



# Kompetenzfelder des Managements



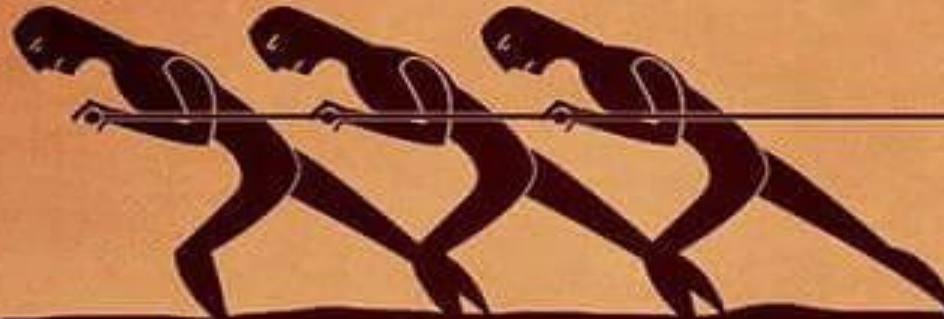
2. Semester

Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

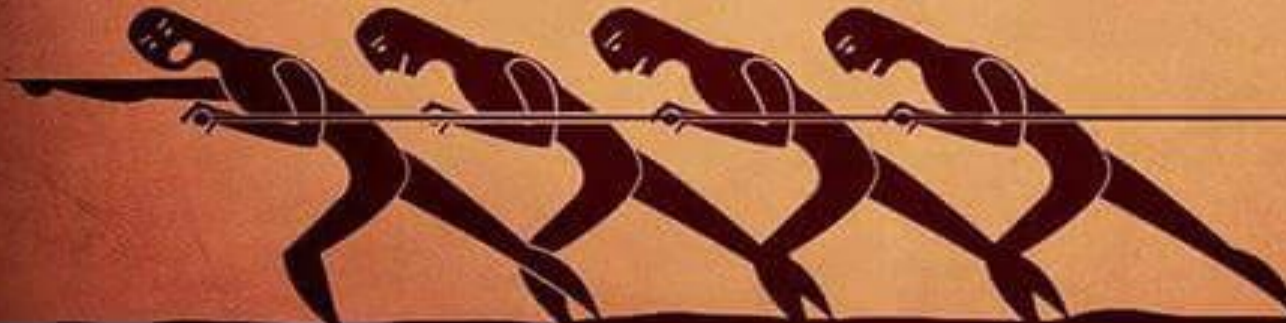
Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025

# BOSS



# LEADER





# Modulübersicht

	<b>Management- kompetenzen</b>	<p>Das Modul Managementkompetenzen umfasst zwei Lehrveranstaltungen.</p> <p>1. Die Lehrveranstaltung Digitale Anwendungen in der betriebswirtschaftlichen Praxis erprobt den Einsatz und die Anwendung grundlegender digitaler Tools an konkreten Beispielen.</p> <p>2. Die Lehrveranstaltung Kompetenzfelder des Managements vermittelt ein Grundverständnis der zentralen Kompetenzen von Nachwuchsführungskräften zur Erfüllung der komplexen Aufgaben im Rahmen von modernen Managementprozessen.</p>	<b>V/S</b>	<b>P/B</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		K 2/3 KB 1/3
				<b>P</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	K 90'	
			<b>S</b>	<b>P</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	KB	



## Modulziel (Teilleistung)

Vermittlung eines Grundverständnisses der notwendigen zentralen Kompetenzen von Nachwuchsführungskräften zur Erfüllung der komplexen Funktionen im Rahmen des modernen Managementprozesses. Die Studierenden sollen mit Hilfe eines breiten Spektrums an Managementkompetenzen lernen, in den unterschiedlichsten beruflichen Situationen handlungsfähig zu sein.



Homburg, C. (2020): Grundlagen des Marketingmanagements, 6. Aufl., Wiesbaden 2020

Kreutzer, R. (2018): Toolbox für Marketing und Management, Wiesbaden

Schreyögg, G., Koch, J. (2023) : Grundlagen des Managements, 4. Aufl., Wiesbaden

**Wicher, U. (2015): Managementkompetenzen, Herne**



## Termine

21.03.	8:30 - 15:45	A+B	(SR 114)
28.03.	8:30 - 15:45	A	(SR 213)
04.04.	8:30 - 15:45	B	(SR 213)
11.04.	8:30 - 15:45	A	(SR 213)
25.04.	8:30 - 15:45	B	(SR 213)
09.05.	8:30 - 14:00	A+B	(SR 213)



## Beruflicher Werdegang

- 1986 - 1996*      **Offizier bei der Bundeswehr**
- 1995 - 1996*      **Wissenschaftlicher Mitarbeiter** am Institut für Marketing  
der Universität der Bundeswehr Hamburg
- 1997 - 1998*      **Marketingberater** beim Marktforschungsinstitut A.C.  
Nielsen in Hamburg
- 1998 - 1999*      **Etat-Direktor** bei der Werbeagentur G.V.K. Gesellschaft  
für visuelle Kommunikation in Lüneburg
- 1999 - 2001*      **Marketing- und Vertriebs-Manager** bei der Holsten-  
Brauerei AG in Hamburg
- seit 2002*        **Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing**, Hochschule für nachhaltige  
Entwicklung Eberswalde (HNEE)
- 2005 – 2009*      **Geschäftsführender Gesellschafter** der IRMA –  
Gesellschaft für innovatives Regionalmarketing mbH, Nürnberg



## Weitere Lehrtätigkeiten (Auszug)

- SS 2002 – SS 2011*    **MBA-Studiengang „Zukunftschance“**: Wissenschaftl. Leiter für Marketing & Vertrieb am Europäischen Institut für postgraduale Weiterbildung an der TU Dresden
- SS 2003 – WS 2006*    **FOM** (Fachhochschule für Oekonomie & Management): Lehrauftrag für Marketing
- WS 2009 – SS 2023*    **NBS** (Northern Business School Hamburg): Lehrauftrag für Marketing und Vertrieb

## Mitgliedschaften

- seit 2001*    **AfM** (Arbeitsgemeinschaft für Marketing der deutschen Marketingprofessoren an Fachhochschulen)
- seit 2004*    **DWG** (Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft)
- 2004-2011*    **Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der TU Dresden e.V.**
- 2007-2015*    **Marketing Club Potsdam**





# Definition Management (I)

Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich in der Praxis als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen.

