



Kompetenzfelder des Managements



2. Semester

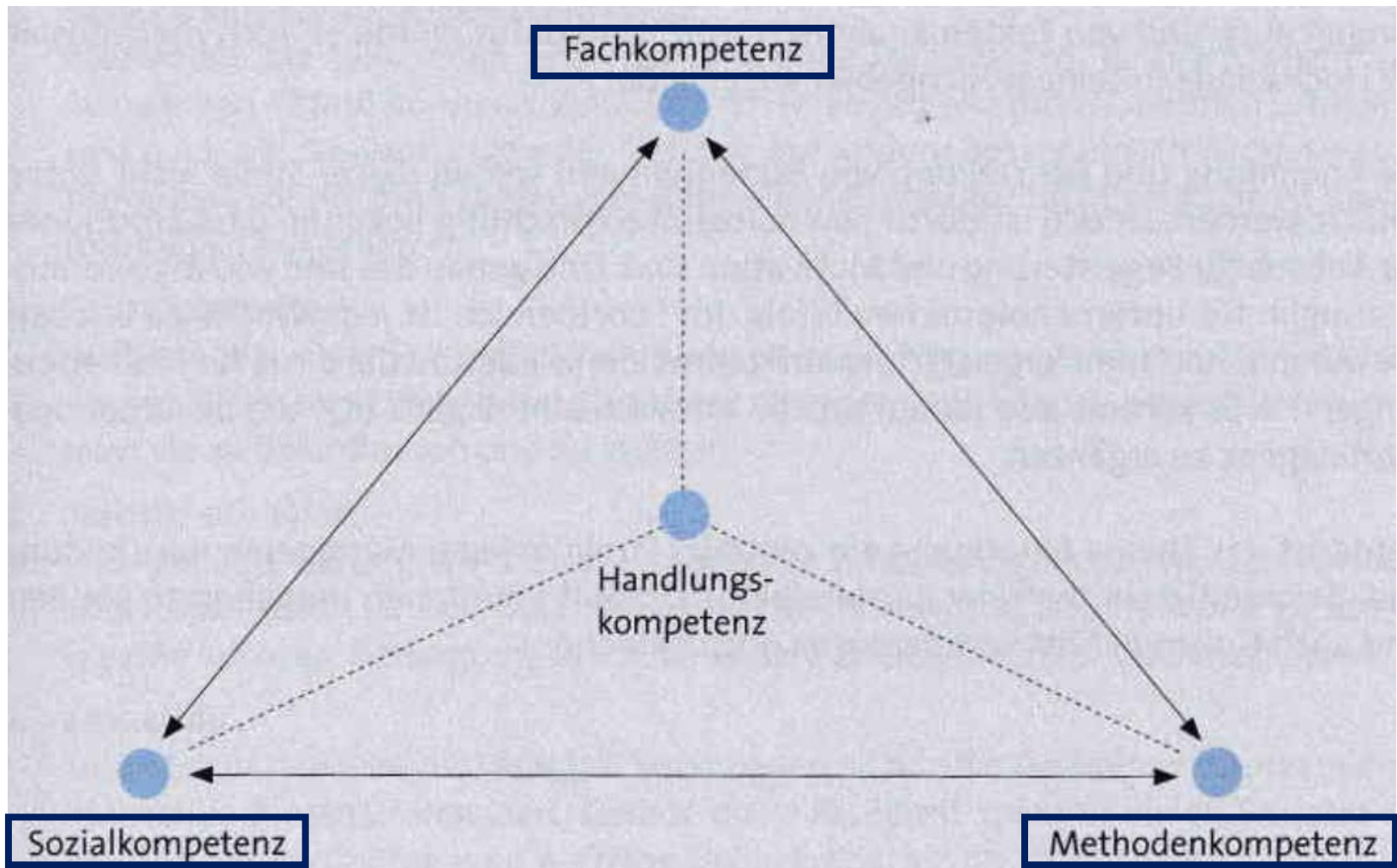
Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025



Kompetenzfelder



Quelle: eigen Darstellung, in Anlehnung an Wicher (2015), S. 19



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.



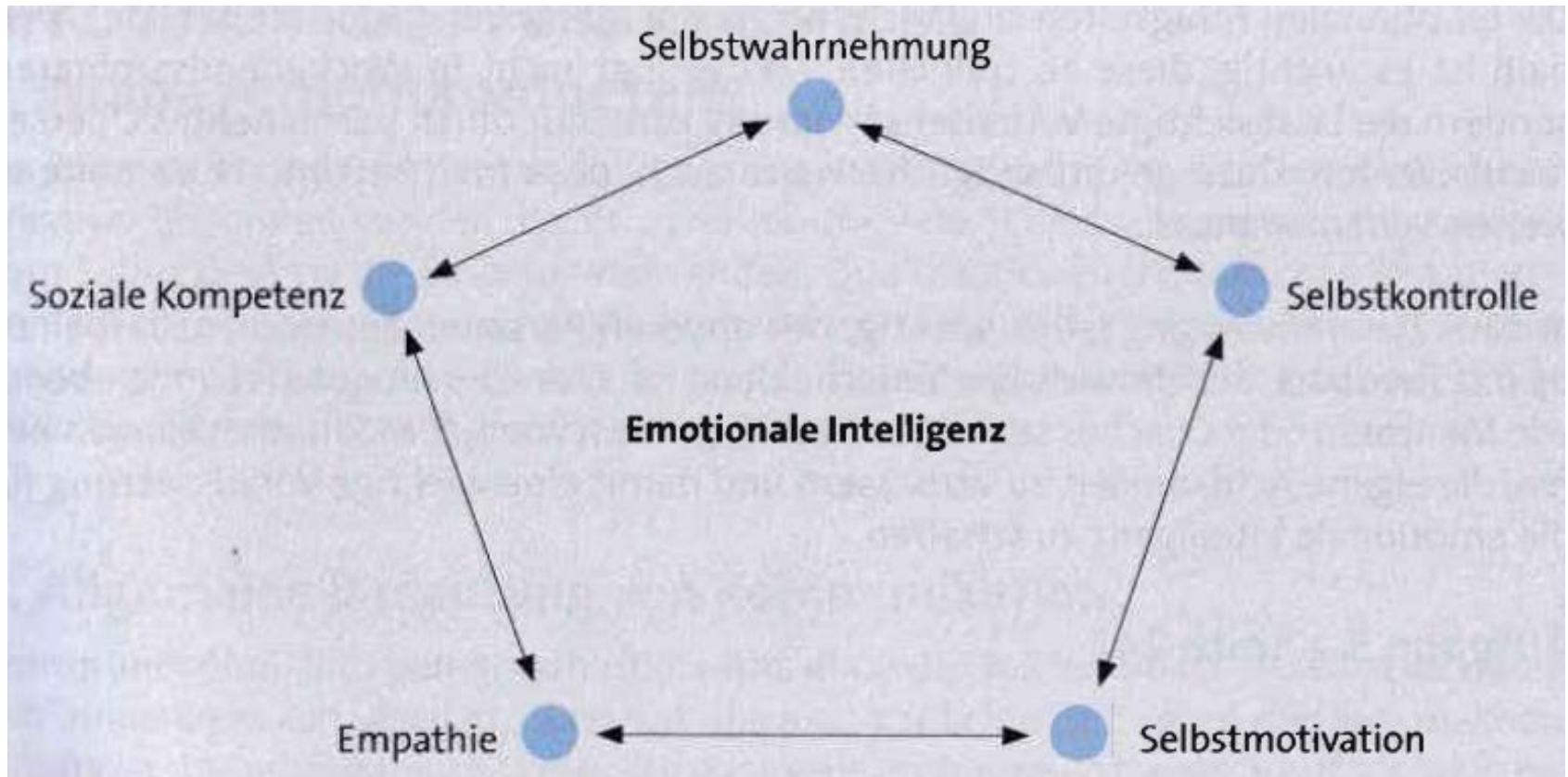
Sozialkompetenz („Soft Skills“)

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





Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress & Zeitmanagement



Kommunikation (lat.: gemeinschaftlich tun, einander mitteilen) ist so selbstverständlich in unserem Alltagsleben, dass wir uns (oft) gar keine Gedanken darüber machen. Häufig ist uns auch gar nicht bewusst, dass viele Probleme – sowohl privat als auch beruflich – auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen sind.

