und Kandidaten für weiterführende Funktionen (Succession Management) sowie das Anbieten spezifischer Entwicklungsmaßnahmen für Gruppen mit homogenen Entwicklungsbedarfen.

Mitarbeiter, die aus Sicht des Unternehmens in den nächsten 12 bis 24 Monaten eine weiterführende Funktion übernehmen sollten, werden in sogenannte Talent Spaces nominiert. Talent Spaces sind Plattform für Lernen, Feedback und offenen Dialog, bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Sichtbarkeit bei Entscheidungsträgern der höchsten Ebene sowie ein Netzwerk für (Geschäfts-) Beziehungen. Gleichzeitig sind sie ein Arteriensystem für Veränderungen im Unternehmen.



Abbildung 8: Telekom Talent Space – die Förderkreise für Talente.

Die Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Talent Spaces werden mit Priorität in den Prozess „Succession Management“ eingespeist. Dieser Prozess sieht nach erfolgter Leistungs- und Potenzialeinschätzung zunächst die Nachfolgediskussion innerhalb einer jeden Business Unit vor. Der darauf folgenden Schwachstellenanalyse schließt sich eine funktionale Nachfolgeplanung an, so dass – der Matrixorganisation folgend – alle relevanten Nachfolgeüberlegungen für Schlüsselpositionen des Unternehmens durchdacht und dokumentiert werden.

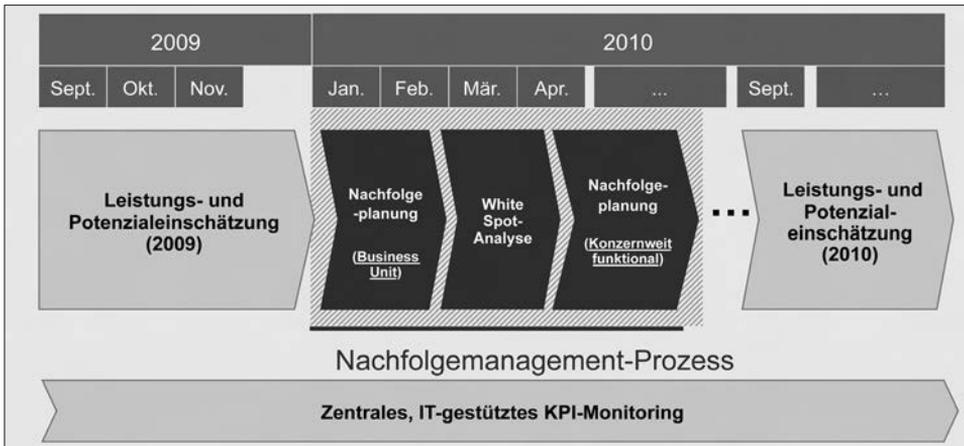


Abbildung 9: Prozess des Succession Managements. Sicht des Linienmanagement versus funktionaler Sicht.

Dabei verfolgen wir im Rahmen des Succession Management den Ansatz, Nachfolgeüberlegungen für Schlüsselpositionen des Konzerns „name to box“ anzustellen.

len, d.h. namentlich designierte und potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger zu definieren. Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten für weitere Funktionen werden in funktionale Succession Pools nominiert. Die Größe des Unternehmens verbunden mit der Vielzahl organisatorischer wie personeller Veränderungen lassen eine funktionspezifische Nachfolgeplanung außerhalb der definierten Schlüsselfunktionen nicht sinnvoll erscheinen. Gleichzeitig bieten die Succession Pools ein Mehr an Flexibilität und lassen aussagekräftige Analysen bzgl. struktureller Entwicklungen zu, z.B. Diversity.

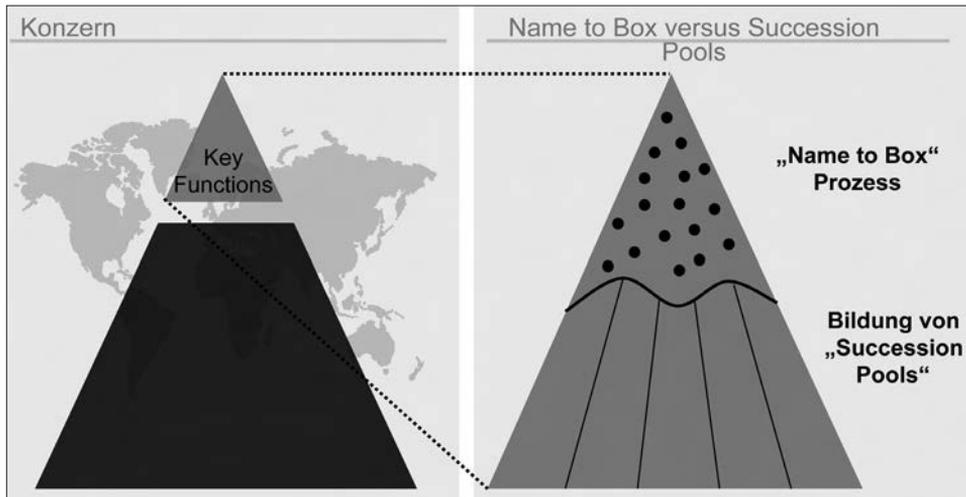


Abbildung 10: Schlüsselfunktionen. „Name to Box“-Ansatz für Schlüsselfunktionen.

Ein guter Prozess genügt nicht – um erfolgreich zu sein braucht es seine intelligente Anwendung. Das geschilderte Vorgehen ist für ein funktionierendes Talent Management unerlässlich – und verlangt gleichzeitig ein hohes Engagement der Führungskräfte. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass – neben der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter selbst – die zuständige Führungskraft der wichtigste Akteur in Sachen Personalentwicklung ist. Die Entwicklung geeigneter Nachwuchskräfte für Führungs- und Expertenfunktionen gleichermaßen verstehen wir im Konzern Deutsche Telekom als eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Wir streben nach einer Unternehmenskultur, in der Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern, um schließlich die Besten abzugeben. Um den Anreiz zur Mitarbeit für die Führungskräfte möglichst hoch zu halten, setzt die Deutsche Telekom für die Prozesse des Performance and Potential Reviews sowie Talent- und Successionmanagement ein gleichermaßen komfortables wie aussagefähiges IT Tool ein.

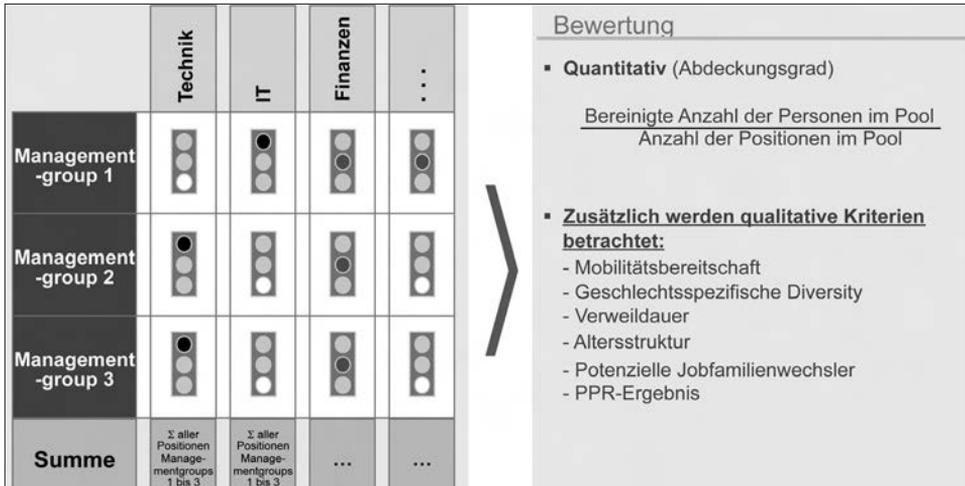


Abbildung 11: Ampellogik. Die Ampellogik ermöglicht die IT-gestützte Bewertung der Successionpools.

Intelligent definierte Kennzahlen verbunden mit einer Ampellogik lenken die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf die relevanten Sachverhalte und erlauben die gezielte Analyse.

Talent- und Successionmanagement als globale Prozesse geben dem HR-Management endlich wieder ein Thema an die Hand, über das Führungskräfte des Unternehmens gerne mit der HR-Abteilung sprechen; sie bieten ihr die Chance, vom Business tatsächlich als wertschöpfender Partner wahrgenommen zu werden.

Der dabei angestrebte Zustand lässt sich mit folgenden Satz treffend beschreiben:

Talent should be
able to leave
but happy to stay



Marc Drüner

Open Innovation und Web2.0 Strategien verändern das Innovationsmanagement in Unternehmen nachhaltig – intern wie extern



Open Innovation Ansätze in Verbindung mit aktuellen Web2.0-Technologien ermöglichen die Implementierung integrativer Open Innovation Strategien in Unternehmen. Treiber von Open Innovation Initiativen stehen im Spannungsfeld zu deren Risiken. Unternehmen müssen diese Herausforderung annehmen und offene Innovationsprozesse in ihrer Unternehmens-DNA langfristig verankern.

Innovationskraft ist das wichtigste Erfolgskriterium für Unternehmen im 21. Jahrhundert. Aktuelle Trends wie Open Innovation im Web2.0 Context sind darauf ausgerichtet Innovationsprozesse von Unternehmen zu öffnen, um durch Interaktion mit der Außenwelt das eigene Innovationspotenzial zu vergrößern. Verbraucher entwickeln oft eine ausgeprägte Expertise für die Produkte, die sie benutzen. Es ist erfolgskritisch, dass Unternehmen das Wissen der Kunden nutzen und diese zu aktiven Wertschöpfungspartnern machen.

Open Innovation Programme sind keineswegs jedoch nur auf die Integration externer Ressourcen begrenzt. Open Innovation Ansätze lassen sich auch intern, im Unternehmen, nutzen und synergetisch kombinieren. So ist es durch interne Open Innovation Initiativen möglich, die Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter verstärkt einzubinden, Leistungs-träger zu identifizieren, Innovationsblockaden abzubauen, die Effizienz der Kollaboration und des Wissensaustauschs im Unternehmen zu steigern und somit die Innovationskultur nachhaltig zu fördern. Open Innovation Initiativen sind für diverse Unternehmens-bereiche einsetzbar und nicht ausschließlich auf Engineering-Prozesse beschränkt.

Zu den wichtigsten Treibern des Open Innovation Trends gehören die Innovationskraft, das Innovationstempo, Generierung von externen Wissens und die technischen Möglichkeiten, welche das Web2.0 bietet

Das Innovationstempo erhöht sich durch kürzere Innovationszyklen und steigenden Wettbewerbsdruck. Innovative Produkte, Services und Kommunikation sind der Weg um Kunden in gesättigten Märkten zu begeistern. Märkte und Kundenbedürfnisse ändern sich ständig. Die schnelle Anpassung an sich ändernde Marktverhältnisse ist absolut erfolgskritisch.

Kunden entwickeln immer stärker eine ausgeprägte Expertise für die Produkte, die sie konsumieren und Marken, die sie begeistern. Auch externe Experten und Organisationen können Innovationsprozesse mit speziellem Expertenwissen unterstützen. Das Wissen von Konsumenten und externen Experten ist enorm, wird jedoch bisher nicht effizient von Unternehmen genutzt.

Das Web.2.0 bestimmt nicht nur das Kommunikationsverhalten im 21. Jahrhundert sondern bildet auch die technische Infrastruktur für den Open Innovation Trend. Social Networks und Communities erweitern die Partizipationsmöglichkeiten von Konsumenten. Unternehmen können Konsumenten zuhören und mit Ihnen auf Augenhöhe in Kontakt treten.

Die Risiken von Open Innovation Strategien liegen vor allem im Umgang mit Intellectual Capital und der in Unternehmen herrschenden Innovationskultur begründet

Die gezielte Ausrichtung und Steuerung aller unternehmensweiten Innovationsaktivitäten ist unerlässlich, damit relevante Konzepte entwickelt und diese auch identifiziert werden. Open Innovation Initiativen können traditionelle, interne Innovationsprozesse und –strukturen nicht ersetzen, sie dienen vielmehr dazu Strukturen weiter auszubauen und bisher nicht genützte Potenziale, sowohl interne, als auch externe, zu erschließen.

Herausforderung bei der Implementierung von Open Innovation Konzepten ist jedoch die Nicht-Akzeptanz im Unternehmen. Firmen, die kulturell an Intellectual Capital festhalten, statt den Fokus auf dessen optimiertes Management zu setzen, werden Open Innovation nicht effektiv für sich nutzen können.

Es ist wichtig den internen Kulturwandel von der Ablehnung eines „Not invented here“ zu einem „Proudly discovered here“ voranzutreiben und in die eigene Unternehmens-DNA zu überführen. Kultur muss dabei immer von oben vorgelebt werden und benötigt Zeit sich im Unternehmen auszubreiten.

Open Innovation Initiativen müssen für jedes Unternehmen abgestimmt und angepasst werden. Es gibt keine Standardlösung. Ein modularer Aufbau von speziellen Software-lösungen bietet maximale Flexibilität und Skalierbarkeit und garantiert so die individuelle Anpassung an die Unternehmensinfrastruktur und die definierte Zielsetzung. Durch interaktive und kollaborative Elemente ist es möglich, offen und transparent, externe Teilnehmer, in unternehmensinterne Innovationsprozesse einzubinden.

Zweistufiges Phasenmodell zur Umsetzung und Implementierung einer integrativen Open Innovation Strategie

Um die Komplexität bei der Implementierung so gering wie möglich zu halten, ist es sinnvoll, in einer ersten internen Phase, Mitarbeiter und Manager in den Business Units, zu integrieren und für Open Innovation Programme zu sensibilisieren. Erst in der zweiten Phase der Implementierung werden externe Teilnehmer, wie Kunden, Kreative, Partner, Lieferanten und Abnehmer durch adaptierte Softwaremodule in den bestehenden Innovationsprozess eingebunden.

Ein integrativer Ansatz einer Open Innovation Strategie vereint verschiedene Module für unterschiedliche Unternehmenszielsetzungen. Die einzelnen Module lassen sich in kurz- und langfristige Initiativen gliedern und unterstützen somit die Etablierung einer nachhaltigen Innovationsstruktur.

Das Modul *Open Idea Platform* wird dazu verwendet, Ideen durch Stakeholder beschreiben zu lassen. Die Beschreibungen werden durch die Möglichkeit zur Kommentierung und Bewertung ergänzt. Dadurch wird es möglich Ideen-Cluster zu identifizieren, um darauf basierend Innovation Groups aufzusetzen.

Hier hat Dell mit seiner Ideastorm-Plattform einen Markttrend, einen Standard gesetzt, der sich nun in vielen Unternehmen ausbreitet. Dieses „Dominant Design“ sollte als Vorbild für die eigenen Open Innovation Anstrengungen genutzt werden. Versuchen Sie niemals Ihren Kunden (Stakeholdern) etwas anderes beizubringen als das, was sie gerade woanders in einem anderen Kontext gelernt haben. Fragen Sie sich, warum derzeit so viele Plattformen aussehen wie Facebook.

Innovation Groups, werden als weiteres Modul, zu bestimmten Schwerpunktthemen mit ggf. strukturiertem Teilnehmerkreis (Externe, Interne, Fachkräfte) aufgesetzt. Sie dienen zur Weiterentwicklung von Ideen aus der Open Idea Plattform.

In *Focused Idea Sessions* werden gezielt (zeitlich begrenzte) Diskussionen und Idea Sessions zu bedeutenden Themen für das Unternehmen aufgesetzt. Es entstehen angeregte Diskussionen zwischen Believern und Non-Believern.

Das Modul der *Innovation Community* stellt ein Tool zur Vernetzung von Teilnehmern dar. Es bietet weiter die Möglichkeit der Personalisierung und Profilierung der Nutzer. Wodurch sich Lead User identifizieren und ansprechen lassen und langfristig in das Innovationsnetzwerk integriert werden können.

Der Trend zu offenen Innovationsprozessen wird sich durchsetzen und langfristig in Unternehmen etablieren

Der Begriff Open Innovation reflektiert nachhaltige Entwicklungen in (Web-)Technologie und Unternehmenskultur: Noch nie waren Unternehmen in der Lage so einfach und effektiv unterschiedliche Stakeholder in Innovationsprozesse einzubinden und für die Produkt-/Prozessentwicklung und für das Marketing zu nutzen.

Open Innovation verbessert die Innovationsfähigkeit und -kultur von Unternehmen, steigert Kundennähe und -verständnis, internalisiert Ideen und Erfahrungen von Partnern, etabliert Dialoge und generiert Leads.

Unternehmen können durch den Einsatz von Open Innovation Software Tools interne und externe Innovation Communities aufbauen und diese in ihren Innovationsprozess integrieren um bisher ungenutzte Potentiale zu erschließen.



Kathleen Fritzsche
Michael Bareiß

Talent Management 2.0 am Beispiel von 15Talents



Aktiv betriebenes Talent Management wird für Unternehmen heutzutage durch die Verknappung von Fach- und Führungskräften aufgrund des demographischen Wandels immer mehr zur Notwendigkeit und hat durch unsere Informationsgesellschaft eine besondere Orientierung bekommen. Neben der immer stärkeren strategischen Ausrichtung des Personalmanagements von Unternehmen auf die Suche, Gewinnung und Bindung von talentierten Nachwuchskräften für Schlüsselpositionen und die dadurch anvisierte Wertschöpfung, erhalten Online-Medien und deren Einsatz im Talent Management eine immer bedeutsamere Rolle. Die so genannte Generation Y der nach 1980 Geborenen entdeckt den Arbeitsmarkt nicht mehr wie frühere Generationen durch Printmedien, Messen u.ä., sondern informiert sich zunehmend mithilfe neuer Kommunikationskanäle über mögliche Arbeitgeber. Die Mitglieder der Generation Y oder ‚Millenials‘ sind gut ausgebildet und verfügen meist über eine hohe Technologieaffinität. Mit dieser Generation haben sich auch in den Unternehmen eine neue Arbeitsweise und -kultur etabliert. Neben einem größeren Willen der Selbstbestimmung und -verwirklichung und dem Wunsch nach Work-Life-Balance haben die Millenials, im Gegensatz zu früheren Generationen, ein anderes und sicheres Selbstverständnis im Umgang mit den neuen Medien und innovativen Kommunikationskanälen. Sie sind in die digitale Welt hineingewachsen. Internet und Social Media gehören für sie zum Alltag. Im Beruf und auch im Privatleben nutzen sie das Internet, um sich in Echtzeit mit Kollegen, Freunden und Familie zu vernetzen. Dabei verschwimmt oftmals die Trennung zwischen Privatleben und Arbeit, da die Generation Y durchaus bereit ist, mehr Leistung zu bringen, wenn beispielsweise die Karriereplanung und Weiterbildungen aktiv durch das Unternehmen gefördert werden. Unternehmen sollten sich, gerade im Rahmen des Talent Managements, in Hinblick auf diese Generation bewusst sein, dass sie sich stark von den vorherigen unterscheidet und somit auch anders angesprochen werden möchte und muss. Das Web 2.0 bietet hierbei Unternehmen kreative Möglichkeiten, auf junge Nachwuchskräfte zuzugehen, diese als Bewerber bzw. Mitarbeiter zu gewinnen und im besten Falle auch zu binden. Somit trifft die E-Recruiting-Plattform 15Talents.com genau den Nerv der Zeit und bietet Unternehmen und Studierenden gleichermaßen die Möglichkeit, sich zu vernetzen und zusammen zu arbeiten.

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) widmet sich seit geraumer Zeit gezielt dem Thema Talent Management, wie zum Beispiel durch eine Delphi-Studie zu diesem Thema, und bedient mit den berufsintegrierten Management-Masterprogrammen den Bedarf der Unternehmen an jungen, qualifizierten Nachwuchskräften. Dabei fängt das Talent Management aber nicht erst mit einem Masterstudium nach Abschluss des Erststudiums an. Auch Praktikanten und Bacheloranden im Erststudium sind wertvolle Inputgeber für Unternehmen. Um sich auch in diesem Bereich strategisch zu positionieren und entsprechende Dienstleistungen für Partnerunternehmen anbieten zu können, kooperiert die SIBE seit Anfang 2010 mit dem bekannten Projektmarktplatz 15Talents.com.

Ab sofort gehören somit auch die Rekrutierung und Vermittlung von Projekten, Praktika und Werkstudentenstellen für Studierende im Erststudium zum Portfolio der SIBE. Unternehmen haben hier die Möglichkeit, aktives und auf die Zukunft ausgerichteter Talent Management zu betreiben: 15Talents dient als Plattform für die Ausschreibung anspruchsvoller Aufgaben in Unternehmen, die durch Studierende gegen faire Entlohnung bearbeitet werden und bringt Unternehmen und Studierende zusammen. Die Unternehmen können somit durch 15Talents Kontakt zu jungen Talenten aufnehmen, die sie bei der Bearbeitung von Projekten unterstützen. Dadurch wird zum einen der Erfolg eines Projekts sichergestellt, zum anderen werden beispielsweise auch Engpässe im Bereich Mitarbeiterressourcen überwunden. So fördern die Unternehmen ein wichtiges Auswahlkriterium bei der Einstellung von Absolventen, die allseits verlangte, während des Studiums zu erwerbende praktische Erfahrung, welche mittlerweile nach der Bologna-Reform durch die verkürzten Studienzeiten oftmals zu kurz kommt. Die Möglichkeit der Bindung der talentierten Nachwuchskräfte für eine spätere Zusammenarbeit, zum Beispiel für die praxisorientierte Bachelorarbeit oder nach Abschluss des Erststudiums, ist für die Unternehmen dabei ein weiteres Plus. Im Gegenzug können die Studierenden bereits während des Studiums wertvolle Praxiserfahrung sammeln, gleichzeitig Geld verdienen und sich ein wichtiges Netzwerk für ihre berufliche Zukunft aufbauen. Langfristig profitieren also Unternehmen und Studierende gleichermaßen von diesem Modell.

Anhang

Weiterführende Literatur:

Beck, Christoph (Hrsg.), 2008: Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln: Luchterhand Fachverlag.

Parment, Anders, 2009: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.

Trost, Armin, 2010: Personalentwicklung 2.0. Lernen und Talententwicklung in Zeiten von Social Media und Generation Y. Hochschule Furtwangen: Whitepaper.



Stefanie Kisgen

Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE



Inhalt

1	Einleitung	165
2	Der Markt des M.Sc. und seine Entwicklung	166
2.1	Die Studenten	166
2.2	Die Unternehmen – die Bedeutung des Außen- und Welthandels	169
2.3	Exogene Rahmenbedingungen	176
2.3.1	Demografische Entwicklung	176
2.3.2	Akademikerquote und Migration	179
2.3.3	War for Talents	182
2.3.4	Wandel zur Wissensgesellschaft und Transformation des Arbeitsmarktes	185
2.3.5	Digital Natives	188
2.4	Vernetzung von Markt und Rahmenbedingungen	194
3	Kompetenzen und Kompetenzmanagement	199
4	Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management (M.Sc.)	204
4.1	Projekte im M.Sc.-Studium	205
4.2	Ziele des M.Sc.-Studiums	207
4.3	Aufbau und Inhalte des M.Sc.-Studiums	212
4.4	Blended Learning	217
4.5	Systematischer Aufbau von Handlungskompetenz	218
4.5.1	Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung	219
4.5.2	Personale Kompetenzentwicklung	221
4.5.3	Projektnutzen	224
4.5.4	Mentoring im M.Sc.	228
4.6	Exzellenzcluster Sourcing & Logistics	233
4.6.1	Wirtschaftliche Entwicklung und Trends	233
4.6.2	Entwicklung einer Branchenlösung	236
4.7	Vorteile für Studenten und Unternehmen	238
5	Fazit und Ausblick	241

1 Einleitung

Der Wettbewerb auf dem (Hochschul-)Bildungsmarkt wächst stetig. 2008 konnten sich junge Bachelor-Absolventen alleine im Bereich der Wirtschaftswissenschaften zwischen knapp 800 Master-Programmen entscheiden. Doch wo Wettbewerb ist, gibt es auch einen Markt. Bildung ist ein Megatrend auf dem Weg zur Hochbildungsgesellschaft. Denn einhergehend mit dem Wandel unserer Arbeitskultur wird Bildung als die kommende Schlüsselressource schlechthin betrachtet. Denn je höher die Bildung eines Landes, desto höher die Wirtschaftskraft. Was die Zahl der höheren Bildungsabschlüsse anbetrifft, hat Deutschland im internationalen Vergleich jedoch einen immensen Nachholbedarf. Die Menschen klüger zu machen kristallisiert sich daher zur zentralen Herausforderung heraus. Doch Wissen alleine reicht schon lange nicht mehr aus. Angesichts des sich kontinuierlich wandelnden politischen, ökonomischen und sozialen Umfelds hin zu globalisierten, komplexen, dynamischen und vernetzten Lebens- und Arbeitsformen sind Kompetenzen gefragt. Nach Erpenbeck, einem der führenden Vertreter in der Kompetenzforschung in Europa, hat sich die SIBE „[m]it einem konsequenten Projekt-Kompetenz-Studium [...] an die Spitze der Kompetenzen entwickelnden deutschen Hochschulen und Universitäten gesetzt.“¹

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) mit Sitz in Herrenberg ist die internationale Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

„Sie steht mit ihren Projekt-Kompetenz-Studiengängen für erfolgreichen Wissens-Transfer und systematischen Kompetenz-Aufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist fokussiert auf Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials.“²

Mit MBA-Programmen seit 1994, derzeit etwa 650 Studierenden und über 1600 erfolgreichen Absolventen zählt die SIBE zu den Vorreitern in der deutschen Masterlandschaft. Dazu bietet das Portfolio der SIBE unterschiedliche Programme. Neben den generalistisch ausgerichteten nicht-konsekutiven Master-Programmen, dem Master of Business Administration für Hochschulabsolventen mit mindestens zwei Jahren Berufserfahrung und dem Master of Arts in General Management für Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung, zählen mit dem Master of Science in Innovations- und Technologiemanagement für (Wirtschafts-)Ingenieure, Naturwissenschaftler und Mathematiker sowie dem Master of Science in International Management für Hochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften ohne Berufserfahrung zwei konsekutive Studienprogramme zum Leistungsspektrum der SIBE.

1 Erpenbeck 2009, S. 81.

2 Faix, in: SIBE 2008, S. 5.

Nachfolgend soll nun exemplarisch das Kompetenzmanagement mit dem Studiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) aufgezeigt werden.

Dazu wird zunächst der Markt des Programms Master of Science in International Management bestehend aus Studenten und außenwirtschaftsaktiven Unternehmen beleuchtet. Da der Markt der Unternehmen abhängig von der Entwicklung der Außen- und Weltwirtschaft ist, wird bei der Beschreibung des Marktes der Unternehmen darauf besonderes Augenmerk gerichtet. Daran anschließend folgt eine Betrachtung der die Studenten und Unternehmen beeinflussenden exogenen Rahmenbedingungen politischer, ökonomischer, sozialer und technologischer Natur. In einem nächsten Schritt werden Markt und Rahmenbedingungen gegenübergestellt und zukunftsweisende Aspekte zur Profilierung im internationalen Wettbewerb herausgestellt. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse folgt eine Abgrenzung der Begriffe Kompetenzen und Kompetenzmanagement, woraufhin die Ausgestaltung des Projekt-Kompetenz-Studiums (PKS) Master of Science in International Management als Bildungsprodukt zum Aufbau von handlungskompetenten Nachwuchsführungskräften beschrieben wird. Die Beiträge:

- Faix, Werner G. / Schulten, Annette / Auer, Michael: Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), in Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 137-173 sowie
- Blumenthal, Ineke: Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Zukunft braucht Herkunft, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 175-217

seien an dieser Stelle als Leitartikel anzuführen. Ein Fazit verbunden mit einem Ausblick rundet die Arbeit ab.

2 Der Markt des M.Sc. und seine Entwicklung

2.1 Die Studenten³

Der von der FIBAA akkreditierte M.Sc. ist ein konsekutives Studienprogramm und richtet sich an Absolventen eines wirtschaftswissenschaftlichen Erststudiums zur Vertiefung im Bereich des internationalen Managements. Voraussetzung für die Teilnahme am Studium ist das erfolgreiche Durchlaufen des Auswahlverfahrens sowie ein erster Hochschulabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach (Zulassung mindestens 180 ECTS-Punkte, davon mindestens 60 ECTS-Punkte in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach).

3 In diesem Artikel werden aus Gründen der sprachlichen Einfachheit die StudentInnen und alle weiteren Bezeichnungen in der Regel nur mit der männlichen Form belegt, gemeint sind jedoch stets männliche und weibliche Personen.

Betrachtet man die Zahlen der Bachelor-Absolventen in Deutschland (Tabelle 1), so sind zwei Beobachtungen in diesem Kontext von Bedeutung. Als Folge der Umsetzung des Bologna-Abkommens⁴ steigen zum einen die absoluten Zahlen der Bachelor-Absolventen seit 2002 ungebrochen. Die Anzahl der Bachelor-Absolventen der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hat sich von 6.758 im Jahr 2007 auf 12.481 im Jahr 2008 knapp verdoppelt. Zudem nehmen die Bachelor-Absolventen der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Jahr 2008 einen Anteil von 31,4 % aller Bachelor-Absolventen ein.

Fächergruppe	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	177	319	463	609	1.006	1.095	1.857
Medizin*, Gesundheitswissenschaften	0	0	0	162	379	486	926
Ingenieurwissenschaften	79	374	691	1.089	1.648	2.582	5.426
Kunst, Kunstwissenschaften	3	30	115	199	505	858	1.411
Mathematik, Naturwissenschaften	138	643	1.760	2.834	3.768	5.448	8.496
Rechts*, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	375	773	1.945	2.783	3.557	6.758	12.481
Sprach- und Kulturwissenschaften	212	332	925	2.121	3.952	5.895	8.813
Sport, Sportwissenschaften	1	1	22	51	235	236	343
Fächergruppen zusammen**	985	2.472	5.921	9.848	15.050	23.358	39.753

* Die Staatsexamensstudiengänge sind nicht umgestellt, machen aber nur einen kleinen Teil des Studienangebots der jeweiligen Fächergruppe aus.

** Einschließlich Studienfächern außerhalb der Studienbereichsgliederung.

Tabelle 1: Bestandene Prüfungen nach Fächergruppen und Prüfungsgruppe Bachelor, Prüfungsjahr 2002 bis Prüfungsjahr 2008, in: HRK 2009, S. 36.

Dabei stehen den Bachelor-Absolventen alleine an deutschen Hochschulen 4.725 Master-Programme zur Auswahl, wovon sich 1.311 auf die Fächergruppe der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beziehen und 795 ausschließlich im Bereich der Wirtschaftswissenschaften angesiedelt sind.⁵ Bei dichtem Wettbewerb, der zusätzlich zu deutschen Hochschulen auch durch internationale Anbieter geschürt wird, bedarf es einer eindeutigen Positionierung des eigenen Programms im internationalen Wettbewerb, denn „[z]ukünftig dürfte sich das heute in der Öffentlichkeit häufig noch strittige Thema „Bachelor oder herkömmlicher Abschluss“ entspannen und die Diskussion stärker auf die jeweiligen Stärken und Schwächen konkreter Studiengangmodelle konzentrieren“⁶. Die FIBAA bestätigt eine Positionierung in ihrem Akkreditierungsbericht für den M.Sc. wie folgt:

4 Der zunehmenden Verschmelzung der Märkte begegneten die EU-Bildungsminister im Jahre 1999 mit dem Bologna-Abkommen, das einen einheitlichen europäischen Hochschulraum und eine zumindest europaweite Vergleichbarkeit von Hochschulabschlüssen zum Ziel hat. Für die deutschen Hochschulen bedeutet es die Umstellung auf das zweistufige System von Studienabschlüssen Bachelor und Master bis zum Jahr 2010, s. dazu auch HRK: <http://www.hrk.de>.

5 Vgl. HRK 2009, S. 11.

6 Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 134.

„Die Hochschule hat durch ihr besonderes berufsintegriertes Studiengangprofil [...] ein deutliches Alleinstellungsmerkmal entwickeln können. Sie hat in diesem Zusammenhang die Positionierung des Studiengangs im Bildungsmarkt eingehend analysiert und ein Profil entwickelt, das die Wettbewerbsfähigkeit offenbar nachhaltig garantiert.“⁷

Die Entwicklung der Bewerber- und Studentenzahlen im M.Sc. zeigen, dass die SIBE den Markt erreicht, denn bereits im ersten Jahr der Aufnahme des M.Sc.-Programms⁸ haben sich knapp 750 Kandidaten für das Programm beworben mit einem Anstieg der Bewerberzahlen auf mehr als 900 im Jahr 2009 bei einer Aufnahmequote von weniger als 9 %. Eine Aufnahmequote von weniger als 10 % gemessen an den eingegangenen, vollständigen Bewerbungen ist auch weiterhin Ziel der SIBE.

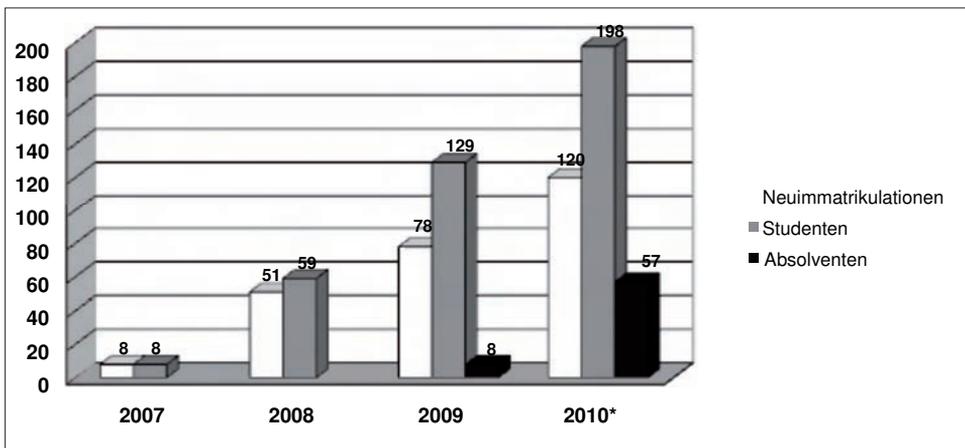


Abbildung 1: Entwicklung der Studenten- und Absolventenzahlen im M.Sc., eigene Darstellung.

Wie Abbildung 1 zeigt, konnte mit dem M.Sc. seit Aufnahme des Programms in das Portfolio der SIBE ein deutliches Wachstum generiert werden. Nach dem Beginn der Pilotgruppe mit acht Studenten im Jahr 2007 hat sich die Zahl der Neumatrikulationen im Folgejahr auf 51 neue Studenten mehr als versechsfacht. Für die Jahre 2009 und 2010 ist ein Wachstum um jeweils über 50 % auf 78 bzw. 120 Neumatrikulationen und damit kumuliert rund 200 Studenten zum Jahresende 2010 zu verzeichnen. Der Anteil der Männer im M.Sc.-Programm beträgt 53 %. Frauen nehmen einen Anteil von 47% ein. Der Anteil der Studenten mit ausländischer Staatsangehörigkeit beträgt rund 12 %.⁹

⁷ FIBAA 2009.

⁸ Zum Aufbau des M.Sc.-Programms an der SIBE s. Kising 2007; Berger 2009.

⁹ Es besteht eine sehr große Nachfrage internationaler Bewerber am M.Sc.-Programm. Um den Anteil internationaler Studenten im M.Sc.-Programm zu erhöhen, bedarf es zudem einer Nachfrage der projektgebenden Unternehmen. Die Berechnungen der Geschlechterverhältnisse sowie der internationalen Studenten beziehen sich auf eine Grundgesamtheit von 232 M.Sc.-Studenten zum Stichtag 04.08.2010.

Neben der Beziehung zwischen Hochschule und Studenten in der traditionellen Hochschullandschaft integriert das Projekt-Kompetenz-Studium mit Unternehmen und Organisationen¹⁰ einen weiteren Partner (s. dazu Kap. 4). Daher wird nachfolgend der Markt der auslandsaktiven deutschen Unternehmen betrachtet.

2.2 Die Unternehmen – die Bedeutung des Außen- und Welthandels

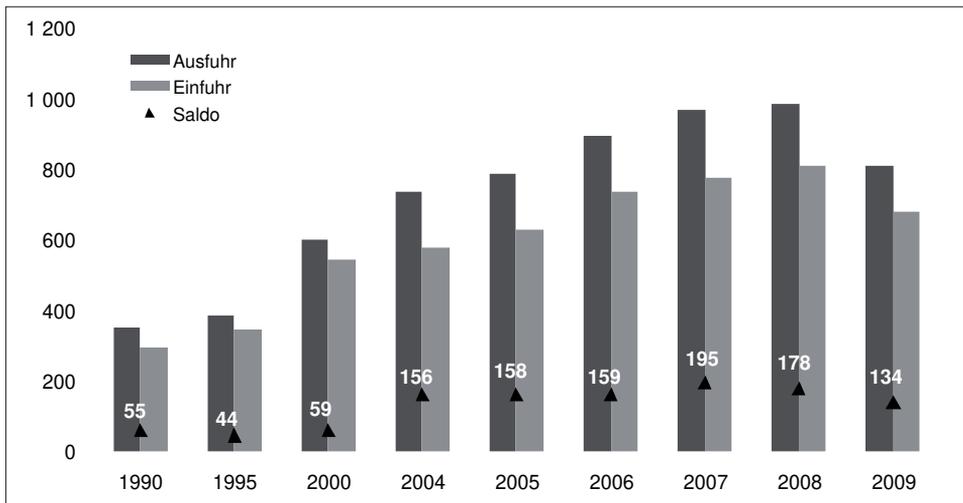


Abbildung 2: Entwicklung des deutschen Außenhandels in Milliarden Euro. Eigene Darstellung auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes 2010a. 1990: Gebietsstand ab dem 03. Oktober 1990.

Abgesehen von einem leichten Rückgang Anfang der 1990er Jahre, ist der deutsche Außenhandel seit der Deutschen Vereinigung und seit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ in seiner Gesamtentwicklung durch deutliche Zuwächse gekennzeichnet (Abb. 2). Deutschland exportierte 1990 Waren für umgerechnet 348 Milliarden Euro weltweit. Bis zum Jahr 2008 hat sich dieser Wert fast verdreifacht. Denn die deutschen Ausfuhren haben 2008 fast 984 Milliarden Euro betragen, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 5,9 % entspricht. Eine ähnliche Entwicklung ist bei den Wareneinfuhren festzustellen. Im Jahr 1990 belief sich dieser Wert auf 293 Milliarden Euro, der im Jahr 2008 bei knapp 806 Milliarden Euro lag und sich damit nahezu verdreifacht hat. Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Einfuhren war mit 5,8 % nur unwesentlich geringer als das der Exporte. Der Außenhandelssaldo hat sich zwischen 1990 und 2008 mehr als verdreifacht, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 6,8 %

¹⁰ Öffentliche Verwaltung, Non-Profit Organisation etc. Aufgrund der überproportional ausgeprägten Zusammenarbeit mit Unternehmen im Vergleich zu Organisationen wird in diesem Kapitel ausschließlich der Markt der Unternehmen betrachtet. Kapitel 4 meint dabei die Zusammenarbeit sowohl mit Unternehmen als auch Organisationen, aufgrund der sprachlichen Einfachheit wird auch in Kapitel 4 der Begriff Unternehmen verwendet.

entspricht. Besonders hervorzuheben ist ein jährliches Wachstum von 22 % im Zeitraum von 2000 bis 2005.

Als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise¹¹ ist im Jahr 2009 ein starker Einbruch des Außenhandels zu verzeichnen. Die deutschen Ausfuhren waren damit im Jahr 2009 um 17,9 % und die Einfuhren um 16,4 % niedriger als im Jahr 2008. Der Außenhandelsüberschuss schrumpfte 2009 auf 134,2 Milliarden Euro zusammen und war damit 44,1 Milliarden Euro (-24,7 %) geringer als im Vorjahr. Für 2010 deuten die Zahlen jedoch wieder auf Wachstum. Das Institut für Weltwirtschaft spricht von einer „konjunkturellen Erholung“¹² und korrigierte seine Prognose für den Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts für 2010 von 1,2 % auf 2,1 %. Auch die vom Statistischen Bundesamt vorgelegten Zahlen für das erste Quartal 2010 spiegeln diesen Trend wider, legten die Exporte im Vergleich zum Vorjahresquartal doch um 10,3 % zu und die Importe im selben Zeitraum um 5,6 %.¹³ Es bleibt jedoch abzuwarten, inwieweit sich diese Entwicklung verfestigt und damit eine nachhaltige Erholung der deutschen Außenwirtschaft von der globalen Wirtschaftskrise einläutet.

Zur Einordnung der Entwicklung des deutschen Außenhandels in den nationalen wie internationalen Kontext zieht das Statistische Bundesamt verschiedene Maßgrößen heran. Ein Anstieg aller berücksichtigten Indikatoren wie der Vergleich der Entwicklung des Außenhandels mit der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts, Exportquote, Außenhandelssaldo, Offenheitsgrad und Importdurchdringung zeigt zum einen die zunehmende Bedeutung des Außenhandels für die deutsche Volkswirtschaft. Darüber hinaus zeigen die untersuchten Kriterien, dass Deutschland im Vergleich zu Volkswirtschaften vergleichbarer Größe sehr stark außenhandelsorientiert ist.¹⁴ Aufgrund der engen Verflechtung mit der Weltwirtschaft wirken sich globale Wirtschaftskrisen demnach besonders stark auf die deutsche Wirtschaft aus. Denn auch wenn der Außenhandel, der in früheren Jahren als Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft galt, 2009 die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands erheblich abbremste, bildete und bildet er ein wichtiges Standbein der deutschen Wirtschaft. 2009 wurden von Deutschland Waren im Wert von 33,6 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) exportiert, im Vorjahr betrug die Exportquote 39,4 %.¹⁵ In der Industrie ist jeder dritte Arbeitsplatz abhängig von der Exportwirtschaft.¹⁶ Daher soll das Augenmerk nun konkret auf den Welthandel und die Einordnung Deutschlands in das internationale Gefüge gelenkt werden.

11 Als Auslöser des Abschwungs der Weltwirtschaft werden v.a. die Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten seit 2007 als Folge der Immobilienkrise in den Vereinigten Staaten angesehen. Im Jahr 2008 erfasste die Banken- und Finanzkrise auch die Realwirtschaft und weitete sich zu einer globalen Wirtschaftskrise aus.

12 IfW 2010.

13 Statistisches Bundesamt 2010b.

14 Zu Hintergründen und Auswertungen vgl. Statistisches Bundesamt 2010c – auf Basis der Angaben der Weltbank und der WTO, S. 27 ff.

15 Vgl. Meyer 2010.

16 Vgl. BMWi 2010.

Welthandel und die Einordnung Deutschlands

Der Welthandel hat sich seit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ stark entwickelt. Nach Angaben der Welthandelsorganisation (WTO) sind die globalen Importe und Exporte von jeweils rund 3,5 Billionen US-Dollar im Jahr 1990 auf jeweils über 16 Billionen US-Dollar im Jahr 2008 gewachsen. Daten der Weltbank zufolge hat sich das globale nominale BIP im gleichen Zeitraum von 21,8 Milliarden US-Dollar auf 60,6 Milliarden US-Dollar erhöht. Die Relation beider Größen zueinander zeigt, dass die Bedeutung des Außenhandels für die Weltwirtschaft zugenommen hat. Die globale Exportquote stieg von 15,8 % im Jahr 1990 auf 26,6 % im Jahr 2008. Nach Ergebnissen der WTO sind die gesamten weltweiten Exporte im Jahr 2009 gegenüber 2008 um 23 % und die Einfuhren um 24 % auf jeweils über 12 Billionen US-Dollar gesunken.¹⁷ Demgegenüber entwickelte sich der deutsche Außenhandel leicht überdurchschnittlich. Für 2010 prognostiziert die WTO ein Wachstum des Welthandels um mindestens 10 %. Das globale nominale BIP soll nach Prognosen der Weltbank 2010 um 3,3 %¹⁸ wachsen.

Zu den größten Handelsnationen (jeweils Einfuhren und Ausfuhren gesamt) gehörten 2009 die Vereinigten Staaten mit einem Anteil von 10,6 % am gesamten Welthandel, China mit einem Anteil von 8,8 % und Deutschland mit einem Anteil von 8,2 %. Japan (4,5 %) und Frankreich (4,1 %) folgten mit etwas Abstand. Die stärkste Entwicklung nahm der Außenhandel in den vergangenen Jahren in China. Seit 2004 gehörte China sowohl ausfuhr- als auch einfuhrseitig mit Deutschland und den Vereinigten Staaten zu den drei größten Handelsnationen. Nach nunmehr langjährigen Ankündigungen übertraf China im Jahr 2009 sowohl Deutschlands Exporte (Abb. 3) als auch Importe. Mit einem Rückgang seiner Exporte im Jahr 2009 um nur 16,0 % gegenüber dem Vorjahr auf 1.202 Milliarden US-Dollar verwies es Deutschland nach sechs Jahren auf den zweiten Platz der führenden Exportnationen und sicherte sich den Titel des Exportweltmeisters. Gemessen an den weltweiten Exporten stagnierte der Anteil deutscher Güter im Jahr 2009 auf dem Stand des Vorjahres. So wurde jeder elfte US-Dollar der Exportwerte (9,0 %) durch deutsche Güter erwirtschaftet. Demgegenüber konnten die beiden anderen großen Handelsnationen ihre Position 2009 im Vergleich zum Vorjahr stärken: Der Anteil chinesischer Exporte auf dem Weltmarkt wuchs auf 9,6 % (+0,8 %), der Anteil US-amerikanischer Exporte auf 8,5 % (+0,5 %).¹⁹ Betrachtet man den Extra-EU-Handel²⁰, so würde die EU mit ihren aktuell 27 Mitgliedstaaten in beiden Handelsrichtungen Platz eins mit einem Exportmarktanteil von 16,2 % einnehmen. Den zweithöchsten Exportmarktanteil erreicht auch bei dieser Betrachtung China (12,8 %) vor den Vereinigten Staaten (11,2 %) und Japan (6,2 %). Bei

17 Vgl. WTO 2010, S. 26 ff.

18 Vgl. Worldbank 2010.

19 Vgl. Meyer 2010; Statistisches Bundesamt 2010c.

20 Hierbei werden die EU-internen Warenflüsse nicht betrachtet, so wie man bei den Vereinigten Staaten auch keine Transaktion zwischen den einzelnen Bundesstaaten berücksichtigt.

den Importen beträgt der Anteil der EU 17,4 %, dicht gefolgt von den Vereinigten Staaten (16,7 %) und China auf Platz drei mit 10,5 %.²¹ Eine Verschiebung des Kräftegleichgewichts bleibt jedoch auch bei dieser Betrachtung erkennbar. „The upshot is that it is no longer clear who depends on whom.“²²

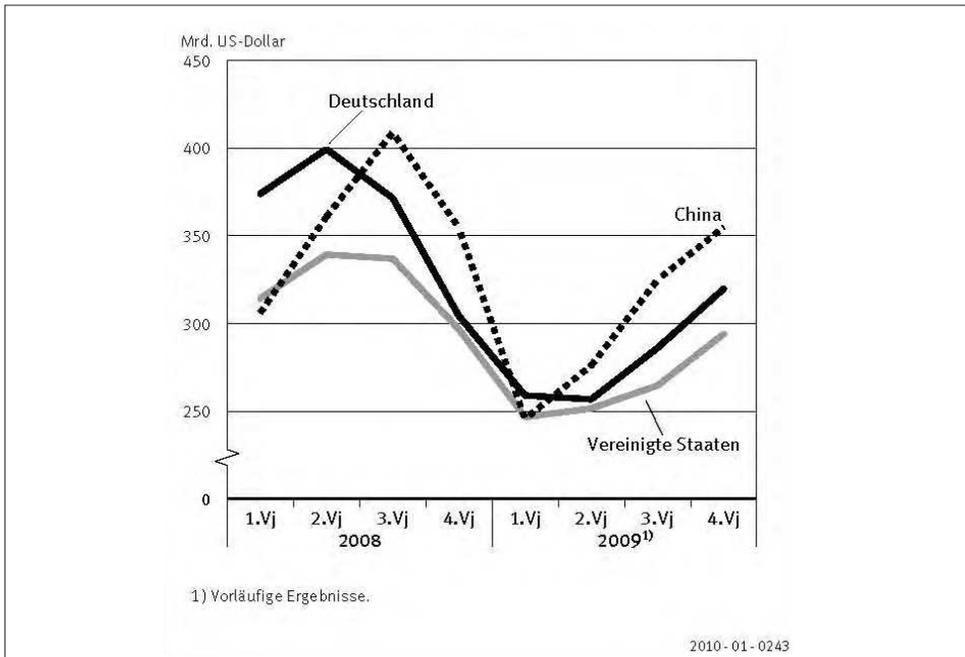


Abbildung 3: Exportentwicklung der größten Handelsnationen, in: Meyer 2010, S. 363.

Handel mit Dienstleistungen und grenzüberschreitende Direktinvestitionen

Neben den Warenströmen hat auch der Dienstleistungsverkehr stark zugenommen. Ausfuhrseitig hat sich der Handel mit Dienstleistungen im Zeitraum von 1999 mit einem Volumen von 80,8 Milliarden Euro bis zum Jahr 2009 auf 166,7 Milliarden Euro mehr als verdoppelt. Einfuhrseitig ist das Volumen von 126,8 Milliarden Euro im Jahr 1999 um ca. 39 % auf 176,2 Milliarden Euro im Jahr 2009 angestiegen. Damit hat sich der Saldo von ca. 46 Milliarden Euro im Jahr 1999 auf ca. 9,4 Milliarden Euro im Jahr 2009 reduziert.²³ Auch beim Handel mit Dienstleistungen zählt Deutschland zu den führenden Handelsnationen. Bei den Ausfuhrungen rangiert Deutschland auf Platz drei nach den Vereinigten Staaten und Großbritannien, bei den Einfuhrungen auf Rang zwei nach den Vereinigten Staaten.²⁴

21 Vgl. WTO 2010, S. 31.

22 The Economist 2010b, S. 69. Zur Verschiebung der Machtverhältnisse s. z.B. auch The Economist 2010a, S. 78; UNCTAD 2010; WTO 2010, S. 37 ff.

23 Vgl. Deutsche Bundesbank 2010.

24 Vgl. WTO 2010, S. 26 ff., S. 32.

Ein weiteres Barometer der Globalisierung sind die grenzüberschreitenden Direktinvestitionen. Als Direktinvestitionen bezeichnet die Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD) Investitionen, die ein langfristiges Interesse ausdrücken sowie einen langfristigen Einfluss des Investors. Die Direktinvestitionen haben in den betrachteten Ländern von 1990 bis 2009 stark zugenommen.²⁵ Bei allen betrachteten Ländern mit hohem BIP pro Kopf waren die Direktinvestitionen im Ausland größer als die ausländischen im Inland (Tab. 2).

	Ausländische Direktinvestitionen im Inland in % des BIP (Bestand)		Inländische Direktinvestitionen im Ausland in % des BIP (Bestand)	
	1990	2009	1990	2009
Belgien	...	177,2	...	142,8
Niederlande	23,1	75,3	35,9	107,4
Vereinigtes Königreich	20,6	51,7	23,1	76,0
Frankreich	7,9	42,8	9,0	64,9
Deutschland	6,9*	21	9,6*	41,2
Vereinigte Staaten	9,3	21,9	12,6	30,2
Italien	5,3	18,6	5,3	27,4
Russische Föderation	1,4**	20,3	0,8**	20,1
Volksrepublik China	5,1	10,1	1,1	4,9
Japan	0,3	3,9	6,7	14,6
				* 1991; ** 1995

Quelle: UNCTAD

Tabelle 2: Entwicklung der Bestände von Direktinvestitionen wichtiger Exportnationen, nach: Statistisches Bundesamt 2010c, aktualisiert nach UNCTAD 2010, Annex Table 7 und 8.

Insgesamt lag der Wert der Direktinvestitionen im Ausland 2009 noch bei rund 1,1 Billionen Dollar. Im Jahr 2010 kalkuliert die UNCTAD mit rund 1,2 Billionen Dollar an Direktinvestitionen, 2012 sogar mit 2 Billionen. Das erwartete Wachstum begründet die UNCTAD mit dem wachsenden Engagement von Entwicklungs- und Schwellenländern wie China und Indien im Ausland. Im Krisenjahr 2009 flossen die Hälfte aller Investitionen in diese Volkswirtschaften. Die Hälfte der sechs größten Empfänger von ausländischem Kapital waren Entwicklungs- und Schwellenländer. An erster Stelle der Empfängerliste stand mit 140 Milliarden Dollar China (mit Hongkong), gefolgt von den Vereinigten Staaten mit 130 Milliarden Dollar. Deutschland rangierte im Jahr 2009 mit einem Zufluss von 36 Milliarden Dollar auf Platz sieben. Vor diesem Hintergrund sollen nun die im Außenhandel aktiven deutschen Unternehmen betrachtet werden.

²⁵ Vgl. UNCTAD 2010.

Im Außenhandel aktive Unternehmen



Abbildung 4: Exportunternehmen in Deutschland 2007, in: Ifm 2010.

Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) haben im Jahr 2007 insgesamt rund 364.000 Exportunternehmen einen Umsatz von 1.009,6 Milliarden Euro im Ausland erwirtschaftet. Legt man den Grenzwert von weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz als Definition für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an, teilt sich die Gesamtzahl der exportierenden Unternehmen auf 2,3 % Großunternehmen und 97,7 % KMU auf. Dabei erzielen die Großunternehmen 80,8 % des Exportumsatzes, während die KMU rund ein Fünftel aller Exportumsätze auf sich vereinen (Abb. 4). Die kleinen und mittleren Unternehmen erzielen 10,2 % ihrer Umsätze im Ausland. Wie die Verteilung des Exportumsatzes der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen zeigt, steigt der Anteil der Exporte mit zunehmender Unternehmensgröße an (Abb. 5). Bei den Großunternehmen beläuft sich die Exportquote auf 25,2 %.



Abbildung 5: Exportumsatz der Unternehmen in Deutschland 2007, in: Ifm 2010.

Während die Zahl der Unternehmen im Zeitraum von 1994 bis 2007 von 2.787.074 um 12,7 % auf 3.140.509 Unternehmen angestiegen ist, beträgt der Zuwachs bei den Exportunternehmen im selben Zeitraum 27,3 %, mit weiterhin zunehmender Tendenz.²⁶

Nach der Betrachtung des Marktes der auslandsaktiven Unternehmen lassen sich folgende Ergebnisse herausstellen:

- Der Außenhandel ist eine tragende Säule der deutschen Konjunktur. Für den Außen- und für den Welthandel wird weiteres Wachstum prognostiziert.
- Die Anzahl der deutschen Unternehmen mit Außenhandelsaktivitäten steigt. Zudem steigt der Export am Umsatz der Unternehmen.
- Für die Definition und das Management von internationalen Geschäftsaktivitäten bedarf es qualifizierter Mitarbeiter. Denn qualifizierte Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im internationalen Management.²⁷ Zur Realisierung des Wachstums bedarf es also der richtigen Mitarbeiter – der Besten!

²⁶ Die Berechnungen basieren auf einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes der Umsatzsteuerstatistik 2007 im Auftrag des IfM Bonn.

²⁷ Vgl. Faix et al. 2006, S. 164 ff.

2.3 Exogene Rahmenbedingungen

Die in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen Märkte der Studenten und außenwirtschaftsaktiven Unternehmen, die sich im Zusammenspiel zu wichtigen Wirtschaftsakteuren formieren, werden zudem von exogenen Rahmenbedingungen geprägt. Da qualifizierte Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Realisierung internationaler Geschäftsaktivitäten sind, gilt es zunächst die wesentlichen Merkmale der demografischen Entwicklung sowie der für die Hochschule relevanten Altersgruppe und der Akademikerquote zu skizzieren. Daraus leitet sich die Betrachtung der weiteren Rahmenbedingungen wie Migration, War for Talents, der Wissensgesellschaft sowie der Digital Natives als logische Konsequenz ab.

2.3.1 Demografische Entwicklung²⁸

Die Bevölkerung in Deutschland nimmt seit dem Jahr 2003 ab und wird durchschnittlich immer älter. Diese beiden Entwicklungen sind bereits heute spürbar und werden die Bevölkerung auch in den kommenden Jahrzehnten prägen. Der demografische Wandel wird insbesondere durch zwei Faktoren verursacht. So führen einerseits das anhaltend niedrige Geburtenniveau und andererseits die steigende Lebenserwartung zu einer Alterung der Bevölkerung. Die aktuelle Bevölkerungsstruktur weicht schon lange von der Form der klassischen Bevölkerungspyramide ab, bei der die stärksten Jahrgänge die Kinder stellen und sich die Besetzungszahlen der älteren Jahrgänge allmählich als Folge der Sterblichkeit verringern. Vielmehr forciert der aktuelle Altersaufbau mit einem hohen Anteil an Menschen im mittleren Alter und wenigen jungen Menschen die Alterungsentwicklung zusätzlich (Abb. 6).

²⁸ Die nachfolgenden Daten zur Bevölkerungsentwicklung stammen aus der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Basis: 31.12.2008), der vier Berechnungsvarianten zugrunde liegen. Variablen in den Varianten sind die Geburtenhäufigkeit, die Lebenserwartung und der Wanderungssaldo. In diesem Artikel wird die Variante „Mittlere Bevölkerung Untergrenze“ zugrunde gelegt, die jeweils eine Geburtenhäufigkeit von relativ konstant 1,4 Kindern je Frau und einen Anstieg der Lebenserwartung bei Jungen um 8 Jahre, bei Mädchen um 7 Jahre annimmt, sowie ein Wanderungssaldo von 100.000 Personen/Jahr ab 2014. Bei Verwendung der Variante „Mittlere Bevölkerung Obergrenze“ wird gesondert darauf hingewiesen. Die Variablen bei dieser Variante unterscheiden sich nur beim Wanderungssaldo: bei der Obergrenze wird ein Saldo von 200.000 Personen/Jahr ab 2020 angenommen, s. dazu: Statistisches Bundesamt 2009, S. 12.

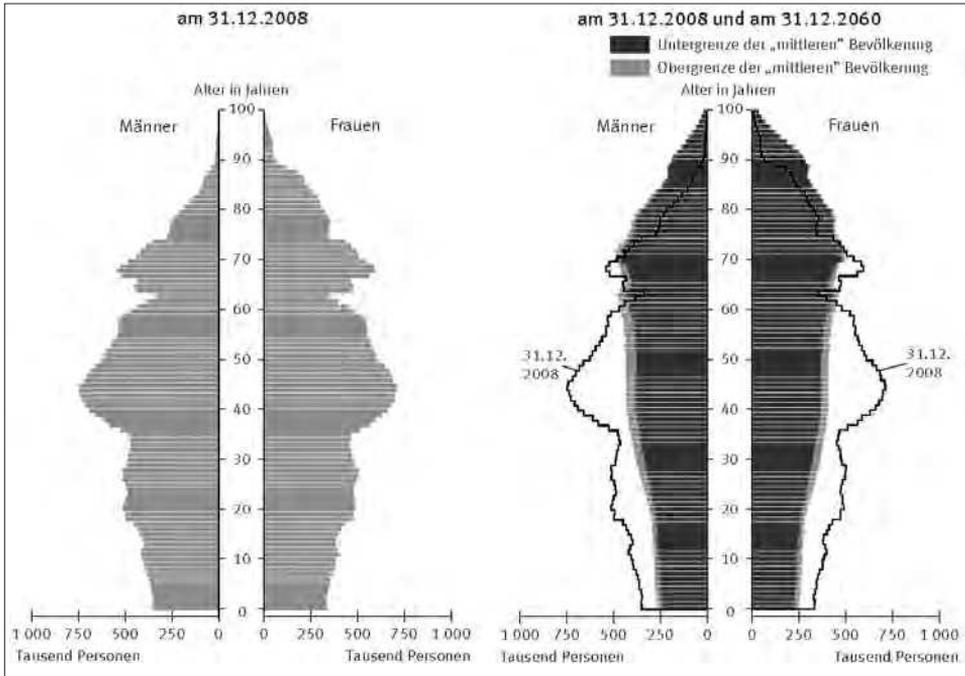


Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, nach: Statistisches Bundesamt 2009, S. 15.

So wird sich die Altersstruktur langfristig hin zu immer mehr älteren Menschen verschieben. Denn während heute etwa jeder fünfte Mensch in Deutschland das 65. Lebensjahr erreicht hat, wird im Jahr 2060 bereits jeder Dritte 65 Jahre und älter sein. Dabei ist die wachsende Zahl der Menschen im Alter von 80 Jahren und älter besonders auffällig. Es ist davon auszugehen, dass in fünfzig Jahren 14 % der Bevölkerung und damit jeder Siebente 80 Jahre oder älter sein wird (+123 %). Die Zahl der 20- bis unter 30-Jährigen wird im selben Zeitraum hingegen zurückgehen. Ihr Anteil wird 2060 9 % der Bevölkerung ausmachen (-38 %). Damit wird es im Jahr 2060 knapp 3 Millionen weniger Menschen zwischen 20 und 30 Jahren geben als Menschen im Alter von 80 und mehr Jahren (Tab. 3).

Alter in Jahren von . . . bis unter . . .	2008	2020				2060			
		„mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze		„mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze		„mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze		„mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze	
			Verände- rung zu 2008		Verände- rung zu 2008		Verände- rung zu 2008		Verände- rung zu 2008
Millionen Personen									
0 bis unter 20 . . .	15,6	13,6	-2,0	13,7	-1,9	10,1	-5,5	11,0	-4,6
20 bis unter 30 . .	9,9	8,5	-1,3	8,7	-1,2	6,1	-3,8	6,7	-3,2
30 bis unter 50 . .	24,3	19,8	-4,4	20,1	-4,2	14,6	-9,7	16,3	-8,0
50 bis unter 65 . .	15,5	19,2	3,7	19,3	3,8	11,9	-3,6	13,2	-2,3
65 bis unter 80 . .	12,7	12,6	0,0	12,7	0,0	12,9	0,3	13,7	1,0
80 und älter	4,1	6,0	1,9	6,0	2,0	9,0	5,0	9,2	5,2
Insgesamt	82,0	79,9	-2,1	80,4	-1,6	64,7	-17,4	70,1	-11,9
Prozent									
0 bis unter 20 . . .	19	17	-13	17	-12	16	-35	16	-29
20 bis unter 30 . .	12	11	-14	11	-12	9	-38	10	-32
30 bis unter 50 . .	30	25	-18	25	-17	23	-40	23	-33
50 bis unter 65 . .	19	24	24	24	24	18	-23	19	-15
65 bis unter 80 . .	15	16	0	16	0	20	2	19	8
80 und älter	5	8	48	7	48	14	123	13	128
Insgesamt	100	100	-3	100	-2	100	-21	100	-15

Tabelle 3: Bevölkerung nach Altersgruppen 2008, 2020 und 2060, in: Statistisches Bundesamt 2009, S. 17.

Wie Tabelle 3 zeigt, werden in Deutschland bereits in zehn Jahren markante Veränderungen in der Altersstruktur spürbar. Insbesondere die Altersgruppen der 50- bis 65-Jährigen (+24 %) und der 80-Jährigen und Älteren (+48 %) werden bis zum Jahr 2020 wachsen. Die Zahl der unter 50-Jährigen wird dagegen abnehmen (-16 %). Allein die Bevölkerung im mittleren Alter von 30 bis unter 50 Jahren wird um ca. 4 Millionen (-18 %) schrumpfen.

Damit ist die Bevölkerung im Erwerbsalter (hier: von 20 bis 65 Jahren) von der Schrumpfung und Alterung besonders stark betroffen. Heute gehören dieser Altersgruppe knapp 50 Millionen Menschen an. Ihre Zahl wird erst nach 2020 deutlich zurückgehen und 2030 etwa 42 bis 43 Millionen betragen. 2060 werden dann nur noch etwa 36 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter sein und damit 27 %

weniger als heute, wenn jährlich 200.000 Personen zuwandern. Fällt die Zuwanderung nur halb so hoch aus, wird auch das Erwerbspersonenpotenzial 2060 mit 33 Millionen deutlich geringer ausfallen (-34 % gegenüber 2008) – was die Dringlichkeit der aktuellen politischen Diskussion zur Zuwanderung verdeutlicht.

Eine Abnahme der Zahl der 20- bis 65-Jährigen bedeutet eine Verschiebung hin zu der älteren Gruppe im Erwerbsalter. Denn im Jahr 2008 zählten 20 % der Menschen im erwerbsfähigen Alter zur jüngeren Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen (9,9 Millionen Personen), 49 % zur mittleren Altersgruppe von 30 bis unter 50 Jahren (24,3 Millionen Personen) und 31 % zur älteren Gruppe von 50 bis unter 65 Jahren (15,5 Millionen Personen). Während die für die Hochschule und Berufseinstieg relevante junge Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen zahlenmäßig auf etwa 6 bis 7 Millionen schrumpfen wird, bleibt ihr Anteil an allen Personen im Erwerbsalter fast konstant. Anders entwickeln sich die Anteile der übrigen beiden Gruppen der Bevölkerung im Erwerbsalter: Der Anteil der mittleren Altersgruppe nimmt um ca. 5 % ab, während der Anteil der älteren Gruppe um ca. 5 % zunimmt.

Dabei ist die Überalterung der Gesellschaft kein rein deutsches Phänomen, sondern eine typische Entwicklung der westlichen Industrienationen.²⁹ Sie ist eine von vielen Herausforderungen, die es im Hinblick auf die globale Bevölkerungsentwicklung zu lösen gilt.

2.3.2 Akademikerquote und Migration

Im Kontext der demografischen Entwicklung, hier sei insbesondere auf den starken Rückgang der Erwerbspersonen und dabei insbesondere auf die negative Entwicklung für die Hochschule relevante Altersgruppe der 20- bis unter 30-Jährigen (2020: -14 %; 2060: -38 %) verwiesen, sind zwei weitere flankierende Rahmenbedingungen zu hinterfragen. Wie verhält es sich mit der Akademikerquote? Und was ist nun korrekt – „Braindrain“ oder „Braingain“? Denn die beiden Themenfelder der Akademikerquote und der Migration sind wichtige Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes und stehen aktuell nicht zuletzt deswegen auf der politischen Agenda.

Je höher das Qualifikationsniveau einer Bevölkerung ist, desto größer sind die Wirtschaftsdynamik und die Wirtschaftskraft eines Landes. Studien belegen, dass eine Erhöhung des Humankapitals durch eine breite tertiäre Bildung sich positiv auf die Wirtschaftskraft eines Landes auswirkt.³⁰ Mit diesem Wissen ernüchtern die nachfolgenden Zahlen für das hochindustrialisierte Deutschland. Denn bei den Hochschulabschlüssen liegt Deutschland nach Daten der OECD³¹ mit einem Anteil von 16 % bei den 25- bis 64-Jährigen unter den internationalen Vergleichswerten von OECD (20 %) und EU (18 %). Die höchsten Anteile erreichen Norwegen

29 Zum internationalen Vergleich s. United Nations: World Population Prospects <http://esa.un.org/unpp/>.

30 Vgl. Coulombe/Tremblay/Marchand 2004; s. dazu auch Koppel/Plünnecke 2008.

31 Vgl. OECD 2009, s. dazu auch Statistische Ämter des Bundes und Länder 2009.

(32 %), die Vereinigten Staaten (31 %) und die Niederlande (29 %). Bei der jungen Generation, die einen Hochschulabschluss erwerben, zeichnet sich hingegen eine positive Entwicklung ab. Hatten 1995 erst 14 % eines Altersjahrgangs einen Studienabschluss an einer Universität oder Fachhochschule erworben, waren es im Jahr 2000 bereits 18 % und im Jahr 2007 23 %. Dennoch liegt Deutschland mit diesen Zahlen weit unter dem OECD-Mittel, das im gleichen Zeitraum von 20 % auf 39 % gestiegen ist. Niedrigere Werte als Deutschland verzeichnen nur Österreich mit 22 % und Griechenland (18 %). Die Länder mit den höchsten Anteilen sind Finnland, Polen und Island mit um oder über 50 %. Der von der Bundesregierung propagierte Anstieg der Studienanfängerquote³² auf 34 % im Jahr 2007, der sich erst in einigen Jahren in einer entsprechenden Erhöhung der Studienabschlüsse niederschlagen wird, liegt jedoch deutlich unter den internationalen Vergleichswerten von 56 % (OECD) bzw. 55 % (EU). Den Mangel an Hochschulabsolventen führt die OECD als einen Grund für die geringe Wachstumsdynamik in Deutschland an³³, gleichwohl Deutschland bei den Absolventen weiterführender Forschungsprogramme (i.d.R. Promotionen) überdurchschnittlich abschneidet. 2,3 % eines Altersjahrgangs erlangen einen solchen Abschluss im Vergleich zum OECD-Mittel von 1,5 %. Lediglich Portugal (3,7 %), Schweden und die Schweiz (je 3,3 %) sowie Finnland (2,9 %) erreichen höhere Werte.

Vor diesem Hintergrund soll der Blick auf die Bildungsausgaben gerichtet werden. Denn Ausgaben für Bildung sind Investitionen in die Zukunft. „Sie sind in hohem Maße geeignet, das Wirtschaftswachstum zu stärken, die Produktivität zu steigern, die persönliche und die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern und soziale Ungleichheiten zu verringern.“³⁴ In Deutschland wurden 2007 204,1 Milliarden bzw. 8,4 % des BIP für Bildung, Forschung und Wissenschaft ausgegeben. Davon entfielen 147,8 Milliarden Euro auf Bildung, was 6,1 % des BIP entspricht. Nach vorläufigen Berechnungen ist für 2008 ein leichter Anstieg der Bildungsausgaben auf 6,2 % des BIP zu verzeichnen.³⁵ Damit gibt Deutschland gemessen an der Wirtschaftskraft im internationalen Vergleich weniger aus als der OECD-Durchschnitt.³⁶ Auf dem Qualifizierungsgipfel im Oktober 2008 haben die Regierungschefs von Bund und Ländern das Ziel vereinbart, den Anteil der Aufwendungen für Bildung und Forschung bis zum Jahr 2015 auf 10 % des BIP zu steigern.

Die Zahlen belegen, dass Deutschland im Bereich der Akademikerquote sowie der Bildungsausgaben im internationalen Vergleich schlecht aufgestellt ist und immense Potentiale birgt. Wie es sich bei der Zuwanderung verhält, ist Bestandteil der nachfolgenden Ausführungen.

32 Vgl. BMBF 2009.

33 Vgl. OECD 2003.

34 BMBF 2009.

35 Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 30.

36 Zur Problematik der Finanzierung der Hochschulbildung im Zusammenhang mit dem Braindrain s. Koppel/Plünnecke 2008, S. 33 f.

Denn wie die verschiedenen Szenarien der Bevölkerungsentwicklung zeigen, beeinflusst die Höhe der Zuwanderung das Ausmaß der Schrumpfung der Bevölkerung im Erwerbsalter. Während Deutschland bei den ausländischen Studenten eine starke Stellung auf dem internationalen Bildungsmarkt einnimmt und innerhalb des OECD-Raums nach den Vereinigten Staaten und dem Vereinigten Königreich das drittichtigste Zielland darstellt³⁷, wird diese Standortattraktivität beim Anwerben von hochqualifizierten Arbeitskräften nicht aufrechterhalten. Was steckt hinter der aktuell in Politik und Medien viel diskutierten Zuwanderungsthematik?

Bei Betrachtung der gesamten Wanderungsbewegungen Deutschlands kann die vielzitierte Abwanderung, der sogenannte „Braindrain“, laut dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) nicht bestätigt werden. Trotz der Schwierigkeiten einer empirischen Analyse ergeben sich erste Hinweise aus dem Versuch der OECD, das Resultat internationaler Wanderungsbewegungen von Hochqualifizierten abzubilden. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass die Länder mit einer qualifikationsorientierten Zuwanderungspolitik den höchsten positiven Migrationssaldo Hochqualifizierter erreichen. Das bedeutet, dass im Zeitverlauf deutlich mehr hochqualifizierte Ausländer eingewandert, als hochqualifizierte Einheimische ausgewandert sind. Auch Deutschland nimmt mit einem Migrationsaldo von 4,1 % der Bevölkerung mit tertiärem Bildungsabschluss die Position eines Nettoimporteurs Hochqualifizierter und damit einen Platz im oberen Drittel der OECD-Staaten ein. Luxemburg (+33,5 %), Australien (+26,5 %) und Kanada (+20,4%) belegen die ersten drei Plätze. Deutschland profitiert insbesondere von der Zuwanderung aus der Türkei und der Russischen Föderation. Im Vergleich der innereuropäischen Wanderungsströme weist Deutschland ebenfalls einen positiven Migrationssaldo Hochqualifizierter, einen sogenannten „Braingain“, auf. Im Jahr 2000 waren demnach 254.000 hochqualifizierte Erwerbstätige mit einer Staatsbürgerschaft anderer EU-Länder in Deutschland beschäftigt. Dem standen 71.000 hochqualifizierte Deutsche in diesen Ländern gegenüber.³⁸ Damit ist Deutschland in diesem Segment also eindeutig Nettoimporteur. Doch auch wenn in Deutschland der Braingain den Braindrain überkompensiert, reicht das Niveau der qualifizierten Zuwanderung nicht aus, um den langfristigen Fachkräftebedarf in diesem Segment zu sichern.

Als Benchmark im Wettbewerb um Hochqualifizierte werden oftmals Australien und Kanada angeführt, was auf die qualifikations- und arbeitsmarktorientierten Systeme der Zuwanderung zurückzuführen ist. Brücker/Ringer betonen, dass Australien und Kanada eine lange Tradition in der Steuerung der Zuwanderung nach Humankapitalkriterien aufzeigen und daher „eine deutlich höhere Qualifikation der ausländischen Bevölkerung [erreichen] als Länder, die darauf verzichten“³⁹. Politische Relevanz hat

37 Vgl. BMBF 2009.

38 Vgl. Koppel/Plünnecke 2008, S. 6 ff. Daten der OECD von 2000.

39 Brücker/Ringer 2008, S. 6.

die Zuwanderungsdebatte nicht nur kurzfristig aufgrund des akuten Fachkräftemangels, sondern auch aufgrund der damit verbundenen Wachstumsimpulse, was durch die folgenden Beispiele greifbar wird. Eine Untersuchung des Sachverständigenrates für Integration und Migration (SVR) und des Ifo-Instituts kommt zu dem Ergebnis, dass dem deutschen Staat durch einen 30-jährigen Arzt, der auf Dauer ins Ausland zieht, Steuer- und Sozialversicherungsgewinne von gut einer Million Euro entgehen. Dabei sind die Kosten der Ausbildung nicht berücksichtigt.⁴⁰ Leistungsfähigkeit und Qualifikation der Beschäftigten sind die Schlüsselfaktoren für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Eine größere Tragweite als die kalkulierten Steuer- und Sozialversicherungsausfälle hat damit der Verlust des intellektuell-innovativen Potentials, das für langfristiges gesamtwirtschaftliches Wachstum unabdingbar ist. Denn durch diese Verluste wird die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort gefährdet. Die Zuwanderungspolitik ist entscheidend, denn die Auswirkung der Zuwanderung auf das Wachstum des BIP hängt nicht nur von der Anzahl der Zuwanderer ab, sondern insbesondere von deren Qualifikationsstruktur. Koppel/Plünnecke kommen zu dem Ergebnis, dass das BIP pro Kopf in den Ländern, deren Zuwanderer anteilig höher qualifiziert sind als die Einheimischen, zwischen 1995 und 2007 um über 30 % stieg. Da Deutschland im Zuwanderungsbe- reich über eine ungünstige Qualifikationsstruktur mit einem hohen Anteil Unqualifizierter verfügt, wirken sich die verschlechterten Arbeitsmarktchancen von Arbeitskräften mit geringen Qualifikationen negativ aus. Gelänge es Deutschland jedoch, jährlich 100.000 Einwanderer mehr als jetzt anzuwerben, die zumindest das durchschnittliche Qualifikationsniveau der einheimischen Bevölkerung aufweisen, ergäbe sich in zehn Jahren ein jährlicher Wertschöpfungszuwachs von 34 Milliarden Euro. In 20 Jahren würde die jährliche BIP-Zunahme bereits 102 Milliarden Euro betragen.⁴¹

2.3.3 War for Talents

Der von der Beratungsgesellschaft McKinsey in einer Studie ermittelte und bereits Ende der 1990er Jahre postulierte War for Talent⁴² wird inzwischen nahezu inflationär in der wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Literatur thematisiert. Doch der Kampf um die Besten, der als „a critical business challenge and fundamental driver of corporate performance“⁴³ zu sehen ist, wird zuweilen nicht mehr nur in volkswirtschaftliche Analysen aufgezeigt, sondern ist heute schon Teil der Wirklichkeit in den Unternehmen. In sämtlichen (technischen) Qualifikationsgruppen haben sich bereits aktuell Versorgungsengpässe manifestiert. Die Analyse des künftigen Fachkräftebedarfs des IW zeigt, dass dieser in sämtlichen Gruppen hochqualifizierter Arbeitskräfte deutlich steigen wird, allen voran im Bereich der MINT-

40 Vgl. Preuß 2009.

41 Vgl. Koppel/Plünnecke 2008, S. 16 ff., 24 ff.

42 Vgl. McKinsey & Company 2001.

43 Chambers et al. 1998.

Qualifikationen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik⁴⁴). Bereits im Jahr 2006 konnten drei von zehn Unternehmen, die hochqualifizierte Arbeitskräfte beschäftigten, ihren Fachkräftebedarf nicht vollständig decken. Insgesamt konnten über 165.000 jahresäquivalente Stellen nicht besetzt werden (Tabelle 4).

Nicht besetzbare Stellen im Segment hochqualifizierter Arbeitskräfte		Tabelle 4
Jahresäquivalente, im Jahr 2006		
Kultur-, Kunst- und Sprachwissenschaften	441	
Rechtswissenschaften	3.195	
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	6.849	
Ingenieur- und Naturwissenschaften	73.288	
Übrige akademische Abschlüsse	10.312	
Techniker	63.345	
Meister	8.130	
Insgesamt	165.562	
Erhebungszeitraum: Juli/August 2007. Quelle: Koppel, 2008		

Tabelle 4: Nicht besetzbare Stellen im Segment hochqualifizierter Arbeitskräfte, in: Koppel/Plünnecke 2008, S. 13.

Diese Fachkräftelücke im Segment der Hochqualifizierten wird sich in den kommenden Jahren aufgrund von demografie-, strukturwandel- und konjunkturbedingten Einflüssen weiterhin verschärfen. Die Prognosen unterschiedlicher Institute zum Fachkräftemangel divergieren aufgrund der Abgrenzungsproblematik⁴⁵, die Tendenz ist jedoch eindeutig. Nach dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Ifm)

„ist zu erwarten, dass der Mittelstand spätestens innerhalb der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre vor bisher nicht gekannten und möglicherweise existenzgefährdenden Problemen bei der Deckung seines Fachkräftebedarfs stehen wird, falls nicht rechtzeitig mit geeigneten unternehmerischen, aber auch wirtschaftspolitischen Maßnahmen entgegengewirkt wird.“⁴⁶

So häufig der Kampf um die Besten auch thematisiert wird, so wird zumeist allgemein auf den Fach- und Führungskräftebedarf hingewiesen. Dieser Artikel folgt dabei der Definition nach Faix/Mergenthaler:

44 Der Bereich Technik umfasst Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge, nicht jedoch die primär berufliche Qualifikation „Techniker“.

45 Nach einer Studie der Prognos AG im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) werden in Deutschland bereits 2015 fast drei Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen; bis zum Jahr 2030 könnten es mehr als fünf Millionen sein. Nach Schätzungen des IW werden bis zum Jahr 2014 rund 220.000 Spezialisten, ob Ingenieure, Facharbeiter, Naturwissenschaftler oder Techniker fehlen.

46 IfM 2010.

„Als Talents sollen [...] all jene qualifizierten Menschen bezeichnet werden, welche, nachdem sie durch ihre breite Bildung umsichtig die möglichen komplexen Folgen ihrer Entscheidungen durchdacht und vor dem Hintergrund ihrer Werte beurteilt haben, die Kompetenzen und auch die Kraft und den Mut haben, mit ihrem reichhaltigen, selbstorganisiert erarbeiteten, ständig wachsenden Wissen, Ziele zu formulieren und in der Lage sind, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt.“⁴⁷

Weitergehend differenzieren Faix/Mergenthaler Talents in High Potentials und High Performer. Dabei handelt es sich um

„Menschen, die zupackend und sowohl besonders risiko- wie auch leistungsorientiert sind. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen besteht hierin: High Potentials sind Menschen, die in Konturen haben erkennen lassen, dass sie die Kompetenzen, den Mut und die Tatkraft haben, Dinge zu realisieren, ihr Wissen Wirklichkeit werden, wenn ihnen die Chance dazu gegeben wird. High Performer sind Menschen, die ihre Kompetenzen, ihren Mut und ihre Tatkraft bereits (mehrfach) bewiesen haben, d.h. sie haben ihr Wissen schon (mehrfach) Wirklichkeit werden lassen.“⁴⁸

Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahrzehnten dazu führen, dass die Unternehmen zu Bewerbern um gute Kandidaten werden. Bereits heute ist festzustellen, dass Unternehmen ihre Rekrutierungs- und Bindungsbemühungen in immer jüngere Alterskategorien verlagern.⁴⁹ Dabei geht es nicht nur darum, die besten Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden. Aufgrund der – zumindest in den weiterentwickelten Industrienationen – ähnlichen Entwicklungen, findet die Suche nach den Besten global statt. So gehört die internationale Rekrutierung zum Alltag deutscher Großunternehmen. Einhergehend mit der steigenden Mobilitätsbereitschaft und Fluktuation von Arbeitnehmern, oftmals auch als „[v]erändertes Loyalitätsverständnis von Bewerbern“⁵⁰ umschrieben, wurde die Metapher der „Knowledge Nomads“ geprägt.

„Knowledge nomad is our name for the most interesting group of workers in our research. Knowledge nomads are highly mobile workers. Like nomadic people, they move frequently from place to place. No one organization is their home or life. But also like nomadic people they build homes. They form commitments when and where they stop. They are motivated to work hard, and commit themselves strongly to the companies in which they sojourn. But these commitments do not prevent the workers from moving again. This group has straightforward but profound implications for managers [...]. A knowledge nomad challenges the common vision of today's worker as a worker who will

47 Faix/Mergenthaler 2009, S. 34.

48 Faix/Mergenthaler 2009, S. 15.

49 Vgl. Rominger 2009.

50 Rominger 2009, S. 228 f., s. dazu auch Parment 2009, S. 27, 30 ff.

move from company to company to advance his or her own career, forming little commitment to any of the companies. Simply put, these employees do commit to companies. But they move. And they do commit to companies, but retain their commitments to their own careers."⁵¹

Das Schlagwort War for Talent steht also für die wachsenden Recruiting-Ansätze von Unternehmen und muss auch um die Frage des Retaining angereichert werden. Pittinsky geht dabei einen Schritt weiter:

„For example, employers should spend less time trying to „retain“ employees through incentives like salary bumps and more time „re-recruiting“ them by offering interesting challenges and learning opportunities. [...] Change your mantra from „attract and retain the best employees“ to „attract and re-recruit the best employees.“ By re-recruiting employees you build their commitment. Retention will follow, when appropriate.“⁵²

Da es für die komplexen Systeme von Wirtschaft und Unternehmen kein Patentrezept gibt, muss ein unternehmensspezifisches, ganzheitliches Talentmanagement zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit Ziel der Unternehmen sein.

2.3.4 Wandel zur Wissensgesellschaft und Transformation des Arbeitsmarktes

„Das Label Wissensgesellschaft steht für die gegenwärtig populärste Zeitdiagnose.“⁵³ Während die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital seit den 1990er Jahren an Bedeutung verlieren, gewinnt Wissen einen immer höheren Stellenwert. Mehr noch: Wissen ist zum Produktionsfaktor geworden. Der Wandel zur Wissensgesellschaft wird deutlich

„am Marktwert von Unternehmen, die kaum oder nur geringes materielles und finanzielles Anlagevermögen und Eigenkapital besitzen [...], an den Ressourcen, die der Westen in anderen Ländern vereinnahmen will [...], am Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung [...], an Produkten und Dienstleistungen, die angeboten werden.“⁵⁴

Der Zugang zu Informationen und der Austausch von Wissen ist daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

„Wissen hat keine Nullsummeneigenschaften. Für viele Bereiche des Lebens mag es durchaus vernünftig, sogar notwendig sein, Wachstumsgrenzen zu setzen; für das Wissen scheint das nicht zu gelten. Dem Wachstum des Wissens sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Im Gegenteil: Wissen repräsentiert ein Positivsummenspiel: Alle können gewinnen. Allerdings ist die gleichgewichtige Verteilung keines-

51 Pittinsky, in: Stark 2004; s. dazu auch Pittinsky / Shih 2004.

52 Pittinsky in: Stark 2004; s. dazu auch Pittinsky / Shih 2004.

53 Bittlingmayer 2001, S. 15.

54 Faix/Mergenthaler 2009, S. 40 ff.

wegs garantiert. Aber eine Gleichverteilung von Wissen muss [...] nicht unbedingt Voraussetzung für gesellschaftlichen Einfluss und soziale Kompetenz sein.⁵⁵

Geänderte Rahmenbedingungen und Anpassungen an den technischen Fortschritt, die zunehmende Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und der Wandel zur Wissensgesellschaft führen daher zu einer Veränderung der Wirtschaftsstruktur hin zur Ausweitung des Dienstleistungssektors, während die wirtschaftliche Bedeutung der anderen Bereiche zurückgeht. Im Jahr 2009 entfielen 73% der Bruttowertschöpfung auf den Dienstleistungssektor (1970: ca. 48%).⁵⁶ Mit dem Strukturwandel und dem technologischen Fortschritt geht auch eine Transformation der Arbeitswelt und damit der Anforderungen an den Arbeitnehmer von morgen einher (Abb. 7). „Lebenslanges Lernen und Projektdenken stehen im Zentrum eines neuen Arbeitsethos, das die Grundlagen unserer Erwerbsgesellschaft umgestaltet.“⁵⁷

	Agrarisches Zeitalter	Industriezeitalter	Wissenszeitalter
Primäre Arbeitsorte	Felder, Haushalt	Fabriken, Büros, Haushalt (Frauen)	Mischungen von unterwegs, zu Hause, Büro
Klassenstruktur	horizontale Teilung: Aristokratie versus Leibeigene/Kleinbauern	Klassengesellschaft, Massengesellschaft	diversifizierte, individualisierte Multioptionskultur
Primäre Familienorganisation	Großfamilie	Kleinfamilie	erweiterte Netzwerkfamilie
Primäre Managementform	autoritäre (Gewalt-) Hierarchie	bürokratische Hierarchie	moderierte Netzwerke

Abbildung 7: Aus der agrarischen Welt ins Wissenszeitalter, in: Horx et al. 2009, S. 51.