Schreyögg/Koch (2023), S. 6



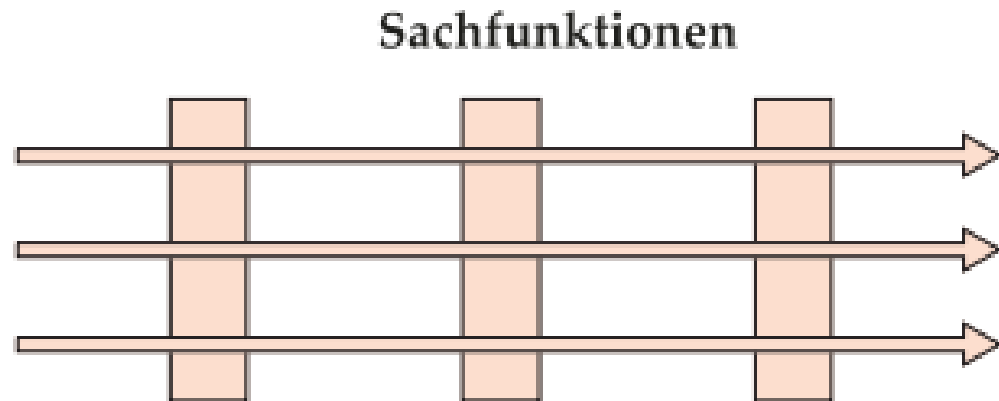
## Definition Management (II)

*Management “is the process of getting things done, effectively and efficiently, with and through other people”*

Stephen P. Robbins



Management-  
funktionen





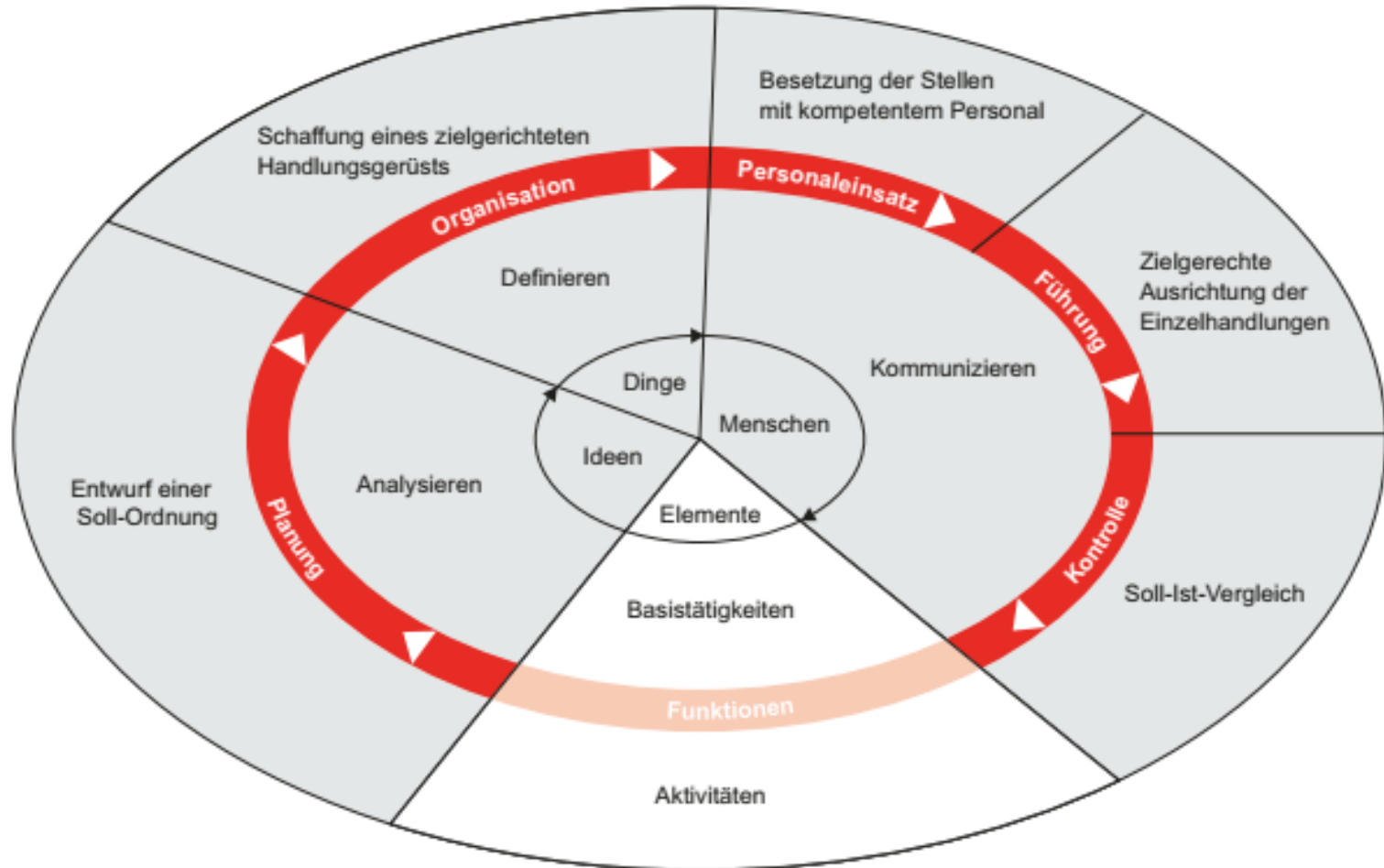
## Welche Managementfunktionen kennen Sie?