Vor diesem Hintergrund scheint es gerade für Führungskräfte bedeutsam, dass diese über eine **hohe Kommunikationskompetenz** verfügen. Denn diese ist wichtig,

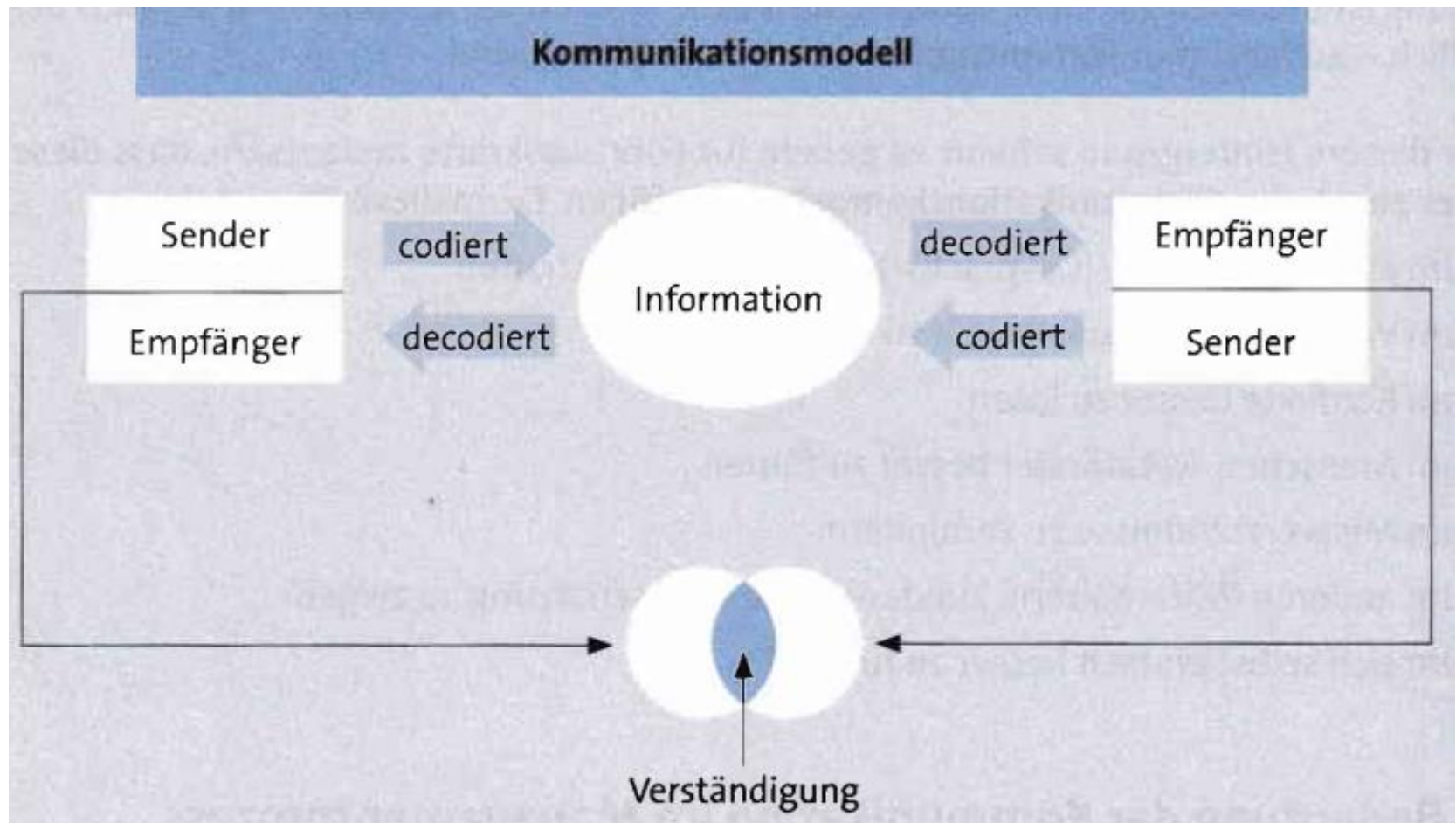
- um eine angenehme (Gesprächs-)Atmosphäre zu schaffen
- um Verhandlungen erfolgreich zu führen
- um Konflikte besser zu lösen
- um Menschen/Mitarbeiter besser zu führen
- um Missverständnisse zu verhindern
- um anderen (Mitarbeitern, Kunden) seine Wertschätzung zu zeigen
- um sich selbst einfach besser zu fühlen.



Nähezu alle Aktivitäten im Rahmen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung basieren auf einer starken persönlichen Kommunikation. Das gilt auch im Internet-Zeitalter! Zu wichtigen – kommunikationsbasierten – Führungstätigkeiten und -aufgaben gehören:

- ▶ Mitarbeiter auswählen, beurteilen und fördern
- ▶ Problemlösungen initiieren
- ▶ Ziele setzen und vereinbaren
- ▶ planen
- ▶ Entscheidungen treffen und durchsetzen
- ▶ delegieren, koordinieren
- ▶ organisieren
- ▶ informieren
- ▶ motivieren
- ▶ kontrollieren.

Kommunikationsmodell





Kommunikationsmodelle

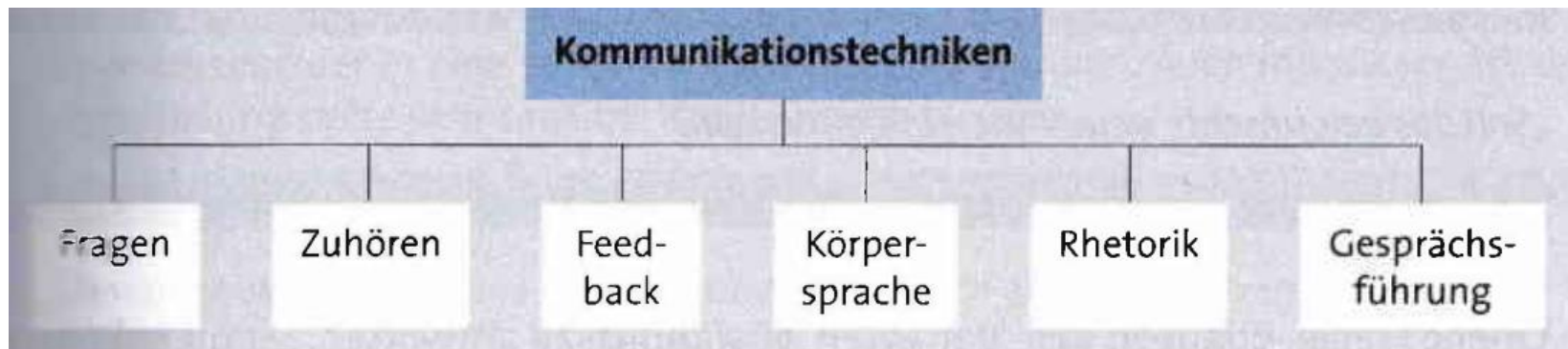
Modell von Watzlawick

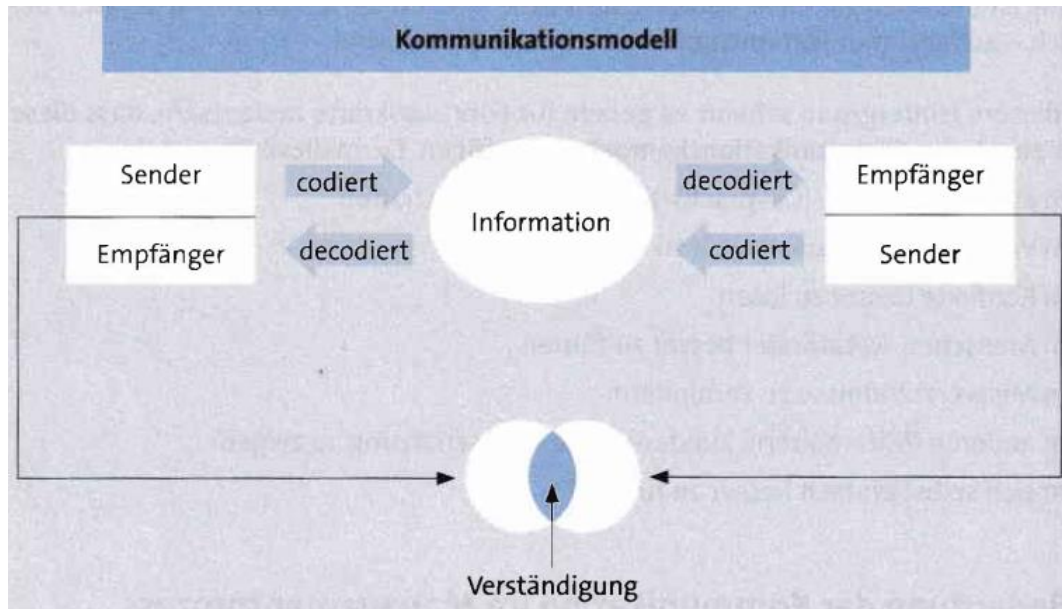
Themenzentrierte Interaktion

Modell von Schulz von Thun

(Transaktionsanalyse)