Wir befinden uns im tiefgreifendsten Wandel der Arbeit seit der industriellen Revolution. „Im Zentrum der sich entwickelnden Wissensökonomie steht eine neue Klasse von Arbeitnehmern [...]“.⁵⁸ Diese neue Klasse ist im kreativen Dienstleistungsbereich zu finden und wurde von dem amerikanischen Soziologen Richard Florida als „Kreative Klasse“ bezeichnet sowie untersucht. In Deutschland beträgt ihr Anteil 18% bei steigender Tendenz.⁵⁹ Eine Verschiebung der Arbeitskräfte-Typen weltweit bis zum Jahr 2020 zeigt auch Abbildung 8. Entscheidend für die Definition der neuen, kreativen Klasse ist nach Florida die „Bohemisierung der Produktionsverhältnisse“ in den drei Dimensionen begrenzter Weisungsempfang, horizontaler Karriereverlauf sowie eigengestalteter Berufsumfelder.

55 Stehr 2001, S. 9.

56 Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 22; Schmidt 2010.

57 Horx et al. 2009, S. 51.

58 Horx et al. 2009, S. 51.

59 Vgl. Florida 2002.

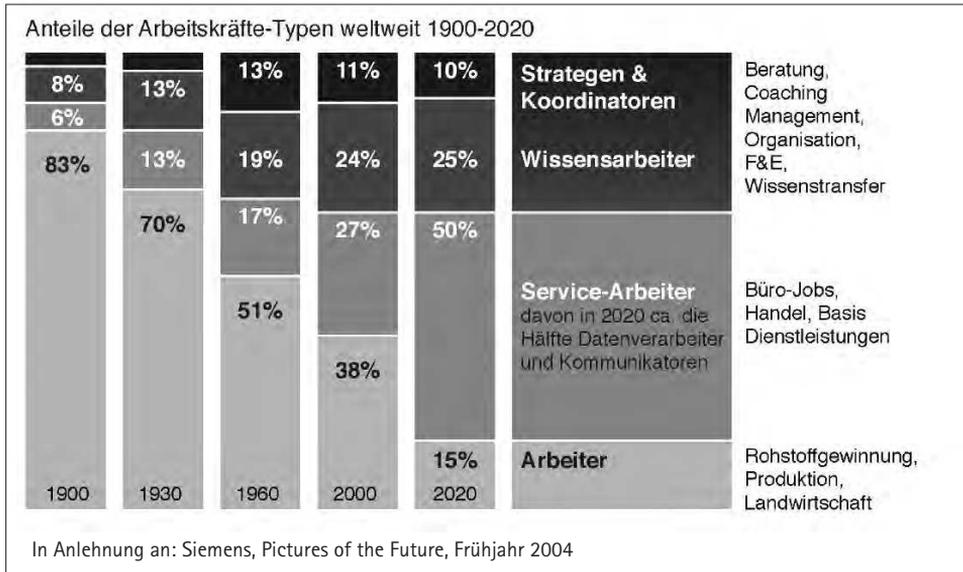


Abbildung 8: Anteile der Arbeitskräfte-Typen weltweit 1900-2020, in: Horx et al. 2009, S. 52.

„Einfache, geringqualifizierte Arbeit gibt es zwar noch, aber diese wird bekanntlich in immer stärkerem Maße entweder in Schwellen- und Entwicklungsländern ausgelagert [...] oder automatisiert [...]“⁶⁰ Die Kernanforderungen an den Arbeitnehmer von morgen nach Keicher/Bühl sind vielmehr „Selbstverantwortung, Veränderungsbereitschaft und Kreativität“. Die Akteure sind die Wissens- und Kreativarbeiter. Dabei wird kreatives Denken und Handeln als Fähigkeit verstanden, ständig neue Zusammenhänge herzustellen und zu verstehen, unterschiedlichste Perspektiven zu vereinen und Bestehendes zu hinterfragen – auch sich selbst und den eigenen Lebens- und Arbeitsplan.⁶¹ Anzumerken sei jedoch: „Eine Idee – und sei sie auch noch so grandios – bleibt wirkungs- und folgenlos, solange sich Talents ihrer nicht annehmen und sie Wirklichkeit werden lassen.“⁶² Nach Sattelberger (Abb. 9) wird sich genau in diesem Segment der Fachkräftemangel abzeichnen.

„Kurzum lässt sich somit festhalten: Der Wandel zur Wissensgesellschaft und vor allem der Wandel des gesellschaftlichen Subsystems Wirtschaft zur „kreativen Wissensökonomie“ lässt es ganz offensichtlich erscheinen, dass es in Zukunft einen immer größeren Bedarf an den Talents geben wird, sind sie doch zum einen die Elite der Wissensarbeiter und zum anderen die Bedingung dafür, dass aus Ideen unternehmerische Wirklichkeit wird.“⁶³

60 Keicher/Brühl 2007, S. 31 f.

61 Vgl. Keicher/Brühl 2007, S. 31 f.; s. auch Horx 2009, S. 281 ff.

62 Faix/Mergenthaler 2009, S. 44.

63 Faix/Mergenthaler 2009, S. 44.

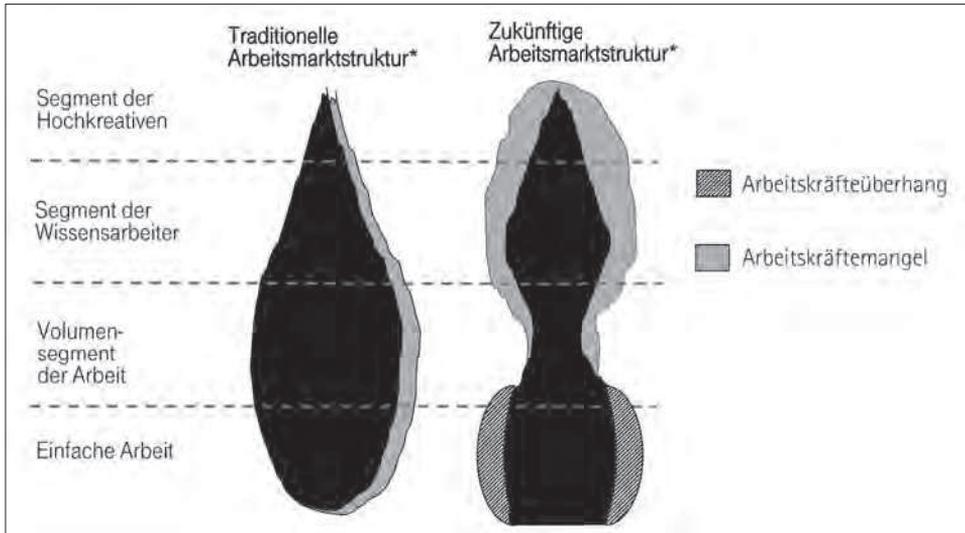


Abbildung 9: Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes (nach Sattelberger 2009), in: Faix/Mergenthaler 2009, S. 44.

2.3.5 Digital Natives

„Allein 2007 wurden 1.288 mal 10 Bits oder 161 Milliarden Gigabyte an digitalen Inhalten geschaffen, gelagert und auf der ganzen Welt repliziert. Das ist das Dreimillionenfache der Inhalte aller Bücher, die jemals geschrieben wurden, oder zwölf Bücherstapel, die von der Erde bis zur Sonne reichen, oder sechs Tonnen Bücher pro lebendem Menschen. Man bräuchte zwei Millionen iPods mit dem größten Speicherplatz, um diese Informationen aufzubewahren. 2003 schätzten Experten die globale Informationsproduktion auf rund fünf Milliarden Gigabyte. Im Moment wird geschätzt, dass wir im Jahr 2010 988 Milliarden Gigabyte digitale Informationen produzieren werden. Am erstaunlichsten ist nicht die gigantische Größe unserer Informationswelt, sondern die Wachstumsrate. Jedes Jahr wächst die Menge an digitaler Information sogar noch schneller als im Jahr davor.“⁶⁴

Die Jahrgänge der 1977 bis 1997 Geborenen⁶⁵, die um die Jahrtausendwende (Millennium) ins Erwerbsleben eingestiegen sind oder noch eintreten werden, ist unter dem Namen Generation Y oder auch Millenials bekannt. Auf ihre Technikaf-

64 Palfrey/Gasser 2009, S. 225. Aufgrund der Schnelllebigkeit scheinen die Zahlen im Moment des Schreibens bereits veraltet. Nach Erhebungen des amerikanischen Netzwerklieferanten Cisco flossen 2009 176 Exabyte durch das weltweite Netz – 2014 sollen es 767 Exabyte sein, also mehr als eine Vervierfachung der Datenmenge. Vgl. Cisco 2010. Unabhängig von der genauen Zahl steht fest, dass es sich um eine unvorstellbare Datenflut handelt.

65 Andere Quellen geben andere Zeitspannen an. Z.B. schlägt Parment 2009 die Jahrgänge 1994–1994 vor. Gemeinsamer Kern der Generation Y sind jedoch bei allen Angaben Personen, die in den 1980er Jahren geboren wurden.

finität weisen Begriffe wie Digital Natives oder (Inter-)Net Generation hin, denn die Millenials sind in die digitale Welt hineingewachsen.⁶⁶ Das Internet gehört für sie zum Alltag. „Besonders im so genannten ‚Mitmach-Netz‘, dem Web 2.0, fühlt sich die Generation von heute zu Hause. Dabei sind die Nutzer gleichzeitig Konsumenten und Produzenten von dynamischen Inhalten.“⁶⁷ Das Wort Kreativität fährt hier zu neuer Bedeutung auf.⁶⁸ Soziale Netzwerke wie Xing, Facebook und die VZ-Plattformen (SchülerVZ, StudiVZ, MeinVZ) schaffen digitale Räume, um sich untereinander zu vernetzen und auszutauschen. „Facebook hat sich zu einem [...] „sozialen Hilfsmittel“ (engl. social utility) entwickelt, über das zig Millionen zwischenmenschliche Beziehungen unterhalten und dokumentiert werden.“⁶⁹ Als Microsoft 2007 investierte, wurde Facebook mit 15 Milliarden US-Dollar bewertet, 2009 wurde der Marktwert im Rahmen der Beteiligung durch das russische Unternehmen Digital Sky Technologies an Facebook auf 10 Milliarden US-Dollar geschätzt.⁷⁰ Und die Mitgliedszahlen in den sozialen Netzwerken steigen rasant an. Im Juli 2010 bestätigte Facebook-Gründer und CEO Zuckerberg in einem Blogbeitrag 500 Millionen aktive Mitglieder weltweit.⁷¹ Damit hat er seine Mitgliederzahl in rund einem Jahr verdoppelt. In Deutschland hat Facebook per Juli 2010 9,948 Millionen Mitglieder und hat mit einer Penetration von 12,48 % eine der tiefsten in Europa.⁷²

„Die neue digitale Elite [...] definiert sich tatsächlich über den extremen Konsum von digitalen Kommunikationswerkzeugen [...]. Weltweit hat jeder 21-Jährige heute im Schnitt 250.000 E-Mails und SMS verschickt, 10.000 Stunden über Mobiltelefone telefoniert, 5.000 Stunden lang Videogames gespielt und 3.500 Stunden auf Social-Media-Seiten verbracht.“⁷³

Aber auch Wikis, Blogs und Twitter als Microblogging-Dienst sind Kommunikationswege, die Austausch und Diskussionen in Echtzeit beruflich und auch privat mit Kollegen, Freunden und Familie anregen. Die Generation Y gilt jedoch nicht nur als technisch versiert, sondern auch als gut ausgebildet, mobil, anspruchsvoll und leistungsstark. „Tatsächlich war und ist es keinesfalls eine ganze Generation, sondern nur eine Gruppe innerhalb dieser Generation, die überhaupt Zugang zu [dem technischen] Equipment hatte und sich darüber hinaus dafür interessiert.“⁷⁴

66 Vgl. Prensky 2001.

67 Fritzsche 2010.

68 S. dazu das Kapitel „Kreativität“ in Palfrey/Gasser 2009, S. 137-159.

69 Palfrey/Gasser 2009, S. 269.

70 Vgl. Miller 2009.

71 Vgl. Zuckerberg 2010.

72 Vgl. Hutter 2010.

73 Zukunftsletter 03/10, S. 8.

74 Schütt 2010. Prensky 2001 nennt die Älteren, die in einem älteren Wertesystem aufgewachsen sind aber ebenfalls eine Affinität zur digitalen Welt und deren Möglichkeiten entwickelt haben, Digital Immigrants. Schomburg spricht vielmehr von Digital Residents, Bewohner des Internets, die gleichmäßig über alle Generationen verteilt und durch die Nutzung neuer Technologien, neuer Lösungskompetenzen, neuer Arbeitsmethoden und neuer Formen von Zusammenarbeit miteinander vereint sind.

Und eben diese Nachwuchskräfte der Generation Y „stehen im Ruf, Aufmerksamkeit aufzusaugen wie ein Schwamm.“⁷⁵ Die Millenials wollen in verschiedenen Ländern, Branchen und Firmen arbeiten, und haben eher ein konsumorientiertes Verhältnis zur Arbeit. Sie wollen ihre Arbeit mit Erlebnissen füllen, denn auf diese Weise können sie das meiste von dem, was das Leben bietet, genießen.⁷⁶ Die Grenzen zwischen Beruf- und Privatleben scheinen mitunter zu verschwimmen. Deshalb ist den Millenials auch besonders wichtig, dass sie ihren Beruf als erfüllend empfinden.

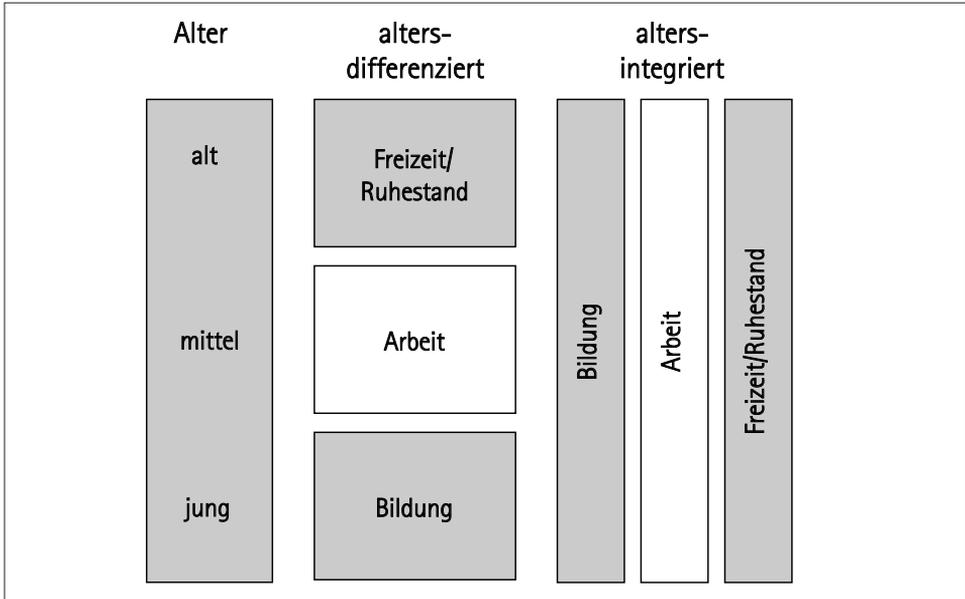


Abbildung 10: Altersintegriert statt altersdifferenziert, in: Riley/Riley 1992, S. 454.

Bereits im Jahr 1992 haben Riley/Riley für die permanente Lern-Gesellschaft des kommenden Jahrhunderts den Bedarf einer neuen Strukturierung der Institutionen formuliert, und zwar nicht nur des Bildungssystems. Denn die Idee lebenslanger Entwicklungsprozesse müsse Dreh- und Angelpunkt sein (Abb. 10). „Das alte, eindimensionale, auf Kontinuität ausgerichtete Lebensverlaufsbild der Schule-Arbeit-Familie-Ruhestand-Sequenz ist überholt. [...] Dynamische Parallelisierung statt Sequenzierung ist das Strukturmodell des Lebensverlaufs in der Zukunft.“⁷⁷

Für die Millenials ist die Balance zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wichtig. Denn warum sollte der talentierte und engagierte Arbeitnehmer nicht genau so viel vom Arbeitgeber fordern, wie der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer erwartet?

75 Meister/Willyerd 2010, S. 2.

76 Vgl. Parment 2009, S. 28.

77 Baltes 2001, S. 29.

Kritisch reflektiert deuten diese Verhaltensweisen auch auf den abnehmenden Einfluss von Autoritäten hin.⁷⁸ Da sie sich in großer Konkurrenz zueinander befinden, feilen die Millenials seit dem Kindesalter an ihren Lebensläufen. Sie sind hungrig nach jeder Form von Feedback. Eine empirische Untersuchung führt zu dem Ergebnis, dass nur einer der 494 Befragten es vorzieht, kein Feedback zu bekommen. Mehr als 36 % sehen Feedback als leistungssteigernd an, weitere 39 % möchten Feedback so oft wie möglich, wobei sie selbst bestimmen wollen, ob es adäquat ist.⁷⁹ Denn sie wollen akademische Spitzenleistungen bringen und zeigen hohes gesellschaftliches Engagement. Sie wollen genau wissen, wie ihr Weg zum Erfolg aussieht und erwarten von Ihrem Arbeitgeber, dass er ihnen diesen Weg aufzeigt (Abb. 11).

78 Vgl. Parment 2009, S. 29.

79 Vgl. Parment 2009, S. 19 f.

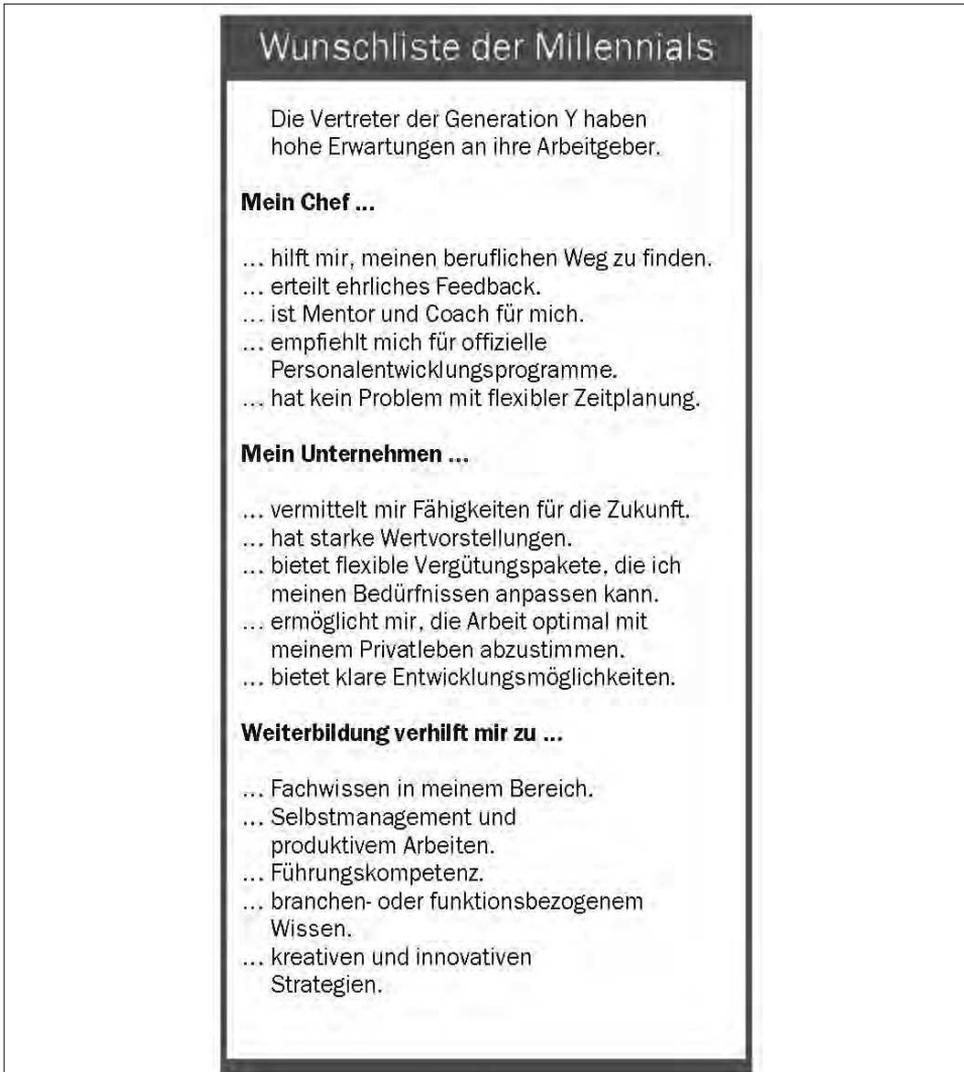


Abbildung 11: Wunschliste der Millennials⁸⁰, in: Meister/Willyerd 2010, S. 5.

Während sich die Lebensweisen früherer Generationen eher als vernunftbasiert charakterisieren lassen, zeichnet sich die Lebensweise der Generation Y eher als leichtfüßig und durch eine Jetzt und gleich-Haltung aus. Selbstverwirklichung steht im Vordergrund. Eine Untersuchung von Faktoren, die für die Generation Y die Attraktivität eines Arbeitgebers bestimmen, ergibt, dass Faktoren, die von Selbstverwirklichung abzuleiten sind, als sehr wichtig empfunden werden. Die

⁸⁰ Die Ergebnisse beruhen auf einer Befragung von 2.200 Arbeitnehmern aus vier Generationen über ein breites Branchenspektrum hinweg zu ihren Wertvorstellungen, ihrem Arbeitsverhalten und ihren Erwartungen an den Arbeitgeber.

Faktoren „Entwicklungsmöglichkeiten: Lernen und Verdienst“, „Die Arbeit macht Spaß“ und „Interessante Arbeitsaufgaben“ werden von mehr als 60 % der Befragten als „sehr wichtig“ betrachtet. Jobsicherheit und Arbeitgebermarke sind auch wichtig. Die Möglichkeit, mit alten Freunden zu arbeiten, wird als relativ unwichtig gesehen.⁸¹

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen ändert sich rund um den Globus drastisch (s. Kap 2.3.1). Weltweit stellen die Millenials zur Zeit die zweitgrößte Gruppe der Erwerbstätigen, im Jahr 2020 wird sie die Hälfte der Arbeitnehmer ausmachen. In einigen Unternehmen stellen sie schon heute einen Großteil der Belegschaft. In den USA stehen 50 Millionen Vertretern der Generation X (Jahrgänge 1995 bis 1976) rund 88 Millionen Millenials gegenüber.⁸² Doch der Generationenmix birgt auch Sprengstoff, scheinen den bislang analog sozialisierten Vorgesetzten viele Gewohnheiten der Millenials, wie z.B. den halben Tag online in sozialen Netzwerken zuzubringen, die Art und Weise von Kommunikation und Lehrverhalten, durchaus als rätselhaft.⁸³ Zur Einordnung der Digital Natives in das gesellschaftliche Gefüge dient daher Abbildung 12.

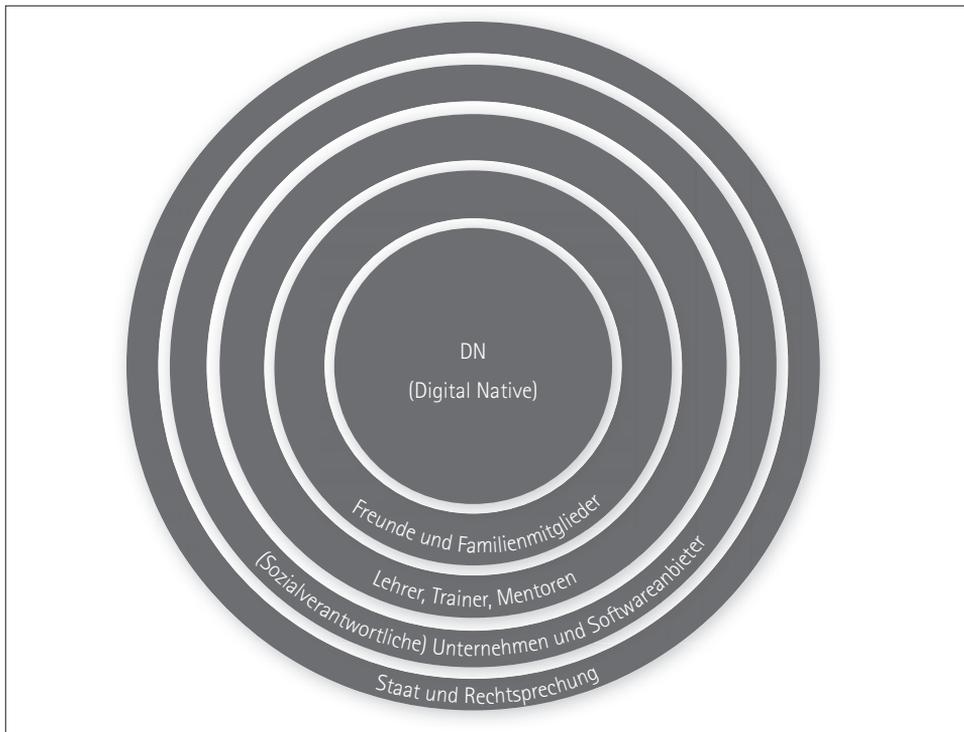


Abbildung 12: Die konzentrischen Kreise der Digital Natives, in: Palfrey/Gasser 2008, S. 13.

81 Vgl. Parment 2009, S. 60 ff.

82 Vgl. Meister/Willyerd 2010, S. 2.

83 Vgl. Palfrey/Gasser 2008, S. 283 ff.

Die Digital Natives stehen im Mittelpunkt, wie es die Metapher der konzentrischen Kreise zu verdeutlichen vermag. Die Digital Natives haben dabei zumeist selbst die beste Ausgangsposition, um die Herausforderungen zu bewältigen, die sich in ihrem digitalen Leben stellen. „Natürlich ist es nicht immer realistisch, die Digital Natives damit zu betrauen, doch es ist wichtig, es wenigstens zu versuchen.“⁸⁴ Die in den benachbarten Kreisen angesiedelten Personen wie Familie, Freunde, Lehrer und Mentoren sowie Organisationen wie Unternehmen bzw. der Staat nehmen in unterschiedlicher Ausprägung jedoch durchaus Einfluss z.B. darauf, wie sich die Digital Natives in diesen Welten bewegen, als Ratgeber oder in der Erarbeitung sozialer Normen.

„Jüngere Menschen treibt eine natürliche Aufbruchstimmung – und das ist auch gut so. Nur ist es nicht neu. Ganz nach dem aus den 1920er Jahren stammenden Hans Albers Motto „Hoppla, jetzt komm ich“ stehen auch jetzt wieder Vertreter einer neuen Generation vor dem Einstieg in das Arbeitsleben. Wie immer stolz, selbstbewusst und mit viel Aufbruchstimmung glauben sie, vieles viel besser machen zu können als die Älteren. Tatsächlich haben die Besten in der neuen Generation neue Lösungskonzepte kennen gelernt und für sich ausgebaut, indem sie intensiv Gebrauch von Web-2.0 Technologien machen.“⁸⁵

Erfolgreich mit einer alternden und immer altersdiverseren Belegschaft umzugehen, bleibt nach wie vor eine der zukunftsweisenden Aufgaben für die Führung und das Personalmanagement in nahezu allen Unternehmen.⁸⁶ Aufgrund der steigenden Bedeutung der Digital Natives für die Unternehmen gilt es, die Konfrontation mit den jungen Wilden als Chance zu verstehen, sich Gedanken über das Aufbrechen verkrusteter Strukturen zu machen, attraktive Arbeitsplätze vorzuhalten oder zu schaffen, die neue Generation in den Arbeitsmarkt zu integrieren und sich ihrer Kreativität zunutze zu machen.

2.4 Vernetzung von Markt und Rahmenbedingungen

In den vorausgehenden Ausführungen werden sowohl die Wirtschaftsakteure Studenten und Unternehmen als auch die sie beeinflussenden exogenen Rahmenbedingungen aus dem Blickwinkel des Bildungsprodukts M.Sc. der SIBE beleuchtet. Bei der Skizzierung der wichtigsten politischen, ökologischen, sozialen und technologischen Entwicklungen und Trends wird deutlich, dass sie zumeist nicht trennscharf voneinander abzubilden sind, sondern vielmehr in Wechselwirkung zueinander stehen mit großer Dynamik zwischen den verschiedenen Faktoren (Abb. 13).

84 Palfrey/Gasser 2008, S. 12.

85 Schütt 2010.

86 S. dazu ausführlich Bruch/Kunze/Böhm 2009.

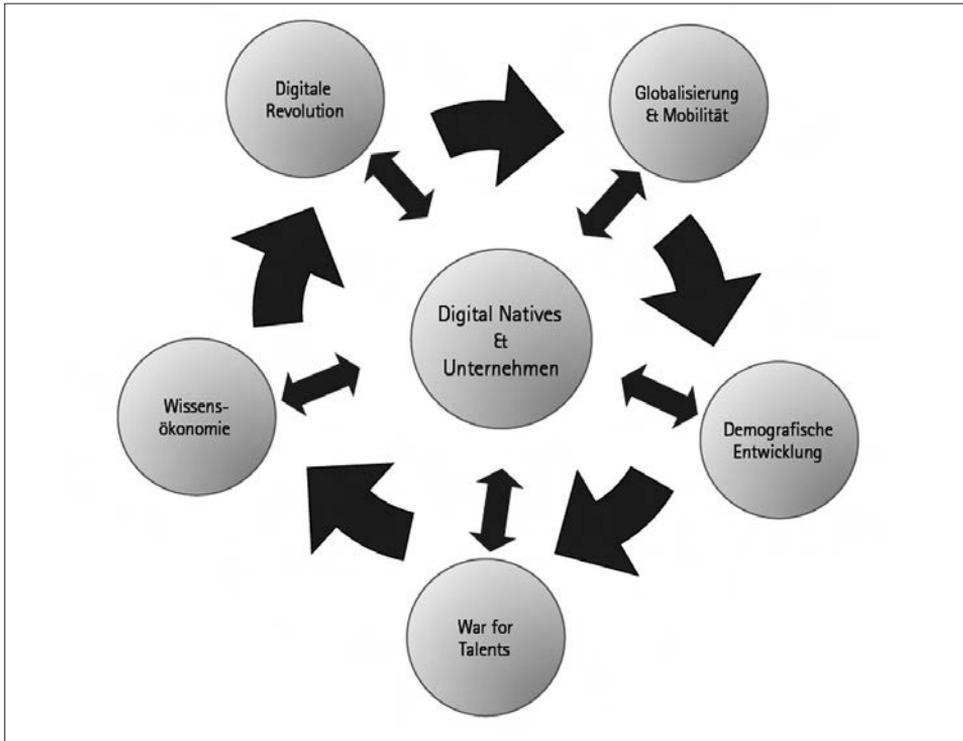


Abbildung 13: Digital Natives und Unternehmen im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen, eigene Darstellung.

In einer Vernetzung von Markt – Studenten und Unternehmen – und Rahmenbedingungen können Chancen und Risiken aufgezeigt sowie Maßnahmen abgeleitet werden (Vernetzungsmatrix s. Anhang A1).

Digital Natives im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen

Die Digital Natives sind die Mitarbeiter der Zukunft. Aufgrund der demografischen Entwicklung und der relativ geringen Akademikerquote in Deutschland werden die Talents, die Besten bzw. das Segment der Hochkreativen zu einem kostbaren Gut. Der Wettbewerb um die Besten der technikaffinen, anspruchsvollen und mobilen Generation Y ist ein globaler. Begriffe wie „Knowledge Nomads“ oder „Mobile Talents“ unterstreichen diesen Zeitgeist. Denn gut ausgebildet und leistungsstark verfügen die Talents über viele Wahlmöglichkeiten, legen zugleich weniger Loyalität aber auch hohe Anforderungen bei der bewussten Auswahl ihres Arbeitgebers an den Tag. Lebenslanges Lernen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten verzahnt mit einer permanenten Feedbackkultur sind Mindestvoraussetzungen. Die Grenzen zwischen Beruf- und Privatleben scheinen mitunter zu verschwimmen. Dynamische Parallelisierung von Arbeit, Beruf und Freizeit statt Sequenzierung ist das

Strukturmodell des Lebensverlaufs. Dabei stehen ein konsumorientiertes Verhältnis zur Arbeit, ein erlebnisorientierter Arbeitsalltag sowie Selbstverwirklichung im Vordergrund.

Der Wandel zur Wissensgesellschaft zieht eine Transformation des Arbeitsmarktes und damit der Anforderungen an Arbeitnehmer nach sich. In einer Gesellschaft, in der viele politische, ökonomische und soziale Prozesse sich dynamisch und komplex gestalten, sind Handlungskompetenz und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung gefragt. Damit die Digital Natives die zahlreichen Aspekte, die sie aufgrund der demografischen Entwicklung und der daraus resultierenden sonstigen Faktoren in der Hand halten, auch ausspielen können, sind folgende zukunftsweisenden Aspekte zur Profilierung im internationalen Wettbewerb herauszustellen:

- Identifikation von (Weiter-)Bildungsangeboten und potentiellen Arbeitgebern nach individuell priorisierten Kriterien zur Erreichung persönlicher Ziele
- Aufbau von internationalem Management-Know-how
- Frühzeitiges Vorbereiten und bestmögliches Einbringen in die internationale Arbeitswelt
- Aufbau von Handlungskompetenz und kontinuierliches Kompetenzmanagement

Unternehmen im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bedarf es in Schumpeters Sinne Innovationen und Wachstum.⁸⁷ Denn Stillstand bedeutet Rückschritt. Innovationen und Wachstum sind im Zeitalter der Globalisierung im internationalen Gefüge zu betrachten. Qualifizierte Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im internationalen Management. Zur Realisierung des Wachstums bedarf es also der richtigen Mitarbeiter – der Besten! Die Besten waren stets rar und werden zukünftig noch rarer werden – weltweit. „Der Wettbewerb um den am besten entwickelten und leistungsfähigsten Menschen, um das beste Humankapital“⁸⁸ fordert den Unternehmen eine Entwicklung von einem traditionellen Blickwinkel hin zu einer zeitgemäßen dynamischen Perspektive ab, die das sich permanent und rasant wandelnde Umfeld im Fokus hat. So stellt die neue Generation der Digital Natives die Mitarbeiter der Zukunft. In der Wissensökonomie bildet die Humanresource den Mittelpunkt. Darüber hinaus stößt die digitale Revolution tiefgreifende Veränderungen an und führt u.a. zu einer Beschleunigung von geschaffenen Wissen in für Menschen unfassbare Dimensionen bis hin zum Overload. Das sich wandelnde Umfeld zieht eine Veränderung in den Anforderungen an Arbeitnehmer nach sich. Denn in der Wissensökonomie ist Arbeit ständige Veränderung. Sie basiert

⁸⁷ Vgl. Schumpeter 1997.

⁸⁸ Baltes 2001, S. 29.

auf Kommunikation, Flexibilität und Eigeninitiative. Es werden „erweiterte Kompetenzprofile erwartet. [...] Dabei werden fundierte Fachkenntnisse nicht etwa ersetzt, sondern erhalten den Status einer selbstverständlichen Handlungsressource. Zentral ist weiterhin die Beherrschung von Metakompetenzen im Rahmen eines Wissens zweiter Ordnung, das darauf abzielt, die eigenen Fähigkeiten im Sinne eines Kompetenzmanagements zu erweitern.“⁸⁹

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Digital Natives für die Unternehmen, gilt es, sich ihrer Kreativität zunutze zu machen. Unternehmen sollten sich mit den wandelnden Rahmenbedingungen und der Wunschliste der Millennials (s. Abb. 11) auseinandersetzen und Lösungen für die neuen Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt anbieten und ihren (potenziellen) Mitarbeitern die nötigen Freiräume und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten, sowie Generationenmanagement betreiben.

Peters bringt es wie folgt auf den Punkt: „Ein attraktiver Arbeitsplatz: ein Ort, an dem die Mitarbeiter nicht nur »angemessen« bezahlt werden, sondern auch fantastische Dinge verwirklichen können.“⁹⁰

Folgende zukunftsweisenden Aspekte zur Profilierung im internationalen Wettbewerb sind herauszustellen:

- **Definition und Management von (Internationalisierungs-) Zielen:** Mit welchen Produkten sollen auf welchen Märkten in welchem Zeithorizont mit welchen Mitarbeitern und Strategien welches Wachstum generiert werden?
- **Ressourcen- und Generationenmanagement:** Ist das Unternehmen in drei, fünf und zehn Jahren mit den richtigen Führungs- und Arbeitskräften versorgt? Wie kann die alternde und immer altersdiversere Belegschaft gemanagt werden?
- **Talentmanagement:** Wie identifizieren und rekrutieren Unternehmen die für das eigene Haus jeweils besten Führungs- und Arbeitskräfte und wie werden die Besten an das Unternehmen gebunden? Welche Herausforderungen, Perspektiven und Weiterentwicklungsmöglichkeiten können Unternehmen bieten? Welche Hochschulen eignen sich als Kooperationspartner, diesen Prozess zu begleiten?
- **Kompetenzmanagement:** Wie werden Kompetenzen erfasst, transparent aufgezeigt und weiterentwickelt? Und wie können der Transfer der Kompetenzen in und deren Nutzung für das Unternehmen sichergestellt werden?
- **Employer Branding:** Ist das Unternehmen für die Generation der Digital Natives startklar? Wie positioniert sich das Unternehmen als Arbeitgeber für Digital Natives?

89 Bittlingmayer 2001, S. 19.

90 Peters 2007, S. 252.

Digital Natives und Unternehmen im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen

Sowohl die Digital Natives als auch die Unternehmen stehen jeweils für sich in einem Spannungsfeld der sich wechselseitig beeinflussenden Rahmenbedingungen. Dabei haben die beiden Akteure jeweils in ihrer Rolle ein Ziel, nämlich sich in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu positionieren und sich weiterzuentwickeln.

Formieren sich Digital Natives und Unternehmen als Arbeitnehmer und Arbeitgeber, so steuern Sie ein gemeinsames Ziel an, nämlich die Zukunft unter sich wandelnden Rahmenbedingungen erfolgreich zu gestalten. Erfolg aus Sicht der Unternehmen bedeutet dabei Innovation und Wachstum. Erfolg aus Sicht der Digital Natives heißt dabei Kompetenz- und Karriereentwicklung.

Der Bildungsauftrag im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen

Ein geplanter Anstieg der Bildungsausgaben, eine Erhöhung der Akademikerquote, Wissensgesellschaften, der Trend zum lebenslangen Lernen sowie fordernde, an ihrer Karriere feilende Digital Natives – die exogenen Rahmenbedingungen zeigen für den Bildungsmarkt eine rosige Zukunft auf. Das Bildungssystem erhält in Wissensgesellschaften einen herausragenden Stellenwert. Denn die sozialen Akteure sind für eine erfolgreiche Teilnahme in Wissensgesellschaften vorzubereiten,

„indem sie neben den formalen (Hoch-)Schulabschlüssen Kompetenzen erwerben, die sich in Konzepten wie „lebenslanges“, „lebensbegleitendes“ oder „selbstgesteuertes Lernen“ abbilden. Der Bedeutungsgewinn des Bildungssystems korrespondiert mithin mit einer Zunahme der Anforderungen an soziale Akteure.“⁹¹

Doch auch wenn sich die Rahmenbedingungen wandeln, sind die Bildungsdebatte und Forderungen nach kompetenten Mitarbeitern nach wie vor aktuell. Daher ist sicherzustellen, dass die Digital Natives, die Talents „die nötigen Fähigkeiten erwerben und Werkzeuge erhalten, um sich in diesen neuen, hybriden Umgebungen sicher zu bewegen“⁹² – online wie offline. Im Zeitalter der Wissensökonomie „wandelt sich das Bildungsverständnis vom »Eintrichtern« zum Ideal des permanenten Selbstlernens. [...] Das Ziel ist eine Hochkompetenz-Gesellschaft, in der 70 % der jungen Generationen über einen hohen Bildungsabschluss verfügen.“⁹³ Was Kompetenz bedeutet und welche Strukturen den Kompetenzaufbau fördern, ist Kern der nachfolgenden Ausführungen.

91 Bittlingmayer 2001, S. 17.

92 Palfrey/Gasser 2008, S. 105 f.

93 Horx et. al 2009, S. 57.

3 Kompetenzen und Kompetenzmanagement

Die Bedeutung von Kompetenz hat im Laufe der Jahrhunderte stark differiert und wurde synonym zu Begriffen Wissen und Qualifikationen verwendet. Für Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen existieren heute unterschiedliche Definitionen. Der Begriff der Kompetenzen wird seit Ende der 80er Jahre herangezogen, um die Anforderungen an die Arbeitskraft zu beschreiben. Bereits Ende der 80er Jahre beschrieben Faix/Hofmann/Buchwald/Wetzler in ihrem Werk „Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft“ die damaligen Entwicklungen mit Blick auf die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft derart, dass sie heute (immer noch) aktuell sind: Mit dem Einzug der Hoch-Technologie werden sich kürzere Produktlebenszyklen ergeben und das damit verbundene Wissen sich drastisch potenzieren. Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen, denn der Wettbewerb werde zum einen durch kürzere Prozesse beschleunigt und zum anderen durch Globalisierung vermehrt. Unternehmen müssten in unvorhersehbaren Situationen durch sich ständig ändernde Rahmenbedingungen handeln. Sie müssten schneller auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren und Flexibilität beweisen. Daraus leiteten Faix et al. zukünftige Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Sie kamen zu dem Schluss, dass es nicht mehr ausreichte, dass der Mensch Tätigkeiten seines Fachbereichs beherrsche. Die Technik ermögliche die Vernetzung von verschiedenen Betriebsbereichen und fordere vom Menschen Breitbandqualifikationen, sowie die Fähigkeit mit Kollegen zusammenarbeiten zu können. Menschen sollten verantwortungsbewusst und selbstbestimmt handeln. Daraus abgeleitet formulierten Faix/Laier 1989 das Modell der Handlungskompetenz (Abb. 14). Demnach entsteht Handlungskompetenz durch das synergetische Zusammenwirken von fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz. Fachliche Kompetenz ohne die Fähigkeit mit anderen zusammenzuarbeiten nützt ebenso wenig wie fachliche Kompetenz ohne methodische Fähigkeiten. Folglich hat auch soziale Kompetenz ohne jegliche fachliche Kompetenz wenig Wert. Der Mitarbeiter ist also nur im Zusammenspiel aller drei Kompetenzen handlungsfähig.

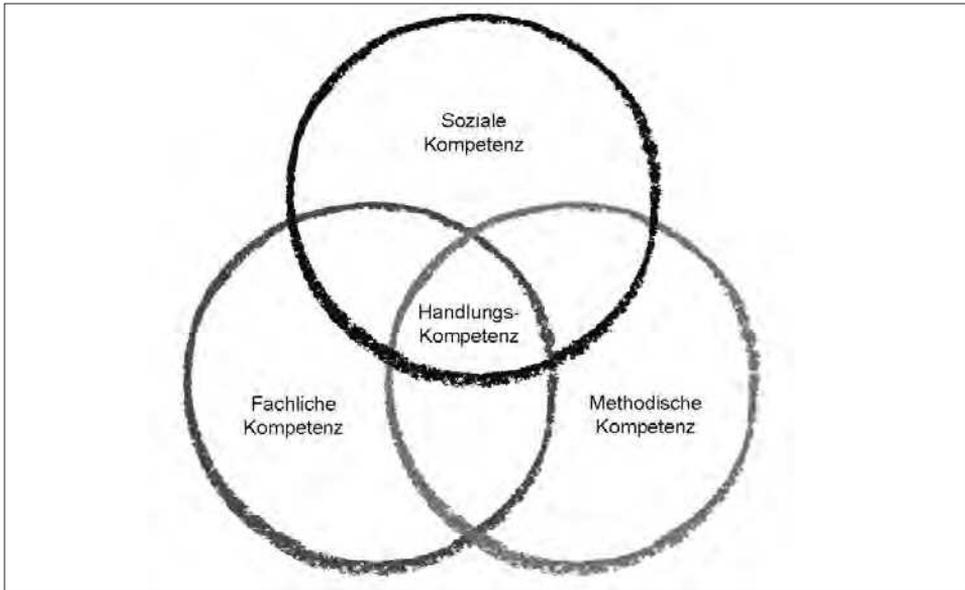


Abbildung 14: Handlungskompetenzmodell nach Faix 1989.

An das Modell der Handlungskompetenz knüpften in der Folge mehrere Autoren⁹⁴ an. Wenn es auch Unterschiede in den Modellen gibt, so besteht Einigkeit darin, dass berufliche Herausforderungen nur mit handlungskompetenten Mitarbeitern umzusetzen sind. Daraus leiteten sich Forderungen zum Entwicklungsbedarf von Organisationsstrukturen sowie zur Personalplanung ab. Kurzum lassen sich diese wie folgt zusammenfassen: Es müsse ein entsprechendes Arbeitsumfeld geschaffen werden, das den Mitarbeitern Entwicklungsraum biete, denn Handlungskompetenz könne erst dann wirken, wenn sie aufgrund von Handlungsspielräumen genutzt werde.⁹⁵ Für Unternehmen und Personalentwicklung habe dies zudem zur Konsequenz, dass zum einen nicht alleine Fachwissen, sondern die drei der Handlungskompetenz innewohnenden Kompetenzbereiche integriert und gefördert werden müssen, um größtmögliche Handlungskompetenz zu ermöglichen. Handlungskompetenz spiele eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Persönlichkeiten. Unternehmen müssen Entwicklungsbedarfe frühzeitig erkennen und mit Bildungsmaßnahmen beheben, das heißt Kompetenzen managen.

Angesichts des sich kontinuierlich und rasant wandelnden politischen, ökonomischen und sozialen Umfelds hin zu globalisierten, komplexen, dynamischen und vernetzten Lebens- und Arbeitsformen hält der Ruf nach Kompetenzen stetig an. Während Faix den Kompetenzbegriff im Zusammenhang mit den entstehenden Anforderungen an die Arbeitskraft analysiert, gehen Erpenbeck und Rosenstiel dem Kompetenzbegriff in engem Zusammenhang mit den von ihnen entwickel-

94 Vgl. beispielsweise Heeg/Münch 1993; Hülshoff 1996.

95 Vgl. Faix/Laier 1991; Heeg/Münch 1993; zusammenfassend auch Blumenthal 2009, S. 184 f.

ten Kompetenz-Messverfahren nach.⁹⁶ Demnach sind Kompetenzen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln, also Selbstorganisationsdispositionen. Selbstorganisiert wird das Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen, in denen es kreativer Lösungen bedarf. Kompetenzen sind unerlässlich für das Handeln in der Risikogesellschaft. Demgegenüber sind die Begriffe Wissen und Qualifikationen, die direkt überprüfbar sind, abzugrenzen. Denn „[h]ochqualifizierte Inkompetente gibt es heute mehr als genug.“⁹⁷

Nach der Definition des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement ist Wissen zu verstehen als die Kombination von Daten und Informationen, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung.⁹⁸

Qualifikationen sind „klar zu umreißende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können.“⁹⁹ Diese Qualifikationen lassen sich durch Prüfungen etc. überprüfen und formal in Zertifikaten oder Bildungsabschlüssen nachweisen.

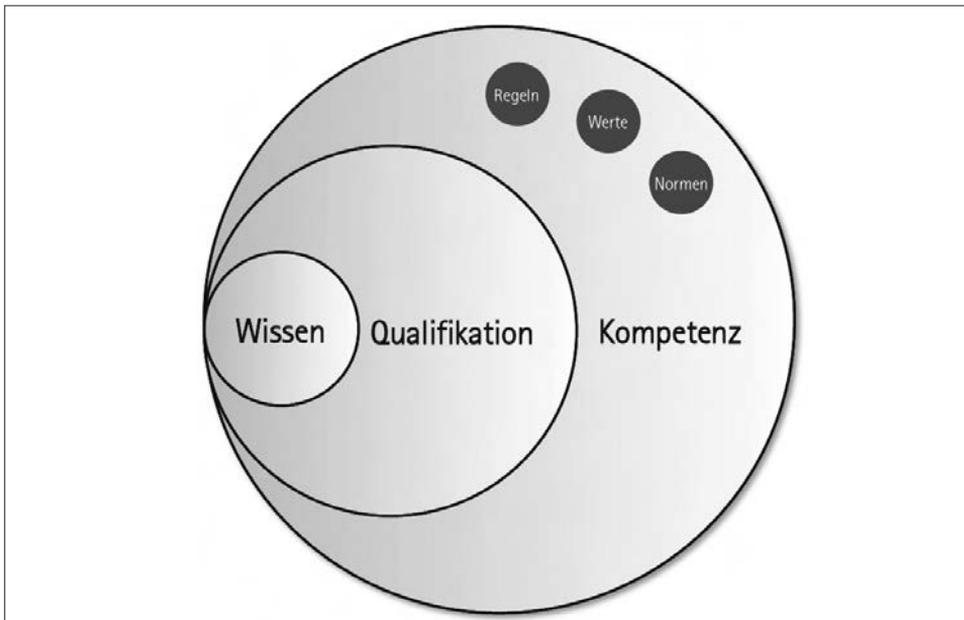


Abbildung 15: Wissen, Qualifikation, Kompetenz nach Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XII.

96 Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XI ff.; Erpenbeck/Sauter 2007, S. 63 ff.; Erpenbeck 2009, S. 90 ff. Ähnlich auch s. Kappelhoff 2004.

97 Erpenbeck, in: SIBE 2008, S. 16.

98 Vgl. CEN 2004.

99 Teichler 1995, S. 501.

Um erfolgreich zu handeln, reichen Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen meist nicht aus. Kompetenzen umfassen allerdings Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen, gehen jedoch darüber hinaus (s. Abb. 15).

„Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.“¹⁰⁰

Aufgrund der notwendigen Interiorisation und emotionalen Labilisierung ist Kompetenzerweiterung nur in der Praxis (Arbeit bzw. Projekt) möglich. Reine Wissensvermittlung reicht nicht aus.

Um den Begriff der Kompetenzen weiter zu konkretisieren, differenzieren Erpenbeck/Rosenstiel vier verschiedene Kompetenzklassen.¹⁰¹ Sie unterscheiden in personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische sowie sozial-kommunikative Kompetenz.

Personale Kompetenz beschreibt dabei die Fähigkeit, das eigene Handeln selbstorganisiert, selbstreflexiv und kritisch zu hinterfragen und eigene produktive, kreativitätsfördernde Einstellungen, Werthaltungen, Ideale etc. zu entwickeln.

Die aktivitätsbezogene Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, selbstorganisiert, aktiv und willensstark erzielte Ergebnisse umsetzen zu können, wobei sämtliches vorhandenes Wissen und Werte integriert werden. Der Begriff der Umsetzungs-kompetenz kann synonym verwendet werden.

Die fachlich-methodischen Kompetenzen umfassen die Fähigkeiten, mit fachlichen und methodischen Kenntnissen kreativ Probleme lösen, Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert gestalten und Methoden kreativ weiterentwickeln zu können.

Die sozial kommunikative Kompetenz umfasst dabei schließlich die Fähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsprozesse selbstorganisiert zu führen, so dass Konfliktpotenziale minimiert und höchstmögliche Kreativität des individuellen und kooperativen Handelns erzielt werden.

Detaillierte (Teil-)Kompetenzen, wie sie beispielsweise häufig in Stellenausschreibungen benutzt werden, sind meist auf betriebliche oder umfassende Problemsituationen bezogen. Von derartigen abgeleiteten Kompetenzen gibt es zahlreiche. Der nachfolgende Kompetenz-Atlas (Abb. 16) reduziert die Fülle an Kompetenzbegriffen auf 64, die unter die oben beschriebenen Kompetenzklassen subsumiert

100 Keim/Wittmann 2009, S. 418.

101 Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXIII f.; ein Überblick zu den vier Grundkompetenzen inkl. Charakteristika, Stärken und Schwächen s. auch Keim/Wittmann 2009, S. 421 ff.

werden. Der Kompetenzatlas, der sich durch einen Synonymatlas ergänzen ließe, kommt in der Praxis häufig zum Einsatz, u. a. auch an der SIBE und hat sich zwischenzeitlich vielfach bewährt.¹⁰²

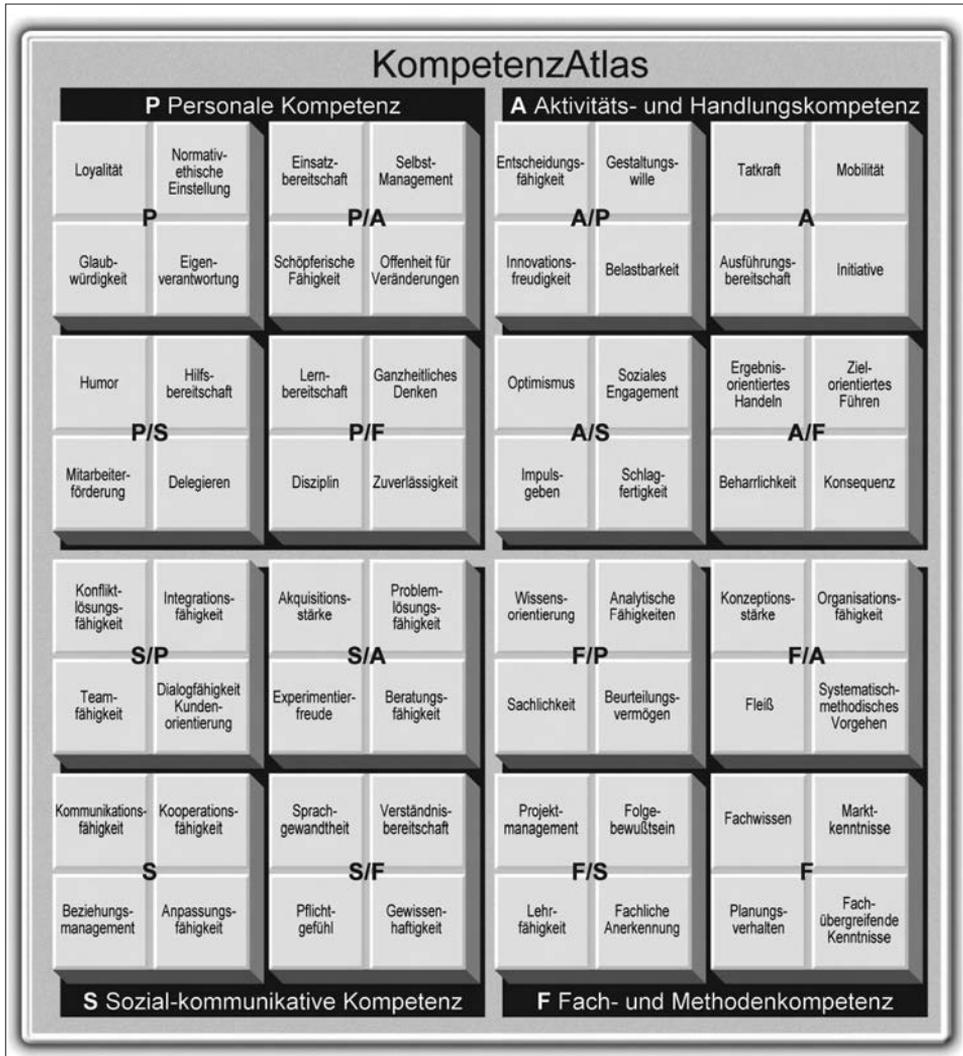


Abbildung 16: Der Kompetenz-Atlas des KODE®, KODE®X-Systems, in: Erpenbeck 2009, S. 99.

In der unternehmerischen Praxis wird Kompetenzmanagement zur Beurteilung und Selektion von Führungskräften und/oder Mitarbeitern genutzt. Ziel des Kompetenzmanagements ist es, Kompetenzen zu erfassen, diese transparent werden zu lassen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen im

102 Vgl. Erpenbeck 2009, S. 97 ff.

Unternehmen zielgerichtet – an den persönlichen Zielen der Mitarbeiter sowie den Unternehmenszielen – auszurichten. Es ermöglicht Unternehmen, den eigenen Kompetenzbestand zu steuern und zu lenken.

Die Erfassung und kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen stehen im Mittelpunkt des Projekt-Kompetenz-Studiums der SIBE. „Mit einem konsequenten Projekt-Kompetenz-Studium hat sich die SIBE an die Spitze der Kompetenzen entwickelnden deutschen Hochschulen und Universitäten gesetzt.“¹⁰³

4 Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management (M.Sc.)

Das Projekt-Kompetenz-Studium integriert neben den zwei Protagonisten Hochschule und Student der traditionellen Hochschullandschaft einen weiteren Partner: Unternehmen bzw. Organisationen¹⁰⁴. Damit arbeiten drei Partner zusammen (Abb. 17): Hochschule, Student und Unternehmen, die formal über Verträge miteinander verbunden werden. Im Mittelpunkt der Beziehung steht jedoch ein Projekt, das der Student vor Ort im Unternehmen realisiert. Es handelt sich dabei um berufsintegrierte, nicht um berufsbegleitende Master-Studiengänge, da die Projekte am Arbeitsplatz umgesetzt werden. Das PKS ist die konsequente Weiterführung des dualen Ausbildungsprinzips.

Die Rolle der Hochschule besteht darin, die entsprechenden Rahmenbedingungen für Lehre und Kompetenzentwicklung anzubieten und die Triade auf das gemeinsame Ziel – ein erfolgreiches Projekt – auszurichten. Die SIBE folgt damit der Maxime, eine Win-win-win-Situation herzustellen.

¹⁰³ Erpenbeck 2009, S. 81.

¹⁰⁴ Öffentliche Verwaltung, Non Profit Organisation etc., nachfolgend Unternehmen genannt, s. Fußnote 10.

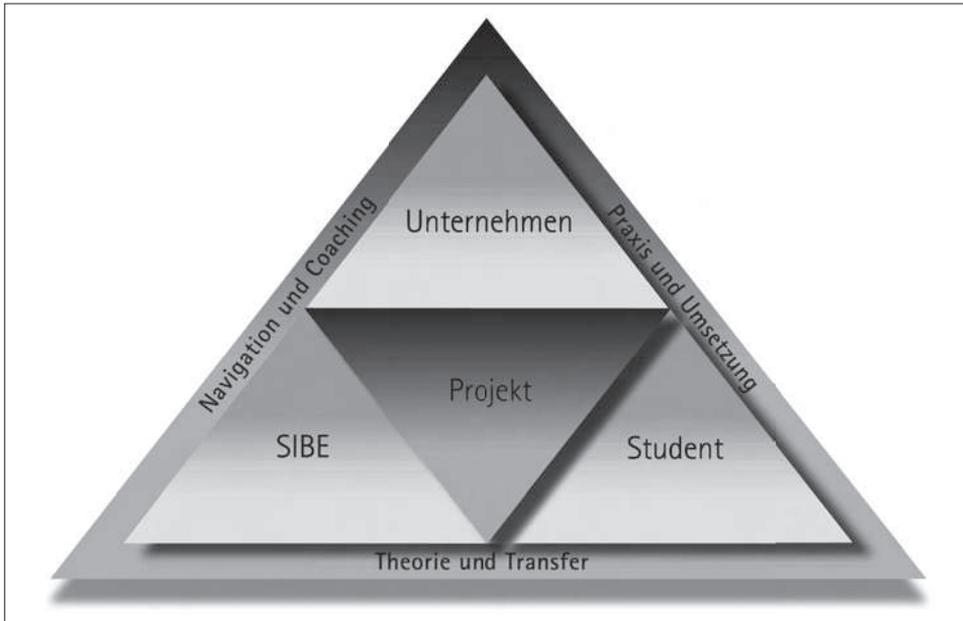


Abbildung 17: Der Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums nach Faix et al. 2009b, S. 147.

4.1 Projekte im M.Sc.-Studium

Dabei nimmt das Projekt im Studium einen besonderen Stellenwert ein, denn es formuliert eine Problemstellung aus dem unternehmerischen Alltag. Das Projekt dient als Instrument für den Transfer. Ziel der SIBE ist es, den Studenten derart zu befähigen, dass er das Projekt/die Projekte für das und im Unternehmen erfolgreich plant, steuert und umsetzt. Denn das im Studium erlernte Wissen wird in der Praxis angewendet und soll damit zur Problemlösung führen.

Im Zentrum des Studiums stehen innovative Projekte, die zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten dienen. Die Studenten entwickeln diese anspruchsvollen Projekte in Kooperation mit ihrem Unternehmen. Ganz im Sinne von Schumpeter¹⁰⁵ haben Unternehmen permanent neue Geschäftsmöglichkeiten durch Innovationen auszuloten und zu realisieren, um sich nachhaltig im internationalen dynamischen Markt zu positionieren. Innovationen reichen hier von der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, über die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Einführung neuer wettbewerbsfähiger Organisationsstrukturen, Entwicklung und Einführung neuer wettbewerbsfähiger Geschäftsprozesse oder Produktionsmethoden bis hin zum Aufbau neuer internationaler Lieferantenbeziehungen bzw. neuer Quellen für Rohstoffe oder Halbfabrikate (Abb. 18).

¹⁰⁵ Vgl. Schumpeter 1997.

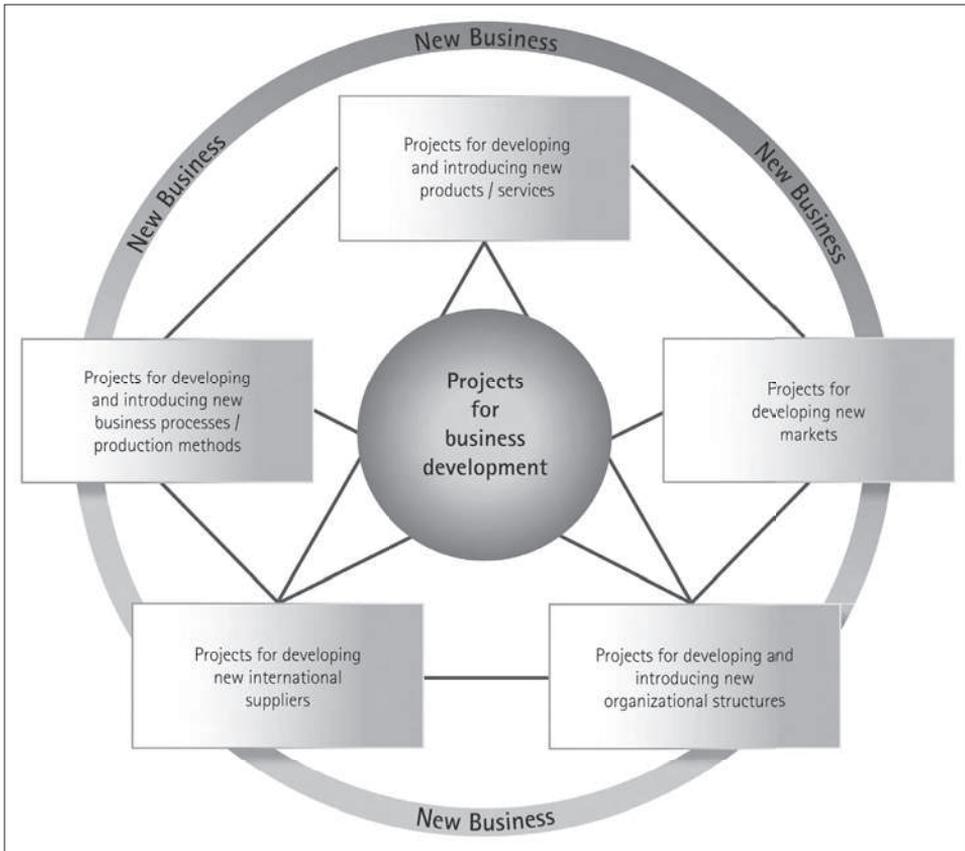


Abbildung 18: New Business in Anlehnung an Schumpeter, in: Faix et al. 2009b, S. 151.

Aufbauend auf den langjährigen Erfahrungen der SIBE wurde im Jahr 2007 der Studiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) aufgebaut und eingeführt.¹⁰⁶ Erste erfolgreich abgeschlossene Projekte im Rahmen des M.Sc-Studiums sind beispielsweise¹⁰⁷:

- ABB AG: Erschließung Osteuropa als zusätzlicher Beschaffungsmarkt
- Schenker Deutschland AG: Optimierung des Stückgut-Seefrachtverkehrs
- Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH: Europaweite Implementierung des E-Recruiting-Systems.

Zur Bearbeitung der Projekte schlugen die Unternehmen entweder eigene Mitarbeiter mit hohem Potential vor oder der Personaldienstleister der SIBE¹⁰⁸ vermit-

¹⁰⁶ S. dazu Kisgen 2007.

¹⁰⁷ Ausgewählte Projekte der SIBE werden in der periodisch erscheinenden Reihe Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice publiziert. S. Faix et al. 2006, 2008 a, b.

¹⁰⁸ Saphir Deutschland GmbH, <http://www.saphir-deutschland.de>.

telt den Unternehmen Kandidaten, die für die Bearbeitung des Projekts besonders geeignet erscheinen. Dazu erstellen Unternehmen zu Beginn der Kooperation ein Anforderungsprofil, welches das geplante Vorhaben sowie die Anforderungen an den Studenten detailliert beschreibt.

„Um den richtigen Kandidaten an das Unternehmen weiterzuvermitteln, durchlaufen die Studierenden ein mehrstufiges Auswahlverfahren. Dabei werden zunächst die Bewerbungsunterlagen gesichtet, danach absolvieren die Bewerber ein Assessment-Center mit Gruppenübungen, Englisch-Tests und Einzelinterviews. Abschließend wird der Kompetenz-Diagnostik und Entwicklungs-Test, kurz KODE®, angewandt und mit einem Management-Anforderungsprofil abgeglichen.¹⁰⁹ Schließlich unterbreitet die SIBE den Unternehmen verschiedene Kandidatenvorschläge und das Unternehmen kann nach persönlichen Vorstellungsgesprächen den geeigneten Bewerber auswählen.“¹¹⁰

Wenn sich Unternehmen und Student geeinigt haben, steht der Beginn des Projekt-Kompetenz-Studiums an.

4.2 Ziele des M.Sc.–Studiums

Die heute wieder aktuelle Bildungsdiskussion hat ihren Ursprung in den 60er Jahren. Sie geht auf Georg Pichts Rede über die „deutsche Bildungskatastrophe“ zurück, in der er dringende Veränderungen des Bildungssystems forderte, um durch qualifizierten Nachwuchs die deutsche Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.¹¹¹ Veränderungen wurden immer wiederkehrend gefordert. Schlagworte waren Schlüsselkompetenzen¹¹² und Handlungskompetenz¹¹³. Die Forderungen an Bildung im 21. Jahrhundert weisen in dieselbe Richtung. Denn Aufgabe der Bildung sei es, Menschen zu selbstbestimmten und urteilsfähigen Mitgliedern der Gesellschaft zu machen, für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren und mit Handlungskompetenz auszustatten, damit die Studenten von heute die Welt von morgen aktiv und kreativ mit gestalten.¹¹⁴

An dieser Zielsetzung sind auch die Studienprogramme der SHB ausgerichtet, wie es die Rahmenstudienordnung der SHB vorgibt:

„Das grundständige Studium soll den Studierenden die erforderlichen fachlichen Grundlagen, Methoden und Kenntnisse praxisbezogen vermitteln. Das

109 Der (eignungs-)diagnostische Prozess einschließlich der eingesetzten Verfahren (KODE®, KODE®X, Assessmentcenter und Interview) im Personalauswahlprozess der SIBE arbeitet nach der DIN 33430, die Zertifizierung erfolgte im Frühjahr 2009.

110 Faix et al. 2009b, S. 152.

111 Vgl. Picht 1964.

112 Vgl. Mertens 1974.

113 Vgl. Faix/Hofmann/Buchwald/Wetzler 1989 sowie Faix/Laier 1989.

114 Vgl. Schlüter/Strohschneider 2009. Dazu auch Blumenthal 2009, S. 175 f. sowie Faix et al. 2009b, S. 142 f. sowie insbesondere die „Formulierung und Bewertung von Lernzielen im Projekt-Kompetenz-Studium nach Jens Mergenthaler“ in Faix et al. 2009b, S. 168 ff.

postgraduale Studium soll die in einem Erststudium erworbene Qualifikation der Studierenden zukunftsorientiert und praxisbezogen ergänzen bzw. ausbauen und die Studierenden auf interdisziplinäre Tätigkeiten im internationalen Umfeld vorbereiten. Die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden werden so vermittelt, dass die Studierenden zu disziplinenübergreifender wissenschaftlicher, problemlösungsorientierter Arbeit und zu verantwortungsbewusstem wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Handeln und zur Wahrnehmung entsprechender Leitungsaufgaben in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt sind.“

Dieses übergeordnete Ziel soll für den konsekutiven, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang Master of Science in International Management konkretisiert werden. Ausgangspunkt soll der Begriff des Managements bzw. der Management-Wissenschaft sein, wobei Management hier als eingedeutschtes Synonym für Unternehmensführung verwendet wird. Geht man dem Begriff der Unternehmensführung auf den Grund, so ist das Phänomen Führung in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen wie z.B. Unternehmen anzutreffen aber auch in nicht-hierarchischen Einheiten wie z.B. Sportmannschaften, in denen Personen über Interaktionen miteinander verbunden sind. „Der Führungsbedarf ergibt sich daraus, dass das Handeln der Personen nach Koordination im Hinblick auf angestrebte Ziele verlangt. [...] Ein Unternehmen erfolgreich zu führen heißt letztendlich, situationsadäquate Entscheidungen zu treffen sowie Handlungen vorzunehmen, welche diese Entscheidungen konsequent umsetzen.“¹¹⁵ Damit findet eine Abgrenzung zum weiten Verständnis des anglo-amerikanischen Management-Begriffs statt, „*wonach praktisch alle im Unternehmen anstehenden Entscheidungsangelegenheiten zu Management- bzw. Unternehmensführungsaufgaben erhoben werden*“¹¹⁶. Damit soll der Auslegung nach Macharzina/Wolf gefolgt werden, wonach dieses undifferenzierte Verständnis „zur Verwässerung des Gegenstands führt und eine so verstandene Lehre von der Unternehmensführung die Betriebswirtschaftslehre, allerdings nur begrifflich, ersetzen würde.“¹¹⁷ Im Kehrschluss stellt die Managementlehre demnach eine Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre zu einer Wissenschaft der Unternehmensführung dar.

Vor diesem Hintergrund, unter Berücksichtigung der zahlreichen Management-Literatur sowie des zuvor analysierten Bedarfs der Unternehmen spezifiziert die nachfolgende Abbildung (Abb. 19) das Verständnis von Management an der SIBE.

115 Macharzina/Wolf 2005, S. 37, 42.

116 Macharzina/Wolf 2005, S. 44.

117 Macharzina/Wolf 2005, S. 44.

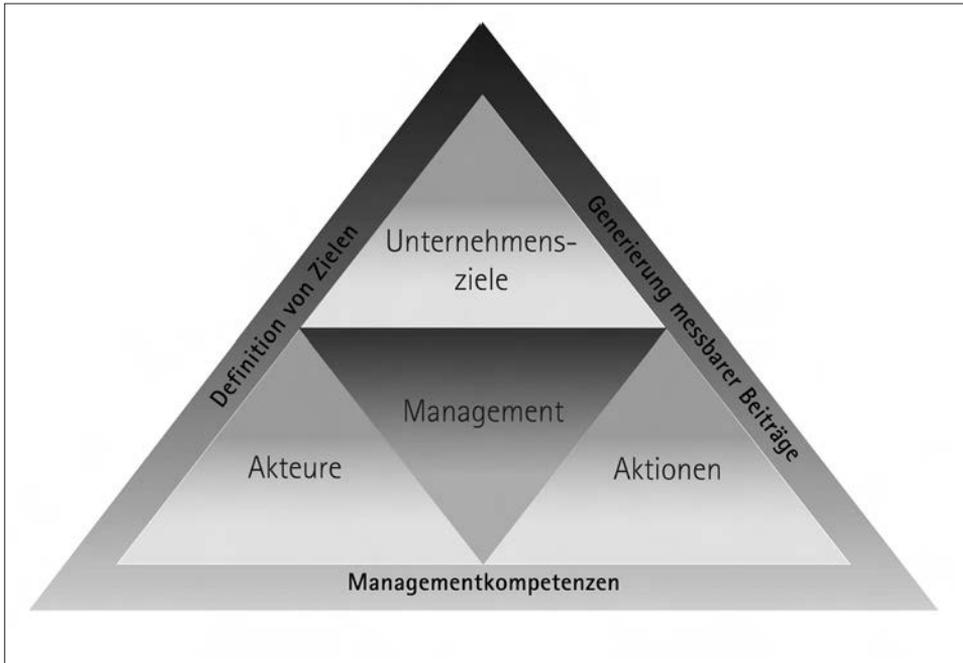


Abbildung 19: Management. Eigene Darstellung.

Demnach müssen die Manager (Akteure) in der Lage sein, mit entsprechenden Aktionen (Strategien) messbare Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele zu generieren. Die Akteure müssen ebenfalls in der Lage sein, Ziele zu definieren. Die Akteure müssen Persönlichkeiten mit den für das Management notwendigen Kompetenzen sein. Bezogen auf das internationale Management bedeutet diese Definition: Die Manager (Akteure) müssen in der Lage sein, mit entsprechenden Aktionen (Strategien) messbare Beiträge zur Erreichung der internationalen Unternehmensziele zu generieren. Die Akteure müssen ebenfalls in der Lage sein, (Internationalisierungs-)Ziele zu definieren. Die Akteure müssen Persönlichkeiten mit den für das Management notwendigen Kompetenzen sein.¹¹⁸

Legt man diese Definition von (internationalem) Management zugrunde, lassen sich die nachfolgenden fünf Erfolgsfaktoren für Karriere¹¹⁹ im Management herausstellen:

¹¹⁸ Im Kontext der Internationalisierung von Unternehmen und des internationalen Managements werden häufig interkulturelle Kompetenzen angeführt und gefordert. Dieser Artikel folgt dabei dem Verständnis nach Erpenbeck. Nach Erpenbeck gibt es keine genuinen interkulturellen (Teil-)Kompetenzen. Denn die für das selbstorganisierte Handeln in offenen, internationalen Problem- und Entscheidungssituationen wichtigen abgeleiteten Kompetenzbündel lassen sich den Grundkompetenzen der personalen, aktivitäts- und handlungsbezogenen, fachlich-methodischen sowie sozial-kommunikativen Kompetenz zuordnen, s. dazu Erpenbeck 2009, S. 99 f.; Erpenbeck 2010.

¹¹⁹ Vgl. Faix et al. 2009b, S. 160 f.

1. **Persönlichkeit.** Bereits in der griechischen Antike proklamierte Platon, dass ein wahrer Staatsmann Persönlichkeit brauche.¹²⁰ Dem Begriff Persönlichkeit gehen Faix/Rütter/Wollstadt nach, indem sie u. a. die Erkenntnisse der Verhaltensforschung von Eibl-Eibesfeldt anwendeten. Dieser ging 1984 in seinem Werk „Die Biologie des menschlichen Verhaltens“ besonders auf das Sozialverhalten des Menschen ein, das er durch zahlreiche Untersuchungen in verschiedenen Kulturen erforschte. Daraus konnte gefolgert werden, dass Persönlichkeit mit Ansehen korreliere. Ansehen wiederum entstehe durch Handlungen, die nach ihrem Nutzenbeitrag ethisch und moralisch bewertet werden. Daneben mache Charisma einen wesentlichen Aspekt der Persönlichkeit aus (Abb. 20).¹²¹ An anderer Stelle wird Persönlichkeit im Zusammenhang mit Personalität erklärt. Demnach bedeutet Personalität „das gesamte Potential einer Person, das heißt für die Gesamtheit der auf Verwirklichung (Aktualisierung) angelegten Möglichkeiten (Potenzen) der Person. „Persönlichkeit“ ist die allgemeine Bezeichnung für die Gesamtheit der jeweils verwirklichten Möglichkeiten einer Person.“¹²² Demnach impliziert der Begriff Persönlichkeit sowohl Wissen, Qualifikationen als auch Kompetenzen.

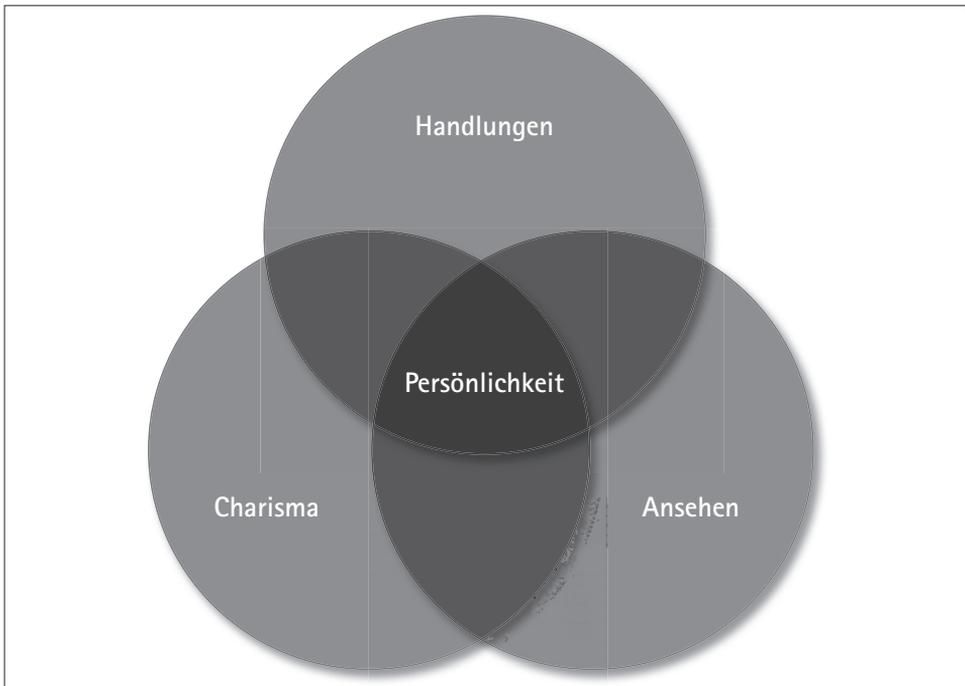


Abbildung 20: Persönlichkeit nach Faix.

120 Vgl. Platon, sechstes Buch, 1982.

121 Vgl. Faix/Rütter/Wollstadt 1995.

122 Rütter 1995, S. 75.

2. **Nutzenbeiträge:** Messbare Beiträge zur Erreichung der Ziele des Unternehmens generieren.
3. **Ziele:** Persönliche Ziele definieren und verwirklichen.
4. Aktive Gestaltung von **Netzwerken**.
5. **Prosperierendes Umfeld:** Um die eigene Karriere zu fördern, bedarf es eines auf Wachstum ausgerichteten dynamischen Unternehmens/Umfeldes.

Die SIBE, fokussiert auf Unternehmen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials, formuliert die Ziele für den konsekutiven, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang Master of Science in International Management demnach pointiert wie folgt:

1. Das M.Sc.-Studium unterstützt die **personale Entwicklung** und die systematisch, wissenschaftlich fundierte **Entwicklung von Kompetenzen**.
2. Durch das Projekt-Kompetenz-Studium M.Sc. werden in realen (internationalen) Projekten **messbare Beiträge zur Erreichung von Unternehmenszielen** generiert. Hintergrund ist die Überlegung, Studenten auf der Basis breiter wirtschaftswissenschaftlicher Kenntnisse international orientiertes Management-Know-how zu vermitteln und diese durch das PKS bei ihrem Karriereestieg in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen. Wissenschaftliches Arbeiten ist für die Erlangung eines akademischen Abschlusses sowie für die Vorbereitung einer etwaigen nachgelagerten Promotion zwingender Bestandteil. Die Studenten erweitern im M.Sc.-Studiengang ihr theoretisches Wissen praxisnah und umsetzungsorientiert. Mit einem M.Sc.-Projekt soll für das Unternehmen ein messbarer Mehrwert von in der Regel mindestens 100.000 Euro generiert werden.
3. Die Studenten werden befähigt, **persönliche Ziele zu definieren und zu verwirklichen**.
4. Die Studenten werden befähigt, **Netzwerke aktiv zu gestalten**.

Wie die Ziele des M.Sc.-Studiums erreicht werden, wird durch die nachfolgenden Beschreibungen transparent. So richtet sich der Blick zum einen auf den strukturellen und inhaltlichen Aufbau des M.Sc.-Studiums. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie die Ziele methodisch erreicht werden.

4.3 Aufbau und Inhalte des M.Sc.-Studiums

Das M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studium besteht idealtypisch zu einer Hälfte aus einem Theorie- und zur anderen Hälfte aus einem Projekt-Teil. Der Theorie-Teil wiederum besteht aus einer Hälfte Selbststudium und einer Hälfte Seminaren. Der Projekt-Teil kann jeweils zu 50 % aufgeteilt werden in Projektarbeit und in Projektdokumentation (Abb. 21). Die Struktur des M.Sc. hat ihren Ursprung in der seit 1993 entwickelten und angewendeten Krems-Methode¹²³ und wird in der Studien- und Prüfungsordnung (Anhang A2) sowie der Modularisierung (Anhang A3) des M.Sc.-Studienganges widerspiegelt.

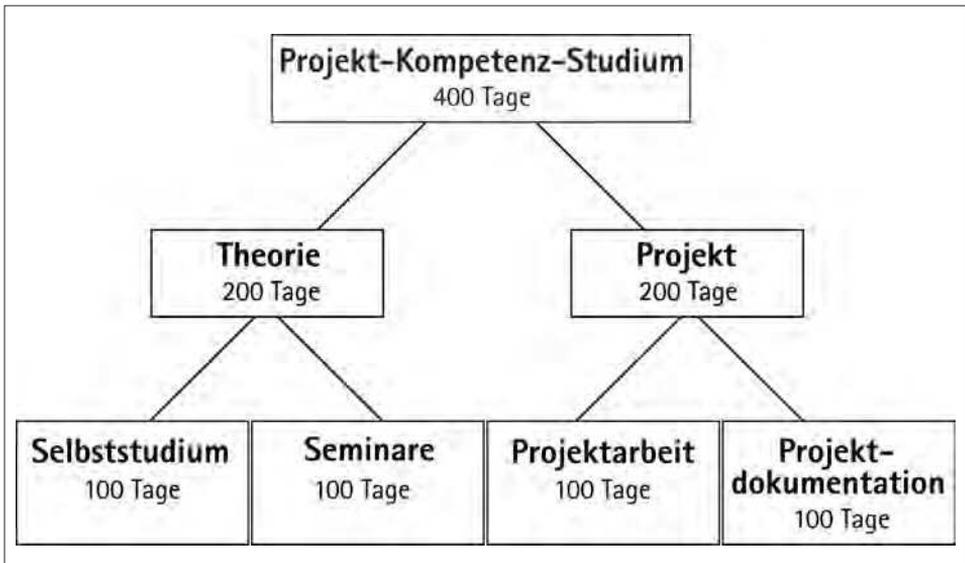


Abbildung 21: Aufbau des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums. Nach Faix et al. 2009b, S. 150.

Um die Studienziele zu erreichen, folgt das Curriculum der idealtypischen Geschäftsprojektlogik (Abb. 22), so dass das Studium die Studenten bei der Bearbeitung ihres Projektes im Unternehmen inhaltlich begleitet und die Theorie direkt in die Praxis einfließen lässt.

¹²³ Vgl. Blumenthal 2009, S. 201 f.



Abbildung 22: Geschäftsprojektlogik angewandt auf die Studieninhalte, in Faix et al. 2009b, S. 146.