*Mentimeter*





# Der klassische Managementprozess



Quelle: Schreyögg/Koch (2023), S. 6, in Anlehnung an Mackenzie (1969)



## Was sind für Sie Kompetenzfelder des Managements?

*Mentimeter*



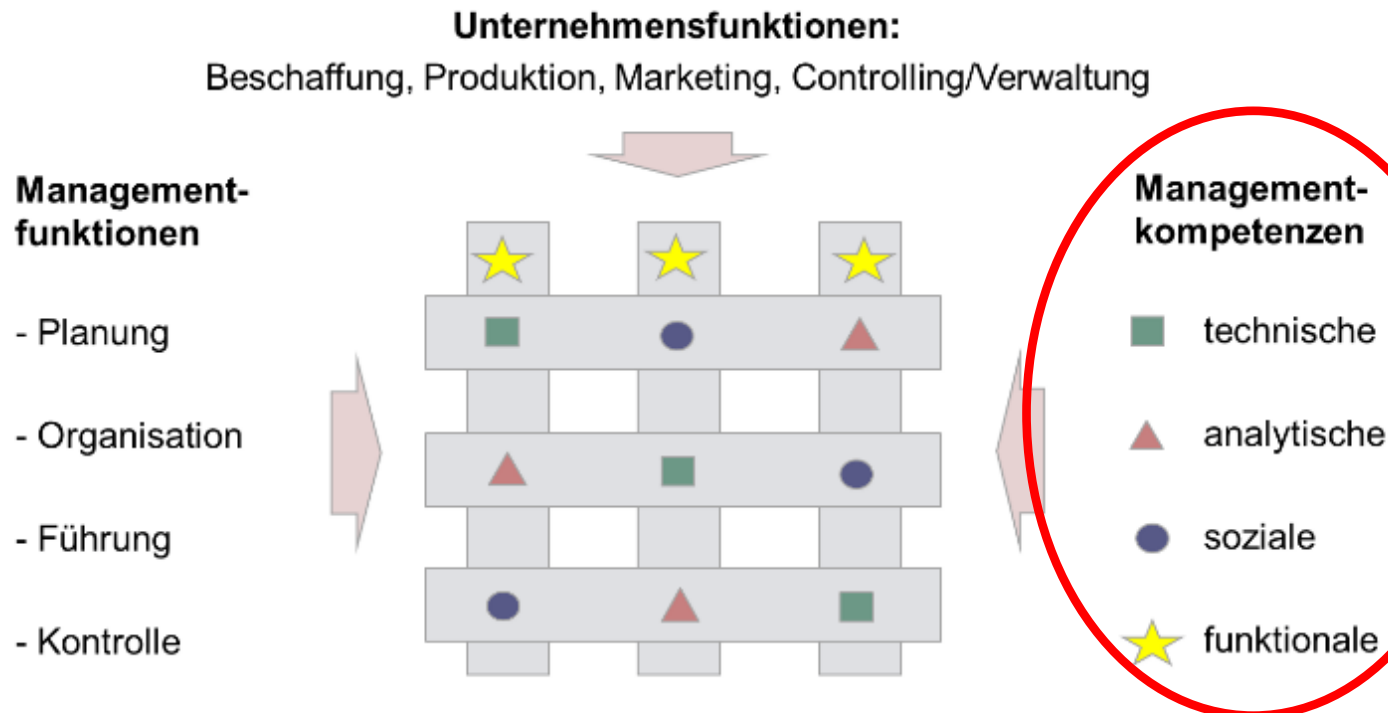
# Was ist eine Kompetenz?

Eine **Kompetenz** ist eine Kombination

- aus **Persönlichkeitsmerkmalen** (zum Beispiel Begeisterungsfähigkeit und emotionale Stabilität),
- **zielgerichtetem Verhalten** (zum Beispiel Konfliktlösung und Verhandlungsführung)
- und **Ergebnissen** (zum Beispiel Produktivitäts- und Renditesteigerung), die zur Realisierung der Ziele einer Organisation (Unternehmen) beitragen.



