



# Kompetenzfelder des Managements



2. Semester

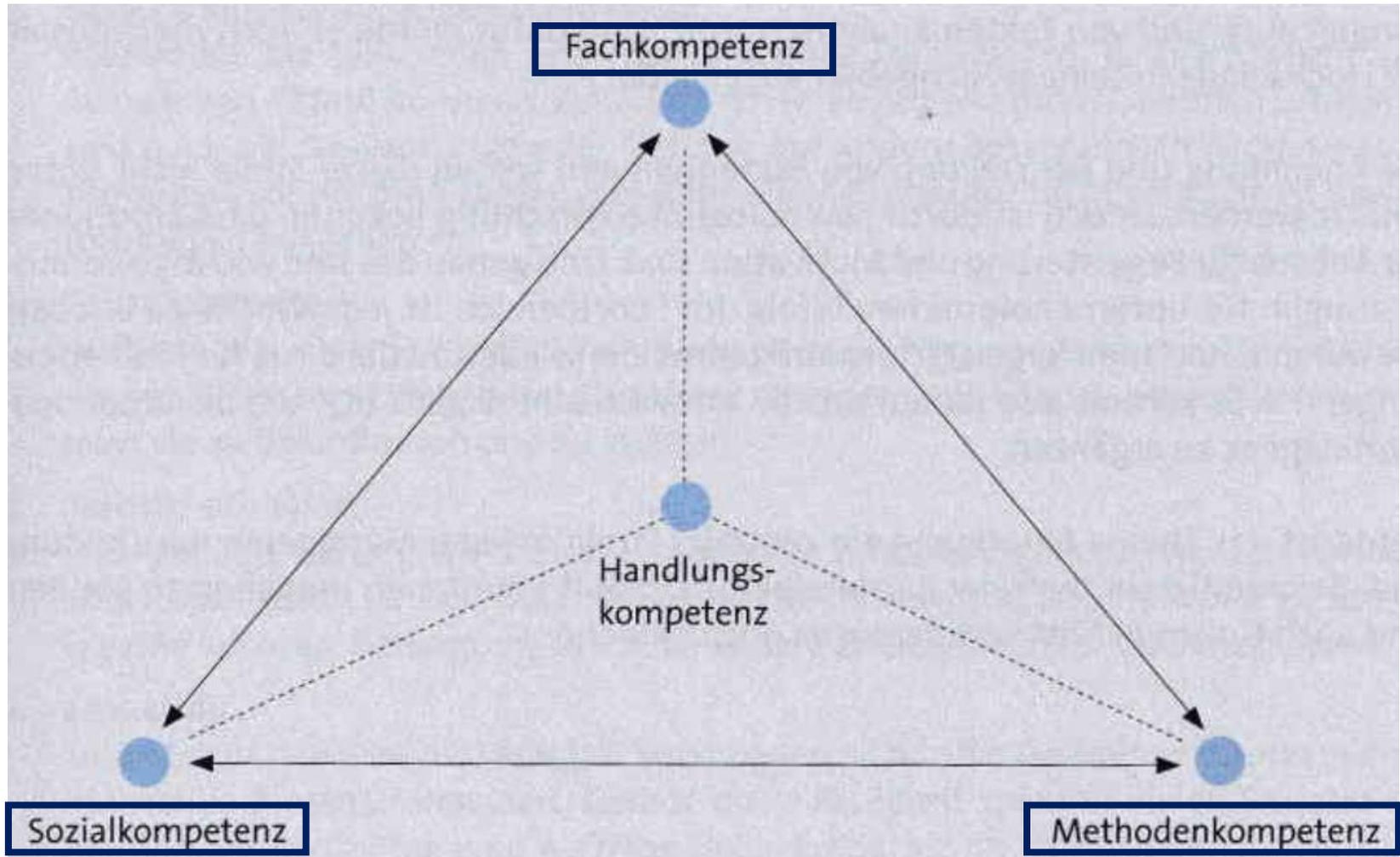
Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025