Es werden zunächst die Grundlagen der Außenwirtschaft und des internationalen Managements gelegt, um die globalen Interdependenzen aufzuzeigen und ein ordentliches Fundament für die globalen Geschäftsaktivitäten zu legen. Darauf aufbauend wird die Methodik des Projektmanagements vermittelt, die die Studenten in die Lage versetzen soll, die Zielsetzung ihres unternehmerischen Projektes klar zu definieren (Management von Zielen) und das Projekt für die übrigen zwei Jahre zu strukturieren und zu operationalisieren. Wenn Projektziel und Vorgehensplan feststehen, folgen Seminare, die das notwendige Know-how für die Durchführung einer Markt- und Potenzialanalyse vermitteln. Daran schließen sich Seminare zum Strategiemangement der internationalen Unternehmung an. Hierzu zählen z.B. die Seminare Strategien des internationalen Managements, internationales Organisationsmanagement und internationales Qualitätsmanagement, die die Frage beantworten, wie die unternehmerischen Ziele erreicht werden sollen. Vor diesem Hintergrund folgen Seminare zu dem Themenfeld Marketing und Vertrieb, die aufzeigen, wie der zuvor definierte Markt erschlossen werden soll. Wenn all diese Parameter feststehen, wird in den Seminaren zum Finanzmanagement der Frage nachgegangen, wie sich die finanziellen Rahmenbedingungen des Projektes gestalten, bevor es die Frage zu beantworten gilt, welche weiteren Märkte im Sinne der Internationalisierung angestrebt werden können. Flankiert wird das gesamte Curriculum von Seminaren zur personalen Entwicklung für die Studenten bzw. die Projektverantwortlichen (Abb. 23). Die obligatorische Teilnahme am Studium

Generale sowie Kompetenztagen runden die theoretische Ausbildung ab.¹²⁴

Im Rahmen der obligatorischen zweiwöchigen Auslandsstudie in einen der Wachstumsmärkte Brasilien oder China haben die Studenten zusätzlich die Möglichkeit, die Realisierung ihrer Projekte vor Ort mit Auslandshandelskammern, deutschen oder einheimischen Unternehmen, Joint Ventures, einheimischen Verbänden etc. zu diskutieren.

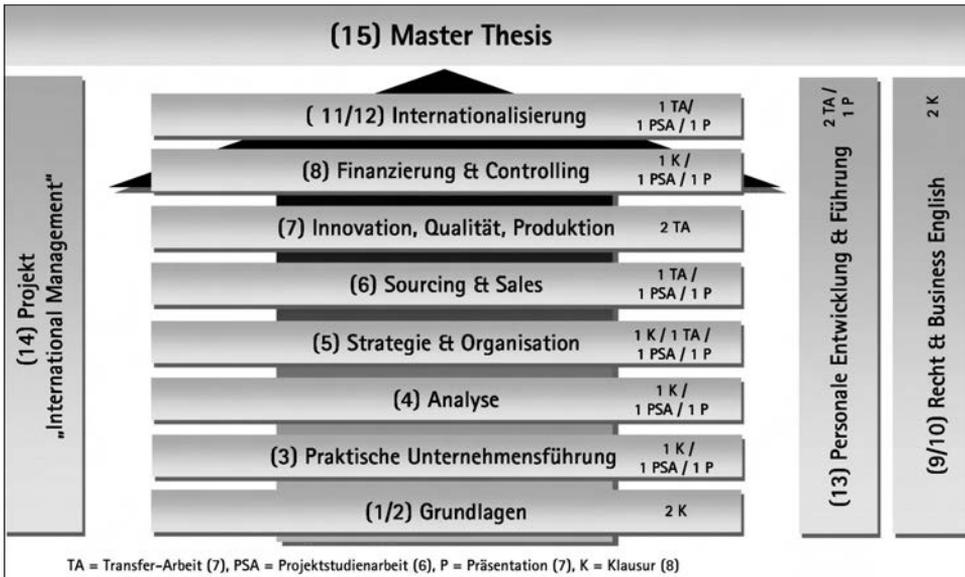


Abbildung 23: Studieninhalte des M.Sc.-Studiengangs. Eigene Darstellung.

Den entsprechenden Meilensteinen des Curriculums stehen insgesamt sechs Projektstudienarbeiten als Prüfungsleistung gegenüber, die den wissenschaftlich fundierten Transfer aus den Seminaren in die Praxis gewährleisten. Die Abfolge der Projektstudienarbeiten entspricht der Logik eines Business Planes, so dass die Studenten zugleich eine Dokumentation ihrer Studien- und Projektergebnisse sowie jeweils eine Entscheidungsgrundlage für ihre Partnerunternehmen ausarbeiten. Darauf aufbauend wird die Master Thesis als schriftlicher Teil der Abschlussprüfung als das gesamte Projekt umfassende Kompendium erstellt (Abb. 24).

¹²⁴ Obligatorisch eingeführt per Prüfungsausschussbeschluss vom 14. April 2010 ist jeweils der Besuch einer ganztägigen Veranstaltung zum Studium Generale sowie eines Kompetenztages innerhalb des zweijährigen Studiums. Die Veranstaltungen werden je einmal jährlich angeboten.

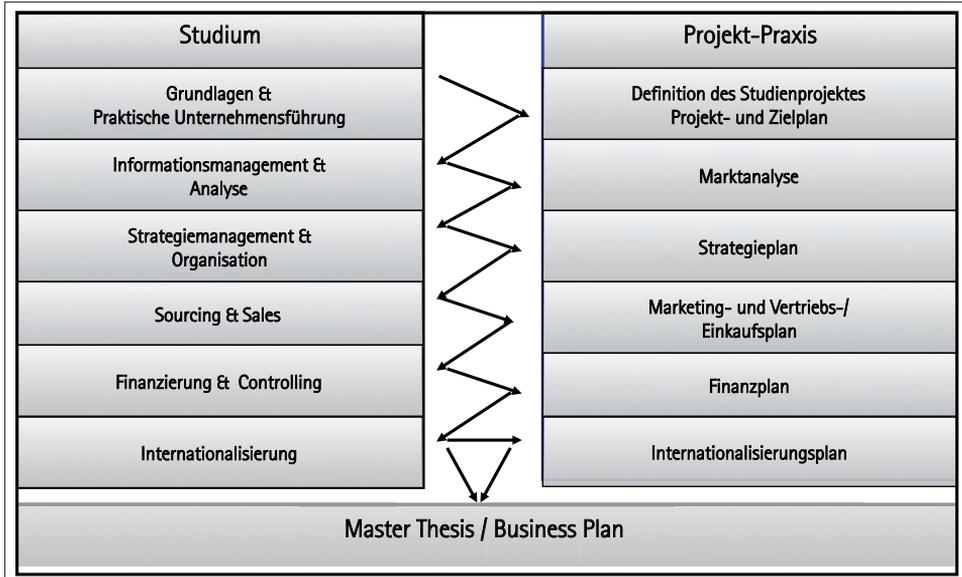


Abbildung 24: Verzahnung von Theorie und Praxis. Eigene Darstellung.

Darüber hinaus werden die Studenten systematisch auf Forschungslücken im internationalen Management aufmerksam gemacht bzw. die Studenten stoßen mit ihren Fragestellungen, die sich zwangsläufig aus der Transferarbeit ergeben, auf Forschungslücken (bspw. Zielprozess, Marktdefinition etc.).

Das M.Sc.-Studienprogramm der SIBE folgt dabei der Maxime, dass sich die Studenten im Vorfeld des Seminars eigenständig ein theoretisches Grundgerüst erarbeiten (u.a. über vorbereitende Literatur und Web Based Trainings über den E-Campus) und mit dem von den Dozierenden vorausgesetzten Niveau zum Seminar erscheinen. In den Seminaren wird die Thematik in unterschiedlichen und v.a. auch interaktiven Methoden vertiefend erarbeitet und anhand der Projektbeispiele aus der Praxis erörtert. Das durch Selbststudium, Seminare und den Einsatz von Web Based Trainings vermittelte Wissen wird durch Klausuren überprüft. Qualifikationen werden durch den Einsatz von Lehrmethoden wie z. B: Case Studies aber vor allem auch durch Transferarbeiten entwickelt. In Transferarbeiten reflektieren die Studenten, warum und wie sie welche Methoden auf ihr Projekt in ihrem Unternehmen anwenden möchten. In einer nächsten Stufe haben die Studenten die Aufgabe, die Seminarinhalte auf das eigene Projekt anzuwenden und im Unternehmen umzusetzen (Abb. 25). Die Studenten stellen sich den

„realen Managementherausforderungen der unternehmerischen Praxis [...] und entwickeln über Erfahrungslernen und Erfahrungshandeln ihre Kompetenzen. Die Studenten müssen in offenen Situationen handeln und unter Unsicherheit eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Durch die emotionale Labilisierung wird die Kompetenzentwicklung systematisch gefordert und gefördert.“¹²⁵

Die Projektstudienarbeiten sowie die Master Thesis sind Prüfungsbestandteile des Studiums und zugleich eine gewinnbringende Dokumentation des Projekts / Projektverlaufs sowohl für die Studenten und die Hochschule als auch für das Unternehmen. Hierdurch wird eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis gewährleistet. Denn die Studenten dokumentieren,

„wie die jeweilige Ausgangssituation, die Rahmenbedingungen, die Ziele des Projektes bzw. des Projektabschnitts und die gewählte Strategie definiert werden, wie sich der Maßnahmeneinsatz auf das Projekt auswirkt und welcher Erfolg und Nutzen für das Unternehmen daraus erzielt wurde. Neben der methodisch-wissenschaftlich korrekten Erarbeitung des Projektes werden die Umsetzung der Problemlösung und das erzielte Ergebnis bewertet.“¹²⁶

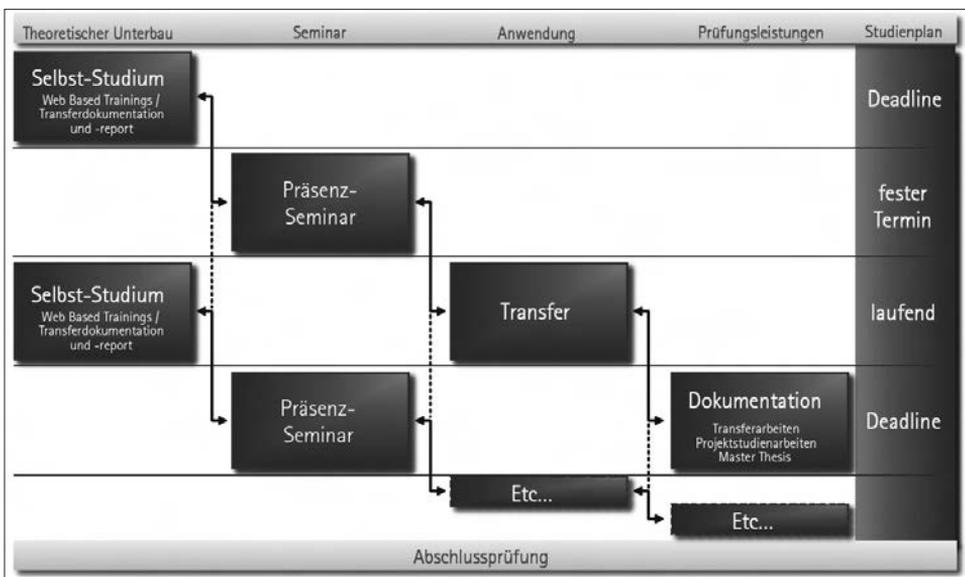


Abbildung 25: Aufbau des Projekt-Kompetenz-Studiums, in: Faix et al. 2009b, S. 148.

125 Faix et al. 2009b, S. 148.

126 Faix et al. 2009b, S. 148 f.

4.4 Blended Learning

Blended Learning beschreibt einen Ansatz der Lernorganisation, welcher didaktisch sinnvoll das Präsenzlernen mit dem virtuellen Lernen auf Basis elektronischer Kommunikations- und Kooperationsmedien kombiniert. Bei dieser Lernform geht es um die kooperative Erarbeitung eines (komplexen) Inhaltes in Form von (virtueller) Gruppenarbeit mit dem Ziel, innerhalb einer bestimmten Zeitspanne einen vorab festgelegten Erarbeitungsstand zu erreichen. Der Problemlösungsweg wird dabei nicht vorgegeben, so dass eine weitgehend selbstorganisierte und handlungsorientierte Arbeitsweise der Studenten im Vordergrund steht.

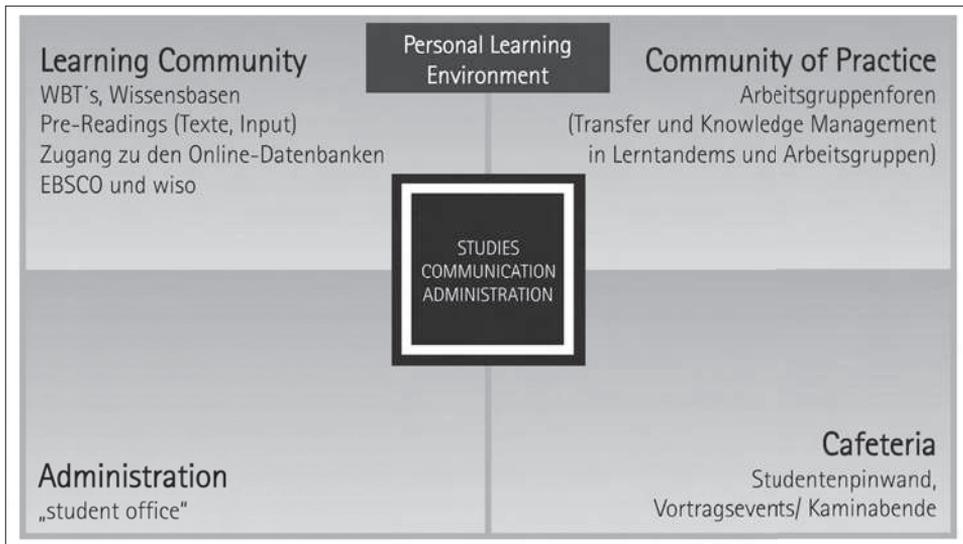


Abbildung 26: E-Campus, in: Faix et al. 2009b, S. 159.

Diese Kombination erfolgt im Rahmen des M.Sc.-PKS durch den sogenannten E-Campus der SIBE, der in vier Arbeitsbereiche aufgeteilt ist (Abb. 26).

In der „Learning Community“ bereiten die Studenten die Präsenz-Seminare durch Pre-Readings, in den E-Campus eingestellte Texte und Web Based Trainings vor, indem sie sich die vorausgesetzten theoretischen Wissensgrundlagen für den anschließenden Besuch der Seminare aneignen. Web Based Trainings

„funktionieren nach den neuesten Erkenntnissen der Wissensvermittlung wie *Learning by Doing* und *Trial and Error*. In den Trainings werden dem Studenten Fragen und Aufgaben gestellt, sie lernen somit durch deren Beantwortung und Bearbeitung. Falls sie eine Antwort nicht parat haben, öffnet sich das entsprechende Kapitel der Sekundärliteratur und die Studenten können so Hintergrundinformationen erhalten.“¹²⁷

¹²⁷Faix et al. 2009b, S. 159.

Über diesen Weg der Seminarvorbereitung ist es zum einen möglich, die reine Wissensvermittlung aus dem Seminar „auszulagern“ und damit im Seminar mehr Raum für interaktive Seminarsituationen wie kontroverse und projektbezogene Diskussionen, Gruppenarbeiten etc. zu schaffen. Darüber hinaus wird dafür gesorgt, dass im Idealfall alle Studenten mit einem gleichen Niveau in das anschließende Seminar einsteigen.

Analog zur Vorbereitung der Seminare, erfolgt auch die Nachbereitung der Seminare über den E-Campus in der „Community of Practice“, indem Aufgabenstellungen in Lerngruppen bearbeitet werden müssen. Dabei verfügt jede Arbeitsgruppe über ihr eigenes zugangskontrolliertes Forum. Projektstudienarbeiten werden in ihrem Entstehungsprozess eingestellt und in den Lerngruppen diskutiert, bevor sie final den Dozenten und den Unternehmensbetreuern, den Business Mentoren übermittelt werden. Auch die monatlichen Projektstatusberichte werden hier eingestellt. Der Austausch in der Lerngruppe und die Übertragung der erlernten Theorie auf das Projekt stehen in der „Community of Practice“ im Mittelpunkt.

Über den Bereich „Administration“ erhalten die Studenten Seminarpläne, -unterlagen, Noten usw. Dieser Bereich ist ein stetiger Kommunikationskanal zwischen der Studienadministration der SIBE und den Studenten. Weiterhin ist auf dem E-Campus eine virtuelle „Cafeteria“ eingerichtet, die dem Informationsaustausch dient. Auf einer Pinnwand können allgemeine Bekanntmachungen platziert und in Foren Informationen ausgetauscht werden.

4.5 Systematischer Aufbau von Handlungskompetenz

Auch wenn der Ruf nach handlungskompetenten Mitarbeitern und Führungskräften bereits Ende der 80er Jahre aufkam, hat er seine Aktualität nicht eingebüßt. Handlungskompetenz versteht sich als synergetisches Zusammenwirken von fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz. Nur im Zusammenspiel aller drei Kompetenzen sprechen wir von einem handlungsfähigen Mitarbeiter, dem es gelingt, komplexe Problemstellungen zu durchschauen und sich erfolgreich in soziale Netze einzubringen. Damit spielt Handlungskompetenz eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Führungspersönlichkeiten. Damit gilt es nicht nur Fachwissen zu vermehren und in Klausuren zu überprüfen, sondern vielmehr darum, alle drei Kompetenzbereiche integriert zu fördern. Nur so kann optimale Handlungskompetenz entwickelt werden.

Der Aufbau von Handlungskompetenz durch das M.Sc.-Studium orientiert sich an den in Kapitel 4.2 formulierten Zielen:

- Unterstützung der personalen Entwicklung und Entwicklung von Kompetenzen
- In realen (internationalen) Projekten messbare Beiträge zum Erreichen von Unternehmenszielen generieren

- Persönliche Ziele definieren und verwirklichen
- Netzwerke aktiv gestalten.

Eine Reflexion der Ziele des Studiums im Kontext des Kompetenzbegriffs nach Erpenbeck/Rosenstiel macht deutlich, dass sich die vier Ziele des Studiums den vier Grundkompetenzen nach Erpenbeck/Rosenstiel zuordnen lassen. So spiegelt sich die personale Entwicklung in der personalen Kompetenz wider, das Generieren messbarer Beiträge durch die Studienprojekte zum Erreichen von Unternehmenszielen findet Ausdruck in der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenz, die Definition persönlicher Ziele erfordert Fach- und Methodenkompetenz und das aktive Gestalten von Netzwerken bedarf der sozial-kommunikativen Kompetenz. Werden alle Ziele erreicht, kann von optimaler Entwicklung der Handlungskompetenz gesprochen werden. Mit welcher Systematik das M.Sc.-Studium Handlungskompetenz aufbaut, ist Bestandteil der nachfolgenden Ausführungen.

4.5.1 Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung

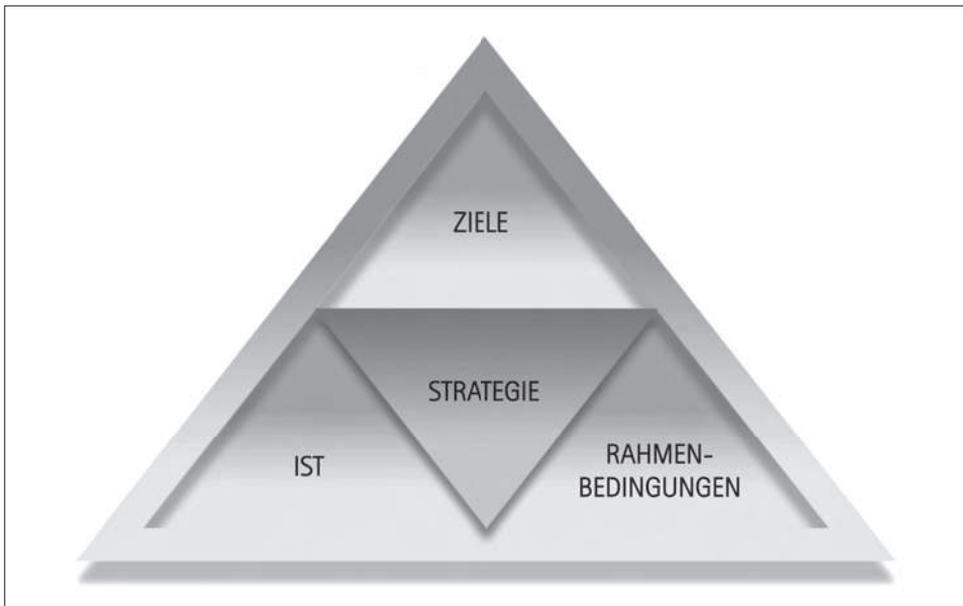


Abbildung 27: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung, in: Faix et al. 2009b, S. 153.

Die Studienprojekte sind auf Wachstum und Innovation ausgerichtet und tragen damit zur Unternehmensentwicklung bei. Um diesen Prozess der Projekt- bzw. Unternehmensentwicklung systematisch zu gestalten, führt die SIBE am ersten Tag des Studiums die Methode des strategischen Dreiecks der Unternehmens-

wicklung¹²⁸ ein (Abb. 27). Nachdem die Erfolgsfaktoren für Karriere (s. Kap. 4.2) in einem Dialog des Direktors der SIBE mit der neuen Studentengruppe erarbeitet wurden, folgt die Einführung in die Methode, mittels derer die Zielerreichung systematisch unterstützt werden kann. In Analogie der Funktionsweise eines Navigationssystems, das zunächst die Ausgangsposition bestimmt, ist die Ist-Analyse der erste Schritt im Prozess der Unternehmensentwicklung. Neben der eigenen gegenwärtigen Situation sind im nächsten Schritt die Rahmenbedingungen, also die auf die eigene Situation einwirkenden Umweltfaktoren zu analysieren. Erst mit diesem Wissen können und müssen die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele für das Projekt bzw. das Unternehmen formuliert werden. Um bei gegebenen Rahmenbedingungen vom Ist-Zustand zum Ziel zu kommen, ist ein entsprechender Weg zum Ziel – also die Strategie – zu definieren. Das strategische Dreieck ist als kontinuierlicher und dynamischer Prozess zu verstehen, denn neben der Strategiekontrolle fließen aktuelle Entwicklungen, Erfahrungswerte etc. wiederum in die Ist-Analyse ein, so dass der Prozess der Projekt- bzw. Unternehmensentwicklung weiterentwickelt wird. Darüber hinaus lässt sich das strategische Dreieck systematisch anwenden auf die:

- Personale Entwicklung/Kompetenzentwicklung
- Entwicklung der Projekte¹²⁹ / Generierung von Nutzenbeiträgen
- Definition persönlicher Ziele und Umsetzung dieser sowie
- Gestaltung von Netzwerken.

Eine periodische Anwendung dieses Prozesses auf das Projekt während der gesamten Studiendauer, dient den Studenten zum besseren Überblick und unterstützt ein rechtzeitiges und effektives Steuern (Abb. 28).

„Nur durch die ständige Anwendung im Studium wird das strategische Dreieck zu einem Werkzeug, das in die Routine eines Managers eingeht. Es hilft ihnen den Status ihrer Projekte, ihrer Kompetenzen und personalen Entwicklung sowie ihrer Karriere transparent zu machen und an den wirkungsvollsten Maßnahmen zur Zielerreichung zu arbeiten.“¹³⁰

128 Vgl. Faix/Buchwald/Wetzler 1994.

129 Der Prozess der Projektentwicklung im Verlaufe des zweijährigen Master-Studiums an der SIBE wird ausführlich beschrieben bei Faix et al. 2009b, S. 154 f.

130 Faix et al. 2009b, S. 155 f.

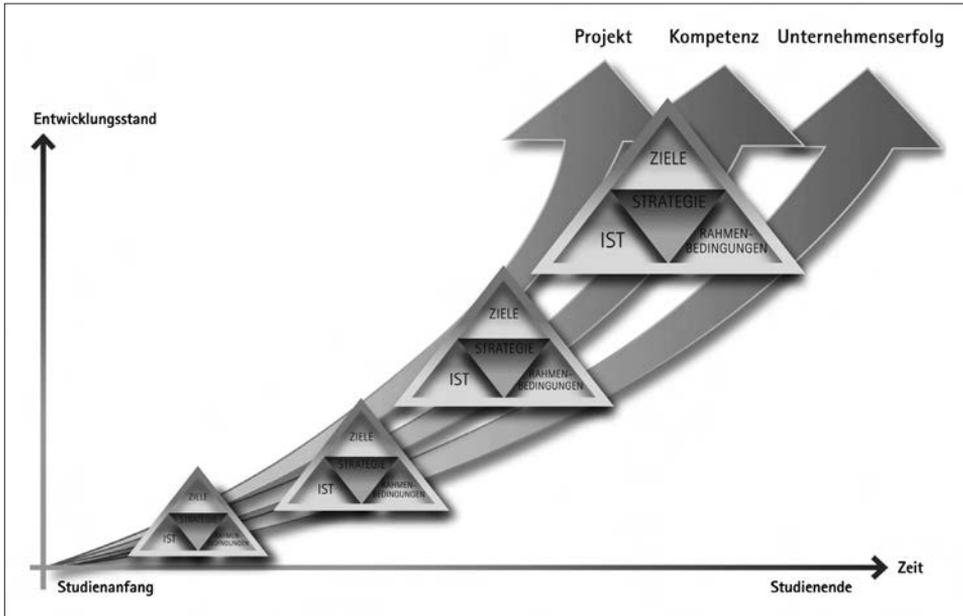


Abbildung 28: Entwicklung von Projekt, Kompetenz und Unternehmenserfolg, in: Faix et al. 2009b, S. 156.

Eine erfolgreiche Projekt- und Kompetenzentwicklung wirken sich in der Konsequenz auch positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

4.5.2 Personale Kompetenzentwicklung

Neben dem Aufbau von Management-Know-how durch die Fachseminare und Projektstudienarbeiten sorgt das Studienprogramm darüber hinaus durch die systematische Entwicklung von „Soft Skills“ für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Studenten. Dabei folgt die SIBE dem Prinzip einer konsequenten Kompetenzentwicklungs-Philosophie für Nachwuchsmanager und Führungskräfte in Seminaren wie „Führung und Persönlichkeit“ sowie in halbjährlich stattfindenden Veranstaltungen zum Kompetenz- und Wissensmanagement (vgl. Abb. 28).

Der erste Schritt liegt bereits in der Bewerbungsphase. Als Teil des Auswahlverfahrens muss jeder Teilnehmer den von Erpenbeck in Zusammenarbeit mit Heyse und Max¹³¹ entwickelten KODE®-Kompetenztest machen. Er analysiert die Ausprägung der Meta-Kompetenzfelder, d.h. der personalen, sozial-kommunikativen, aktivitätsbezogenen und fachlich-methodischen Kompetenzen, die unter günstigen und ungünstigen Bedingungen betrachtet werden (Abb. 29).

¹³¹ Vgl. Erpenbeck/Heyse/Max 2000.

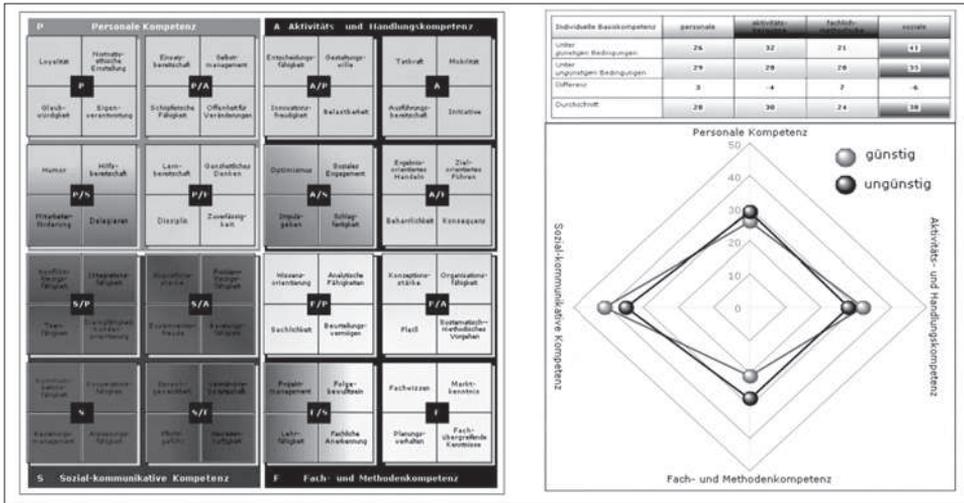


Abbildung 29: Kompetenztest nach Erpenbeck, Heyse, Max, in: Faix et al. 2009b, S. 157.

„Gleichzeitig hat die SIBE mit Hilfe des KODE@X, dem Kompetenzexplorer, ein Kompetenz-Soll-Profil für Management-Positionen entwickelt. Aus eigenen Erfahrungen und den Anforderungsprofilen von Großunternehmen wurden 16 Teilkompetenzen (ergebnisorientiertes Handeln, Loyalität, analytische Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeit, Initiative, Zuverlässigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, ganzheitliches Denken, Konfliktlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Akquisitionsstärke, Belastbarkeit, Innovationsfreudigkeit) ermittelt, die zur Ausübung einer Management-Funktion notwendig sind. Dabei wird die gewünschte Ausprägung der 16 Teilkompetenzen anhand einer Einschätzungsskala von „weniger ausgeprägt“ bis „übermäßig ausgeprägt“ in einem Soll-Kompetenzkorridor festgelegt. Dieser wird anschließend mit dem Profil des Bewerbers verglichen. Wenn das Profil nicht stark von den Anforderungen des Soll-Kompetenzkorridors abweicht, dann eignet er sich für das Projekt-Kompetenz-Studium.

Während des Studiums können die Studenten die Entwicklung ihrer Kompetenzen verfolgen und gezielt verbessern. Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung lässt sich damit auch auf die Kompetenzentwicklung übertragen. Dank des vor dem Studium durch Selbsteinschätzung erstellten Kompetenzprofils kann eine Ist-Situation ermittelt werden. Ausgehend von dieser Ist-Situation und unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen können die Studierenden Strategien zur Erreichung der eigenen Ziele, wie zum Beispiel den Ausbau ihrer Management-Kompetenzen, entwickeln. Dabei können sie sich an den Managementanforderungen, den 16 Teilkompetenzen, orientieren. Während des Studiums erfolgen mehrere Selbst- und Fremdeinschätzungen durch Kommilitonen [...] und Vorgesetzte. Mit Hilfe dieser Kompetenzmessungen sind nicht nur eine erste Erfolgskontrolle, eine Neudefinition

der Ist-Situation und eine Änderung der Strategie möglich, sie helfen auch bei der Analyse von Selbst- und Fremdbild. Der fortwährende Kreislauf führt damit zur systematischen Kompetenzweiterentwicklung der Studierenden.¹³²

Nachdem die Studenten zu Beginn des Studiums ihre Ist-Situation ermittelt und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen Kompetenzentwicklungsziele mit den entsprechenden Strategien definiert haben, erfolgt in etwa gegen Ende des ersten Studienhalbjahres ein Kompetenzcommitment mit der SIBE. Kompetenzcommitment bedeutet, dass sich die Studenten mit den eigens definierten Zielen zur Kompetenzentwicklung identifizieren und durch das Commitment Verbindlichkeit in der Erreichung dieser Ziele zum Ausdruck bringen. Die SIBE drückt mit ihrem Commitment dem Studenten gegenüber Vertrauen aus, das Kompetenz-Soll-Profil für Management-Positionen zu erreichen.



Abbildung 30: Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®), in: Faix et al. 2009b, S. 158.

132 Faix et al. 2009b, S. 157 f. Eine Ausführung der 16 Teilkompetenzen sowie zum Einsatz des Poffenberger_KODE®X, bei dem neben der Selbsteinschätzung der Studenten, eine Fremdeinschätzung des Vorgesetzten sowie automatisch und nach dem Zufallsprinzip gewählte Fremdeinschätzungen von acht Kommilitonen erfasst werden, s. Keim/Wittmann 2009, S. 434 ff. sowie Keim/Erpenbeck/Faix 2010.

Bei Abschluss des Studiums wird ein Kompetenz-Profil für den Absolventen des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums entwickelt. Ein Zertifikat (Abb. 30) gibt über die tatsächliche Ausprägung der Kompetenzen des Absolventen im Rahmen des Soll-Kompetenzkorridors Auskunft.

4.5.3 Projektnutzen



Abbildung 31: Talent ist alles, in: Peters 2007, S. 233.

Arbeit, die zählt, nennt Peters „WOW-Projekte“¹³³. Denn „[f]ür Bürosklaven, die sich damit begnügen, »Alltagstätigkeiten« auszuführen, wird schlicht kein Platz mehr sein.“¹³⁴ Bezogen auf das M.Sc.-Studium bedeutet dies, dass die Studenten aus ihren Projekten WOW-Projekte schaffen (vgl. Abb. 31), mit denen sie einen quantifizierbaren Mehrwert für die projektgebenden Unternehmen erwirtschaften. Die vom Unternehmen getätigte Investitionssumme für den Mitarbeiter und das Studium soll sich mindestens amortisieren. Für die Projekte im M.Sc.-Studium, die in der Regel von Jungakademikern ohne Berufserfahrung bearbeitet werden, wird ein Nutzenbeitrag von mindestens 100.000 Euro pro Student für die Studienzeit von zwei Jahren erwartet.¹³⁵

133 Peters 2007, S. 196.

134 Peters 2007, S. 195.

135 Im Rahmen des MBA-Programms an der SIBE, für dessen Zulassung mindestens zwei Jahre Berufserfahrung vorausgesetzt werden, wird pro Student ein Nutzenbeitrag von mindestens 250.000 Euro in der Laufzeit von zwei Jahren erwartet.

„Fordern statt verwöhnen“¹³⁶ lautet das Credo gleich zu Beginn des Studiums. Dahinter steckt der Gedanke, dass eine hohe Erwartungshaltung von Hochschule und Unternehmen die Studenten/Mitarbeiter zu höheren Leistungen motiviert. Je mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung gegeben werden, desto größer ist die Leistungsbereitschaft des Studenten/des Mitarbeiters. Je anspruchsvoller die Aufgabe, umso stärker wird sich der Student/Mitarbeiter entwickeln und zukünftig noch schwierigere Aufgaben bewältigen. Der Student/Mitarbeiter wächst mit den Herausforderungen. So wird das Projektthema zu Beginn des Studiums in der Regel von den Unternehmen gestellt, die konkrete Ausarbeitung des Projekts liegt jedoch bei den Studierenden. Dabei ist den Studenten die Mindestzielmarke von 100.000 Euro vom ersten Studientag an bekannt. Ebenso wie die Tatsache, dass die Projektdefinitionsphase, die in etwa die ersten fünf Monate des Studiums prägt, maßgeblich vom eigenen Engagement abhängt sowie der Fähigkeit, das zur Verfügung stehende Netzwerk aus Unternehmen, Hochschule sowie Kommilitonen aktiv zu nutzen (s. dazu Kap. 4.5.4). Denn der größtmögliche Beitrag zur Kompetenzentwicklung ist der, dass die Studenten in offenen, komplexen Situationen lernen. Das vorhandene Unternehmens- und Hochschulnetzwerk steht dabei beratend zur Verfügung, muss dazu aber aktiv vom Studenten genutzt und einbezogen werden.

Manager versus Leader		
The manager administers.	◀▶	The leader innovates.
The manager is a copy.	◀▶	The leader is an original.
The manager maintains.	◀▶	The leader develops.
The manager focuses on systems and structure.	◀▶	The leader focuses on people.
The manager relies on control.	◀▶	The leader inspires trust.
The manager has a short-range view.	◀▶	The leader has a long-range perspective.
The manager asks how and when.	◀▶	The leader asks what and why.
The manager has his or her eye always on the bottom line.	◀▶	The leader's eye is on the horizon.
The manager imitates.	◀▶	The leader originates.
The manager accepts the status quo.	◀▶	The leader challenges it.
The manager is the classic good soldier.	◀▶	The leader is his or her own person.
The manager does the things right.	◀▶	The leader does the right things.

Abbildung 32: Leaders, not managers nach Bennis 2009. Eigene Darstellung.

136 Gleichnamiger Buchtitel: Cube 2010. S. dazu auch Faix/Laier 1996, S. 32.

Um innovative Projekte zu entwickeln und im Unternehmen – gegen Widerstände – zu implementieren, bedarf es „leaders, not managers“¹³⁷ (Abb. 32). „Aspiring leaders must also think non-traditionally. [...] What is true for leaders is, for better or for worse, true for each of us: we are our own raw material. Only when we know what we're made of and what we want to make of it can we begin our lives – and we must do it despite an unwitting conspiracy of people against us.“¹³⁸

Die Projektdefinitionsphase schließt mit der ersten Projektstudienarbeit (s. dazu Kap. 4.3), dem Projekt- und Zielplan. Dabei handelt es sich um eine etwa 20-seitige Arbeit, der eine Zusammenfassung in Form eines tabellarischen Projektauftrages voranzustellen ist. Sie ermöglicht einen Überblick über die wichtigsten Parameter des Projektes wie Titel des Projektes, Ausgangssituation, Rahmenbedingungen, Projektziele und Meilensteine. Der Projektauftrag ist von dem jeweiligen Business Mentor durch seine Unterschrift freizugeben und von der SIBE zu bestätigen.

Mit Vorliegen der ersten Projektstudienarbeit sowie dem Projektauftrag erfolgt zur Präsentation der Ergebnisse ein Projektcommitment der SIBE mit den Studenten. Dabei geht die SIBE mit jedem einzelnen M.Sc.-Studenten ein Projektcommitment ein, das die individuelle Zielerreichung eines Projektnutzens von mindestens 100.000 Euro bis zum Ende des Studiums beinhaltet. Neben den individuellen Projektcommitments geht die SIBE mit der gesamten M.Sc.-Studiengruppe ein Gruppen-Projektcommitment ein. Das Gruppen-Projektcommitment hat zum Ziel, dass alle Studenten der Gruppe den Mindestprojektnutzen von 100.000 Euro erwirtschaften. Austausch und gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe sollen dies fördern, sowie den Gruppenzusammenhalt stärken. Nachdem sich die Studenten in der Projektdefinitionsphase mit der Ausgangssituation, den Rahmenbedingungen und den Projektzielen auseinandergesetzt haben, bedeutet das Projektcommitment analog zum Kompetenzcommitment (s. Kap. 4.5.2), dass sich die Studenten mit den eigens definierten Projektzielen identifizieren und durch das Commitment Verantwortung und Verbindlichkeit in der Erreichung dieser Ziele zum Ausdruck bringen. SIBE veranlasst durch das Ritual des Projektcommitments eine Formalisierung der Ziele und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der individuellen Projektziele sowie die der gesamten Gruppe. Eine empirische Studie der Dominican University of California weist nach, dass Menschen, die sich mit ihren Zielen beschäftigen und diese dokumentieren, erfolgreicher sind als Menschen ohne Ziele. Demnach steigt also die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung, wenn Ziele schriftlich festgehalten, über Ziele Rechenschaft abgelegt wird und eine öffentliche Verpflichtung erfolgt.¹³⁹

Nach der Definition der Projektziele und der Operationalisierung derselbigen, gestaltet sich die Erarbeitung des Projektnutzens als kontinuierlicher Prozess wäh-

137 Bennis 2009, S. 41.

138 Bennis 2009, S. 44.

139 Vgl. Matthews 2007.

rend der zweijährigen Studiendauer in der Umsetzung im Unternehmen sowie durch eine kontinuierliche und systematische Begleitung seitens der Hochschule (s. dazu Kap. 4.5.4). Die Projektkolloquien, die sich an den Meilensteinen des Studiums, den sechs Projektstudienarbeiten, ausrichten und damit die entsprechenden Projektentwicklungsphasen begleiten, dienen dazu, das Projekt kontinuierlich auf die Zielmarke auszurichten und ggf. zu justieren – zum Beispiel bei veränderten Rahmenbedingungen – sowie den Projektfortschritt zu forcieren. Eine Dokumentation des Projektfortschritts erfolgt in den monatlich zu erstellenden Projektstatusberichten, jedoch vor allem in den Projektstudienarbeiten. Diese sind für die Hochschule Prüfungsleistungen, für das Unternehmen stellen sie wichtige Entscheidungsgrundlagen dar.

Schließlich ist es Ziel der Master Thesis, das Projekt der Studenten im Rahmen des Master-Studiums darzustellen. Ein wichtiger Bestandteil der Master Thesis ist die Bewertung des Nutzens, der im Unternehmen durch das Projekt generiert wurde. Zu diesem Zweck soll der Nutzen des Projekts für das Unternehmen zahlenmäßig ermittelt werden. Dies kann anhand von Messgrößen wie dem erzielten Umsatz oder Gewinn, dem erzielten Einsparvolumen, der erzielten Produktivitätssteigerung, der erzielten Qualitätsverbesserung etc. geschehen. Bei Projekten, die sich nicht ohne weiteres in Zahlen zusammenfassen lassen, bietet es sich beispielsweise an, eine externe Abwicklung des Projektes als Vergleich heranzuziehen. Neben dem Mehrwert für die Unternehmen stellt die Ermittlung des Projektnutzens auch für die Studenten ein entscheidendes Argument in der inner- und außerbetrieblichen Positionierung dar. Die Darstellung des Projektnutzens ist Bestandteil der Ergebnisse der Arbeit. Analog zum Projektauftrag in der Definitionsphase ist zum Projektabschluss eine tabellarische Zusammenfassung zu den wichtigsten Parametern des Projektes zu erstellen, die auch den Projektnutzen beinhaltet. Das Dokument ist ebenfalls von dem jeweiligen Business Mentor durch eine Unterschrift freizugeben.

Um die Studienziele zu erreichen, ist es nicht von entscheidender Bedeutung, ob ein Nutzenbeitrag von 80.000 Euro oder 150.000 Euro erwirtschaftet wird – entscheidend ist für die Studierenden die Erfahrung, dass sie selbständig und eigenverantwortlich in der Lage sind, solche Nutzenbeiträge zu generieren.

4.5.4 Mentoring im M.Sc.



Abbildung 33: WOW-Projekte nach Peters 2007, S. 196. Eigene Darstellung.

Immanenter Bestandteil des M.Sc.-Studiums sind Projekte, deren Definition und Ausgestaltung ab dem ersten Tag des Studiums in den Händen der Studenten liegt. Mit den Empfehlungen, einen Projektnutzen von mindestens 100.000 Euro zu generieren sowie der Einführung des Begriffs „WOW-Projekte“ (Abb. 33) setzt die SIBE Maßstäbe, mit denen sie die Kompetenz- und Karriereentwicklung der Studenten fordert und fördert. *„Niemand gibt Ihnen Macht. Sie müssen sie sich schon nehmen.“*¹⁴⁰ Dabei ist die Ausgangssituation für die Studenten günstig – sowohl im Unternehmen als auch auf Seiten der Hochschule. Denn die Studenten stehen im Mittelpunkt eines gespannten Netzwerkes, wie auch Abbildung 34 zeigt. Sie sind auf Unternehmensseite angedockt an einen Business Mentor, zumeist der Vorgesetzte mit akademischer Qualifikation. Für den Studenten, der in der Regel neuer Mitarbeiter im Unternehmen ist, stellt der Business Mentor einen wichtigen Ansprechpartner während der Studien-/Projektzeit für Fragen zum Unternehmen/Fachbereich dar. Er wird den Studenten unterstützen, da er zumeist selber unmittelbar von dem Projekterfolg profitiert. Business Mentoren

140 Roseanne Barr, zit. n. Peters 2007, S. 196.

sind von den Studenten bei der Definition und Entwicklung des Projektes und bei der Abstimmung der Projektstudienarbeiten mit einzubeziehen. Von Seiten der SIBE werden sie regelmäßig nach den Projektstudienarbeiten befragt. Business Mentoren mit akademischem Abschluss können sich auf freiwilliger Basis zum Projektkompetenzbetreuer der SHB zertifizieren lassen. Die Zertifizierung erfolgt durch den Präsidenten der Hochschule. Unabhängig von einer Zertifizierung können sich die Business Mentoren zur Begutachtung der Master Thesis einbringen. Einer wissenschaftlichen Bewertung durch einen ersten Gutachter der Hochschule kann damit die Bewertung des unternehmerischen Nutzens gegenübergestellt werden.

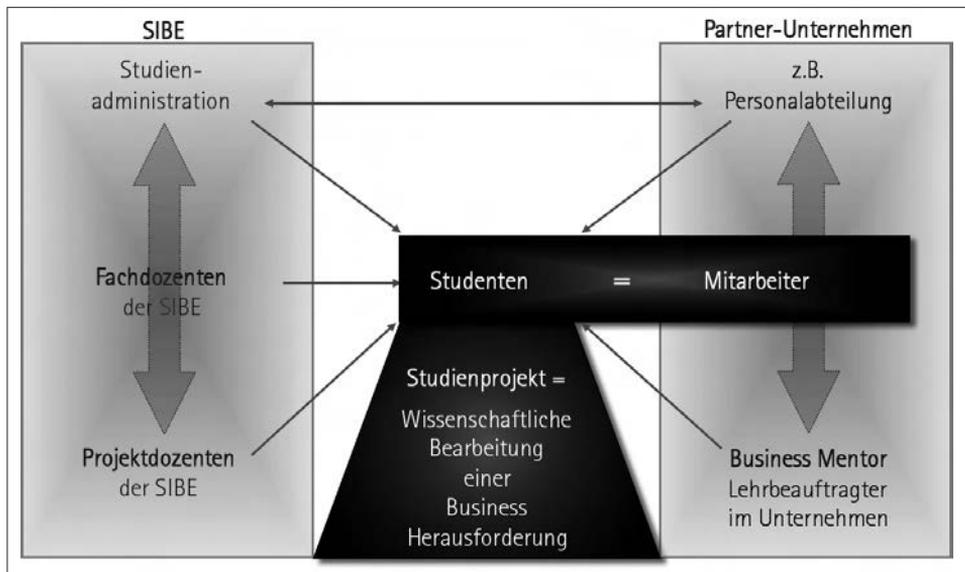


Abbildung 34: Zusammenarbeit von Hochschule, Unternehmen, Studenten/Mitarbeiter, in: Faix et al. 2009b, S. 145.

Auf Hochschuleseite stehen den Studenten zum einen die Fachdozenten als Ansprechpartner zur Verfügung. Diese wechseln nach Fachbereichen und weisen neben einem einschlägigen wissenschaftlichen Profil eine hohe Nähe zur unternehmerischen Praxis auf. Im Gegensatz zur traditionellen Hochschulausbildung stehen den Studenten neben den Fachdozenten über die gesamte zweijährige Studiendauer Projektdozenten als Mentoren zur Verfügung. „*If theory does not fit reality – too bad for reality.*“¹⁴¹ Daher unterstützen die Projektdozenten die Studenten beim Transfer von der Theorie in die unternehmerische Praxis nach einem ganzheitlichen Beratungskonzept (Abb. 35). Denn die Projektdozenten sind Ansprechpartner der Studenten über die Dauer des zweijährigen Studiums von der Projektentwicklung bis zum Projektabschluss. Sie unterstützen die Studenten bei

141 Macharzina/Wolf 2005, S. 37.

der Projektentwicklung, der Platzierung und Implementierung der Projekte in den Unternehmen. Sie sind wichtige Impulsgeber. Ziel der Projektdozenten ist es, die Studenten bei der Entwicklung, Definition und Implementierung erfolgreicher Projekte in den Unternehmen zu unterstützen. Als Maßstab für den Projekterfolg im Unternehmen dient der messbare Nutzenbeitrag von mindestens 100.000 Euro.

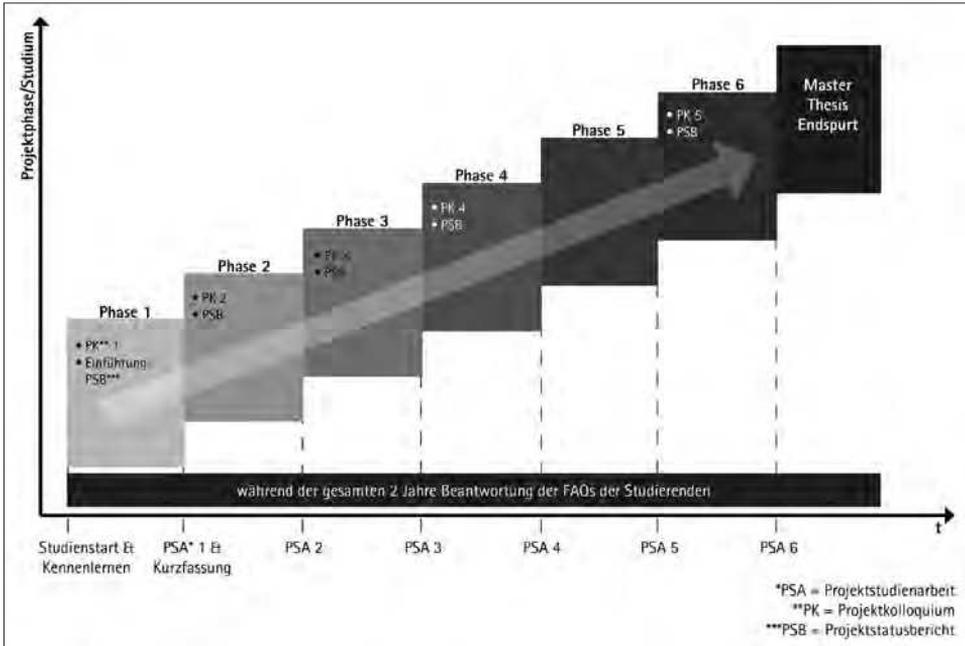


Abbildung 35: Ganzheitliche Projektberatung im M.Sc.-Studium. Eigene Darstellung.

In Projektkolloquien stehen die Projektdozenten den Studenten in Gruppen- und Einzelgesprächen als Berater zur Verfügung. Projektdozenten und Studenten lernen sich zu Beginn der zweijährigen Studienzzeit in einem Kick-Off kennen, in dem die Ziele und Rahmenbedingungen der zweijährigen Zusammenarbeit klargestellt werden. In der Folge sind die Projektkolloquien den Projektstudienarbeiten als den Meilensteinen des M.Sc.-Studiums vorgelagert (Abb. 35). Zur Vorbereitung der Projektkolloquien und zur Unterstützung der Projektentwicklung dient der monatliche Projektstatusbericht (Abb. 36), der der Logik des strategischen Dreiecks (vgl. Kap. 4.5.1) folgt. Der jeweils aktuelle Projektstatusbericht kann damit auch von den Studenten bzw. Fachdozenten in die Fachseminare integriert werden, um das entsprechende Seminarthema in Bezug auf das konkrete Projekt zu diskutieren.

Monthly Project Status - Summary
 Project: (name), Student: (name), date: _____

Actual Situation:
 (current milestones), biggest positives, biggest concerns

Basic Conditions:
 (critical success factors, rel. changes in opportunities/threads)

Goal & Objectives:
 (as operational as possible: what?, when?, who?, where?, ...)

Strategy:
 (how to overcome threads/negatives? how to use positives? Opportunities?)

Red writing indicates: // changes in last update!

Legend:
 ● red: need support
 ● amber: minor problems
 ● green: all in line

Abbildung 36: Monatlicher Projektstatusbericht nach Ebsen 2009.

Die Projektkolloquien dienen der systematischen und kontinuierlichen Projektentwicklung und fokussieren Fragen der Projektumsetzung und damit der Kompetenzentwicklung. Während ein Projektkolloquium stets eine neue Phase des Studiums einläutet, schließt die Präsentation der Projektstudienarbeit diesen Zyklus ab und führt zugleich zur nächsten Studien-/Projektphase über. Die Projektdozenten stehen den Studenten während dieser Phasen in den entsprechenden Foren des E-Campus, per Email oder sonstigen Kommunikationskanälen je nach Absprache zur Verfügung. Die Studenten verfügen somit über ein umfangreiches Mentorennetzwerk – die Frequenz und Intensität der Nutzung des Netzwerks ist den Studenten überlassen und unterscheidet sich individuell und situativ.

Neben den benannten Mentoren, die in der Regel einer höheren Hierarchieebene als die Studenten entstammen, formiert sich in den Studiengruppen ein Netzwerk aus Gleichgestellten.

„[W]e need mentors and friends and groups of allied souls. I know of no leader in any era who hasn't had at least one mentor: teachers who found things in them they didn't know were there, parents or older siblings, senior associates who showed them the way to be, or in some cases, not to be, or demanded more from them than they knew they had to give. [...] Friends offer inspiration and encouragement, and more. [...] Friends are vital. You learn from them, because they tell you the truth.“¹⁴²

Die vorhandene Gruppe von Gleichgestellten – Kommilitonen – wird ebenfalls in Form eines Peer Mentorings eingebunden. Dazu bilden die Studenten zu Beginn des Studiums durch einen eigeninitiativen Zusammenschluss Kleingruppen von vier Personen. Neben dem persönlichen Austausch bei den Fachseminaren und/oder den Projektkolloquien, stehen den Studenten auf dem E-Campus geschützte (Kleingruppen-)Foren zur Verfügung. Diese sind insbesondere dazu gedacht, dass die Studenten mit ihrer Kleingruppe in einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch treten, ihren Projektfortschritt und dabei insbesondere ihre Projektstudienarbeiten vor der formalen Bewertung durch die Hochschule diskutieren. Für die Diskussion der Projektstudienarbeiten in den Kleingruppen wird im Studienplan des M.Sc.-Studiums ein Zeitraum von zwei Wochen vor Einreichen der Arbeiten abgebildet. Dabei organisieren sich die Gruppen selber. Über den E-Campus, der an dieser Stelle analog zu einem sozialen Netzwerk zu sehen ist, können sich die Mentees untereinander kurzschließen und gegenseitig coachen – im Englischen Peer Mentoring genannt. Durch den eigeninitiativen Zusammenschluss zu Peer Mentoring-Gruppen soll auch die Vernetzung mit Personen bzw. Institutionen aufgebaut und verbessert werden, die für die Karriereentwicklung entscheidend sind.

Eigenverantwortlich organisieren die Studierenden auch das von der SIBE angestoßene M.Sc.-Staffelprojekt. Mit Beginn der zweiten Studiengruppe formiert sich in jeder Studiengruppe jeweils ein die gesamte Studiengruppe repräsentierendes Team. Zusätzlich zum berufsintegrierten M.Sc.-Studium gilt es, Veranstaltungen mit führenden Vertretern aus Wirtschaft, Politik und/oder Wissenschaft zu einem von dem Team definierten Thema zu organisieren, zu vermarkten und durchzuführen. Die Veranstaltungen richten sich an Unternehmensvertreter, Studenten, Alumni sowie sonstige Interessierte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und bringen Nachwuchsführungskräfte mit etablierten Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und/oder Politik zusammen. Die jeweiligen Projekte werden von der SIBE freigegeben und beratend begleitet. SIBE tritt als Partner auf. Die Studenten setzen zur Entwicklung des Projektes die Methodik des strategischen Dreiecks ein und berichten über Projektstatusberichte an die involvierten Partner. Nach erfolgreicher Durchführung der Projekte wird der Staffelstab an den Folgekurs übergeben. Das Engagement der Organisatoren im Rahmen des Staffelprojekts

142 Bennis 2009, S. 85 f.

wird im Diploma Supplement dokumentiert. Bisher wurden ein Business Frühstück sowie zwei Unternehmerabende erfolgreich realisiert.¹⁴³ Die nächsten zwei Organisationsteams stehen bereits in den Startlöchern.

4.6 Exzellenzcluster Sourcing & Logistics

Die vorausgehenden Ausführungen zur Kompetenzentwicklung sowie zur Ausgestaltung des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums machen deutlich: Kompetenzerweiterung ist nur in der Praxis (Arbeit bzw. Projekt) möglich. Reine Wissensvermittlung reicht nicht aus. Dazu dienen die realen Projekte der Studierenden in den Unternehmen. Für Unternehmen bedeutet dies neben der Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten und dem eindeutig zu beziffernden Nutzen eine klare Potentialeinschätzung des Studierenden. Den Projekten ist damit ein besonders hoher Stellenwert einzuräumen. Denn in der Realisierung der Projekte spiegeln sich das im Studium erlernte Wissen sowie die Transferleistung wider. Mit dem Wissen um die hohe Bedeutung der Studienprojekte sowie der wirtschaftlichen Entwicklung wurde von führenden Vertretern aus Wirtschaft und Hochschule mit der Adaption des postgradualen Projekt-Kompetenz-Studiums Master of Science in International Management – Sourcing & Logistics eine sektorspezifische Lösung für die unternehmerische Praxis entwickelt. Die wirtschaftliche Entwicklung sowie die Entwicklung einer Branchenlösung sind daher Bestandteil der nachfolgenden Ausführungen.

4.6.1 Wirtschaftliche Entwicklung und Trends

Seit dem Zweiten Weltkrieg verzehnfachte sich das Volumen der Weltwirtschaft. Vor allem seit dem Fall des Eisernen Vorhangs bis zur Finanzkrise im Jahr 2008 beschleunigte sich die Dynamik hin zur Turbo-Globalisierung. Internationale Arbeitsteilung ist gelebte Praxis. Dabei sind die Erschließung neuer Absatzmärkte zur Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie die Erschließung neuer Einkaufsmärkte zur Kostenreduzierung und damit einhergehend die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als die zwei wesentlichen und allen anderen übergeordneten Ziele zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit herauszustellen.¹⁴⁴ Die beschleunigte Globalisierung führt automatisch zu mehr Logistikaufwand. Da der Welthandel seit den 1990er Jahren annähernd doppelt so stark wie das globale BIP expandierte, stimulierte die dynamische Weltkonjunktur der letzten Jahre die Logistikbranche zusätzlich. Nach Berechnungen der Deutschen Bank lag der Umsatz in der gesamten Logistikbranche in Deutschland 2007 bei etwa 190 Milliarden Euro (Abb. 37), was in etwa 60 % des Umsatzes der Automobilindustrie entspricht.¹⁴⁵ Der

¹⁴³ S. dazu <http://www.unternehmerabend-steinbeis.de>.

¹⁴⁴ Vgl. Faix et al. 2006, S. 53 f., 74 f.

¹⁴⁵ Ehmer et al. 2008, S. 3. Die Umsatzzahlen der Logistikbranche variieren zum Teil, was mit den Schwierigkeiten bei der statistischen Abgrenzung zusammenhängt.

nominale Umsatz in der Branche wuchs seit 2001 um jahresdurchschnittlich etwa 4,5 %. Im Vergleich dazu lag das Umsatzwachstum im verarbeitenden Gewerbe bei jahresdurchschnittlich 3 %. Damit zählt der Logistiksektor zu den wachstumsstarken Bereichen in Deutschland. Der deutsche Logistikmarkt ist mit einem Anteil von gut 20 % der größte in der EU. Eine Studie der Weltbank aus dem Jahr 2007 unterstreicht die Vorzüge Deutschlands als Logistikstandort. Die Weltbank untersuchte die Attraktivität von 150 Ländern als Logistikstandort und errechnete den so genannten Logistics Performance Index (LPI) als Maß für die Attraktivität. Deutschland belegt in diesem Ranking den dritten Platz hinter Singapur und den Niederlanden. In den LPI fließen viele unterschiedliche Kriterien ein, die für den Erfolg der Logistikbranche maßgeblich sind.¹⁴⁶

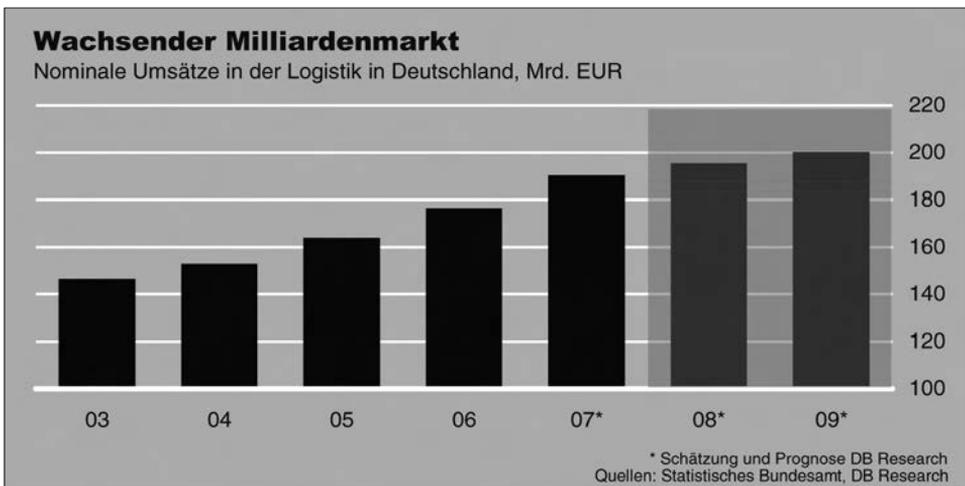


Abbildung 37: Umsatzentwicklung in der Logistik, in: Ehmer et al. 2008, S. 1.

Aufgrund der engen Verflechtung mit der Weltwirtschaft hat die Branche im Zuge der Wirtschaftskrise einen Dämpfer bekommen. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs wirkt sich die enge Verflechtung jedoch wiederum positiv aus. Auch wenn gemutmaßt wird, dass sich der Globalisierungsprozess nicht umkehren lassen wird, steht die deutsche Logistikbranche dennoch vor – zum Teil globalen – Herausforderungen. Auch wenn die größte Gefahr für den Globalisierungsprozess nach Analysten eher von einer Renaissance politischer Handelsbarrieren ausgehen könne, sollen nachfolgend doch die wichtigsten Herausforderungen der Logistikbranche benannt werden. Neben einer hohen Abhängigkeit vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld sei der starke Anstieg der Energiepreise anzuführen, der sich bereits in den letzten Jahren vollzogen hat. Steigende Rohstoffpreise sowie das Entstehen neuer Wirtschaftsordnungen werden auch zukünftig entscheidende (Branchen-)Themen darstellen. „In einer Welt der dreistelligen Ölpreise kostet

146 Vgl. Worldbank 2007.

Entfernung Geld. Und während Handelsliberalisierung und technischer Fortschritt die Welt flacher gemacht haben, wird sie durch steigende Transportpreise wieder runder.¹⁴⁷ Horx benennt diese Phase der Globalisierung als Globalisierung 4.0, in der dennoch mehr Nationen als zuvor in die Globalisierung integriert werden.¹⁴⁸ Zwar wird den Transportkosten künftig ein größeres Gewicht bei der Standortwahl beigemessen werden, doch bleiben niedrige Lohnkosten und das Erschließen neuer Märkte ein wichtiges Argument für die Unternehmen. Zudem bietet das Transportgewerbe große Potenziale zur Steigerung der Energieeffizienz. Hier sei kurzfristig auf die Optimierung der Transportgeschwindigkeit und mittelfristig auf neue Antriebstechnologien und neue Technologien wie RFID zu verweisen. Vor allem jedoch zeichnet sich auch der Personalmangel in der Logistikbranche ab.¹⁴⁹ Alles in allem rechnet die Deutsche Bank für die gesamte Logistikbranche in Deutschland bis 2015 mit einem durchschnittlichen nominalen Umsatzwachstum von etwa 5 % pro Jahr. Für einzelne Segmente wie der Kontraktlogistik dürfte das Wachstum im niedrigen zweistelligen Bereich liegen und damit deutlich höher ausfallen.¹⁵⁰

Die enge Verflechtung mit der Welt- und Gesamtwirtschaft sowie der Entwicklungstendenz, dass sich Logistikunternehmen und Logistikabteilungen zunehmend tiefer in der Wertschöpfungskette ihrer Auftraggeber verankern und als Logistikdienstleister gehandelt werden, verdeutlichen, dass die Logistikbranche eine der wichtigsten wirtschaftlichen Querschnittsfunktionen einnimmt. Von der Logistik nicht immer trennscharf zu betrachten ist das Themenspektrum des Global Sourcings.

Global Sourcing stellt ein Teilgebiet des strategischen Beschaffungsmanagements dar und untersucht die internationalen Beschaffungsaktivitäten. Dabei umfasst Global Sourcing nicht nur die länderübergreifende, sondern die weltweit orientierte strategische Beschaffung. Global Sourcing ist zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße avanciert, der sich vor allem über Preis und Qualität definiert. Durch Projekte zur Beschaffungsoptimierung bzw. Einkaufsoptimierung sollen maximale Kostenpotentiale für das jeweilige Unternehmen ausgeschöpft werden. Neben den geografischen Distanzen, die dadurch lediglich eingeschränkte persönliche Interaktion und die damit einhergehenden erhöhten Anforderungen an die Logistik, birgt der Bereich des Global Sourcings jedoch Herausforderungen für Unternehmen. Um den Herausforderungen zu begegnen, ist interdisziplinäre Zusammenarbeit und ein ganzheitliches Verständnis der Unternehmensführung unerlässlich.

147 Jeff/Tal, zit. n. Horx 2009, S. 295. Jeff Rubin und Benjamin Tal, zwei amerikanische Ökonomen, gehen in Ihrer Untersuchung Will Soaring Transport Costs Reverse Globalization? den Auswirkungen steigender Rohstoffpreise und dem Entstehen neuer Wirtschaftsordnungen nach.

148 Vgl. Horx 2009, S. 295.

149 Vgl. Ehmer et al. 2008, S. 7 f.

150 Vgl. Ehmer et al. 2008, S. 16.

4.6.2 Entwicklung einer Branchenlösung

Nachdem der M.Sc.-Studiengang 2007 an der SIBE als Produkt für junge Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmen mit internationalen Projekten eingeführt wurde, wurde es zwei Jahre später – vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der hohen Bedeutung der Studienprojekte – um eine Branchenlösung ergänzt. Der Master of Science in International Management – Logistics spricht dabei dieselbe Zielgruppe an Jungakademikern an (s. Kap. 2.1) und fokussiert Unternehmen aus der Branche oder all jene, die logistische Fragestellungen zu beantworten haben. Mögliche Projekte sind z.B. die Frachtkostensenkung, die Neustrukturierung logistischer Einheiten, die Einführung einer EDV-Lösung oder die Implementierung von Telematikanwendungen bis hin zur Reorganisation einer Konzernlogistik. Daneben sind auch bereichsübergreifende Projekte denkbar wie z.B. die Planung und Realisierung eines Markteintritts oder die Entwicklung und Implementierung von Kennzahlensystemen und Benchmarks in Zusammenhang mit einer logistischen Aufgabenstellung. Zielsetzung der Studenten ist auch hier das Erwirtschaften eines messbaren Nutzenbeitrages von mindestens 100.000 Euro für das projektgebende Unternehmen.

Im Rahmen der „Logistikoffensive“ durchlaufen die Studenten das vollständige Curriculum des Studiengangs Master of Science in International Management (s. Anhänge A2 und A3), denn so sind die logistischen Projekte ganzheitlich zu betrachten, zu planen und umzusetzen. Eine Spezialisierung erreichen die Studenten speziell über das logistische Projekt, welches 50 % des Studiums einnimmt (s. dazu Kap 4.3; Abb. 21). Innerhalb der Fachseminare wird zum einen über die konkreten Projekte der Studenten Bezug zu logistischen Fragestellungen genommen. Zum anderen werden die Fachseminare beispielsweise durch Expertenvorträge und/oder Unternehmensbesuche um logistische Schwerpunkte angereichert. Eine wesentliche Differenzierung bietet jedoch das Mentoring (s. dazu Kap. 4.5.4) der Logistikprojekte. So sind die Business Mentoren selbstredend Experten aus der logistischen Praxis. Zudem kommen als Projektdozenten ausschließlich Experten aus dem Logistikbereich mit hohem Wissenschaftsbezug zum Einsatz. Damit wird zum einen aktuelles Logistik-Management-Know-how vermittelt. Darüber hinaus können die Projektdozenten konkrete Anforderungen der Logistikbranche aufgreifen. Ziel ist es, die Studenten beim Transfer von der Theorie in die Praxis derart zu unterstützen, dass logistische WOW-Projekte entstehen (s. dazu Kap 4.5.3 und 4.5.4).

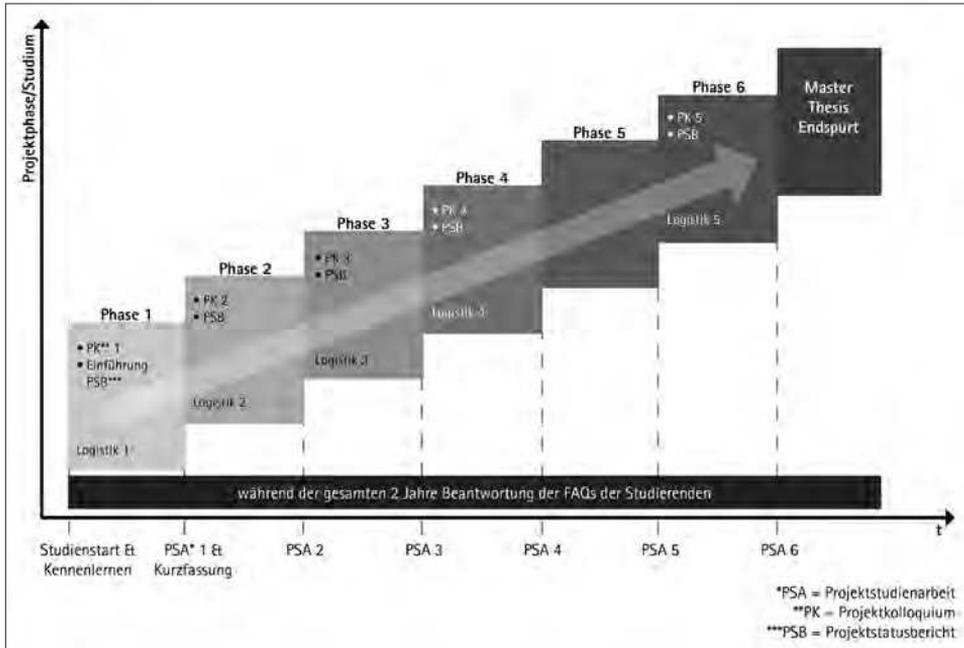


Abbildung 38: Ganzheitliche Projektberatung im M.Sc.-Studium mit dem Schwerpunkt Logistics. Eigene Darstellung.

Über das Mentoring der Branchenexperten sowie das Peer Mentoring mit Kommilitonen bauen die Logistik-Studenten frühzeitig ein exklusives Branchennetzwerk auf. Das Mentoring folgt der in Kap. 4.5.4 beschriebenen Systematik und fördert über das Peer Mentoring zudem den interdisziplinären Austausch mit „Nicht-Logistikern“.

Seit Einführung des Studiengangs Master of Science in International Management und dessen Adaption Logistics sind zwei branchenspezifische Beobachtungen festzustellen. So lassen sich ca. 16 % der Studienprojekte dem Bereich Sourcing & Logistics zuordnen¹⁵¹ – mit steigender Tendenz. Bei der Betrachtung eben dieser Projekte wird deutlich, dass sie nicht trennscharf in Sourcing auf der einen und Logistics auf der anderen Seite aufzuteilen sind. Vielmehr verhalten sich Sourcing & Logistics komplementär zueinander.

Ab dem zweiten Halbjahr 2011 soll daher die bislang branchenspezifische Lösung Master of Science in International Management – Logistics zum Exzellenzcluster Sourcing & Logistics ausgebaut werden. Dabei werden 50 % der Projekte einer Studiengruppe dem Bereich Sourcing & Logistics zuzuordnen sein. Damit sich die Studenten zu exzellenten, handlungskompetenten Persönlichkeiten für den Arbeitsmarkt entwickeln, erfolgt der Schwerpunkt der Produktadaption analog zur

151 Die Berechnung bezieht sich auf eine Grundgesamtheit von 232 M.Sc.-Studenten zum Stichtag 04.08.2010 sowie auf die von den Studenten benannten Projekttitel, die sich im Laufe des Studiums aufgrund sich wandelnder Rahmenbedingungen ändern können.

Logistikoffensive in zwei wesentlichen Bereichen. Erstens in der inhaltlichen Ausrichtung des gesamten Curriculums auf die Fachbereiche Sourcing & Logistics. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass 50 % der Studenten Projekte in diesen Bereichen, die anderen 50 % der Studenten Projekte in den übrigen Unternehmensbereichen realisieren. Bei der Ausrichtung der Fachseminare sind daher die Bedürfnisse beider Zielgruppen in Einklang zu bringen. Eine inhaltliche Ausrichtung der Fachseminare wird beispielsweise über die Fachdozenten direkt erfolgen, durch das Einbringen der entsprechenden Projekte in die Fachseminare, über Expertenvorträge und/oder Unternehmensbesuche. Zweitens erfolgt ein spezifiziertes Mentoring bezogen auf die Bereiche Sourcing & Logistics durch Experten aus der Praxis mit hohem Wissenschaftsbezug, um die entsprechenden Projekte in ihrer Individualität zu definieren und zu Spitzenleistungen zu fördern.

Im Rahmen der obligatorischen zweiwöchigen Auslandsstudie in einen der Wachstumsmärkte Brasilien oder China haben die Studenten zusätzlich die Möglichkeit, die Realisierung von Sourcing- als auch Logistikprojekten vor Ort mit Auslandshandelskammern, deutschen oder einheimischen Unternehmen, Joint Ventures, einheimischen Verbänden etc. zu diskutieren und ggf. Geschäftsmöglichkeiten auszuloten.

Sowohl für den Schwerpunkt Logistics als auch zukünftig für den Schwerpunkt Sourcing & Logistics erhalten die Studenten zusätzlich zu dem akademischen Abschluss Master of Science in International Management (M.Sc.) ein Zertifikat, das die Teilnahme am Exzellenzcluster dokumentiert.

4.7 Vorteile für Studenten und Unternehmen

Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management der SIBE führt zu einer Win-win-Situation sowohl für Studenten als auch für Unternehmen.

Für die Studenten

Nach den in Kapitel 4.2 formulierten Erfolgsfaktoren für Karriere (Abb. 39) sowie Zielen des Studiums können für die M.Sc.-Studenten folgende Vorteile aufgezeigt werden:

Ziele des Studiums & Erfolgsfaktoren für Karriere	Konkret heißt das....
zukunftsfähige, wachsende Unternehmen/Branchen	Die Studenten arbeiten bereits während des Studiums in wachsenden und zukunftsfähigen Branchen/Unternehmen, die Projekte zum Ausbau bestehender bzw. Aufbau neuer Geschäftsmöglichkeiten definieren.
Nutzenbeitrag	Die Studenten erarbeiten innovative und wachstumsorientierte reale Projekte und tragen damit einen wesentlichen Nutzenbeitrag zum Unternehmenserfolg. Sie positionieren sich damit im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt und bauen ihre Karriere systematisch aus.
Persönlichkeit & Kompetenz	Die als High Potentials identifizierten MSc-Studenten lernen die Ausprägung ihrer Kompetenzen kennen und können ihre Management-Kompetenzen gezielt weiterentwickeln. Das Studium ist so als systematischer Prozess zur personalen Entwicklung der Studierenden angelegt.
Ziele	Die Studenten werden periodisch und systematisch dazu angehalten, Ziele zu definieren. Sie formulieren sowohl Projektziele sowie im Rahmen der personalen Entwicklung persönliche Ziele. Projekt- und Kompetenzcommitments fördern eine hohe Identifikation der Studenten mit ihren Zielen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Dazu entwickeln sie systematisch Strategien.
Netzwerke	Bereits während des Studiums bauen die Studenten breite Netzwerke auf. Sie haben neben dem für sie zukünftig wichtigen Netzwerk der Kommilitonen und deren Unternehmen/Branchen Zugang zum Alumni-Netzwerk, dem internationalen Netzwerk des Steinbeis-Verbundes aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Tabelle 5: Vorteile für die M.Sc.-Studenten aufbauend auf Faix et al. 2009b, S. 161. Eigene Darstellung.

Damit wird den Zielen von Bologna Folge geleistet. Denn das M.Sc.-PKS ist ein wichtiges Produkt des lebenslangen Lernens und fördert in hohem Maße die Employability, die Berufsbefähigung. Die Hochschule stellt die Wissensgrundlagen sowie die notwendigen Rahmenbedingungen und bereitet die Studenten – gemeinsam mit dem projektgebenden Unternehmen – auf den Arbeitsmarkt vor bzw. unterstützt sie nachhaltig in ihrer beruflichen Karriere. Denn nach Abschluss des M.Sc.-Studiums und dem Erlangen eines akademischen Titels „kann der Jungakademiker zweijährige Berufserfahrung vorweisen und wird durch die Arbeit am eigenen Projekt schließlich zur attraktiven Nachwuchsführungskraft bzw. zum attraktiven High Performer.“¹⁵² Unternehmen profitieren gleichermaßen vom M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studium, was nachfolgend ausgeführt wird.

¹⁵² Faix et al. 2009b, S. 161.

Für Unternehmen

Entscheidungs-kriterien für Unternehmen	Konkret heißt das....
New Business	Unternehmen können mit dem berufsintegrierten MSc-Studium neue Geschäftsmöglichkeiten systematisch und nachhaltig entwickeln und umsetzen. Der durch die Projekte generierte messbare Nutzen soll die Kosten mindestens amortisieren, übersteigt diese jedoch in der Regel und führt zu Gewinn in den projektgebenden Unternehmen.
Rekrutierung & Ressourcenmanagement	Während professionelle Rekrutierung, interne Personalentwicklung oder externe Personalberatungen häufig hohe Kosten erzeugen, relativieren sich die Ausgaben für eine Hochschulkooperation durch den messbaren Projektnutzen. Zudem bietet der Personaldienstleister der SIBE, die Saphir-Deutschland GmbH, teilnehmenden Unternehmen einen i.d.R. kostenneutralen Zugang zu über 500 Jungakademikern. Dazu erstellen Unternehmen ein Anforderungsprofil, in dem Projekt und erwünschte Qualifikationen der Bewerber festgehalten sind. SIBE schlägt den Unternehmen verschiedene Kandidaten vor, die vom Unternehmen durch ein persönliches Vorstellungsgespräch ausgewählt werden. Für viele Unternehmen hat sich dieser Prozess als zusätzlicher Rekrutierungskanal etabliert. Der Personalauswahlprozess der SIBE arbeitet nach der DIN 33430 und ist als solcher zertifiziert.
Personal- und Führungskräfteentwicklung	Das MSc-Projekt-Kompetenz-Studium übernimmt für Unternehmen die Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung systematisch und nachhaltig.
Talentmanagement	SIBE übernimmt das Talentmanagement, welches von der Bedarfsplanung über die Rekrutierung, Einstellung und Qualifizierung bis hin zur Bindung der Studenten geht.
Kompetenzmanagement	Über KODE® wird die Ausprägung der Grundkompetenzen unter günstigen und ungünstigen Situationen erfasst. Dem gegenüber steht ein Soll-Profil für Management-Positionen. Ausgehend von der erfassten Ist-Situation können die Studenten die Entwicklung ihrer Kompetenzen über KODE®X verfolgen und gezielt entwickeln. Die Kompetenzentwicklung fließt über den Projekterfolg direkt in das Unternehmen ein.
Personal-/Leistungs-/Kompetenzbeurteilung	Die High Potentials können am Erfolg eines ganzheitlich zu betrachtenden unternehmensrelevanten Projektes beurteilt werden. Personal-, Leistungs- und Kompetenzbeurteilung resultieren aus einem realen Projekt in einem realen Umfeld. Damit sind die Aussagen sehr viel aussagekräftiger als nach der Durchführung z.B. eines Assessment-Centers.
Transfer	Über die Studenten fließen die neuesten Forschungsergebnisse und aktuelle Managementmethoden in die Unternehmenspraxis ein. Darauf aufbauend können kreative Problemlösungen entstehen und weitere Wachstumsimpulse ausgelöst werden.
Branchenlösung	Über das Exzellenzcluster Sourcing & Logistics werden sektorspezifische Belange und Problemstellungen angegangen. Experten aus der Branche mit hohem Wissenschaftsbezug übernehmen eine ganzheitliche Projektberatung, die über den Studenten direkt in die unternehmerische Praxis fließt.
Netzwerke	Über die Studenten erhalten die Unternehmen Zugang zu breiten Netzwerken aus Wirtschaft und Wissenschaft.
Employer Branding	Das MSc-Projekt-Kompetenz-Studium integriert sich perfekt in das Konzept des lebenslangen Lernens. Durch das berufsintegrierte Studium bieten Unternehmen ihrem Nachwuchs einen echten Mehrwert. Der Mitarbeiter erhält einen akademischen Titel und zwei Jahre Berufserfahrung. Berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie reale Perspektiven sind es, was die junge Nachwuchsgeneration von ihren Arbeitgebern einfordert und was sie zugleich motiviert, Bestleistung zu erbringen. Beides bieten Unternehmen High Potentials mit dem MSc-Projekt-Kompetenz-Studium.

Tabelle 6: Vorteile für Unternehmen aufbauend auf Faix et al. 2009b, S. 162 f. Eigene Darstellung.

Der Erfolg des Studienkonzepts spiegelt sich in den Wachstumsraten und den aktuellen Studentenzahlen wider. Drei Jahre nach der Markteinführung arbeitet die SIBE im Rahmen des M.Sc.-Programms mit 80 Unternehmen zusammen und betreut ca. 200 Studenten. Knapp 60 Absolventen können inzwischen auf gehaltvolle Projekte zurückblicken. Sie haben sich damit selbständig nachhaltige Perspektiven erarbeitet. Denn nach Abschluss des Studiums erhalten fast alle Jungakademiker Übernahme- bzw. Karriereangebote – national wie international.

5 Fazit und Ausblick

Mit dem vorliegenden Artikel wurde der Markt des M.Sc.-Programms, Studenten und Unternehmen, beleuchtet sowie die sie beeinflussenden exogenen Rahmenbedingungen politischer, ökonomischer, sozialer und technologischer Natur.

Die Anzahl der Bachelor-Absolventen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften steigt zunächst an. Auch der Wettbewerb im Master-Segment ist sehr stark. Die Außenwirtschaft ist nach wie vor Wachstumsmotor der deutschen Konjunktur. Die Prognosen deuten auf einen Aufwärtstrend. Die Anzahl der an der Außenwirtschaft partizipierenden Unternehmen steigt stetig. Bereits heute ist jeder dritte Arbeitsplatz in der Industrie abhängig von der Exportwirtschaft. Dennoch vollzieht sich im internationalen Kontext eine Verschiebung des Kräftegleichgewichts.

Der Markt wird zudem von exogenen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die demografische Entwicklung Deutschlands führt zu einer Schrumpfung und Überalterung der Gesellschaft. Davon betroffen ist insbesondere die Altersgruppe der erwerbstätigen Bevölkerung sowie der für die Hochschule relevanten Altersgruppe der 20- bis unter 30-Jährigen. Im Segment der Akademiker liegt die Quote der Hochschulabsolventen in Deutschland deutlich unter dem internationalen Vergleichswert. Anzahl und Qualifikationsstruktur der Zuwanderer nach Deutschland sind ausbaufähig. Kurzum: das Ringen um mobiles, hochqualifiziertes Humankapital steht auf der Tagesordnung der deutschen Unternehmen. Angesichts des sich kontinuierlich wandelnden politischen, ökonomischen und sozialen Umfelds hin zu globalisierten, komplexen, dynamischen und vernetzten Lebens- und Arbeitsformen sind Kompetenzen gefragt.

Dazu wurde das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management als zukunftsweisendes Bildungsprodukt beschrieben. Das M.Sc.-Programm integriert sich perfekt in das Konzept des lebenslangen Lernens. Diese Art des Studiums baut darauf auf, dass die Studenten ein reales (internationales) Projekt bearbeiten. Dies gewährleistet damit die systematische Kompetenzentwicklung und einen hohen Praxisbezug. Dabei werden die theoretischen Inhalte des Studiums konsequent in die Projektarbeit integriert. Unternehmen können mit dem berufsintegrierten M.Sc.-Studium neue Geschäftsmöglichkeiten systematisch und nachhaltig entwickeln und umsetzen. Sie erhalten dazu eine Entscheidungsgrundlage in Form eines Business-Plans. Der durch die Projekte generierte messbare Nutzen soll die Kosten mindestens amortisieren, übersteigt diese jedoch in der Regel deutlich und führt zu Gewinn in den projektgebenden Unternehmen. Durch das berufsintegrierte Studium bieten Unternehmen ihrem Nachwuchs einen echten Mehrwert. Der Mitarbeiter erhält einen akademischen Titel und zwei Jahre Berufserfahrung. Berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie reale Perspektiven sind es, was die junge Nachwuchsgeneration von ihren Arbeitgebern einfordert und was sie zugleich motiviert, Bestleistung zu erbringen.

Kurzum: Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management vermittelt Kenntnisse und Fähigkeiten, die einer zentralen Forderung modernen Managements entsprechen, nämlich „den Menschen zu einer Größe im Unternehmen zu machen, die nicht allein auf passives Funktionieren, sondern auf verantwortungsbewußtes und selbstbestimmtes Mitgestalten ausgelegt ist.“¹⁵³

Dennoch wächst eine neue Generation in die Arbeitswelt hinein. Die Digital Natives werden Märkte in Bewegung bringen und in vielen Branchen, im Bereich der Bildung und vielleicht sogar der Weltpolitik für Umwälzungen sorgen. Und die Technologisierung wird weiterhin zu einschneidenden Veränderungen führen. Es bleibt abzuwarten ob Bill Gates Vision „[t]he Internet will replace universities“¹⁵⁴ zutreffen wird.