## Kompetenzen und Funktionen im Management

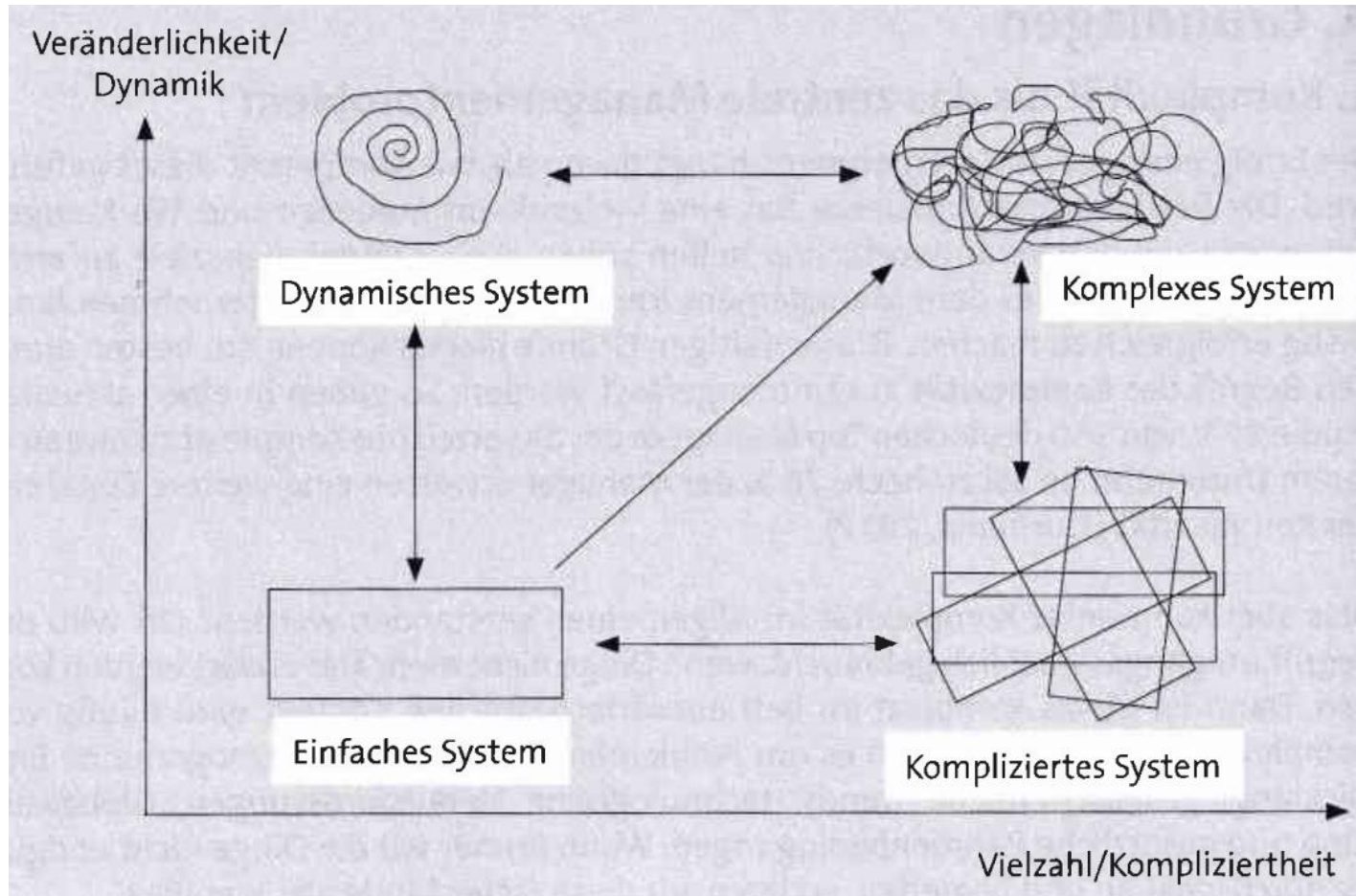


**Interpretation:** Ein Manager mit Planungsaufgaben im Controlling benötigt primär funktionale und analytische Kompetenzen; wenn er in den Vertrieb wechselt, muss er auch soziale Kompetenzen erwerben. Ein General Manager muss Erfahrungen (Ergebnisse) in mehreren Management- und Unternehmensfunktionen nachweisen und über Managementkompetenzen verfügen. Dies erklärt die große Knappheit und die hohen „Preise“ (Gehälter) von Top Managern.

© Prof. Dr. Waldemar Pelz – Institut für Management-Innovation

Quelle: <https://www.managementkompetenzen.com/>

# Komplexitätsdimensionen





„Frage einen Manager, was er tut, so wird er dir mit großer Wahrscheinlichkeit sagen, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Dann beobachte, was er wirklich tut. Sei nicht überrascht, wenn du das, was du siehst, in keinen Bezug zu diesen vier Wörtern bringen kannst.“ (Mintzberg [1975](#): 49). Mit dieser provozierenden Feststellung resümiert Henry Mintzberg das Ergebnis seiner Studie zur Natur der Managementaufgabe.



# Management by Interruption?

## Management by Interruption?

Die Zahl der Arbeitsunterbrechungen hat sich mit der zunehmenden Vernetzung durch Internet und Mobilfunk noch weiter drastisch erhöht. Jede/r kann jederzeit etwas mitteilen und nutzt diese Möglichkeit auch. Dadurch werden die Orte für konzentriertes Arbeiten immer seltener.

Studien zufolge werden Mitarbeitende alle elf Minuten unterbrochen. Auf den ersten Blick mag das nicht dramatisch erscheinen, aber bei genauerem Hinsehen wird deutlich, wie verrückt die normale Arbeitswelt – nicht nur für Mangerinnen und Manager – geworden ist. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeitende nach jeder Unterbrechung im Durchschnitt zwei andere Aufgaben erledigen, bevor sie zur ursprünglichen Aufgabe nach ca. 25 Min. zurückkehren.