Kommunikationstechniken





1. Modell von Watzlawick
2. Modell von Schulz von Thun
3. Themenzentrierte Interaktion

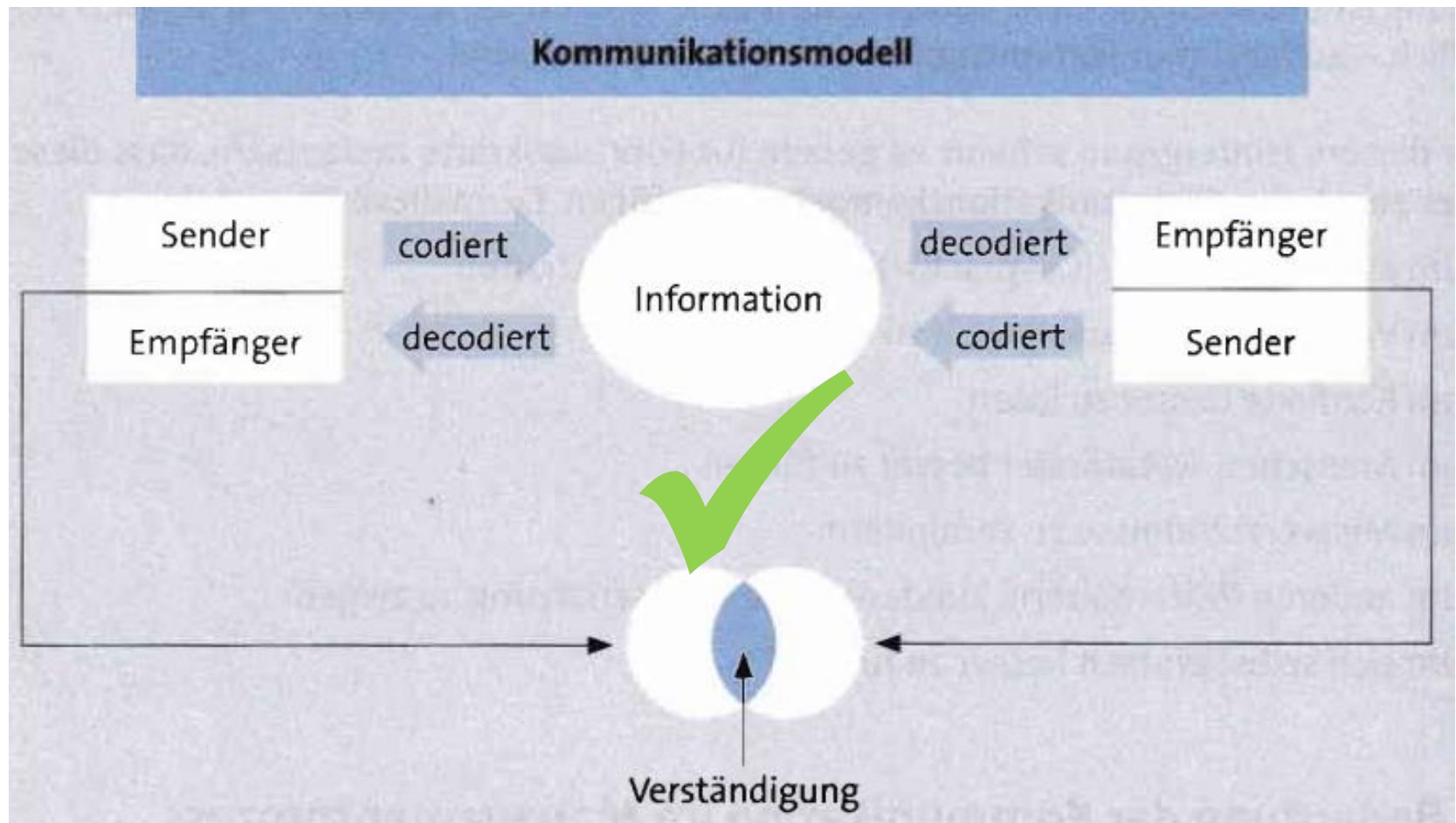


1. Modell von Watzlawick
2. Modell von Schulz von Thun
3. Themenzentrierte Interaktion

-
- 3 Teams: Losverfahren
 - Präsentation: 7 - 10 Min. (max. 4 PowerPoint Charts)
 - Vorbereitungszeit: 50 Min.

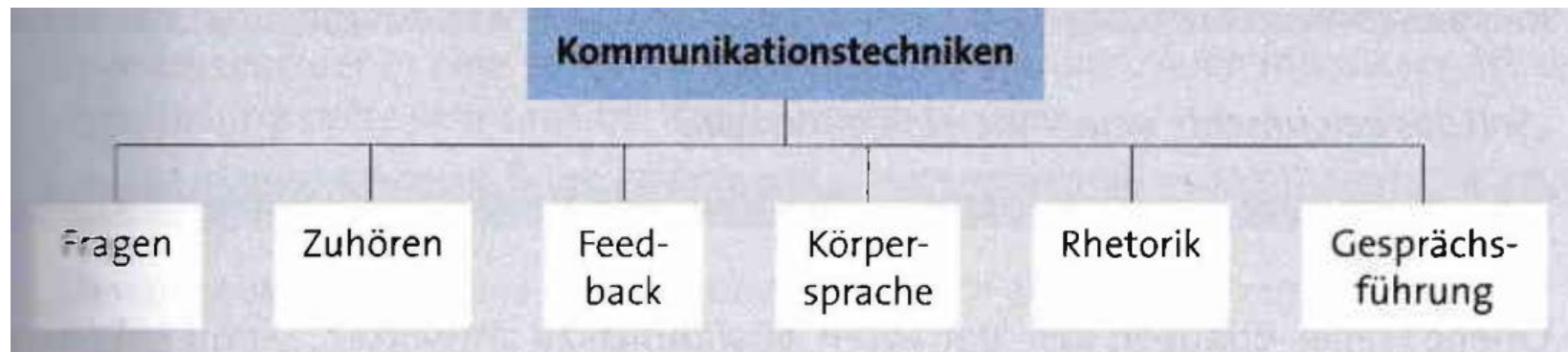


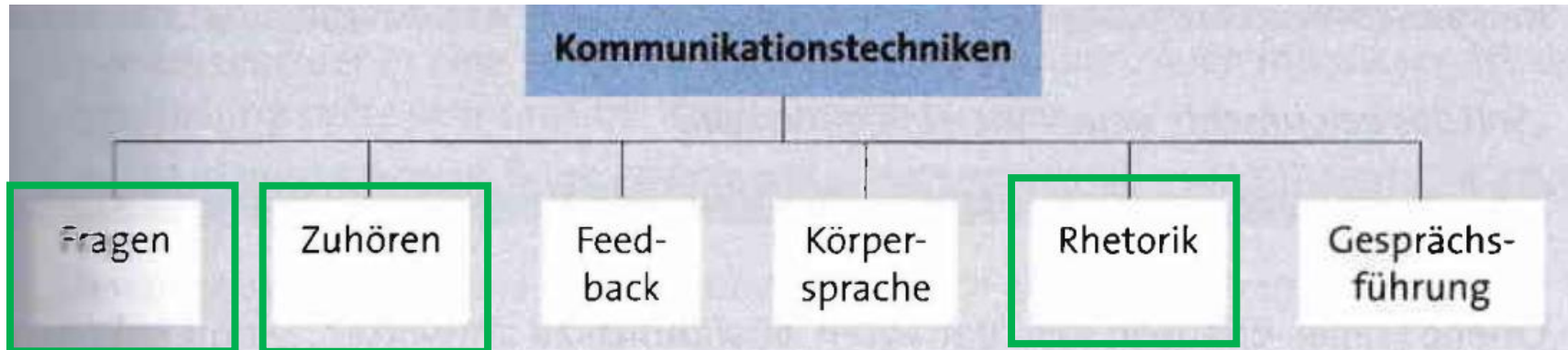
Kommunikationsmodell





Während es bei den beschriebenen Kommunikations**modellen** sehr stark um theoretische Aspekte, theoretische Hintergründe der Kommunikation und um philosophische Gesichtspunkte (wie z. B. bestimmte Menschenbilder) geht, sollen im Folgenden die **praktischen Aspekte** der Kommunikation behandelt werden.