153 Faix 1995, S. 24.

154 Gates 2010.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Studenten- und Absolventenzahlen im M.Sc..	168
Abbildung 2: Entwicklung des deutschen Außenhandels.	169
Abbildung 3: Exportentwicklung der größten Handelsnationen.	172
Abbildung 4: Exportunternehmen in Deutschland 2007.	174
Abbildung 5: Exportumsatz der Unternehmen in Deutschland 2007.	175
Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland.	177
Abbildung 7: Aus der agrarischen Welt ins Wissenszeitalter.	186
Abbildung 8: Anteile der Arbeitskräfte-Typen weltweit 1900-2020.	187
Abbildung 9: Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes (nach Sattelberger 2009).	188
Abbildung 10: Altersintegriert statt altersdifferenziert.	190
Abbildung 11: Wunschliste der Millenials.	192
Abbildung 12: Die konzentrischen Kreise der Digital Natives.	193
Abbildung 13: Digital Natives und Unternehmen im Spannungsfeld der exogenen Rahmenbedingungen.	195
Abbildung 14: Handlungskompetenzmodell nach Faix 1989.	200
Abbildung 15: Wissen, Qualifikation, Kompetenz nach Erpenbeck/Rosenstiel 2007.	201
Abbildung 16: Der Kompetenz-Atlas des KODE®, KODE®X-Systems.	203
Abbildung 17: Der Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums.	205
Abbildung 18: New Business in Anlehnung an Schumpeter.	206
Abbildung 19: Management.	209
Abbildung 20: Persönlichkeit nach Faix.	210
Abbildung 21: Aufbau des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums.	212
Abbildung 22: Geschäftsprojektlogik angewandt auf die Studieninhalte.	213
Abbildung 23: Studieninhalte des M.Sc.-Studiengangs.	214
Abbildung 24: Verzahnung von Theorie und Praxis.	215

Abbildung 25: Aufbau des Projekt-Kompetenz-Studiums.	216
Abbildung 26: E-Campus.	217
Abbildung 27: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung.	219
Abbildung 28: Entwicklung von Projekt, Kompetenz und Unternehmenserfolg.	221
Abbildung 29: Kompetenztest nach Erpenbeck, Heyse, Max.	222
Abbildung 30: Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®).	223
Abbildung 31: Talent ist alles.	224
Abbildung 32: Leaders, not managers nach Bennis 2009.	225
Abbildung 33: WOW-Projekte nach Peters 2007.	228
Abbildung 34: Zusammenarbeit von Hochschule, Unternehmen, Studenten/Mitarbeiter.	229
Abbildung 35: Ganzheitliche Projektberatung im M.Sc.-Studium.	230
Abbildung 36: Monatlicher Projektstatusbericht nach Ebsen 2009.	231
Abbildung 37: Umsatzentwicklung in der Logistik.	234
Abbildung 38: Ganzheitliche Projektberatung im M.Sc.-Studium mit dem Schwerpunkt Logistics.	237

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bestandene Prüfungen nach Fächergruppen und Prüfungsgruppe Bachelor, Prüfungsjahr 2002 bis Prüfungsjahr 2008.	167
Tabelle 2:	Entwicklung der Bestände von Direktinvestitionen wichtiger Exportnationen.	173
Tabelle 3:	Bevölkerung nach Altersgruppen 2008, 2020 und 2060.	178
Tabelle 4:	Nicht besetzbare Stellen im Segment hochqualifizierter Arbeitskräfte.	183
Tabelle 5:	Vorteile für die M.Sc.-Studenten aufbauend auf Faix et al.	239
Tabelle 6:	Vorteile für Unternehmen aufbauend auf Faix et al.	240

Literaturverzeichnis

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (HRSG.): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld 2010. URL: http://www.bildungsverband.info/bildungsbericht_2010.pdf. Stand: 19.07.2010.

BALTES, PAUL B.: Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges Lernen nonstop?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 36/2001, S. 24-32. URL: <http://www.bpb.de/files/8GKU71.pdf>. Stand: 27.07.2010.

BENNIS, WARREN: On Becoming a Leader. The Leadership Classic, New York 2009.

BERGER, NADINE: Aufbau und Etablierung des neuen Studiengangs Master of Science in International Management mittels Recruiting und Coaching. Unveröffentlichte Master Thesis, Herrenberg 2009.

BITTLINGMAYER, UWE H.: „Spätkapitalismus“ oder „Wissensgesellschaft“?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 36/2001, S. 15- 23. URL: <http://www.bpb.de/files/Z32LKV.pdf>. Stand: 27.07.2010.

BLUMENTHAL, INEKE: Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Zukunft braucht Herkunft, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 175-217.

BRUCH, HEIKE / KUNZE, FLORIAN / BÖHM, STEPHAN: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels, Wiesbaden 2009.

BRÜCKER, HERBERT / RINGER, SEBASTIAN: Ausländer in Deutschland – Vergleichsweise schlecht qualifiziert, IAB-Kurzbericht, Nr. 1, Nürnberg 2008.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG: OECD- Veröffentlichung „Bildung auf einen Blick“. Wesentliche Aussagen in der Ausgabe 2009, Berlin 2009. URL: http://www.BMBF.de/pub/bildung_auf_einen_blick_09_wesentliche_aussagen.pdf- Stand: 25.07.2010. (BMBF 2009).

BUNDESWIRTSCHAFTSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE: Förderprogramme für den Export. URL: http://www.bmwi-unternehmensportal.de/absatz/probleme_loesen/00387/index.php. Stand: 23.07.2010. (BMWi 2010).

CEN/ISSS: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, Brüssel 2004. URL: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf>. Stand: 07.08.2010.

CHAMBERS, E. ET AL.: The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly 3, 1998.

CISCO: Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2009-2014. URL: http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-481360.pdf. Stand: 01.08.2010.

COULOMBE, SERGE / TREMBLAY, JEAN-FRANÇOIS / MARCHAND, SYLVIE: Literacy Scores, human capital and growth across fourteen OECD countries, Ottawa 2004.

CUBE, FELIX VON: Fordern statt verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Erziehung, 7. Auflage, München 2010.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Zahlungsbilanzstatistik. Juni 2010, Frankfurt am Main 2010.

EHMER, PHILIPP / HENG, STEFAN / HEYMANN, ERIC: Logistik in Deutschland. Wachstumsbranche in turbulenten Zeiten, Frankfurt am Main 2008. URL: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000231956.pdf. Stand: 12.11.2009.

EIBL-EIBESFELDT, IRENÄUS: Die Biologie des menschlichen Verhaltens, München 1984.

ERPENBECK, JOHN: Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen?, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Band 2, Stuttgart 2010.

ERPENBECK, JOHN: Was „sind“ Kompetenzen?, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13-77.

ERPENBECK, JOHN / HEYSE, VOLKER / MAX, HORST: Das KODE®-System, Regensburg/Lakeland 2000.

ERPENBECK, JOHN / ROSENSTIEL, LUTZ VON (HRSG.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Stuttgart 2007.

ERPENBECK, JOHN / SAUTER, WERNER: Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0, Köln 2007.

FAIX, WERNER G.: Das Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE), in: Faix, Werner G. / Rütter, Theodor / Wollstadt, Evelyn (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg/Lech 1995, S. 23-34.

FAIX, WERNER G./ BUCHWALD, C. / WETZLER, R.: Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg 1994.

FAIX, WERNER G. / HAMMER, CLAUD-PETER / SCHULTEN, ANNETTE / DJALALI, ARDIN / GOLISCH, CHRISTINE (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 2, Stuttgart 2008. (2008a).

FAIX, WERNER G. / HOFMANN, L. / BUCHWALD, C. / WETZLER, R.: Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 2/1989, Köln 1989.

FAIX, WERNER G. / KECK, GERHARD / KISGEN, STEFANIE / MEZGER, PATRICIA / SAILER, JOACHIM / SCHULTEN, ANNETTE (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 3, Stuttgart 2008. (2008b).

FAIX, WERNER G. / KISGEN, STEFANIE / LAU, ALEXANDER / SCHULTEN, ANNETTE / ZYWIETZ, TASSILO: Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden 2006.

FAIX, WERNER G. / LAIER, ANGELIKA: Soziale Kompetenz, Beiträge zur Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 10/1989, Köln 1989.

FAIX, WERNER G. / LAIER, ANGELIKA: Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden 1991.

FAIX, WERNER G. / LAIER, ANGELIKA: Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden 1996.

FAIX, WERNER G. / MERGENTHALER, JENS: War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13-77. (2009a)

FAIX, WERNER G. / RÜTTER, THEODOR / WOLLSTADT, EVELYN (HRSG.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg/Lech 1995.

FAIX, WERNER G. / SCHULTEN, ANNETTE / AUER, MICHAEL: Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 137-173. (2009b)

FAIX, WERNER G. / SCHULTEN, ANNETTE / KECK, GERHARD / SAILER, JOACHIM / MEZGER, PATRICIA (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1, Stuttgart 2006.

FIBAA: Akkreditierungsbericht für den Studiengang Master of Science in International Management der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), Bonn 2009.

FLORIDA, RICHARD: The Rise of the Creative Class, New York u.a. 2002.

FRITZSCHE, KATHLEEN: Generation Y. URL: <https://www.xing.com/net/steinbeisb/informationen-input-artikel-366620/generation-y-25346724/>. Stand: 30.07.2010.

GATES, BILL: The Internet will replace universities. URL: <http://www.psfk.com/2010/08/bill-gates-the-web-will-replace-universities-as-mediums-of-education.html>. Stand: 11.08.2010.

HEEG, FRANZ-JOSEF / MÜNCH, JOACHIM: Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart 1993.

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ: Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Wintersemester 2009/2010, Bonn 2009.

HORX, MATTHIAS: Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, 3. Auflage, München 2009.

HORX, MATTHIAS / HUBER, JEANETTE / STEINLE, ANDREAS / WENZEL, EIKE: Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide. Limitierte Sonderausgabe, Frankfurt am Main 2009.

HÜLSHOFF, THEO: Das Handlungskompetenzmodell, in: WSB intern Heft 2/1996.

HUTTER, THOMAS: Facebook: Demographische Daten für Schweiz, Deutschland Österreich per 30.06.2010. URL: <http://www.thomashutter.com/index.php/2010/07/facebook-demographische-daten-fur-schweiz-deutschland-osterreich-per-30-06-2010/>. Stand: 30.07.2010.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: URL: <http://www.ifm-bonn.org>. Stand: 01.03.2010. (Ifm 2010)

INSTITUT FÜR WELTWIRTSCHAFT AN DER UNIVERSITÄT KIEL (IfW): Deutschland: Konjunkturelle Erholung setzt sich in verlangsamtem Tempo fort - Gefahr eines Rückschlags durch die Schuldenkrise, Pressemitteilung vom 17.06.2010. URL: <http://www.ifw-kiel.de/medien/pressemitteilungen/2010/deutschland-konjunkturelle-erholung-setzt-sich-in-verlangsamtem-tempo-fort-gefahr-eines-ruckschlags-durch-die-schuldenkrise>. Stand: 23.07.2010.

KAPPELHOFF, P.: Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie, Berlin 2004.

KEICHER, IMKE / BRÜHL, KIRSTEN: Creative Work, Kelkheim 2007.

KEIM, SILKE / ERPENBECK, JOHN / FAIX, WERNER G.: Der Poffenberger-KODE@X, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Band 2, Stuttgart 2010.

KEIM, SILKE / WITTMANN, PETER: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 415-441.

KISGEN, STEFANIE: Der Aufbau des Master of Science in International Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Unveröffentlichte Master Thesis, Herrenberg 2007.

KOPPEL, OLIVER / PLÜNNECKE, AXEL: Braingain – Braindrain. Die Wachstumspotenziale der Zuwanderung. IW Positionen Nr. 33, Köln 2008.

MACHARZINA, KLAUS / WOLF, JOACHIM: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Auflage, Wiesbaden 2005.

MATTHEWS, GAIL: Goals Research Summary. URL: <http://www.dominican.edu/academics/ahss/psych/faculty/fulltime/gailmatthews/researchsummary2.pdf>. Stand: 07.08.2010.

MCKINSEY & COMPANY: The War for Talent. Organization and Leadership Practice, o.O. 2001. URL: http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf. Stand 19.07.2010.

MEISTER, JEANNE C. / WILLYERD, KARIE: Mentoring für Millenials, in: Harvard Business Manager, Juli 2010.

MERTENS, D.: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg. 1/1974, S. 36-43.

MEYER, SUSANNE: Der deutsche Außenhandel im Sog der Wirtschaftskrise. Entwicklungen im Jahr 2009, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik 4/2010, Wiesbaden 2010.

MILLER, CLAIRE CAIN: Russians Spend Big for a Piece of Facebook, in: The New York Times, 26.05.2009. URL: http://www.nytimes.com/2009/05/27/technology/internet/27facebook.html?_r=1&ref=technology. Stand: 30.07.2010.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD): Education at a Glance 2009: OECD Indicators, Paris 2009. URL: http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_39263238_43586328_1_1_1_1_0.html. Stand: 25.07.2010.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD): The Source of Economic Growth in OECD Countries, Paris 2003.

ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (OECD): Bildung auf einen Blick 2006. OECD-Indikatoren, Paris 2006.

PALFREY, JOHN / GASSER, URS: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten, München 2008.

PARMENT, ANDERS: Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009.

PETERS, TOM: Re-imagine. Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten, Offenbach 2007.

PICHT, G.: Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Freiburg im Breisgau 1964.

PITTINSKY, TODD L. / SHIH, MARGARET J.: Knowledge Nomads: Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective, in: American Behavioral Scientist, vol. 47 no. 6, February 2004, S. 791-807.

PLATON: Politeia, durchgesehene, verbesserte und ergänzte Ausgabe, Ditzingen 1982.

PRENSKY, MARC: Digital Natives, Digital Immigrants, 2001. URL: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>. Stand: 12.08.2010.

PREUß, R.: Ein Arzt im Wert von einer Million Euro, in: Süddeutsche Zeitung, 27.05.2009. URL: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/abwanderung-von-fachkraeften-ein-arzt-im-wert-von-einer-million-euro-1.449244>. Stand: 26.07.2010.

PROGNOS AG: Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, Basel 2010. URL: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/100210_Arbeitslandschaft2030_Wirtschaftskrise_Langfassung_end.pdf. Stand: 29.07.2010.

RILEY, MATILDA W. / RILEY, JOHN W.: Individuelles und gesellschaftliches Potenzial des Alterns, in: Baltes, Paul B. / Mittelstraß, Jürgen (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung, Berlin 1992, S. 437-460.

ROMINGER, BETTINA: Battle for Competencies – Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S.219-262.

RÜTTER, THEODOR: Gedanken zur Bildung der Persönlichkeit, in: Faix, Werner G. / Rütter, Theodor / Wollstadt, Evelyn (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg /Lech 1995, S. 53-90.

SCHLÜTER, A. / STROHSCHNEIDER, P.: Bildung? Bildung! 26 Thesen zur Bildung als Herausforderung im 21. Jahrhundert, Berlin 2009.

SCHMIDT, NORA: Auswirkungen des Strukturwandels der Wirtschaft auf den Bildungsstand der Bevölkerung, in: Wirtschaft und Statistik 6/2010, S. 537-551. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/BildungForschungKultur/Struktur-wandelBildungsstand,property=file.pdf>. Stand: 11.07.2010.

SCHOMBURG, FRANK: Strategie am Limit. Studienergebnisse zum Kulturraum Internet, Präsentation, Ehningen 2010. URL: <http://www-01.ibm.com/software/de/jamcamp/programm.html>. Stand: 12.08.2010.

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) GMBH (HRSG.): School of International Business and Entrepreneurship. Unternehmensbroschüre, Herrenberg 2008. (SIBE 2008)

SCHÜTT, PETER: Warum Digital Natives mehr sind als nützliche Superdilettanten, in: wissensmanagement, Heft 5/2010, S. 18-20.

SCHUMPETER, JOSEF: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin 1997.

STARK, MALLORY: High Turnover: Should You Care? New research suggests that you focus less on retaining employees and more on re-recruiting your „knowledge nomads“, 2004. URL: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4277.html>. Stand: 30.07.2010.

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND LÄNDER: Internationale Bildungsindikatoren im Ländervergleich, Wiesbaden 2009. URL: http://www.statistik-portal.de/Statistik-portal/Bildungsindikatoren_2009.pdf. Stand: 26.07.2010.

STATISTISCHES BUNDESAMT: Außenhandel. Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel, April 2010, Wiesbaden 2010. URL: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.e.csp&ID=1025883>. Stand: 12.07.2010. (2010a).

STATISTISCHES BUNDESAMT: Außenhandel im 1. Quartal 2010: Exporte steigen um 10,3%, Pressemitteilung vom 11.06.2010. URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/06/PD10__209__51,templateId=renderPrint.psml. Stand: 23.07.2010. (2010b).

STATISTISCHES BUNDESAMT: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009. URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf. Stand: 12.07.2010.

STATISTISCHES BUNDESAMT: Export, Import, Globalisierung. Deutscher Außenhandel und Welthandel 1990 bis 2008, Wiesbaden 2010. URL: http://www.ihk-oldenburg.de/download/export_import_globalisierung.pdf?PHPSESSID=4fc3062722c3f9f4f9409af6df9351a5. Stand: 12.07.2010. (2010c).

STEHR, NICO: Moderne Wissensgesellschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 36/2001, S. 7-14. URL: <http://www.bpb.de/files/K318AX.pdf>. Stand: 27.07.2010.

TEICHLER, ULRICH: Qualifikationsforschung, in: Arnold, Rolf / Lipsmeier, Antonius (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Leverkusen 1995, S. 501-508.

THE ECONOMIST: Schumpeter. Uncaging the lions. Volume 395 Number 8686, June 12th-18th 2010, S. 78. (2010a).

THE ECONOMIST: Rethinking the “third world”. Seeing the world differently. Volume 395 Number 8686, June 12th-18th 2010, S. 68-69. (2010b).

UNCTAD: World Investment Report 2010, Genf 2010. URL: <http://www.unctad.org/WIR>. Stand: 23.07.2010.

WORLDBANK: Connecting to compete. Trade Logistics in the Global Economy, Washington 2007.

WORLDBANK: The global outlook in summary, 2008-2012. URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/EXTGBLPROSPECTSAPRIL/0,,contentMDK:20370107~menuPK:659160~pagePK:2470434~piPK:4977459~theSitePK:659149,00.html>. Stand: 25.07.2010.

WORLD TRADE ORGANIZATION: World Trade Report 2010. Trade in natural resources, Genf 2010. URL: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report10_e.pdf. Stand: 27.07.2010. (WTO 2010).

ZUCKERBERG, MARK: 500 MILLION STORIES, 21.07.2010. URL: <http://blog.facebook.com/blog.php?post=409753352130>. Stand: 30.07.2010.

ZUKUNFTSLETTER. Strategisches Wissen für Entscheider in Management & Marketing, März 2010.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Technologie
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
ECTS	European Credit Transfer System
et al.	et aliud
EU	Europäische Union
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
Gen Y	Generation Y
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel

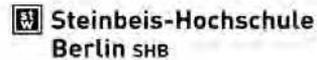
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung e.V. an der Universität München
IfW	Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LPI	Logistics Performance Index
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
M.Sc.	Master of Science in International Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PKS	Projekt-Kompetenz-Studium
RFID	Radio Frequency Identification
s.	siehe
S.	Seite
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
SIBE	School of International Business and Entrepreneurship
SVR	Sachverständigenrat für Integration und Migration
Tab.	Tabelle
UN	Vereinte Nationen
UNCTAD	Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung
v.a.	vor allem
vbw	Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
Vgl.	Vergleiche
VZ	Verzeichnis
WTO	Welthandelsorganisation
Zit. n.	Zitiert nach

A1 Vernetzung von Markt und Rahmenbedingungen – Chancen und Risiken für Studenten und Unternehmen.
Eigene Darstellung.

Parameter des Marktes / exogene Rahmenbedingungen	Key Facts	Chancen	Risiken	Bachelor-Absolventen bzw. MSC-Studenten	Maßnahmen Unternehmen
1. Studenten	Anzahl der Bachelor-Absolventen steigt	potenzieller Anstieg der Master-Absolventen => je höher die Bildung, desto besser die Wirtschaftskraft => Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands	der einzelne Bachelor-Absolvent muss sich gegenüber vielen gleichqualifizierten Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt durchsetzen	ein dem Zielsetzer der Wissensgesellschaft, Globalisierung und Digitalisierung angemessenes Kompetenzprofil aufzeigen und kontinuierlich entwickeln	kurzfristig stehen mehr "Jüngstakademiker" zur Verfügung => frühzeitig rekrutieren und an Unternehmen binden => ganzheitliches Talent- und Kompetenzmanagement
2. Masterprogramme	national und international sehr großes Angebot und starker Wettbewerb	Positionierung Deutschland in der internationalen Bildungslandschaft Positionierung MSC der SIBE innerhalb der (inter-)nationalen Bildungslandschaft; "Wettbewerb belebt das Geschäft"	Verwässerung der Master-Programme, Schwierigkeit der Identifikation von starken und schwachen Bildungsanbietern	Vergleich der Wettbewerber nach individuell priorisierten Kriterien zur Erreichung persönlicher Ziele	Auswahl geeigneter Hochschulkoperationen, die die Entwicklung zu handlungskompetentem Nachwuchs unterstützen
3. Globalisierung	Außenhandel ist tragende Säule der deutschen Konjunktur; weiteres Wachstum für Außen- und Welthandel prognostiziert; große Dynamik in Schwellen- und Entwicklungsländern => Verschiebung des Kräftegleichgewichts	Spitzenposition Deutschlands im Weltmarkt festigen und ausbauen; Ausdehnung der Einkaufs- und Absatzmärkte bieten mehr Wachstumspotentiale	je intensiver die Verflechtung Deutschlands/der Unternehmen mit der Weltwirtschaft, desto größer die Auswirkungen von Krisen; rasante Entwicklung der Schwellen- und Entwicklungsländer führen zu Verschiebung des Kräftegleichgewichts => negative Wohlfahrtseffekte für Deutschland	Internationales Management-Know-how aufbauen; Aufbau von Handlungskompetenz	aktuelles Know-how zum internationalen Management sicherstellen; Risikostreuung; Definition und Management von (Internationalisierungs-)Zielen - mit welchen Produkten sollen auf welchen Märkten in welchem Zeithorizont mit welchen Mitarbeitern und Strategien welches Wachstum generiert werden?
4. Unternehmen	Anzahl der deutschen Unternehmen mit Außenhandelsaktivitäten steigt; Anteil Export am Umsatz der Unternehmen steigt	Positionierung im (inter-)nationalen Wettbewerb; Innovation & Wachstum	(inter-)nationaler Wettbewerb => ausreichend Personal für das internationale Geschäft; gestülzte Mitarbeiter; Attraktivität als Arbeitgeber	Sich frühzeitig und bestmöglich auf internationale Arbeitswelt vorbereiten und einbringen	Qualifizierte Mitarbeitende als Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft locken ein und binden; Definition und Management von (Internationalisierungs-)Zielen

Parameter des Marktes / exogene Rahmenbedingungen	Key Facts	Chancen	Risiken	Maßnahmen Bachelor-Absolventen bzw. MSc-Studenten	Maßnahmen Unternehmen
5. Demografie	Bevölkerung nimmt ab und wird älter, wovon vor allem die Erwerbspersonen betroffen sind	Steigerung des Marktwerts der Erwerbstätigen aufgrund der Verknapplung; Überdenken verkürzter Strukturen; Steigerung des Anteils von Frauen an den Erwerbspersonen sowie Lockerung der Zuwanderungsbeschränkungen und Erhöhung der Standortattraktivität	Deutschland kann Wohlstandsniveau nicht halten und fällt im internationalen Vergleich zurück	Erhöhung der Geburtenhäufigkeit	Ressourcenmanagement: ist das Unternehmen in 3, 5, 10 Jahren mit den richtigen Führungs- und Arbeitskräften versorgt? Erhöhung des Frauenanteils; Generationenmanagement; Employer Branding
6. Akademikerquote	Internationaler Vergleich (OECD: 39 %) mit 23 % relativ geringe Akademikerquote in Deutschland (2007)	Zuwanderung	geringe Wachstumsdynamik, negative Wohlfahrtsfekte	mind. Masterabschluss absolvieren	Employer Branding, für Zielgruppe zielgenaue Anboilektur schaffen und Perspektiven bieten
7. Migration	Deutschland ist Nettoimporteur, nicht zeitgemäße Zuwanderungspolitik	Erhöhung des Qualifikationsniveaus, zur Erhöhung der Wachstumsimpulse	geringe Wachstumsdynamik, negative Wohlfahrtsfekte		Wohlfahrtsfaktoren und Bildungsmaßnahmen, globales und ganzheitliches Talent- und Kompetenzmanagement; Employer Branding
8. War for Talents	großer Fach- und Führungskräftenangel, vor allem das Segment der Wissens- und Kreativarbeiter betroffen sowie in diesem Artikel fokussiert: High Potentials und High Performer		geringe Wachstumsdynamik, negative Wohlfahrtsfekte		s. Maßnahme 7.
9. Wissensgesellschaft	Veränderung der Wirtschaftsstruktur hin zum Kreativarbeiter	Steigerung des Humankapitals	Überalterung und Abnahme der Bevölkerung im Erwerbsalter, geringe Akademikerquote, War for Talents	lebenslanges Lernen, kontinuierliches Kompetenzmanagement	s. Maßnahmen 5, 8; lebenslanges Lernen; adäquate Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten; Talent- und Kompetenzmanagement
10. Transformation des Arbeitsmarktes	Forderung nach Handlungskompetenzen Mitarbeitern sowie kontinuierlichem Kompetenzmanagement	Wert der Humankapitalressource erkennen und ausbauen	"Anschluss verpasst" => Reduzierung der Wettbewerbsfähigkeit	Kontinuierliches Kompetenzmanagement forcieren	ganzheitliches Talent- und Kompetenzmanagement; s. auch Maßnahmen 9.
11. Digital Natives	technisch versiert, gut ausgebildet, mobil, anspruchsvoll, leistungsstark, altersintegriertes Lebensverlaufsbild	Technikversiertheit, Kreativität und Innovationsgeist der Gen Y erkennen und einsetzen	Abwanderung der Hochkreativen (Migration / Knowledge Nomads / Mobile Talents)	sich mit den unterschiedlichen Generationen bewusst auseinandersetzen	sich mit Gen Y als Mitarbeiter der Zukunft und deren Bedürfnissen auseinandersetzen und Lösungen inkl. der nötigen Freiräume und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten; Generationenmanagement

A2 Studien- und Prüfungsordnung für Master of Science in International Management



**Studien- und Prüfungsordnung (SPO)
für den Aufbaustudiengang
Master of Science (M.Sc.) IV
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)**

**§ 1
Geltungsbereich**

Diese SPO gilt für den postgradualen Studiengang mit dem Abschluss "Master of Science" (M.Sc.) im Bereich "Management" und Vertiefungsrichtungen auf Basis der gültigen Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnung.

**§ 2
Dauer und Gliederung des Studiums**

- (1) Der Studiengang ist als Präsenzstudium in Ergänzung mit Selbstlern- und Transferanteilen angelegt. Studiendauer: Siehe Anhang I.
- (2) Termine, Fristen und Orte und zusätzliche Angebote sind im jeweiligen Ausbildungsvertrag (Studienplan) geregelt.
- (3) Planstruktur: Siehe Anhang I.

**§ 3
Studienmodule, Leistungsnachweise**

- (1) Die Studienmodule gemäß gewählter Vertiefungsrichtung sind im Anhang I zur SPO aufgeführt.
- (2) Die Leistungsnachweise zu den Studienmodulen gemäß gewählter Vertiefungsrichtung sind ebenfalls im Anhang I zur SPO aufgeführt.

**§ 4
Inkrafttreten**

Diese Studien- und Prüfungsordnung tritt am 01.12.2009 in Kraft.

Anhang I: SPO M.Sc. IV
Bereich: Management
Vertiefungsrichtung: International Management (IM)

Durch Beschluss des Hochschulrates und Bestätigung durch die zuständige Senatsverwaltung gelten folgende Festlegungen:

- 1. Dauer:**
 Das Studium umfasst i. d. R. 24 Monate, die üblicherweise aufeinanderfolgend absolviert werden.

2. Planstruktur

	Mindest-	-Tage	-Zeit (h)	-CP
a	Studiemodule (mit Anwesenheitspflicht)	100	900	61
b	Empfohlene Selbstlernzeit	106	954	s.o.
c	Studienbegleitende Projektarbeit sowie abschließende Master Thesis	194	1.746	59
d	Gesamte Studiendauer	400	3.600	120

3. Besondere Zulassungsvoraussetzung

- 3.1** Die Zulassung zu dieser Vertiefungsrichtung setzt ein abgeschlossenes Bachelor-Diplomstudium oder einen vergleichbaren Studienabschluss in Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre oder in anderen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen voraus.

4. Module: Festlegungen und Erläuterungen

4.1 Transfer:

- 41a Zuteilung der Credit Points für die Projektarbeit/-dokumentation (i) Form von Transfer- und/oder Projektstudienarbeiten in den einzelnen Modulen.

4.2 Grundlagen:

-

4.3 Vertiefung:

-

4.4 Wahlpflicht:

-

4.5 Ergänzung Pflicht:

- 45a Zeit der Eignungsprüfung individuelle, nicht den möglichen Gesamterfolg des Studiums gefährdende Lücken in der Vorbildung, können diese durch zusätzliche, von der Hochschule angebotene und im individuellen Studienplan verbindlich festgelegte Moduleergänzungen, während der Phase einer dann zur erfolgenden vorläufigen Zulassung, geschlossen werden.

4.6 Ergänzung fakultativ:

- 46a Von der Hochschule angebotene und im individuellen Studienplan festgelegte Moduleergänzungen (Pflicht für den Erwerb eines Hochschulzeugnisses).

4.7 Allgemeine Erläuterungen:

AI (All)	Anhang I (Anhang II)
AP	Abchlussprüfung
C	Case
CP	Credit Point
Gew.	Gewichtung
h	Stunden (basis 9h/Tag)
K	Klasse
LNW	Leistungsnachweis
MT	Master Thesis
NW	Von SHB anerkannter Nachweis während der Immatrikulationslauf
P	Präsentation
PSA	Projektstudienarbeit
S	Seminar (auch in Form von Vorlesungen, Blended Learning-Einheiten, Übungen, etc. (s. Studienplan))
SA	Studienarbeit
SL	Selbstlern
SPO	Studien- und Prüfungsordnung
TA	Transferarbeit
TDR	Transferdokumentation und -report
TR	Transfer

5. Studienmodule und Leistungsnachweise:

Siehe Anhang II

Anhang I: SPO M.Sc. IV
Bereich: Management
Vertiefungsrichtung: Innovation and Technology Management (ITM)

Durch Beschluss des Hochschulrates und Bestätigung durch die zuständige Senatsverwaltung gelten folgende Festlegungen:

- 1. Dauer:**
 Das Studium umfasst i. d. R. 24 Monate, die üblicherweise aufeinanderfolgend absolviert werden.

2. Planstruktur

	Mindest-	-Tage	-Zeit (h)	-CP
a. Studienmodule (mit Anwesenheitspflicht)	100	900	60	
b. Empfohlene Selbstlernzeit	100	900	s.o.	
c. Studienbegleitende Projektarbeit sowie abschließende Master-Thesis	204	1.836	60	
d. Gesamte Studiendauer	404	3.636	120	

3. Besondere Zulassungsvoraussetzung

- 3.1** Die Zulassung zu dieser Vertiefungsrichtung setzt ein abgeschlossenes Hochschulstudium in den Bereichen Ingenieurwesen, Naturwissenschaft, Medizin, Informatik, Mathematik (oder vergleichbaren Bereich) mit mindestens 180 CP voraus.

4. Module: Festlegungen und Erläuterungen

4.1 Transfer:

- 4.1a Erfüllung der Credit Points für die Projektarbeit/dokumentation in Form von Transfer- und/oder Projektstudienarbeiten in drei einzelnen Modulen.

4.2 Grundlagen:

-

4.3 Vertiefung:

-

4.4 Wahlpflicht:

-

4.5 Ergänzung Pflicht:

- 4.5a Zeigt die Eignungsprüfung individuelle, nicht den möglichen Gesamterfolg des Studiums gefährdende Lücken in der Vorbildung, können diese durch zusätzliche, von der Hochschule angebotene und im individuellen Studienplan verbindlich festgelegte Modulergänzungen, während der Phase einer dann zur erfolgreichen vorläufigen Zulassung geschlossen werden.

4.6 Ergänzung fakultativ:

- 4.6a Von der Hochschule angebotene und im individuellen Studienplan festgelegte Modulergänzungen (Pflicht für den Erwerb eines Hochschulzertifikats).

4.7 Allgemeine Erläuterungen:

- Ai (Aii) Anhang I (Anhang II)
- AP Abschlussprüfung
- C Case
- CP Credit Point
- Gew. Gewichtung
- h Stunde (Basis 90/Tag)
- K Klausur
- LNW Leistungsnachweis
- MT Master Thesis
- NW Von SHB anerkannter Nachweis während der Immatrikulationsdauer
- P Präsentation
- PSA Projektstudienarbeit
- S Seminar (auch in Form von Vorträgen, Blended Learning/ Einheiten, Übungen, etc. (s. Studienplan))
- SA Studienarbeit
- SL Selbstlern
- SPO Studien- und Prüfungsordnung
- TA Transferarbeit
- TDR Transferdokumentation und -report
- TR Transfer

5. Studienmodule und Leistungsnachweise:

Siehe Anhang II

Anhang II: Lehrgangsmodule und Leistungsnachweise/Annex II: Modules and Examinations

Modul (Module)/Schwerpunktrichtlinie Modules/Courses		Tage			LNW		Gew Note	CP
		S	SL	TR	Art	n		
PK1 Projekt (PK)	Gew. Zulassung # siehe PK-Module	10	*	70	*	*	*	24
PK1.1 Transferarbeiten (TA)	SPO AI-1a, Festlegung in den einzelnen Modulen	*	*	*	TA	*	*	*
PK1.2 Projektstudienarbeiten (PSA)	SPO AI-1a, Festlegung in den einzelnen Modulen	*	*	*	PSA	*	*	*
PK1.3 Projektarbeit (PA)	Basis für die und dokumentiert in der Thesis	*	*	*	PA	*	*	*
PK1.4 Projektkolloquium (PKQ)	Bachelorabschluss in TSA 1-5 durch Erreichen von 2 von 19 Punkten im Bereich unternehmerischer Nutzen (z. B. durch den PSA)	10	*	*	*	*	*	3
PK1.5 Thesis	Wissenschaftliche Dokumentation zur Projektarbeit	*	*	70	MT+AP	1	24	21
GL Grundlagen (GL)	Siehe Module	42	57	61	*	*	*	49
GL1 Grundlagen International Management		6	14	*	K	2	6	6
GL1.1 Internationales Management 1		3	7	*	*	*	*	*
GL1.2 Internationales Management 3		3	7	*	*	*	*	*
GL2 Grundlagen Außenwirtschaft		6	14	*	K	2	6	6
GL2.1 Internationales Management 2		3	7	*	*	*	*	*
GL2.2 Internationales Management 4		3	7	*	*	*	*	*
GL3 Praktische Unternehmensführung		6	6	17	PSA, K	1,5	9	9
GL3.1 Projektmanagement	Grundlagen # Projektstrukturplanung # Zielplanung # Budgetierung	3	3	*	K	1	2	2
GL3.2 Ziele des internationalen Managements	Ziele-Management # ZMP-Plan	3	3	17	PSA	0,5	7	7
GL4 Informationsmanagement & Analyse		6	6	17	PSA, K	1,5	9	9
GL4.1 Qualitative und Quantitative Methoden, Forschungsmanagement	Grundlagen # Instrumente # Qualitative und quantitative Methoden # Design	3	3	*	K	1	2	2
GL4.2 Marktanalyse	Produkt- und Dienstleistungsmanagement # Markt- und Potenzialanalyse # Wettbewerbsanalyse # Internationales Marketing	3	3	17	PSA	0,5	7	7
GL5 Strategiemangement & Organisation		6	7	20	PSA, K, TA	1,5	11	11
GL5.1 Strategisches Management in der internationalen Unternehmung	Strategie-Management 1 # Strategie-Management 2 # Strategie-Plan	6	5	17	K, PSA	1,5	9	9
GL5.2 Internationales Organisationsmanagement	Organisationsgestaltung in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	2	2
GL6 Personale Entwicklung, Führung & Personalmanagement		10	10	7	2 TA, P	0,25	6	8
GL6.1 Führung und Persönlichkeit	Personale Entwicklung # Führung und Persönlichkeit # Rhetorik	8	8	4	TA, P	0,25	7	7
GL6.3 Internationales Personalmanagement	HR-Management in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	1	1
F Funktionen (F)	Siehe Module	48	49	63	*	*	*	47
F1 Sourcing & Sales		9	7	20	PSA, TA	0,5	11	11
F1.1 Marketing und Vertrieb des internationalen Managements	Marketing- und Vertriebsmanagement # Marketing- und Vertriebs-Ermittlung	5	4	17	PSA	0,5	9	9
F1.2 Internationales Sourcing- und Einkaufsmanagement	Sourcing und Einkauf in der internationalen Unternehmung	2	1	*	S, F 1.1	*	*	*
F1.3 Internationales Logistikmanagement	Logistikmanagement in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	2	2

Anhang II: Lehrgangsmodule und Leistungsnachweise/Annex II: Modules and Examinations

Modul/Courses	Tage			LHW		Gew	CP
	S	SL	TR	Art	n		
F2: Innovations-, Qualitäts- und Produktionsmanagement	5	2	6	2 TA	*	4	4
F2.1: Internationales Entwicklungs- und Produktionsmanagement	3	1	3	TA	*	2	2
F2.2: Internationales Qualitätsmanagement	2	1	3	TA	*	2	2
F3: Internationales Finanzmanagement	9	9	17	K, PSA	1	10	10
F3.1: Internationales Finanzmanagement 1	7	7	*	*	*	*	*
F3.2: Internationales Finanzmanagement 2	2	2	17	*	*	*	*
F4: Internationales Wirtschaftsrecht	3	4	*	Ys	1	2	2
F5: Business English	3	7	*	K	1	3	3
F6: Internationale Unternehmensführung & Interkulturelles Management I	6	9	3	TA		5	5
F6.1: Internationale Unternehmensführung 1	3	6	*	*	*	*	*
F6.2: Interkulturelle Unternehmensführung 1	3	4	*	*	*	*	*
F7: Internationale Unternehmensführung & Interkulturelles Management II	13	11	17	PSA	*	12	12
F7.1: Internationale Unternehmensführung 2	7	6	*	*	*	*	*
F7.2: Interkulturelle Unternehmensführung 2	6	5	*	*	*	*	*
EF1: Ergänzung Pflicht	*	*	*	*	*	*	*
EF1: Trend- und Nischen-Management-Technologien	*	*	*	*	*	*	*

A3 Modularisierung des Master of Science in International Management

Gemäß der Studien- und Prüfungsordnung für den Aufbaustudiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) IV der Steinbeis-Hochschule Berlin vom 01.12.2009.

Modul	Veranstaltungsbezeichnung
Modul-Nr.	
Modul 1: Grundlagen des internationalen Managements	
1.1	Internationales Management 1
1.2	Internationales Management 3
Modul 2: Grundlagen der Außenwirtschaft	
2.1	Internationales Management 2
2.2	Internationales Management 4
Modul 3: Praktische Unternehmensführung	
3.1	Projektmanagement
3.2	Ziele des internationalen Managements
Modul 4: Informationsmanagement & Analyse	
4.1	Qualitative und quantitative Methoden, Forschungsmanagement
4.2	Marktanalyse
Modul 5: Strategiemangement & Organisation	
5.1	Strategisches Management in der internationalen Unternehmung
5.2	Internationales Organisationsmanagement
Modul 6: Sourcing & Sales	
6.1	Marketing und Vertrieb des internationalen Managements
6.2	Internationales Sourcing- und Einkaufsmanagement
6.3	Internationales Logistik-Management
Modul 7: Innovations-, Qualitäts- & Produktionsmanagement	
7.1	Internationales Entwicklungs- und Produktionsmanagement
7.2	Internationales Qualitätsmanagement
Modul 8: Internationales Finanzmanagement	
8.1	Internationales Finanzmanagement 1
8.2	Internationales Finanzmanagement 2
Modul 9: Internationales Wirtschaftsrecht	
9.1	Internationales Wirtschaftsrecht
Modul 10: Business English	
10.1	Business English
Modul 11: Internationale Unternehmensführung & interkulturelles Management 1	
11.1	Internationale Unternehmensführung 1
11.2	Interkulturelle Unternehmensführung 1
Modul 12: Internationale Unternehmensführung & interkulturelles Management 2	
12.1	Internationale Unternehmensführung 2
12.2	Interkulturelle Unternehmensführung 2
Modul 13: Personale Entwicklung, Führung & Personalmanagement	
13.1	Führung und Persönlichkeit
13.2	Internationales Personalmanagement
Modul 14: Projektkolloquium	
	Projektkolloquium
Modul 15: Master Thesis	



Dirk Engelhardt
Nina Zimmermann

Gut ausgebildete Logistiker gesucht!

Warum es so schwer ist, für die
Logistikbranche kompetenten
Nachwuchs zu finden



In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Logistik mit einem Umsatz über 200 Mrd. Euro zur drittstärksten Branche der Bundesrepublik Deutschland nach der Automobilindustrie und dem Maschinenbau entwickelt. Ursache für die Veränderung ist nicht allein die gesteigerte Nachfrage nach der Grundfunktion dieses Wirtschaftsbereichs – dem Warentransport – durch vermehrte Globalisierung und die positiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der vergangenen Jahrzehnte, sondern zum großen Teil die komplexe Weiterentwicklung der Logistik in ihrer Definition.

Der Logistik wird zu Beginn des 20. Jahrhunderts ausschließlich die Funktion eines Gütertransportes von A nach B zugeschrieben, eine Funktion, die bis heute eine wichtige Kernkompetenz des Bereichs darstellt, die aber mit den Jahren kontinuierlich erweitert wurde.

Zunächst kommt es ab den 1960er Jahren verstärkt zu Auslagerungen verschiedener Unternehmensbereiche an Logistikdienstleister. Zum Beispiel werden komplette Teile der Produktion ausgegliedert, so dass die Fertigung einzelner Bauteile bereits anderenorts durch den Logistikdienstleister erfolgt und nur die Endmontage des Produkts beim Hersteller durchgeführt wird. Ende der 1970er Jahre ist die Entwicklung in den einzelnen Unternehmen soweit vorangeschritten, dass durch die Versuche, die Warenflüsse weiter zu optimieren, eine Neuorganisation der Unternehmensstruktur in Richtung Logistik zu erkennen ist. An diesem Punkt formiert sich bereits der Grundgedanke des Supply Chain Managements, das sich im neuen Jahrtausend zu einem Kernbegriff der Betriebswirtschaftslehre entwickelt. Das Supply Chain Management zeichnet sich durch einen optimalen Waren- und Informationsfluss innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette eines Produktes aus. Vom Rohstoff bis zum Endprodukt im Regal des Einzelhandels, müssen die Systeme der beteiligten Akteure in beide Richtungen verknüpft und transparent gemacht werden, so dass Waren und Informationen ungehindert zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge sowie Qualität am richtigen Ort sind. Dies garantiert einen reibungslosen Ablauf in der Produktion und in der Gegenrichtung der Wertschöpfungskette eine – im optimalen Fall – transparente Rückverfolgbarkeit bei auftretenden Mängeln an einem Zwischen- oder auch Endprodukt. Resultat eines gut durchgeführten Supply Chain Managements ist folglich ein verbesserter Service zu optimierten Marktpreisen.

In den letzten Jahren hat sich in vielen Bereichen der Wirtschaft eine Konzentration von Unternehmensaktivitäten abgezeichnet – konkret bedeutet das eine Entwicklung von ursprünglich vielen kleinen Standorten hin zu wenigen großen Zentralen. In der Folge vergrößern sich aber die zu überbrückenden Wegstrecken zwischen den eigenen Standorten sowie zu vor- und nachgelagerten Unternehmen. Den gleichen Effekt bringt auch die stetig zunehmende Globalisierung mit sich. Diese Entwicklung bedarf des Einsatzes von Branchenfachkräften, die in der Lage sind, komplexe Netzwerke zu bilden und die Transporte und Interaktionen innerhalb dieses Verbundes zu optimieren. Denn nur das (Logistik-)Unternehmen,

das in der Lage ist, seine Frachtkosten so gering wie möglich zu halten und durch die Vermeidung von Leerfahrten seine Lastkilometer zu erhöhen, kann bei einer solchen Zentralisierung von Unternehmensaktivitäten am Markt bestehen. Diese positive Wirkung von Netzwerken wird aber auch dann erzielt, wenn ein Unternehmen seine Transportaufträge extern vergibt und nicht eigenständig durchführt.

Auch die Optimierung unternehmensinterner Prozesse durch die Einführung neuer Informationstechnologien ist ein Bereich der Logistik, dem in den letzten Jahren besondere Bedeutung zugekommen ist. Die Einführung von teil- oder vollautomatisierten Prozessen, via einer optimal zugeschnittenen Software- und Telematiklösung für Logistikdienstleister, ermöglicht z.B. die ständige Ortung der Fahrzeuge, eine problemlose Kommunikation mit dem Fahrpersonal, die Überwachung der Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen, die Sendungsverfolgung sowie die Bereitstellung von Daten und Kennzahlen zu internen Controllingzwecken oder für Kundeninformation. Daraus ergeben sich Prozesse wie eine automatische Rechnungslegung bei vollständig in das System zurückgespielten Informationen oder auch die automatische Avisierung eines LKW für seinen Bestimmungsort. Die Implementierung solcher Systeme erfordert aber wiederum eine genaue Branchenkenntnis sowie die Fähigkeit, die Arbeitsabläufe aus verschiedenen Blickwinkeln zu durchdenken, um Optimierungspotenziale zu finden und mit geeigneten Mitteln zu verbessern. Auch der Einbezug vor- und nachgelagerter Unternehmensbereiche sowie die Vernetzung mit Partnerunternehmen und in Folge dessen die Bearbeitung komplexer Logistikprojekte bedürfen engagierter und gut ausgebildeter Mitarbeiter und stellen die Branche derzeit vor ein Nachwuchsproblem. Die benötigten Kernkompetenzen von Nachwuchsführungskräften in der Logistik ergeben sich aus den dargestellten Herausforderungen der Branche: als Grundlage ist eine betriebswirtschaftliche Ausbildung unumgänglich. Des Weiteren sind aber ein ausgeprägtes Wissen im Projektmanagement und erlangte Kompetenzen im Bereich der Netzwerkbildung sowie auch das Erlernen branchenspezifischer Denkweisen, wie z.B. das Agieren im Rahmen des Servicedenkens eines Dienstleisters notwendig. Fertigkeiten, die insbesondere durch Berufserfahrung in der Branche erlangt werden. Dazu gehören auch das Wissen über die Kalkulation sowie Bewertung von komplexen Wertschöpfungsketten, wofür Branchenfachwissen bezüglich der Preise, Regularien (z.B. Zoll), korrekter Zeitplanung und das Know-How zum Ausarbeiten von Alternativszenarien unerlässlich sind. Durch die Internationalisierung der Märkte sind neben dem fundierten (Branchen-)Fachwissen zudem möglichst fließende Sprachkenntnisse in zumindest Englisch, aber auch weiteren Fremdsprachen wichtig.

Die Rekrutierung geeigneter und vor allem speziell auf die Logistikbranche ausgerichteter Nachwuchs-(führungs-)kräfte, gestaltet sich zusehends schwerer, so dass neue Konzepte und auch Ausbildungswege dringend erforderlich sind, um die komplexe Weiterentwicklung der Branche zu gewährleisten. Das Projekt-Kompetenz-Studienkonzept des M.Sc. in International Management – Logistics

an der SIBE ist daher für die Logistikbranche die ideale Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit für ebendieses kompetente Fachpersonal. Die studiumsüberdauernde Präsenz in den Unternehmen und die dadurch erlangten praktischen sowie zusätzlich über die Fachdozenten vermittelten theoretischen Fertigkeiten, können – wenn richtig genutzt – eine optimale und einzigartige Basis für eine erfolgreiche Karriere in der Logistikbranche sein.



John Erpenbeck

Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen?



Inhalt

1	Einleitung	271
2	Interkulturelle Kompetenzen – gibt es die überhaupt?	272
3	Die wichtigsten Kompetenzen in interkulturellen Überschneidungssituationen	274
4	Die Lernplattform KOMUNIKI	278
5	Definitionen Interkultureller Kompetenz	280
6	Kulturen, Werte, Kompetenzen – philosophische Hintergründe	289
7	Die Aneignung interkultureller Werte für interkulturelle Kompetenz	294
8	Grenzen interkultureller Kompetenz	296

1 Einleitung

Die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist in mehrfacher Hinsicht von der Problematik interkultureller Kompetenz berührt.

Erstens ist die Frage, wie unternehmerische Tätigkeit von unterschiedlichsten kulturellen Einflüssen – Mitarbeitern, Infrastrukturen, kulturpolitischen und kulturell-rechtlichen Bedingungen – geprägt wird, Gegenstand verschiedener Lehrbereiche. Die Feststellung der „Boston Consulting Group“, wonach bis 2015 das „managing change and cultural transformation“ zu den fünf Schlüssel-Herausforderungen zukünftiger HR in Europa gehören wird (an erster Stelle stehen dort übrigen Talent- und Kompetenzmanagement!)¹, spiegelt sich nicht nur im Fach Internationales Management wieder, sondern beeinflusst sachlich beispielsweise auch solche auseinanderliegenden Fächer wie das Innovationsmanagement, das Personalmanagement oder das Kompetenzmanagement.

Zweitens ist aufgrund der zunehmenden internationalen Verflechtungen der SIBE mit Brasilien, Russland, Indien, China und anderen Ländern internationale Kompetenz der verantwortlichen Mitarbeiter wie auch der Studenten gefragt, die zunehmend die Möglichkeiten der ergänzenden Ausbildung und Graduierung in diesen Ländern nutzen. Das geht von den erforderlichen personalen, sozialen und aktivitätsbezogenen Kompetenzen bis hin zu den Fachkompetenzen, die in diesen Ländern oft anders geschnitten sind.

Drittens hat die „Kultur internationaler Bezüge“ für die SIBE auch einen internen Aspekt. Hatice, Daniele, Agnieszka, Boris, Jin, lese ich, die Namensliste einer einzigen Studiengruppe überfliegend, von denen längst alle zu MBAs, zu Master, zu Meistern ihres Fachs geworden sind. Diese Vielfalt, die nicht nur eine der Namens- sondern auch der Herkunftskulturen der Studenten ist, wiederholt sich bei fast allen Gruppen. Es macht die Lehre, die Kommunikation nicht leichter, aber fruchtbarer. Die fachliche Zusammenarbeit der Studenten wird auch zu einem Training interkultureller Kompetenz.

Die gesamte Arbeit der SIBE, extern wie intern, ist also von dem Bestreben durchdrungen, interkulturelle Kompetenz zu verstehen, zu erkennen, zu fördern, zu trainieren und für den späteren Arbeits- und Lebensalltag der Studenten fruchtbar zu machen. Wäre es da nicht naheliegend, einen Katalog der interkulturellen Kompetenzen, die benötigt werden, zu erarbeiten und pädagogisch umzusetzen?

1 Strack, R. u.a. (2009): The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015. Boston Consulting Group. Düsseldorf.

2 Interkulturelle Kompetenzen – gibt es die überhaupt?

Ich mache mir regelmäßig in meinen Vorlesungen zum Kompetenzmanagement, bei Kapitel „Querliegende Kompetenzen“, das Vergnügen, die Studenten möglichst rasch und ohne viel Nachsinnen interkulturelle Kompetenzen aufschreiben zu lassen. 60 Sekunden reichen, um einen imponierenden Kompetenzkatalog zusammen zu bekommen.

So sieht eine derartige Liste, von Doppelnennungen bereinigt, aus²:

Genannte Kompetenzbegriffe	Anzahl der Nennungen
Akzeptanz	xxx
Ambiguitätstoleranz (Toleranz bei Doppeldeutigkeiten)	xx
Anpassungsfähigkeit	xxxxxxxxxx
Beharrlichkeit	xx
Beobachtungsfähigkeit	xxx
Empathie (Einfühlungsvermögen)	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Fachwissen über fremde Kulturen, Manieren	xxxxxxx
Flexibilität	xxxx
Fremdsprachenverständnis und -kenntnis	xxxxxxxxxx
Frustrationstoleranz	xx
Geduld	x
Geschichtsverständnis, Traditionen, Landestypisches	xxx
Kommunikationsfähigkeit	xxxxxxxxxx
Kompromissfähigkeit	xx
Konfliktfähigkeit	x
Kooperationsbereitschaft	x
Krisenfestigkeit	x
Kulturverständnis und -sensibilität	xxxx
Loyalität	x
Mobilität, Reisebereitschaft	xxx
Neugier	x
Offenheit	xxxxxxxxxxxxxxxxxx
Perspektivwechselfähigkeit	x
Problemlösungsfähigkeit	x
Reisefreudigkeit	x
Respekt	xxx
Risikobereitschaft	x
Sozialengagement	x
Teamfähigkeit	xxxx
Toleranz	xxxxxxxxxxxx
Verhandlungsfähigkeit	xx

Abbildung 1: Liste der Doppelnennungen.

2 Vielen Dank den Mitgliedern der SIBE, W047, für ihre Mitarbeit.

Betrachtet man diese Tabelle, wirkt sie auf den ersten Blick vollkommen plausibel. Natürlich ist es in Bezug auf interkulturelle Kompetenz wichtig, anpassungsfähig (nicht: anpasslerisch) zu sein, sich in andere Menschen und andere Verhaltensweisen einfühlen zu können, Offenheit und Toleranz zu leben. Natürlich ist es wichtig, andere Sprachen zu beherrschen, möglichst viel über fremde Kulturen und fremde Manieren zu wissen und eine entsprechende Sensibilität zu besitzen.

Nur: keine dieser Kompetenzen ist spezifisch, gilt allein für interkulturelle Situationen. Im Gegenteil: sie sollten fast ausnahmslos auch – beispielsweise – für eine gute Ehe gelten.

Die Schlussfolgerungen daraus sind ebenso einfach wie fundamental.

Erstens. Wenn man Kompetenzen als Fähigkeiten betrachtet, kreativ und selbstorganisiert in entscheidungsoffenen, komplexen Situationen zu handeln³, so gibt es natürlich die spezifische Fähigkeit, sich in differenzierten, komplexen, interkulturellen Situationen fühlend, denkend und handelnd zurecht zu finden. Genau das ist gemeint, wenn wir von *interkultureller Kompetenz* sprechen: die Fähigkeit, in kulturellen Überschneidungssituationen⁴ kreativ und selbstorganisiert handeln zu können.

Zweitens. Diese Handlungsfähigkeit setzt jedoch auf ganz alltägliche, in vielen Lebensbereichen wichtige Kompetenzen, wie etwa Einfühlungsvermögen, Toleranz, Offenheit und weitere. Es gibt also *keine spezifisch interkulturellen Kompetenzen*. Wir fragen vielmehr nach alltäglich – besonderen Kompetenzen, die in interkulturellen Überschneidungssituationen besonders wichtig sind. Eine analoge Argumentation gilt übrigens auch für viele andere Querliegende Kompetenzen, wie Führungskompetenz, Innovationskompetenz, Medienkompetenz u.ä.

Drittens. Damit *verschiebt sich die Fragestellung*. (1) Wir versuchen der interkulturellen Kompetenz beizukommen, indem wir nach denjenigen Kompetenzen fragen, die in interkulturellen Überschneidungssituationen besonders wichtig, ja handlungsentscheidend werden. (2) Wir fragen danach, wie sich diese Kompetenzen erfassen lassen. (3) Wir fragen, wo der Ort kultureller Werte in diesen Kompetenzen liegt. (4) Wir fragen schließlich, wie diese Kompetenzen angeeignet werden.

3 Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortman, S. (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Münster, New York, München, Berlin.

4 Zawacki-Richter, O. (2006): Das Projekt „toleranz lernen“ – Interkulturelle Kompetenzentwicklung online. In: Handbuch E-Learning 15. Erg. – Lfr. Januar 2006, S.3; vgl. auch das Portal www.toleranz-lernen.de.

3 Die wichtigsten Kompetenzen in interkulturellen Überschneidungssituationen

Verschiedene Modelle interkultureller Kompetenz versuchen, die Kompetenzen herauszufiltern, die in interkulturellen Überschneidungssituationen handlungsentcheidend werden. Dabei ist vor einer gewissen Willkür zu warnen: „So zahlreich und vielfältig die Konzeptionalisierungen der interkulturellen Kompetenz sind, so kann eine Gemeinsamkeit ausgemacht werden: die Entwickler zahlreicher Konzepte der interkulturellen Kompetenz gehen sehr schnell dazu über, mehr oder minder willkürlich gewählte Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten von, ihrer Sicht nach, interkulturell kompetenten Personen aufzuzählen, ohne vorab zu klären, was unter dem Begriff Kompetenz zu verstehen ist und welche die konstitutiven Bestandteile von Kompetenzen sind. Eine begriffliche Differenzierung und die Bestimmung der Zusammensetzung von Kompetenzen ist jedoch die Grundvoraussetzung für die Formulierung methodisch-didaktischer Leitlinien für Lernarrangements, die die interkulturelle Kompetenz ganzheitlich entwickeln möchten.“⁵

Die Konzepte der interkulturellen Kompetenz können hauptsächlich in drei Modellgruppen gefasst werden: Listenmodelle, Strukturmodelle und Prozessmodelle.⁶

Listenmodelle fassen interkulturelle Kompetenz als ein aus mehreren relevanten Teilkompetenzen bestehendes, persönlichkeitsbezogenes Konzept auf. Persönlichkeitsmerkmale, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden ziemlich willkürlich und kaum empirisch gestützt als Prädiktoren erfolgreichen interkulturellen Handelns angesehen. Institutionelle und politische Rahmenbedingungen werden dabei kaum einbezogen.⁷

Strukturmodelle begreifen interkulturelle Kompetenz als ein mehrdimensionales Konstrukt, das versucht, Merkmale, wie sie in Listenmodellen zusammengestellt werden, zu kategorisieren. Interkulturelle Kompetenz setzt sich danach aus einer kognitiven, einer emotionalen und einer verhaltensbezogenen Dimension zusammen. Den drei Dimensionen werden dann einzelne Merkmale zugeordnet.⁸

5 Wozniak, M. (2009): Der KOMUNICODE – Der Schlüssel für ein erfolgreiches webbasiertes Training zur Entwicklung interkultureller Kompetenz? (Masterarbeit, Viadrina) Frankfurt Oder S.11.

6 Die Ausführungen folgen der Zusammenfassung von Wozniak, M. (2009): a.a.O..

7 vgl. z.B. die Kritiken von Albrecht, A.–G., Deller, J. (2007): Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In: Straub, J., Weidemann, A., Weidemann, D. (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart, Weimar. S. 741–754; Scheitza, A. (2007): Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings. In: Otten, M., Scheitza, A., Cnyrim, A. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlegungen, Konzepte und Diskurse. Frankfurt am Main, London, S.91–117; Straub, J. (2007): Stichworte Kultur, Kompetenz. In: Straub, J., Weidemann, A., Weidemann, D. (Hrsg.): a.a.O. S. 7–23; S.35–47.

8 vgl. Graf, A. (2004): Interkulturelle Kompetenzen im Human Resource Management. Wiesbaden.

Prozessmodelle leiten aus der allgemeinen Handlungskompetenz eine interkulturelle Handlungskompetenz ab.⁹ „Prozessmodelle verstehen interkulturelle Kompetenz ... als erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten“¹⁰ Neben Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften wird die Bewährung in der interkulturellen Situation in den Vordergrund gerückt. Damit wird auf ein Kompetenzverständnis zurückgegriffen, das auch von uns seit den 90er Jahren forciert und propagiert wurde, wonach Kompetenzen aus den vier Basiskompetenzen Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und Sozial-kommunikative Kompetenz bestehen und die in die Fähigkeit münden, selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Ein modifiziertes Prozessmodell (INCA-EU-Projekt 2001-2004 zur Erfassung interkultureller Kompetenz) und das – leider wenig begründet – sechs Basiskomponenten (Ambiguitätstoleranz, Empathie, Verhaltensflexibilität, aktiver Wissenserwerb, Kommunikationsbewusstsein, Respekt für Andersartigkeit) in den Mittelpunkt rückt und für jede Komponente nach einer kognitiven, einer affektiven und einer handlungsorientierten Dimension sucht, fand international Beachtung.¹¹ Das webbasierte Kompetenzerfassungs- und -entwicklungsprojekt KOMUNIKI, von dem sogleich noch berichtet werden soll, nutzt ebenfalls ein Prozessmodell.

Unser eigenes Modell vereinigt in gewisser Weise die Vorzüge von Listen-, Struktur- und Prozessmodell.

Dem KODE@X-Kompetenzatlas liegt eine Liste von Kompetenzbegriffen zugrunde. Das *Listenmodell* bestand ursprünglich aus ca. 300 Begriffen, die durch eine zuordnende Befragung von ca. 200 Personen auf die praktikable Menge von 64 Begriffen eingeeengt wurde. Die Willkür der Auswahl wurde also durch die Menge der Befragten und eine statistische Auswertung weitgehend aufgehoben. Die so ausgewählten Begriffe wurden einer vorgegebenen und sowohl theoretisch als auch empirisch weitgehend abgesicherten Grundstruktur, nämlich den Grundkompetenzen P, A, F, S und allen daraus möglichen Zweierkombinationen (PA, PF, PS, AP, AF, AS ... usw.) zugeordnet. Damit wäre die Ebene eines *Strukturmodells* gegeben. Allerdings geht es beim KODE@X-Kompetenzatlas gerade nicht um die Erfassung einer bloßen Kompetenzstruktur, sondern um die Erfassung und den Anstoß eines Kompetenzentwicklungsprozesses. Insofern handelt es sich, dort wo das KODE@-KODE@X-System zum Einsatz kommt, stets um ein *Prozessmodell*.

9 vgl. Bolten, J. (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen.

10 Bolten, J. (2007): Was heißt „Interkulturelle Kompetenz? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung. In: Berninghausen J., Künzer, V. (Hrg.): Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung. Frankfurt am Main. S. 21–42.

11 Prechtel, E., Davidson Lund, A. (2007): Intercultural Competence and Assessment: Perspectives from the INCA Project. In: Kotthoff, H., Spencer-Oatley, E. (Hrsg.): Handbook of Intercultural Communication. Berlin, New York.

Mit Hilfe des KODE®X-Kompetenzatlas lässt sich gut veranschaulichen, worum es bei der Erfassung von interkultureller Kompetenz eigentlich geht. Der Kompetenzatlas bietet eine ausgewogene Auswahl der wichtigsten Kompetenzbegriffe, die einerseits durch einen zugehörigen Synonymatlas, andererseits durch eine entsprechende Definitionsarbeit punktgenau auf eine interkulturelle Überschneidungssituation bezogen werden können. Das Vorgehen lässt sich grafisch veranschaulichen.

In der neuesten Version betont der KODE®X-Kompetenzatlas bei jedem Begriff, dass er nicht auf Persönlichkeitseigenschaften, sondern auf – kreative, selbstorganisierte – *Handlungsfähigkeiten* bezogen ist.¹²

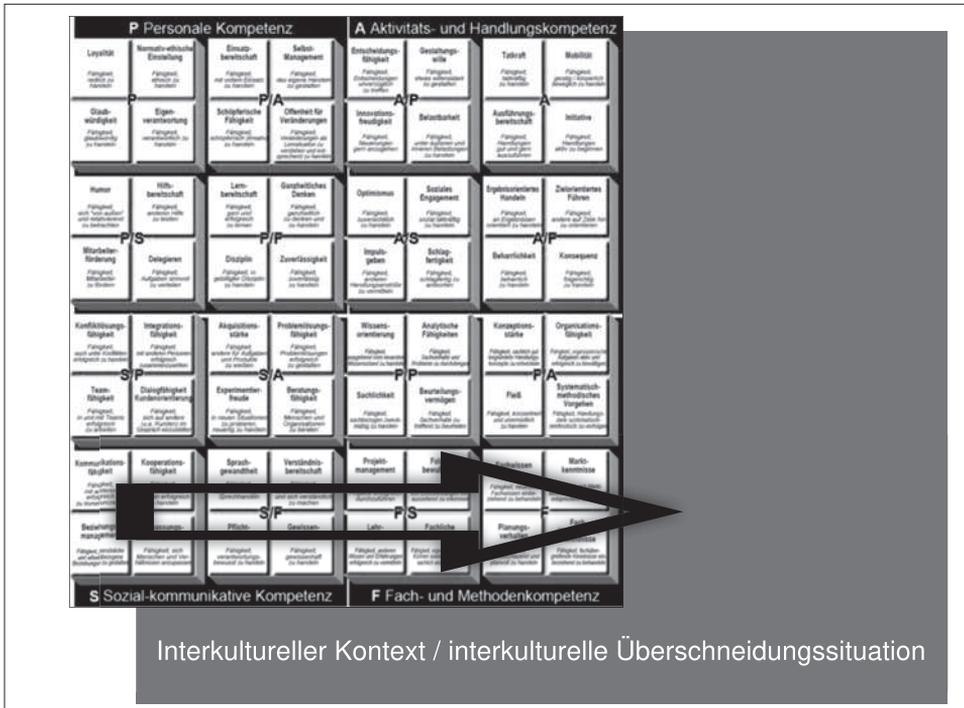


Abbildung 2: Interkultureller Kontext / interkulturelle Überschneidungssituation.

Bei jedem der Kompetenzbegriffe (und eventuellen Synonymen) lässt sich nun fragen: wie wichtig ist genau *diese* Kompetenz im interkulturellen Kontext, in einer interkulturellen Überschneidungssituation. Im eingezeichneten Beispiel wird beispielsweise nach der Bedeutung des *Beziehungsmanagements* und der darin eingeschlossenen Empathie für die interkulturelle Überschneidungssituation gefragt und diese – wie in der Eingangsliste deutlich – sehr hoch eingeschätzt.

12 Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortman, S. (Hrsg.) (2010) : Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Münster, New York, München, Berlin.

Auf analoge Weise müssen *alle* Kompetenzen des Rasters abgefragt und eingeschätzt werden. Je nach Fragestellung ergibt sich für einen bestimmten Personen- oder Arbeitsbereich, eine Trainingssituation oder eine Konfliktkonstellation eine gewichtete Belegung der Felder des KODE®X-Kompetenzatlas. Sie ist eine Widerspiegelung der reflektierten interkulturellen Kompetenz. Einige der hoch eingeschätzten (allgemeinen) Kompetenzen repräsentieren dann zusammengekommen die nachgefragte interkulturelle Kompetenz in markanter Weise.

Es bietet sich an, zur Entwicklung eines Prozessmodells interkultureller Kompetenz und eines entsprechenden Messverfahrens das „klassische“ KODE®X - Vorgehen zu benutzen:¹³

- Für den in Frage stehenden Bereich, in dem interkulturelle Kompetenz wichtig geworden ist bzw. deutlich weiterentwickelt werden soll oder vielleicht auch Probleme bereitet und Konflikte verursacht, werden initial Aufgaben, Strategien und Visionen der künftigen Arbeit oder der künftigen Lernprozesse – etwa bei einer Weiterbildungseinrichtung oder einer Universität – abgesteckt.
- Ein sach- und kompetenzkundiges Spitzenteam ermittelt darauffolgend mit Hilfe des KODE®X-spezifischen Fragebogensatzes und der entsprechenden Software welche ca. 16 der 64 Kompetenzen des Atlas von allen Mitgliedern des Top-Teams an die vorderste Stelle gerückt wurden.
- Diese für die nachgefragte interkulturelle Kompetenz entscheidenden Spitzenkompetenzen werden bis zu einem abschließenden Konsens ausdiskutiert.
- Dann werden sie für den in Frage stehenden Bereich spezifisch definiert. Beziehungsmanagement heißt in unterschiedlichen interkulturellen Überschneidungssituationen möglicherweise etwas vollkommen anderes. In einer Universität, auch in einer netzbasierten Universität gestaltet sich Beziehungsmanagement anders als für den Sozialarbeiter, der massiv mit Migrantengruppen konfrontiert ist und wieder völlig anders in einem großen Konzern, in dem viele international zusammengesetzte Teams zusammenwirken.
- Die Kompetenzbegriffe und ihre möglichst in Form von prüfbaren Verhaltensankern zusammengefassten Definitionen bilden ein Kompetenzmodell¹⁴ von dem aus sich ein spezifisch interkulturell orientiertes Kompetenzmanagement gestalten lässt. Das muss insbesondere für unterschiedliche Lernergruppen, Migrantengruppen oder Jobgruppen mit Hilfe unterschiedlicher Kompetenzkorridore angepasst werden.

13 Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrg.) (2007): Kompetenzmanagement. Münster, New York, München, Berlin.

14 Grote, S., Kauffeld, S., Frieling, E. (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart.

4 Die Lernplattform KOMUNIKI

Ein instruktives Beispiel des umrissenen Vorgehens lieferte die Lernplattform KOMUNIKI.¹⁵

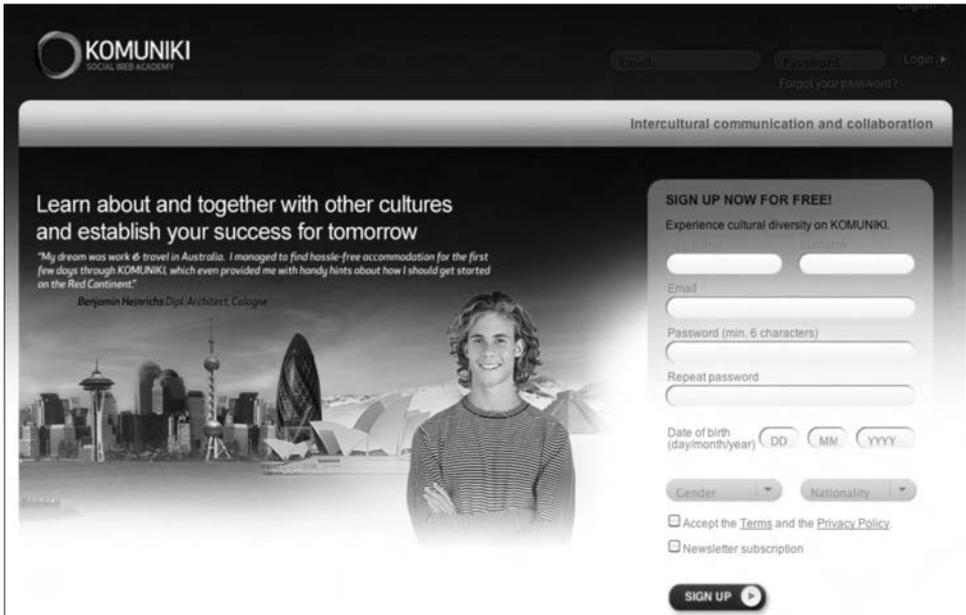


Abbildung 3: KOMUNIKI Plattform.

¹⁵ Sie musste Anfang 2010 aus internen Gründen leider vom Netz genommen werden. Das mindert aber die Verdienste von KOMUNIKI, was Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung betrifft, in keiner Weise.

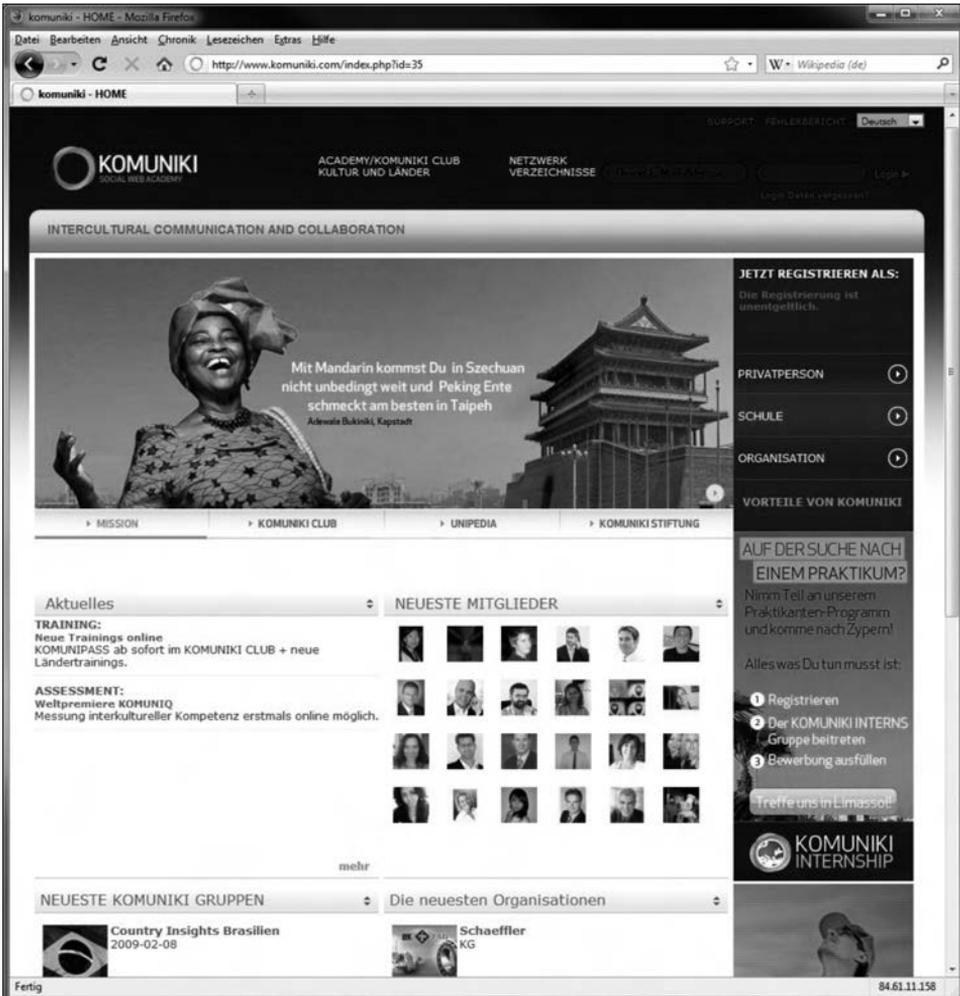


Abbildung 4: KOMUNIKI Einsatzmöglichkeiten.

Für die Konzipierung eines Web Based Trainings zur Entwicklung interkultureller Kompetenz sollte ein Lernsystem entwickelt werden, „das methodisch und didaktisch so zusammen gesetzt ist, dass Bedingungen für den Austausch der Teilnehmer geschaffen sind, die günstig für die Entwicklung interkultureller Kompetenz sind. Kein leichtes Unterfangen angesichts der erwähnten Behauptung, dass es sich hierbei um ein ‚nahezu unbeschriebenes Blatt‘ handle. Dieser Herausforderung haben sich die Entwickler des webbasierten Trainings zur Entwicklung der interkulturellen Kompetenz – dem KOMUNIPASS – gestellt. Das webbasierte kulturallgemeine Sensibilisierungstraining wurde im Jahr 2008 für die Social Web Academy Komuniki Ltd.¹⁶ entwickelt und im Februar 2009 online gestellt. Es han-

16 KOMUNIKI Project: <https://www.komuniki.com>

delt sich bei dem KOMUNIPASS um das weltweit erste Web2.0-basierte Training zur Entwicklung interkultureller Kompetenz seiner Art. Es ist ein Pilotprojekt, das gleichzeitig als Grundstein für die webbasierte Entwicklung interkultureller Kompetenz begriffen werden kann.¹⁷

Während das blended-learning-Programm durch W. Sauter gestaltet wurde¹⁸, ergab sich die Frage nach einer Eingangsbefragung, um Interessen und Stand der Bewerber vorab einzuschätzen. In diesem Zusammenhang wurde das KODE®X-Verfahren in der erwähnten Schrittfolge eingesetzt, um – nach einer prinzipiellen Diskussion des Wofür und Wohin der Internetplattform – die für interkulturelle Überschneidungssituationen wichtigsten Kompetenzen herauszuarbeiten und sie, in einem zweiten Schritt, in Bezug auf diese Situationen hin zu definieren. An der Erarbeitung dieses Ausgangsrasters waren neben W. Sauter und M. Wozniak auch einer der Eigner, H. Gehlhar sowie weitere Wissenschaftler und der Autor dieses Textes beteiligt.

Das Ergebnis der Diskussion sei hier aus zwei Gründen vollständig wiedergegeben. Zum einen, um an das interessante, ja einmalige KOMUNIKI-Vorhaben zu erinnern und weitere Bestrebungen dieser Art anzuregen.¹⁹ Zum anderen aber, um das herausgearbeitete Kompetenzraster und die definitorisch zugeordneten Verhaltensanker zum weiteren Durchdenken, zur weiteren Nutzung zu empfehlen. Angemerkt sei, dass das Kompetenzraster nicht nur in der hier wiedergegebenen Papierform vorliegt, sondern auch in einer sofort einsetzbaren, technisch ausgefeilten Softwareversion.²⁰

5 Definitionen Interkultureller Kompetenz

Verständnisbereitschaft

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- ist fähig, kulturspezifische Perspektiven zu erkennen, einzunehmen und in Bezug zueinander zu setzen
- kommuniziert die eigenen kulturellen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einsichtig und hört anderen gut zu
- respektiert andere kulturdeterminierte Kommunikations- und Handlungsweisen, von den eigenen abweichende Regel-, Wert- und Normvorstellungen und Glaubenssysteme und begreift diese als in sich stimmig und gleichwertig

17 Wozniak, M. (2009): a.a.O. S. 3.

18 Erpenbeck, J., Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0; Kuhlmann, A. M., Sauter, W. (2008): Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software. Berlin, Heidelberg.

19 Diese Erinnerung erfolgt in Übereinstimmung mit H. Saeger, Zypern.

20 der Firma isb; d.i. das Ingenieurbüro Steffen Buhr, 33102 Paderborn; <http://www.isbuhr.de>.

- besitzt Ausdauer, Sensibilität und Offenheit, um fremdkulturelle Wissens- und Wertbestände sowie damit verbundene sachliche und soziale Zusammenhänge zu verstehen

Integrationsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- bündelt durch die eigene Persönlichkeit unterschiedliche interkulturelle Interessen, Wertvorstellungen und Handlungsweisen und wirkt ausgleichend
- fühlt sich in die widersprüchlichen Bedingungen und Sichtweisen von Angehörigen verschiedener Kulturen ein und wirkt als Vorbild problemlösend
- entwickelt und nutzt Methoden interkultureller Kommunikation und Kooperation und schafft damit Rahmenbedingungen der Integration
- hat die Notwendigkeit und Fruchtbarkeit interkultureller Integration im persönlichen Werte- und Normensystem verankert

Kommunikationsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- ist fähig, unterschiedliche Kommunikationsstile zu identifizieren
- kann den Einfluss des Fremdsprachenniveaus auf die interkulturelle Kommunikation einschätzen und sich selbst angemessen ausdrücken
- ist bereit, die eigenen kulturspezifischen Kommunikations-Konventionen zu modifizieren
- kann unter Einbeziehung fremdkultureller Kommunikationskonventionen eine gemeinsame Verständigungsbasis schaffen

Lernbereitschaft

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- sucht erfolgreich nach Informationen und Quellen zum Erwerb kulturell relevanten Wissens
- besitzt die Fähigkeit zum informellen Lernen im interkulturellen sozialen Umfeld und Freizeitbereich
- ist neugierig in Hinsicht auf andere Kulturen
- zeigt Entwicklungsbereitschaft in Bezug auf interkulturelle Anforderungen

Verhaltensflexibilität

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- verfügt über ein vielseitiges Verhaltensrepertoire in interkulturellen Situationen und ist sich dessen bewusst
- sieht Anforderungen an die eigene Verhaltensflexibilität in interkulturellen Situationen als positive Herausforderungen
- möchte das eigene Verhaltensrepertoire in interkulturellen Situationen ausschöpfen und kontinuierlich erweitern
- kann das eigene Handeln kulturspezifischen Situationen anpassen

Konfliktlösungsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- erkennt kulturspezifisch motivierte Interessenslagen und -gegensätze und ist sich der eigenen Interessenslage bewusst
- ist fähig, auf sensible Weise kulturadäquate Lösungsmöglichkeiten bei Konflikten zu erarbeiten
- besitzt die Fähigkeit mit Konflikten kulturspezifisch umzugehen, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten
- löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, ist geeignet in interkulturell determinierten Konfliktfällen zu vermitteln

Offenheit für Veränderungen

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- stellt sich kulturspezifischen Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern
- nutzt Veränderungen und neue Anforderungen, um das Verständnis für unterschiedliche Kulturen weiter zu entwickeln
- erbringt in kulturellen Überschneidungssituationen oft die besten und kreativsten Leistungen
- ist psychisch stabil genug, um fremdkulturelle Handlungszusammenhänge einzuordnen, positiv zu verarbeiten

Ganzheitliches Denken

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details, sondern auf umfassende Inhalte und Zusammenhänge im interkulturellen Kontext
- schaut über den eigenen kulturellen Rahmen hinaus
- betrachtet Sachverhalte nicht nur aus dem Blickwinkel der eigenen Kultur, sondern bezieht auch Erfahrungen aus interkulturellen Wechselwirkungen in das eigene Handeln ein
- verliert sich nicht in Details, sondern bezieht die verschiedenen Aspekte von Interkulturalität in das eigene Denken und Handeln ein

Gestaltungsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- gestaltet aktiv und kreativ Beziehungen, Handlungen und gegebenenfalls Konfliktlösungen im interkulturellen Kontext
- modifiziert unter komplizierten interkulturellen Bedingungen das eigene Handeln, ohne eigene Vorhaben aus den Augen zu verlieren und erträgt Unbestimmtheiten und Widersprüche, die sich dabei ergeben
- bewältigt interkulturelle Problemsituationen durch Erprobung verschiedener Formen von Kommunikation und Zusammenarbeit
- macht innovative Vorschläge und ermutigt andere zu innovativen Veränderungen im interkulturellen Bereich

Problemlösungsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- erkennt, wenn Probleme aufgrund von kulturspezifischen Wert- und Normvorstellungen, Glaubenssystemen und Handlungsweisen entstanden sind
- gestaltet Kommunikationsstrukturen dem erkannten interkulturellen Problemtyp entsprechend effektiv
- initiiert Problemlöseprozesse, die an den kulturellen Gegebenheiten und Anforderungen orientiert sind
- kann damit umgehen, wenn bestimmte kulturell bedingte Probleme nicht unmittelbar gelöst werden können

Beziehungsmanagement

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- ist um die Vermittlung zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen bemüht und wirkt auf Grund der persönlichen Integrationsfähigkeit und Toleranz beziehungsstiftend
- kann Beziehungen über Kulturgrenzen und -distanzen hinweg systematisch aufbauen und pflegen
- nimmt die eigenen Stärken und Schwächen an und akzeptiert unterschiedliche Ausprägungen der Persönlichkeit von Angehörigen verschiedener Kulturen
- wahrt die notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz, gestaltet ein warmes, erfolgreiches Miteinander und erzielt damit auch Erfolg im interkulturellen Kontext

Selbstmanagement

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- hat ein zutreffendes Bild von den eigen- und fremdkulturellen Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen
- schöpft die gegebenen kulturadäquaten Handlungsmöglichkeiten aktiv aus
- handelt planvoll und überlegt, respektvoll aber ohne übertriebene Vorsicht gegenüber anderen Kulturen
- sucht unaufgefordert nach Möglichkeiten, welche die eigenen kulturellen Erfahrungen und das eigene kulturelle Wissen erweitern

Sprachgewandtheit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- drückt eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar aus und kommuniziert sie in kulturell angepasster Weise
- knüpft durch sprachlich und kulturangepasste Formulierungen Beziehungen und pflegt sie
- stellt sich schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner ein
- beherrscht die rhetorischen wie auch die kontextuell gebundenen (Ironie, Satire, Humor, Metapher, Anspielung) und redegebundenen (Sprechrhythmus, Satzmelodie, Lautstärke, Betonung) Mittel der Kommunikation in der gegebenen Kultur

Kooperationsfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- hat ausgeprägte Fähigkeiten mit Menschen anderer Kultur zusammenzuarbeiten
- fördert ein produktives Miteinander und die Zusammenarbeit in multikulturellen Gruppen
- schätzt gegenseitige Akzeptanz als grundsätzliche Einstellung im interkulturellen Kontext anderer und wertet Konsensfähigkeit hoch
- führt Personen aus unterschiedlichen Kulturen und kulturspezifischen Herangehensweisen zielgerichtet zusammen

Beurteilungsvermögen

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- verfügt über ein breites fachlich-methodisches Wissen, um interkulturelle Sachverhalte und Problemsituationen einzuschätzen
- besitzt einen gefestigten Erfahrungs- und Wertehintergrund, um auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen über andere Kulturen überzeugende Auffassungen zu entwickeln
- weiß, dass die eigene Urteilsfähigkeit in interkulturellen Kontexten oft stark eingeschränkt ist und reflektiert dementsprechend die eigenen Urteile
- steigert durch Praxiserfahrungen fortlaufend die eigene interkulturelle Urteilsfähigkeit

Teamfähigkeit

(Die Absolventin, der Absolvent ...)

- ist bereit und in der Lage, in multikulturellen Gruppen/Teams zu arbeiten
- veranlasst die offene Darlegung kulturspezifischer Sichtweisen und Meinungen und kann sie in Gruppenprozesse einbinden
- ist konsensfähig und setzt sich auch bei kulturspezifisch motivierten Differenzen für gemeinsame Lösungen ein
- wirkt ausgleichend im Bereich kulturdifferenter sozialer Leistungs- und Wertvorgaben

Für den *Eingangstest* wurden diese Definitionen zu Selbstaussagen umformuliert. Etwa:

...*Verständnisbereitschaft*:

- Ich bin fähig, kulturspezifische Perspektiven zu erkennen, einzunehmen und in Bezug zueinander zu setzen
- Ich kommuniziere meine eigenen kulturellen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einsichtig und höre anderen gut zu
- Ich respektiere anderes kulturdeterminiertes Verhalten, von meinen eigenen abweichende Regel-, Wert- und Normvorstellungen und Glaubenssysteme und begreife diese als in sich stimmig und gleichwertig
- Ich besitze Ausdauer, Sensibilität und Offenheit um fremdkulturelle Wissens- und Wertbestände sowie damit verbundene sachliche und soziale Zusammenhänge zu verstehen.....