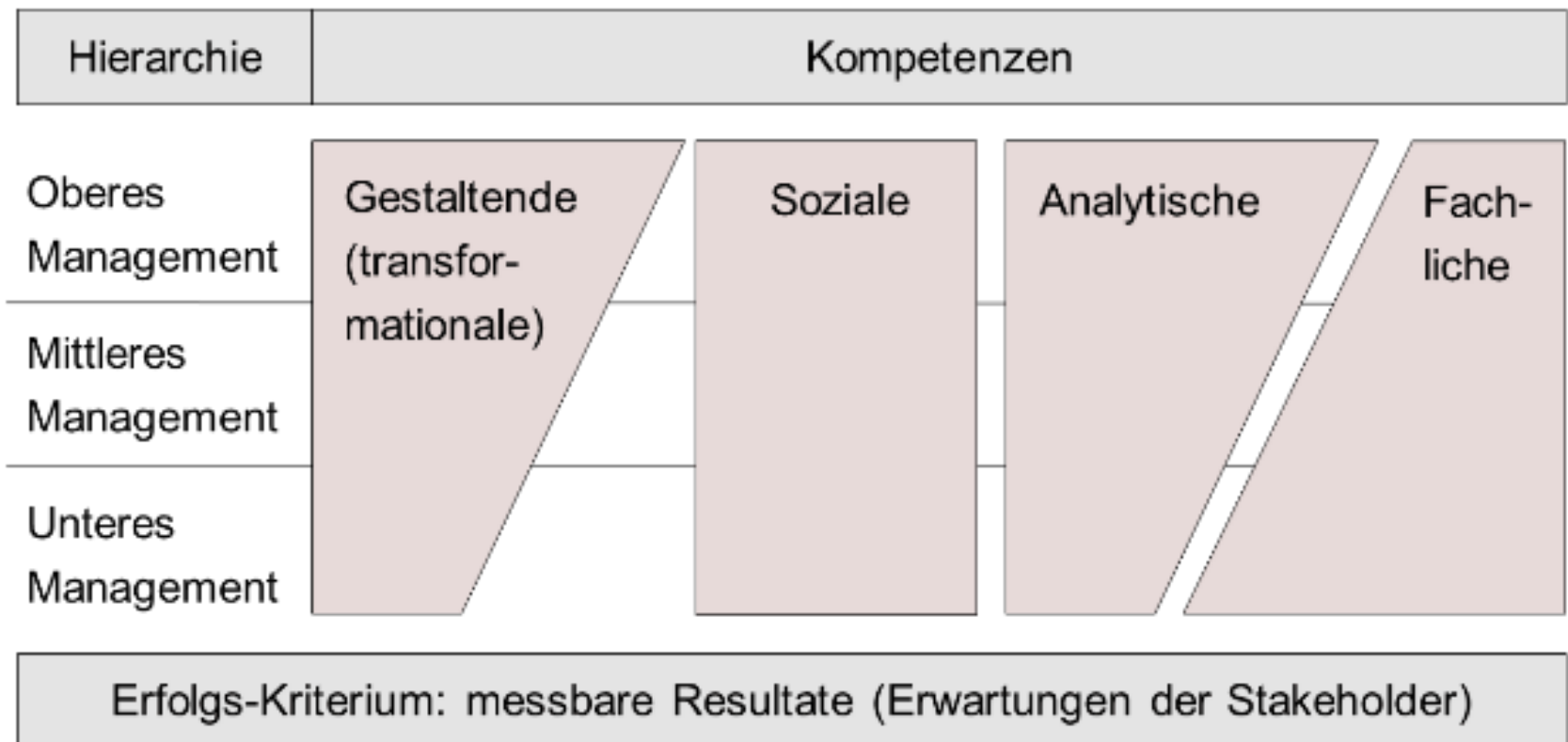
Die Rüstkosten nach solchen Ablenkungen, um wieder in die alte Aufgabe einzutauchen, sind nicht unerheblich. Der Schreibtisch ist mittlerweile mit neuen Unterlagen bedeckt und die Fenster auf dem Bildschirm müssen neu angeordnet werden. Und was war das noch für eine interessante Idee vorhin, kurz bevor es an der Tür klopfte?

Bruno Sälzer, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Boss AG, sagte schon vor Jahren, dass er maximal zwei Meetings pro Tag plane, um den Rest des Tages offen zu sein für das, was in der Firma geschehe. Mit ca. 30 Kontakten am Tag erhält er eine enorme Menge an Informationen. Das ist sehr anstrengend, aber das Geschäft funktioniert nur – so seine These – durch diese Kommunikation.

In Anlehnung an Berichterstattungen aus Focus Nr. 20 vom 9. Mai 2007 und auf zeit.de (Zugriff Mai 2023).