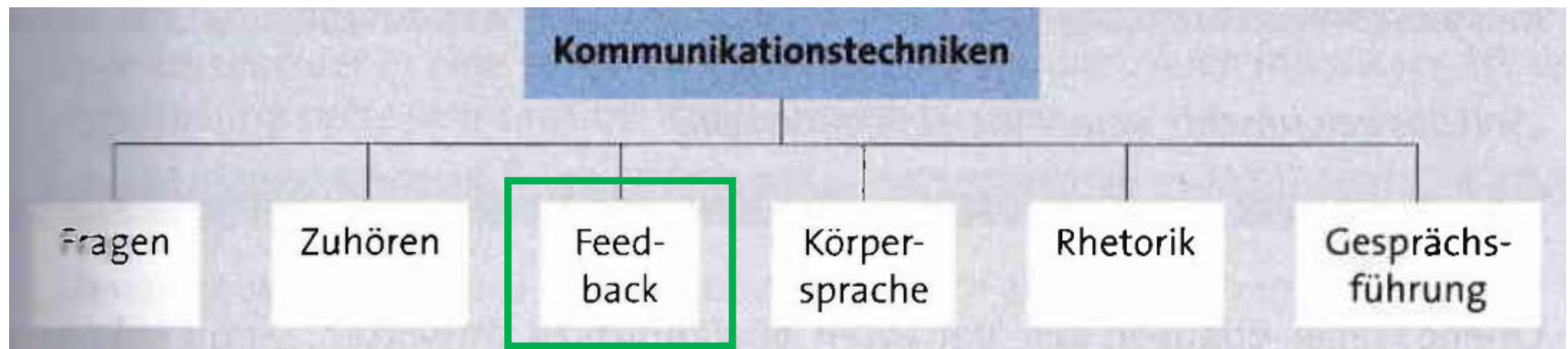


1. Fragen
2. Zuhören
3. Rhetorik

-
- 3 Teams: Losverfahren
 - Präsentation: 5 Min. (ohne Visualisierung)
 - Vorbereitungszeit: 30 Min.



Feedback



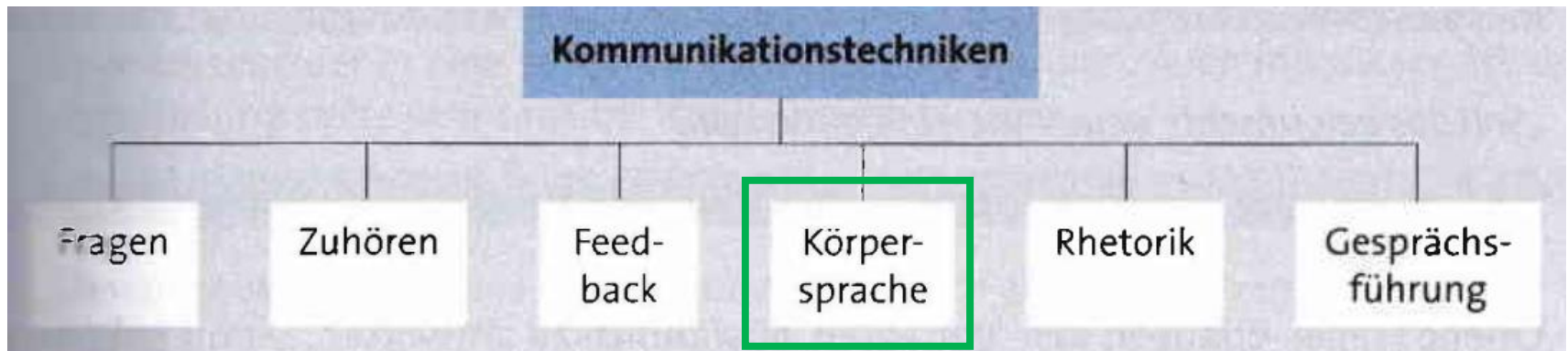


Feedback (engl.: zurückleiten) ist ein zentraler Begriff der Kommunikationstheorie und wird mit **Rückkoppelung** übersetzt. Dieser Begriff soll deutlich machen, dass es in jedem System wichtig ist, dass in irgendeiner Form eine Rückmeldung kommt. Auf diese Weise kann das System überleben.

Im Rahmen der Kommunikation ist das Feedback eine sehr gute Möglichkeit, seine Selbsteinschätzung mit der Einstellung des Gegenübers zu vergleichen. Hier kann/wird es zu Abweichungen kommen, die sowohl für die aktuelle Kommunikationssituation als auch für einen längeren Lernprozess von Bedeutung sind.

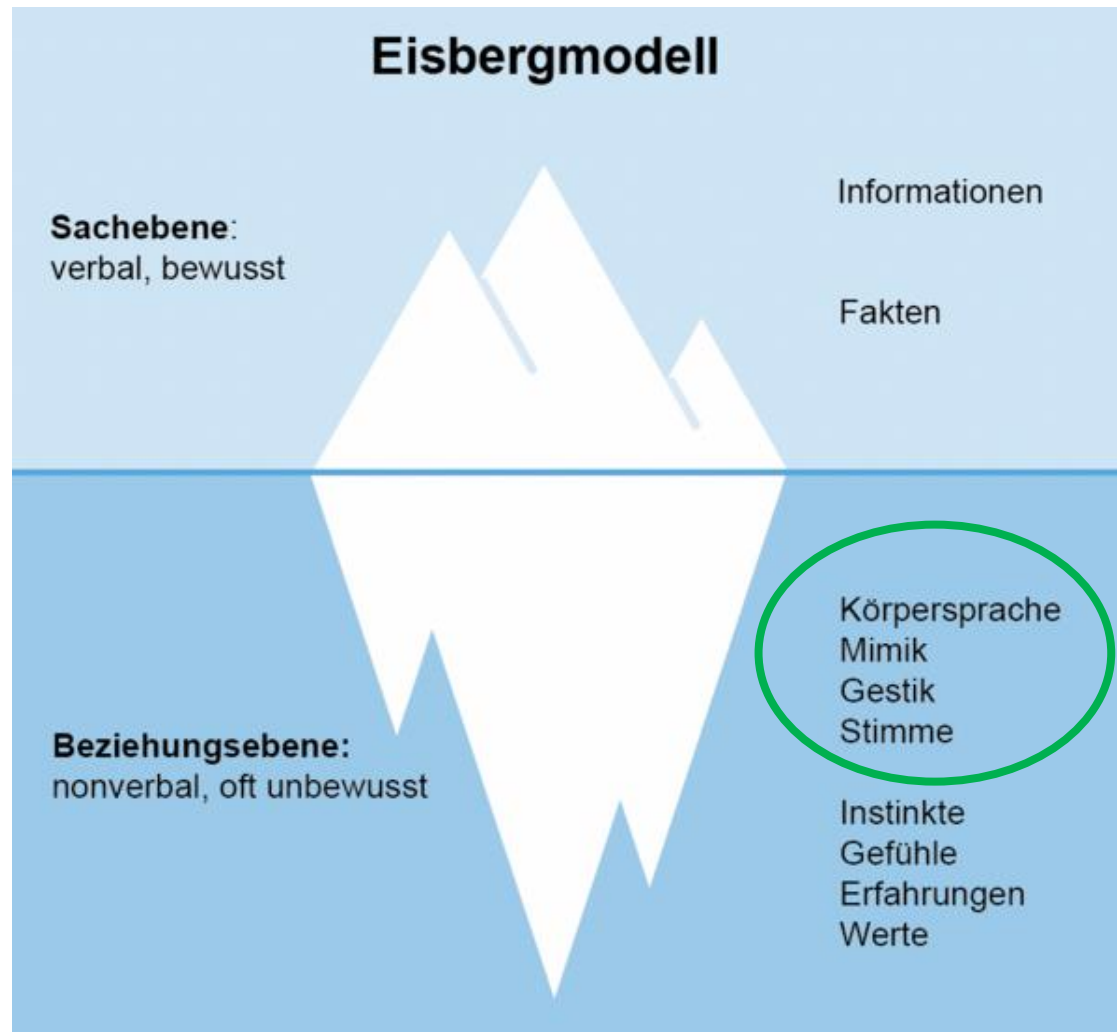
Ein Feedback kann sehr unterschiedlich stattfinden, z. B. durch Lob, Tadel oder Kritik. Aber auch durch **non-verbale Signale** wie ein Stirnrunzeln, ein Lächeln oder Gähnen wird dem Gegenüber eine Rückmeldung gegeben.