Die Abbildung auf der Folgeseite zeigt einen Ausschnitt des eingesetzten Web-Fragebogens:

Überprüfe die entsprechende Kompetenzanforderung auf schriftlicher Weise, auch unter schwierigen Bedingungen. Zähl, auf diese Kompetenzanforderung bezogen, dank überdurchschnittlicher Leistungen und hohen Engagements zum high potential im Vergleichsbereich (Team, Jobgruppe, Abteilung...)

Seite 1 von 8

Frage	Wenig ausgeprägt		Teilweise ausgeprägt		Ausgeprägt		Deutlich ausgeprägt		Stark ausgeprägt		Sehr stark ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ich bin fähig, kulturspezifische Perspektiven zu erkennen, einzunehmen und in Bezug zueinander zu setzen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ich teile meine eigenen kulturellen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einflussam mit und höre anderen gut zu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ich respektiere kulturell bestimmtes Verhalten, das von meinen eigenen Regel-, Wert- und Normvorstellungen und Glaubenssystemen abweicht und akzeptiere diese als in sich stimmig und gleichwertig.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ich besitze Ausdauer, Sensibilität und Offenheit um fremdkulturelle Wissensbestände und Werte zu verstehen. Ich versuche auch, die damit verbundenen sachlichen und sozialen Zusammenhänge zu begreifen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ich kann durch meine eigene Persönlichkeit unterschiedliche kulturelle Interessen und Handlungen ausgleichen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ich fühle mich in unterschiedliche Bedingungen und Sichtweisen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>										

Fertig 84.61.11.158

KOMUNIKI CLUB

PRÄKTIKUM

Praktikum in der Sonne? Schicke Deine Bewerbung über die KOMUNIKI Interns Gruppe. Vielleicht sehen wir uns dann bald auf Zypern. [→ Jetzt zur Gruppe](#)

SCHNELLEINLADUNG

Lade Deine Freunde zu Komunki ein!

Name

E-Mailadresse

Abbildung 5: Web-Fragebogen (Ausschnitt).

Das Ergebnis des Selbsttest wurde in folgender Weise wiedergegeben:²¹

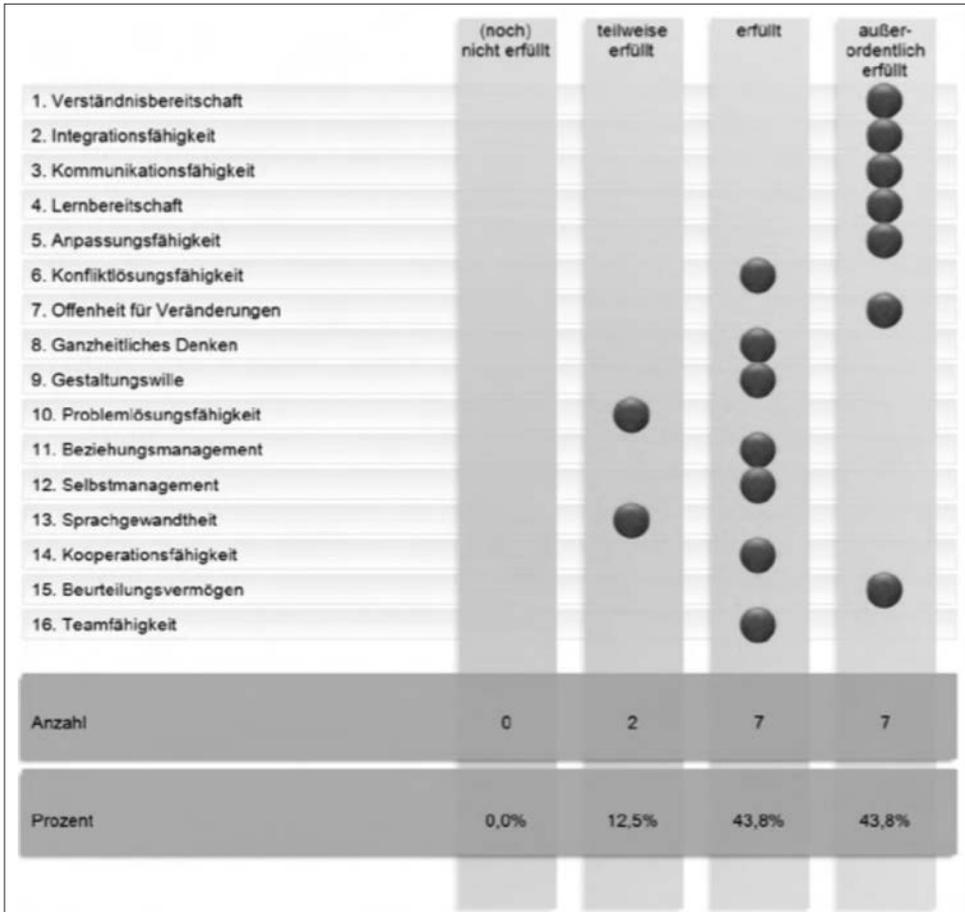


Abbildung 6: Ergebnisse.²²

Das so entwickelte Instrument erlaubte einen Schnelltest und damit den Einstieg tausender Interessierter in die Internetplattform und die dort angebotenen Lernprogramme.

21 Wir danken der Firma isb für die Erlaubnis, diese Abbildungen wiedergeben zu dürfen.

22 Der SOLL-/IST-Vergleich zeigt auf, inwiefern die Anforderungen innerhalb der jeweiligen Teilkompetenzen erfüllt werden.

6 Kulturen, Werte, Kompetenzen – philosophische Hintergründe

Fragen müssen wir nun, wo der Ort kultureller Werte in den Kompetenzen ist, bevor wir in einem letzten Schritt versuchen zu klären, wie diese Werte angeeignet und damit zum Bestand der eigenen Kompetenzen werden können.

*In Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete, also interiorisierte Werte sind die Kerne von Kompetenzen.*²³

Man kann noch so viel über soziale, kommunikative Situationen gelernt haben und wissen – die Fähigkeit, sich in Sekundenbruchteilen auf eine solche Situation kreativ und selbstorganisiert einzustellen, adäquat zu reden und zu handeln, also die entsprechende sozial-kommunikative Kompetenz zu besitzen, setzt zwar das Wissen voraus, ist aber etwas gänzlich anderes. Wissen und Handeln klaffen da oft fundamental auseinander.

Das gilt ganz besonders für sozial-kommunikative Anforderungen in interkulturellen Überschneidungssituationen. Die Werte einer anderen, manchmal fremden, zuweilen auch feindlichen Kultur müssen nicht nur sachlich-analytisch begriffen, sondern auch emotional-motivational angeeignet werden. Das heißt keinesfalls, dass sie kritiklos den eigenen Kompetenzen eingemeindet werden – das geschieht mit den Werten unser eigenen, mitteleuropäisch-christlich geprägten Kultur auch nicht. Es heißt aber, dass man sich der kulturell anderen Wertewelt einfühlen, sie verstehen und erleben kann. Damit erhebt sich die tiefer gehende Frage nach dem Zusammenhang von Kultur und Wert, von Kulturen und Werten, von Interkulturalität und interkulturellen Werten.

Die vielleicht präziseste Quintessenz des Zusammenhangs von Kultur und Wert stammt von Max Weber: „Der Begriff der Kultur ist ein Wertbegriff...‘Kultur‘ ist ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“.²⁴ Damit werden *Wert* und *Wertung* die eigentlichen *Mittelpunktskategorien* des Kulturbegriffs.

Das ist weder von der Herkunft, noch vom Umfang des Kulturbegriffs unmittelbar einsichtig. Der lateinische Ursprung umfasst einerseits *cultus* im Sinne von Glauben, Glaubensbekenntnis, einer Verehrung aus Glauben – und damit eindeutig einen Wertaspekt. Er umfasst aber andererseits das *colere* im Sinne der Haupttätigkeit des Bauern (*Agricola*), des Feldbaus, der Landpflege, der Bodenkultur, was später auf die physische und geistige Pflege des Individuums erweitert wird – hier spielen Wertaspekte nur eine nebengeordnete, vermittelnde Rolle. Erst mit

23 Schweizer, G., Müller, U., Adam, T. (2010) (Hrg.): Wert und Werte im Bildungsmanagement. Bielefeld; vgl. auch Schulden, A., in diesem Bande.

24 Weber, M. (1989): Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnisse. In: ders.: Rationalisierung und entzauberte Welt. Leipzig.

S. Pufendorf (1632-1694) wird *cultura* zum unspezifizierten Gegenbegriff zu *natura* – eine Entgegensetzung, die dann im 19. und 20. Jahrhundert bis zur scharfen Trennung von Naturwissenschaft und Kulturwissenschaft bei H. Rickert getrieben wird. Im 20. Jahrhundert wird der Kulturbegriff inflationär: Bodenkultur, Nationalkultur, archäologische Kultur, schriftliche Kultur, Kulturvolk – eine Liste die sich endlos ausweiten lässt.²⁵ Einerseits spricht man von der Kultur, andererseits ist von den zwei, drei oder mehr *Kulturen* die Rede.²⁶ Der Kulturbegriff schwimmt in Vielfalt – macht da das Nachdenken über *Kulturen* und damit auch über *Interkulturalität* überhaupt Sinn?

Um darauf einzugehen, muss man wohl zunächst den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ der vielen Kulturauffassungen suchen und feststellen, was davon für die hier aufgeworfene Fragestellung relevant ist. Stellvertretend für viele Definitionsversuche seien zwei Zugänge betrachtet, ein lexikalischer, der recht umfassend den neueren Erkenntnisstand integriert und ein kommunikationstheoretischer, der über eine solche Integration hinaus ein Denkmodell zum tieferen Verständnis von Kultur liefert.

Kultur ist das, was die Menschen aus sich und ihrer Welt machen und was sie dabei denken und sprechen. Eine Kultur als Lebensbedingung, geistig-soziales Agierens und Produkt des historisch-gesellschaftlichen Menschen auffassende philosophisch-sozialwissenschaftliche Definition stellt fest: „Bei allen Ansätzen geht es im Kern um zwei grundlegende Dimensionen von Kultur: 1. analytisch-funktional: um die Systeme von gesellschaftlichen Vermittlungen, über die menschliche Tätigkeit ideell (symbolisch, rational, emotional, sinnlich-bildhaft, ideologisch etc.) reguliert wird; 2. axiomatisch-inhaltlich: um die (letztlich auf Interessen gegründeten) Werte, Ziele, Maßstäbe, die die Verhaltensorientierungen konkreter Kultursysteme strukturieren.“²⁷

Es soll vermerkt werden, dass es sich erstens um *ideelle*, geistige Prozesse und Resultate handelt, dass also materielle Objekte und Verhältnisse nur insoweit betrachtet werden, als in ihnen Geistiges „geronnen“, materialisiert ist. Da geistige Prozesse in der Regel nur anhand der Resultate verfolgt werden – ob das eine lautliche Entäußerung, eine symbolische Form oder ein technisches Produkt ist – sollen diese Resultate in den Mittelpunkt gerückt werden. Zweitens sind sie, da gesellschaftliche Vermittlungen regulierend, stets kommunikationsbezogen und sie vermitteln Bedeutungen in einem doppelten Sinne: *objektiv*, indem sich das Resultat (ein Wort, ein Satz, ein Bild, ein Produkt usw.) auf einen kommunizierten geistigen oder gegenständlichen, individuellen oder sozialen Sachverhalt bezieht, also auf etwas Erkanntes hindeutet, *subjektiv*, indem es diesem Sachverhalt eine

25 Irmscher, J. (1995): Der Begriff Kultur – Ursprünge und Entwicklung. In: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät, Bd.3, Velten.

26 vgl. Snow, C. P. (1967): Die zwei Kulturen. Literarische und naturwissenschaftliche Intelligenz. Stuttgart.

27 Maase, K., Kultur. In: Sandkühler, H. J. (1990) (Hrg.): Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften, Bd.II, Hamburg.

Bedeutsamkeit für den oder die Kommunizierenden zuordnet, ihn *wertet*. Beide Aspekte – Erkennen und Werten – bedingen einander, allerdings liegt das Besondere menschlich-gesellschaftlicher Vermittlung eben gerade darin, Sachverhalte unter dem Blickwinkel ihrer Bedeutsamkeit zu kommunizieren (und kommunizieren zu können!) – eben deshalb ist der Begriff der Kultur ein Wertbegriff. In der Tat haben alle angeführten kulturellen Regulationsformen (symbolisch, rational, emotional, sinnlich-bildhaft, ideologisch etc.) und Strukturaspekte (Interessen, Werte, Ziele, Maßstäbe) wesentlich *wertenden Charakter*.

Eine weitreichende Begründung dafür gibt ein bis heute weitergeführter²⁸ kommunikationstheoretischer Ansatz von S. J. Schmidt, der seinerseits eine Fülle von bis zur Gegenwart reichenden kulturwissenschaftlichen Diskussionssträngen zusammenführt. Völkerkundliche, sozial- und kulturanthropologische, ethnowissenschaftliche, kultursemiotische, kulturologische, funktionalistische und strukturfunktionalistische, systemtheoretische, personalistische, ethologische und naturgeschichtliche Ansätze fließen darin zu einer Auffassung zusammen, die Kultur als *„Ausführungsprogramm für Sozialität auf der kognitiven, kommunikativen und sozialstrukturellen Ebene“* charakterisiert.²⁹ Damit wird Kultur gedeutet als Medium zwischen Mensch und Natur; als Mittel wechselseitiger Anpassung; als Institution zur Normierung, Regelung und Evaluation kulturspezifischer Verhaltensweisen bzw. als kognitives System der Information und Kommunikation, das Sinn und Weltentwürfe liefert.³⁰ Eckdaten für das Handeln und Kommunizieren der Mitglieder sozialer Systeme sind *Wirklichkeitsmodelle als soziale Sinnsysteme*. Diese Eckdaten dürfen nicht als bloße Klassifikationen angesehen werden. Sie sind affektiv und normativ besetzt, integrieren also kognitive, emotionale und normative Aspekte auf der individuellen Ebene, d.h. *individuelle Wertungen*, sowie Wirklichkeitsbilder, Menschenbilder, Normen- und *Wertsysteme auf der gesellschaftlichen Ebene*. *„Kulturelles Wissen umfasst nicht nur kognitive Aspekte, sondern – notwendigerweise – auch normative und affektive Bestandteile und Besetzungen sowie damit gesellschaftlich verbundene Motivationen und Handlungsziele.“*³¹ Hier wird also die Existenz von *Wertkomponenten* (Normen sind verbindlich gemachte, oft sanktionierte Werte) *als artbildender Unterschied* von Kultur zu anderen sozialen Bereichen und Prozessen hervorgehoben.

Eine solche *um den Wertbegriff zentrierte Kulturauffassung* hat für das Verständnis von Interkulturalität entscheidende Vorteile.

28 Schmidt, S. J. (2005). Lernen, Wissen, Kompetenz. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten. Heidelberg.

29 Schmidt, S. J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt am Main

30 ebenda, S. 216.

31 ebenda, S. 229f, S. 239.

Sie vermag zum einen, plausibel zu machen, wieso derart viele verschiedene "Ausführungsprogramme für Sozialität auf der kognitiven, kommunikativen und sozialstrukturellen Ebene" konstruiert werden können, wieso es so unterschiedliche "Wirklichkeitsmodelle als soziale Sinnsysteme" gibt, die Sozialität funktionell ähnlich und ähnlich befriedigend zu organisieren vermögen, – ohne jedoch einem absoluten Kultur- und Werterelativismus, oder einem unbeschränkten Werteppluralismus das Wort zu reden. Sie lehnt damit – schon aus sehr prinzipiellen, theoretischen Gründen – eine totale Vergleichbarkeit von Kulturen ebenso ab, wie eine totale Unvergleichbarkeit.

Sie erklärt nämlich zum anderen, die Vielzahl von – teilweise kontroversen – ethischen, politischen, nationalen und anderen Werten, aufgrund ihrer Funktionalität in den entsprechenden Ausführungsprogrammen für Sozialität.

Die Geschichte, die historischen Dimensionen und definitorische Vergleiche des Wertbegriffs, wie sie vor allem von der Wertphilosophie thematisiert werden, weisen aus, dass sich die Gesamtheit der geistigen Resultate des Menschen, das Wissen, im wesentlichen aus Werten und wertdeterminierten Resultaten, dem *Wertwissen* und aus Erkenntnissen im engeren Sinne, dem *Sachwissen*, zusammensetzt. Sprachlich werden Werte gewöhnlich *positional* (also so, daß die Position des oder der Wertenden zum Ausdruck kommt), Erkenntnisse *propositional* (das heißt in Form von Propositionen, also Aussagen) gefaßt.³²

Werte oder wertdeterminierte geistige Resultate sind danach solche, die explizit oder implizit Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Hoffnungen, Bedürfnisse, Strebungen, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Absichten, Urteile und Vorurteile von Subjekten – Menschen oder Menschengruppen – enthalten, welche diese Resultate hervorgebracht haben.

Es existiert eine große Vielzahl von Werten – und damit von kulturellen Normen, Zielvorstellungen, Maßstäben, Welt- und Sinnentwürfen usw. Allerdings lassen sich vier große, evolutionär-historisch nacheinander entstandene, einander aufruhende und überformende Wertgruppen herauskristallisieren:

Hedonistische Werte (Genusswerte) haben ihren evolutionären Ursprung bereits im Beginn des Lebens, das die Zuträglichkeit oder Abträglichkeit von Umweltparametern für das unmittelbare Ziel Leben und Überleben einen Organismus direkt genetisch verankert.

Zunehmend werden auch mittelbar lebens- und überlebensfördernde Bedingungen auf ihre Nützlichkeit bzw. Schädlichkeit hin bewertet, ein Mechanismus, der besonders mit dem Einsatz des individuellen Lernens Karriere macht. Als *utilitaristische Werte* (Nutzenswerte) durchdringen sie die gesamte menschliche Kommunikation und Kooperation.

32 Dölling, J. (1987): Intentionale Zustände und positionale Logik. In: Dölling, E. (Hrsg.), Logik in der Semantik, Semantik in der Logik, Berlin. S. 55 ff.

Zuweilen kann es schon im Tierreich zu einer Vertauschung von Ziel und Mittel kommen. Dabei erhalten die Vermittlungsprozesse und Faktoren ein von den Zielen weitgehend unabhängiges Wertgewicht. Das ist die Geburt dessen, was später beim Menschen in Form *ästhetischer Werte* großes Gewicht erhält.

Mit Herausbildung des tierischen und dem später daraus hervorgehenden menschlichen Sozialverhaltens kommt es zu Wertungen, die – über Instinkte und Lernprozesse verankert – dem Individuum in sozialen Entscheidungssituationen unter Unsicherheit ein Verhalten zum Vorteil der Sozietät aufdrängen. Das sind zum einen Verhaltensweisen gegenseitiger Hilfe und Unterstützung, Ethologen sprechen von moralanalogem Verhalten. Auf menschlich-sozialem Evolutionsniveau kommt es zu *ethischen Werten* die bestimmten Bedingungen genügen:

- Wertbezug nur auf *konkrete Individuen* (einzelne Menschen)
- *unidirektionale Wertrichtung* (Sozietäten bewerten ethisches Verhalten, Sozietäten lassen sich nicht ethisch bewerten)
- *Homogenisierungstendenz* (ethische Werte gelten für alle Individuen gleich)
- *Verewigungstendenz* (Annahme eine – scheinbar – allgemeingültigen, nicht zeitabhängigen Ethik)

Zugleich kommt es zu ausgeprägten sozialen Strukturierungen und Hierarchisierungen, die man auf tierischer Ebene als politikanaloges Verhalten beschreiben könnte. Auf menschlich-sozialem Evolutionsniveau kommt es zu *politischen Werten*, die anderen Bedingungen gehorchen:

- Wertbezug auf *Individuen und Gruppen*
- *bidirektionale Richtung* (Individuen bewerten Sozietäten, Sozietäten Individuen politisch)
- *Enthomogenisierungstendenz* (politische Werte gelten für unterschiedliche Individuen, Gruppen und Sozietäten nicht gleichermaßen)
- Tendenz *zeitlicher Begrenztheit* (Geltung nur unter zeitlich bestimmten Bedingungen)³⁰

Diese vier Wertgruppen (wenn man die ästhetischen Wertungen vergrößernd den Genusswertungen einrechnet) spielen in allen Kulturen eine fundamentale Rolle und sind kulturell oft fundamental unterschiedlich. Genüsse, Nutzensvorstellungen, ästhetische Bevorzugungen, ethische und politische Haltungen differieren grundlegend. Interkulturalität hat innerhalb und zwischen diesen Wertgruppen erkennend, erlebend und handelnd zu vermitteln. Auf der Grundlage des Dargestellten lässt sich eine logisch klar strukturierte Theorie der Interkulturalität ableiten.³³

33 Erpenbeck, J. (1996): Interkulturalität, sozialer und individueller Wertewandel. In: Mall, R. A., Schneider, N. (Hrsg.): Ethik und Politik aus interkultureller Sicht. Amsterdam, Atlanta (Editions Rodopi) S. 272-283.

7 Die Aneignung interkultureller Werte für interkulturelle Kompetenz

Die Zugehörigkeit eines Menschen zu einer Kultur, seine *Kulturalität*, hängt davon ab, inwieweit er sich die entsprechenden „Ausführungsprogramme“ und „Wirklichkeitsmodelle“ angeeignet hat. Man kann in einer völlig fremden Kultur leben und – sogar äußerst erfolgreich – handeln, ohne sich diese je anzueignen. Interkulturalität setzt, sofern sie nicht nur durchdacht, sondern gelebt wird, das emotional verankerte Begreifen von Wertähnlichkeiten wie Wertdifferenzen zur eigenen Kultur voraus.

Der Aneignungsprozess ist demnach der eigentliche Dreh- und Angelpunkt zwischen den eine Kultur festlegenden Werten einerseits und dem realen Ausführen und Wirken, dem sozialen Handeln andererseits. Alle Kulturen verfügen über eine Vielzahl von arbeitsorientierten, politischen, juristischen, religiösen, pädagogischen, künstlerischen, spielerischen, therapeutischen Verfahren, um den Aneignungsprozess der für sie wesentlichen Werte durchzusetzen. Die Verfahren selbst sind von Kultur zu Kultur verschieden und ein Charakteristikum für jede von ihnen.

Werte müssen letztlich immer von *einzelnen* Menschen angeeignet werden, und dies auf eine besondere, im Grunde nur in psychologischen Kategorien zu beschreibende Weise.

Es lässt sich zeigen, dass alle wesentlichen Werttheorien – beispielsweise neokantianischer, positivistischer, existentialphilosophischer oder phänomenologischer Herkunft – an zentraler Stelle psychologische Betrachtungen einflechten müssen, um zu erklären, wieso Menschen in freier Entscheidung sozialen Werten und Normen folgend handeln. Sogar der erklärte Antipsychologismus Husserls sieht sich zu entsprechenden Ausführungen genötigt.³⁴

Anknüpfend an solche philosophischen Zugänge, unter Rückgriff auf Erkenntnisse der modernen kognitiven Psychologie, Sozialpsychologie und Psychotherapie lässt sich ein Modell der Reproduktion und Produktion, Rezeption und Kommunikation von Werten entwickeln. Dieses *Modell der individuellen Wertinteriorisation* weist bestimmte Grundelemente aus:³⁵

(a) Ausgangspunkt ist darin die Existenz bereits interiorisierter oder „bloß gelernter“ Werte (z.B. hedonistischer, utilitaristischer, ästhetischer, ethischer, politischer usw., als Werte von Individuen, Menschengruppen, Ethnien, Nationalitäten, Nationen, Staaten, usw. gefaßt), die beispielsweise in Arbeit, Spiel, Unterricht usw. angeeignet wurden.

34 Erpenbeck, J. (2008): Werte, Kompetenzen, Ethik. In: Fischer, M., Seelmann, K. (Hrsg.): Ethik im transdisziplinären Sprachgebrauch, S. 119–137, Frankfurt a.M. (2008).

35 Erpenbeck, J., Weinberg, J. (1993) Menschenbild und Menschenbildung, Münster S. 142 ff.

(b) Der Mensch sieht sich nun ständig vor individuelle Entscheidungssituationen gestellt, die aus sozialen Entscheidungssituationen (in Arbeit, Freizeit, Familie, Organisationen usw.) resultieren. Er muss sich unter Freiheit und Selbstverantwortung zu irgendeinem instrumentellen oder kommunikativen (zeichenvermitteltem) Handeln entscheiden. Im Mittelpunkt stehen hier solche Entscheidungssituationen, die nicht rein "algorithmisch", allein unter Zuhilfenahme des bereits akkumulierten Wissens, auch nicht unter bloßem Rückgriff auf bereits interiorisierte Werte als „Entscheidungsleitlinien“, gelöst werden können. Das führt zu beträchtlicher kognitiver Dissonanz,³⁶ zur Labilisierung und Instabilität des inneren Zustandes durch Ungewissheit,³⁷ zu einem inneren Widerspruch. Die ausgelöste emotionale Labilisierung ist die entscheidende Voraussetzung jeder Interiorisation: Je größer das emotionale Gewicht, desto tiefer werden die zur Auflösung der Dissonanz führenden Werte später im „Grund der Seele“ verankert.

(c) Da die Entscheidungen unter kognitiver Dissonanz, Labilisierung und Instabilität gefällt werden *müssen*, löst sich die Verklammerung von bereits in Form von Emotionen und Motivationen interiorisierten Werten und zugehörigem theoretischen Wissen und Handlungswissen. Es werden situationsadäquate neue Werte gleichsam probenhalber entwickelt.

(d) Führt die getroffene Entscheidung und entscheidungsgemäße Handlung, meist im Rahmen sozialer Kooperation und Kommunikation, in Form einer tatsächlichen oder geistigen Handlung ausgeführt, zum Erfolg, d.h. wird das Handlungsergebnis zunächst individuell, später auch in sozialer Kommunikation als erfolgreich eingeschätzt, kommt es zu einer neuen komplexen Abspeicherung von Wissen, Entscheidung, Handlungsergebnis, zusammen mit den zum Handlungserfolg führenden Werten. Aufgrund der vorangegangenen emotionalen Labilisierung verankert der Handlungserfolg diese Werte tief im emotionalen Grund. Genau in diesem Fall sprechen wir von einer Interiorisation der Werte.

(e) Die Einschätzung einer physischen oder kommunikativen Handlung als erfolgreich setzt eine entsprechende Wertekommunikation in der unmittelbaren Bezugsgruppe des Handelnden voraus.

(f) Die Interiorisation der neuen Werte ermöglicht neue Handlungsantizipationen und ein ihnen entsprechendes neues physisches und kommunikatives Handeln bei vergleichbaren sozialen und individuellen Entscheidungssituationen unter kognitiver Unsicherheit, wie sie ursprünglich zur emotionalen Labilisierung und der darauf aufbauenden Interiorisation neuer individueller Werte führten.

36 Festinger, L. (1957) A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.

37 Berlyne, D. E. (1974) Konflikt, Erregung, Neugier. zur Psychologie der kognitiven Motivation, Stuttgart; Simonov, P. V. (1982) Höhere Nerventätigkeit des Menschen, Berlin; Mitmansgruber, H. (2003): Kognition und Emotion. Die Regulation von Gefühlen im Alltag und bei psychischen Störungen. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.

(g) Die interiorisierten Werte werden schließlich sozial kommuniziert – bis hin zur Entstehung eines neuen „sozialen Mittelwertes“ in Form von Wertesystemen und Normensystemen, deren Durchsetzung mit Hilfe von Sanktionen und Institutionen befördert wird und die damit auf weitere Interiorisationsprozesse rückwirkt.

Gelebte Interkulturalität kann also letztlich nur dann gelingen, wenn Werte der „fremden“ Kultur in einem Interiorisationsprozess, wie hier skizziert, angeeignet und damit den eigenen Wertbezügen eingegliedert wurden. Das heißt, sie müssen *erstens* bekannt gemacht, gelernt werden; es müssen *zweitens* individuelle Präferenz- und Entscheidungssituationen vorhanden sein oder in pädagogischen-, künstlerischen- oder Trainingssituationen gesetzt werden, die zu jener emotionalen Labilisierung führen, welche die Aneignung der fremdkulturellen Werte ermöglichen. *Drittens* muß dieses Handeln zu einem auch von der sozialen Bezugsgruppe als solchem bewerteten Erfolg führen. *Viertens* müssen sich durch Kommunikation, Reflexion und Normierung die neugewonnenen Werte und Normen sozialfunktional sinnvoll dem bisherigen Werte- und Normensystem eingliedern.

Besonders im Unternehmensbereich ist der erforderliche Wertewandel und der entsprechende Gewinn interkultureller Kompetenz eine Voraussetzung, um am globalen Markt zu überleben.

8 Grenzen interkultureller Kompetenz

Werte lassen sich nicht verifizieren. Die Überlegenheit einer Kultur lässt sich nicht „beweisen“. Wir sind durch unsere symbolisch verankerten Wertwelten gefangen und gesichert. Doch es gibt keine allgemein gültigen Symbolwelten.

„Verstehen des Fremden heißt, dass dieses Fremde nur dann verstanden ist, wenn es zum Moment der eigenen Identität umgewandelt werden kann und nach der das Fremde, bei dem diese Aneignung nicht gelingt, eine Gefahr für die eigene Identität bedeutet und daher in irgendeiner Weise ferngehalten werden muss... Wo nämlich der Prozess der Aneignung, aus welchen Gründen auch immer, versagt, bleibt das Fremde nicht nur einfach fremd, so wie das Fremde, das eben zu verstehen ist, sondern es wächst sich zu einer besonderen Fremdheit aus, der Fremdheit des Unverständlichen, das man sich nicht aneignen, nicht zum passenden Teil seiner eigenen Welt machen kann. Dieses Fremde verwandelt sich in eine Bedrohung... Auch die liberalste Weltsicht stößt an ihre Grenzen, wo sie kein Verständnis mehr aufbringen kann.“³⁸

Immer dort, wo sich mit dem Bestehen auf den eigenen kulturgeprägten Werten aber ein Anspruch auf Geltung verbindet, „verwandeln sich diese Kontraste in

³⁸ Schwemmer, O. (1997): Die kulturelle Existenz des Menschen. Berlin. S. 138.

Konflikte: die andere Symbolwelt wird zum Fremden, das nicht einbezogen werden kann und als solches abgewehrt werden muss. Diese Kämpfe ... fallen hart und erbittert aus.“³⁹

Nimmt man diese Warnungen von O. Schwemmer ernst, haben sie einschneidende Auswirkungen auf unser Verständnis von interkultureller Kompetenz. Dazu abschließend drei Bemerkungen.

Erstens erfordert interkulturelle Kompetenz den ernsthaften Versuch, so viel wie möglich von einer anderen Kultur zu verstehen, und das heißt nicht allein, nicht einmal in erster Linie, das Wissen darüber zu vervollständigen, sondern sich die der Kultur zugrunde liegenden Werte – kritisch – anzueignen, sie zu interiorisieren, sie – wo möglich – mit zur emotional-motivationalen Grundlage der eigenen Handlungsfähigkeit zu machen.

Zweitens setzt dies, wo die Entwicklung interkultureller Kompetenz nicht dem bloßen Zufall überantwortet wird, interiorisationsbasierte Methoden der Kompetenzentwicklung voraus. Ein Beispiel, bei dem Kompetenzen auf dem traditionellen Vorlesungs- oder Weiterbildungsweg vermitteln werden sollten, macht schlaglichtartig klar, wie der Gewinn interkultureller Kompetenz auf *keinen* Fall gelingen kann. Dazu sei hier ein leicht gekürzter originaler Wortwechsel von der Forumseite einer bekannten deutschen Wirtschaftsuniversität wiedergegeben:⁴⁰

- „Nächste Woche Montag findet ja verpflichtend für alle Teilnehmer eines Auslandsemesters die Prüfung des interkulturellen Kompetenztrainings statt (13-14 Uhr AudiMax). Weiß jemand von euch, wie diese Prüfung ausschaut? Sind das Multiple Choice Fragen oder offene Fragen? Und wird da eher nach den eigenen Erfahrungen und Meinungen gefragt oder werden die ganzen Theorien abgeprüft?
- Bei mir waren es offene Fragen (Eisbergmodell, Kulturschock und so), das sollte wirklich nicht sooo schwer werden. Viele Sachen hat man auch schon mal wo gehört (Hofstede oder wie der Typ heißt), einiges ist eh logisch und den Rest dann nur noch ein bisserl durchlesen;)
- Skript lesen, dann sollte es passen. Ist ja nicht so, dass sie dich unbedingt hier behalten wollen, wenn du schon mal nen Platz hast! Viel Erfolg und viel Spaß im Ausland!
- Wie viele Seiten sind das? Reicht das Wochenende aus, um dafür zu lernen?
- Wochenende sollte schon genügen.
- Was wäre eigentlich für den Fall, dass die Gesamtnote für das interkulturelle Training negativ ist? Verliert man da zuletzt noch seinen Platz im Ausland?

³⁹ ebenda, S. 157.

⁴⁰ zit. Nach: Erpenbeck, J., Sauter, W. (2007): ebenda, S.114.

- Durchfallen – mit ein wenig Einsatz kann das fast gar nicht passieren!!!!
- Noch eine Frage hätte ich: Schauen die Fragen bei der Prüfung eher aus wie
 1. Ein Amerikaner und Chinese treten in Verhandlungen. Welche Probleme welcher Theorien sind hier am größten? Oder:
 2. Worin besteht die Theorie von Trompenaars?
- „Hab eigentlich weder Lust noch Zeit, das einfach alles auswendig zu lernen. Ist echt langweilig...“

Formen geplanter Kompetenzvermittlung sind in allererster Linie gezielte, „Schwitzhändchen“ erzeugende Praxiseinsätze,⁴¹ dann Emotionen und Motivationen maßgeblich einschließende Coaching- und Mentoringzugänge, schließlich gezielt auf emotional-motivationale Labilisierung setzende Trainingsprozesse.⁴² Bloße Weiterbildung ohne tiefgreifende emotional-motivationale Labilisierung trägt zum Gewinn interkultureller Kompetenz nichts bei.

Drittens sind auch bei vorsichtiger und kritischer Annäherung, nicht alle, zuweilen nicht einmal die wichtigsten Werte einer fremden Kultur akzeptabel und interiorisierbar. Unüberwindbare Wertdifferenzen, und damit unüberbrückbare emotional-motivationale Differenzen können daraus resultieren, will man das eigene, gefühlsmäßig tief verankerte Wertesystem nicht aufgeben. Ist dennoch Zusammenhalt, ja Zusammenarbeit gefordert, beispielsweise im Rahmen einer international zusammengesetzten Arbeitsgruppe oder in einem international agierenden Unternehmen, so ist *Toleranz* das Schlüssel-, manchmal das Zauberwort. Dabei gibt es zwei Formen von Toleranz. Die eine ist einfach Gleichgültigkeit. Sind einem die eigenen Werte so ziemlich egal, sind es auch die konfligierenden fremden. Es ist leicht, Toleranz gegenüber kulturellen Werten zu entwickeln, die einen wenig angehen. Sie werden dann aber auch in den eigenen Kompetenzen nur eine geringe Rolle spielen. Die andere Form von Toleranz ist die aktive, bewusst ausgeübte. „Toleranz ist Anerkennung des nicht Verstandenen im gemeinsamen Handeln.“⁴³ Auch diese nicht verstandenen, also nicht interiorisierbaren Werte können das eigene Handeln massiv beeinflussen – in Form von Gegenwerten, Nebenwerten, Ausweichwerten usw.. Allerdings setzt diese aktive Form der Toleranz eine emotional-motivationale Auseinandersetzung und eine Abwägung der fremden Werte voraus. Diese kann unumgänglich notwendig sein und darf nicht verschleiert werden. Insofern greift das klassische Verständnis von Toleranz

41 Corssen, J. (2004): Der Selbstentwickler Das Corssen Seminar. Wiesbaden. Insbesondere S.121 ff.

42 Beispiele solcher Trainings geben Reuther, U., Sparschuh, S. (2006) (Hrg.): Interkulturelle Kompetenzentwicklung. Sensibilisieren, Wissen vertiefen, Verhalten ändern. Berlin; Zawacki-Richter, O. (2006): Das Projekt „toleranz lernen“ – Interkulturelle Kompetenzentwicklung online s.o.; Schreiber, J., Marchant, c., Wabel, C. (2006): Knowing me – knowing you. Interkulturelles Training. In: Wirtschaft und Weiterbildung 09_06, S. 22-27; Hofmann, H., Mau-Endres, B., Ufholz, B. (2005): Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz. Arbeitsmaterialien für die Aus- und Weiterbildung. Bielefeld; Ufholz, B. (2008): Interkulturelles Kompetenztraining im Internet (IKI) Nürnberg; eine Demoversion unter <http://www.f-bb.de>; Beispiele für interkulturelles Training.

43 Schwemmer, O. (1997): ebenda, S. 159.

zu kurz, wonach diese die Fähigkeit von Individuen, Gruppen, Organisationen bezeichnet, „neuartige, andersartige, fremdartige, entgegengesetzte Auffassungen (Einstellungen), Werte, Verhaltensweisen zur Kenntnis zu nehmen und zu respektieren.“⁴⁴

44 Kahl, J. (1990): Toleranz. In: Sandkühler (Hrg.) Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften. Bd.4. Hamburg. S. 597.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Liste der Doppelnennungen	272
Abbildung 2: Interkultureller Kontext / interkulturelle Überschneidungssituation	276
Abbildung 3: KOMUNIKI Plattform	278
Abbildung 4: KOMUNIKI Einsatzmöglichkeiten	279
Abbildung 5: Web-Fragebogen (Ausschnitt)	287
Abbildung 6: Ergebnisse	288



Annette Horne

Internationale Kompetenzentwicklung

Vortrag vom
Stuttgarter
Kompetenz-Tag



Inhalt

1	Voraussetzungen	305
2	Kompetenzentwicklung im Studium	306
2.1	Internationales Lernumfeld	306
2.2	Begleitung durch Coaches und Mentoren	308
2.3	Internationale Kompetenzentwicklung	310
3	Eine nutzenstiftende internationale Business Qualifikation	316

1 Voraussetzungen

Häufig werden wir an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Bewerbungsgesprächen gefragt, wie in unseren Studiengängen Persönlichkeitsentwicklung geleistet wird. Unsere Antwort darauf lautet: „Wir sind vom Humboldtschen Denken geprägt. Menschen brauchen Freiräume innerhalb derer sie sich selbst entwickeln können.“ Dies gilt für unsere deutschen Absolventen ebenso wie für unsere internationalen Studierenden.

Unser Ausgangspunkt ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte dann kompetent sind, wenn sie sich in offenen, komplexen und unvorhersehbaren Situationen erfolgreich selbst zu organisieren verstehen.¹ Sie tragen kompetent zur Entwicklung des Unternehmens bei, weil sie die Herausforderungen des unternehmerischen Alltags trotz ihrer Komplexität verstehen und aus diesem Verstehen heraus eigeninitiativ geeignete Schritte zur Aufgabenlösung und Zielerreichung einbringen.

Diese Kompetenzdefinition ist gleichermaßen auf ein nationales wie internationales Umfeld anzuwenden. Denn es geht im unternehmerischen Alltag immer darum, dass der Einzelne, sein Wissen und seine Qualifikation mit Hilfe situativ passender Handlungsfähigkeiten einbringt.



Abbildung 1: Kompetenzen bauen auf Wissen und Qualifikation auf.

1 Vgl: J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung

Deutsche Mitarbeiter, die z.B. Produktionsstraßen in chinesischen Joint Ventures aufbauen, müssen gleichermaßen die traditionelle Führungserwartung von Mitarbeitern vor Ort und ihre Technologie kennen. Es wird ihnen sicher helfen, wenn sie zudem in der Vergangenheit bereits schon mal Menschen im Produktionsumfeld erfolgreich angeleitet haben und also qualifiziert sind. Ob sie ihr Wissen und ihre Qualifikation in der Situation vor Ort dann aber erfolgreich einbringen können, hängt maßgeblich von Persönlichkeitseigenschaften ab, wie z.B. Verständnisbereitschaft, Integrationsfähigkeit und zielorientierter Führungsfähigkeit. Diese Eigenschaften sind nicht kulturspezifisch. Eine sozial kompetente Führungskraft wird in allen Kontexten sozial kompetent agieren können. Folglich kann nicht von internationalen oder interkulturellen Kompetenzen gesprochen werden. Internationale Kompetenzen im engeren Sinne können also auch nicht entwickelt werden. Vielmehr gibt es relevantes Wissen über ein Land und seine Kultur sowie Qualifikationen, die auf angezeigte Aufgaben vorbereiten, aber mit Hilfe kulturunabhängiger, in der einer Person angelegter Kompetenzen selbstorganisiert im Moment der Herausforderung angewandt werden.

Internationales Kompetenzmanagement erfordert daher die Aneignung von internationalem Wissen und die Entwicklung geeigneter internationaler Qualifikationen. Erfahrungen müssen gesammelt werden – vom Handelnden selbst, im internationalen Kontext. Internationale Kompetenzentwicklung ergänzt das Wissen und die Qualifikation indem es den Einzelnen zur Reflexion seiner Persönlichkeit anleitet. In welchen Kompetenzbereichen ist der Handelnde stark, wo schwach? Optimalerweise wird die Aneignung von Wissen und Qualifikation sowie die Reflexion eigener Kompetenzen von erfahrenen Coaches und Mentoren begleitet und mit Hilfe von Methoden der Kompetenzdiagnostik unterstützt.

2 Kompetenzentwicklung im Studium

Internationale Kompetenzentwicklung geschieht in den Studiengängen der SIBE parallel in dreierlei Weise:

1. Schaffung eines internationalen Lernumfeldes zur Aneignung von Wissen und Qualifikation
2. Begleitung durch Coaches und Mentoren
3. Kompetenzdiagnostik und -entwicklung

2.1 Internationales Lernumfeld

Seit 2007 führt die SIBE GmbH im Auftrag der IBM Deutschland GmbH einen Studiengang zum Master of Business Administration (MBA) durch. In diesem Programm werden ausgewählte indische Mitarbeiter der IBM Indien im Rahmen

eines zweijährigen MBA-Studiums für je ein Jahr in Deutschland und ein Jahr in Indien² qualifiziert.

Dabei arbeiten drei Partner zusammen. Ein Vorgehen, das von SIBE konsequent in allen ihren Studiengänge angewandt wird. Neben der Hochschule und den Studierenden ist als dritter Partner immer ein Unternehmen involviert. Im gewählten Beispiel ist dies die IBM Deutschland GmbH. Im Zentrum des gemeinsamen Handelns stehen Studienprojekte – also nicht Studienabschlüsse. Denn ein Studium in dem sich alles nur um den Abschluss dreht wird sich tendenziell eher mit der Erstellung von Leistungsnachweisen befassen, als mit der Entwicklung der Studierenden. Im Fall des CorporateMBA Programms für IBM handelt es sich um indisch-deutsche – also internationale – Geschäftsthemen. In anderen Beispielen internationaler Programme der SIBE kooperiert z.B. die Heidelberger Druckmaschinen AG mit chinesischen Studierenden. Studienprojekte sind die Entwicklung von Zulieferern in China. In einem weiteren Beispiel bauen osteuropäische Studierende Standorte in ihren Heimatländern für die Handelsunternehmen Kaufland und Lidl auf.

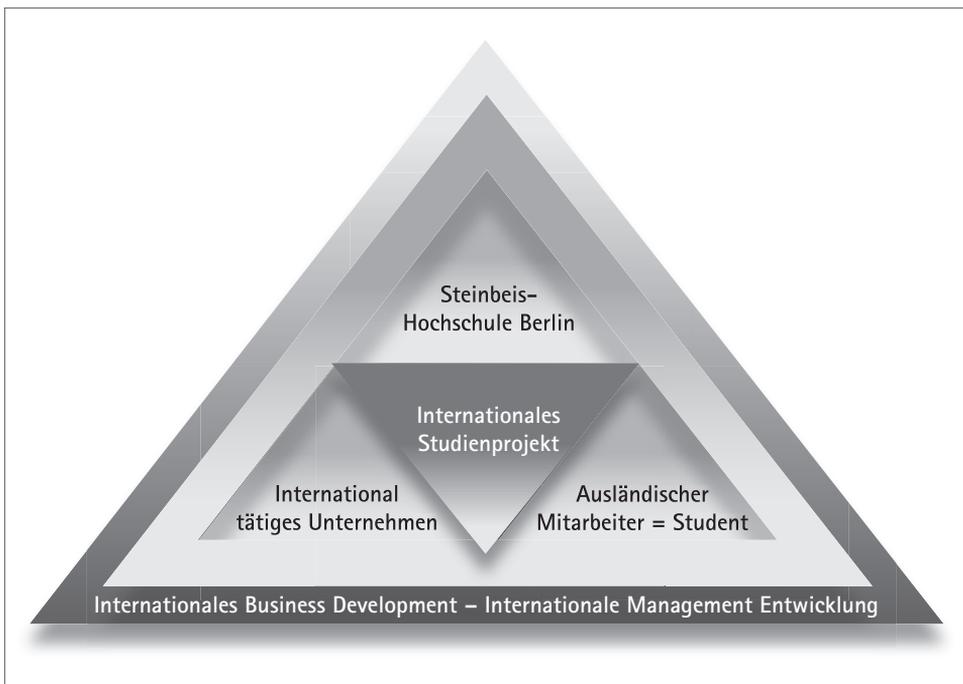


Abbildung 2: Im Zentrum des Studiums stehen internationale Studienprojekte.

2 Die Seminare in Indien werden vom SIBE Hochschulpartner Symbiosis Institute of Business Management, SIBM in Pune durchgeführt. Weltweit unterhält die Steinbeis-Hochschule Berlin Kooperationen mit renommierten Hochschulpartnern. Die SIBE konzentriert sich mit ihren internationalen Programmen auf die Wachstumsmärkte Brasilien, Russland, Indien, China und einige osteuropäische Länder. Abbildung 1 in Anlage zeigt eine Übersicht der internationalen Hochschulpartner der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Das Konzept wird klar: Ein international agierendes Unternehmen arbeitet mit ausländischen Studierenden zusammen. Diese bearbeiten internationale Business Themen für das Unternehmen als Studienprojekte. Da die Aufgabenentwicklung über das gesamte Studium – also mindestens zwei Jahre – dauert, gehen die Nutzenbeiträge der Studierenden für ihre Unternehmen weit über das Niveau von Diplomarbeiten hinaus. Analyse, Planung und Umsetzung sind gefordert. Dabei leben und studieren die Teilnehmer nicht in ihren Heimatländern, sondern sind in Deutschland zusätzlich zur Studienprojektbearbeitung in das Tagesgeschäft ihrer Projektgebenden Unternehmen eingebunden. Das deutsche Unternehmen wird zum internationalen „Lernort“. Und da die Studienprojekte anspruchsvoll und unternehmerisch relevant sind, müssen die Teilnehmer sich deutschen Managererwartungen stellen und diese erfüllen, um erfolgreich zu sein.

Die Studieninhalte in Kombination mit dem realen internationalen Lernumfeld vermitteln das notwendige internationale Wissen und die gesuchte Qualifikation.

2.2 Begleitung durch Coaches und Mentoren

Eine emotionale Labilisierung³ der Studierenden in dem ihnen fremden Umfeld mit seinen besonderen unternehmerischen und kulturellen Herausforderungen ist unausweichlich. Dies ist erwünscht insofern Lernprozesse durch das in Frage stellen von Bekanntem und Vertrautem hervorgerufen werden. In dieser Situation werden den Studierenden zugleich mehrere Begleiter zur Seite gestellt. Denn selbstständige Entwicklung – Exploration – bedarf neben der emotionalen Labilisierung auch eines Sicherheit gebenden Rahmens. In den Studiengängen sind dies zum einen die Fachdozenten der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie sind verantwortlich für die Lehre und Studieninhalte – das Wissen.

Darüber hinaus stehen den Studierenden international und unternehmerisch erfahrene Projektdozenten der Hochschule zur Seite. Sie wirken als Coaches und treffen sich regelmäßig mit den Teilnehmern, um die Studienprojekte zu besprechen. Sie unterstützen beim Transfer des theoretischen Wissens und begleiten darin die Qualifikation der Studierenden.

3 Vgl. Erpenbeck, J., Sauter, W.: Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning im Web 2.0., S.27 ff.

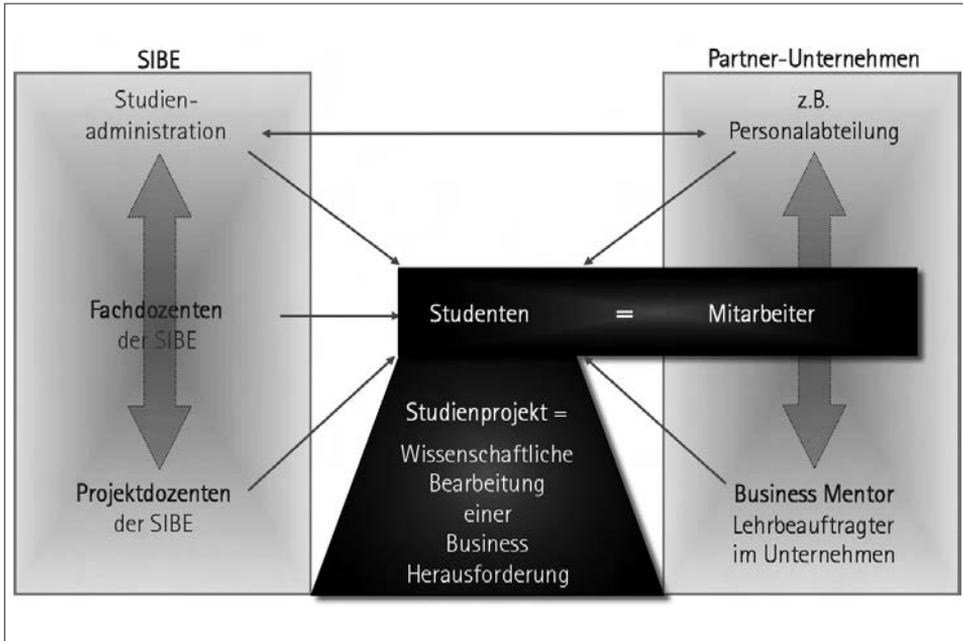


Abbildung 3: Coaching und Mentoring – Erfolgsfaktoren des Studiums.

Dieser Lernprozess wird auf Seiten des Unternehmens zusätzlich durch Business Mentoren begleitet. Diese sind in der Regel im mittleren oder oberen Management tätig und vertreten das Interesse des Unternehmens am Studienprojekt der Teilnehmer. Sie sind praxis- und ergebnisorientiert. Optimalerweise haben sie ein eigenes Interesse an den Studienprojektthemen, z.B. für die eigene Zielerreichung. Sie geben die Studienprojektziele vor, machen ggf. Wege zur Umsetzung frei und sind ein Zugang zum relevanten Netzwerk des Unternehmens. Nicht zuletzt handelt es sich bei dem MBA-Studium um ein Programm, das zu unternehmerisch erfolgreichem Handeln qualifiziert. Business Mentoren bringen die Studierenden dazu, das theoretische Wissen im realen internationalen Geschäftsumfeld anzuwenden. Sie sind die „Kunden“ der Studierenden insofern sie praxisseitig die Ergebnisse der Studienprojektbearbeitungen abnehmen und den Praxisnutzen bewerten.

Die unternehmerische Relevanz der Studienprojekte in Kombination mit dem begleiteten Wissenstransfer sind die Erfolgsfaktoren, die aus einer Wissensaneignung in einem international geprägten Umfeld eine internationale Businessqualifikation für die Praxis macht.

Aber Wissen und Qualifikation alleine machen noch nicht den kompetenten Manager oder die kompetente Führungskraft aus. Erst der situativ kompetente Umgang mit den Skills stiftet die unternehmerisch relevanten Nutzenbeiträge.

2.3 Internationale Kompetenzentwicklung

Parallel zur begleiteten Wissensaneignung und Qualifikation der Studierenden läuft im Studium eine wiederholte Kompetenzdiagnostik und Entwicklung. Hierfür werden die von A.C.T.⁴ entwickelten Instrumente KODE® und KODE®X eingesetzt.

Bereits vor Beginn des Studiums wird mittels eines KODE®-Tests auf Basis einer Selbsteinschätzung ein Kompetenzprofil⁵ erstellt. Die KODE®-Ergebnisse zeigen individualisiert die generellen Kompetenzausprägungen einer Testperson in vier Kompetenzbereichen auf. Die vier Kompetenzbereiche sind unterschieden nach den Teilbereichen Personale Kompetenzen, Aktivitätskompetenzen, Fach- und Methoden Kompetenzen sowie Soziale Kompetenzen.⁶ Farblich werden die Kompetenzbereiche, in denen Teilnehmer stark, durchschnittlich oder schwach sind, hervorgehoben. Mit diesem Tool erhalten die Studierenden eine erste Vorstellung ihrer individuellen Kompetenzausprägungen.

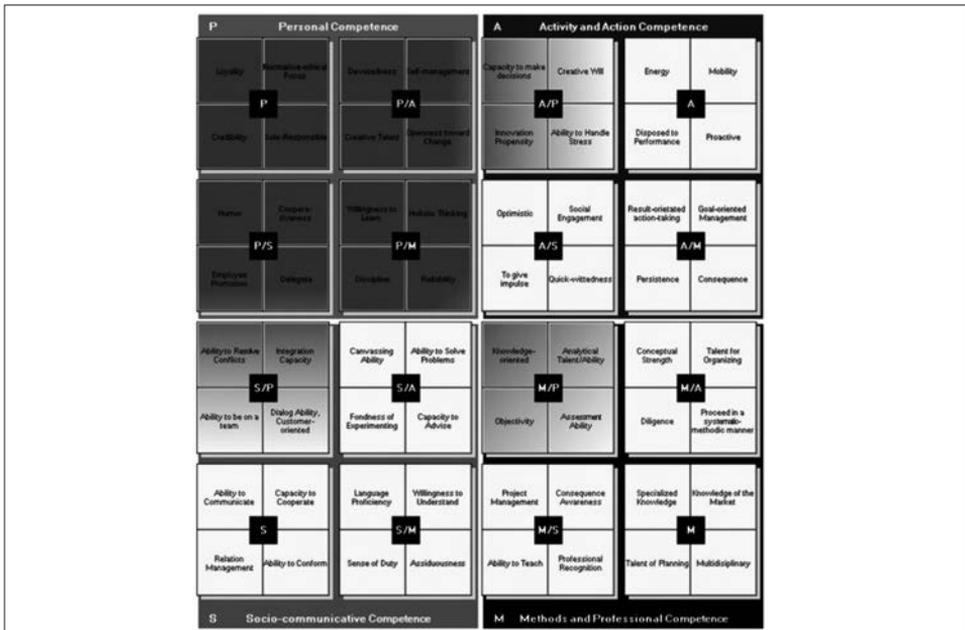


Abbildung 4: Beispiel KODE Kompetenzausprägungen.

Im weiteren Studienverlauf werden den KODE®-Ergebnissen detailliertere Kompetenzprofile zur Seite gestellt, die mit Hilfe des Instrumentes KODE®X online erhoben werden. KODE®X erfasst die individuellen Kompetenzausprägungen

4 A.C.T.: <http://www.act-regensburg.de/index2.html>.

5 Abbildung 4 zeigt exemplarisch das KODE®-Profil eines MBA-Studierenden vor Beginn des Studiums

6 Heyse, V., Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S.27 ff.

einer Person in Bezug auf 16 ausgewählte Management-Eigenschaften. Dreimal werden im Laufe des Studiums mit Hilfe von KODE®X-Profilen erhoben. Neben Selbst- werden bei den KODE®X-Tests auch Fremdeinschätzungen erhoben. Im Fall des MBA-Studiums handelt es sich dabei um Fremdeinschätzungen durch Kollegen und Führungskräfte.

Fachdozenten besprechen die Ergebnisse der Tests mit den Teilnehmern. Sie regen dazu an Lerntandems zu bilden, die Ergebnisse dort im kleinen Rahmen zu besprechen, sich individuelle Entwicklungsziele vorzunehmen und geeignete Schritte zur eigenen Weiterentwicklung zu definieren. Ein Prozess, der auf Wunsch von den Fachdozenten begleitet wird.

Die 16 Kriterien des KODE®X-Profiles wurden im Rahmen aufwändiger Führungskräftemeetings als die 16 relevantesten Kompetenzen zukünftiger Führungskräfte und Manager erhoben. Die gelben Kanäle bilden die Zielbereiche, innerhalb derer Studierende bzw. Absolventen mit ihren Kompetenzausprägungen liegen sollten.

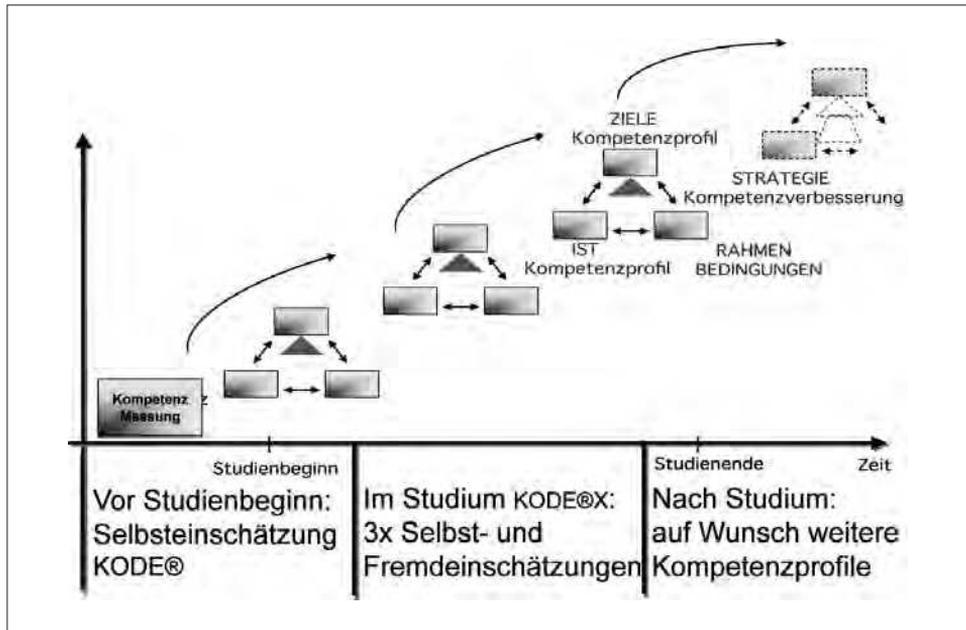


Abbildung 5: Umsetzung von KODE® und KODE®X im Studium.

Die folgenden KODE®X-Profile sind Ergebnisse aus einem der internationalen Studiengänge an der SIBE. Sie zeigen die Entwicklung ein und derselben Person im Laufe der zwei Jahre des Studiums auf. Die Fremdwahrnehmungen wurden einerseits von Kollegen gleicher kultureller Provenienz wie der Proband andererseits von deutschen Führungskräften erhoben. Das darin liegende potentielle Spannungsfeld unterschiedlicher kultureller Anforderungen ist erwünscht, insofern es den größtmöglichen Vergleichsrahmen bietet.

Dargestellt werden in Abbildung 6 die Ergebnisse einer ersten KODE®X-Selbsteinschätzung im Studium. Die Punkte stellen die Ausprägungen der Selbsteinschätzung einer Person aus einem der internationalen Studiengänge dar. In 5 Kompetenzbereichen liegt die Person nach eigener Einschätzung innerhalb der vorgegebenen Ausprägungen und in 11 Bereichen schätzt sie sie sich selbst überdurchschnittlich fähig ein.

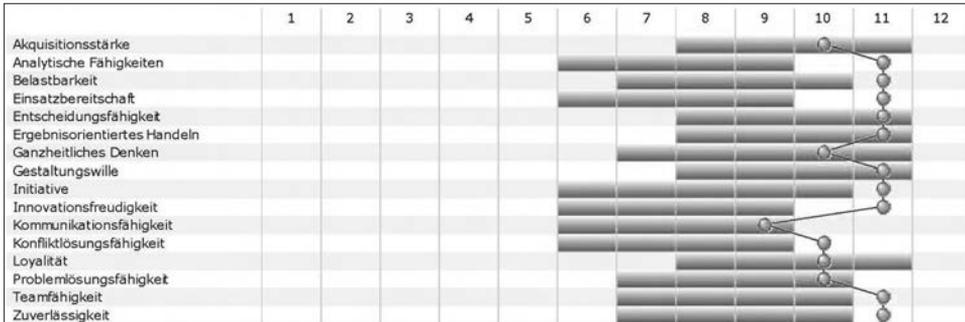


Abbildung 6: Erste Selbsteinschätzung im Studium.

Die Abbildung 7 stellt der Selbsteinschätzung eine Fremdeinschätzung durch einen Kollegen zur Seite. Diese Fremdeinschätzung wurde durch einen vom Studierenden selbst definierten Kollegen vorgenommen. Hier dargestellt durch Dreiecke. Die Fremdeinschätzung durch den Kollegen fällt gut aus. So wird nur die Eigenschaft Akquisitionsstärke durch den Kollegen unterhalb des Zielkanals gesehen. Selbst- und Fremdeinschätzung decken sich in der Ausprägung der Loyalität. Alle anderen Kriterien nahm der Kollege im Vergleich zum Probanden als weniger stark ausgeprägt wahr, aber definierte sie immer innerhalb der Zielkanäle. Der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist dennoch deutlich. Sechs der 13 verbleibenden Eigenschaften wurden vom Kollegen jeweils um zwei Einheiten schwächer ausgeprägt beschrieben als vom Probanden. Ein Ergebnis, dass zur Reflexion anregt. Im weiteren Prozess des Studiums wurden deshalb mit allen Teilnehmern die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzungen besprochen. Wo gewünscht holten sich die Studierenden das Feedback zu den Fremdeinschätzungen von den betreffenden Kollegen.

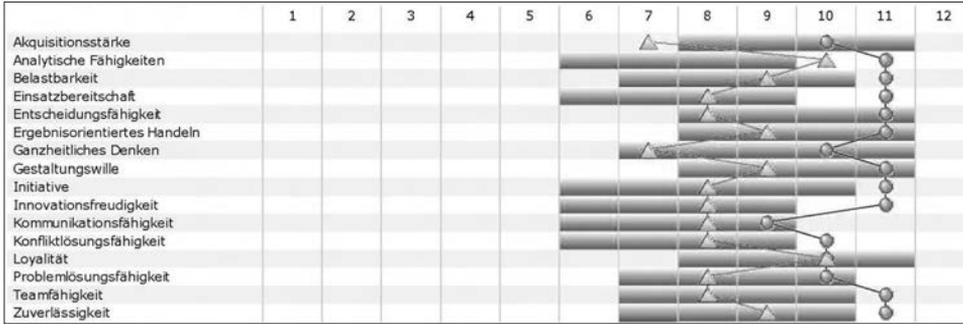


Abbildung 7: Erste Fremdeinschätzung im Studium.

Gut sechs Monaten später wurde eine weitere Diagnostikrunde durchgeführt. Abbildung 8 zeigt das Ergebnis der Selbsteinschätzung der gewählten Beispielperson. Der zwischen den beiden Erhebungen liegende Feedback- und Reflexionsprozess führte zu einer deutlichen Veränderung der Selbstwahrnehmung. Der Student schätze sich in vier Eigenschaften nun unterhalb des vorgegebenen Kompetenzkanals ein.

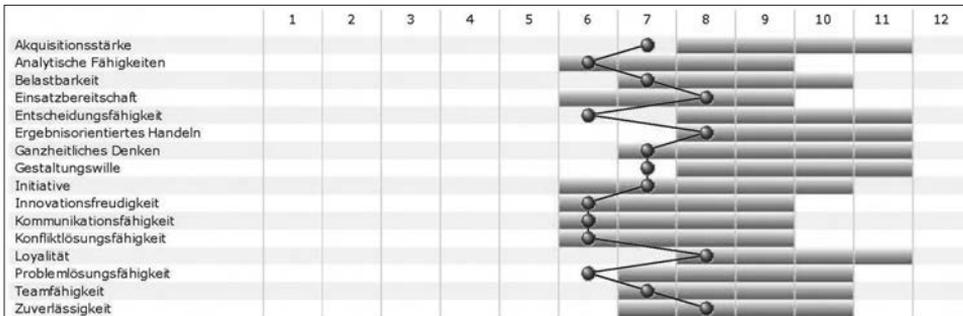


Abbildung 8: Zweite Selbsteinschätzung im Studium.

Das zweite Ergebnis der Selbsteinschätzung wurde wie schon zuvor durch Fremdeinschätzungen ergänzt. Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse der Fremdeinschätzungen durch einen Kollegen (Rechtecke) einerseits und eine Führungskraft (Quadrate) andererseits. Die bewertende Führungskraft war im vorliegenden Fall der Business Mentor.

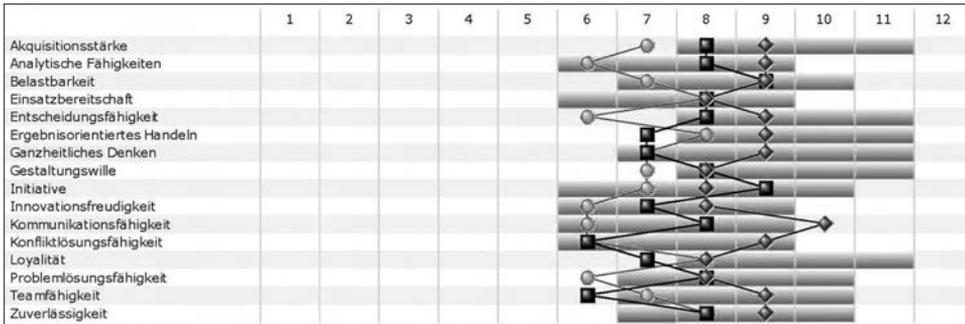


Abbildung 9: Zweite Fremdeinschätzungen im Studium.

Deutlich liegt die Testperson in ihrer Selbsteinschätzung unterhalb der beiden Fremdeinschätzungen. Die Fremdeinschätzungen unterscheiden sich ebenfalls voneinander. Exemplarisch seien die Ausprägungen der Eigenschaft Konfliktlösungsfähigkeit oder Teamfähigkeit genannt. Mit diesem Ergebnis wurde im Studium weiter gearbeitet. Wie schon vorher holten sich die Teilnehmer Feedbacks ein und hatten die Möglichkeit, sich mit Fachdozenten und Studienkollegen auszutauschen.

Die dritte und letzte Selbsteinschätzung innerhalb des Studiums fiel wie folgt aus:

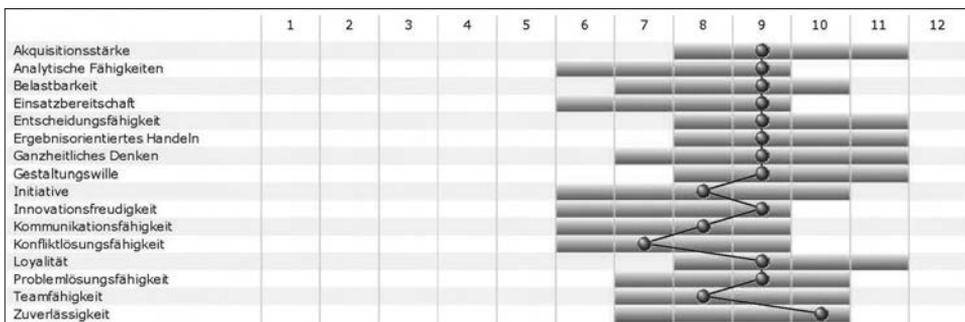


Abbildung 10: Dritte Selbsteinschätzung im Studium.

Auch unabhängig von den vorgegebenen Kompetenzkanälen zeigt sich eine ausgeglichene Selbsteinschätzung. Die Fremdeinschätzungen durch einen Kollegen (Rechtecke) und die Führungskraft (Quadrate) bestätigen die Selbstwahrnehmung – Abbildung 11.

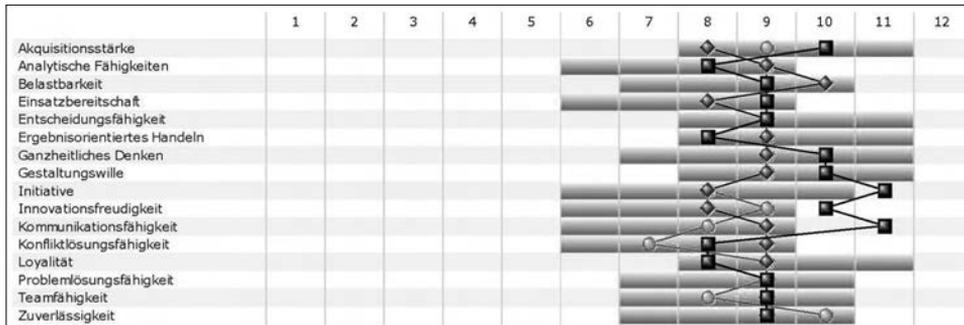


Abbildung 11: Dritte Fremdeinschätzung im Studium.

Der begleitende Prozess von Kompetenzdiagnostik und Entwicklung ermöglicht es den Studierenden, über einen Zeitraum von zwei Jahren, ihre Kompetenzen und ihre Persönlichkeit in dreierlei Weise zu entwickeln:

- Der Abgleich der eigenen Selbstwahrnehmung mit Fremdwahrnehmungen erlaubt den Aufbau einer realistischen Selbsteinschätzung
- Zudem ermöglicht der Prozess den Teilnehmer sich gezielt einzelne Persönlichkeitseigenschaften vorzunehmen und an diesen zu arbeiten. Arbeiten heißt z.B. sich damit auseinanderzusetzen, welche ihrer Verhaltensweisen die jeweiligen Fremdwahrnehmungen auslösen und sich dann zu überlegen, wie diese Wahrnehmungen einerseits verstärkt werden können – bei gewünschten Ergebnissen – oder alternativ verringert werden können – bei unerwünschten Ergebnissen
- Die Teilnehmer erfahren zudem, welche der vom Umfeld positiv wahrgenommenen Kompetenzen ihnen leicht fällt zu aktivieren. Sie (er)kennen in ihnen individuell eigene Stärken.

3 Eine nutzenstiftende internationale Business Qualifikation

Die Studiengänge der SIBE verbinden drei Bereiche der Persönlichkeitsentwicklung:

- Den Aufbau von Wissen
- Die Aneignung von Qualifikation
- Die Entwicklung von Kompetenzen

Hierfür kombinieren die Studiengängen mittels der Studienprojekte und Seminarinhalte einerseits hardfact Business Wissen und Qualifikation mit einer andererseits parallel verlaufenden softfact Kompetenzdiagnostik und Entwicklung.

Geschieht dies in einem von Internationalität geprägten Umfeld, wie z.B. in den internationalen Master-Studiengängen der SIBE, so wird bei den Studierenden eine internationale Kompetenzentwicklung gefördert. Internationale Kompetenzentwicklung diagnostiziert nicht spezifische interkulturelle oder internationale Kompetenzen, sondern die individuelle Ausprägung von Kompetenzeigenschaften einer Person in einer von Internationalität geprägten Situation.

Der generierte Nutzen kommt den Unternehmen und Teilnehmern gleichermaßen zugute.

Unternehmensnutzen:

- Sind die internationalen Studienprojekte gut gewählt, zahlt sich schon während des Studiums das finanzielle Investment in die Qualifikation aus
- Karrierewünsche der Absolventen werden auf dem Nutzenbeitrag durch die Studienprojekte basiert und nicht auf dem Erlangen eines Abschlusses
- Gesteigerte Bindungsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch deren erweiterte Einsatzfähigkeit (Employability)
- Die Absolventen sind Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen im internationalen Business kennen und gezielt erfolgreich einzubringen wissen

Teilnehmernutzen:

- Die erlangte Qualifikation wird durch den Transfer auf die internationalen Studienprojekte zu mehr als einem weiteren Studienabschluss. Die Ergebnisse der Studienprojekte sind darstellbar und glaubwürdig in der Praxis internationaler Aufgaben reproduzierbar
- Der Wunsch zukünftig mehr Verantwortung im Unternehmen zu bekommen, wird durch die Studienprojekte auf nachweislicher Leistung begründet. Eine Sprache, die in Unternehmen überzeugt

-
- Die Flankierung durch Projektdozenten und Business Mentoren ermöglicht einerseits visibility und andererseits die Entwicklung von internationalen Netzwerken im Unternehmen
 - Die begleitende Kompetenzentwicklung verhilft zu einer fundierten Selbsteinschätzung im internationalen Umfeld und zum Wissen um die eigenen Stärken und wie man diese im Job einbringen kann

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzen bauen auf Wissen und Qualifikation auf	305
Abbildung 2: Im Zentrum des Studiums stehen internationale Studienprojekte	307
Abbildung 3: Coaching und Mentoring - Erfolgsfaktoren des Studiums	309
Abbildung 4: Beispiel KODE Kompetenzausprägungen	310
Abbildung 5: Umsetzung von KODE® und KODE®X im Studium	311
Abbildung 6: Erste Selbsteinschätzung im Studium	312
Abbildung 7: Erste Fremdeinschätzung im Studium	313
Abbildung 8: Zweite Selbsteinschätzung im Studium	313
Abbildung 9: Zweite Fremdeinschätzungen im Studium	314
Abbildung 10: Dritte Selbsteinschätzung im Studium	314
Abbildung 11: Dritte Fremdeinschätzung im Studium	315

Literatur

- Erpenbeck, J. und Heyse, V. (1999) J. Erpenbeck und L. von Rosenstiel (2007) Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart
- Erpenbeck, J., Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning im Web 2.0. Köln
- Heyse, V., Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin

Websites

A.C.T.: <http://www.act-regensburg.de/index2.html>

Anlagen

<p>North America</p> <p>Central Connecticut State University (CCSU)</p> <hr/> <p>DePaul University, Chicago</p> <hr/> <p>INDIANA UNIVERSITY - Kelley School of Business, Bloomington</p> <hr/> <p>Kellogg School of Management, Evanston</p> <hr/> <p>Medill – School of Journalism, Evanston</p> <hr/> <p>Royal Roads University (RRU), Canada</p> <hr/> <p>Stern School of Business an der New York University</p>	<p>Europe</p> <p>Moskau State University (MSU), Moskau</p> <hr/> <p>WOIS - School of Innovation, Coburg</p> <hr/> <p>Universität St. Gallen, St. Gallen</p> <hr/> <p>SDA Bocconi an der Università Luigi Bocconi</p> <hr/> <p>Lucerne University of Applied Science and Arts, Luzern, Schweiz</p> <hr/> <p>Lassalle-Institut, Edlibach, Schweiz</p> <hr/> <p>ESB Business School Reutlingen</p>
<p>Latin America</p> <p>Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul</p> <hr/> <p>Universidade Estadual Paulista (UNESP)</p> <hr/> <p>Universidade de Sorocaba (UNISO)</p> <hr/> <p>Universidade de Taubaté</p>	<p>Asia / Pacific</p> <p>NUS-National University of Singapore</p> <hr/> <p>SEM School of Economics & Management, Tongji University</p> <hr/> <p>SIM University Singapore Institute of Management</p> <hr/> <p>SIMTC Shanghai Industrial Management Training Center</p> <hr/> <p>Symbiosis Institute of Business Management (SIBM), Pune</p> <hr/> <p>Tsinghua University, Beijing</p>

Anhang 1: Die internationalen Hochschulpartner der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Wilfried Telkämper

Führungskräfteentwicklung international



Inhalt

1	Agenda	323
2	Aktuelle Trends	323
3	Capacity Building in der Internationalen Zusammenarbeit von InWEnt	324
4	Führungskräfteentwicklung in der weltweiten Internationalen Zusammenarbeit bei InWEnt	326
5	Zukünftige Herausforderungen	328

InWEnt hat seit fünfzehn Jahren das Vergnügen mit der Heinz-Nixdorf-Stiftung zusammenzuarbeiten. Der Stifter Heinz Nixdorf hat einmal gesagt: „Eines ist klar, wer ein Unternehmen gründen will, muss bereit sein, Konsumverzicht zu üben, Risiko zu tragen, relativ hart zu arbeiten, Verantwortung für andere mit zu übernehmen - nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Mitarbeiter.“

Dieses gilt sicherlich auch noch heute und nicht nur für die Unternehmensgründung. Seit 2008 sind noch besondere Herausforderungen hinzugekommen. Mit der Wirtschaftskrise ist eine große Ratlosigkeit und Verunsicherung eingeleitet.

Doch auch schon vor der Wirtschaftskrise belegten Studien immer wieder, dass Führungskräfte sich schlecht auf ihre Aufgaben vorbereitet fühlen. Die Ergebnisse des „Global Leadership Forecast 2008/2009“ (DDI, 2009) weisen auf einen hohen Bedarf an Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte hin. Nur 41% der Befragten fühlten sich auf ihre Aufgaben als Führungskraft gut vorbereitet. Im Vergleich zu der vorhergehenden Untersuchung, die im Zweijahres-Turnus durchgeführt wird, ist dies ein Rückgang um 12%.

1 Agenda

Zunächst möchte ich die derzeitige Lage beschreiben:

Was sind die allgemeinen Trends in der Führungskräfteentwicklung?

Welche Themen spielen vor dem Hintergrund der Finanzkrise eine Rolle?

Danach möchte ich verschiedene Weiterbildungsformate von InWEnt vorstellen, die von Führungskräften auf der ganzen Welt besucht werden.

Im Anschluss daran werde ich auf zukünftige Herausforderungen zu sprechen kommen und auf Themen, die uns in Zukunft beschäftigen werden.

2 Aktuelle Trends

Im Weiterbildungssektor lässt sich seit geraumer Zeit der Trend beobachten, dass die Nachfrage nach Standardseminaren abnimmt. Offene Seminare werden schon seit längerem zurückhaltend gebucht und werden von daher auch kaum noch angeboten. Früher galt man mit klassischen Führungskräfte-seminaren gut auf den Alltag als Führungskraft vorbereitet. Heute lässt sich feststellen, dass alle Methoden ohne die Fähigkeit zu Selbstreflexion auf einer Metaebene nutzlos sind. Der klassische Methoden-koffer ist einem breiterem Kompetenzverständnis gewichen.

Das Lernen hat sich in den letzten Jahren verändert. Die wenige Zeit der Lernwilligen erfordert es und die Technik erlaubt es - das Lernen im virtuellen Raum. Dabei ist der Projektbezug für den Wissenstransfer unerlässlich. Hinzu kommt,

dass Personen verstärkt selbstbestimmt Lernen. Weiterbildung findet in der Freizeit statt oder individuell am Arbeitsplatz, wenn eine aktuelle Aufgabe es erfordert. Formalisierter Wissenserwerb tritt zunehmend in den Hintergrund.

Nichts ist stabiler als der Wandel. In der globalisierten Welt hat sich das Wissen um die Notwendigkeit, Wandel als Normalität anzunehmen und diesen positiv zu gestalten schon seit einiger Zeit durchgesetzt. Die Popularität von „Change Management“-Seminaren bildet dies deutlich ab. Die Fähigkeit in der aktuellen Krise die richtigen Entscheidungen zu treffen, lässt sich dadurch nicht zwangsläufig erwerben. So verweist z.B. Boston Consulting Group (2009) auf die Gefahr hin, sich in Krisenzeiten zu schnell von Mitarbeitern zu trennen. In der aktuellen ZEIT (48/09) plädiert der Vorstandsvorsitzende von Roland Berger gerade in Krisenzeiten für die Förderung von Führungskräften, die durch ihre Persönlichkeit überzeugen. Führung bedeutet für ihn, den Menschen in den Unternehmen Sicherheit zu vermitteln und das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen.

Doch wer hat dieses Vertrauen verdient? Welche Führungskräfte und welche Unternehmen handeln so, dass ihnen Vertrauen geschenkt wird? Werteorientierung und Nachhaltigkeit, das sind die Themen die uns alle in dieser Zeit beschäftigen.

3 Capacity Building in der Internationalen Zusammenarbeit von InWEnt

Gerne möchte ich Ihnen nun vorstellen was InWEnt unternimmt, um diesen Herausforderungen zu begegnen:

InWEnt, Internationale Weiterbildungs- und Entwicklungs gGmbH, Capacity Building International, Germany, ist ein Unternehmen, das im Auftrag der Bundesregierung arbeitet und Weiterbildung von internationalen Führungskräften nun schon seit mehr als 60 Jahren durchführt.

Zunächst möchte ich das International Leadership Training (ILT) nennen. Es zeichnet sich vor allem durch seine Praxisnähe aus. Schon vor dem Training durchlaufen die Nachwuchsführungskräfte aus Entwicklungs- und Transformationsländern berufsbegleitend eine sechsmonatige fachliche und sprachliche Vorbereitung und vereinbaren ein Projekt, das sie nach ihrer Rückkehr in ihrem Heimatland umsetzen. Insgesamt ein Jahr verbringen die Teilnehmer/innen in Deutschland. Während dieser Zeit vertiefen sie ihr fachliches Know-how und erweitern ihre Management- und Veränderungskompetenz. In einer viermonatigen Praxisphase in einem deutschen Unternehmen verfestigen die Programmteilnehmer/innen ihr neu erworbenes Wissen und knüpfen berufliche Kontakte. InWEnt bietet eine Beratung in der Implementierungsphase dieser Projekte an. Hierbei können wir auf eine Expertise von mehreren Jahrzehnten zurückgreifen und bieten inhaltlich eine breite Auswahl von Themen an.

Das aktuelle **Climate Leadership Programm** von InWEnt z.B. basiert auch auf der ILT Struktur. Neu ist, dass ein sehr aktueller Ansatz in der Führungsforschung in dieses Leadership Programm integriert wurde. Dieses Programm basiert auf der Annahme, dass für Führungskräfte, die in komplexen Themenfeldern wie dem Klimawandel arbeiten, folgende Themen besonders relevant sind: Sinnorientierung, Achtsamkeit und Lernen aus der Zukunft (Theorie U von Otto Scharmer). Das Programm knüpft strategische Partnerschaften im politischen und wissenschaftlichen Bereich mit den teilnehmenden Ländern und vernetzt sie untereinander. Die Führungskräfte werden dabei unterstützt, Klima und Entwicklungsaspekte im Handeln ihrer Organisation zu verankern und Kooperationen und Beziehungen zu gestalten und zu erweitern.

Das dritte Programm welches ich vorstellen möchte, trägt den Namen „**Globalisierung gestalten**“, „**Managing Global Governance**“, MGG.

Es ist unbestritten, dass die internationale Staatengemeinschaft die Herausforderungen der Globalisierung gemeinsam lösen muss – denn sie machen keinen Halt vor Landesgrenzen. Länder wie Ägypten, Brasilien, China, Indien, Indonesien, Mexiko oder Südafrika nehmen eine Schlüsselrolle in ihrer Region ein. Sie haben Einfluss auf die politische und wirtschaftliche Entwicklung in der gesamten Region und werden auch die Diskussionen und Entwicklungen innerhalb der Zusammenarbeit mit Deutschland stark prägen. Mit dem Programm Managing Global Governance (MGG), das InWEnt gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) durchführt, bringen wir die Gestalter dieser Politik an einen Tisch.

Junge Führungskräfte dieser aufstrebenden Länder haben ein halbes Jahr lang die Möglichkeit, miteinander und mit Experten in Deutschland über zukunftsfähige Wege der Zusammenarbeit zu diskutieren. Das Angebot richtet sich an Nachwuchsführungskräfte mit akademischer Bildung und erster Berufserfahrung, die in Regierungseinrichtungen, politikorientierten Think Tanks und Forschungsinstituten der Partnerländer arbeiten. An der Global Governance School des DIE treten sie in einen fachlichen Austausch, sie absolvieren ein Praktikum in einer deutschen oder europäischen Institution und durchlaufen Managementkurse (zu den Themen Leadership, Facilitating Change, Teambuilding, IKT, Vorbereitung auf die Transferphase).

Nach ihrer Weiterbildung bleiben sie über unser Alumni-Netzwerk im Dialog miteinander. MGG ist ein wichtiger Schritt, um die Zukunft gemeinsam mit unseren Partnerländern auf Augenhöhe zu gestalten.

4 Führungskräfteentwicklung in der weltweiten Internationalen Zusammenarbeit bei InWEnt

Neben den eben erwähnten entwicklungspolitisch orientierten Programmen verfügen wir zudem über eine Vielzahl an Maßnahmen in der weltweiten **Internationalen Zusammenarbeit**, welche sich vor allem an **Industrie und Transformationsländer** richten, von denen ich im Folgenden eine kleine Auswahl vorstellen möchte:

Beginnen möchte ich mit der **Climate Bridge**, die „**Transatlantische Initiative Klima und Energie**“. Mit dieser Initiative fördert InWEnt die Kooperation zwischen zwei wirtschaftlich und technologisch führenden Industrienationen im Bereich Erneuerbare Energien: den USA und Deutschland. Als erfahrener Partner in internationaler Weiterbildung bietet InWEnt Capacity Building-Maßnahmen für deutsche und amerikanische Fach- und Führungskräfte aus der Klima- und Energiebranche an. Internationale Konferenzen, praxisorientierte Fortbildungen und Fachinformationsreisen geben ihnen einen tieferen Einblick in den globalen Energiemarkt. Im Rahmen eines praxisorientierten **Career Trainings** erhalten deutsche und amerikanische Nachwuchsführungskräfte einen vertieften Einblick in die Klimabranche des Partnerlandes. Nicht selten entstehen hier neue, zukunftsorientierte Ansätze und Projekte sowie Arbeitsverhältnisse. Die Praxisqualifizierung wird ergänzt durch vorbereitende und begleitende Seminare, in denen neben fachlichen Aspekten auch interkulturelle und landeskundliche Inhalte vermittelt werden.