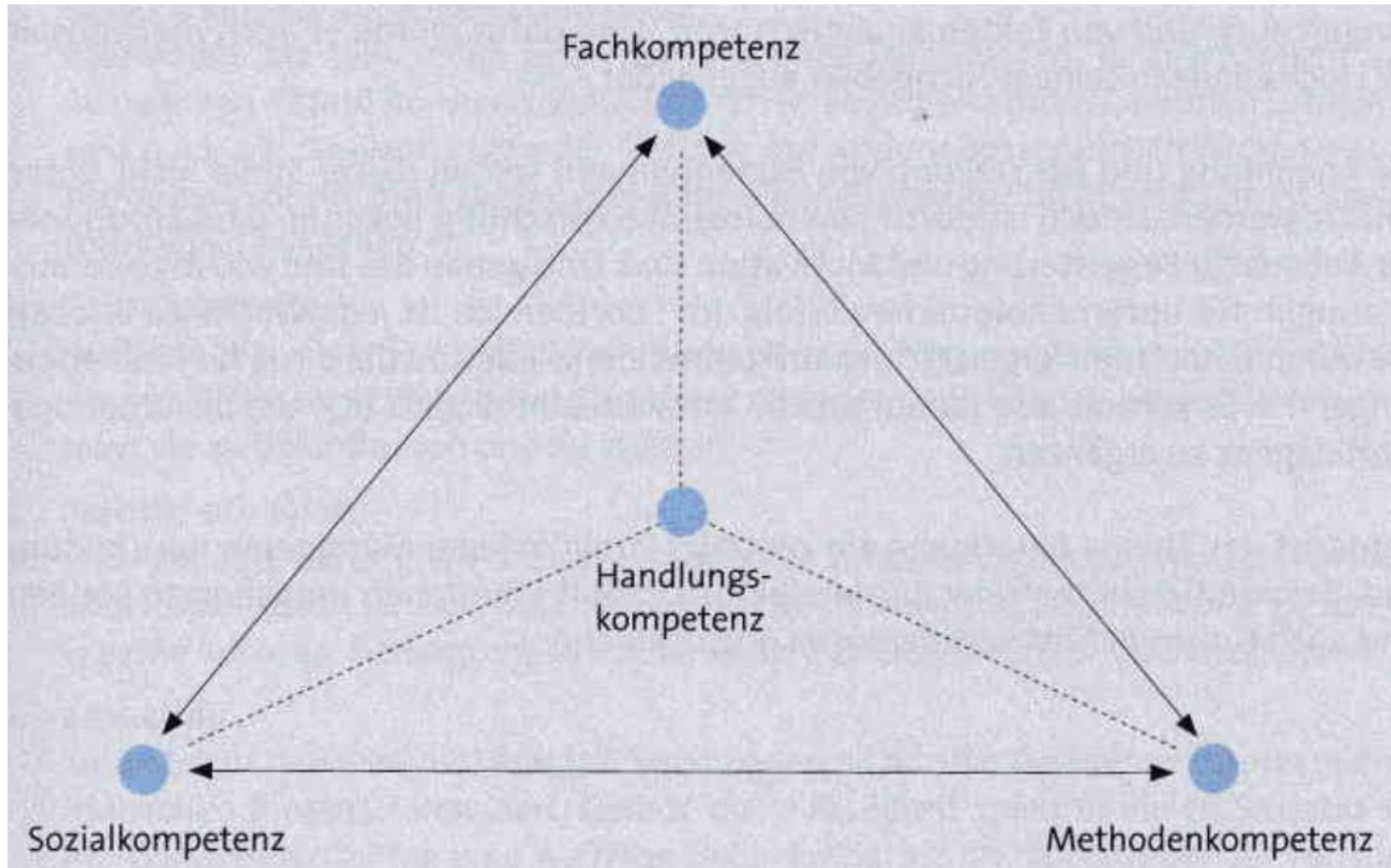
## Managementkompetenzen nach Führungsebenen







# Kompetenzfelder





Die Fachkompetenz ist das, was idealerweise zu einem Tätigkeitsfeld gehört.

## Beispiel

So umschließt die Fachkompetenz eines internationalen Verkaufsleiters sicherlich Fremdsprachenkenntnisse, Logistikkenntnisse, Kenntnisse im Bereich Verkauf und Vertrieb und IT- Kenntnisse. Die Fachkompetenz eines Controllers umfasst dagegen Kenntnisse im Rechnungswesen und im IT-Bereich, moderne betriebswirtschaftliche Konzepte wie Strategieplanung und Budgetierung, Balanced Scorecard und Benchmarking.



Bei der Methodenkompetenz geht es darum, vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen auch systematisch im Arbeitsalltag zur konkreten Problemlösung anwenden zu können. Zur Methodenkompetenz gehören beispielsweise:

- persönliche Arbeitstechniken (z. B. Zeitmanagement)
- Kreativitätstechniken
- ganzheitliches/vernetztes Denken
- Entscheidungsfindung
- Selbstorganisation.





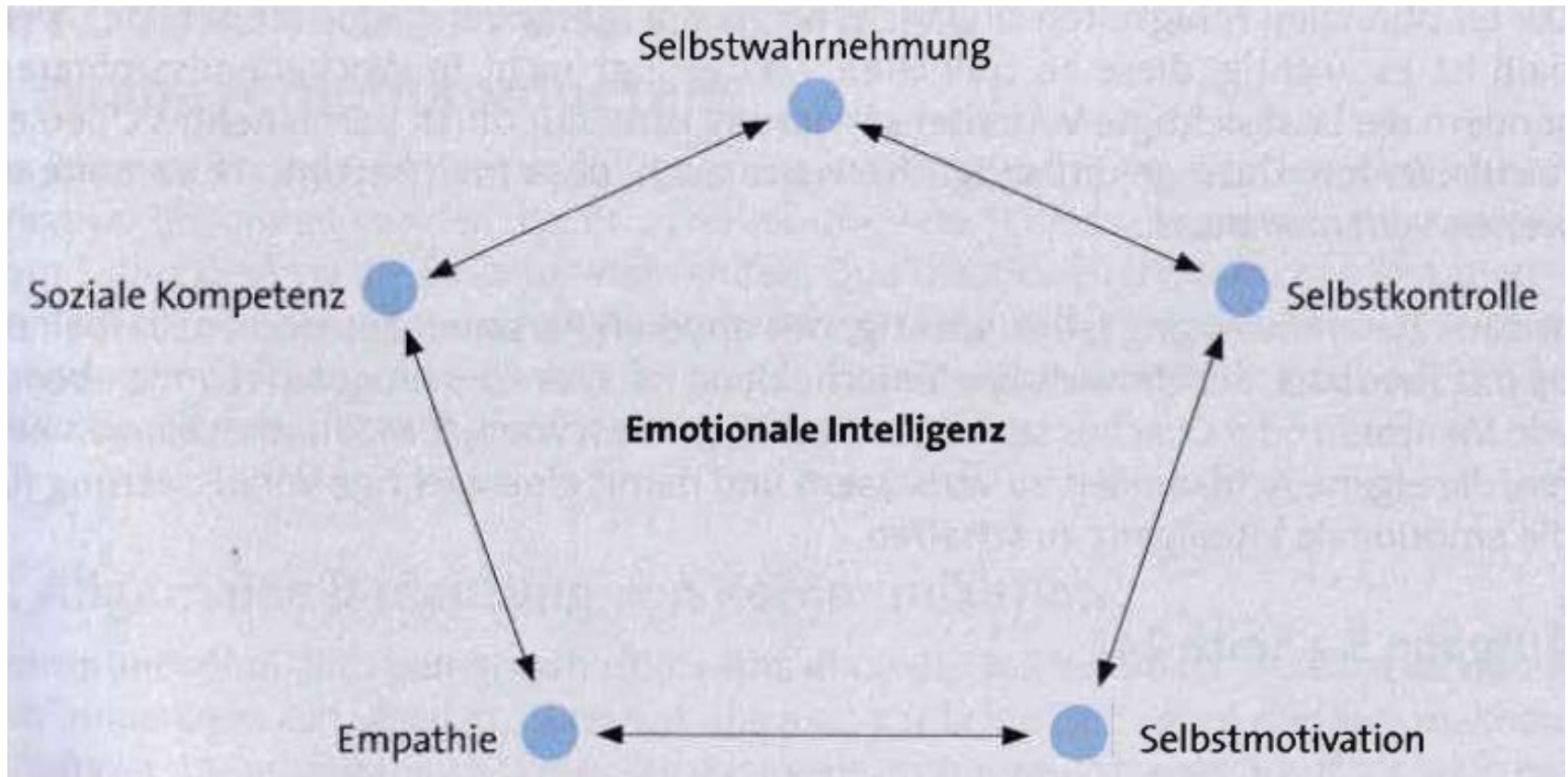
## Sozialkompetenz („Soft Skills“)