Feedback sollte auf keinen Fall abwertend sein und auf den Charakter eines Menschen abzielen. Es geht vielmehr um die Sache und das Verhalten eines Menschen. Wird dies berücksichtigt, kann das Feedback eine sehr konstruktive Funktion haben.





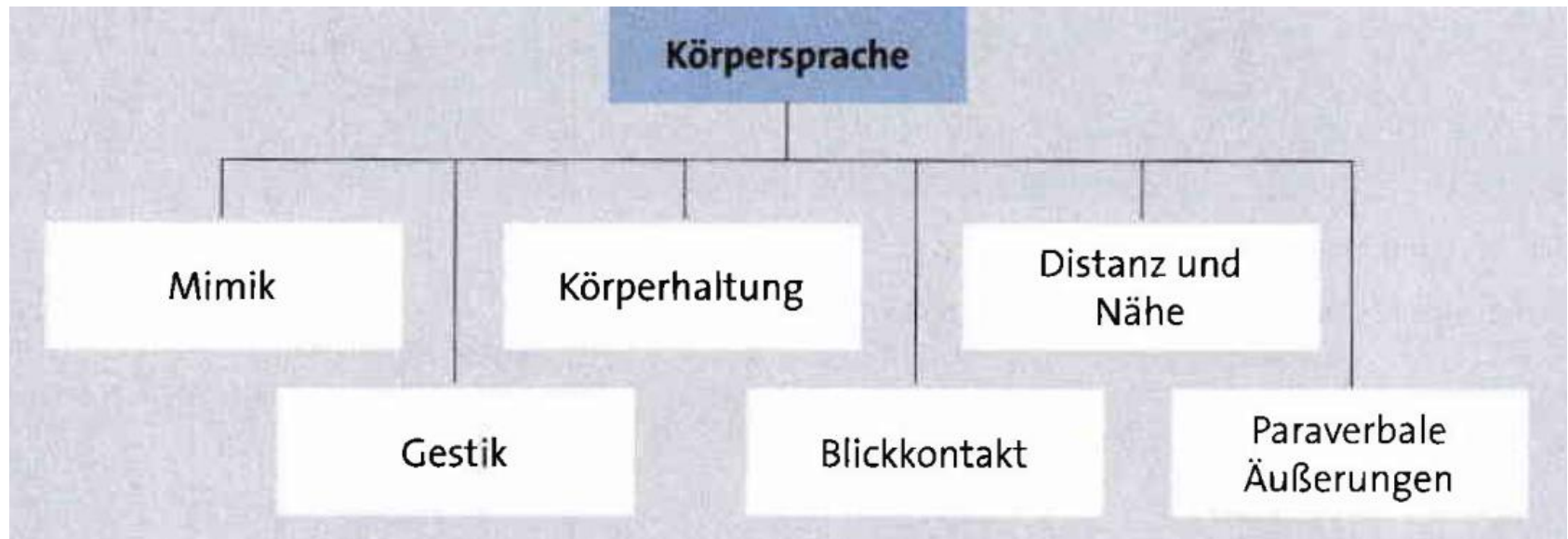
Körpersprache



Quelle: <https://www.business-wissen.de/artikel/eisbergmodell-kommunikation-in-unternehmen-verbessern/>