Climate Bridge trägt somit dazu bei, das die Branche in den wichtigen transatlantischen Zielmärkten in der Zukunft auf international orientiertes und auslandserfahrenes Personal zugreifen kann. Für teilnehmende Unternehmen und Organisationen bietet sich über den Austausch die Möglichkeit, als Teil ihres Personalmarketings junge, sehr gut ausgebildete Führungsnachwuchskräfte kennenzulernen und nach Beendigung des Programms an sich zu binden. InWEnt fördert den Austausch – als Investition in die Zukunft.

Internationale Mobilität und berufliche Entwicklung stehen auch in unseren **Stipendienprogrammen** im Fokus. Das **Heinz Nixdorf Programm** zur Förderung der Asien-Pazifik-Erfahrung ermöglicht jungen deutschen Nachwuchsführungskräften sechsmonatige Berufspraktika in asiatischen Ländern, bereitet sie damit auf künftige Absatzmärkte vor und trägt zu ihrem globalem Denken und weltweiter Mobilität bei. Das Programm möchte im Geiste des Unternehmers Heinz Nixdorf die Kreativität und unternehmerischen Anlagen der Nachwuchskräfte stärken und sie Marktkenntnisse dort sammeln lassen, wo die Wirtschaft große Dynamik entfaltet – in Asien. Das gesellschaftspolitische Engagement Nixdorfs – für seine Mitarbeiter, für Ausbildung, für den Standort Deutschland – stand bei dem Programm ebenso Pate wie sein Vertrauen in die Innovationskraft des Individuums. Dieses bislang größte Programm einer privaten gemeinnützigen Stiftung zur Förderung

von Auslandserfahrung wurde 1994 von der Heinz Nixdorf Stiftung in Verbindung mit der Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (CDG) ins Leben gerufen. Bis heute zählt das Programm mehr als 650 Teilnehmer und leistet mit diesen qualifizierten und hochmotivierten Rückkehrern und ihrem ausführlichen Alumni-Netzwerk einen Beitrag zu der gleichermaßen von Politik und Wirtschaft geförderten stärkeren Asienorientierung des Führungsnachwuchses.

Das „**Praxissemester im Ausland für FH Studierende**“ und die „**Praxisqualifizierung weltweit für FH Bachelorabsolventen**“ sind Förderprogramme für Studierende und Absolventen an Fachhochschulen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert werden. Sie bieten die Möglichkeit, interkulturelle, berufsspezifische und sprachliche Kompetenzen für den globalen Arbeitsmarkt zu erwerben. Kernelement der Programme ist ein fachbezogenes Praktikum in einem Unternehmen weltweit. Eine Kombination von Abschlussarbeit und Praxisphase ist möglich. Seit 1981 haben etwa 5.500 Studierende an Fachhochschulen (FH) Praxiserfahrung im Ausland gesammelt. Jährlich werden insgesamt etwa 300 Stipendien vergeben.

Eine besondere Erfolgsgeschichte in Wirtschaft und Bildung ist das **Managerfortbildungsprogramm**: 1997 wurde mit Hilfe der G7 das erste Fortbildungsprogramm für Manager Russlands ins Leben gerufen. Es strebte an, zehntausende russische Manager in moderner Unternehmensführung zu schulen. Die Besten wurden anschließend ausgewählt, um an einer Fortbildung im Ausland teilzunehmen. Deutschland hat von Anfang an eine zentrale Rolle als Fortbildungsstandort gespielt. Das Augenmerk der Programme richtet sich hauptsächlich auf angewandte Unternehmensführung, neue Geschäftsbeziehungen und Kooperationen. Das Programm hat drei Ziele:

1. die Schaffung personeller Voraussetzungen für wirtschaftliche Entwicklung durch die Herausbildung von marktwirtschaftlich denkenden und handelnden Managern
2. die Ausrichtung der Unternehmen zur internationalen Zusammenarbeit
3. die Förderung der wirtschaftlichen Kooperation zwischen den Partnerländern

Heute gibt es Fortbildungsprogramme für Manager in insgesamt 13 Ländern in Osteuropa, Zentralasien und Asien. Seit 2006 nehmen deutsche Manager an einem Programm in Russland teil.

Da wir uns mit unseren Ansätzen nicht nur an einzelne Personen oder Organisationen wenden, sondern auch die Reformbemühungen ganzer Berufsbildungssysteme unterstützen, möchte ich abschließend noch das EU-Projekt „**Strengthening Regional Vocational Education and Training Management**“ vorstellen. Das Projekt leistete zwischen September 2005 und August 2009 einen substantiellen Beitrag zur Reform des Berufsbildungssystems in der Ukraine:

- Anpassung der beruflichen Bildung an marktwirtschaftliche Verhältnisse,
- Modernisierung der Ausbildung,
- Dezentralisierung des Berufsbildungssystems.

Das Projekt wurde geleitet von InWEnt gGmbH in einem Konsortium mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB, Deutschland), der Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI, Frankreich) und der IBF International Consulting (Belgien).

Wir haben in unserem Portfolio die unterschiedlichsten Programme und Weiterbildungsformate. Was sie verbindet, ist, dass zunächst die einzelne Führungskraft in ihren Kompetenzen gestärkt wird. Darüber wird dann das Ziel erreicht, Organisationen, Institutionen und Länder zu unterstützen, den globalen Herausforderungen zu begegnen.

5 Zukünftige Herausforderungen

Doch das große Thema der Zukunft ist der demographische Wandel und der kommende „War for talents“. Wir sehen zwei zukunftsweisende Wege, um diesem zu begegnen:

Zum einen über die verbesserte Integration von Migranten und die Förderung von Diversity. Und zum anderen über den weiteren Ausbau der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

InWEnt ist bereits engagiert in der Arbeit mit Minderheiten. Wir sind im Gespräch mit Politik, Wirtschaft und Unternehmen und hoffen, in 2010 von ersten Ergebnissen berichten zu können. Ein weiteres großes Thema ist Gendermainstreaming. InWEnt verfügt über interne Richtlinien zum Gendermainstreaming und alle Programme und Weiterbildungsformate werden auf Genderaspekte geprüft. Dennoch haben wir noch längst nicht unsere Ziele erreicht und fühlen uns verpflichtet, konsequent am Ball zu bleiben. Um auch in Zukunft genügend qualifizierte Führungskräfte dem Global Business zur Verfügung zu stellen, müssen wir die Gleichstellung von Mann und Frau und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter vorantreiben.

Das alles nun müssen wir aber unter verschärften Rahmenbedingungen umsetzen. Die sinkenden Etats für Bildung einerseits, das Wissen um die steigende Bedeutung von lebenslangem Lernen andererseits verlangen nach neuen, kreativen Lösungswegen und gemeinschaftlicher Anstrengung.

Die derzeitige Diskussion lässt mich hoffen, dass Staat und Gesellschaft sowie Hochschulen und Unternehmen diese Herausforderungen annehmen und wir alle gemeinsam daran arbeiten.

Anhang

Quellen und weiterführende Informationen finden Sie u. a. unter

www.InWEnt.org

www.theoryU.com

www.ddiworld.de/thoughtleadership/de_globalleadershipforecast2008_de.asp

www.zeit.de/2009/48/Interview-Schwenker



Ardin Djalali

Findung und Bindung von internationalen Führungskräften



Mit der aktiven Gestaltung von Zukunftsprojekten in Unternehmen, der systematischen Management-Kompetenz-Entwicklung und der gezielten Nutzung des Steinbeis Netzwerkes bietet das Steinbeis-Transfer-Institut MBA and International Programs der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) Unternehmen und Organisationen innovative Lösungen zu Herausforderungen der internationalen Personalentwicklung. Unternehmen erhalten die Möglichkeit der systematischen Unternehmens- und Führungskräfte-Entwicklung und deren High Potentials ihre nachhaltige Karriere im internationalen Management.

Der War for Talents, Konkurrenzdruck am Arbeitsmarkt und demografischer Wandel erschweren den Zugang zu potentiellen Talenten erheblich. Diese Faktoren führen schnell zu einem Wettbewerbsnachteil und einer gehemmten Entwicklung von Unternehmen. Eine Vorverlagerung des Rekrutierungsprozesses und die frühzeitige Bindung der Talente an das Unternehmen ist die logische Konsequenz.

Talente in Europa werden dauerhaft knapp bleiben. Wird neues Wachstum unterstellt, so fehlen in zehn Jahren erst recht Facharbeiter, Ingenieure und global orientierte Manager, wenn sie jetzt nicht ausgebildet werden. Deshalb muss man um als Sieger aus der Krise hervorzugehen, neben evtl. notwendigen Volumenanpassungen auf Innovationen setzen, das heißt neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Märkte, wettbewerbsfähigere Organisationsstrukturen, internationale Lieferanten und wettbewerbsfähigere Geschäftsprozesse. Dafür benötigt man die Besten!

Jedoch fragen sich viele Unternehmen derzeit doch eher, wie sie ihre Talente halten können, statt nun auf Neustart in der Personalentwicklung zu setzen.

Wichtig wäre jetzt aber, einen konsequenten Übergang zur Wissensökonomie zu machen. Die Idee der Greencard und das im deutschen Mittelstand lange verfolgte Prinzip, Arbeit um fast jeden Preis zum Kapital zu bringen, muss überdacht werden. Die globale Verteilung von Unternehmensintelligenz, neue IT-basierte Formen dessen, was man „Collaboration“ nennt, das hat in anderen Staaten bereits zum Umdenken geführt. Global Delivery ist das neue Paradigma für die Unternehmen. Es verlangt, Ressourcen überall dort aufzubauen, wo sie vorhanden sind:

Kunden können und müssen von überall auf der Welt bedient werden.

Internationalität ist ein zentraler Bestandteil des Leitbildes und Markenzeichen der SIBE. Seit über 10 Jahren ist die SIBE international aktiv.

Mit unseren Partnern in den für die deutsche Wirtschaft wichtigen Ziel-Märkten gestalten wir internationale postgraduale Programme für die gezielte Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften vor Ort – „Think global, act local“ setzen wir dadurch international erfolgreich um.

Wir bieten praxisorientierte Bildungsprogramme mit Blended Learning. Unsere Doppel-Degree-Master Programme für Studenten aus Schwellen-, Transformations- und Entwicklungsländern bringen wesentliche Impulse für die internationalen Wirtschafts- und Wissenschafts-Beziehungen und unterstützen weltweit sowohl High Potentials als auch Unternehmen.

Zur Durchführung dieser Programme kooperieren wir weltweit mit renommierten Universitäten wie z.B. der Tsinghua University (Peking, China), dem Symbiosis Institute of Business Management (SIBM), (Pune, Indien) dem Instituto Mauá de Tecnologia (São Paulo, Brasilien), der Moskauer Staatliche Lomonossiv-Universität (Moskau, Russische Föderation).

Diese Doppel-Degree-Master-Programme sind ein großer Erfolg und erfreuen sich ständiger Nachfrage von innovativen Unternehmen wie Siemens, Continental, Trumpf, Phoenix Contact u.v.w. und sind konsequent auf die Anforderungen des Kompetenzmanagements ausgerichtet.

Dabei besteht die Herausforderung darin, sowohl den Ansprüchen eines formalen Curriculums, als auch der Partnerunternehmen in verschiedenen Zielmärkten im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden.

Als Teil dieser Kurse bearbeiten die internationalen Studenten Herausforderungen (Projekte) aus der unternehmerischen Praxis mit klaren Zielsetzungen. Kombiniert mit dem einzigartigen von der SIBE entwickelten E-Campus, erhalten die Studenten eine unübertroffene Möglichkeit des Wissenstransfers und Kompetenzaufbaus im Bereich des internationalen Managements.

Zitat Dr. Arun Mudbidri, Direktor Symbiosis Institute of Business Management (SIBM), Pune, Indien:

“Collaboration with SIBE Germany has helped SIBM enlarge its global portfolio to benefit its students, and partner companies by giving them exposure to German, European culture and the way of doing business through the unique concept of Project-Competence-Studies, where the management theory is practiced through projects.”

Unsere ausländischen Büros in Peking, São Paulo, Brasilia, Fortaleza, Pune, Hyderabad, Singapur, Teheran, Kairo kooperieren üblicherweise eng mit Organisationen der deutschen Entwicklungskooperationen.

Nach Abschluss der Studienprogramme führen unsere Absolventen ihren Dialog miteinander und mit der SIBE in internationalen Alumni-Netzwerken fort.

Anhang

Growth in China
Finding, qualifying and retaining Chinese employees
- General MBA China -

清华大学
Tsinghua University

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

SIBM
SYMBIOSIS INSTITUTE OF BUSINESS MANAGEMENT

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Indo-German Management Program

German Bilateral Trade Crossed \$10.5 Billion in 2006, set for 2009
n imports from Germany increased by 52%
n exports to Germany increased by 22%

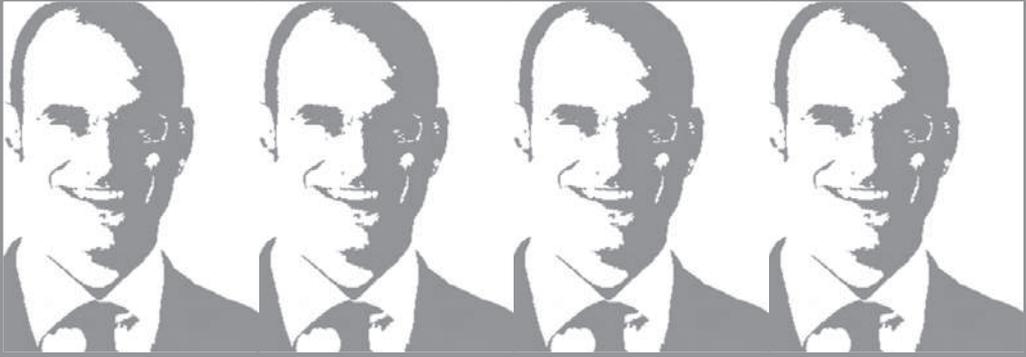
is a German Multinational CB. Do you have Indo-German business interest?
is feel the need to train your managers in Business Administration and Management with are in Indian and German industrial environment?
you looked at the benefits of dual training offered in India and Germany by SIBM and an University?

Growth-Offensive
Diploma Alemão
Mestrado - Master of Arts (Stricto Sensu)
Certificado Brasileiro
MBA (Especialização)

MA
INTERNATIONAL
MANAGEMENT

MAIA
Fund. Management

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN



Nazem Nascimento

Kompetenzentwicklung und -management in Brasilien.

Talente entwickeln und binden.



Zuerst möchte ich kurz die Gliederung meines Vortrages vorstellen. Fortfahren werde ich mit einigen Highlights Brasiliens. Danach möchte ich die Grundbegriffe des Kompetenzmanagements erklären und über die Anwendung von Kompetenzmanagement in Brasilien berichten. Anschliessend folgt die Zusammenfassung.

Brasilien ist das größte Land Südamerikas und befindet sich im Osten des Kontinents. Es ist das fünftgrößte Land der Erde hinsichtlich Einwohnerzahl und Fläche. Brasilien hat 187 Mio. Einwohner, von denen sich ca. 2/3 an der Küste angesiedelt haben. Es umfasst eine Fläche von 8,5 Mio. km² und ist damit fast 24mal so groß wie Deutschland. Neben zahlreichen Rohstoffen befindet sich 13% des weltweiten Süßwasservorkommens in Brasilien.

Zurzeit kann sich das Land als zehntgrößte Wirtschaftskraft zählen. Das Bruttoinlandsprodukt beträgt 1.680 Mrd. US\$, woraus ein Bruttoinlandsprodukt von 8.860 US\$ pro Kopf resultiert.

Brasiliens Wirtschaft befindet sich seit den letzten Jahren im ständigen Wachstum. Trotz Wirtschaftskrise konnte Brasilien 2008 Wachstumsraten von über 5,1% vorweisen.

Das Land ist in 27 Staaten aufgeteilt. São Paulo ist einer dieser Staaten und befindet sich im Südosten des Landes. São Paulos Fläche beträgt 248Tsd. km² und bedeckt somit 3% Brasiliens. São Paulo wird auch als Wirtschaftsmotor Brasiliens bezeichnet. Der bevölkerungsreichste Staat des Landes beherbergt 40,5 Mio. Menschen, was knapp 22% der Gesamtbevölkerung ausmacht. In São Paulo wird mit 569 Mrd. US\$ ca. 1/3 des Bruttoinlandsprodukt erwirtschaftet. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegt mit 11.365 US\$ deutlich über dem Durchschnitt.

Der größte Teil der Bevölkerung ist unter 35 Jahren. Im aktuellen Fokus stehen die Altersschichten 10-14 bis 25-29. Für diese bevölkerungsstarken Altersschichten liegt es im besonderen Interesse der Regierung, zukünftig Arbeitsplätze zu schaffen und die relativ geringe Arbeitslosenquote von 7,9% von 2008 zu halten bzw. zu verringern.

Brasilianische Unternehmen treiben Handel mit 420 der 500 grössten Unternehmen weltweit. Die Handelsbeziehungen zu Deutschland haben einen großen Anteil am Handelsvolumen. Der Import sowie Export von und nach Deutschland konnte in den letzten Jahren eine Steigerung vorweisen.

Für deutsche Unternehmen gewinnt Brasilien immer mehr an Bedeutung. Einige der größten Unternehmen/Konzerne Deutschlands haben sich in Brasilien angesiedelt und am Markt etabliert – unter anderem namhafte Unternehmen wie Siemens, VW, BASF, Daimler, Bayer, MWM, Mahle, Bosch und Allianz.

Während deutsche Unternehmen den brasilianischen Markt erschließen, arbeitet die Frankfurter Börse schon längst mit einer brasilianischer Software. Diese Daten über Brasilien und seinen Wirtschaftsmotor überraschen, genießt das Land doch weltweit einen etwas anderen Ruf.

Denkt man an Brasilien, kommen jedem zuerst Fußball, Karneval und die traumhaften Strände in den Sinn. Aber von den Wasserfällen von Iguacu über die Spitze des Zuckerhuts bis tief hinein in die Wälder des Amazonas reichen die verschiedenen Facetten des Landes.

Neben bunten Karnevalsfeiern, enthusiastischen Fußballfesten und dem Sehen und Gesehen werden am Strand, ist Brasilien ein wirtschaftlich aufstrebendes Land und steht für Qualität und Zuverlässigkeit. Dies kann durch Unternehmen wie Embraer, Petrobras oder Odebrech bestätigt werden, die weltweites Ansehen genießen bzw. Marktführer sind.

Viele wissen z.B. nicht, dass:

- Brasilien der sechstgrößte Erdölverbraucher der Welt ist und das autonom.
- Embraer der drittgrößte Flugzeughersteller der Welt ist.
- Odebrech der grösste Wasserkraftwerkbauer der Welt ist.
- Brasilien Raketen nach Deutschland zur Verwendung in der Forschung exportiert.
- São Paulo die grösste deutsche Industriestadt der Welt ausserhalb Deutschlands ist.

Nach diesen Highlights über Brasilien werde ich nun auf das Thema Kompetenzmanagement eingehen.

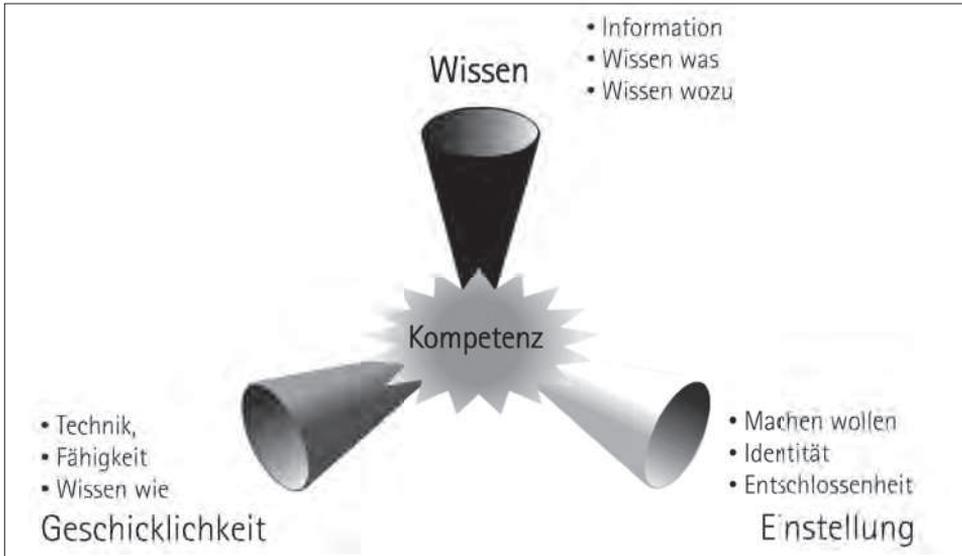
Selbst wenn Kompetenzmanagement in Brasilien nicht häufig angewendet wird, ist es sogar in einer Bundesverordnung definiert.

Kompetenzmanagement ist in Brasilien ein unter § 2^o, Absatz I; Bundespolitik zur Personalentwicklung; Bundesverordnung n. 5.707 vom 23.02.2006 fest definierter Begriff.

Der in Brasilien verwendete Grundbegriff der Kompetenz kann folgend erläutert werden. Das Zusammenspiel aus Wissen, Geschicklichkeit und Einstellung, um eine Arbeit auszuführen, Probleme zu lösen und/oder Ergebnisse zu erreichen. Mit dem Wissen ist – vor akademischem Hintergrund – theoretisches Wissen gemeint. Die Geschicklichkeit ist eine Verbindung aus dem Praktischem, dem Erlebten und der Beherrschung des Wissens. Die Einstellung stellt die Emotion, die Werte und die Gefühle der Personen dar.

Die folgende Figur stellt die Zusammensetzung der Kompetenzen dar. Der schwarze Trichter steht für Wissen. Information, „wissen was“ und „wissen wozu“. Der graue Trichter steht für Geschicklichkeit, welche sich aus Technik, Fähigkeiten und „wissen wie“ zusammensetzt. Der weiße Trichter symbolisiert die Einstellung. Entschlossenheit, Identifizierung mit der Arbeit und „machen wollen“ sind hier die benötigten Eigenschaften.

Die drei grundsätzlichen Kompetenzarten sind wesentliche Kompetenzen, welche unternehmensbezogen sind, generelle Kompetenzen, also individuell und funktionale Kompetenzen.



Unter wesentliche Kompetenzen (Unternehmensbezogen) versteht man, dass das Image der Organisation dem Markt angepasst wird (Kunden, Lieferanten und Aktionäre). Generelle Kompetenzen (Individuell) setzen sich aus Eigenschaften wie Wissen, Geschicklichkeit und Einstellung zusammen. Funktionale Kompetenzen sind durch technische Kompetenzen repräsentiert, sie sind mit jeder Prozessfunktion in dem Unternehmen verbunden.

Beispiele hierfür sind Führung, Pro-Aktivität, Teamarbeit, Lernen, Strategische Visionen, Analysierungsvermögen, Verhandlungen, Anpassungsfähigkeit sowie Spezial- und technisches Wissen.

Vorteile des Kompetenzmanagements werden nach Berücksichtigung folgender Punkte erzielt. Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter, die Notwendigkeit des Trainings aufzeigen, Ziel und Zweck der Organisation und des Teams, Bereicherung und Stärkung des Mitarbeiterprofils, Verbesserung des Verhältnisses zwischen Managern und Mitarbeitern, Motivation und Loyalität pflegen.

Die Umsetzung des Kompetenzmanagement kann in diesen drei Punkten beschrieben werden. Es ist ein Programm mit eingebauten Interventionblocks, welche zeitgleich oder Schritt für Schritt zum Erfolg führen. Die Verwendung von Informationssystemen entlastet die Geschäftsführung und erhöht die Erfolgchancen von Projekten.

Nun folgt eine Auflistung der Hauptsektoren in Brasilien. Energie, Erdöl, Telekommunikation, Gesundheitswesen, Stahlindustrie, Bergbau, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzwesen.

Folgende Unternehmen wenden bereits heute Kompetenzmanagement an: Ambev, Bosch, Allianz, Embratel, Peugeot, Gerdau, TAM, Pilkington, Oi, Weg, Yamaha, Petrobras, Perdigao, Bando do Brasil, Avon.

Wichtig für die Unternehmen aber ist es, ihre Mitarbeiter zu halten.

Vier wichtige Punkte sollen den Unternehmen helfen, gute Mitarbeiter zu halten.

1. Führung muss vorhanden sein – Personen müssen sich sicher fühlen, gut geführt werden und auch gut zu führen sein.
2. Das Unternehmen selbst – der Ruf des Unternehmens, sein Werte, seine Kultur und seinen Beitrag in der Welt.
3. Die Arbeitstelle – die Person soll zufrieden mit seiner Arbeit sein.
4. Und auch Belohnung – Gehalt und Wohltaten (das sind ganz wichtige Aspekten in den meisten Unternehmen, besonders in Brasilien).

Es gibt in Brasilien eine Vielzahl von Möglichkeiten, die die Unternehmen anwenden, um kompetente Mitarbeiter mit zu binden. Zum Beispiel Krankenversicherung für Familienangehörige, Lebensversicherung für die Mitarbeiter, Zuschuss für die Erziehung der Kinder der Mitarbeiter, Gremienausschüsse für Familienangehörige, gewinnbezogener Bonus, Zuschuss zur Weiterbildung der Mitarbeiter, Dienstwagen und sogar Unterstützung zur Beerdigung von Familienangehörigern.

Zu beachten ist natürlich, dass diese Maßnahmen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ergriffen werden. Die Gesamtkosten für Unternehmen sind bei den vorgestellten Optionen noch immer geringer als würde diese sie durch eine Erhöhung der Gehälter kompensieren. Zudem bieten das Vorgehen Vorteile für die Mitarbeiter, da diese die Leistungen nicht versteuern müssen.

In Brasilien, besonders bei den großen und bekannten Unternehmen, ist man ständig auf der Suche nach guten Mitarbeitern. Und es gelingt diesen Unternehmen, sehr sehr gute Leute einzustellen, da Brasilien 2008 nicht so stark von der Wirtschaftskrise getroffen wurde und die brasilianische Wirtschaft auf deutlichem Wachstumskurs ist. Dies zeigen auch die folgenden Zahlen.

- Das Traineeprogramm von BASF 2009 hat 26.000 Bewerber für 18 Plätze.
- Das Traineeprogramm von VW 2010 hat über 20.000 Bewerber, wovon 22 junge Leute ausgewählt wurden.
- Bei Ambev (die grösste Brauerei Brasiliens) gab es 2010 über 50.000 Bewerber für das Traineeprogramm mit 20 Plätzen.
- In der Regel, kann man sagen, dass nur ca. 0.2% der Bewerber in Traineeprogrammen aufgenommen werden.
- Sogar bei der Ausschreibung der Policia Federal (Bundespolizei) 2009, gab es 114.000 Bewerber für 600 Plätze.

Aktuell herrscht in Brasilien ein vorsichtiger Umgang mit Kompetenzmanagement, da noch nicht viel Erfahrungsaustausch stattfinden konnte. Des Weiteren ist Management durch Kompetenzen, außer in multinationalen Unternehmen, wenig verbreitet. Jedoch haben Unternehmen mit gut organisierten Strukturen mit Kompetenzmanagement Erfolg. Unternehmen mit konservativen, festen Strukturen haben Schwierigkeiten mit der Umsetzung von Kompetenzmanagement.

Generell stellt man fest, dass es auch in grossen brasilianischen und ausländischen Unternehmen eine klare Politik zur Entwicklung von Kompetenzen gibt. Diese Situation führt zu einem breiten Spektrum von möglichen Aktivitäten für Steinbeis in Brasilien.

Anhang

Literaturverzeichnis

Rabaglio, M. O.. Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Editora QualityMark, 2008.

Demarco, D. J.. Gestão por Competências na Administração Publica Federal - Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. Belo Horizonte, 2009.

Meister, J. C.. Educação Corporativa. Editora Makron Books, 1999.

Art. 2º - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, Inciso I, do Decreto 5.707 de 23.02.2006.

<http://portal.cjf.jus.br/cjf/gestao-por-competencias>, 11.11.2009.

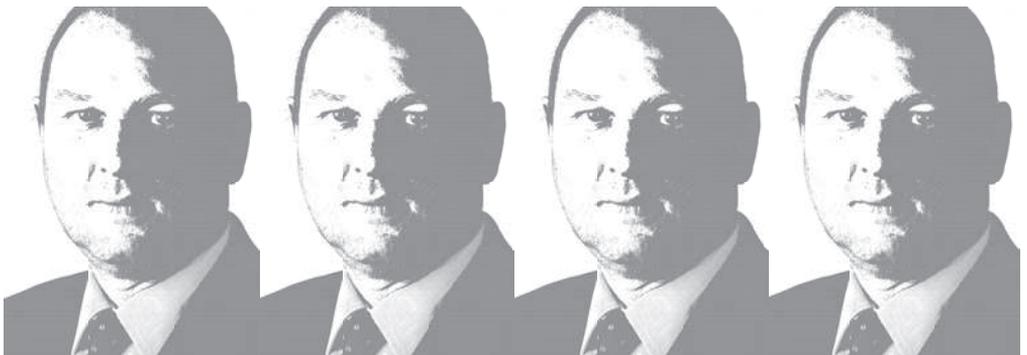
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_por_Competências](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_Compet%C3%AAncias). 11.11.2009.



Helmut Bayer

Worauf kommt es denn wirklich an

Erfolg braucht Kompetenz



Inhalt

1	Worauf kommt es denn wirklich an	349
1.1	These 1: Kompetenz unterliegt einem Lebenszyklus	349
1.2	These 2: Es ist zwischen Mitarbeitern zu unterscheiden, die im System und jenen, die am System arbeiten	350
2	Wie kann Kompetenz entwickelt und daraus Kapital geschöpft werden?	350
3	Warum Zertifikate wichtig sind	355
3.1	Was ist ein persönliches Zertifikat?	356
3.2	Was Qualität und Attraktivität von persönlichen Zertifikaten ausmacht	357
3.3	Welche Perspektiven ergeben sich für die Unternehmen	358
3.4	Wie die Steinbeis-Hochschule die Entwicklung der Zertifikate prägt und unterstützt	359
3.5	Steinbeis-Zertifikate für Business Excellence	360
3.6	Projekt-Kompetenz steht bei Steinbeis-Zertifikaten im Mittelpunkt	360
3.7	Was die zertifizierten Meister können	361
3.8	Wissen in Produktivität umsetzen	362
4	Fazit	363

1 Worauf kommt es denn wirklich an

Aufs Gewinnen! Das zumindest ist die Botschaft von Jack und Suzy Welch („Winning!“), die sich seit Jahren als Ratgeber für Manager präsentieren, die bei ihren Entscheidungen und Überlegungen unsicher sind und damit auch bisweilen in ihrer Rolle. Je nach Situation setzt diese Antwort bei den Betroffenen positive oder negative Emotionen frei, bestätigt die eigenen Entscheidungen oder nagt gefährlich am Selbstbewusstsein. Andere wiederum sind dieser Ratschläge längst überdrüssig, zumal sie der Ansicht sind, dass Jack Welchs Management-Vorstellungen viele Unternehmen und Organisationen zugrunde richten würden. Ist diese Ambivalenz notwendig? Ja! Da die inneren Verhältnisse in Unternehmen so unterschiedlich sind, wie die Unternehmen selbst, ist eine Verallgemeinerung guter Ratschläge sowohl Pflicht wie Last, aber zugleich auch Ratgeber.

Wenn man Peter F. Drucker glaubt, ist Entwicklung und der Nutzen von Kompetenz eine der wesentlichsten Aufgaben der Unternehmen:

„The essence of management is to make knowledge productive“

Daraus abgeleitet kann gefolgert werden, dass Kompetenz über die Zukunft der Unternehmen und der Menschen in den Unternehmen entscheidet. Kompetenz hilft, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen. Dazu benötigen Menschen Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und den notwendigen Instinkt, das Richtige zu erkennen. Die Kombination aus Kernkompetenz und Handlungskompetenz der Mitarbeiter zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus.

1.1 These 1: Kompetenz unterliegt einem Lebenszyklus

Kompetent zu sein, heißt, für die anstehenden Herausforderungen das notwendige Wissen, die erforderlichen Fähigkeiten und die nötigen Fertigkeiten zu besitzen, um das beste Ergebnis zu erzielen. Für Manager bedeutet dies, herauszufinden, worum es geht, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten gefordert sind, damit die richtigen Entscheidungen getroffen und konsequent umgesetzt werden können. Für die Mitarbeiter bedeutet Kompetenz einerseits zu wissen was auf sie zukommt und welche Fähigkeiten von ihnen erwartet werden. Andererseits aber auch ausreichend Chancen, die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten auf- und auszubauen: Das Rüstzeug der Gewinner! Lange Zeit hat Microsoft der Welt gezeigt, wie man Kompetenz erfolgreich im Wettbewerb einsetzt. Jetzt scheint die Bastion zu wackeln. Es müssen neue Mittel gefunden werden, um gegen Google in Zukunft bestehen zu können. Wir können heute mit Sicherheit feststellen, dass nicht nur Produkte einem Lebenszyklus unterliegen, sondern auch Kompetenzen.

1.2 These 2: Es ist zwischen Mitarbeitern zu unterscheiden, die im System und jenen, die am System arbeiten

Wir müssen akzeptieren, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten in vorgegebenen Systemen arbeitet. Nur wenige haben die Aufgabe, und vielleicht noch weniger die Kompetenz, am System selbst zu wirken, also Arbeits- und Betriebssysteme zu gestalten und zu optimieren. Personalentwicklung heißt für uns die konsequente Unterscheidung der Aufgaben. Bei Mitarbeitern im System sind, die operativen Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren, um so Qualität und Wertschöpfung zu sichern. Bei den Menschen, die am System arbeiten, gilt es, die systemischen und methodischen Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren, um so die Systeme und Handlungsweisen immer besser auf den Kunden und die Ergebnisse auszurichten.

2 Wie kann Kompetenz entwickelt und daraus Kapital geschöpft werden?

Es gibt prinzipiell zwei Wege, die zum Erfolg führen. Der erste besteht im Angebot für Mitarbeiter, anhand von definierten Beispielen Methoden zu vermitteln und Impulse zu geben, um erste praktische Erfahrungen sammeln zu können. Dieser Weg ist heute in den meisten Unternehmen realisiert. Der zweite besteht darin, dass die Wertschöpfung und das Ergebnis in den Vordergrund gestellt werden. Das bedeutet, dass konkrete und aktuelle Herausforderungen aufgegriffen, in lösbar Pakete gepackt und die Fähigkeiten sowie Fertigkeiten entsprechend der sich durch die Herausforderung ergebenden Notwendigkeiten aufgebaut werden.

Methodenorientiert in der Hierarchie	Ergebnisorientiert hierarchieunabhängig
<p>Prinzip: Methode steht im Vordergrund, wird trainiert und am Beispiel vertieft</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für methodische Verbesserung schaffen • Aufbau von Methodenkompetenz <p>Basis: Werksspezifische Schulungsplanung</p> <p>Teilnehmer: Kommen aus den Hierarchiestufen</p> <p>Verantwortung: Personalbereich mit Führungskräften</p>	<p>Prinzip: Ergebnisorientiertes Vorgehen steht im Vordergrund, Training plus begleitete Lösungsfindung</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln von Experten zur Lösung von komplexeren Herausforderungen und Problemen • Aufbau von Lösungskompetenz <p>Basis: Werksübergreifendes Befähigungsmanagement</p> <p>Teilnehmer (MF/SF) und Projekte: Werden von BTL TQM identifiziert und gemeldet</p> <p>Verantwortung: Speziell dafür geschaffene Funktion</p>

Abbildung 1: Zwei prinzipielle Wege.

Dieses Vorgehen zieht allerdings eine gesteigerte Komplexität in der Organisation nach sich. Plötzlich werden die Linienverantwortlichen zu aktiv Beteiligten im Kompetenzentwicklungsprogramm und müssen in die Auswahl der Herausforderungen eingebunden werden. Zusätzlich muss eine Projektorganisation installiert werden, die die Lösungsfindung und das Kompetenzentwicklungsprogramm beobachtet und auf Ergebniswirksamkeit beurteilt. Die Trainer sind nicht mehr ausschließlich Trainer, sondern ebenso Begleiter und Berater, die sich fachlich mit der Herausforderung auseinandersetzen. Unsere Erfahrung zeigen jedoch, dass dies bewältigbar ist - und die Ergebnisse geben uns recht. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht die wesentlichen Bestandteile ergebnisorientierter Kompetenzentwicklung.

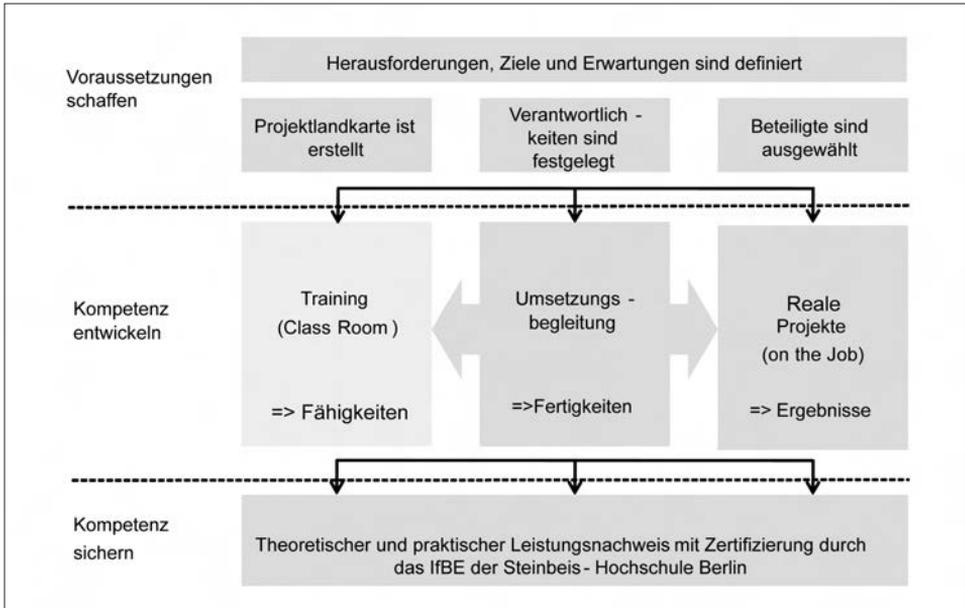


Abbildung 2: Ergebnisorientierte Kompetenzentwicklung.

Voraussetzung schaffen

Die ergebnisorientierte Kompetenzentwicklung benötigt die aktive Mitarbeit der Linienmanager. Mit ihnen werden die Herausforderungen, die Ziele und die Erwartung an das Programm und die Ergebnisse definiert. Sie identifizieren die Teilnehmer, stellen die Ressourcen zur Verfügung und stehen den Teilnehmern als Ansprechpartner, Sponsor und Mentor zur Verfügung. Mit den Linienmanagern werden die Projekte identifiziert und ausgewählt. Durch eine Programmorganisation wird das Eskalationsverfahren festgelegt und der Erfolg für die einzelnen Projekte ermöglicht. Die Organisation und Verantwortung des gesamten Entwicklungsprogramms ist einer vorhandenen oder dafür geschaffenen Funktion zugeordnet.

Kompetenz entwickeln

In dieser Phase werden im Block-Training die erforderlichen theoretischen Kenntnisse ver- und Fähigkeiten entwickelt, inklusive Grundlagen, Methoden und Werkzeuge. Hierbei ist wichtig, dass die vermittelten Vorgehensweisen und Tools immer einen konkreten Bezug zu den Herausforderungen und den einzelnen Projekten haben. Die Organisation der Trainings erfolgt meist durch den Personalbereich.

Im Block „Reale Projekte“, wird die Theorie zu Kapital. Dabei gilt es, die erlernten Fertigkeiten in der Anwendung zu trainieren. Hier sind nicht nur die Teilnehmer gefragt, sondern in gleicher Weise die Linienmanager. Die Zusagen hinsichtlich

Ressourcen und Möglichkeiten der Veränderung werden nun einfordert. Denn Lösungen müssen erarbeitet werden – jedoch nicht am Grünen Tisch: Sie sind in der Praxis zu suchen, zu erproben und zu überprüfen.

Im Block „Umsetzungsbegleitung“ werden den Teilnehmer erfahrene Begleiter an die Seite gestellt, um einerseits die richtige Anwendung der Methoden und Werkzeuge zu sichern und zum anderen den Teilnehmern zu helfen das nicht-fachliche Vorgehen zu erlernen: Wie finde ich die Interessen der Beteiligten heraus? Welche Klippen stehen im Weg? Wie motiviere ich die Betroffenen zur Mitarbeit? Was muss ich tun, wenn Entscheidungen von Linienmanagern nicht getroffen werden? Wie muss ich mich verhalten, dass ich als Partner akzeptiert werde? Aus unserer Erfahrung können wir sagen, dass ohne Umsetzungsbegleitung die Erfolgswahrscheinlichkeit und damit der Nutzen des Programmes rapide abnimmt. Die Anforderungen an die Begleiter sind hoch, denn sie müssen alle Saiten der ergebnisorientierten Kompetenzentwicklung in einem soziotechnischen System beherrschen und spielen können.

Kompetenz sichern

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist das Sichern und die weitere Anwendung des erlangten Wissens und der aufgebauten Fähigkeiten und Fertigkeiten. Nachdem die ersten Projekte erfolgreich durchgeführt wurden, gilt es für die Teilnehmer eine Bestandaufnahme nach folgenden Kriterien zu machen: Wie sind meine theoretischen Kenntnisse? Wie habe ich diese in die Praxis umgesetzt und welcher Nutzen wurde im Projekt erreicht? Für das Unternehmen sieht die Bestandaufnahme etwas anders aus. Hier werden Fragen der Nachhaltigkeit, der Umsetzung, der Effektivität, der Effizienz und der Durchdringung gestellt. Von der Beantwortung beider Aspekte hängt letztendlich jede Kompetenzentwicklungsmaßnahme ab. Hierzu haben wir das Master Star Zertifikat entwickelt. Ein Gütesiegel für produktive Kompetenz: „... certified by Steinbeis University“ für Teilnehmer und Unternehmen.

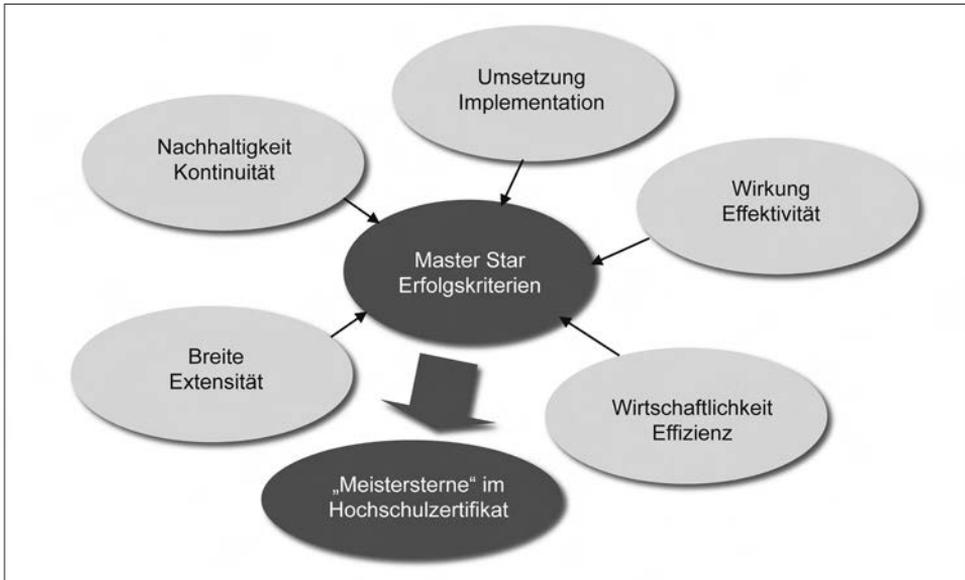


Abbildung 3: Erfolgskriterien der Steinbeis Zertifikate.

Ob ein Zertifikatsträger sein in einer Prüfung nachgewiesenes Wissen auch ausbaut und über längere Zeit erfolgreich einsetzt, kann mit den üblichen Zertifizierungsverfahren weder verfolgt noch bestätigt werden. Um die Zertifikatsinhaber auf ihrem Weg zu begleiten, hat die Steinbeis-Hochschule das Zertifizierungsverfahren durch die dynamische Komponente „Master Stars“ ergänzt. „Meistersterne“ auf dem Zertifikat, analog zu den Sternen auf den Trikots der Meister im Fußball, stehen für besondere Qualifikationen und werden nach Erfüllung spezifizierter Anforderungen vom Institut vergeben. Die Master-Star-Kriterien stellen Leistungen dar, deren Erfüllung mit „Meistersternen“ auf den Steinbeis-Zertifikaten gewürdigt werden.

Mit **Nachhaltigkeit** (Kontinuität) soll das Engagement und die Beschäftigung im Thema auf dem jeweiligen Qualifikationsniveau bewertet werden. Mit zwei Sternen wird ein kurzzeitiges (innerhalb eines Jahres) unmittelbar an die Prüfung anschließendes Engagement anerkannt. Mit fünf Sternen wird ein lang anhaltendes Engagement von drei und mehr Jahren gewürdigt.

Mit **Umsetzung** (Implementation) soll die Zahl der relevanten Projekte im beruflichen Umfeld bewertet werden. Innerhalb eines Jahres nach der erfolgreichen Prüfung sollte in mindestens einem Projekt die praktische Anwendung erfolgen, um zwei Sterne zu erlangen. Mit fünf Sternen wird die Umsetzung in mindestens sieben Projekten gewürdigt.

Mit **Wirkung** (Effektivität) soll der Nutzen der durchgeführten Maßnahmen und Projekte bewertet werden. Der Nutzen ist in Geldeinheiten (EUR) zu beziffern. Es kann sich dabei um internen Nutzen, zum Beispiel bei Kosteneinsparung durch

Reduzierung von Material- oder Arbeitskosten, und/oder um externen Nutzen, zum Beispiel durch neue Aufträge oder Marktanteile handeln. Ein so ermittelter Gesamtnutzen mit mindestens 125.000 EUR wird mit zwei Sternen bewertet. Ein Gesamtnutzen von 1 Million EUR und mehr wird mit fünf Sternen ausgezeichnet.

Mit **Wirtschaftlichkeit** (Effizienz) soll die Beziehung zwischen Nutzen und Aufwand der durchgeführten Maßnahmen und Projekte bewertet werden. Nutzen und Aufwand werden in Geldeinheiten (EUR) dargestellt. Der Return on Investment (ROI) wird durch das Verhältnis „Nutzen geteilt durch Aufwand“ vereinfacht berechnet. Ein ROI von 1 bedeutet, dass der Nutzen dem Aufwand entspricht. (1 EUR Nutzen zu 1 EUR Aufwand). Ein ROI von 10 bedeutet, dass ein zehnfacher Nutzen gegenüber dem Aufwand erreicht wurde (10 EUR Nutzen zu 1 EUR Aufwand). Der ROI von mindestens 1,0 wird mit zwei Sternen bewertet. Ein ROI von mindesten 10 wird mit fünf Sternen gewürdigt.

Mit **Breite** (Extensität) soll die Bedeutung der durchgeführten Maßnahmen und Projekte für das Unternehmen bewertet werden. Der Aufwand wird in Personentagen dargestellt. Es wird sowohl der Eigenaufwand als auch der Aufwand durch Einbeziehung anderer Personen, zum Beispiel in Trainings oder im Projektcoaching angesetzt. Mit zwei Sternen wird ein Aufwand von mindestens 50 Personentagen bewertet. Ein Engagement von mindestens 1.000 Tagen wird mit fünf Sternen gewürdigt.

3 Warum Zertifikate wichtig sind

Der Antrieb, ein persönliches Zertifikat zu erwerben, liegt oft in dem Wunsch begründet, eigene Fähigkeiten in einfacher Weise anderen gegenüber darstellen zu können und so persönliche oder berufliche Anerkennung zu gewinnen. Im geregelten Bereich sind Zertifikate die unabdingbare Voraussetzung, eine bestimmte angestrebte Aufgabe überhaupt übernehmen zu können. Ein Zertifikat gibt also dem Inhaber die Möglichkeiten, sich von anderen zu unterscheiden. Zertifikate zeigen aber auch, dass man einer gewissen Gruppe angehört und hier fachlich kompetent ist. „Elite“-Zertifikate (z.B. Nobelpreis) zeichnen die Leuchttürme unter den Fachleuten aus und geben zu großen Hoffnungen Anlass. In anderen Fällen eröffnen entsprechende Zertifikate die Möglichkeit, etwa eine Lizenz zu übernehmen, beispielsweise für eine McDonalds-Filiale, und so in einem quasi „abgeschotteten“ Bereich tätig zu werden.

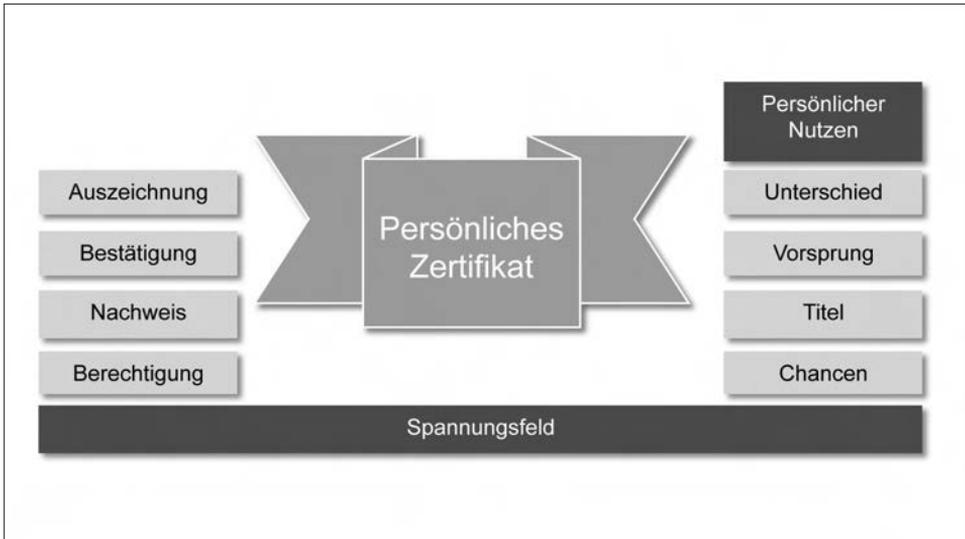


Abbildung 4: Persönliche Zertifikate kombinieren beruflichen und persönlichen Nutzen.

3.1 Was ist ein persönliches Zertifikat?

Persönliche Zertifikate sind Bestätigungen für Wissen und Fertigkeiten, die ein Zertifikatsinhaber zum angegebenen Zeitpunkt in einer vorgegebenen Form nachgewiesen hat. Oft sind die Zertifikate mit einem Titel, den der Zertifikatsinhaber ab diesem Zeitpunkt verwenden darf und einer Kompetenz verbunden, auf die er sich ab diesem Zeitpunkt berufen kann. Zertifikate unterscheiden also Personen und Personengruppen mit oder ohne bestätigte spezielle Kompetenzen. So können sie persönliche Vorteile und berufliche Chancen bieten. Der kurzfristige Aufwand, ein Zertifikat zu erwerben und zu halten, ist oft durch den langfristigen Nutzen gerechtfertigt, sofern die entwickelte Handlungskompetenz dauerhaft im Unternehmen genutzt wird.

Zu unterscheiden sind Zertifikate im geregelten und im nichtgeregelten Bereich.

Geregelt bedeutet, dass das Zertifizierungsverfahren und der mit dem Zertifikat erworbene Titel eine gesetzliche Basis haben, gewissermaßen gesetzlich geschützt sind. Hochschulzertifikate wie Diplomingenieur, Bachelor oder Master zum Beispiel unterliegen dem Hochschulgesetz und dürfen nur in der festgelegten Form von der staatlich beauftragten Stelle (in diesem Falle die Hochschule) vergeben werden. Die Bedingungen der Vergabe und der Gültigkeit des Zertifikats ergeben sich aus den entsprechenden Gesetzen oder Verordnungen und sind im Zertifikat benannt. Der Zertifikatsaussteller unterliegt in diesen Fällen gesetzlich oder behördlich festgelegten Zulassungskriterien.

Werden Zertifikate im nicht-geregelten Bereich angeboten, bedeutet dies, dass die

Zertifikatsaussteller in eigener Regie und nach eigenen Regeln handeln. Oft werden die persönlichen Zertifikate in Verbindung einer vorhergehenden Aus- oder Weiterbildung angeboten. Ob hierfür auch ein Leistungsnachweis verlangt wird, liegt im freien Ermessen der Anbieter. Die einzige rechtliche Beziehung in diesem Geschäft ist der Ausbildungs- oder Zertifizierungsvertrag zwischen dem Aussteller und dem Zertifikatsanwärter. Grundsätzlich kann jeder im nicht-geregelten Bereich einem anderen ein Zertifikat ausstellen, schließlich auch sich selbst. Die Seriosität eines persönlichen Zertifikates im nicht-geregelten Bereich wird über die Kompetenz des Anbieters bestimmt.

3.2 Was Qualität und Attraktivität von persönlichen Zertifikaten ausmacht

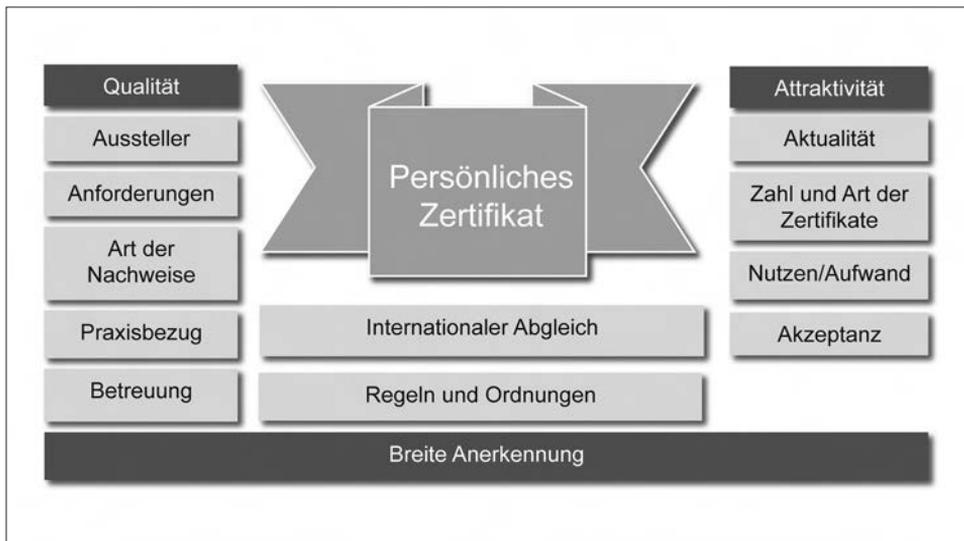


Abbildung 5: Kriterien für die Qualität des Angebotes an persönlichen Zertifikate.

Die Qualität und die Attraktivität eines Zertifikates werden in einem hohen Maß durch die Institution geprägt, die hinter einem persönlichen Zertifikat steht, beziehungsweise das Zertifikat ausstellt. Welche Anerkennung hat sie in der Fachwelt, welche Personen und Persönlichkeiten sind beteiligt, welche Erfahrung hat sie? Der Umfang der Anforderungen an die zertifizierte Person und die Art der Nachweisführung sind weitere wichtige Qualitätskriterien, die einen weltweiten Abgleich erfordern, um so die Akzeptanz auch im internationalen Umfeld zu sichern.

Von großer Bedeutung für den Erfolg berufsbegleitender Weiterbildung ist der Praxisbezug. Die gelungene Kombination zwischen aktueller Theorie und konkreter ergebnisorientierter Praxis macht ein persönliches Zertifikat besonders wert-

voll und ist oft die Voraussetzung dafür, dass sich Unternehmen engagieren und ihren Mitarbeitern Qualifizierungsmöglichkeiten mit Zertifikaten anbieten.

3.3 Welche Perspektiven ergeben sich für die Unternehmen

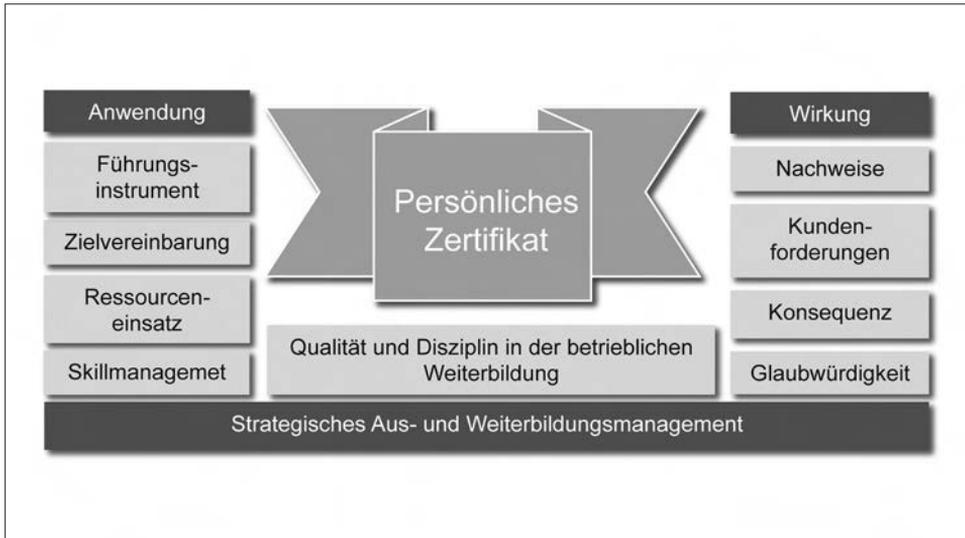


Abbildung 6: Der Nutzen persönlicher Zertifikate für die Personalentwicklung im Unternehmen.

Die Attraktivität der Zertifikate ist nicht nur für Einzelpersonen ein wichtiger Baustein der Weiterentwicklung. Unternehmen die Zertifikate im Rahmen der Personalentwicklung anwenden, steigern nachweislich das Engagement der Teilnehmer und die Qualität der Aus- und Weiterbildung. Durch starken Praxisbezug der Zertifikate können die Investitionen in die Bildungsmaßnahmen kurzfristig amortisiert werden.

Zusätzlich ergibt sich für Unternehmen und deren Führungskräfte die Möglichkeit, das Zertifikat als Führungsinstrument einzusetzen. Mit Zertifikaten als Bestandteil von Zielvereinbarungen können Ressourcen gezielt verwendet werden und das Skillmanagement im Unternehmen konsequent beeinflusst und gesteuert werden. Durch die objektiven Nachweise und der ergebnisorientierten Ausrichtung der Zertifizierung profitieren Führungskräfte und das Unternehmen gleichermaßen. Die Voraussetzung ist, dass eine geeignete Aufgabe definiert wird, anhand der Mitarbeiter sein Wissen und seine Fertigkeiten unter Beweis stellen kann.

Die Wirkungen sind sowohl von interner als auch externer Natur. Sie reichen von der Glaubwürdigkeit von Programmen und Aussagen bis hin zu der Erfüllung von Kundenanforderungen hinsichtlich einer strukturierten und systematischen Kompetenzentwicklung.

3.4 Wie die Steinbeis-Hochschule die Entwicklung der Zertifikate prägt und unterstützt

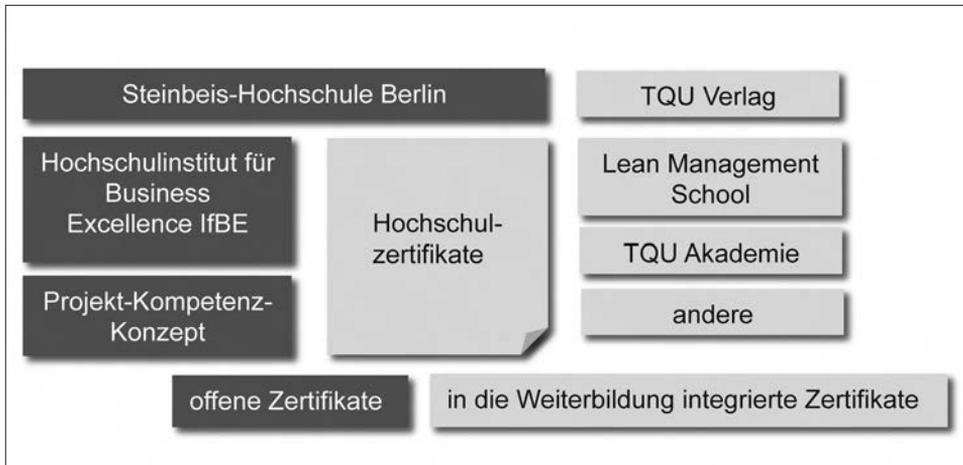


Abbildung 7: Hochschulzertifikate der Steinbeis-Hochschule in der Anwendung.

Die Steinbeis-Hochschule Berlin ist die wirtschaftlich erfolgreichste private Universität in Deutschland. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn, Präsident und Geschäftsführer der Hochschule, leitet die SHB als Präsident seit ihrer Gründung 1998. Ihm zur Seite steht der Hochschulrat. Die Finanzierung der SHB erfolgt seit ihrer Gründung ohne staatliche Subventionen, rein aus Studiengebühren und Projekteinnahmen. Den hohen Qualitätsstandard des Bildungsportfolios sichern heute mehr als 900 Dozenten und 1.100 Projektbetreuer sowie renommierte Partner, mit denen die SHB auf Hochschul- und Unternehmensseite sowohl in der Lehre als auch in der Forschung und im Transfer zusammenarbeitet. Zur SHB gehören mehr als hundert Steinbeis-Transfer-Institute, über 3.800 Studierende und rund 3.000 Alumni. Die Hochschule erhielt Ende 2003 das Promotionsrecht.

Seit mehreren Jahren bietet das Institut für Business Excellence IfBE der Steinbeis-Hochschule Berlin unter Leitung von Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing eine Reihe persönlicher Zertifikate an. In Zusammenarbeit mit der Stuttgarter Lean Management School unter Leitung von Prof. Dr. Roland Springer wurden zum Beispiel im internationalen Abgleich zusammen mit führenden Unternehmen der Automobilindustrie hochwertige Zertifikate für Lean Management Fachleute entwickelt und in großem Umfang gegeben.

3.5 Steinbeis-Zertifikate für Business Excellence

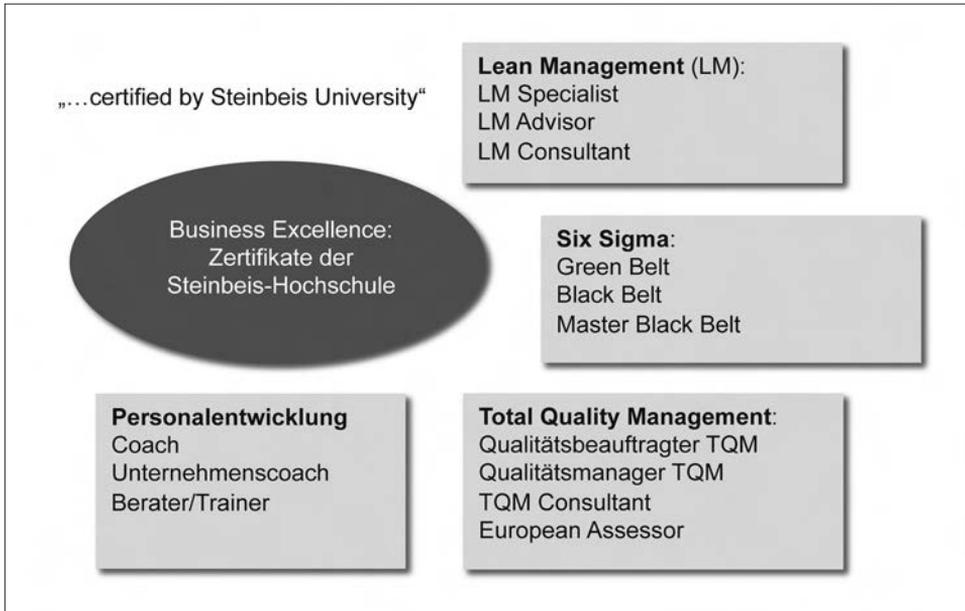


Abbildung 8: Steinbeis-Zertifikate in der Übersicht.

Das Angebot der Steinbeis-Hochschule an hochwertigen Hochschulzertifikaten bezieht sich auf das Leitthema Business Excellence in den Schwerpunkten Lean Management, Six Sigma, Total Quality Management und Personalentwicklung. Daneben wird eine Reihe von Zertifikaten in direkter Zusammenarbeit mit Unternehmen angeboten. Die Grundlagen der Zertifizierungsverfahren sind die einschlägigen Ordnungen der Hochschule, wie die Grundordnung, die Prüfungsordnung oder die Zertifizierungsordnung. Jedes Zertifikat wird von einem eigenen Prüfungsausschuss betreut und geleitet. Der Inhalt der schriftlichen Prüfungen wird im Institut kontinuierlich und im Abgleich mit internationalen Standards praxisbezogen weiterentwickelt. Zur Vorbereitung auf die schriftlichen Zertifikatsprüfungen bietet der TQU Verlag in Zusammenarbeit mit dem Hochschulinstitut aktuelle Übungsfragebögen an.

3.6 Projekt-Kompetenz steht bei Steinbeis-Zertifikaten im Mittelpunkt

Hochschulzertifikate der Steinbeis-Hochschule Berlin nehmen in der Welt der berufsbezogenen Zertifikate eine besondere Stellung ein. Ursache dafür ist das Projekt-Kompetenz-Konzept. Es setzt auf eine konsequente Praxisausrichtung auf einem soliden theoretischen Fundament: „Experience, without theory, teaches management nothing about what to do to improve quality and competitive position.“ so William Edwards Deming. Die nutzbringende Kombination macht den

Unterschied und schafft den Mehrwert. Das zeigt sich bei den Zulassungsvoraussetzungen für eine Zertifikatsprüfung. Erfahrung und Wissen aus der Berufstätigkeit spielen eine wesentliche Rolle und bilden den entscheidenden Unterschied zu anderen Zertifikaten.

Durch dieses berufsbegleitende Konzept entwickeln und optimieren Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, ohne auf sie während der Weiterbildung verzichten zu müssen. Die Zertifikate des Hochschulinstitutes werden in offener oder in integrierter Form angeboten. Offen bedeutet, dass der Zertifikatsanwärter bei bestehenden Voraussetzungen unabhängig von einer Weiterbildungsmaßnahme eine Zertifikatsprüfung antreten kann. Integrierte Zertifikatsprüfungen werden von akkreditierten Bildungsanbietern im Zusammenhang mit einer Bildungsmaßnahme angeboten. Prüfungsstellung und Durchführung erfolgt in allen Fällen durch die Hochschule.

3.7 Was die zertifizierten Meister können

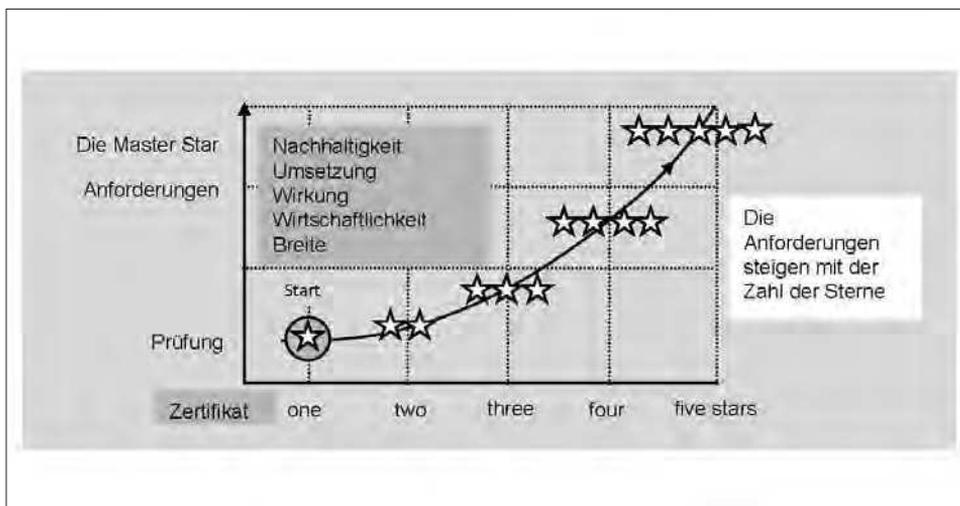


Abbildung 9: Anforderungen an Master Star Zertifikate.

Jedes Zertifizierungsverfahren startet mit einer schriftlichen Prüfung. Ist diese erfolgreich bestanden, wird auf Wunsch ein Zertifikat mit einem „Meisterstern“ (one star) ausgestellt. Die Anforderungen an die Praxiskompetenz steigen jetzt mit jedem Stern.

Ein zertifizierter Black Belt mit zwei „Meistersternen“ (two stars) zum Beispiel hat die schriftliche Zertifikatsprüfung bestanden, innerhalb eines Jahres mit einem angemessenen Aufwand ein Projekt erfolgreich abgeschlossen und darüber einen Bericht erstellt. Drei „Meistersterne“ (three stars) erhält, wer länger als ein Jahr im

Thema aktiv arbeitet, zwei oder mehrere zusätzliche Projekte abgeschlossen hat, dabei einen erheblichen Gesamtnutzen erreicht und einen Anzahl von Personen eingebunden hat.

Den höchsten Leistungsstand stellen fünf „Meistersterne“ (five stars) im Hochschulzertifikat dar. Der so ausgezeichnete Zertifikatsinhaber hat über längere Zeit und höchst erfolgreich sein Wissen ausgebaut und mehrfach ergebniswirksam in entsprechenden Projekten umgesetzt.

Das Institut für Business Excellence der Steinbeis-Hochschule bietet mit diesem Zertifizierungsverfahren allen Fachleuten interessante Möglichkeiten, ihre individuellen Leistungen von einer anerkannten Fachstelle bestätigen zu lassen. Dies ist zum einen eine persönliche Anerkennung, zum anderen eine gute Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen im Bedarfsfall (Audit, Bewerbung etc.) entsprechend darzustellen.

3.8 Wissen in Produktivität umsetzen

Die Frage, ob betrieblich unterstützte Kompetenzentwicklung erfolgreich ist, wird sich in Zukunft verstärkt stellen, denn Erfolg bedeutet hier Produktivität: „The essence of management is to make knowledge productive“ (Management-Guru Peter Drucker).

Personenbezogene Zertifizierung als unterstützende Maßnahme der Kompetenzentwicklung wird aus verschiedensten genannten Gründen immer wichtiger. Viele Zertifikate werden aufgrund des Nachweises theoretischer Kenntnisse durch schriftliche und mündliche Prüfungen oder durch schriftliche Ausarbeitungen vergeben. Die zeitliche Gültigkeit von Zertifikaten im nicht-geregelten Bereich wird vom Anbieter der Zertifikate festgelegt. Ob und in welchem Umfang das mit einer Weiterbildung oder in der Praxis erworbene Wissen in und nach dieser Zeit produktiv umgesetzt wird, kann auf diese Weise nicht bestätigt oder unterstützt werden.

Die Steinbeis-Hochschule Berlin bietet mit dem „Master Star“-Vorgehen ein neuartiges Zertifizierungsverfahren für Personen und Unternehmen an, das die erreichte „Produktivität des Wissens“ jenseits der Erstzertifizierung würdigt und so zusätzliche Anreize und Differenzierungsmöglichkeiten für Beteiligte und Unternehmen eröffnet. Die Kunden behalten durch die Ergebnisorientierung der Zertifizierung das Vertrauen in die Produkte und Prozesse der Unternehmen und können so an Leistungs- oder Preisvorteilen partizipieren. Über die dynamische Komponente wird die Nachhaltigkeit in der Anwendung und die Nutzenorientierung der Kompetenzentwicklung gefördert und gefordert. Projektziele werden besser erreicht, das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand wird zunehmend besser und das Risiko des Scheiterns nimmt ab. Die Zertifizierung und das Zertifikat sind eine Art Versicherung für den Erfolg.

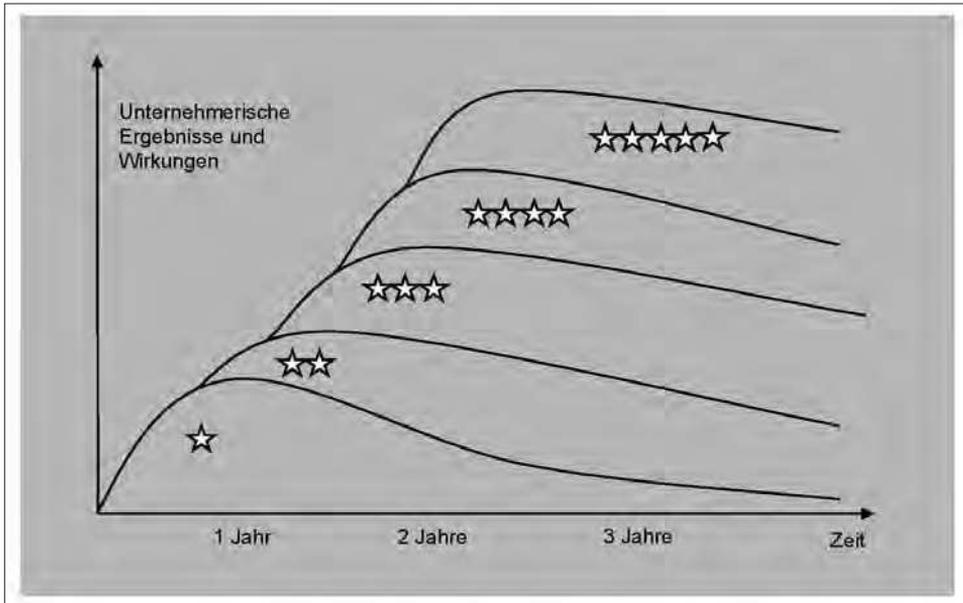


Abbildung 10: Der kumulierte Erfolg der Master Star Zertifikate der Steinbeis-Hochschule

Mit dem vom IfBE entwickelten Verfahren „Master Stars“, werden Unternehmen in die Lage versetzt, die Antworten auf die Frage nach dem Erfolg ihrer Kompetenzentwicklung zu finden: Business Excellence, die sich rechnet und bezahlt macht.

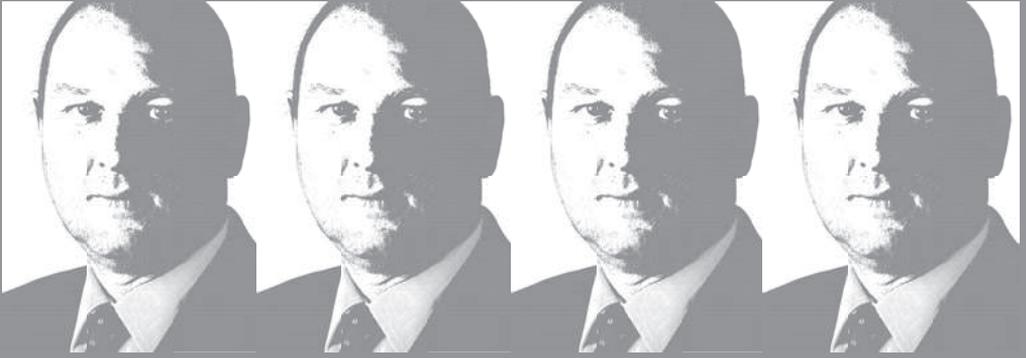
4 Fazit

In einer Zeit immer stärker werdender Veränderungszwänge, Veränderungsgeschwindigkeiten und einer stets schwerer zu prognostizierenden Zukunft ist es notwendig, Lernstrukturen zu schaffen, die die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Es ist unumgänglich, die Personalentwicklung auf die Herausforderung auszurichten und dabei gleichzeitig einen konkreten Nutzen in Form des ROI zu schaffen. Mitarbeiter, die sich im besonderen Maße dafür engagiert haben, sollten aus der Masse herausgehoben werden, damit die gewünschte Kultur und das gewünschte Verhalten in Unternehmen sichtbar und wahrnehmbar wird. Unsere Erfahrung zeigt, dass Programme zur ergebnisorientierten Kompetenzentwicklung einen Mehrwert für Unternehmen und Beteiligte schaffen und eine konsequente Unterscheidung zwischen Mitarbeitern, die im System arbeiten und jenen, die am System arbeiten, unabdingbar ist. Bei einem konzipierten Programm ist ein $ROI > 3$ im ersten Jahr keine Seltenheit.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zwei prinzipielle Wege	351
Abbildung 2: Ergebnisorientierte Kompetenzentwicklung	352
Abbildung 3: Erfolgskriterien der Steinbeis-Zertifikate	354
Abbildung 4: Persönliche Zertifikate kombinieren beruflichen und persönlichen Nutzen	356
Abbildung 5: Kriterien für die Qualität des Angebotes an persönlichen Zertifikate	357
Abbildung 6: Der Nutzen persönlicher Zertifikate für die Personalentwicklung im Unternehmen	358
Abbildung 7: Hochschulzertifikate der Steinbeis-Hochschule in der Anwendung	359
Abbildung 8: Steinbeis-Zertifikate in der Übersicht	360
Abbildung 9: Anforderungen an Master Star Zertifikate	361
Abbildung 10: Der kumulierte Erfolg der Master Star Zertifikate der Steinbeis-Hochschule	363



Utz Claassen

Wertschaffung durch erfolgreiches Wissens- und Kompetenzmanagement



Inhalt

1	Einleitung und Begriffsklärung	369
2	Die drei Säulen des Wissensmanagements	369
3	Wissensmanagement als unternehmerische Kernaufgabe	371
4	Komplexität beherrschen – mit Wissens- und Kompetenzmanagement	372
5	Wertschaffung durch Wissens- und Kompetenzmanagement	372
6	Wissensbilanz	375
7	Kernkompetenzen als Werttreiber	376
8	Wissensmanagement in Krisenzeiten	376
9	Zusammenfassung	377

1 Einleitung und Begriffsklärung

Wissensmanagement soll hier folgende Bedeutung zugrunde gelegt werden: Es ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens (organisationales Wissensmanagement) bzw. der eigenen Person (persönliches Wissensmanagement). Unter der Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte. Es geht dabei jedoch nicht nur um die logistische Beherrschung und Anwendung von Informationen, sondern auch um die kreative Aufarbeitung und Weitergabe von positiven wie negativen Erfahrungen und Erkenntnissen sowie um die (Neu-)Bestimmung des Verhältnisses zwischen Individuum, Praxisgemeinschaft und Organisation¹. Unter Kompetenz soll hier die zweckorientierte Umsetzung von Wissen verstanden werden. Kompetenzmanagement ist der systematische, an den übergeordneten Unternehmenszielen orientierte Umgang mit Kompetenzen im Unternehmen und die Entwicklung und Bereitstellung von Konzeptionen, Methoden und Maßnahmen für die systematische Nutzung des Wissens von Wissensträgern. Es wird hier als Teil des Wissensmanagements angesehen.

Gerade in der heutigen Zeit, in der die einseitige Konzentration auf Shareholder Value und Wertsteigerung zunehmend in die Kritik gerät, ist die Frage, wie wir mit Wissens- und so auch Kompetenzmanagement umgehen, eine essenzielle. In wie weit kann Wissensmanagement zur Wertschaffung und -steigerung beitragen und dabei auch den nicht grundsätzlich verwerflichen Gedanken des Shareholder Value unterstützen?

2 Die drei Säulen des Wissensmanagements

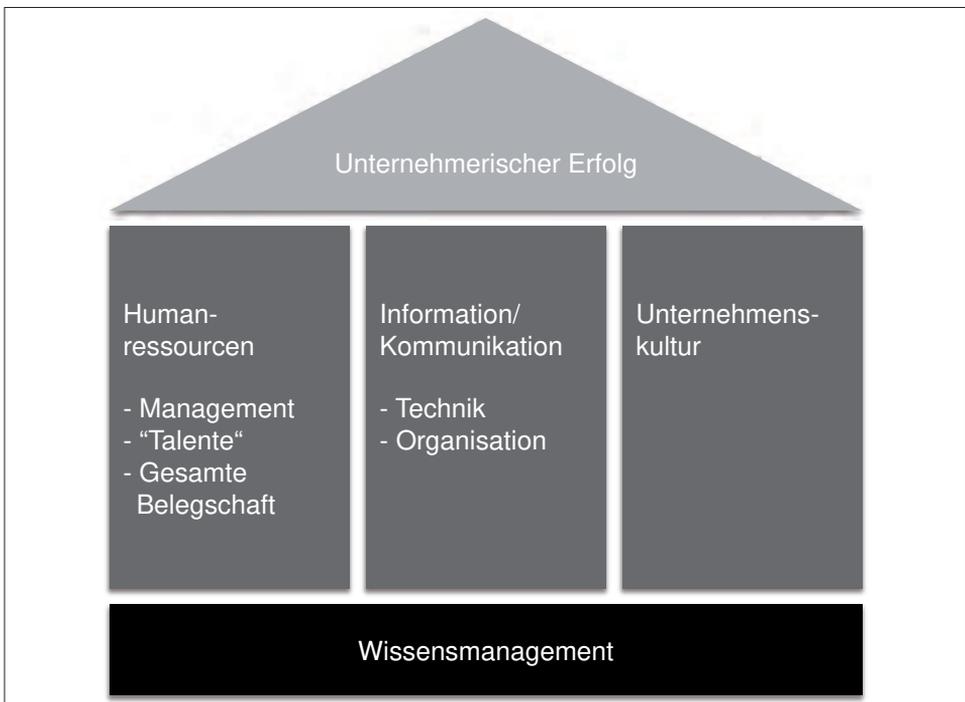
Bereits heute, noch mehr aber in Zukunft haben die in einem Markt befindlichen Unternehmen grundsätzlich gleiche Zugangsmöglichkeiten zu denselben Abnehmer- und Beschaffungs- sowie auch Finanz- und Kapitalmärkten. Der Zugang zu den verschiedenen Produkt- und Produktionstechnologien ist für die Wettbewerber in der Regel ebenfalls offen. Sämtliche dargestellten Faktoren sind mithin von Wettbewerbern emulierbar und ähnlich gestaltbar. Das Wissen um technologische Entwicklungs- und Substitutionspfade, künftige Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse sowie mögliche Innovationen ist zunehmend wettbewerbsentscheidend. In naher Zukunft wird Wissen verstärkt bewertet und gehandelt werden, bewertete Patente sind dann begehrte Handels- und Investitionsobjekte. Märkte für Bildungsdienstleistungen werden mehr denn je boomen, dabei ergänzen sich private und öffentliche Bildungsangebote.

¹ M. Dick, T. Wehner: „Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte“, in: W. Lüthy, E. Voit, T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich: vdf., 2000, S. 7-27.

Heute unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen also durch die Qualität ihres Wissensmanagements, genauer gesagt durch:

- Die Menschen im Unternehmen, deren Kompetenz, Motivation und Identifikation;
- die Art und Weise, wie diese Menschen miteinander umgehen, kommunizieren und kooperieren;
- die Unternehmenskultur, in deren Rahmen sich die Mitarbeiter/-innen bewegen und ihre Talente entfalten können und in der Kommunikations- und Kooperationsprozesse stattfinden.

Dementsprechend können drei qualitative Säulen des Wissensmanagements unterschieden werden.



Humanressourcen: Dabei geht es um die Qualität von Management und gesamter Belegschaft. Obgleich immer das gesamte Team zählt, ist die Qualität des Managements eines Unternehmens jedoch entscheidend, um eine angemessene und qualifizierte Förderung und Entwicklung der Talente im Unternehmen wie auch der Kompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher zu stellen. Die bestmögliche Entwicklung und Motivation aller Mitarbeiter/-innen ist wiederum eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Wissens- und auch erfolgreiches Kompetenzmanagement.

Information/Kommunikation: Unternehmerische Kompetenz erfordert Wissen und Kommunikation. Erst die Kombination von Wissen bzw. Humanressourcen und Informationsfluss bzw. Kommunikation („Knowledge Sharing“) führt zu Kompetenz. Informationen müssen dabei sowohl vertikal als auch horizontal und diagonal fließen. Sie leisten so einen erheblichen Beitrag zur Wertschöpfung in einem Unternehmen. Eine Idee zu teilen, bedeutet: zwei Personen statt nur einer haben eine Idee – es handelt sich also um Vermehrung von Kompetenz; denn: Geteiltes Wissen ist Macht! Wissensteilung ist kein Nullsummenspiel, sondern schafft Wert und Werte.

Unternehmenskultur: Um Wissensmanagement erfolgreich in einem Unternehmen zu etablieren, braucht es eine Unternehmenskultur, die innovatives Denken fördert und so als Katalysator wirkt. Wissen darf nicht als Machtfaktor betrachtet, eine bewusste Nicht-Weitergabe von Informationen muss sanktioniert werden.

3 Wissensmanagement als unternehmerische Kernaufgabe

Wissens- und Kompetenzmanagement werden also zum Schlüsselfaktor für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Es handelt sich dabei nicht um Modebegriffe, sondern um unternehmerische und gesellschaftliche Kernaufgaben. Sie gehören zum Fundament des unternehmerischen Erfolgs. In einer verschärften globalen Wettbewerbssituation, durch die zunehmende Dezentralisierung der Unternehmen und die Auflösung klassischer Unternehmenshierarchien wird Wissen als Ressource immer wichtiger. Der Anteil an Wissensarbeit erhöht sich.

Wissensmanagement steigert die Fähigkeit eines Unternehmens, in konstruktiver und kreativer Art und Weise die Zukunft zu gestalten.