In der Regel arbeitet gerade eine Führungskraft nicht alleine, sondern immer auch mit anderen Menschen zusammen. Diese Menschen müssen geführt und motiviert werden. Zu den Sozialkompetenzen gehören beispielsweise:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Fähigkeit zur Empathie
- Kritikfähigkeit.

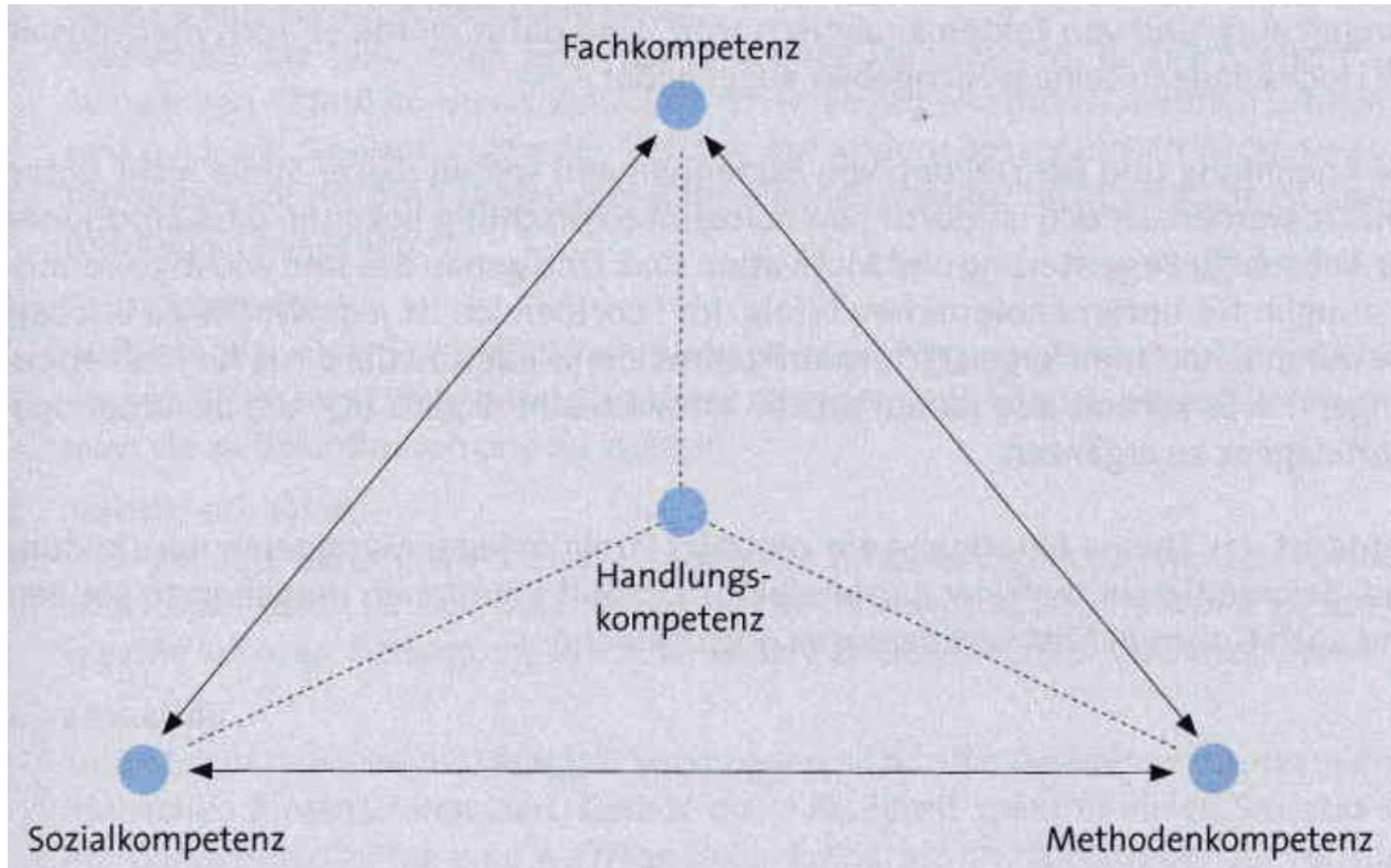


# Komponenten der emotionalen Intelligenz



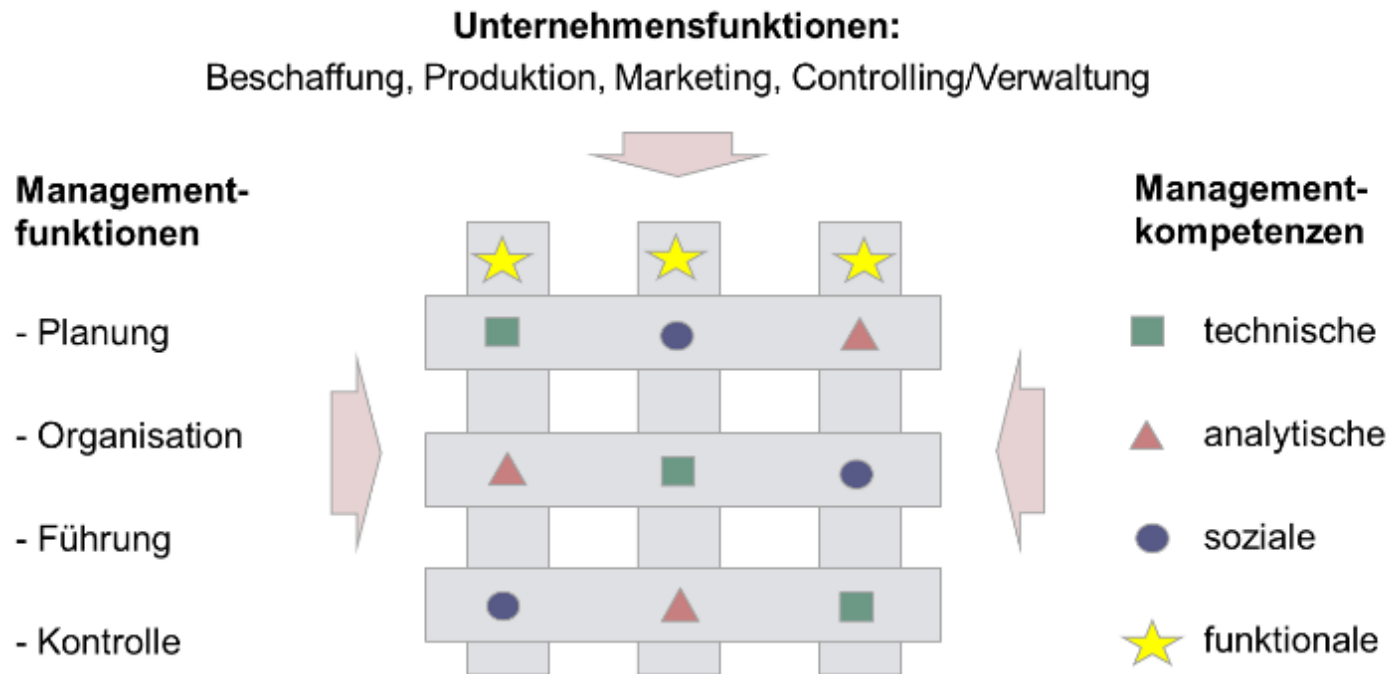


# Kompetenzfelder



Quelle: Wicher (2015), S. 19

## Kompetenzen und Funktionen im Management



**Interpretation:** Ein Manager mit Planungsaufgaben im Controlling benötigt primär funktionale und analytische Kompetenzen; wenn er in den Vertrieb wechselt, muss er auch soziale Kompetenzen erwerben. Ein General Manager muss Erfahrungen (Ergebnisse) in mehreren Management- und Unternehmensfunktionen nachweisen und über Managementkompetenzen verfügen. Dies erklärt die große Knappheit und die hohen „Preise“ (Gehälter) von Top Managern.

© Prof. Dr. Waldemar Pelz – Institut für Management-Innovation

Quelle: <https://www.managementkompetenzen.com/>



# Seminarplanung

## 1. Funktionen & Kompetenzen



## 2. Strategisches Denken

## 3. Kommunikation & Führung

## 4. Motivation & Kreativität

## 5. Stress & Zeitmanagement



# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen (21.3. A+B)