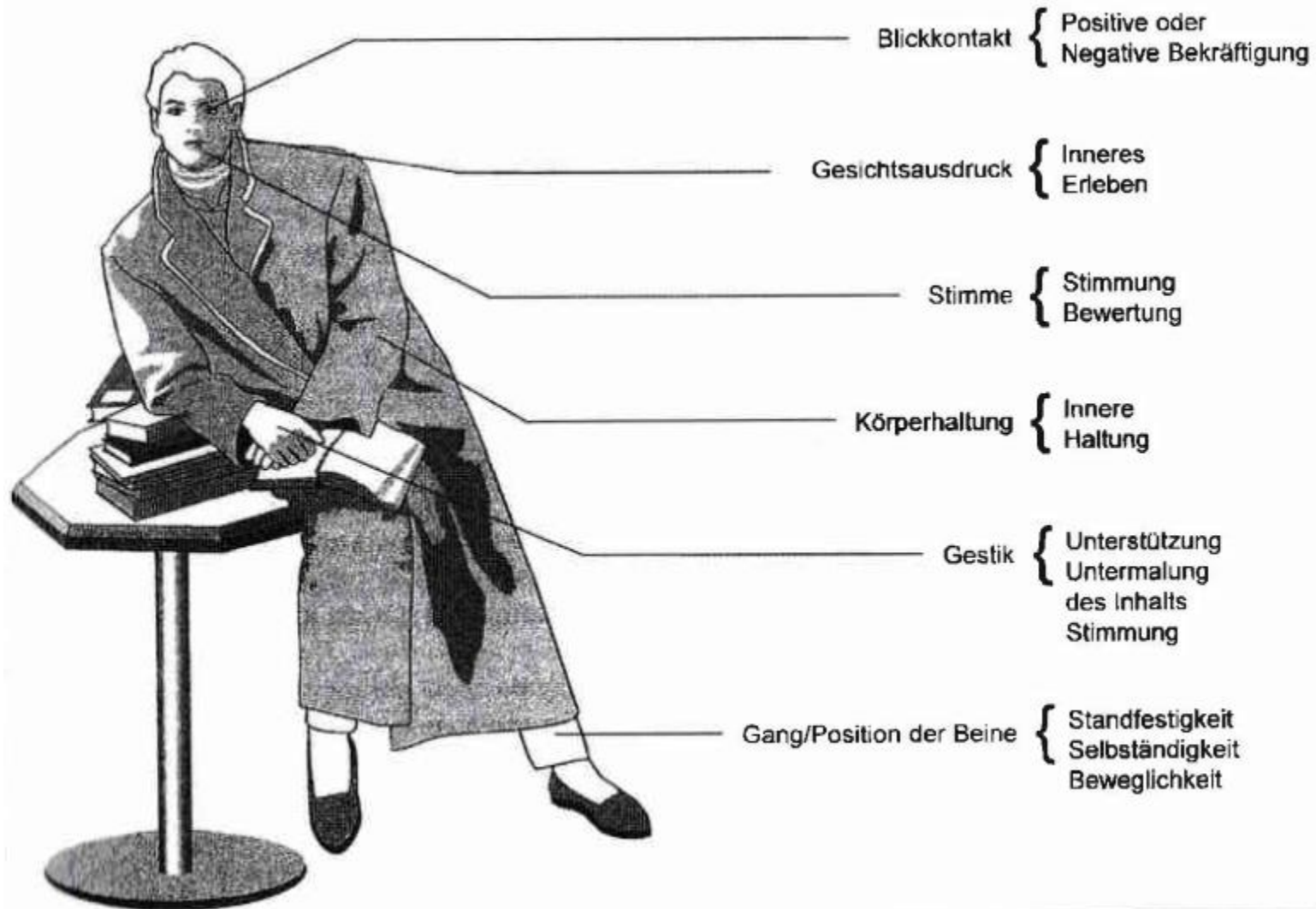


Körpersprache

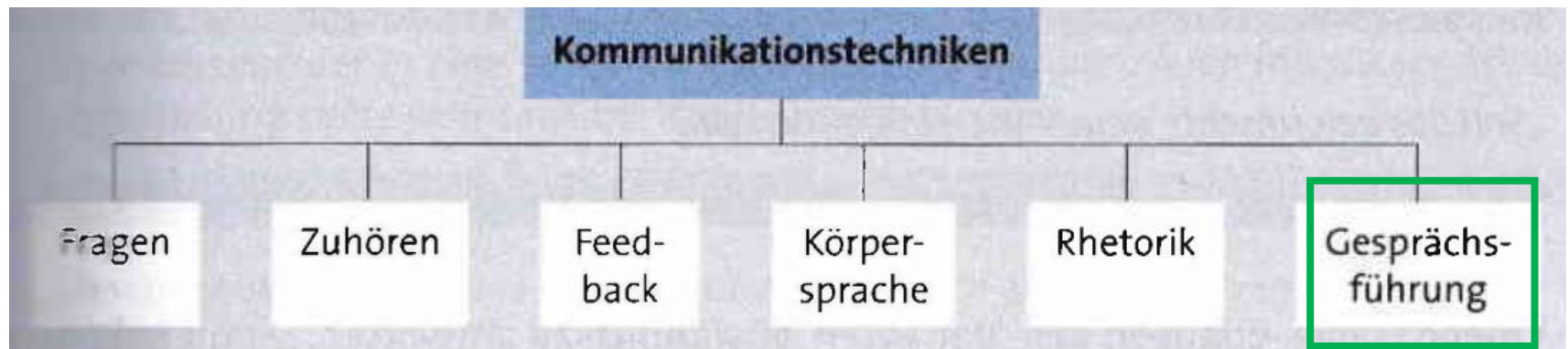




Körpersignale und ihre Bedeutung



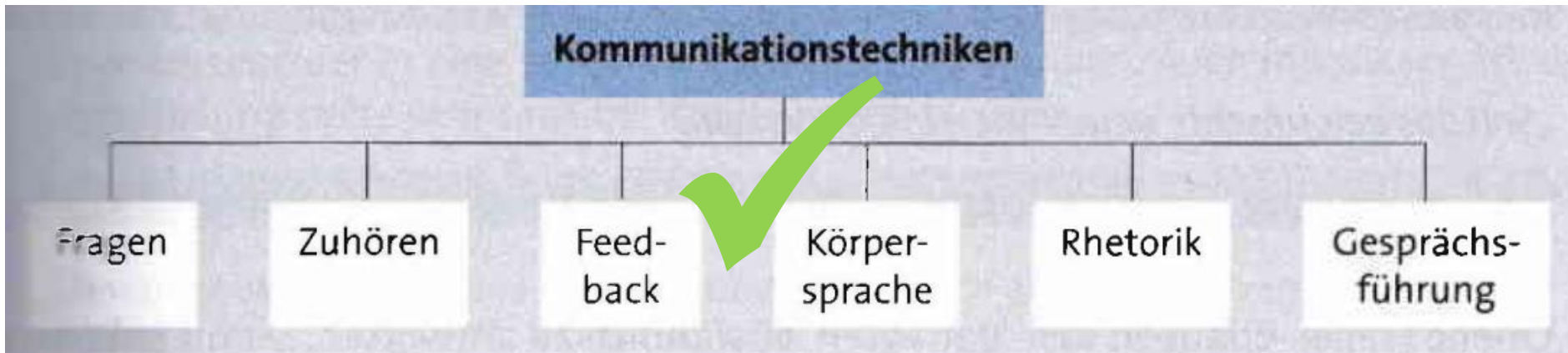
Quelle: Gerard/Gerard; zitiert nach Wicher (2015), S. 25





Kommunikation hat eine besondere Bedeutung in den unterschiedlichen Arten von Gesprächen, die eine Führungskraft mit den Mitarbeitenden in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen führen muss. Bei diesen Gesprächen handelt es sich um:

- Klassisches Mitarbeitergespräch
- Konfliktgespräch
- Dienstgespräch
- Beratungsgespräch
- Versetzungsgespräch
- Beförderungsgespräch
- Kündigungs-/Trennungsgespräch
- Einstellungsgespräch
- Entgeltgespräch





Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & **Führung**

4. Konflikte & Verhandlungen

5. Motivation & Kreativität

6. Stress & Zeitmanagement



Der Begriff **Führung** ist einer der meistgebrauchten Begriffe in der Managementtheorie. Letztlich haben fast alle Problembereiche der Betriebswirtschaftslehre direkt oder indirekt mit Führung zu tun, zumindest wenn man die Annahme teilt: Erfolgreiche Führung ist, wenn durch entsprechendes Mitarbeiterverhalten gewünschte Ziele erreicht werden.

Die Vielzahl der heute existierenden Führungstheorien, Führungsmodelle, Führungstechniken, Werkzeuge (Tools) und Maßnahmen haben immer den **Menschen** im Fokus und somit spielen die so genannten **Menschenbilder**, die in der Vorstellung einer Führungskraft existieren, eine bedeutende Rolle. Wichtig ist aber auch, wie die Führungskräfte sich selbst sehen oder gesehen werden wollen. Dies prägt entsprechend ihr (Führungs-)Verhalten.

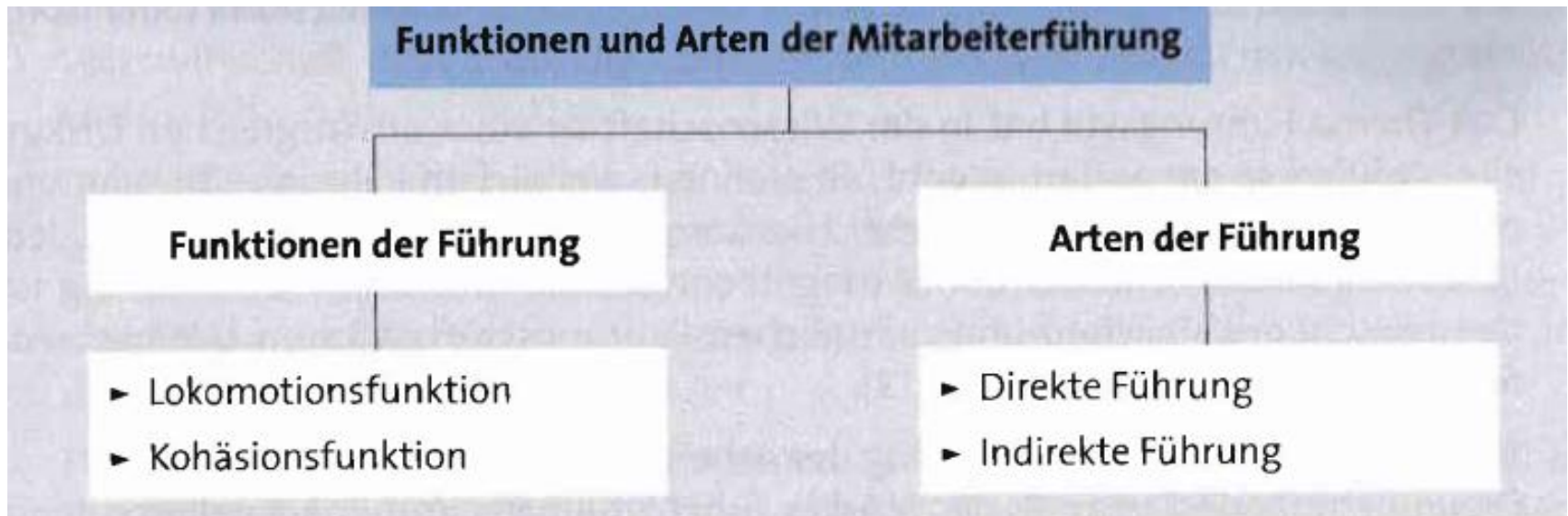


Die Mitarbeiterführung ist immer Teil der Unternehmensführung. Während es die Aufgabe der Unternehmensführung ist, das Unternehmen als Ganzes zu steuern und zu lenken, geht es bei der Mitarbeiterführung um eine **zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung** der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterführung ist für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung, da neben dem optimalen Einsatz von Material und Kapital der Mitarbeiter ein **zentraler Wettbewerbsfaktor** ist – wenn nicht sogar *der* zentrale Wettbewerbsfaktor, der durch exzellente Mitarbeiterführung zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann. Viele Unternehmen haben oft ähnliche Voraussetzungen und Kostenstrukturen und unterscheiden sich lediglich in der Qualität ihrer Mitarbeiter.