Dies geschieht durch:

- die Beherrschung von Komplexität,
- die Beherrschung von Risiko,
- die Erarbeitung strategischer Wettbewerbsvorteile,
- die Erhöhung der Innovationskraft und
- die Schaffung von Wohlstandsdifferenzialen.

4 Komplexität beherrschen – mit Wissens- und Kompetenzmanagement

„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“, sagte einst Benjamin Franklin. Doch im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Prozesskette (Vorschule, Schule, Lehre/Hochschule, Ausbildung/Weiterbildung, Beruf, Kreativität, Invention, Innovation, Investition, Schaffung/Erhalt von Arbeitsplätzen) wird in Deutschland tendenziell zu spät „investiert“. Zu viel Geld muss am Ende der Prozesskette, da wo Transferleistungen stehen, aufgebracht werden – eine Investition, die am Anfang nicht oder nur unzureichend erfolgte, wird am Ende um so schmerzlicher eingefordert. Dementsprechend wird in Deutschland oft auch zu spät und zu wenig in Bildung und Ausbildung investiert. Ebenso wie eine Gesellschaft sollte auch ein Unternehmen frühzeitig in Wissen und Kompetenz investieren, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein und zu bleiben. Die strategischen Herausforderungen an ein Unternehmen haben sich mit neuen Rahmenbedingungen in einem globalen Wettbewerb grundlegend geändert. In einer Welt von Bits und Bytes und einer internationalen Vernetzung, bei der Informationen und Daten in Sekundenschnelle über den Globus transferiert werden können, steigen sowohl die Wettbewerbsintensität als auch der Kostendruck für ein Unternehmen.

Angesichts dieser immer stärker international vernetzten Wettbewerbsstrukturen und dynamischen Wettbewerbsbedingungen wird für Unternehmen zunehmend die Fähigkeit wichtig, in differenzierter Form die stetig steigende Komplexität weitestgehend zu beherrschen und die entsprechenden umfangreichen Problem- und Fragestellungen einfach und handhabbar aufzuspalten, die Komplexität also quasi zu zerlegen.

Das Beherrschen komplexer Fragestellungen und Sachverhalte wird zu einer grundlegenden Managementfähigkeit. Wissens- und Kompetenzmanagement reagieren auf diese zunehmende Komplexität des Marktgeschehens, denn sie reduzieren Komplexität und machen sie beherrschbar. Das komplexe Marktgeschehen kann durch hohe Flexibilität, Prozessstrukturen und beispielsweise Softwaretools organisiert werden.

5 Wertschaffung durch Wissens- und Kompetenzmanagement

Beim Wissensmanagement handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, mit welchem die Fähigkeit eines Unternehmens, auf bestimmte Situationen zu reagieren, bestimmte Probleme zu lösen und in konstruktiver sowie kreativer Art und Weise die Zukunft zu gestalten, erhöht werden soll. Sowohl das Managen von Wissens als auch von Kompetenzen dient zur Schaffung von Wert und Werten, zur Beherrschung von Komplexität sowie zur Beherrschung von Risiko, zur

Erarbeitung strategischer Wettbewerbsvorteile, zur Schaffung von Wohlstandsdifferenzialen und letztlich auch zur Erhöhung der Innovationskraft.

Wie kann ein Unternehmenswert gemessen werden? Es sollen hier sieben verschiedene Arten, den Unternehmenswert zu messen, kurz angesprochen werden, dabei wird jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Andere Betrachtungen gehen diesbezüglich von möglicherweise bis zu 25 verschiedenen Wegen aus. Hier seien nun folgende Ansätze zu Grunde gelegt:

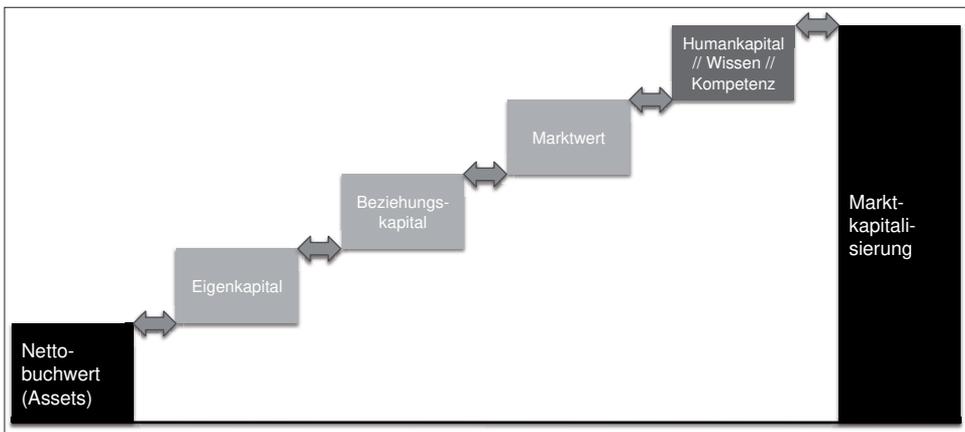
- Buchwert
- Ertragswert
- Discounted Cashflow (DCF)
- EBIT/EBITDA multiples
- Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)
- Sum-of-the-parts
- Marktkapitalisierung

In wie weit kann Wissensmanagement einen direkten wertschaffenden Einfluss auf die verschiedenen Definitionen bzw. Messungen des Unternehmenswertes haben? Wissen ist ein sogenannter immaterieller Wert, auch intangible Asset genannt. Wie auch andere immateriellen Werte wirkt Wissen mittelbar oder unmittelbar auf den Unternehmenswert, ist dabei aber zunächst nicht direkt fassbar oder monetär messbar.

Betrachtet man Buchwert, Ertragswert und Discounted Cashflow, ist unschwer zu erkennen, dass Wissensmanagement den erreichbaren Preis eines Produktes erhöhen, das Verkaufsvolumen steigern sowie Produkt- und Prozesskosten reduzieren und insofern wertsteigernd wirken kann.

Die aufgeführten Kriterien zur Erfassung von Wert hängen auch von der zeitlichen Dimension ab und variieren dementsprechend. In unserer heutigen Unternehmenswelt liegt der Fokus der betrieblichen Akteure vorrangig auf Liquidität und Ertrag als den vermeintlich entscheidenden Steuerungskriterien. Die üblichen Berichts- und Planungsinstrumente umfassen in aller Regel Ist- und Planwerte, nicht jedoch Potenzialabschätzungen oder -ausschöpfungen. In die Zukunft blickend müsste ein Unternehmen seine Strategien und Aktivitäten eigentlich nicht mehr nur auf Liquidität und Ertrag, sondern auch auf die vorhandenen Ertragspotenziale fokussieren. Erwartungsgemäß rücken dann andere Steuerungskriterien in den Fokus, wie zum Beispiel Marktposition, Position auf der Erfahrungskurve, Fortschritt auf der Lernkurve, Ansehen der Marke, Unternehmensimage oder auch Aspekte von „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Wenn es im Sinne wahrer Nachhaltigkeit jedoch nicht mehr darum geht, allein heutige Ertragspotenziale optimieren zu wollen, sondern wenn wirklich langfristig orientiertes Arbeiten im Mittelpunkt der Strategie steht, dann sollten auch zukünftige Ertragspotenziale optimiert werden. Doch wenn die Rede von zukünftigen Ertragspotenzialen

als wesentlichem Steuerungsobjekt des betrieblichen Handelns ist, dann sind es letztlich immer zwei dominante Steuerungskriterien, die relevant sind: die Frage nach veränderten Kundenerwartungen und der Themenkomplex technologischer Entwicklungspfade und technologischer Substitutionspfade, also der Wahrnehmung von technologischen Substitutionschancen und der Vermeidung und Beherrschung von Substitutionsrisiken. Im künftigen Ertragspotenzial ist dann letztlich auch der gegenwärtige Ertrag abgebildet: Wenn die Betrachtungskette nämlich irgendwann umgedreht wird, genauer gesagt: wenn man so weit ist, dass man sie umdrehen kann, werden zunächst vorrangig künftige Ertragspotenziale optimiert. Deren Ausfluss zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft ist dann unmittelbar oder mittelbar die Optimierung der dann gegenwärtigen Ertragspotenziale, und deren Implikation wiederum ist dann ein sehr guter gegenwärtiger Ertrag zu dem jeweiligen künftigen Zeitpunkt. Heutige Erträge und Liquiditäten werden in einer solchen Steuerungswelt also Ergebnis in der Vergangenheit stattgefundener Potenzialoptimierungsprozesse sein. In einer langfristigen Betrachtung hat Wertschaffung auch immer mit Wissensmanagement zu tun. Denn immaterielle Werte wie Wissen unterstützen das Produkt und die Wertschöpfung durch strategische Informationen, Planungswissen, Prozesswissen, Technologisches Know how etc. Genau dieses Wissen setzt an den beiden oben beschriebenen Steuerungskriterien an und wird durch die Überführung in Innovationen zu einem messbaren, materiellen Wert für das Unternehmen. Wo könnte Wissensmanagement wichtiger sein als bei Kundenverständnis und Innovation?



Die beschriebene Wertsteigerung wird dann auch im Markt als innovative Stärke wahrgenommen und spiegelt sich bei der Unternehmensbewertung in höheren Multiples oder besseren KGVs wider. Gezieltes Wissensmanagement, die Überführung immaterieller Werte in materielle durch Innovation, führt letztlich also zu einer überdurchschnittlich hohen Unternehmensbewertung. Die eben beschriebene Logik setzt sich auch bei Sum-of-the parts in Analogie zu den anderen fünf Ansätzen logisch und logischerweise fort.

Was sagt uns als siebte Betrachtungsdimension die Marktkapitalisierung über das Wissensmanagement? Zunächst muss die Frage gestellt werden: Wann und warum verändert sich die Marktkapitalisierung im Vergleich zum Buchwert? Was sind die Kausalwurzeln für eine sehr hohe Marktkapitalisierung? Es gibt (siehe Schaubild II) vier Faktoren, die den Unternehmenswert offensichtlich beeinflussen, jedoch nicht in den Bilanzen zu finden sind: Logistikkapital, Beziehungskapital, Markenwert und „Humankapital“.

Ähnlich wie andere strategische Ansätze zur Wertschaffung und Wertsteigerung setzt eben auch Wissensmanagement an den Kausalwurzeln von „Shareholder Value“ an und trägt im günstigen Fall wesentlich zur Steigerung des Unternehmenswertes bei. Das zeigt sich auch in den Bewertungen des jeweiligen Unternehmens. Betrachtet man beispielsweise wissens- und kompetenzintensive Unternehmen wie Microsoft, Google oder SAP, so erkennt man, dass die Marktkapitalisierung oftmals signifikant höher ist als der Buchwert. Wo befindet sich dieser Wert? In den Köpfen der Mitarbeiter! Sogar nach der Krise, mit den heutigen reduzierten Multiples, existiert mitunter ein positives Delta von mehr als 100 Mrd. Dollar zwischen Buchwert und Marktkapitalisierung: Dieses Delta liegt in der Kompetenz und im Wissen der Mitarbeiter/-innen. Ohne Zweifel ist Wissensmanagement ein ganz entscheidender Wertreiber.

Wissensmanagement ist dabei unter anderem wertschaffend durch den exklusiven Zugang zu Informationen, einen rascheren Informationszugang oder auch eine bessere Nutzung des vorhandenen Wissens. Wissensmanagement ist sowohl im sozialen Kontext als auch unter Kapitalmarktaspekten wertschaffend. Es ist kein Nullsummenspiel, sondern ein Nettowertschöpfungsprozess, bei dem alle Teilnehmer gewinnen. Im ökonomischen Sinne schafft es Wert und erhöht „Shareholder Value“ ebenso wie „Stakeholder Value“. Und was könnte es im gesellschaftlichen Sinne sozial Wertvolleres geben als Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Talente zur Entfaltung und Geltung zu bringen?

6 Wissensbilanz

Was kann ein Unternehmen tun, um Wissensmanagement zum entscheidenden und wertschaffenden Instrument des Unternehmens zu machen? Es muss neben den dargestellten drei Säulen des Wissensmanagements zunächst – quasi als Bestandsaufnahme – seine immateriellen Werte darstellen, also „messbar“ machen durch die Etablierung einer Wissensbilanz. Die Wissensbilanz ist ein fundamental wichtiges Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung sowie zur strukturellen und nachhaltigen Erfassung des intellektuellen Kapitals (Kompetenzen, Erfahrungen, Strukturen, Beziehungen) einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den Zielen der zu betrachtenden Organisation, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer

Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

Die enge Bindung der immateriellen Werte an den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ist ausschlaggebend für die Nützlichkeit einer Wissensbilanz. Die Wissensbilanz muss die Wirkung der Elemente des intellektuellen Kapitals auf die aktuelle und künftige Wertschöpfung des Unternehmens nachvollziehbar machen. Chancen und Risiken können so für die Zukunft brauchbar analysiert werden. Eine Wissensbilanz sollte folglich die Wirkung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens auf seine Wertschöpfung (gemessen am finanziellen Unternehmenserfolg) zum jeweils gegenwärtigen Zeitpunkt und in den nachfolgenden fünf bis zehn Jahren transparent machen (in denen sich die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens natürlich wandeln können).

7 Kernkompetenzen als Werttreiber

Kernkompetenzen können als Verbindung zwischen intellektuellem Kapital und der Wertschöpfung dienen. Das Konzept der Kernkompetenzen eines Unternehmens wurde 1990 von Coimbatore K. Prahalad und Gary Hamel aufgesetzt. Die beiden Autoren definierten Kernkompetenzen nach drei Kriterien: Eine Kernkompetenz ermöglicht den Zugang zu einer Vielzahl unterschiedlicher Märkte; des Weiteren sollte eine Kernkompetenz einen erheblichen Beitrag zu dem vom Kunden empfundenen Nutzen des Produktes beitragen; und schließlich sollte sie von der Konkurrenz nur schwerlich zu imitieren sein. Kernkompetenzen müssen in allen Teilen der Wertschöpfungskette verankert sein und können dann unmittelbar wertsteigernd und werttreibend sein, indem sie die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens spürbar erhöhen.

8 Wissensmanagement in Krisenzeiten

Gilt das alles auch in Krisenzeiten? Betrachtet man Krisen in verschiedenen Unternehmen, folgen diese grundsätzlich dem gleichen Muster. Erfahrungsgemäß wird das Unternehmen zunächst mit einer strategischen Krise konfrontiert. Dann kommt die Ertragskrise, und darauf folgt schließlich bei Aufzehren der Reserven die Bilanz-, Liquiditäts- oder Finanzkrise. Strategische Krise bedeutet auch, dass Fehler in aller Regel gerade in jenen Zeiten gemacht werden, in denen es einem Unternehmen allem Anschein nach gut geht. Diese strategischen Fehler führen zeitversetzt zu einer Ertragskrise, und die wiederum zeitversetzt zu einer Finanzkrise. Diese ist meist gekennzeichnet durch ein schlechtes Rating, eine unausgewogene Bilanzstruktur und ein mögliches Insolvenzrisiko durch Liquiditätsknappheit. Nahezu jede unternehmerische Krise ist auf die Unfähigkeit zurückzuführen, technologische Substitution und künftige Kundenerwartungen angemessen zu managen. Auch dabei spielt jedoch Wissensmanagement eine wesentliche Rol-

le, denn Unternehmen, die qualitatives Wissensmanagement nicht als eine ihrer Kernaufgaben wahrnehmen, haben naturgemäß ein deutlich höheres Risiko, in eine strategische Krise zu geraten. Innovative Firmen mit einem etablierten prozessorientiertem Wissensmanagement hingegen haben eine größere Chance, die Probleme frühzeitig zu erkennen. Entscheidend beim Krisenmanagement ist nämlich der Zeitpunkt, an dem man erkennt, dass ein Problem vorliegt. Nach diesem Zeitpunkt der Erkenntnis richtet sich dann auch die Art der Sanierung, die es ein- bzw. anzusetzen gilt: expansiv im Falle der strategischen Krise und restriktiv im Falle der Liquiditätskrise. Je besser das Wissensmanagement, desto höher die Wahrscheinlichkeit der Vermeidung der Krise – zumindest aber desto höher die Wahrscheinlichkeit, die Krise noch früh- bzw. rechtzeitig zu erkennen – und damit umso größer die Optionen der Krisenbekämpfung und -überwindung. Wirksames Wissensmanagement ist also auch gelebtes Risikomanagement: es hilft, die strategische Krise zu vermeiden und Mechanismen zur Indikatorensteuerung sowie ein Frühwarnsystem, welches nicht nur auf monetären und qualitativen Methoden basiert zu entwickeln.

9 Zusammenfassung

Es gibt keinen Widerspruch zwischen Wissens- und Kompetenzmanagement und Wertschaffung. Das Gegenteil ist der Fall: Beide schaffen Wert für ein Unternehmen, indem Wissen, das Teilen von Wissen (sowie seine Anwendung) und Kompetenzen gezielt gefördert werden. Wissensmanagement ist nicht etwas, das nur „nett zu haben“ ist; es ist vielmehr die unternehmerische und vielleicht auch politische Kernaufgabe des 21. Jahrhunderts überhaupt. Wissens- und Kompetenzmanagement sind eines der besten – wenn nicht gar das beste – Krisenmanagement. Die kompetenzbasierte Sicherung von Wohlstandsdifferenzialen ist eine entscheidende Voraussetzung für unsere künftige wirtschaftliche Entwicklung. Dabei spielt gelebtes Wissensmanagement eine Schlüsselrolle. Nur mit der systematischen Entwicklung von Wissen und Kompetenz können wir Risiken und Komplexität beherrschen, Wert und Werte schaffen sowie unsere sozialen und kulturellen Aufgaben leisten.

Anhang

Literatur

M. Dick, T. Wehner: „Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte“, in: W. Lüthy, E. Voit, T. Wehner (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich: vdf., 2000, S. 7-27.

C. K. Prahalad, G. Hamel: „The Core Competence of the Corporation“, in: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79-91.



Wolfgang Achilles

Erfolgsfaktor: erstklassige Jobs und erstklassige Bewerber – Talent-Pools in Zeiten des „War for Talents“



Inhalt

1	Der „War for Talents“	383
2	Talent Pools	385
3	Wechselwilligkeit	385
4	Zusammenfassung	387

Im Jahr 1998 prägten Chambers et al. im McKinsey Quarterly den konjunkturresistenten Begriff des „War for Talents“. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch Stellenmärkte und Personalberater sehen sich seitdem mit dem Problem konfrontiert, ihre Beschaffungskanäle zu sichern, z.B. durch Talent-Pools. In solchen „Goldfischteichen“ tummeln sich die Fische, die jeder Personaler gerne angeln möchte.



Abbildung 1: Wir werden älter - und keiner rückt nach ...

1 Der „War for Talents“

Bis zum Jahr 2020 wird das Potenzial der Erwerbstätigen um 1 Mio. Personen zurückgehen. Danach erwartet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) einen noch stärkeren Rückgang.

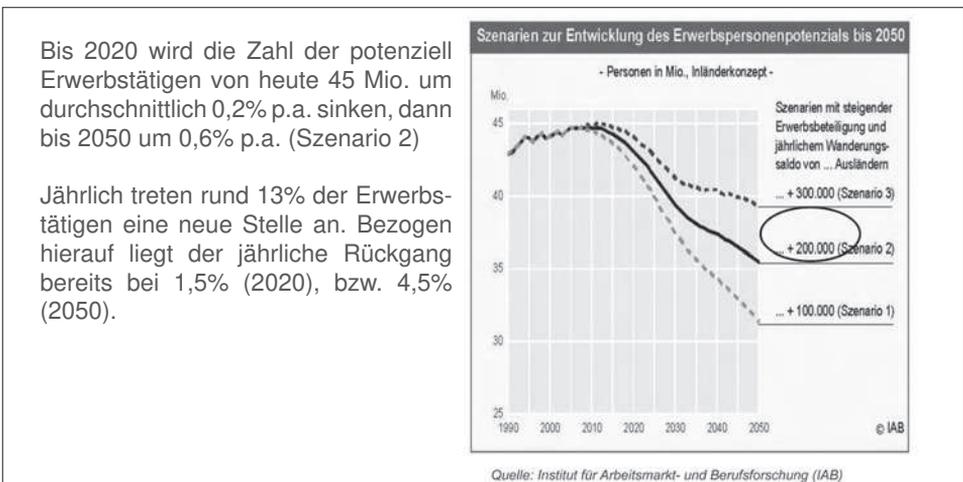


Abbildung 2: Das Erwerbspersonen-Potenzial sinkt.

Große Teile Deutschlands werden im gleichen Zeitraum bis zu 5% ihrer Einwohner verlieren (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Raumordnungsprognose 2020). Hierbei wird es sich insbesondere um erwerbsfähige jüngere Menschen handeln.

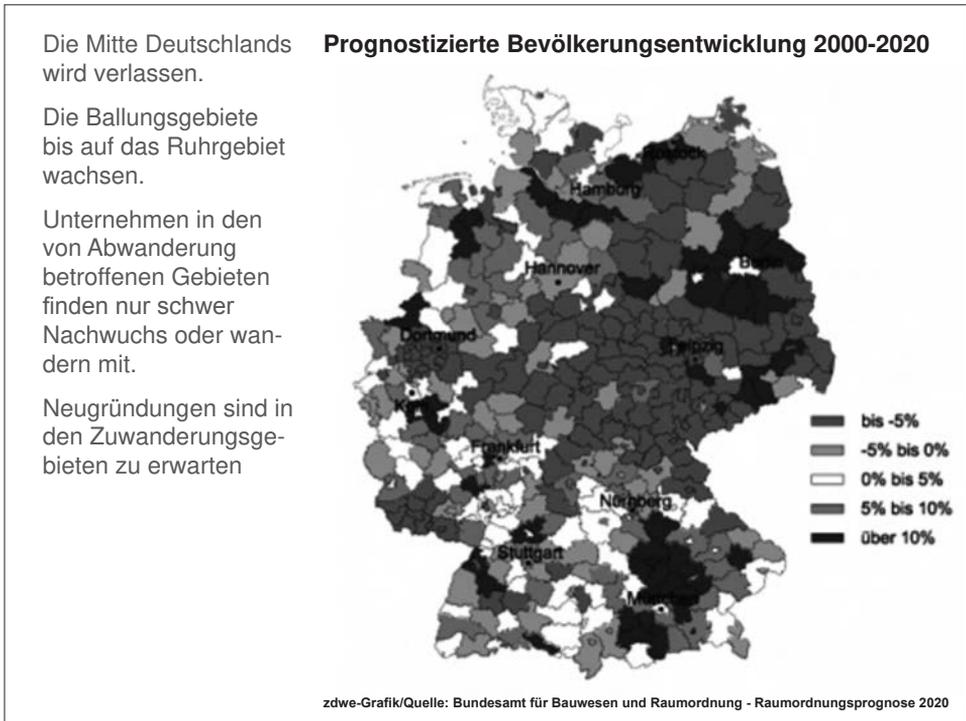


Abbildung 3: Die Bevölkerung verlässt die Fläche.

In den nächsten 10 Jahren fehlen aus Sicht des Instituts der deutschen Wirtschaft (Juli 2009) rund 425.000 Fachkräfte. Bereits im laufenden Jahr geht die Zahl der Schulabgänger gegenüber dem Jahr 2006 um 8% zurück.

	Bedarf an Ingenieuren		Angebot an Ingenieuren	Insgesamt fehlende Ingenieure
	Ersatzbedarf	Expansionsbedarf		
2009–2014	220.000	205.000	250.000	175.000
2009–2020	470.000	420.000	510.000	380.000

Ingenieurengpass – Institut der deutschen Wirtschaft, Juli 2009

Darüber hinaus fehlen 45.000 weitere MINT-Fachkräfte. (IDW, Juli 2009)

Mittelständler werden als erste in die Röhre gucken, Großunternehmen zuletzt! (Prof. Jäger, 12.11.2009, München)

Abbildung 4: Bis 2014 werden 175.000 Ingenieure fehlen.

Wer die Schule verlässt, dem attestieren Fachleute außerdem deutlich geringere Kompetenzen als noch in der Vergangenheit. Nicht nur die Rechtschreibung wird

sträflich vernachlässigt, sondern auch die Grundlagen der MINT-Fächer sind betroffen (BIBB-Expertenmonitor 10/2005).

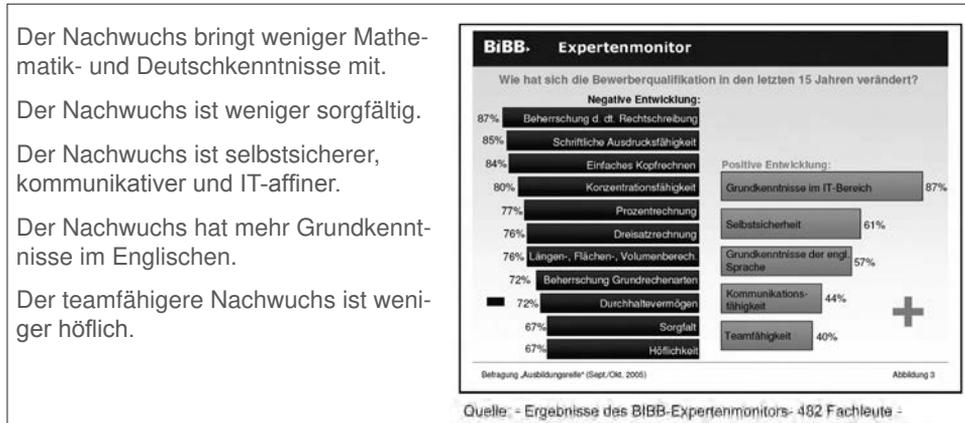


Abbildung 5: Auf Können folgt Kommunikation.

2 Talent-Pools

Der Talent-Pool ist eine neue Bezeichnung für eine lang bekannte Lösung zur Personalbeschaffung. Früher waren es der Bewerbungsstapel oder die Visitenkartensammlung, die genutzt wurden, um Mitarbeiter zu finden. Jetzt gibt es technische Lösungen, die helfen, Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern strukturiert aufzunehmen, zu pflegen und unternehmensweit für die Personalgewinnung zu nutzen.

An die Stelle persönlicher Netzwerke der Mitarbeiter tritt der unternehmensweite Pool. Der Kontakt zu potentiellen Mitarbeitern wird systematisch gesucht, gepflegt und schließlich für Einstellungen genutzt. Können hinreichend viele Einstellungen realisiert werden, so rechnet sich das Instrument.

Die Einführung von Talent-Pools ist mit Herausforderungen verbunden, die wohl bedacht sein wollen. Die Mitglieder bewerben sich nicht mehr auf Stellenanzeigen, sondern vertrauen darauf, dass sie angesprochen werden. Unterbleibt die Ansprache, frustriert dies die Mitglieder und zieht Imageschäden nach sich. Deshalb hat Jobware seine auf Fach- und Führungskräfte ausgerichtete Bewerberdatenbank vor einigen Jahren eingestellt.

Auf der anderen Seite stehen Führungskräfte oder Personaler, die „frische“ Ware wollen. Oft ziehen sie eine Bewerbung auf eine Stellenanzeige einem Profil aus dem Pool vor.

Aus Sicht von Jobware sind Talent-Pools besonders für Unternehmen mit einem großen und homogenen Bedarf an Berufseinsteigern geeignet. Diese Zielgruppe

zeichnet sich durch eine maximale Wechselbereitschaft aus und ist aufgrund ihrer gut strukturierbaren Profile gut durchsuchbar.

3 Wechselwilligkeit

Die Wechselwilligkeit von Berufseinsteigern liegt naturgemäß bei nahezu 100%. Nach dem Berufseinstieg geht sie massiv zurück. Schließlich soll die erste Station mindestens 3 Jahre dauern. Eine von FORSA im Jahr 2008 im Auftrag von Jobware durchgeführte Befragung von Fach- und Führungskräften ergab, dass nur 17% aller Fach- und Führungskräfte einen Wechsel innerhalb der nächsten 12 Monate anstreben.

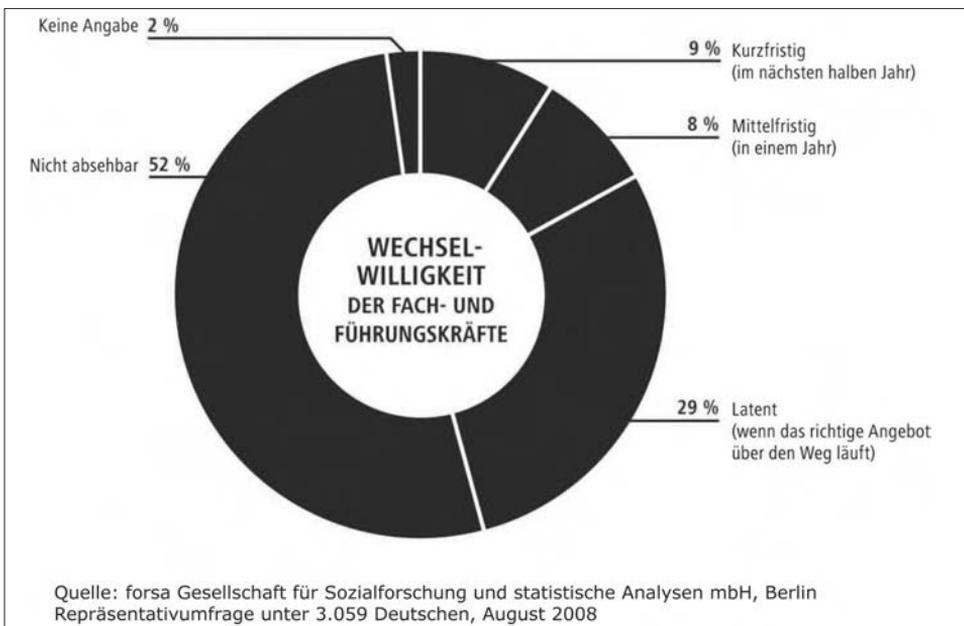


Abbildung 6: Nur jede 6. Fach- und Führungskraft ist wechselwillig, jede 3. aber latent wechselwillig.

Weitere 29% sind jedoch latent wechselwillig. Wenn ihnen das richtige Angebot über den Weg läuft, dann würden sie zugreifen. Diese Gruppe sucht weder nach Stellenanzeigen, noch besucht sie Online-Stellenmärkte.

Wer das Potenzial dieser latent Wechselwilligen erkennt, dem fällt es somit deutlich leichter, seine Stellen erstklassig zu besetzen. Wer das Mediennutzungsverhalten seiner Zielgruppe versteht und seine Anzeige in den richtigen Medien oder auf den richtigen Veranstaltungen platziert, der erschließt sich zusätzlich dieses Potenzial.

Als Stellenmarkt ist Jobware daher mit dem Wunsch seiner Inserenten konfrontiert, die latent Wechselwilligen zu erreichen, und das möglichst für jede Zielgruppe: vom Controller über den ITler bis zum Ingenieur.



Abbildung 7: Verlagspartner von Jobware.

Hierzu hat Jobware in den vergangenen 10 Jahren Kooperationen mit mehr als 350 Fachverlagen, Zeitungen und Fachplattformen aufgebaut. Ganz gezielt werden bei Jobware geschaltete Stellenanzeigen genau bei den Partnern veröffentlicht, die die Zielgruppe zu ihren Lesern zählen. Ganz zufällig erscheinen dort neben Fachartikeln sorgfältig ausgewählte auf den jeweiligen Leser abgestimmte Stellenanzeigen. Der Leser der Fachinformation wird zum Lesen der Stellenanzeige verführt und bewirbt sich schließlich.

4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung ist schon in wenigen Jahren mit einem massiven Mangel an Fach- und Führungskräften zu rechnen. Unternehmen außerhalb der Ballungsräume werden diese Entwicklung voraussichtlich früher und stärker spüren.

Talent-Pools sind nach Einschätzung und Erfahrung von Jobware keine Lösung, es sei denn, der Personalbedarf ist sehr groß, homogen und die Wechselwilligkeit, der in den Pool aufgenommenen Kandidaten ist auch während der Betreuungszeit konstant sehr hoch.

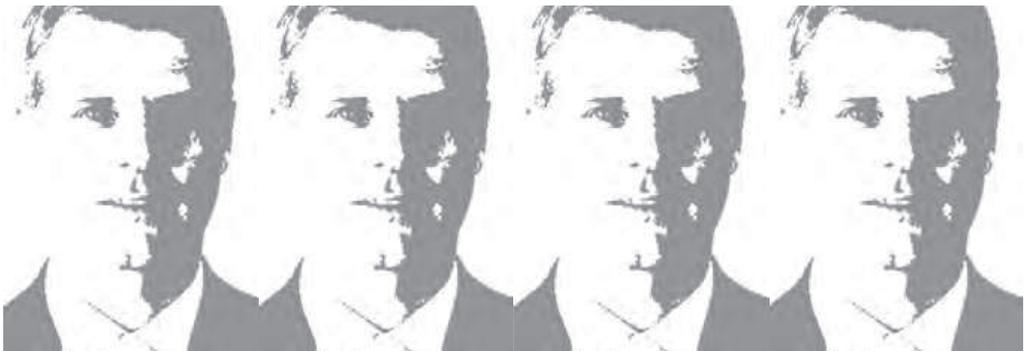
Nur ein Drittel der Kandidaten, die an einer neuen Herausforderung interessiert sind, sucht nach Stellenanzeigen. Zwei Drittel warten darauf, dass das passende Angebot zufällig vorbei kommt. Schon heute sind die Unternehmen in der Poleposition, die gerade dieses Potenzial erfolgreich für sich erschließen – u. a. durch die Publikation ihrer Stellenanzeigen in über 350 Fachmedien über Jobware.



Dr. Gerhard Keck

Das 3-Loop-Modell interkulturellen Projektmanagements

Internationale Projektmanagement-Kompetenz am Beispiel der Organisation der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien.



Inhalt

1	Ausgangslage	391
2	Rahmenbedingungen	391
3	Projektmanagement im internationalen Kontext	392
4	Die Methode: Konkrete Projektanbahnung durch das 3-Loop-Modell: Empathie, Authentizität und Methodenkompetenz	392
5	Die idealtypische Lösung	397
6	Resümee	398

1 Ausgangslage

Am 30. Oktober 2007 wurde in Zürich durch das Exekutivkomitee des Weltfußballverbandes FIFA die Entscheidung für die Austragung der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 zugunsten von Brasilien gefällt. Dabei wurden nach São Paulo und Rio de Janeiro zehn weitere Austragungsstädte ermittelt: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife und Salvador. Zwar erfüllte zum Zeitpunkt der Entscheidung keine einziges brasilianisches Stadion die FIFA-Anforderungen für Fußball-Weltmeisterschaften – kritisiert wurden unter anderem erhebliche Sicherheitsmängel – allerdings werden in den nächsten Jahren mehrere Stadien komplett neu errichtet bzw. modernisiert. Über die Stadionproblematik hinaus ist die Organisation einer Fußball-WM eine äußerst komplexe Aufgabe. Neben den Stadionangelegenheiten müssen weitere Dimensionen organisiert werden. Sicherheit, Transport und Verkehr, Kultur- und Rahmenprogramm, Pressearbeit, Finanzen, Protokoll/Sonderaufgaben sowie das Marketing sind mächtige Aufgabenfelder. Wir haben es im klassischen Sinne mit Multiprojektmanagement zu tun: ein Bündel von Projekten mit einer gemeinsamen inhaltlichen Zielrichtung.

2 Rahmenbedingungen

Vor dem Hintergrund bestehender Kooperationsverträge zwischen Porto Alegre und Stuttgart im Rahmen des sogenannten World Mobility Forum (übergreifender Branchentreffpunkt für die Bereiche Automobil, Energiewirtschaft, Politik und Wissenschaft, der seit 2003 in Stuttgart stattfindet), ist es naheliegend, dass Stuttgart in eine Ratgeber-Rolle schlüpft und den brasilianischen Partner im Hinblick auf die WM breiter unterstützt. Auf personaler Ebene sind bereits einige bilaterale Initiativen gestartet worden.

In Stuttgart hat man bezüglich der Austragung einer Fußball-WM im Jahr 2006 reichhaltige Erfahrung sammeln können. Insgesamt standen damals sechs Begegnungen an. Höhepunkt war das Spiel um den dritten Platz zwischen der deutschen Mannschaft und der portugiesischen Auswahl.

Ausgelöst durch eine Flut von Fußballfans aus allen Teilen der Welt, gerät das kulturelle Leben in einer Austragungsstadt zum Ausnahmezustand. Insbesondere die Themen Sicherheit sowie Transport und Verkehr rücken in den Mittelpunkt. Für die betroffenen Städte sind entsprechende Erfahrungen und Lessons Learned aus anderen Städten essenziell.

In Stuttgart wurden im Vorfeld der eigenen WM 2006 die oben genannten Dimensionen rechtzeitig thematisch und strukturell erfasst und gelöst. Das Ergebnis waren entsprechende Kommissionen, die die jeweiligen Teilprojekte konsequent geplant und umgesetzt haben. Stuttgart bietet sich somit in hervorragender Wei-

se als Benchmark an. Die Sachbearbeiter verfügen über die nötige Erfahrung und Expertise. Zusammen mit einem internationalen Partner, der die Techniken des Projektmanagements beherrscht und eine Koordinationsfunktion übernimmt, könnten die Stuttgarter Experten die Kollegen aus Porto Alegre sowie weiterer Austragungsstädte in effektiver und effizienter Weise bei der Organisation der Fußball-WM unterstützen.

3 Projektmanagement im internationalen Kontext

Projektmanagement (PM) lebt im Kern von einem konsequenten und stringenten Einsatz seiner Methoden. Ordnung und Disziplin sind gleichermaßen die wichtigsten Tugenden und Prämissen des PM. Standards müssen befolgt werden und sind die Grundvoraussetzung für Verbindlichkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz komplexer Projekte. Projektmanagementspezifische Standards lassen keine kulturspezifischen Umdeutungsspielräume zu.

Im internationalen Kontext geht es darum, Fähigkeiten und Fertigkeiten kulturspezifisch anzupassen. Diese Erkenntnis ist gewiss nicht neu, aber nach wie vor hoch relevant! Folgerichtig entscheiden – neben der Methodenkompetenz – weitere Erfolgsfaktoren über den Erfolg und Misserfolg von internationalen Projekten, und zwar Empathie und Authentizität.

Dies gilt insbesondere für Prestigeprojekte, die an länderspezifische Eitelkeiten geknüpft sind. Für Brasilien, ein Land, in dem Fußball nicht nur Volkssport Nummer eins ist, sondern nahezu eine religiöse Bedeutung erfährt, ist dieser Umstand absolut gegeben. Es gibt kein größeres Prestigeprojekt für Brasilien als die Ausrichtung einer Fußball-Weltmeisterschaft. Die ganze Welt blickt auf das Land, ein Scheitern des Projektes käme einer Katastrophe gleich.

4 Die Methode: Konkrete Projektanbahnung durch das 3-Loop-Modell: Empathie, Authentizität und Methodenkompetenz

Die Identifikation mit Fußball ist für die Brasilianer außerordentlich groß. Die Ausrichtung einer Fußball-WM hat staatstragende Züge. Einerseits sind internationale Ratgeber grundsätzlich willkommen – die Brasilianer sind nicht beratungsresistent. Andererseits legt man gesteigerten Wert auf die eigene Handschrift und die Durchführung einer typisch brasilianischen WM.

Hier kommen die Erfolgsfaktoren Empathie (1) und Authentizität (2) ins Spiel.

(1) Es geht um die Befindlichkeiten im Umgang mit dem Zielkunden. Die Kundenansprache gerät zum Balanceakt. Im konkreten Fall heißt dies: Einerseits muss man dem Kunden klar machen, welche große und schwierige Herausforderung

das Projekt darstellt; ein Projekt, das nur dann gelingen kann, wenn der richtige Partner im Boot ist. Andererseits darf der Kunde nicht zu viel Angst bekommen. Er zieht sich sonst zurück und wendet sich ab (beziehungsweise hin zu einem anderen Partner).

„Klartext reden“ ist zwingend notwendig – aber mit Maß und Ziel. Der Kunde will weder belehrt noch bevormundet werden. Die partnerschaftliche Kooperation muss im Vordergrund stehen.

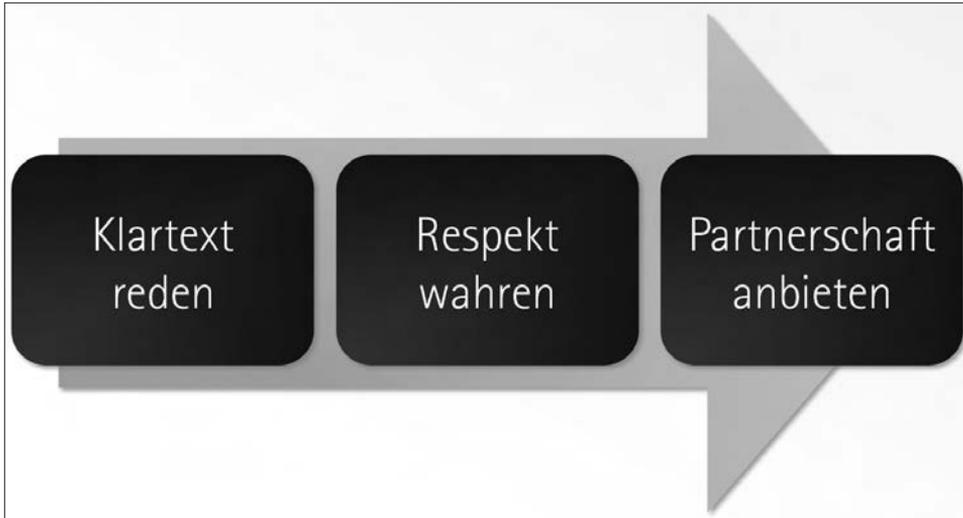


Abbildung 1: Loop 1- Empathie.

(2) Mindestens ebenso wichtig ist der Umstand, länderspezifische Eitelkeiten zu antizipieren und zu akzeptieren. Es kann kontraproduktiv sein, wenn der Anbieter von PM-Dienstleistungen voreilig sämtliche internationale Referenzen auf den Tisch legt. Die Verantwortlichen in Brasilien wollen keine Fußball-WM, die an die Olympischen Spiele in Athen oder Peking erinnert, sie wollen vielmehr eine typisch brasilianische Veranstaltung, erst Recht beim Thema Fußball.

Durch viele heldenhafte und erfolgreiche Fußballländerspiele in den vergangenen Jahrzehnten ist bei den Fans die Überzeugung gereift: Gott ist Brasilianer (Deus e Brasileiro). Das gilt für das Geschehen auf dem Platz genauso wie für die Atmosphäre rund um das Stadion. Diese überirdische Symbiose muss für den brasilianischen Kunden klar zum Ausdruck kommen. Die Spiele müssen authentisch sein, es muss eine brasilianische WM stattfinden!

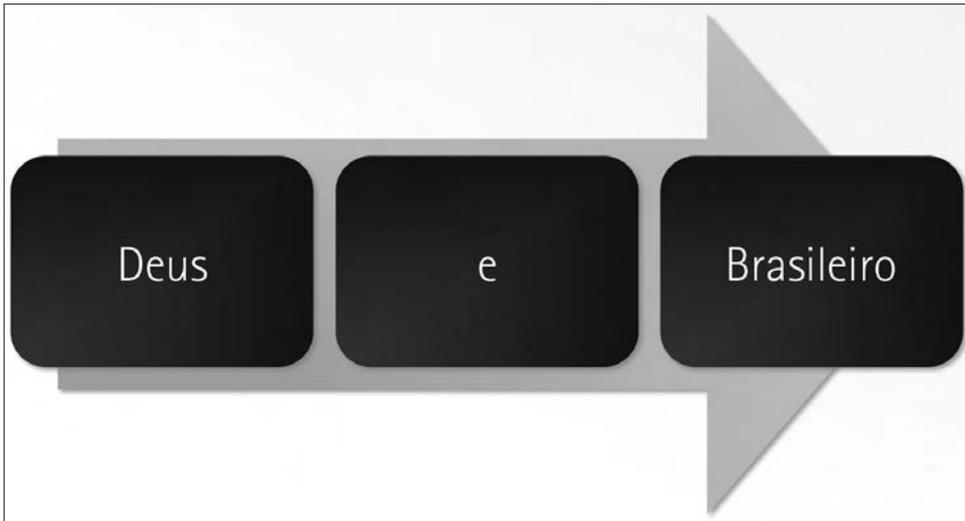


Abbildung 2: Loop 2 - Authentizität..

Last but not least ist die Methodenkompetenz ein gewichtiges Argument. Der Anbieter muss den Kunden überzeugen, dass er in der Lage ist, internationale Großprojekte zu managen. Hierbei sind internationale Netzwerke und insbesondere länderspezifisches Know how von entscheidender Bedeutung.

Die School of Interational Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SIBE) verfügt über beides. Mit namhaften brasilianischen Universitäten wie die UNESP, MAUA und UNITAU verbindet die SIBE seit Jahren gemeinsame Kooperationen im Bereich postgradualer Managementprogramme. Im konkreten Fall sticht ein weiterer Trumpf: Mitarbeiter der SIBE sind als langjährige Projekt-Partner der Stadt Stuttgart seit vielen Jahren mit den Stuttgarter Verwaltungsfachleuten im Gespräch und haben mittlerweile kurze und direkte Wege aufgebaut. Grosso modo ist die SIBE in beiden Ländern physisch präsent und dadurch in der Lage, face-to-face in die Projektsteuerung einzugreifen. Gerade in der Face-to-Face-Kommunikation liegen Erfolgspotenziale, die über rein virtuelle Prozesse nicht abgedeckt werden können. Die persönliche Beziehung schafft Vertrauen und verstärkt die Projektidentifikation. Man lernt sich persönlich kennen, kann sich gegenseitig zu kreativen Ideen anspornen und dabei effektive Lösungswege ergründen. (Als Beleg für diese These kann eine Studie der Universität Hohenheim herangezogen werden, Mast et al. 2003:56).

Der PM-Anbieter sorgt für die Spielregeln: Ordnung und Disziplin! Zunächst müssen die Strukturen (Ordnung) geschaffen werden. Das bedeutet: Projektaufbauorganisation und Projektablauforganisation werden festgelegt. Im Zuge der Projektaufbauorganisation werden die Gremien bestimmt: Lenkungsausschuss, Projektleiter, Projektmanager, Teammitglieder. Deren Ernennung folgt bestimmten Notwendigkeiten: Welche Funktionen, Rollen und Fähigkeiten werden benö-

tigt? Der Besetzung des Lenkungsausschusses kommt besondere Bedeutung zu. Der internationale PM-Partner muss in diesem Spitzengremium vertreten sein, will er den nötigen Druck auf das Projekt ausüben. Da wir im vorliegenden Fall Multiprojektmanagement betreiben – es werden mehrere Teilprojekte in verschiedenen Bereichen (Sicherheit, Transport und Verkehr, Marketing usw.) gleichzeitig durchgeführt –, sind mehrere Projektleiter vonnöten. Bei deren Rekrutierung und Auswahl muss der PM-Partner beteiligt sein, ebenso im Rahmen des Trainings und Coachings der Projektleiter. Eine Orientierung am Kompetenzatlas (Heyse/ Erpenbeck 2007:27ff.) wäre außerdem hilfreich. Eine jährlich durchgeführte Studie der renommierten schweizerischen Wirtschaftshochschule IMD kann belegen, dass brasilianische Mitarbeiter bei den Attributen Offenheit, Flexibilität sowie Aufgeschlossenheit für Ideen, die von außen kommen, im internationalen Vergleich Spitzenplätze einnehmen. Dies sind grundsätzlich günstige Prädiktoren für erfolgreiche Teamarbeit und somit hervorragende Voraussetzungen für das vorliegende Projekt.

Die Projektablauforganisation setzt die Identifikation der relevanten Teilprojekte und Arbeitspakete voraus. Erst wenn diese festgelegt sind, können Termin- und Kostenplan definiert werden. Controlling und Steuerung findet entlang vorab festgelegter Instrumente statt. Exemplarisch sind dies: Projektauftrag (in dem die Projektziele sowie die Meilensteine festgelegt sind), Projektstrukturplan, Projektterminplan, Ressourcenplan, Berichtswesen, Statusbericht, Arbeitspaketbericht, Meilensteinbericht etc.

Die Anzahl der eingesetzten Instrumente entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Projekts. Wird das PM überfrachtet, steigt das Risiko, dass die Betroffenen die Lust verlieren. Die Folge wären nachlassende Konzentration und Verbindlichkeit in der Projektdurchführung – fatale Auswirkungen, die Disziplin wäre dahin! Der konsequente Methodeneinsatz ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Projekttracking.

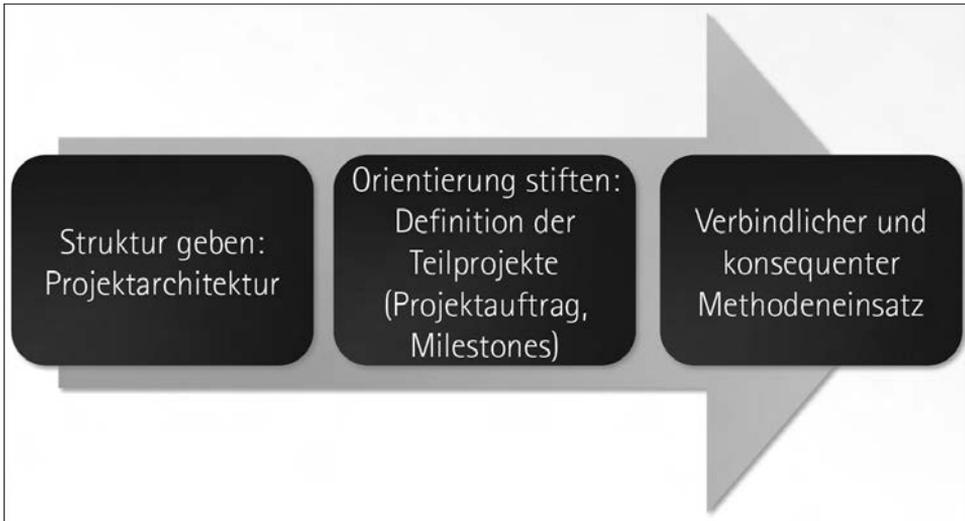


Abbildung 3: Loop 3 - Methodenkompetenz.

Zusammenfassend lassen sich die jeweiligen Schleifen wie folgt charakterisieren:

Loops	Aspekte
Loop 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche kulturspezifischen Eitelkeiten sind im Spiel? ▪ Wie scharf dürfen die Risiken formuliert und kommuniziert werden?
Loop 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was macht eine authentische Veranstaltung aus? ▪ Welche Referenzen bzw. Hinweise sorgen für Irritationen?
Loop 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht eine zwingende Projektarchitektur aus? ▪ Welche Gremien müssen eingeführt werden? ▪ Welche Rollen gilt es mit welchen Personen zu besetzen? ▪ Wie viel Projektmanagement bzw. Systemlandschaft benötigt das Projekt?

Die drei Schleifen greifen iterativ ineinander. Neue Erkenntnisse in Schleife zwei sorgen unter Umständen dafür, dass in Loop 1 nachgebessert werden muss. Um insgesamt sicher zu stellen, dass die wichtigsten Faktoren identifiziert werden, empfiehlt es sich, eine kulturspezifische Risiko- und Stakeholderanalyse durchzuführen. Beide Instrumente müssen in der Initiierungs- bzw. Definitionsphase

des PM ohnehin durchgeführt werden. Nur liegt hier der Fokus stärker auf den kulturspezifischen Ausprägungen.

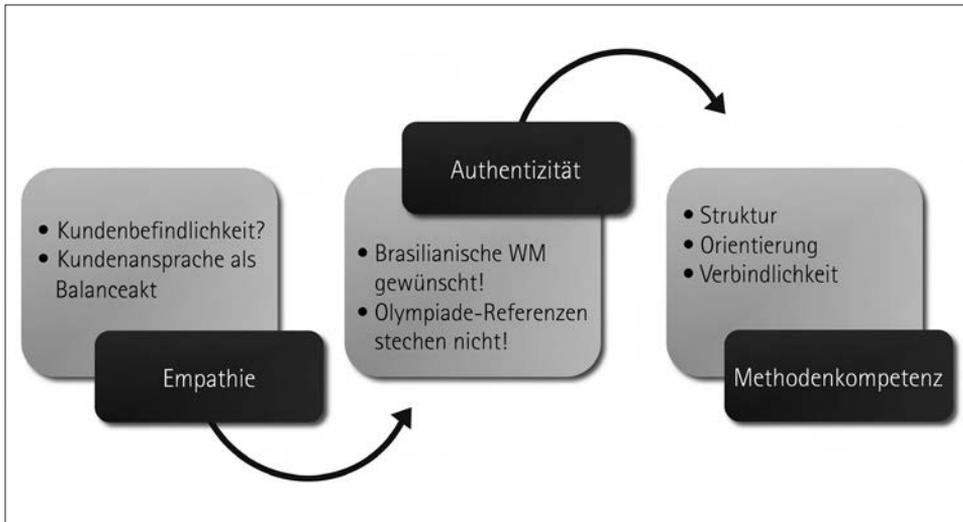


Abbildung 4: 3-Loop-Modell der internationalen Projektmanagementkompetenz.

5 Die idealtypische Lösung

In unserem Fall ist die Lösung schnell auf den Punkt gebracht: gesucht wird ein Projektpartner, der eine brasilianische Veranstaltung garantiert – mit deutscher Gründlichkeit! Die Lösung lautet, bildhaft gesprochen: Carlos Dunga. Dunga ist der Trainer der brasilianischen Fußballnationalmannschaft (Seleção). Er war als aktiver Spieler Kapitän der Weltmeistermannschaft von 1994 und spielte in der Zeit von 1993 bis 1995 beim deutschen Klub VfB Stuttgart. In dieser Zeit hat er sich in seiner Heimat einen Namen als „deutscher Brasilianer“ erworben, der die Erfolgskomponenten des modernen Fußballs auf sich vereint: brasilianische Spielintelligenz und Ballfertigkeit kombiniert mit deutscher Disziplin. Dunga, der überdies seine Karriere in Porto Alegre begann, ist die ideale Integrationsfigur für die beschriebene Städte-Kooperation zwischen Porto Alegre und Stuttgart. Carlos Dunga verkörpert quasi in idealtypischer Weise das 3-Loop-Modell der internationalen Projektmanagementkompetenz für den vorliegenden Fall.

In der Gesamtkomposition einer gelungenen Lösung findet die brasilianische Lebensfreude genauso ihren Niederschlag wie die deutsche Tugend der Disziplin.

6 Resümee

Das richtige interkulturelle Fingerspitzengefühl ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Projektanbahnung. Von Beginn an muss der notwendige Grad an Authentizität seitens des Kunden antizipiert und eingeräumt werden. Gesucht wird ein professioneller Projekt-Begleiter und kein Vormund.

Inhaltlich ist die Organisation einer Fußball-Weltmeisterschaft aus der Sicht einer Austragungsstadt eine gewaltige Herausforderung. Die Lessons learned der Partnerstadt Stuttgart, eine Benchmark, die mit hervorragenden Ergebnissen aufwarten kann, müssen für Brasilien systematisch und effizient aufbereitet und als Maß des angewandten Projektmanagements herangezogen werden. Projektaufbau- und Projektablauforganisation müssen in die Hände eines internationalen Profis gelegt werden. Die School of International Business and Entrepreneurship, SIBE, der Steinbeis-Hochschule Berlin ist ein solcher Partner, der über hinreichend Erfahrung sowie ein weltweites Netzwerk von Experten und Partnerhochschulen verfügt.

Anhang

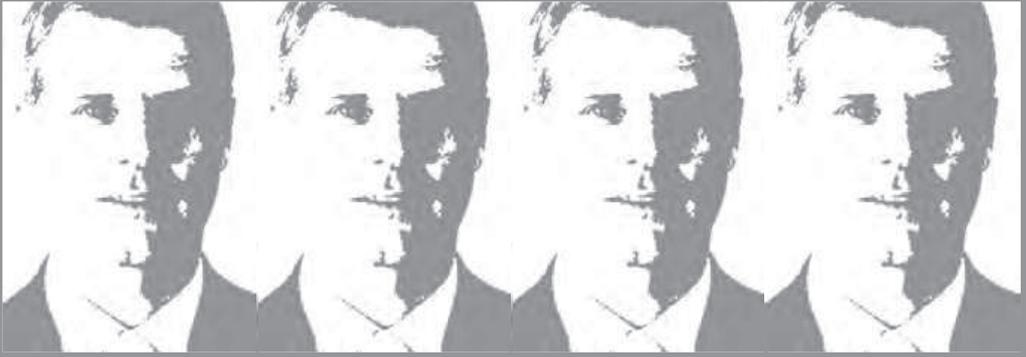
Literatur

Faix, W. G., Schulten, A., Keck, G. et al. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1, Stuttgart 2006

Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest, Münster 2007

IMD: World Competitiveness Yearbook 2009

Mast, C., Huck, S., Güller, K.: Kommunikation mit dem Kunden. Ergebnisse einer Befragung der Top-500-Unternehmen in Deutschland. Studie der Universität Hohenheim, 2003



Silke Keim
John Erpenbeck
Werner G. Faix

Der Poffenberger-KODE®X

Die Entwicklung des Kompetenz-
messverfahrens KODE®X an der
School of International Business
and Entrepreneurship (SIBE)



Inhalt

1	Einführung	403
2	Einsatz von KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)	404
2.1	Erster Schritt: Erstellung des Sollprofils	404
2.2	Zweiter Schritt: Einführung von KODE®X im Studium	412
2.3	Vom KODE®X zum Poffenberger-KODE®X	418
2.3.1	Rating der Präzisierungen und Verständnis der Bewertungsskala	419
2.3.2	Die Wahl der Rater und der Ratingvorgang	424
3	Empirische Auswertungen	429
4	Fazit	432

1 Einführung

Schon seit über zehn Jahren bietet die SIBE (School of International Business and Entrepreneurship), eine School der Steinbeis-Hochschule Berlin, offene Masterstudiengänge für Jungakademiker mit null bis fünf Jahren Berufserfahrung an. Kern dieser Studiengänge ist das sogenannte Projekt-Kompetenz-Studium. Im Zentrum steht das Unternehmensprojekt, welches der Student in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen realisiert. Das komplette Studium ist so aufgebaut, dass die Phasen des zu bearbeitenden Projekts im Unternehmen und die Seminare an der Hochschule eng mit einander verknüpft sind. Das Projekt ist ein Transferinstrument, welches sicher stellt, dass die Studenten nicht nur Wissen akkumulieren sondern es für die Entwicklung wissenschaftlich fundierter und praktisch umsetzbarer Problemlösungen nutzen.¹ Es handelt sich um ein Studium, welches vor allem zum Ziel hat Kompetenzen zu entwickeln.²

Nun stellte sich die Frage, ob es möglich ist, nicht nur das Wissen und die Qualifikationen (durch Klausuren und Ausarbeitungen) sondern auch die Kompetenzausprägung und Kompetenzentwicklung der Studenten zu erfassen. In den letzten Jahren, in denen die Anerkennung des sogenannten informellen Lernens sowohl betrieblich als auch außerbetrieblich immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, sind eine Vielzahl von Verfahren entwickelt worden, die versuchen, eine entsprechende Messung vorzunehmen. Die meisten davon beschränken sich dabei zwar auf die Erfassung und Anerkennung der Kompetenzen, versäumen es aber, die daraus resultierende Kompetenzentwicklung vorzunehmen.³

Dies wurde durch die Einführung eines Kompetenzmesssystems in Form der KODE[®]-, KODE[®]X-Systematik erreicht. Die Integration dieses Systems wurde Mitte 2007 realisiert – zusammen mit der Berufung von Prof. Dr. John Erpenbeck zum Professor für Kompetenzmanagement an der SIBE. Prof. Erpenbeck entwickelte gemeinsam mit Prof. Dr. Volker Heyse dieses Ratingverfahren.

KODE[®] und KODE[®]X sind zwei Kompetenzmessverfahren die es ermöglichen sowohl die sogenannten Basis-(Key)-Kompetenzen personale Kompetenz (P), fachlich-methodische Kompetenz (F), aktivitätsbezogene (A) sowie sozial-kommunikative Kompetenz (S)⁴, als auch verschiedene Teilkompetenzen (z.B. Konfliktlösungsfähigkeit, Loyalität, analytische Fähigkeiten, usw.) zu ermitteln.⁵

In diesem Beitrag wird der Einsatz des KODE[®]X Verfahrens an der SIBE näher beleuchtet. Der Einsatz von KODE[®]X in einem MBA/M.A./M.Sc.-Studium an einer

1 Vgl. Friedrichs 2008, S. 48-49.

2 Kompetenzen werden hier als „Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denken handeln eingeschlossen“ definiert. Erpenbeck/Rosenstiel, 2007, S. 489.

3 Gillen 2006, S. 11.

4 Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel, 2007, S. 490.

5 Hierzu siehe Erpenbeck/Rosenstiel, 2007, S. 489 ff..

Hochschule ist in dieser Weise neu. Bisher diente KODE®X vor allem als Kompetenzmesssystem für Unternehmen die eine Kompetenzmessung vornehmen oder ein komplettes Kompetenzmanagementsystem einführen wollten. Man konnte davon ausgehen, dass die zu messende Gruppe relativ homogen war, handelte es sich in diesem Falle doch um Unternehmen mit einer eigenen Philosophie, einer spezifischen Identität, ähnlichem Wording usw.

An der SIBE hingegen galt es, das System auf eine Gruppe von Menschen zuzuschneiden, welche aus verschiedenen Studienrichtungen kommen. Die meisten Studenten haben zwischen null und drei Jahren Berufserfahrung und kommen aus verschiedensten Fachrichtung. Den praktischen Teil ihres Studiums absolvieren sie in unterschiedlichen Unternehmen – vom Großkonzern bis hin zum Ein-Mann-Unternehmen – und in verschiedenen Branchen. Zum eigentlichen Studium treffen sie sich „nur“ an Wochenendseminaren. Aufgrund dieser neuen Anforderungen hat KODE®X in den letzten zwei Jahren eine Reihe von Entwicklungsstufen durchlaufen, die in die Entwicklung des sogenannten Poffenberger-KODE®X mündeten.

2 Einsatz von KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)

2.1 Erster Schritt: Erstellung des Sollprofils.

KODE®X kann als „konzeptioniertes Rating“ angesehen werden, bei welchem ganz bestimmte Merkmale – hier Kompetenzen – gemessen werden, die für die Erreichung bestimmter Ziele – hier einer bestimmten Kompetenzausprägung – notwendig sind.⁶ Als erstes gilt es, diese Merkmale zu definieren und ein sogenanntes Kompetenzprofil zu erstellen. Die Herausforderung bestand in diesem Fall darin, ein Managementprofil zu erstellen, das branchenübergreifend und auf unterschiedlichen Managementebenen einsetzbar ist.

Das Profil sollte aus 16 strategisch wichtigen Kompetenzen bestehen. Es wurde von Entscheidern und Kernpersonen der SIBE in einem Workshop entwickelt.⁷

KODE®X bietet eine Basis an 64 Teilkompetenzen, welche in einer zweidimensionalen Matrix – dem KompetenzAtlas – zusammengefasst sind. Sie knüpfen an die Basis-(Key)-Kompetenzen P, A, S, F und allen daraus möglichen Zweierkombinationen (PA, PF, PS, AP, AF, AS ... usw.) an.

6 Schulz von Thun/Langer 2007, S. 118.

7 Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte, Vgl. Heyse/Erpenbeck 2007, S. 99 ff..

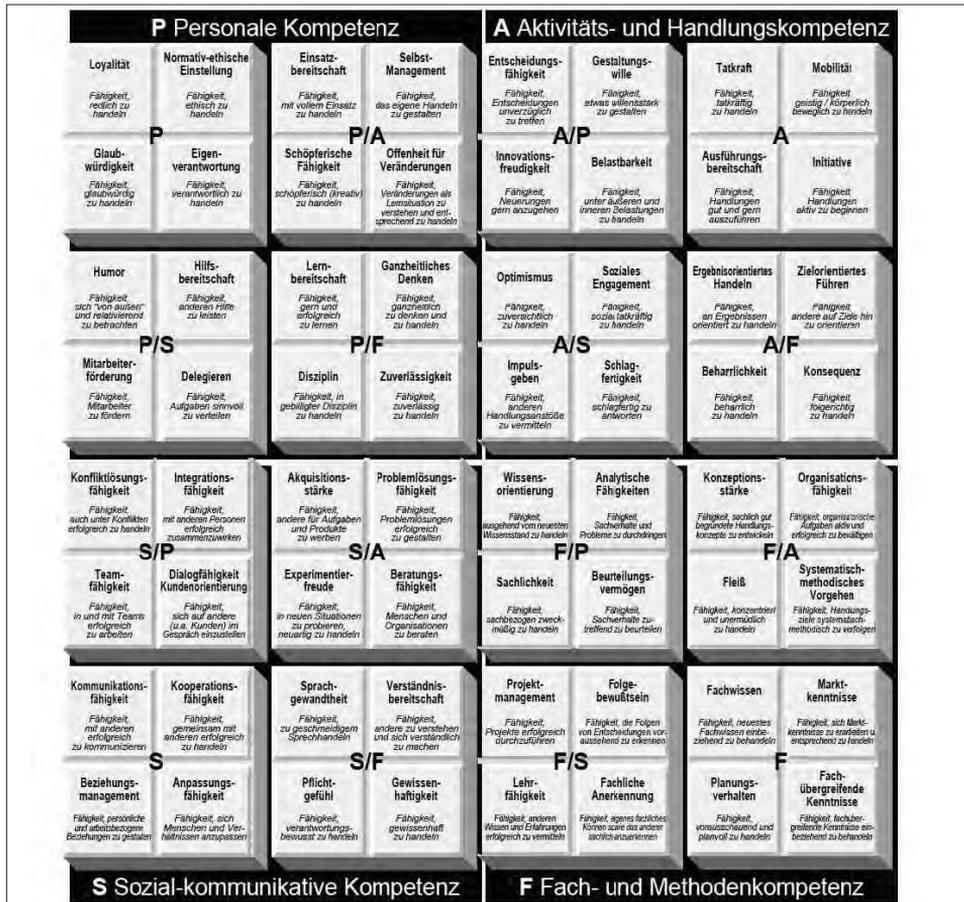


Abbildung 1: Kompetenzatlas.

Aus diesem Atlas wurde im Rahmen eines Strategieworkshops das Managementprofil für die SIBE erstellt. Teilgenommen haben an diesem Workshop u.a.:

- Prof. Dr. Werner G. Faix, Professor für Unternehmensführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie Gründer und Geschäftsführer der SIBE
- Dipl.-Betriebswirtin (FH) Bettina Rominger, MBA, geschäftsführende Gesellschafterin der SAPHIR Deutschland GmbH, einem Unternehmen für Personaldienstleistung
- Dipl.-Theol. Annette Horne, Direktorin des Transfer-Institutes „Corporate and International Programms“ an der SIBE
- Dipl.-Ing. (FH) Peter Wittmann, geschäftsführender Gesellschafter der Steinbeis-Beteiligungsberatung GmbH und gemeinsam mit Prof. Dr. Faix Mitgründer der SAPHIR Kompetenz GmbH, welche sich mit der Entwicklung und Vermarktung von Kompetenzmesssystemen befasst.

Moderator des Workshops war Prof. Dr. John Erpenbeck.

Folgende 16 Kompetenzen wurden ausgewählt und gemäß den strategischen Zielen der SIBE definiert:

Ergebnisorientiertes Handeln

- Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen.
- Nimmt auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss.
- Legt bei zeitweiligen Schwierigkeiten bei der Sicherung von Ergebnissen eine große Ausdauer an den Tag.
- Wird durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motiviert.

Loyalität

- Steht klar zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern/Kollegen – sowohl in positiven als auch in kritischen Situationen.
- Ist gegenüber Führungskräften offen und kooperationsbereit.
- Setzt sich für das Unternehmen und seine Ziele ein, identifiziert sich mit den Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens und vertritt diese mit Überzeugung.
- Vertritt das Unternehmen/Organisation in der Öffentlichkeit aktiv und hält eigene Unzufriedenheiten mit dem Unternehmen/Organisation zurück.

Analytische Fähigkeiten

- Besitzt eine rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und kann sich klar ausdrücken.
- Kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, die Informationsflut verdichten, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen und richtige Schlüsse sowie Strategien daraus ableiten.
- Versteht es, mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen.
- Beherrscht relationale Datenbanken und andere IT-Tools (beschränkt auf Basis und Nutzenanwendungen).

Problemlösungsfähigkeit

- Identifiziert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen, löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch Rückgriff auf den eigenen...
- ...sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens.
- Bringt die erkannten Probleme in kreative Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens ein; Gestaltet Kommunikations- und Leitungsstrukturen dem erkannten Problemtyp entsprechend effektiv.
- Initiiert systematisch-methodische Vorgehensweisen bzw. Prozesse sowie Problemlösungsprozesse mit einzelnen Personen oder (Projekt-)Gruppen.
- Grenzt dabei Risiken systematisch ein und löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme bzw. -schritte auf.

Zuverlässigkeit

- Entwickelt eine hohe Eigenverantwortung und (Arbeits-)Disziplin, ein starkes Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein sowie ist vertrauenswürdig.
- Hat eine idealorientierte Arbeitseinstellung und handelt wertgeleitet, mit hohen Ansprüchen an sich selbst und andere, setzt sich dafür ein, wichtige Werte in der Unternehmenskultur zu verankern.
- Setzt als richtig Erkanntes möglichst schnell und energisch durch und hält dabei Emotionen sowie Wertungen aus sachlichen Analysen heraus.
- Unterstützt die Wahrung der Unternehmensinteressen durch eigenes wirtschaftliches Verhalten und hohe Loyalität, thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese das Unternehmen gefährden.

Entscheidungsfähigkeit

- Ist gerne bereit, Entscheidungen zu treffen und sie konsequent umzusetzen.
- Nimmt alternative Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, ist fähig, Alternativen erkenntnistreu und wertmäßig zu beurteilen.
- Kann sich in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen sowohl auf eine Analyse als auch auf seine Intuition beziehen.
- Kann klare Prioritäten setzen.

Gestaltungswille

- Hat Freude daran, Systeme und Prozesse aktiv zu gestalten. Lässt sich durch Herausforderungen motivieren und besitzt den Willen, Lösungen auch gegen Widerstände durchzusetzen.
- Kann Projekte bedarfsgerecht auswählen, setzt klare Prioritäten in der Entwicklung von Lösungen.
- Ist in der Lage, systematisch ganzheitliche Problemlösungen zu entwickeln, kann dabei Wissen und Ideen anderer systematisch generieren, weiterentwickeln und in die Lösung integrieren.
- Kann komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität umsetzen, ist in der Lage komplexe Prozesse zu koordinieren und zu organisieren.

Kommunikationsfähigkeit

- Knüpft gerne Kontakte und kommuniziert mit Menschen, geht offen und wohlwollend, aber mit der notwendigen Distanz, auf andere Menschen zu.
- Respektiert die Mitmenschen, hört gut zu und geht auf die Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und mit Frustrationstoleranz.
- Besitzt eine hohe Überzeugungsfähigkeit.
- Kann seine Kommunikation der Zielgruppe anpassen, kann den Prozess der Zielfindung überzeugend steuern und vermittelt Ziele plausibel; achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele kennen und verinnerlichen.

Initiative

- Zeigt im gesamten Arbeitsprozess, aber auch im Privatleben, hohes persönliches Engagement.
- Entwickelt eigene Zielvorstellungen und Ideen und setzt sich aktiv und erfolgreich dafür ein.
- Eignet sich das dafür notwendige Wissen an.
- Die eigenen Aktivitäten finden bei anderen hohe Akzeptanz.

Einsatzbereitschaft

- Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele sowie im Privatleben ein.
- Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeiter.
- Wirkt durch sein Handeln für andere als Vorbild.
- Kann andere zu tatkräftigen Handlungen bewegen.

Ganzheitliches Denken

- Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassende Inhalte, Zusammenhänge und Hintergründe.
- Kann über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinaussehen; erkennt und betrachtet das nähere und weitere Umfeld der Aufgabenstellung.
- Beachtet dabei nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns.
- Die Persönlichkeit integriert das Fachliche und ordnet sich ihm nicht einfach unter.

Konfliktlösungsfähigkeit

- Erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenslage.
- Besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen.
- Führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen, Führungskräften, Kunden... sensibel und hält Konflikte aus. Besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten.
- Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation zunimmt, ist deshalb eine Persönlichkeit, die in Konfliktfällen gerne als Vermittler aufgesucht wird.

Teamfähigkeit

- Ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten, geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu.
- Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen, hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant; hält andere Sichtweisen und Meinungen aus und ist in der Lage, sie in die Gruppenprozesse einzubinden.
- Ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein, überzeugt durch Argumente.
- Wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben.

Akquisitionsstärke

- Geht auf andere Personen aktiv und initiativreich zu; versteht und beeinflusst andere durch intensive und kontinuierliche Kommunikation.
- Entwickelt spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung der Personen, auf die sich seine Arbeit bezieht.
- Erkennt schnell Wesentliches und setzt sich dafür selbständig ein, kann Personen und Kontakte nach ihrer Bedeutsamkeit priorisieren.
- Stellt sich auf Besonderheiten seines Gegenüber ein; beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine...).

Belastbarkeit

- Organisiert sich bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum.
- Hält auch unter solchen komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert.
- Macht durch sein Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung... anzunehmen.
- Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse und versucht, sachlich zu handeln; ist psychisch stabil genug, um auftretenden Stress positiv zu verarbeiten.

Innovationsfreudigkeit

- Sucht und realisiert aktiv positive Veränderungen von Produkten, Produktions- und Organisationsmethoden, Marktbeziehungen und übergreifende Vernetzungen, stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern.
- Ist Neuem gegenüber auch außerhalb der Arbeitssphäre offen.
- Erbringt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen.
- Erweitert durch den intensiven Gewinn von Erfahrungen, durch Lernen und Umweltexploration kontinuierlich die Voraussetzungen, um innovativ wirken zu können.

In einem weiteren Schritt wurden zwei sogenannte Sollkorridore erarbeitet: anhand einer 12-stufigen Bewertungsskala wurde für jede Teilkompetenz die minimale und maximale Sollausprägung festgelegt,⁸ einmal für Studienbewerber⁹ und Studenten am Beginn des Studiums, und einmal für Studenten welche in ihrem Studium schon weiter fortgeschritten sind. Auf Basis dieser Profile können anhand von Selbst- und Fremdeinschätzungen Soll/Ist-Vergleiche vorgenommen und gezielte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

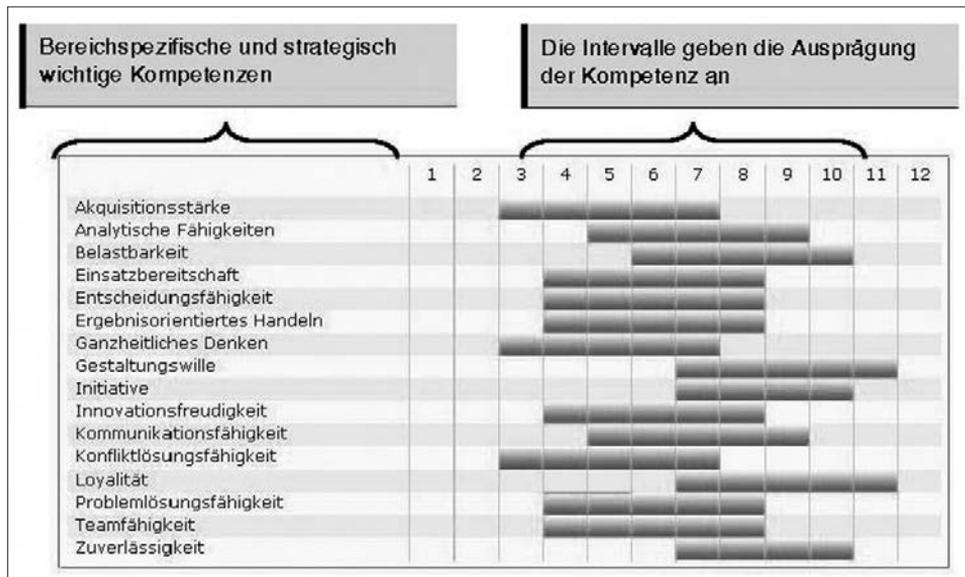


Abbildung 2: Beispiel Management Sollprofil für Bewerber an der SIBE.

8 Vgl. Heyse/Erpenbeck 2007, S. 112 ff..

9 Das Profil wird bei dem Bewerbungsverfahren in Zusammenhang mit einer KODE® Selbsteinschätzung eingesetzt, hierzu siehe Faix/Auer 2009, S. 252, 420 ff..

Die ermittelten und präzisierten Kompetenzen bieten die Basis für den elektronischen Fragebogen, der die Messung ermöglicht.

2.2 Zweiter Schritt: Einführung von KODE®X im Studium

Eine Studie über die Muster von Ratern zeigt, dass die Zeitspanne in der ein Beurteilender (Rater) die zu beurteilende Person kennt, bedeutsam für die Genauigkeit der Einschätzung bei einem Ratingverfahren ist. Die Studie zeigt, dass die Rater, welchen die Person „seit einem bis drei Jahren bekannt ist“, am genauesten schätzen, gefolgt von „bekannt seit weniger als einem Jahr“. Danach folgt „bekannt seit drei bis fünf Jahren“; die ungenaueste Schätzung erfolgt bei „bekannt seit mehr als fünf Jahren“. Dies ist damit zu erklären, dass man im Zeitraum „seit einem bis drei Jahren bekannt“ die zu beurteilende Person lange genug kennt um sie nicht anhand erster Eindrücke zu beurteilen, aber nicht lang genug um in positive Verallgemeinerungen zu fallen.¹⁰

Das Studium an der SIBE bietet demnach die besten Voraussetzungen um ein Ratingverfahren wie KODE®X einzusetzen – die Studenten kennen sich davor nicht und verbringen zusammen zwei Jahre im Studium.

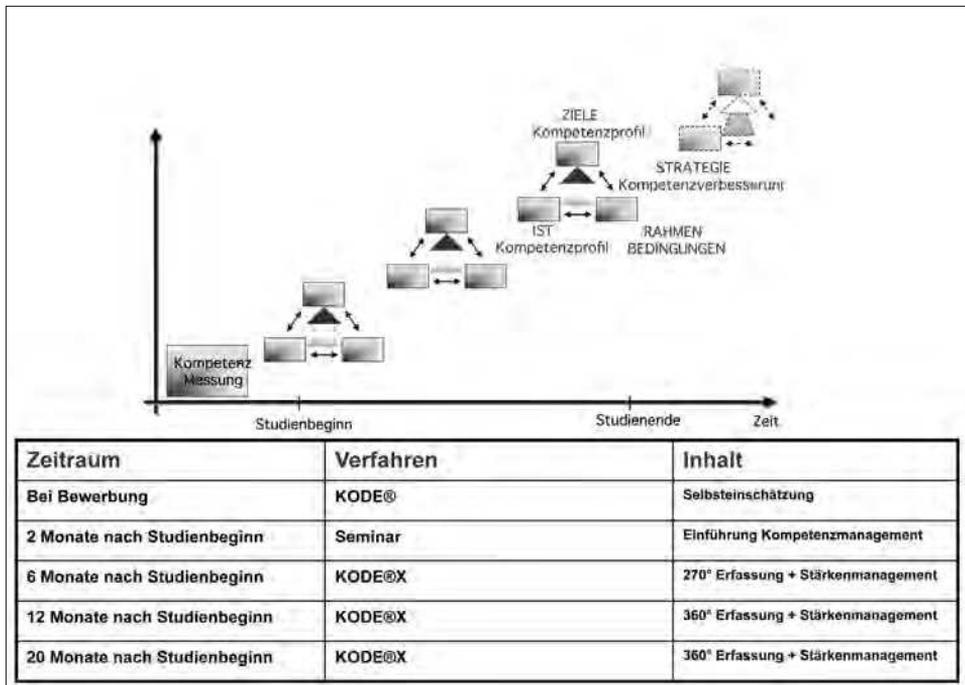


Abbildung 3: Kompetenzentwicklung im Studium an der SIBE.

¹⁰ Eichinger/Lombardo 2004, S. 23–25.

Bei einem konzeptorientierten Rating ist der Rater weisungsgebunden – die festgelegten Merkmale müssen kommuniziert und erklärt werden, um dem Rater die korrekte Handhabung bei der Einschätzung zu ermöglichen.¹¹

Hierzu dient eine erste Einführung der Studenten in das Thema Kompetenzen und Kompetenzentwicklung.

Die erste Messung mit Selbst- und Fremdeinschätzungen erfolgt ca. sechs Monate nach Beginn des Studiums. Hierzu wird das erste Sollprofil für Bewerber und Studienbeginner eingesetzt (niedrigere Kompetenzwerte).

Es folgen eine zweite und dritte Messung, jeweils ca. alle 6 Monate und mit deutlich höheren Kompetenzerfordernissen.

Zu jeder Messung wird zudem ein halbtägiges Seminar durchgeführt, bei dem die Auswertungen in kleinen Gruppen und mit Unterstützung des Dozenten diskutiert werden und ein gezieltes Stärkenmanagement gefordert wird – die Studenten schließen einen „Vertrag mit sich selbst“ in dem hinterfragt wird, wo sich festgestellte Stärken in ihrer Tätigkeit im Unternehmen zeigen, worin Möglichkeiten bestehen, um diese Stärken weiter zu entwickeln und worin konkrete und überprüfbare Schritte liegen könnten. Hier ein anonymisiertes Beispiel:

Meine drei herausragenden Stärken (Stärkenmanagement)

- Ergebnisorientiertes Handeln
- Problemlösungsfähigkeit
- Akquisitionsstärke

1. Stärke: Ergebnisorientiertes Handeln

Es hat mich gefreut, dass diese Stärke benannt wurde, weil das ein grundsätzliches Verhalten von mir ist. Ich suche bei (fast) allem, was ich tue, das „Wesentliche“.

Konkrete Beispiele:

- Um mein MBA-Projekt voranzutreiben (z.B.) nehme ich alle guten Ideen auf, die (von meinen Kolleg/innen) an mich herangetragen werden. Zwar mache ich auch eigene Lösungsvorschläge, fasse am Ende aber das zusammen, was einem guten Ergebnis des Projektes dient und nicht allein das, was ich selbst vorgeschlagen habe. (Früher wäre es mir wichtiger gewesen, dass das gute Ergebnis vor allem durch meine Ideen erzielt wurde.)

¹¹ Vgl. Schulz von Thun/Langer 2007, S. 126.

- Ich sehe mich selbst als „Service“ innerhalb des Unternehmens und versuche das aufzugreifen, was notwendig ist, und nicht nur das, was mir am meisten Spaß machen würde.
- Ich stelle von mir verfasste oder erstellte Unterlagen, Checklisten, Ergebnisse oder Erkenntnisse, etc. gerne anderen zur Verfügung, damit sie schnell(er) handlungsfähig werden und dadurch nicht unnötig Zeit verschwendet wird.

Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem-Partner aus dem Arbeitsbereich):

- Ich nehme bewusst viele auch neue oder ungewohnte Aufgaben wahr, um den Blick für das Wesentliche auch in Bereichen zu üben, die mir nicht vertraut sind.
- Ich werde versuchen, meinen perfektionistischen Anspruch zu reduzieren, da die Erfüllung von 80 oder 90% einer Aufgabe schon gut genug sein kann.

2. Stärke: Problemlösungsfähigkeit

- Bei der Beschäftigung mit dieser Stärke wurde mir nochmals klar, dass man im beruflichen Alltag sehr viel Zeit damit verbringt, „Probleme“ bzw. gestellte Aufgaben zu bewältigen und dass das eine sehr wichtige Kompetenz ist.

Konkrete Beispiele:

- Seit meiner KODE-Empfehlung „Treffen Sie Entscheidungen umgehend“ handle ich viel stärker danach als früher. Was sofort erledigt werden kann, tue ich mittlerweile auch sofort.
- Die Ausbildung in meinem momentanen Betrieb wird an vielen Stellen von Kolleg/innen kritisiert. Ich habe dieses „Problemfeld“ erkannt und bin darin eigenständig aktiv geworden. Ich habe Lösungsvorschläge gemacht, die jetzt umgesetzt werden.
- Ich habe (bei ehemaligen Arbeitgebern) viele Beratungen mit Menschen durchgeführt, die vor allem in beruflichen Schwierigkeiten waren. Dabei habe ich die vorliegenden Probleme stets klar strukturiert und mit den Betroffenen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht – und sie auch gefunden. Ich habe positive Rückmeldungen erhalten nach der Durchführung des (simulierten) Konfliktgesprächs im Berlin-Seminar.

Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem-Partner aus dem Arbeitsbereich):

- Ich möchte Probleme noch aktiver angehen und mich mit ihnen mutig auseinandersetzen, da ich schon jetzt gemerkt habe, dass man dadurch viel weiter kommt, als anfangs gedacht.
- Ich möchte auch neue Denkweisen zulassen, um ein Problem zu lösen.
- Ich möchte möglichst jede Aufgabe als eine Herausforderung sehen und das Beste aus ihr machen.

3. Stärke: Akquisitionsstärke

Diese Stärke hat mich überrascht, weil ich sie selber noch nie so an mir gesehen habe. Aber gerade deswegen möchte ich mich gerne näher mit ihr beschäftigen.

Konkrete Beispiele:

- Bei meinem ehemaligen Arbeitgeber war es meine Aufgabe, Jugendliche in Praktika zu vermitteln. Dabei habe ich für jede/n Jugendliche/n einen Praktikumsbetrieb gefunden, auch wenn es eine Weile gedauert hat oder der Jugendliche schwer zu vermitteln war.
- Durch viel Reden und Begründen habe ich schon viele meiner Kolleg/innen für meine Pläne zur Neustrukturierung der Ausbildung in meinem momentanen Projekt/ Betrieb gewinnen können.

Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem-Partner):

Ich möchte noch mehr und mutiger meine Ideen und Vorschläge vorbringen und darstellen und nach jeder Zusammenkunft eine entsprechende Rückmeldung darüber erhalten. Ich möchte mehr auf die Wirkung meiner Person/ Persönlichkeit vertrauen.

Maximal zwei deutliche Problemfelder benennen (Korrekturmanagement)

- Gestaltungswille
- Belastbarkeit

1. Problemfeld: Gestaltungswille

Bei diesem Punkt ist es mir sehr schwer gefallen, konkrete Beispiele zu finden.

Konkrete Beispiele:

- Ich suche immer nach eher einfachen, unkomplizierten und praktischen Lösungen und scheue zu viel Aufwand, um eine Aufgabe zu ihrem Ende zu bringen.
- Ich lasse andere/s immer schneller und eher gelten als meine eigenen Ideen oder Vorschläge.
- Weniger zu gestalten bedeutet auch, weniger Verantwortung zu übernehmen, was meiner Unsicherheit manchmal entgegen kommt.

Vertrag mit mir selbst (Abgesprochene Rückmeldung durch Arbeitskollegen):

- Ich lasse mehr Ideen zu und versuche verstärkt, sie einzubringen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen.

2. Problemfeld: Belastbarkeit

Ich bin ein Mensch, der Veränderungen oder neue Erfahrungen nur langsam verarbeitet.

Konkrete Beispiele:

- Ich bin durch meine 41-Stunden-Woche vollkommen ausgelastet. Ich brauche Zeiten der Erholung, um alles Erlebte oder neu Gelernte zu verarbeiten und aufzunehmen. Meiner Meinung nach ist das ein gesunder und menschlicher Prozess, aber ich habe nicht das Gefühl, dass darauf im Arbeitsprozess oder Berufsleben Rücksicht genommen wird.
- Wenn sich zu viele Aufgaben auf meinem Schreibtisch stapeln, dann werde ich ungenauer und unkonzentrierter in der einzelnen Sache, weil ich dann mehr an all das denke, was noch vor mir liegt, als an das, was ich gerade mache oder fertig stellen könnte.

Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Arbeitskollegin und Partner):

- Ich werde versuchen, meinen perfektionistischen Anspruch zu reduzieren, da die Erfüllung von 80 oder 90% einer Aufgabe schon gut genug sein können. (Vgl. Punkt 1)

- Ich werde versuchen, an einer Sache dran zu bleiben und sie zu Ende zu führen, ohne mich zu sehr zu verzetteln.
- Ich denke, dass ich meine Belastbarkeitsgrenze ausweiten kann. Aber dafür muss ich mir Zeit nehmen.

Zusätzliche Angaben

Meine Stelle und das zeitintensive Steinbeis-Studium fordern ein erhöhtes Arbeitstempo von mir. Ich lerne, schneller und aktiver zu handeln. Da ich oft sehr lange über Dinge oder Entscheidungen nachdenke – was ich aber nach wie vor als eine wichtige Eigenschaft ansehe – erfordern die neuen Umstände neue Denk- und Handlungsweisen von mir. Ich merke, dass ich mich dahingehend verändere. Ich merke aber auch, dass dies alles seine Zeit braucht, und dass es sich dabei um einen langsamen und manchmal auch „schmerzhaften“ Prozess handelt. Die KODE®X-Tests finde ich sehr gut, denn sie geben mir wichtige und gute Anstöße. Ich finde diese Tests/ Seminare sehr wichtig im Rahmen des gesamten Programms.

Am Ende des Studiums erhält der Student ein Zertifikat, den Management-Kompetenz-Test (MKT®). Dieses belegt die Kompetenzausprägung des Studenten im Bereich der Management-Kompetenzen.



ZERTIFIKAT

Herr Max Mustermann

geboren am 07. März 1979 hat im Januar 2009 an der
STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN und dem CeKom Baden-Württemberg
den Management-Kompetenz-Test (MKT®)
durchgeführt und dabei folgendes Resultat erzielt:

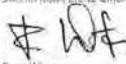
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ergebnisorientiertes Handeln												
Loyalität												
Analytische Fähigkeiten												
Problemlösungsfähigkeit												
Zuverlässigkeit												
Entscheidungsfähigkeit												
Gestaltungswille												
Kommunikationsfähigkeit												
Initiative												
Einsatzbereitschaft												
Ganzheitliches Denken												
Konfliktlösungsfähigkeit												
Teamfähigkeit												
Akquisitonsstärke												
Belastbarkeit												
Innovationsfreudigkeit												

Er hat die notwendigen Kompetenzen zur Ausübung einer
Position im
Management



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN
SAPPHIR-KOMPETENZ GmbH

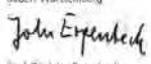
Geschäftsführer
der
SAPPHIR-KOMPETENZ GmbH



Peter Wittmann



Wissenschaftlicher Direktor
der CeKom
Baden-Württemberg

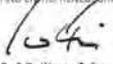


Prof. Dr. John Erpenbeck



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Direktor der
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE)



Prof. Dr. Werner D. Fax

Abbildung 4: Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®).

2.3 Vom KODE®X zum Poffenberger-KODE®X

Die ersten Kurse begannen mit der Kompetenzmessung Anfang 2008. Dabei wurden eine Selbsteinschätzung und zwei bis drei Fremdeinschätzungen namentlich bekannter und selbst ausgewählter Kommilitonen sowie die Einschätzung eines Unternehmensvertreters eingeholt.

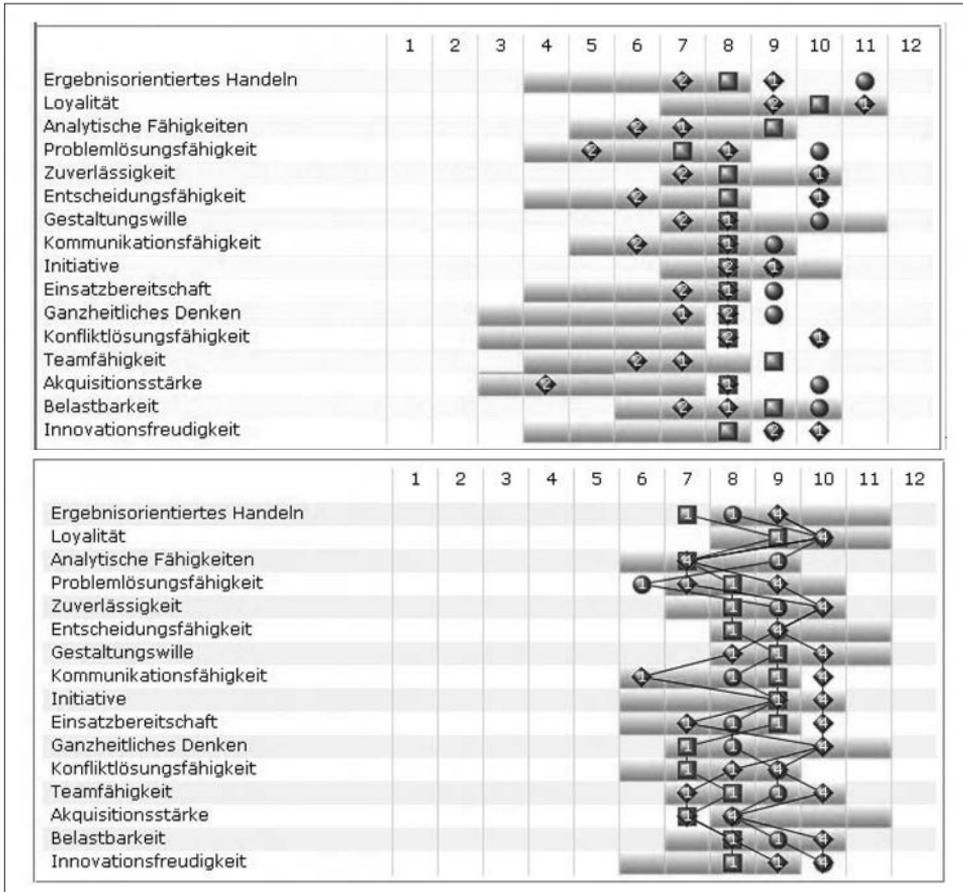


Abbildung 5: Beispiele erster KODE@X Einschätzungen während des Studiums (Durchlauf 1 und 2).

Nach den ersten Durchläufen mit verschiedenen Kursen und dem Feedback der Studenten wurde schnell klar, dass aufgrund einiger auftretender Probleme bei der aktuellen Umsetzung der KODE@X-Messung Anpassungen vorzunehmen waren. Diese waren zwar nicht grundlegend konzeptionell, allerdings mussten die Anforderungen für jene spezielle Gruppe von Ratern angepasst werden.

2.3.1 Rating der Präzisierungen und Verständnis der Bewertungsskala

Die Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung werden elektronisch ausgefüllt und setzen sich normalerweise aus den einzelnen Präzisierungen der definierten Kompetenzen zusammen.

Nachfolgend ist ein Beispiel aufgeführt:

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> weniger ausgeprägt sehr stark ausgeprägt übermäßig ausgeprägt </div>											
Akquisitionsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Geht auf andere Personen aktiv und initiativreich zu; versteht und beeinflusst andere durch intensive und kontinuierliche Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Entwickelt spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung der Personen, auf die sich seine Arbeit bezieht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Erkennt schnell Wesentliches und setzt sich dafür selbständig ein, kann Personen und Kontakte nach ihrer Bedeutsamkeit priorisieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Stellt sich auf Besonderheiten seines Gegenüber ein; beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Abbildung 6: Beispiel eines klassischen KODE®X Fragebogens.

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, sollten die Studierenden für jede einzelne der vier Präzisierungen eine Einschätzung abgeben, das Ergebnis für die diversen Kompetenzen, in diesem Beispiel „Akquisitionsstärke“, wurde durch den Mittelwert berechnet.

Hier ergab sich die Problematik, dass die Präzisierungen zu spezifisch waren und es für viele nicht möglich war, so differenziert zu bewerten.

Die Studenten erleben sich vor allem auf Wochenendseminaren und bei Gruppenarbeiten oder Präsentationen. Obwohl die Fremdeinschätzer aus einem Kreis der besser bekannten Kommilitonen durch den Studierenden selbst ausgesucht worden waren, waren viele Merkmale zu sehr an den Aktivitäten der Arbeitstätigkeit angelehnt und konnten von den Ratern nicht eingeschätzt werden.

Ein weiterer Problempunkt stellte sich bei der Benutzung der Bewertungsskala heraus. Der einführende Text des elektronischen Onlinefragebogens lautete wie folgt:

„Vor Ihnen liegt ein elektronischer Fragebogen, ...

Bitte geben Sie für die zu beurteilende Person im Rahmen der Fremdeinschätzung bzw. Selbsteinschätzung zu jedem Kompetenzbegriff eine Bewertung zwischen 1 und 12 ab.

Die Beurteilungsskala hat folgende Bedeutung:

1	weniger ausgeprägt
.	
.	
.	
10 und 11	sehr stark ausgeprägt
12	übermäßig ausgeprägt

Für eine aussagekräftige und anregende Auswertung ist es wichtig, dass Sie die zu beurteilende Person so darstellen, wie Sie tatsächlich ist und nicht, wie Sie sein sollte oder wollte. „

Auch beim weiteren Ausfüllen des Fragebogens wurde die Skala nur bei den Werten 1 und 10 bis 12 wörtlich präzisiert (Siehe Abb 6).

Bei dieser Art von Ratingverfahren ist es wichtig, dass eine effektive Kommunikation zwischen „Skalenkonstrukteur“ und Rater besteht – nur so ist ein korrekter Gebrauch der Skalenwerte von Seiten des Raters gewährleistet. Schulz von Thun stellt hierzu zwei notwendige Zusatzanforderungen: a) sollte eine Handlungsvorschrift für **jede einzelne** Skalenstufe gesetzt werden und b) sollten die Skalenstufen z.B. anhand von Beispielen **charakterisiert** werden, um Niveau-Unterschiede zwischen den Ratern zu vermeiden.¹² Eine weitere Zusatzanforderung besteht in der Merkmalbeschreibung, d.h. in der Erläuterung und Definition der einzelnen zu beurteilenden Merkmale – diese Anforderung ist bei KODE®X durch die einzelnen Präzisierungen immer gegeben.

Um eine korrekte und aussagekräftige Kompetenzmessung zu gewährleisten und die bisher beschriebenen Einwände zu entkräften, wurden verschiedene Maßnahmen getroffen.

Der Fragebogen wurde so geändert, dass nun nicht mehr die einzelnen Präzisierungen einzuschätzen sind – diese dienen fortan im Gesamten als Merkmalbeschreibung. Der Student muss das eigentliche Konzept der Kompetenz verstehen und eine gemittelte Einschätzung dazu geben. Zudem wurde die Skala um den Punkt „nicht bewertbar“ erweitert.

¹² Vgl. Schulz von Thun/Langer 2007, S. 127.

	nicht bewertet	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt				
Akquisitionsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Geht auf andere Personen aktiv und initiativreich zu; versteht und beeinflusst andere durch intensive und kontinuierliche Kommunikation											
-	Entwickelt spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung der Personen, auf die sich seine Arbeit bezieht											
-	Erkennt schnell Wesentliches und setzt sich dafür selbständig ein, kann Personen und Kontakte nach ihrer Bedeutsamkeit priorisieren											
-	Stellt sich auf Besonderheiten seines Gegenüber ein; beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine...)											
	<input type="button" value="Weiter"/>											

Abbildung 7: Beispiel eines geänderten KODE®X Fragebogens.

Um hingegen den korrekten Gebrauch der Bewertungsskala zu gewährleisten, wurde nun jeder einzelner Wert beschriftet (Siehe Abb 7) und der einführende Text wie folgt ergänzt (die geänderten Stellen sind kursiv markiert):

„Vor Ihnen liegt ein elektronischer Fragebogen, ...

...

Die Beurteilungsskala hat folgende Bedeutung:

0	<i>nicht bewertet (bitte nur markieren, wenn absolut keine Bewertung möglich erscheint)</i>
1	weniger ausgeprägt
2 und 3	<i>teilweise ausgeprägt</i>
4 und 5	<i>ausgeprägt</i>
6 und 7	<i>deutlich ausgeprägt</i>
8 und 9	<i>stark ausgeprägt</i>
10 und 11	sehr stark ausgeprägt
12	übermäßig ausgeprägt

Verstehen Sie bitte die Belegung von Begriffen mit zwei Zahlenwerten als Möglichkeit zu einer Feinabstufung Ihrer Bewertung. Für eine aussagekräftige und anregende Auswertung ist es wichtig, dass Sie die zu beurteilende Person so darstellen, wie Sie tatsächlich ist und nicht, wie Sie sein sollte oder wollte.“

Außerdem werden bei der Zusendung der Aufgabenstellung zur Kompetenzmessung folgende Anweisungen zur Skalennutzung hinzugefügt:

„Bewertungsschema der 12er Skala

Der KODE®X-Fragebogen enthält eine 12-stufige Skala, die zur Beurteilung verwendet wird. Die Bedeutung der einzelnen Werte ist nachfolgend beschrieben:

1 - Weniger ausgeprägt

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung selten bzw. nur mit größeren Abstrichen. Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung, aus der verbesserte Leistungen und notwendige Verhaltensänderungen resultieren, sind unbedingt notwendig.

2 und 3 - Teilweise ausgeprägt

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung teilweise. Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung, aus der verbesserte Leistungen und notwendige Verhaltensänderungen resultieren, sind notwendig.

4 und 5 - Ausgeprägt

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit kleinen Abstrichen. Gelegentlich sind Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung angebracht, aus der verbesserte Leistungen und begrüßenswerte Verhaltensänderungen resultieren.

6 und 7 - Deutlich ausgeprägt

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich ist, werden in der angemessenen Zeit, exakt und sorgfältig erbracht, Kritiken und Beschwerden treten nicht auf.

8 und 9 - Stark ausgeprägt

Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit viel Eigeninitiative und übererfüllt sie zum Teil. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich ist, werden in sehr hoher Qualität und teilweise ungewöhnlich schnell erbracht.

10 und 11 - Sehr stark ausgeprägt

Übertrifft die entsprechende Kompetenzanforderung auf schöpferische Weise, auch unter schwierigen Bedingungen. Zählt, auf diese Kompetenzanforderung bezogen, dank überdurchschnittlicher Leistungen und hohen Engagements zum High Potential im Vergleichsbereich (Team, Jobgruppe, Abteilung...).

12 - Übermäßig ausgeprägt

Überzieht, übertreibt deutlich die entsprechende Kompetenzanforderung. Daraus resultieren Leistungsschwächen, die für eine konkrete Tätigkeit bzw. Funktion hinderlich sind oder sein können.

Feintuning

Die Spalten „Teilweise ausgeprägt“ bis „Sehr stark ausgeprägt“ unterteilen sich jeweils in eine linke und eine rechte Teilspalte. Diesen sind unterschiedliche Ziffern zugeordnet. Die linke Teilspalte heißt „Ausprägungsgrad, eher ein bisschen weniger“, die rechte Ausprägungsgrad „eher ein bisschen mehr“.

Beispielsweise beim Ausprägungsgrad 6/7 „Deutlich ausgeprägt“ heißt die linke Teilspalte 6 „Deutlich ausgeprägt, eher ein bisschen weniger“, die rechte Teilspalte 7 „Deutlich ausgeprägt, eher ein bisschen mehr“. Diese Aufspaltung ermöglicht ein Feintuning.“

Somit wurden alle drei Zusatzanforderungen erfüllt, um eine gezielte und konzeptorientierte Messung von Seite der Rater zu erhalten.

2.3.2 Die Wahl der Rater und der Ratingvorgang

Die Studienkurse an der SIBE bestehen durchschnittlich aus 27 Personen pro Kurs. Diese Studiengruppe bleibt die ganzen zwei Jahre bestehen und durchläuft gemeinsam alle notwendigen Studienetappen. Die Identifikation mit dem eigenen Kurs ist hoch und es entwickeln sich übliche Gruppendynamiken.

Bei den ersten Einsätzen von KODE®X wurden die gleichgestellten Fremdeinschätzer (in der Regel drei) vom Eingeschätzten selbst ausgesucht. Es wurde vorgegeben jemanden zu wählen, mit dem man gut bekannt war, der also auch fähig ist, eine Einschätzung der jeweiligen Kompetenzausprägungen zu treffen. Die Fremdeinschätzer sollten allerdings nicht aus dem engsten Bekanntheitskreis kommen.

Um eine gute und realistische Einschätzung zu bekommen, ist die Wahl der Rater natürlich grundlegend – Verfügbarkeit, Repräsentativität sowie Unabhängigkeit und Neutralität sind Basisvoraussetzungen. Die Rater sollten verfügbare, potenzielle Anwender der Raterergebnisse sein und Erfahrung mit dem Bereich haben, aus dem die Objekte stammen.¹³ Die vorhandene geschlossene Studiengruppe

¹³ Vgl. Schulz von Thun/Langer 2007, S. 54–55, 159, 161.

erfüllt diese Voraussetzungen.

Die Rater müssen außerdem unabhängig voneinander arbeiten, die Werte sollen ohne Kenntnis der weiter vergebenen Werte gesetzt werden – was in diesem Fall durch eine individuelle Erarbeitung der elektronischen Fragebogen gegeben ist.

Bei der Einschätzung sollten die Rater neutral zum Gerateten stehen. Die Einschätzung eines Freundes kann unmöglich objektiv sein. Im Fall der KODE@X-Einschätzungen ergeben sich Werte die sehr weit rechts auf der Messskala liegen, also sehr positiv sind. Bei der Anwendung einer zufälligen Raterauswahl kann allerdings der gegenteilige Effekt auftreten: besteht eine „Feindschaft“, liegen die Bewertungen sehr weit links auf der gegebenen Skala.¹⁴ Die Neutralität der Rater war in dieser ersten Phase also ein Problem.

Die Lösung wurde durch die Einführung des Poffenberger-KODE@X erreicht.

Albert T. Poffenberger war ein amerikanischer Psychologe Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts. In seinem Experiment mit den sogenannten „Poffenberg’schen Figuren“ hat er bewiesen, dass bei einer Gruppe von anonymen Ratern die Abweichungen in den Einschätzungen geringer sind als bei der Individualeinschätzung. Hierzu werden 10 verschiedene Figuren einer Gruppe von Probanden gezeigt.

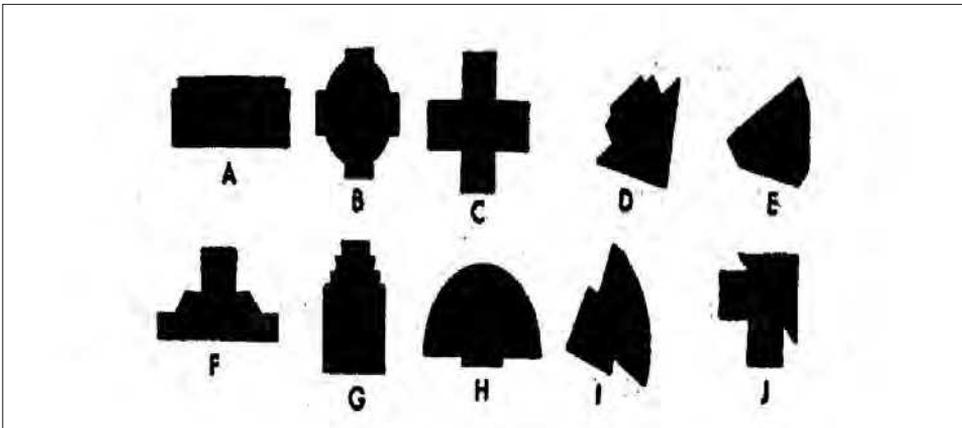


Abbildung 8: Poffenberg'sche Figuren.

Die Figuren unterscheiden sich in ihrem Flächeninhalt um jeweils 5%. Die Rater sollen nun unabhängig voneinander die Figuren nach dem eingeschätzten Flächeninhalt in eine Rangfolge bringen – die größte Figur soll Rangplatz 1 bekommen, die zweitgrößte Rangplatz 2 usw..

Die Ergebnisse der individuellen Rangordnung sollen in eine gemeinsame Tabelle eingetragen werden. Im Folgenden ist ein Beispiel zu finden:

¹⁴ ebenda.

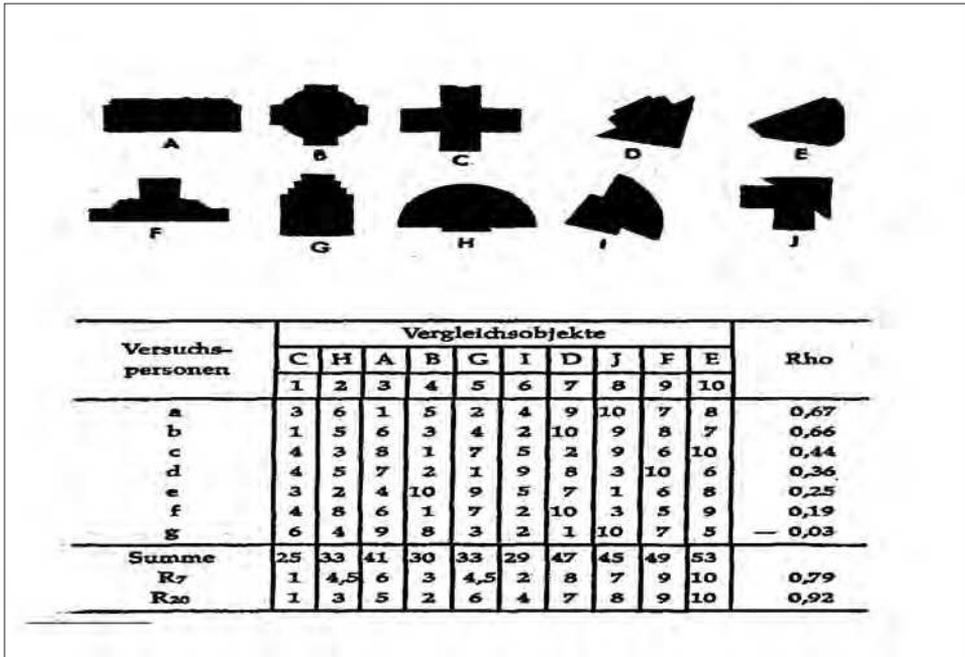


Abbildung 9: Beispiel der Übung mit den Poffenberger'schen Figuren.

Die sieben Teilnehmer a, b, c, d, e, f und g haben die Flächen der Figuren A, B, C, D, E, F, G, H, I und J auf unterschiedliche Weise eingeschätzt. So ist für den Teilnehmer a die Rangfolge z.B. 1=A, 2=G, 3=C, 4=I, 5=B, 6=H, 7=F, 8=E, 9=D, 10=J. Unter den Flächensymbolen C bis E stehen die wirklichen Rangplätze. In der letzten Zeile (R_{20}) stehen die aus den je sieben Werten gemittelt eingeschätzten Rangplätze. Die sich ergebenden Abweichungen (Rho) der wirklichen und der eingeschätzten Rangplätze sind wesentlich niedriger als bei den meisten Individualbewertungen. Bei etwa acht anonymen Ratern ergibt sich ein Mittelwert welcher sich, ohne Änderung des Befragungsmodus und auch wenn man eine größere Anzahl von Ratern einbezieht, nur noch in geringem Maße ändert.¹⁵

Basierend auf diesem Prinzip wurde die Raterauswahl verändert: durch eine automatisierte Randomauswahl werden acht Kursmitglieder als Fremdeinschätzer ausgewählt. Das Ergebnis wird als anonymisierter Mittelwert aller acht Einschätzungen dargestellt. Dazu kommen, unvariabel, die Selbsteinschätzung und die mögliche Fremdeinschätzung der Führungskraft.

Der Poffenberger-KODE®X wurde ab Ende 2008 eingesetzt.

Hier ein Beispiel der neuen Darstellung:

15 Vgl. Poffenberger 1928 und Schulz von Thun/Langer 2007, S. 60, 90.

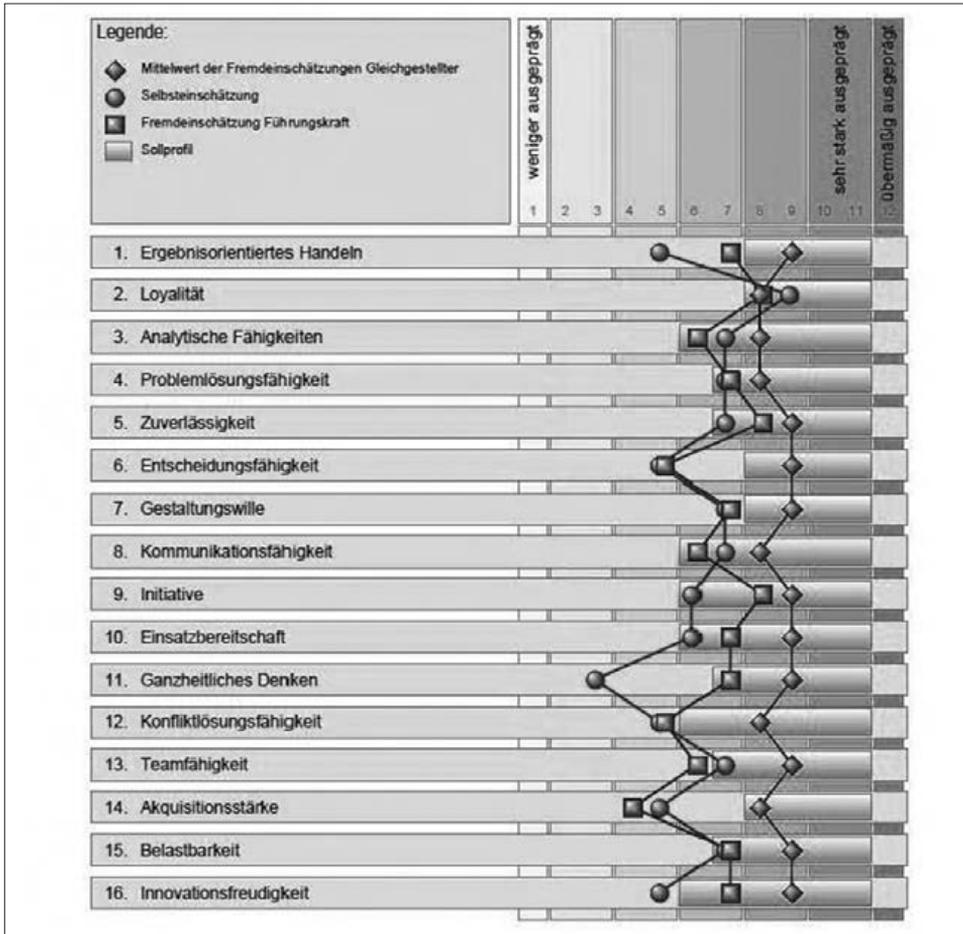


Abbildung 10: Beispiel Poffenberger-KODE®X.

Diese Art von Raterauswahl ermöglicht die benötigte Neutralität, um eine objektive und aussagekräftige Einschätzung zu erhalten.

Konsequenzen durch diese Veränderung gab es mehrere. Eine große Zahl der Auswertungen sind nach links gerutscht: die Bewertungsskala wurde breiter ausgenutzt als zuvor; die Darstellung der Ergebnisse wurde klarer und aussagekräftiger.

Eine weitere Veränderung der Darstellung wurde für den dritten und letzten KODE®X vorgenommen: man ging dazu über, den Sollkanal „nach rechts offen zu lassen“, d.h. es wird zwar eine Minimalausprägung aber – in Anbetracht der unterschiedlichen Positionen und Branchen die die Studenten später im Unternehmen besetzen – keine Maximalausprägung vorgegeben.

Im Beispiel von Abb 10 ist zudem zu erkennen: auch wenn Selbst- und Fremdeinschätzung der Führungskraft in der Punktezahl des öfteren deutlich nach links

abweichen, folgt doch der anonymisierte Mittelwert der Gruppe deutlich der Kurve der Stärken und Schwächen.

Zusätzlich zu dieser Darstellung erhält jeder Student noch die Streuung der verschiedenen Einschätzungen.

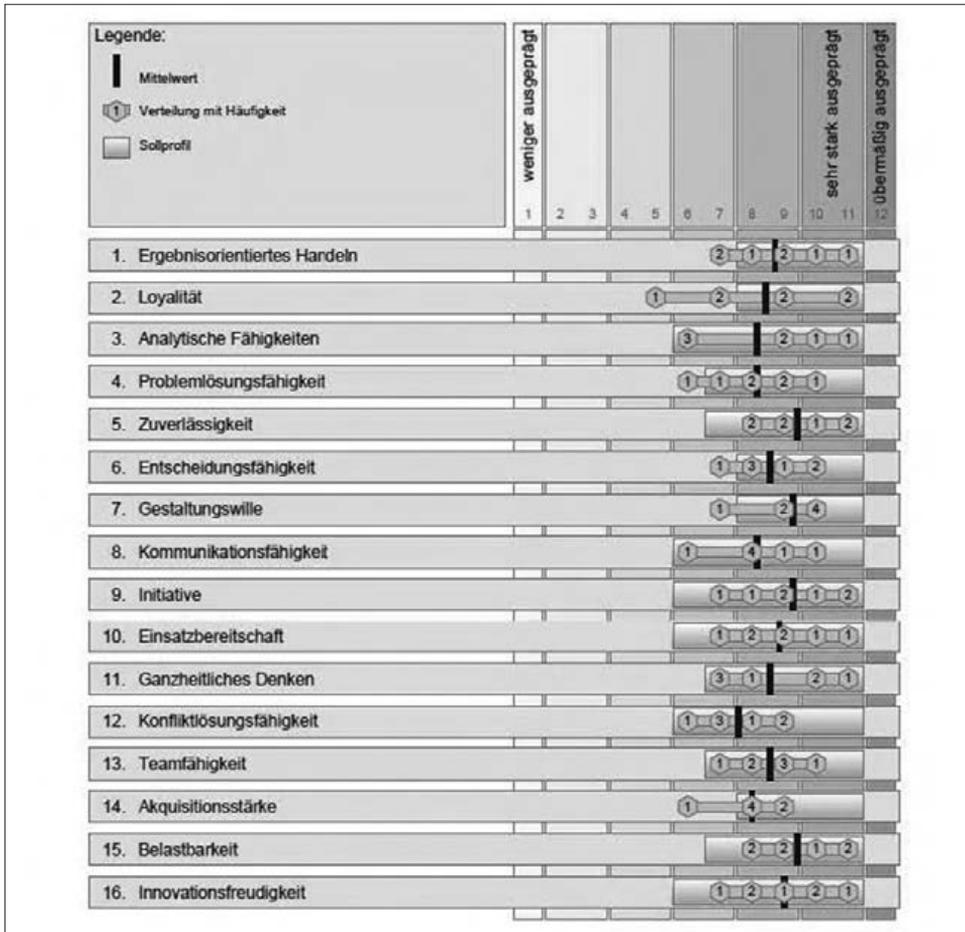


Abbildung 11: Verteilung der Einschätzungen mit Mittelwert.

Hiermit ist anschaulich visualisiert, wo die Einschätzungen liegen – dies lädt den Studenten zur genaueren Analyse der Ergebnisse ein.

So hatte ein Student z.B. in der ersten Abbildung einen guten Wert bei der Kompetenz „Teamfähigkeit“, welches sich auch mit der eigenen Einschätzung deckte. Beim Durchsehen der Streuung fiel allerdings auf, dass zwei Kommilitonen ihn deutlich schlechter bewerteten hatten.

Die Präzisierung dieser Kompetenz lautet wie folgt:

- Ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten, geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu.
- Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen, hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant; hält andere Sichtweisen und Meinungen aus und ist in der Lage, sie in die Gruppenprozesse einzubinden.
- Ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein, überzeugt durch Argumente.
- Wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben.

Bei genaueren Überlegungen in der Gruppendiskussion wurde deutlich, woher die Bewertung des Studierenden resultierte. Durch seine herausragende und führungsstarke Persönlichkeit wirkte er sehr wahrscheinlich bei weniger starken Mitstudenten überrumpelnd und zu präsent. Hieraus konnte der Student gute Anhaltspunkte für sein Stärken- und Kompetenzentwicklungsmanagement entnehmen.

3 Empirische Auswertungen

Durch die oben beschriebenen Veränderungen im Ablauf des Ratingverfahrens liegen bis dato (erstes Quartal 2010) noch keine durchgehenden Daten über die Kompetenzentwicklung der SIBE-Studenten vor. Die ersten Kurse, die alle drei KODE@X gemacht haben, sind Mitte 2009 ausgelaufen. Diese hatten nur einen Durchgang mit dem Poffenberger-KODE@X, so dass die Studierenden drei verschiedene Ratingvorgänge absolvierten (a.) Rating aller einzelnen Kompetenzpräzisionen mit selbstausgesuchten Fremdeinschätzern, b.) Rating der einzelnen Kompetenzen mit selbstausgesuchten Fremdeinschätzern, c.) Poffenberger-KODE@X). Die ersten Kurse, die alle drei Durchgänge mit dem Poffenberger-KODE@X durchgeführt haben, werden Mitte 2010 abschließen. Die Menge an Daten (ca. 10 Kurse a 27 Teilnehmer pro Jahr) ist allerdings so groß, dass es nahe liegt, diese dennoch – zumindest teilweise – zu nutzen.

Es wurden alle Kurse berücksichtigt, die bis Ende Januar 2009 zwei Poffenberger-KODE@X absolviert hatten. Dies betrifft im Ganzen acht MBA-Kurse. Die Werte der einzelnen Kompetenzen wurden pro Kurs sowie einmal insgesamt addiert, um festzustellen, inwieweit eine Kompetenzentwicklung während des Studiums nachweisbar ist.

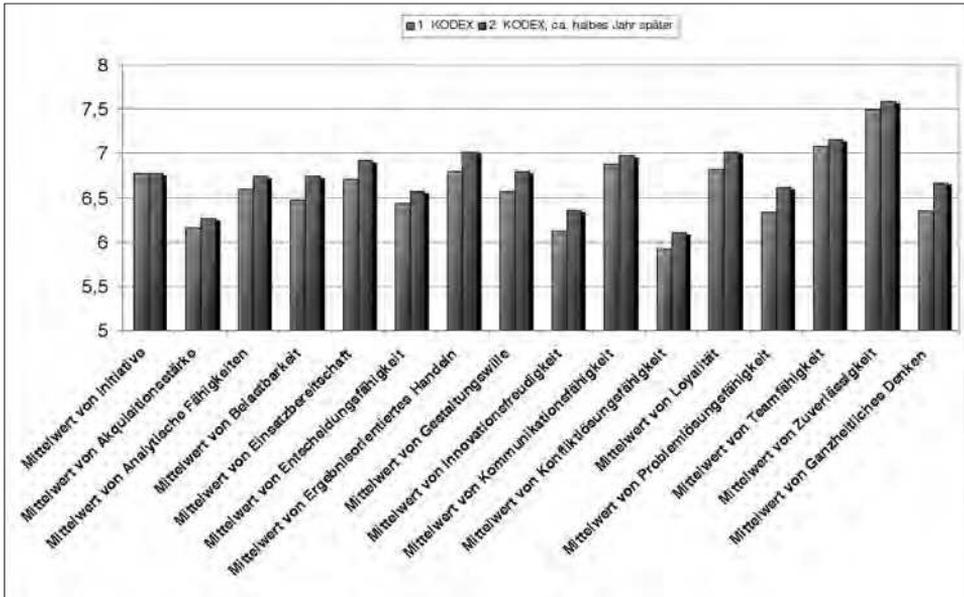


Abbildung 12: Gesamtdurchschnitt der Kompetenzentwicklung von 8 MBA Kursen an der SIBE.

Zu erkennen ist, dass alle Kompetenzen in den zwei berücksichtigten Durchgängen eine Weiterentwicklung aufweisen.

Hier noch einmal eine Darstellung in Prozentzahlen:

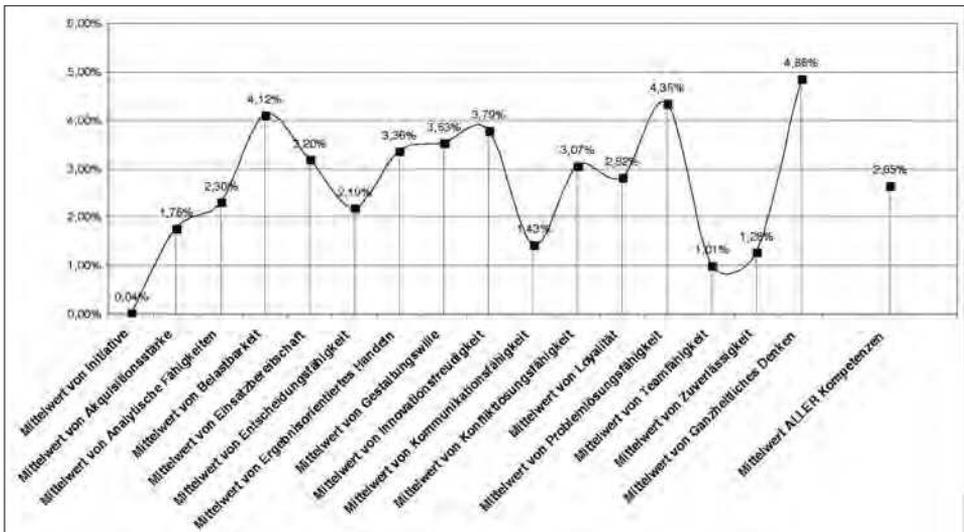


Abbildung 13: Steigerung der Kompetenzen in Prozent.

Auf den ersten Blick fällt auf, dass sich die Kompetenz „Initiative“ im Gegensatz zu den restlichen Kompetenzen so gut wie gar nicht entwickelt (0,04%). Dies kann damit zu erklären sein, dass diese Kompetenz – die einzige „rein“ aktivitätsbezogene (siehe Abbildung 1: KompetenzAtlas) – eine klare Anforderung bei der Bewerberauswahl ist. Initiative ist gefragt, sowohl im Bewerberassessment selbst als auch bei der Findung eines projektgebendes Unternehmens, ohne welches man nicht an der Steinbeis-Hochschule studieren kann. Sie ist folglich während des Studiums nicht noch weiter ausbaubar.

Die Kompetenz mit der größten Entwicklung ist „Ganzheitliches Denken“, gefolgt von „Problemlösungsfähigkeit“, „Belastbarkeit“ und „Innovationsfreudigkeit“. Diese Kompetenzen stammen vorwiegend aus den Quadranten A/P (siehe Abbildung 1: KompetenzAtlas) was nicht weiter verwundert, da die Gewichtung dieser Basis-(Key)-Kompetenzen im SIBE-Managementprofil am höchsten ist.¹⁶

Eine weitere wichtige Anmerkung ist bei dieser Analyse zu treffen. Obwohl durch die Einführung der anonymisierten und zufälligen Raterwahl die Skalennutzung breiter geworden ist, werden doch vorwiegend Werte zwischen 5 und 10 angegeben. Bezogen auf dieses Intervall ist die prozentuale Steigerung der Kompetenzwerte natürlich höher als auf den Intervall 1 bis 12 bezogen.

Bei der Betrachtung der Kompetenzentwicklung in den einzelnen Kursen muss man Folgendes beachten: die ersten drei in Betracht gezogenen Kurse haben den Poffenberger-KODE®X im zweiten und dritten Durchgang absolviert, die restlichen fünf im ersten und zweiten.

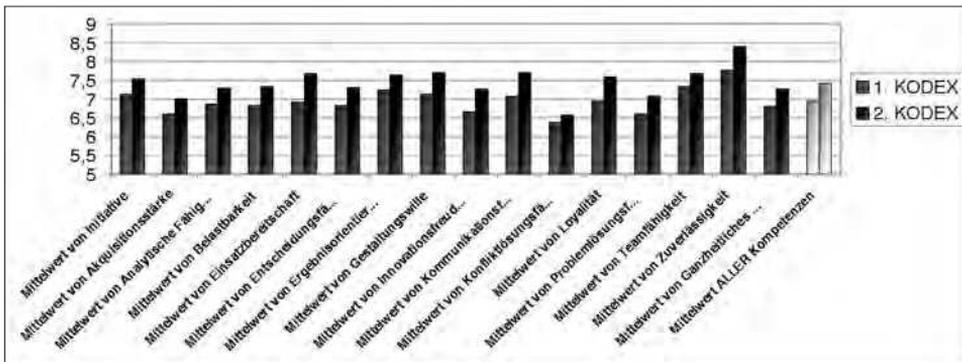


Abbildung 14: Beispiel Kurs (WO A genannt) mit Kompetenzentwicklung bei Poffenberger-KODE®X 2 und 3.

16 Im detail ist die Gewichtung zwischen Metakompetenzen und dem betrachteten Sollprofil folgendermaßen verteilt: Personale Kompetenz 38%, Aktivitätsbezogene Kompetenz 31%, Fachlich-Methodische Kompetenz 14% und Sozial-Kommunikative Kompetenz 17%.

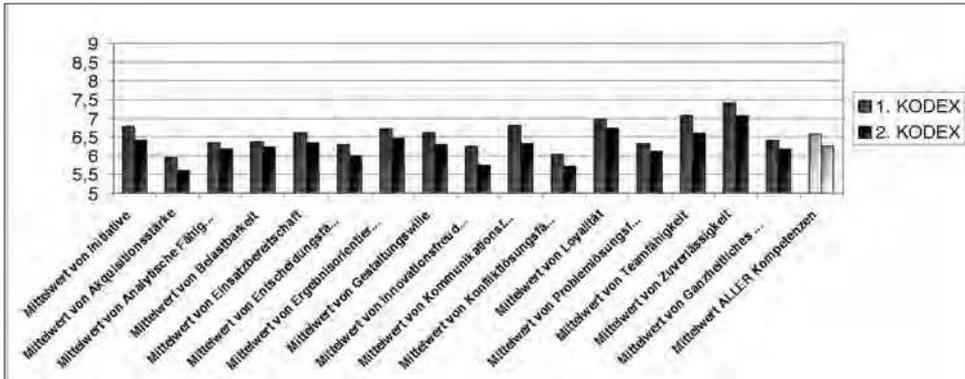


Abbildung 15: Beispiel Kurs (WO D genannt) mit Kompetenzentwicklung bei Poffenberger-KODE®X 1 und 2.

Aus den Abbildungen 14 und 15 ist zu erkennen wie die Kompetenzentwicklung scheinbar im zweiten Durchgang sinkt, um im dritten wieder zu steigen. Das ist damit zu erklären, dass, abgesehen von einzelnen Ausnahmen, die Studenten bei der ersten Bewertung dazu tendieren, eine besonders positive Bewertung zu geben. Nach Erhalt der ersten Auswertungen und der Erkenntnis, dass der Maßstab hoch gesetzt wurde, wird das zweite Rating kritischer angegangen.

Es wurde anhand von Selbsteinschätzungen, die keine maßgeblichen Veränderungen der KODE®X-Entwicklung enthalten, eine gespiegelte Normalverteilung beobachtet: eine überschwängliche, überbewertete Ersteinschätzung, gefolgt von einer kritischen Zweiteinschätzung sowie einer dritten, ausgewogenen Endeinschätzung.¹⁷

4 Fazit

Die Einführung der KODE®X-Systematik an der SIBE ist nach den ersten eineinhalb Jahren vollzogen. Verschiedene Entwicklungsphasen waren nötig, da sich die Gruppendynamiken und Einschätzungsfähigkeiten der Studierenden von denen im Unternehmen stark differenzierten. Entstanden ist eine neuartige Herangehensweise, die für heterogene Studiengruppen – also prinzipiell in allen Hochschulen – einsetzbar ist. Mit der Entwicklung des Poffenberger-KODE®X besitzt die SIBE ein objektives, neutrales und funktionierendes Verfahren, welches die Kompetenzentwicklung nicht nur misst, sondern auch aktiv unterstützt und den Studenten die Möglichkeit gibt, in diesem Studium nicht nur Noten und Wissen, sondern vor allem Werte und Handlungsfähigkeit zu erlangen. Die ersten empirischen Auswertungen zeigen außerdem eine deutliche Entwicklung aller managementrelevanten Kompetenzen.

¹⁷ Diese Aussage basiert auf Beobachtung. Empirische Untersuchungen hierzu werden ab Ende 2010 vorgenommen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzatlas	405
Abbildung 2: Beispiel Management Sollprofil für Bewerber an der SIBE	411
Abbildung 3: Kompetenzentwicklung im Studium an der SIBE	412
Abbildung 4: Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®)	418
Abbildung 5: Beispiele erster KODE®X Einschätzungen während des Studiums (Durchlauf 1 und 2)	419
Abbildung 6: Beispiel eines klassischen KODE®X Fragebogens	420
Abbildung 7: Beispiel eines geänderten KODE®X Fragebogens	422
Abbildung 8: Poffenberg'sche Figuren	425
Abbildung 9: Beispiel der Übung mit den Poffenberg'schen Figuren	426
Abbildung 10: Beispiel Poffenberger-KODE®X	427
Abbildung 11: Verteilung der Einschätzungen mit Mittelwert	428
Abbildung 12: Gesamtdurchschnitt der Kompetenzentwicklung von 8 MBA-Kursen an der SIBE	430
Abbildung 13: Steigerung der Kompetenzen in Prozent	430
Abbildung 14: Beispiel Kurs (WO A genannt) mit Kompetenzentwicklung bei Poffenberger-KODE®X 2 und 3	431
Abbildung 15: Beispiel Kurs (WO D genannt) mit Kompetenzentwicklung bei Poffenberger-KODE®X 1 und 2	432

Literaturverzeichnis

Robert W. Eichinger/ Michael M. Lombardo; Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback, Human Resource Planning, Vol. 27, 2004.

Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hgg), Handbuch Kompetenzmessung, 2. Auflage, Stuttgart 2007.

Faix, Werner G./ Auer, Michael (Hrsg), Talent.Kompetenz.Management., Band 1, Steinebis Edition 2009.

- Friedrichs, Sigried, Steinbeis 1983-2008, Stuttgart, Steinbeis Edition 2008.
- Gillien, Julia, Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance – Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz, Bielefeld, Bertelsmann Verlag 2006.
- Heyse Volker/ Erpenbeck, John, Kompetenzmanagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster, Waxman Verlag 2007.
- Heyse, Volker/ Erpenbeck, John/ Horst, Max (Hrg.), Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln, Münster, Waxmann Verlag 2004.
- Poffenberger, Albert T., Psychology in Advertising, Chicago, New York, London 1928.
- Schulz von Thun, Friedemann/Langer, Inghard, Messung komplexer Merkmale in der Psychologie und Pädagogik – Ratiqverfahren, Münster, Waxmann Verlag 2007.
- Thompson, P.H. & Dalton, G.W., Performance appraisal: Managers beware, in: Harvard Business Review, January-February 1970.



Volker Meyer-Guckel
Derk Schönfeld
Ann-Kathrin Schröder
Frank Ziegele

Quartäre Bildung

Chancen der Hochschulen für
die Weiterbildungsnachfrage von
Unternehmen



Lösungsanbieter für Unternehmen



Steinbeis-Hochschule Berlin

Mit kreativen Ideen können Hochschulen ihr Weiterbildungsangebot profitabel gestalten. Die Steinbeis-Hochschule Berlin verfolgt als privater Bildungsanbieter ein besonderes innovatives Geschäftsmodell: Im Rahmen seines Studiums entwickelt jeder Stu-

dierende für ein Unternehmen eine betriebswirtschaftliche Lösung. Die Firma übernimmt dafür die Kosten für das Studium.

Unkonventionelle Konzepte sind von jeher Kennzeichen der Steinbeis-Stiftung – vor mehr als 30 Jahren mit dem Ziel ins-

Leben gerufen, schnell und kostengünstig den Technologie- und Wissenstransfer in Baden-Württemberg zu aktivieren. Die Initiatoren machten damals landesweit knapp 800 an Hochschulen und Forschungsinstituten bereits bestehende Einrichtungen zu Transferzentren und vernetzen sie im Steinbeis-Verbund. Heute gibt es bundesweit knapp 800 solcher Steinbeis-Zentren. 1998 gründete die Stiftung nach dem gleichen Konzept eine virtuelle Universität: die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Die staatlich anerkannte Hochschule für postgraduale Weiterbildung ist inzwischen eine der größten wissenschaftlicher Businessschools in Deutschland.

High Potentials im Visier

Zur Steinbeis-Hochschule gehören insgesamt vier akademische Weiterbildungseinrichtungen. Die im württembergischen Herrenberg und in Berlin angesiedelte School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist zuständig für berufsintegrierte begleitende Managementstudienprogramme. „Wir haben vor allem High Potentials mit vier bis fünf Jahren Berufserfahrung im Visier“, berichtet SIBE-Direktor Werner G. Faix, Professor für Unternehmens- und Personalführung der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Im Vergleich zu anderen Hochschulen hat die SIBE fünf Besonderheiten: Sie arbeitet erstens vor allem mit nebenamtlich tätigen Professoren. Zweitens: Im Zentrum des von ihr angebotenen Projekt-Kompetenz-Studiums steht immer ein reales Firmenprojekt. Drittens: Bei jedem Studium ist ein Unternehmen oder eine Organisation als Projektgeber eingebunden. Viertens: Die Hochschule vermittelt dem Pro-

Mit unkonventionellen Konzepten sind die Steinbeis-Zentren seit vielen Jahrzehnten erfolgreich.



jektgeber den geeigneten Kandidaten für das Projekt. Fünftens: Der Projektgeber übernimmt die Kosten des Studiums. „So schaffen wir für alle Beteiligten eine Win-win-Situation“, sagt Faix. Die SHB hat rund 800 Dozenten unter Vertrag – gerade einmal 25 aber arbeiten hauptamtlich an der Hochschule. „60 Prozent der nebenberuflichen Lehrkräfte sind Professoren an Universitäten und Fachhochschulen, etwa 40 Prozent erfahrene Berater und Führungskräfte“, erläutert der SIBE-Direktor. Professoren und Praktiker arbeiten offensichtlich gern mit Steinbeis zusammen. Das zeigte sich wieder, als die Hochschule im letzten Jahr den Studiengang „Master of Science in International Management“ einrichtete. „Dafür haben wir die besten Professoren in diesem Bereich angeschrieben“, berichtet Faix, „und fast keine Absage bekommen.“

Welche Gründe gibt es für das große Interesse? „Den Hochschullehrern macht es Spaß, an solchen Studiengängen mitzuarbeiten, sich dort untereinander auszutauschen und gemeinsam etwas zu entwickeln“, sagt Werner G. Faix. „Außerdem bekommen die Professoren für sie interessante Kontakte in Unternehmen hinein und natürlich auch die Möglichkeit, zusätzlich etwas Geld zu verdienen.“

Beratender Vertrieb

Bei der Akquise neuer Projektgeber sprechen die Steinbeis-Experten Firmen gezielt auf notwendige Lösungen für deren Geschäftserfolg an: welche neuen Märkte das Unternehmen beispielsweise erschließen will, ob es dafür schon Marktstudien gibt. „Beratender Vertrieb“ nennt Wirtschaftswissenschaftler Faix diese Vorgehensweise: „Durch solche W-Fragen kommen wir schnell auf konkret anstehende Themen.“ Als Lösungsweg bietet er den Firmen dann die Kooperation bei einem Projekt-Kompetenz-Studium an.

Zum Start jeder Zusammenarbeit erstellt das Unternehmen ein Projektblatt. Darin beschreibt es das geplante Vorhaben detailliert und sagt, welche Qualifikationen für die Realisierung gefragt sind.

„Wir vermitteln dem Unternehmen dann den richtigen Kandidaten“, verspricht Faix. Rund 3.500 Bewerbungen für ein Projekt-Kompetenz-Studium hatte die SIBE im letzten Jahr – 270 Studienplätze wurden vergeben. Davor durchlaufen die Bewerber ein mehrstufiges Auswahlverfahren: „Wir sichten die Bewerbungsunterlagen, machen einen Kompetenztest, führen ein eintägiges Assessment-Center durch“, erläutert Faix. Die Ergebnisse vergleicht er mit den Anforderungsprofilen der Unternehmen und unterbreitet jeder Firma drei Kandidatenvorschläge. Mit ihrem Favoriten schließen Unternehmen meist einen auf zwei Jahre befristeten Anstellungsvertrag ab. Sie zahlen monatlich 1.000 Euro an Studiengebühr und mindestens 1.000 Euro Entgelt an den Praktikanten plus Reisekosten – insgesamt rund 30.000 Euro pro Jahr.

100 Präsenztage an zwei Orten

50 Prozent des Studiums sind Theorie und 50 Prozent Arbeit am Projekt. Faktenwissen müssen sich die Studenten bereits vor den Seminaren im Selbststudium aneignen. Dafür stehen im Internet Unterlagen und Web-based Trainings zur Verfügung (E-Campus). Die rund 100 Präsenztage in zwei Jahren finden an verschiedenen Seminarorten statt. Bestandteil des Studiums ist zudem eine zweiwöchige Gruppenreise in einen ausländischen Wachstumsmarkt.

In den Seminaren stehen jeweils die Praxisprojekte der Studierenden im Vordergrund. „Jeder Student ist verpflichtet, eine aktuelle Präsentation seiner Arbeit parat zu haben“, berichtet Faix. Und das in einer festgelegten Struktur: Istsituation, Rahmenbedingungen, Projektziel, mit welcher Strategie er das Projektziel erreichen will, an welchem Punkt er gerade ist.

Die Arbeit am Projekt erfolgt im Unternehmen. „Erst durch die Umsetzung eines Konzepts in die Realität entsteht Kompetenz“, sagt Hochschulleiter Faix. Jedem Student steht dabei in der Firma ein sogenannter Businessmentor zur

Seite – meist eine Führungskraft, die auch Lehrbeauftragter an der SIBE ist. Das Konzept aus Theorie und Praxis kommt offensichtlich gut bei Firmen und Studenten an: SIBE hat insgesamt schon über 1.000 Absolventen, derzeit 500 Studierende und kooperiert mit mehr als 300 Unternehmen.

Das Konzept

Ein konkretes Firmenprojekt wird zum zentralen Gegenstand des Weiterbildungsstudiums.

Die Erfolgsfaktoren

1. Win-win-Situation herstellen: Für Firmen muss sich die Kooperation mit der Hochschule lohnen – zum Beispiel durch die Vermittlung von High Potentials für die Bearbeitung eines realen Firmenprojekts.

2. Beratender Vertrieb: Beim Kontaktgespräch mit potenziellen Partnerfirmen dessen Ziele erkunden – zum Beispiel Marktausweitung oder Produktivitätssteigerung. Projekte entwickeln und vorschlagen, die den Unternehmen dabei bei der Zielerreichung helfen.

3. Unternehmensbezogen vorgehen: Wichtig ist das Wissen um die Kultur in dem Unternehmen – wie dort Projekte laufen, worauf man achten muss. Mittelständische Firmen haben andere Anforderungen an eine Projektbearbeitung als Großunternehmen.



Autoren-Biografien



Dr. Wolfgang Achilles

Seit 2007 leitet Dr. Wolfgang Achilles (41) als Geschäftsführer die Jobware Online-Service GmbH. Dr. Wolfgang Achilles zählt zu den Pionieren im e-Recruiting. Im Jahr 2000 gründete er mit der refile AG einen führenden Anbieter im Bereich Talent-Management. Der Jobware-Chef ist promovierter Wirtschaftsingenieur und blickt auf Berufserfahrung in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und internationalen Unternehmensberatung zurück.

Über Jobware:

Seit 1996 überzeugt Jobware (www.jobware.de) durch Qualität, Service und Einsatz. Mit diesem Anspruch ist Jobware zu einem führenden Stellenmarkt in Deutschland geworden, wie unabhängige Untersuchungen und Tests belegen.

Jobware setzt als Tochter der Medien Union, Ludwigshafen, auf die Zusammenarbeit mit Verlagen. Das stetig wachsende Netzwerk umfasst mehr als 350 Partner, bei denen die bei Jobware veröffentlichten Anzeigen ebenfalls erscheinen, z. B. Süddeutsche Zeitung, Stuttgarter Zeitung, VDI nachrichten, Heise, Vogel Medien, Bundesingenieurkammer u.v.m..

Seit zehn Jahren bietet Jobware zusätzlich klassische Personalberatung. Die Personalberater von Jobware zeichnen sich durch langjährige Erfahrung und umfassendes Fachwissen aus. Nur sie haben Zugriff auf die ausgezeichneten Profile im Kandidaten-Netzwerk von Jobware.

Daneben bietet Jobware Dienstleistungen zum Betrieb von Stellenmärkten im Internet. Heute bereitet Jobware im Auftrag unterschiedlichster Anbieter von Stellenmärkten monatlich eine fünfstellige Zahl von Stellenanzeigen zur Publikation im Internet auf.

www.jobware.de

E-Mail: info@jobware.de



Dr. Johanna Anzengruber

Johanna Anzengruber wurde am 18.2.1981 in Wien geboren. Nach ihrem Abitur studierte sie Internationale BWL mit den Schwerpunkten Innovationsmanagement und Außenwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien und verbrachte mehrere Semester an asiatischen, französischen und amerikanischen Universitäten. Ihre Studienschwerpunkte und begleitende wie auch folgende Arbeitstätigkeiten waren von vornherein global orientiert. Nach dem Studium begann sie bei der Zentralen Forschung und Entwicklung der Siemens AG in München zu arbeiten und wirkte bei der Internationalisierung der Organisation mit. Sie promovierte summa cum laude zum Thema „Koordinationsmechanismen zur Zusammenarbeit geographisch verteilter F&E-Organisationen“.



Derzeit ist Frau Anzengruber bei der Zentralen Forschung und Entwicklung im Bereich Innovations- und Kompetenzmanagement als Projektmanagerin tätig und leitet das weitweite Programm „Global Collaboration“. In ihrer Forschungstätigkeit befasst sie sich mit der Verbindung von strategischer Zukunftsplanung, Innovations- und Kompetenzmanagement für verteilte Forschung und Entwicklung in globalen Organisationen, insbesondere im Hinblick auf neue Technologien, Prozesse und Strukturen, die sie in Vorträgen an Universitäten und auf internationalen Konferenzen vorstellt.

Dr. Johanna Anzengruber
Siemens AG
Corporate Technology
Otto-Hahn-Ring 6
81739 München, Deutschland
Tel.: +49 (89) 636-40420
Fax: +49 (89) 636-43070
Mobil: +49 (173) 2532761
<mailto:johanna.anzengruber@siemens.com>

Prof. Dr. Michael Auer

geb. am 20.04.1961 in Radolfzell

Vorstand Steinbeis-Stiftung, Geschäftsführer Steinbeis Technologietransfer und Professor für Management Steinbeis-Hochschule Berlin.

Elektrotechnik-Studium an der Universität Stuttgart (1982-1987, Dipl.-Ing.). Entwicklungsingenieur der Rheinmetall Forschung GmbH am Technologiezentrum Nord (TZN) Unterlüß (1987-1989). Seit 1990 in unterschiedlichen Funktionen bei Steinbeis tätig: Referent des Vorstandsvorsitzenden und Regierungsbeauftragten für Technologietransfer Prof. Dr. Dr. h.c. mult. J. Löhn (bis 1994), Leiter Zentrale (ab 1994), Qualitätsbeauftragter (bis 1999), Geschäftsführer Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH (1999-2007), Geschäftsführer Steinbeis-Verwaltungs GmbH - Komplementärin der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer (ab 2000), Professor für Management Steinbeis-Hochschule Berlin (ab 2002), seit 2004 Vorstand Steinbeis-Stiftung. Berufsbegleitendes Wirtschaftsingenieur-Studium an der Süddeutschen Hochschule für Berufstätige Lahr (1991-1994, Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)). Berufsbegleitendes Forschungsprojekt zum Unternehmertum und Technologietransfer am Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe bei Prof. Dr. habil. H. G. Gemünden und Promotion an der Universität Karlsruhe (1997-2000, Dr. rer. pol.).

Publikationen und Vortragstätigkeiten in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer, Academic Entrepreneurship/Transferunternehmertum und Selbstmanagement.



Michael Bareiß, B.Eng.

Michael Bareiß, geboren 1975, absolvierte nach seiner mittleren Reife eine Ausbildung zum Bankkaufmann. Nach seiner Ausbildung war er in den Bereichen Kundenberatung, Kreditsachbearbeitung und -entscheidung, zuletzt als Kreditentscheider tätig. Nach dem Erwerb der Fachhochschulreife studierte er Wirtschaftsinformatik mit den Schwerpunkten Business Process Management und Kommunikationssysteme an der Hochschule Esslingen (University of Applied Sciences). In seiner Bachelorarbeit mit dem Titel „Lifecycle-Planung PC-basierter Endgeräte in der Produktion am Beispiel der AUDI AG“ erarbeitete er einen Verbesserungsvorschlag zur separaten Betrachtung von IT-Komponenten bei der Lebenszyklusbetrachtung von Produktionsanlagen. Derzeit ist er bei der 15Talents SIBE GmbH in Herrenberg angestellt. Dort ist er für das Projekt- und Prozessmanagement und die Rekrutierung zuständig. Daneben absolviert er berufsintegriert ein Studium zum Master of Arts in General Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Dipl.-Ingenieur (FH) Helmut Bayer, MBA

Meilensteine

Studium zum Diplom Ingenieur (FH) in der Feinwerktechnik, Vertiefungsstudium Biomedizinische Technik. 2006 Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 1991 im Beratungs- und Weiterbildungsgeschäft tätig. Bis 2006 geschäftsführender Gesellschafter der TQU International GmbH. Bis 2005 parallel Geschäftsführer der TQU Akademie GmbH. Ab 2006 Leitung des Instituts für Business Excellence der Steinbeis-Hochschule Berlin (IfBE). Seit 2007 geschäftsführender Gesellschafter der TQU BUSINESS GMBH. Dozent für Lean Management, Qualitätsmanagement und Six Sigma an der Hochschule Ulm. Dozent an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Ziele meiner Arbeit

Erfolg für den Kunden generieren. Selbstentwicklung der beteiligten Menschen ermöglichen, um sie dadurch voran zu bringen. Chancen für Menschen erkennen und ihnen helfen, diese zu realisieren. Ich stehe für die Ergebnisse beim Kunden gerade.

Was mich auszeichnet

Strategisches, vorausschauendes Denken. Immer auf der Suche nach innovativen Möglichkeiten zu sein. Die Stärke, mich in meine Mitmenschen hineinversetzen und so sehr schnell eine belastbare Vertrauensbasis herstellen zu können. Die Fähigkeit, ein Aufgabenfeld abzustecken, in dem sich Lösungsmöglichkeiten frei entfalten können. Flexibel auf Situationen und auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Überzeugung, dass nicht der Weg das Ziel ist, sondern das Ziel und der Nutzen für den Kunden den Weg bestimmen.

Dipl.-Betriebswirt Torsten Bittlingmaier

Jahrgang 1965, trat nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in den Zentralbereich Personal- und Sozialwesen der ABB Management Services GmbH ein. Von 1994 bis 1997 war er im Bereich Personalentwicklung und -beschaffung bei der ABB Netzleittechnik GmbH tätig. Er wechselte als Spezialist für Personalverwaltung, Ausbildung und Altersversorgung zur Württembergischen und Badischen Versicherungs-AG, um anschließend als Referatsleiter Personalpolitik und Personalentwicklung bei der Linde AG Zentralverwaltung in Wiesbaden tätig zu werden.



Von 2003 bis 2007 arbeitete Bittlingmaier als Leiter Personal- und Organisationsentwicklung für die MAN Nutzfahrzeuge AG in München. Ab April 2007 war er als Vice President Global Human Resources Gesamtverantwortlicher für die weltweite HR-Organisation der Software AG in Darmstadt. Seit Juli 2009 leitet Bittlingmaier den Fachbereich Corporate Talent Management in der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG, Bonn.

E-Mail: torsten.bittlingmaier@telekom.de

Prof. Dr. Utz Claassen

Utz Claassen (* 7. Mai 1963 in Hannover) ist Topmanager, Unternehmensberater, Unternehmer, Wissenschaftler und Buchautor mit vielfältiger internationaler Erfahrung. Als einzigem deutschem Manager seiner Generation sind ihm drei große Unternehmenssanierungen gelungen.

Utz Claassen ist Aufsichtsratsvorsitzender der Syntellix AG und Senior Advisor von Valiance Capital. Bis 2007 war er Vorstandsvorsitzender der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Er war ebenfalls Vorsitzender der BDI-Initiative „BDI initiativ Innovationsstrategien und Wissensmanagement“ und „Partner für Innovation“ bei Bundeskanzler Gerhard Schröder. Er war Deutschlands erster „Wissensmanager des Jahres“ und hat mit der Sartorius AG den „Innovationspreis der deutschen Wirtschaft“ gewonnen.

Claassen ist Honorarprofessor am Institut für Controlling sowie Botschafter der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover sowie Botschafter der Universität. Er ist Professor für Innovative Unternehmensführung, Risikomanagement und Wissensmanagement an der GISMA Business School und Mitglied des Stiftungsrates der Georg-August-Universität Göttingen. Neben seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der AWD Holding AG begleitet er eine Reihe von weiteren Mandaten und Ehrenämtern und ist Träger diverser Orden und Auszeichnungen.

Nach seiner umfassenden Deutschland-Analyse „Mut zur Wahrheit“, in der Utz Claassen Denkanstöße zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungssteigerung Deutschlands gibt, ist Ende Juni 2009 sein Buch „Wir Geisterfahrer“ erschienen. Messerscharf in entlarvenden, leicht verständlichen Bildern analysiert er die Ursachen der aktuellen Krisen. Beide Werke sind der Aufruf zu mehr Sachverstand, mehr Faktenbezug – und zum Widerspruch. Die Gesellschaft muss jetzt handeln – schnell, mutig und klar.



Ardin Djalali, M.A., MBA

Ardin Djalali, geb. 1972 in Ostfildern, studierte Politikwissenschaft mit den Nebenfächern Mittlere und Neuere Geschichte und Iberische und Lateinamerikanische Geschichte an der Universität zu Köln.

Er absolvierte ein Traineeship beim North-South Centre des Eurporates, „Transmediterranean Programme“ in Lissabon und arbeitete als freier Mitarbeiter beim Westdeutschen Rundfunk (WDR) in Köln.

Seit 2010 ist er Direktor des Transfer Instituts MBA und International Programs der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dort absolvierte er zudem berufsbegleitend ein Studium zum Master of Business Administration(MBA).



Prof. Dr. Marc Drüner

Prof. Dr. Marc Drüner ist Geschäftsführender Gesellschafter von trommsdorff + drüner, innovation + marketing consultants GmbH (t+d).

An der Steinbeis Universität Berlin, der größten deutschen privaten Hochschule, ist er Professor für Marketing und Innovationsmanagement.

Im Rahmen seiner Forschungs- und Beratungsprojekte befasst er sich mit der Entwicklung und Vermarktung von Innovationen, der Entstehung von Trends sowie der Bedeutung der neuen Medien – hier insbesondere Web2.0 und Communitymanagement. Besonderen Raum nehmen das Verständnis der Vernetzung und das Zusammenwachsen verschiedener Lebensbereiche aus Sicht der Konsumenten und der sich hieraus ergebenden Geschäftsmodelle ein.

Seit 15 Jahren berät er Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen.

Vor der Gründung der eigenen Beratung im Jahr 1999 war er für Roland Berger Strategy Consultants GmbH tätig.

Zudem ist er Gründer des ersten Projektmarktplatzes für Unternehmen und Studenten, 15Talents.com.

Marc Drüner ist in zahlreichen Beiräten und Gremien aktiv und verfasst Veröffentlichungen zu Innovationsmarketing- und Medien-Themen.



Prof. Dr. Dirk Engelhardt

Prof. Dr. Dirk Engelhardt, geboren 1973, ist hauptberuflich Leiter des Geschäftsbereiches Logistik/Fuhrpark der RWZ Rhein-Main eG. Er studierte an der Justus-Liebig-Universität Giessen Agrarwissenschaften, mit dem Schwerpunkt "Umweltsicherung und Entwicklung ländlicher Räume" und promovierte und habilitierte anschließend – ebenfalls an der JLU - im Bereich Logistik. Nach mehreren Jahren Lehrtätigkeiten als Privatdozent, erhielt er im Januar 2009 die Professur für Logistik-Management an der Steinbeis Hochschule Berlin. Seit Juli 2009 ist er außerdem Direktor des "Instituts für Logistik-Management" an der Steinbeis-Hochschule.



Prof. Dr. John Erpenbeck

Geboren am 29.4.1942 in Ufa (Baschkirien) als Kind der Schriftsteller Fritz Erpenbeck und Hedda Zinner. 1945 Rückkehr nach Deutschland. Nach dem Abitur Studium der Physik, später mit der Spezialisierung Biophysik, Diplom 1965. 1968 Promotion zum Dr. rer. nat. mit einer Arbeit zum Thema „Gegenstromdiffusion in flüssiger Phase mit anschließender Zirkulationsvervielfachung“. Tätigkeit als Experimentalphysiker am Institut für Biophysik der Akademie der Wissenschaften zu Berlin. Von 1971 bis Juli 1973 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Ministerium für Wissenschaft und Technik, Bereich Kernforschung/Kosmosforschung. Von August 1973 bis 1990 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut für Philosophie der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, beschäftigt mit philosophischen, historischen und wissenschaftstheoretischen Problemen der Psychologie kognitiver, emotional-motivationaler und volitiver Prozesse. 1978 Habilitation zum Dr.sc.phil. mit der Arbeit „Erkenntnistheorie und Psychophysik kognitiver Prozesse“. 1984 Ernennung zum Professor. 1991-1995 im Forschungsschwerpunkt Wissenschaftsgeschichte und Wissenschaftstheorie der Förderungsgesellschaft wissenschaftliche Neuvorhaben mbH (Max-Planck-Gesellschaft) zu analogen Fragestellungen tätig. 1993/1994 als Research Professor am Center for Philosophy of Science, Pittsburgh. 1995-1998 Professor an der Universität Potsdam, Arbeitsgruppe Wissenschaftskommunikation. 1998-2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter, 2000-2007 Leiter des Bereichs Grundlagenforschung im Projekt Lernkultur Kompetenzentwicklung (ABWF/QUEM). Ab 2007 Lehrstuhl Wissens- und Kompetenzmanagement an der SIBE (School of International Business and Entrepreneurship), Herrenberg.

Von 1959 bis heute Veröffentlichung einer Vielzahl literarischer und wissenschaftlicher Werke.



Prof. Dr. Werner G. Faix

geb. am 21.08.1951 in Gärtringen/Württemberg.

Professor für Unternehmensführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999); Gründer, geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit 7 Transfer-Instituten und über 600 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management. Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Verbund der Steinbeis-Stiftung. Seit 1993 Leiter der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung.



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 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 der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988–1996), der Freien Universität Berlin (1990–1992) und der Universität Heidelberg (1995–1996) und von 1996 bis 1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.

Kathleen Fritzsche, M.A.

Kathleen Fritzsche schloss ihr Studium der Vergleichenden Sprachwissenschaft und Französisch 2009 an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz erfolgreich ab. Ihre Masterarbeit schrieb sie zum Thema „Spanglish: Spanisch-Englischer Sprachkontakt in den USA“. Anschließend begann sie ein Studium des Master of Arts in General Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin und setzt zeitgleich ein Projekt zur Implementierung einer Web2.0-Marketingstrategie für die SAPHIR Deutschland GmbH um. Daneben ist sie in der Rekrutierung und im Coaching für SAPHIR tätig und betreut die Web 2.0-Aktivitäten der 15Talents SIBE GmbH.



Dipl.-Ingenieur (FH) Rainer Heck

After 9 years of Industry experience in Marketing and Sales in leading IT companies in Germany and the US, Rainer joined PwC Consulting in 1996 (now IBM Global Business Services) and became Partner in 2000. During his career he also gained 16 years of experience in the CRM and the SAP Area. He delivered large multinational CRM implementations at major clients in Germany.

In 2007 he took the challenge to lead Global Delivery within IBM GBS in NE IOT (UK, Germany, Nordic and Swiss/Austria). Global Delivery plays a vital role in the GBS growth strategy. Rainer has a special focus to support Germany on the GD journey towards delivering IBM excellence. The importance of Global Delivery to IBMs business mandates dedicated attention to both strategic and operational agendas. Rainer launched the Global Delivery Fast Track Initiative in Germany, aiming to increase the GD share in the German projects and support them in a better and leaner way. One important goal for Rainer within this framework is to ensure all employees are given new opportunities to work on and develop themselves. The ability to collaborate and learn across all boundaries will help IBM to develop and adapt solutions bringing higher value to the clients and grow IBMs business.

Rainer has a Master degree in Software Engineering and a Master in Marketing.

He enjoys cycling, skiing, gardening and cooking. He, Irene and their 3 sons live close to Munich.



Dipl.-Theol. Annette Horne

Annette Horne, geb. 1967, studierte evangelische Theologie in Wuppertal, Münster und Heidelberg.

Nach einer Zusatzqualifikation in Personal- und Organisationsentwicklung und Tätigkeiten in der Personalentwicklung namhafter internationaler Unternehmen begann sie ihre Arbeit als Projektleiterin für internationale Qualifizierungsprojekte bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.

Von dort wechselte sie im Jahr 2000 zum Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship, – heute SIBE –, der Steinbeis-Hochschule Berlin und baute den Studiengang „InternationalMBA Globalisation Management“ auf. Neben der Leitung dieses Studiengangs ist sie für den internationalen Ausbau der Studienprogramme und für Corporate Programme des Institutes verantwortlich.

Seit 2005 ist sie Direktorin des Transfer-Institutes „Corporate and International Programs“ an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Bisher veröffentlichte sie verschiedene Studien über internationalen Geschäftsaufbau.



Dr. Gerhard Keck

geb. 1963.

Studium der Volkswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität Stuttgart. Abschluss als Magister Artium. Promotion in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.).

Seit 1994 Projektleiter bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Von 1995 bis 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Akademie für Technikfolgenabschätzung (Center of Technology Assessment). Seit 2004 Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Pforzheim (bis 1998), an der Donau-Universität Krems/Österreich (bis 2001) und an der Universität Stuttgart. Seit 1999 Dozent und Studiengangsleiter für MA- und MBA-Programme (General Management) an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Zahlreiche Beratungsprojekte zu Projektmanagement, Teamentwicklung und Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Unternehmen.

Publikationen und Vortragstätigkeit in den Bereichen ‚Kommunikations- und Konfliktlösungsansätze bei der Diskussion um Chancen und Risiken technischer Innovationen‘ sowie ‚Methodologische Aspekte der Risikoanalyse und Technikbewertung‘.



Silke Keim, M.A., MBA

Silke Keim wurde 1980 in Lörrach (DE) geboren.

Nach ihrem Abitur an einem humanistischen Gymnasium in Italien studiert Sie fernöstliche Sprachen und Kulturen an der Universität Ca' Foscari in Venedig. Ihre Schwerpunkte sind chinesische Sprache sowie chinesische und Indische Philosophie.

Nach ihrem Studium sammelt sie erste Erfahrungen im Bereich Human Resources und Recruiting bei der Firma Randstadt Italia Spa in Feltre und Trento (Italien), wo sie als Account Manager/Account Specialist arbeitet. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit sind hier das Recruiting und die Verwaltung neuer Mitarbeiter für renommierte Unternehmen in der Region.

2007 nimmt sie die Stelle als Projektleiterin bei der SAPHIR Kompetenz GmbH in Stuttgart an, wo sie noch heute tätig ist. Berufsintegriert absolvierte sie in dieser Position ein MBA Studium an der SIBE, einer Business School der Steinbeis Hochschule Berlin. In ihrer jetzigen Tätigkeit ist sie u.a. dafür verantwortlich, die Kompetenzmessverfahren KODE® und KODE®X für den Hochschulbereich zu optimieren und in die Studiengänge der SIBE zu integrieren. Weiterhin verantwortet sie den Aufbau einer webintegrierten Lösung für diese Kompetenzmessverfahren. Im Rahmen dieser Tätigkeit absolvierte sie das Training zum KODE®/KODE®X-Trainer und ist zertifizierte CeKom®Beraterin.



Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Kisgen, MBA

geb. 1979, studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an den Universitäten Köln und Nanjing/China. Nach Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei 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 Programm Master of Science (MSc) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Als Programmleiterin ist sie verantwortlich für den Master of Science in International Management und den Master of Science in International Management - Logistics. Seit 2008 ist sie Direktorin des STI International Management. Publikationen v. a. zum chinesischen und internationalen Recht sowie zur Außenwirtschaft.



Dipl.-Germanist Jens Mergenthaler

Jens Mergenthaler, geboren 1976 in Bamberg, studierte Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Universität Bamberg.

Er arbeitete als freier Journalist für PR- und Werbeagenturen und hielt an Universitäten Lehrveranstaltungen in Neuerer Deutscher Literaturwissenschaft.

Seit 2009 ist er mitverantwortlich für die PR, das wissenschaftliche Marketing und Ansprechpartner für Doktoranden der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Neben seiner Arbeit erforscht er sowohl verschiedenste Aspekte der menschlichen Psyche wie auch die Möglichkeit menschlicher Erkenntnis: Er publizierte ein Buch über das psychologische Störungsbild der multiplen Persönlichkeit. Derzeit arbeitet er an Büchern über das Seelenkonzept von Aristoteles und über die sozio-historische Gebundenheit menschlicher Erfahrung.



Patricia Mezger, M.A., MBA

Patricia Mezger, geboren im Jahre 1975, studierte Kommunikationswissenschaften mit den Nebenfächern Jura und Psychologie an der Ludwig-Maximilian-Universität in München. Direkt an das Studium schloss sich eine Presse-Ausbildung und dreijährige Redakteurs-Tätigkeit bei den RTL- und RTL2-Nachrichten in Köln an.

Im Jahre 2002 wechselte sie zur Capitol Event GmbH (Musical-Theater-Dachverband: Musical Dome, Köln; Capitol Theater, Düsseldorf; Starlight Express Theater, Bochum) als Marketing-Leitung. Neben der zentralen Marketingverantwortung realisierte und koordinierte sie sowohl die komplette Pressearbeit als auch das Sponsoring zu potentiellen Geschäftskunden.

Im März 2005 wurde ihr an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin der Aufbau des Bereichs „Marketing / PR und Kommunikation“ übertragen – parallel bzw. berufsintegriert dazu begann sie dort ihr Aufbaustudium, das sie 2007 mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) abschloss. Im selben Jahr übernahm sie die Leitung des SIBE-Standortes in Berlin.

Parallel dazu bekleidet sie seit 2010 das Amt des Director SAPHIR Master Programs bei der Personalvermittlung SAPHIR, einem Tochterunternehmen der SIBE. Weiterhin ist sie für die Redaktion der vorliegenden Edition „Talent. Kompetenz. Management. – Band 2“ verantwortlich.



Prof. Dr. Nazem Nascimento

In 1994 Prof. Dr. Nazem Nascimento became professor at the Mechanics Department of the Universidade Estadual Paulista in Brazil.

Since 2003 he is the official representative of the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) at the Steinbeis University and became in addition, established member and director of international relationships of Fundação Plural, Santos, SP in 2006.

Before working with SIBE he established and coordinated covenants with several other German universities of applied sciences since 1989.



Dr. Ing. Stephan Szuppa

Geb. am 21.05.1966 in Königs Wusterhausen, Land Brandenburg.

Programm Manager bei Siemens Corporate Technology, verantwortlich für ein Beratungsteam im Innovations-, Mitarbeiter- und Kompetenzenmanagement (München, 2007-2010). Spezialgebiet sind die Herleitung, Messung und Weiterentwicklung von fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter auf Grundlage der Geschäftsstrategie und der Technologieerfordernisse. Implementierung eines ganzheitlichen Mitarbeiter- und Kompetenzenmanagements auf Basis des „People Capability Maturity Model“ (People CMM®) der Carnegie Mellon University. Aufbau und Coaching eines Beratungsteams zum People & Competence Management in Beijing, Siemens Ltd. China. Projektleitung und Coaching von Projekten in Unternehmenseinheiten der Siemens AG der Sektoren Energy, Healthcare und Industry in Europa und Asien.

Elektrotechnik Studium an der TU Dresden (Dipl. Ing. 1992). Fachberater Gebäudesystemtechnik auf der Basis des European Installation Bus (EIB) bei der Siemens AG (Berlin, 1992-1999). Strategisches Marketing und Business Development „intelligent home“ in der Zentrale des Siemens Geschäftsgebietes Elektrische Installationstechnik (Erlangen, 1999-2002). Seit 2000 Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Bussysteme“ – Zeitschrift für moderne Gebäudetechnik und Messebeirat der Kongressmesse e/home in Berlin. Senior Consultant bei Siemens Corporate Technology (München, 2002-2006), Prozessverbesserung, People- und Innovationsmanagement. Promotion zum Thema „Marktforschung für komplexe Systeme am Beispiel des Intelligenten Hauses“ (2008, TU Cottbus, Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement, Dr. Ing.).

Seit 2008 Dozent für Innovationsmanagement an der TH Wildau (FH) und an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Wilfried Telkämper, M.A.

Wilfried Telkämper (geb. 1953 in Lingen/Ems) hat Germanistik und Geschichte in Münster und Freiburg studiert und mit einem MA und beiden Staatsexamina für das Lehramt an Höheren Schulen seine Ausbildung abgeschlossen. Während des Studiums absolvierte er Arbeits- und Studienaufenthalte im Rahmen des ASA-Programms in Malaysia und Mexiko.

Bis 1983 war er Lehrer in Offenburg, Emmendingen und Freiburg, von 1983 bis 1984 arbeitete er als Redakteur und wissenschaftlicher Mitarbeiter im iz3w (Informationszentrum Dritte Welt) in Freiburg.

Ab 1984 war Wilfried Telkämper mandatiertes Nachrücker (Fraktionsmitglied) für die GRÜNEN im Europäischen Parlament; dort arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter für internationale Beziehungen und Entwicklungspolitik sowie im Fraktionsaufbau in Brüssel und Straßburg.

Von Februar 1987 bis 1999 war er Mitglied des Europäischen Parlamentes für die GRÜNEN. Während dieser Zeit hatte er u.a. die Positionen als Co-Fraktionsvorsitzender, Vizepräsident des Europäischen Parlamentes und Vizepräsident der Paritätischen Versammlung EU-AKP inne.

Seit 2000 ist er nunmehr tätig bei InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, vormals u.a. Carl Duisberg Gesellschaft) in Köln und Bonn. Hier arbeitete er zunächst als Stabsstellenleiter beim Aufbau einer Leitstelle Internationale Organisationen (LIO) zur Drittmittelakquise und als Abteilungsleiter im Bereich Mobilität in der internationalen beruflichen Bildung sowie Berufsbildungsmarketing.

2006 übernahm er die Leitung des Bereiches Industrie- und Transformationsländer mit Prokura. Seit Mai 2009 ist er zudem Mitglied der erweiterten Geschäftsführung der InWEnt gGmbH.



Nina Zimmermann, M.Sc.

Nina Zimmermann (M.Sc.), geboren 1983, ist bei der Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main eG im Geschäftsbereich Logistik/ Fuhrpark als Assistenz der Geschäftsleitung für die Projektabwicklung zuständig.

Sie studierte an der Justus-Liebig-Universität Gießen und erlangte ihren Abschluss als Bachelor of Science in Ökotrophologie und ihren Master of Science in Ernährungsökonomie. Ihre Masterarbeit verfasste sie bereits im Fachbereich der Logistik zum Thema Qualitätssicherung in der Getreide Supply-Chain.

Nebenberuflich ist sie als freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Logistik-Management der Steinbeis Hochschule Berlin beschäftigt.