2. Strategisches Denken (21.3. A+B)
3. Kommunikation & Führung (28.3. A / 4.4. B)
4. Motivation & Kreativität (11.4. A / 25.4. B)
5. Stress- & Zeitmanagement (9.5. A+B)



## Prüfungsleistung

Als Prüfungsleistung (Kurzbeleg) reichen Sie bitte ein Poster im Format DIN A3 bis zum 4. Juli 2025 im Sekretariat der Undergraduate School auf dem Waldcampus ein.

Wählen Sie für das wissenschaftliche Poster lediglich ein von Ihnen im Team bearbeitetes Thema aus den beiden Gruppenseminaren (nächste Folie) aus.

Zur ersten Orientierung sowie als Gestaltungshilfe für das Poster empfehle ich Ihnen u.a. folgenden Leitfaden:

[https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/sites/studierwerkstatt/Leitfaden\\_wissenschaftliche\\_Poster\\_erstellen.pdf](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/studierwerkstatt/Leitfaden_wissenschaftliche_Poster_erstellen.pdf)

Bitte berücksichtigen Sie, dass das Poster selbsterklärend sein soll. Es wird keine ergänzende Präsentation verlangt!



# Thema des Posters

**Kommunikation & Führung (28.3. A / 4.4. B)**

**Motivation & Kreativität (11.4. A / 25.4. B)**

**Sie wählen ein von Ihnen im Rahmen der beiden Seminartage bearbeitetes Thema aus!**

**Demzufolge ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Prüfungsleistung die Teilnahme an mindestens einem Gruppenseminartag!**