# Kompetenzfelder



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



# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

**4. Motivation & Kreativität**

5. Stress & Zeitmanagement

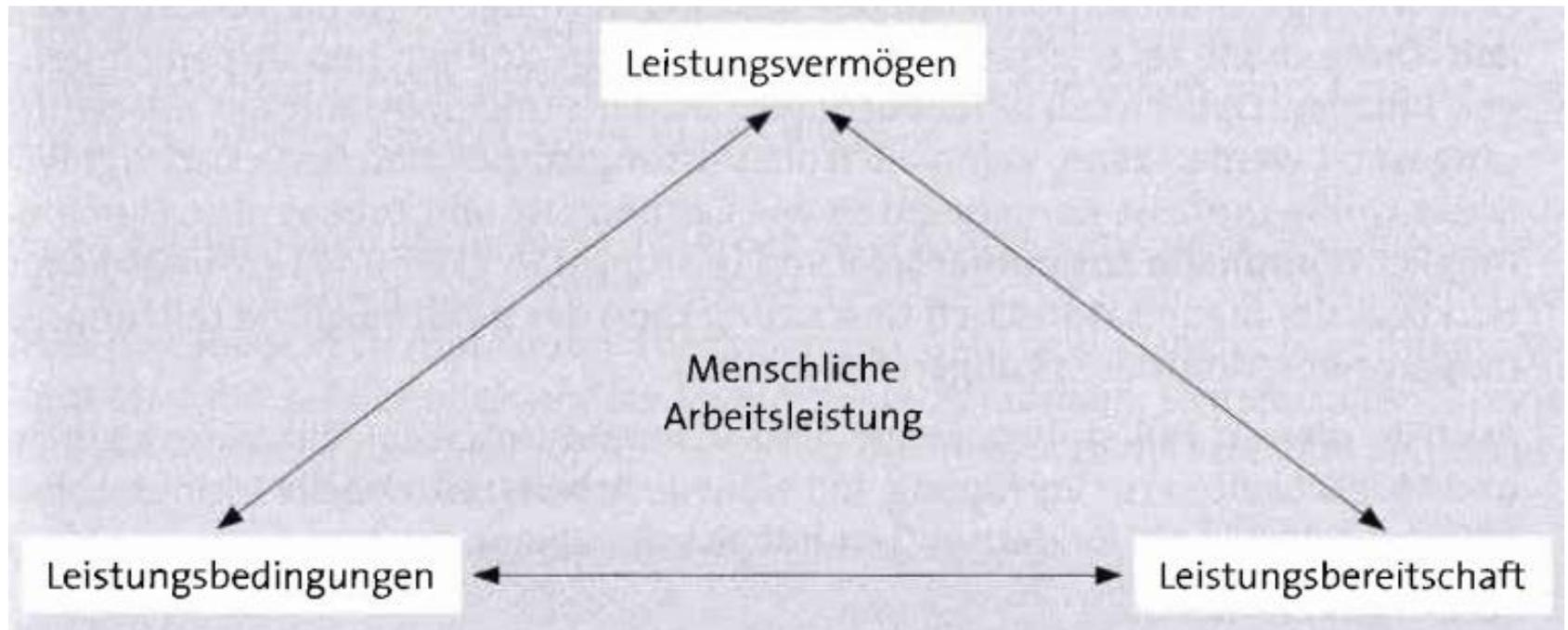


# Begriff der Motivation

Der Begriff der Motivation (lat.: motus = Bewegung) drückt aus, dass es Motive und Beweggründe gibt, welche beispielsweise die Mitarbeiter eines Unternehmens dazu bewegen können und sollen, **Leistung** zu erbringen. Dabei zeigt sich, dass die menschliche Arbeitsleistung von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst (determiniert) wird.



# Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung





## 1. Leistungsbedingungen

Die Leistung eines Mitarbeiters findet immer in einer Umwelt statt, die von **organisatorischen Rahmenbedingungen** geprägt ist. Art und Umfang der Organisation haben Einfluss auf das Verhalten des Mitarbeiters. Dazu gehören die **Büroformen** (z. B. Zellenbüro, Großraumbüro), und moderne Arbeitsformen wie Telearbeit. Auch die Ausstattung der Büros in technischer und ästhetischer Hinsicht gehört dazu.

### Beispiel

Wenn beispielsweise die Forderung der Generation Y lautet, dass Arbeit Spaß machen muss (vgl. Kapitel C.3.2), dann sollte sich das auch in den Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes wiederfinden. Das kann durch die kreative Gestaltung der Büros ebenso geschehen wie durch Ruhezonen, in denen man sich entspannen kann. Aber auch flexible Arbeitszeiten, interessante Aufgaben und herausfordernde Projektarbeit können einen Beitrag liefern, mit Freude zu arbeiten.



## 2. Leistungsvermögen

Eine wichtige Unterkomponente des Leistungsvermögens ist die **Leistungsfähigkeit**. Diese Größe setzt sich zusammen aus Wissen, Können und körperlich-geistigen Anlagen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Leistungsfähigkeit nur optimal umgesetzt werden kann, wenn auch die **Leistungsdisposition** berücksichtigt wird. Diese Größe umfasst Komponenten wie Gesundheit und Lebensalter. Durch das möglichst **optimale Zusammenspiel** von Leistungsfähigkeit und Leistungsdisposition bzw. der organisatorischen Gestaltung kann das größtmögliche Leistungsvermögen eines Mitarbeiters abgerufen werden.