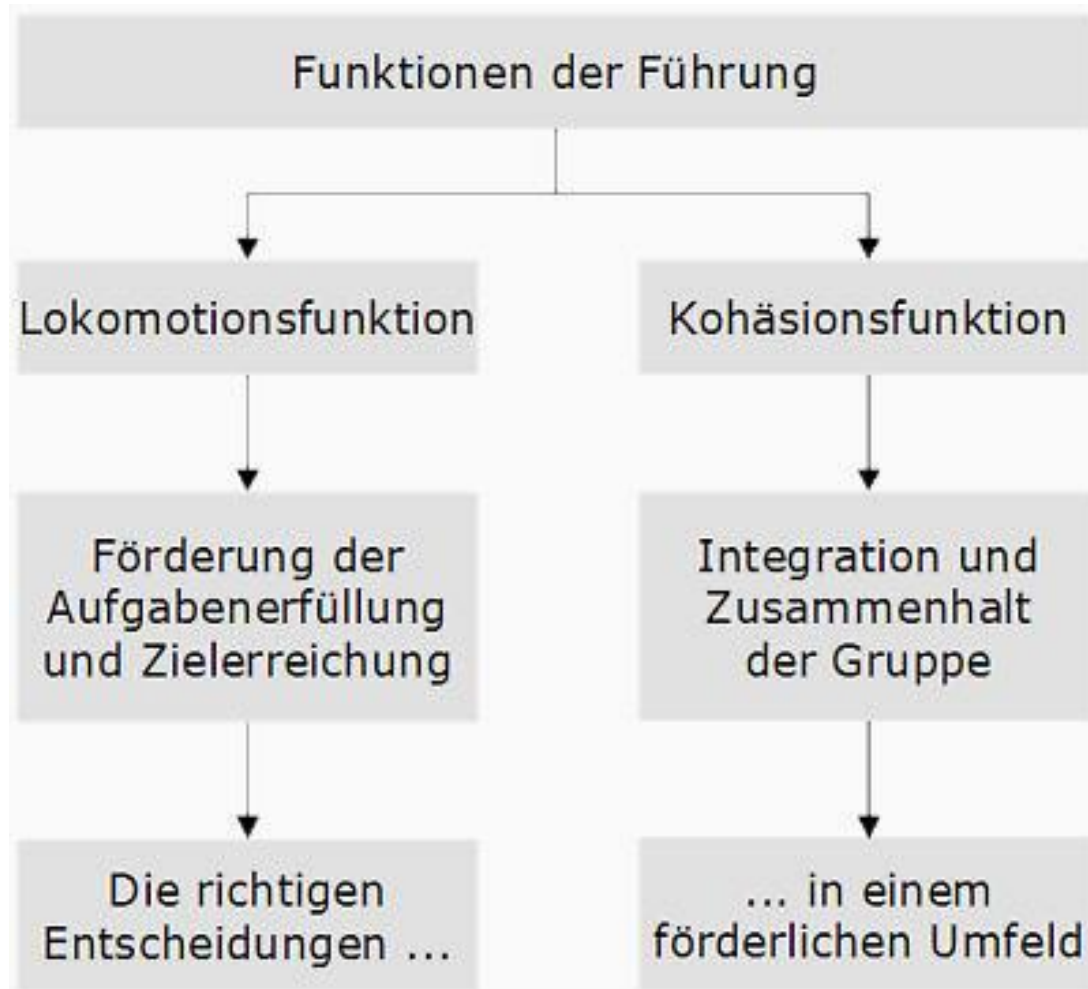


Funktionen und Arten der Mitarbeiterführung





Funktionen der Führung





Mit **direkten Führungsinstrumenten** nehmen Sie als Führungskraft direkt Einfluss auf das Erleben und Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Direkte Führung kann Verhalten also gezielt lenken und steuern.

Hierzu zählen zum Beispiel:

- Die Vorbildfunktion der Führungskraft (deshalb ist die Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit so wichtig)
- Information (hierzu zählt nicht nur die Weitergabe von Informationen als solche, sondern auch die Auswahl, Verdichtung im Sinne von Komplexes einfacher machen)
- Lob und Anerkennung (Jeder möchte gesehen werden und Wertschätzung erhalten)
- konstruktive Kritik und Rückmeldung (zeitnah, die Sache / das Verhalten meinend, nicht die Person)
- gesprächslenkende Fragen, (wer fragt der führt und zeigt Interesse)
- Zielvereinbarungen
- eigene Erwartungen,
- Transparentmachen der Leistung von Mitarbeitern,
- Partizipation bei Entscheidungen,
- Entscheidungen treffen
- proaktives Konfliktmanagement

Quelle: in Anlehnung an <https://www.kathrinrehbein.de/f%C3%BChrungsinstrumente/>



Indirekte Führungsinstrumente sind nicht weniger wichtig als die direkten Führungsinstrumente. Hierzu wird vor allem die Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur gestaltet.

Beispiele hierfür sind:

- die Unternehmenskultur
- die Unternehmensvisionen und Unternehmenswerte (gelebte!)
- die Führungskultur
- die Personalauswahl (Einstellungskriterien und -verfahren, Beförderungsrichtlinien etc.)
- Teamzusammensetzung und -entwicklung (als regelmäßiger Prozess!)
- Wettbewerbssituationen (intern / extern)
- Kontroll- und Anreizsysteme,
- Regeln und Prozesse



Mitarbeiterführung beinhaltet immer, dass auf andere Personen **Einfluss** genommen wird. Eine Führungskraft, die nicht Einfluss nehmen will, ist wenig sinnvoll. Die Grundlagen für Einflussnahme in allen gesellschaftlichen Bereichen (Politik, Unternehmen, Familie) sind vorrangig Macht und Autorität.



Auf den unterschiedlichen Grundlagen von Macht und Autorität führt ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter. Auf dieser Basis bzw. in diesem Rahmen kommt es zu unterschiedlichen Arten, wie eine Führungskraft die Menschen führt. Man spricht auch von unterschiedlichen Führungsstilen.



Die Führung von Unternehmen und Menschen findet immer im Rahmen der **Gesellschaft** statt. Gesellschaft ist aber kein statisches Gebilde, sondern unterliegt permanenten **Veränderungen**. Auf diese Veränderungen müssen Unternehmen, wenn sie „auf der Höhe der Zeit“ bleiben wollen, reagieren – auch hinsichtlich der Führung von Menschen.

Der Begriff **Wertewandel** ist ein komplexes wissenschaftliches Konstrukt. Er ergibt sich aus einer Vielzahl gesellschaftlicher Entwicklungen, die wiederum durch viele Faktoren beeinflusst werden. Solche Entwicklungen und Faktoren können sein: Bildungsstand, Einkommensverteilung in der Gesellschaft, Ausländeranteil in einer Gesellschaft, Altersstruktur, staatliche Wohlfahrts- und Sozialpolitik, Arbeitslosigkeit und der Einfluss der (neuen) Medien.



Veränderungen in der Arbeitswelt





1. Theorie X und Theorie Y von McGregor
2. Menschenbilder nach Edgar Schein
3. Vier Typen von Managern nach Maccoby

-
- 3 Teams: Losverfahren
 - Präsentation: 5 Min. (1 Flipchart)
 - Vorbereitungszeit: 40 Min.



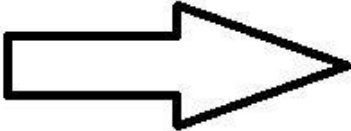
Generationen können bestimmte Charaktereigenschaften zugeschrieben werden, da sie historische Großereignisse zusammen erlebt haben und dadurch in einer ähnlichen Weise geprägt und sozialisiert wurden (vgl. Pfeil 2017).

	Generation	Geburtsjahr
Digital Immigrants	Silent Generation	1925–1945
	Baby Boomers	1946–1960
Digital Natives	Generation X	1961–1981
	Generation Y	1981–1999
	Generation Z	Ab 2000

Quelle: Meffert, H. et al.: Marketing (2019)



Generationsvergleich: Babyboomer und Gen-Z

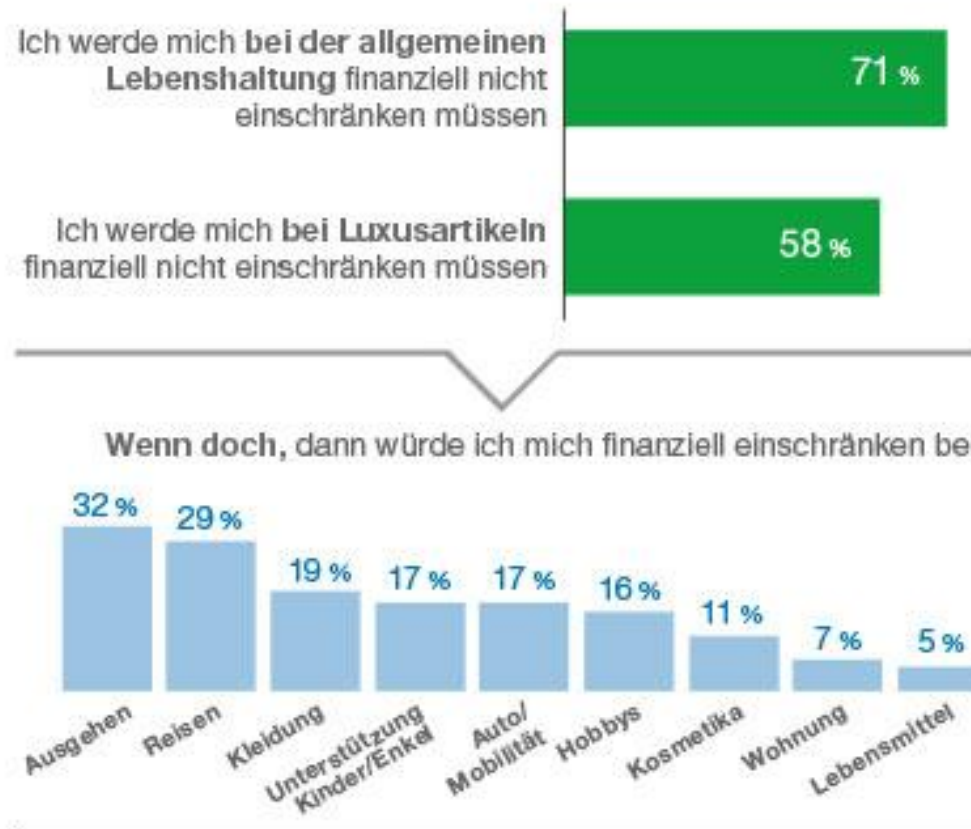
	Baby Boomer		Gen Z
geboren	ab 1950		ab 1995
Grundhaltung	Idealismus		Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung		„Flutterhaftigkeit“
Bezug	(lokale) Gemeinschaft	selektive	(globale) Gesellschaft
Rolle	Kollektivismus		Individualismus
Aktivitätsniveau	mittel	Adaption	hoch
Informiertheit	mittel		stark
Qualifikation	Lernen für das Unternehmen		für sich lernen
Ausrichtung	nur Beruf!		Privat (und getrennt Beruf)

Quelle: <http://die-generation-z.de/babyboomer-und-gen-z/> (Zugriff: 12.06.20)



Baby Boomer Generation

Abb. 1:
Comfortable Ageing: Boomer erwarten, das Leben auch im
Alter zu genießen



Quelle: Ipsos – The Future of Ageing; Basis: 1.000 Befragte im Alter von 14+ Jahren, (BB n=220), August 2019

GENERATION Z

WIE TICKEN DIE JUNGEN DEUTSCHEN?



80%

sind zufrieden mit ihrer **Gesundheit**



TOP 5

- Familie
- Freundschaft
- Gerechtigkeit
- Anerkennung
- Freiheit



ONLINE

- 97% WhatsApp
- 68% E-Mail
- 65% Instagram
- 62% Snapchat
- 54% Facebook



71%

sind **Single**



MOTIVATION

- 87% Spaß
- 79% Leidenschaft
- 75% Geld
- 64% Gutes tun
- 64% Anerkennung

» Viele verstellen sich um beliebt zu sein, statt wirklich etwas zu leisten und stolz darauf zu sein. «



EINFLUSS

- Smartphone-Nutzung
- Leistungsdruck
- Familiärer Zusammenhalt

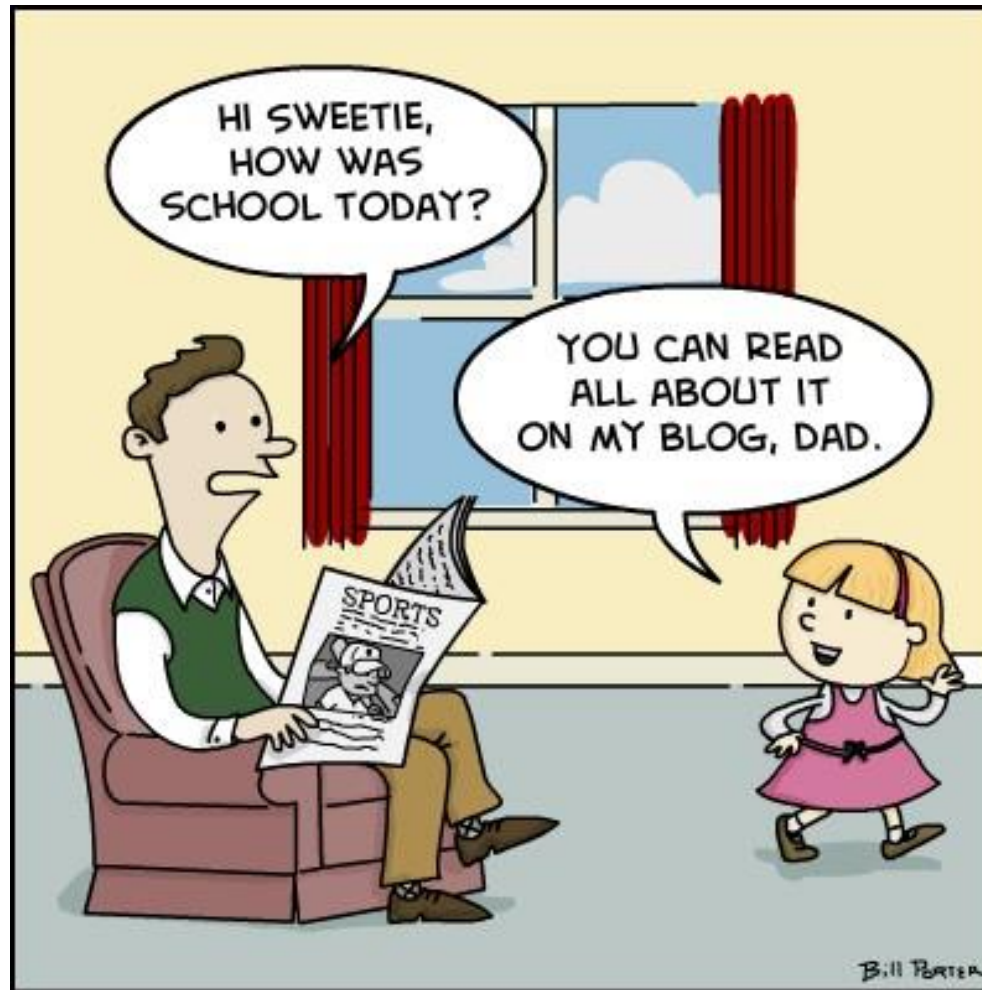


„Ich* unterscheide nicht zwischen Generation Y und Z, sondern zwischen Digital Natives 1.0 und 2.0.“ Beide hätten die Deutungshoheit über das wichtigste Werkzeug unserer Zeit, das Internet. „Die Digital Natives 2.0 leben nur noch stärker in sozialen Netzwerken und kommunizieren anders.“ Sie verschicken Whatsapp- und Sprachnachrichten statt zu telefonieren, sie suchen Likes und Follower auf Instagram statt massenhaft Freunde bei Facebook. Ihre Aufmerksamkeit außerhalb dieser Kanäle zu gewinnen sei schwierig.

* Steffi Burkhart (Expertin und Sprachrohr der Generation Y)



Unterschiedliche Nutzung von Medien



Quelle: <http://die-generation-z.de/babyboomer-und-gen-z/> (Zugriff: 12.06.20)



Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung



4. Motivation & Kreativität

5. Stress & Zeitmanagement



Termine

21.03.25	8:30 - 15:45	A+B	✓
28.03.25	8:30 - 15:45	A	✓
04.04.25	8:30 - 11:45	B	✓
11.04.25	8:30 - 15:45	A	
25.04.25	8:30 - 15:45	B	
09.05.25	8:30 - 14:00	A+B	