Auch in diesem Fall stehen einem Unternehmen unterschiedliche Instrumente und Möglichkeiten zur Verfügung. Individuelle **Arbeitszeitmodelle** können ebenso hilfreich sein wie ein **modernes Gesundheitsmanagement**.

## 3. Leistungsbereitschaft

Wenn die Leistungsbedingungen in einem Unternehmen für den Mitarbeiter positiv sind und auch das Leistungsvermögen gegeben ist, dann fehlt für eine optimale menschliche Arbeitsleistung nur noch die Leistungsbereitschaft. Hierbei handelt es sich um das wichtige Thema **Motivation**. Was nutzt es, wenn die Leistungsbedingungen gegeben sind und auch das Leistungsvermögen beim Mitarbeiter vorhanden ist, dieser aber keine Leistung erbringen will?



Motive können als Antriebskräfte für menschliches Handeln verstanden werden. Allerdings muss zu einem Motiv noch ein Anreiz hinzukommen, damit das Verhalten bzw. Handeln beeinflusst wird:

Verhalten/Handeln = Motiv + Anreiz



## Intrinsische und extrinsische Motive

Bei der Vielzahl möglicher *Motive*, die einen Menschen beeinflussen können, versucht die Wissenschaft eine Einteilung (Kategorisierung) vorzunehmen. Eine sehr wichtige Unterteilung in diesem Zusammenhang ist diejenige in die so genannten extrinsischen und intrinsischen Motive.

**Intrinsische Motive** werden durch die Arbeit selbst befriedigt. Der Mitarbeiter hat Freude an seiner Arbeit. Er kann sich mit dieser identifizieren, sie macht ihm Spaß und vermittelt ihm Sinn. Die mit der Arbeit verbundenen Probleme sieht er als Herausforderung. Gleichzeitig fühlt sich der Mitarbeiter durch seine Arbeit einer Gruppe zugehörig, in der er seine Kompetenzen anwenden kann.

Bei den **extrinsischen Motiven** ist die Arbeit eher Mittel zum Zweck. Wenn ein Mitarbeiter durch die Arbeit selbst nicht motiviert ist, versucht man, den Mitarbeiter von außen (extrinsisch) zu motivieren. Hier spielt das Geld bzw. Gehalt als wichtiger Motivator eine Rolle. Aber auch andere Incentives (z. B. Prämien, Firmenwagen) können eine Rolle spielen, indem sie mögliche Statusbedürfnisse des Mitarbeiters befriedigen.



# Ablauf eines Motivationsprozesses





1. Bedürfnispyramide nach Maslow
2. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

- 
- 2 Teams: Losverfahren
  - Präsentation: ca. 7 Min. (freie Medienwahl)
  - Vorbereitungszeit: 40 Min.



Der Erfolg eines Unternehmens basiert letztendlich immer darauf, dass die Mitarbeiter ein gewünschtes Verhalten praktizieren.

Zur Erinnerung: Verhalten (Handlungen/Aktionen) resultiert aus Motiv + Anreiz. Bezüglich der Motive kann unterschieden werden zwischen intrinsischen und extrinsischen Motiven. Als Anreizsystem spielen die monetären und materiellen Anreize eine wichtige Rolle.

- 
- 1 Team (Nr. 1): Losverfahren
  - Präsentation: 5 Min. (freie Medienwahl)
  - Vorbereitungszeit: 30 Min.



Wenn über das Thema Motivation im Rahmen der Mitarbeiterführung gesprochen wird, muss auch auf das Thema Fehlzeiten eingegangen werden. Untersuchungen aus der betrieblichen Praxis zeigen hier einen direkten Zusammenhang auf. Fehlzeiten werden in der Betriebswirtschaftslehre als unplanmäßige Abwesenheit der Mitarbeiter vom Unternehmen definiert. Damit ist also nicht der Urlaub gemeint.

- 
- 1 Team (Nr. 2): Losverfahren
  - Präsentation: 5 Min. (freie Medienwahl)
  - Vorbereitungszeit: 30 Min.



## Das Wichtigste in Kürze

# Fehlzeiten 2023

Im Vergleich zum Vorjahr sind die Fehlzeiten nach altersstandardisierten Auswertungen im Jahr 2023 um 2,12 Prozent gestiegen. Der Anstieg der Fehlzeiten von 2022 auf 2023 resultierte dabei aus einer Zunahme der durchschnittlichen Zahl der gemeldeten Arbeitsunfähigkeitsfälle um 15,67 Prozent.

## AU-Tage je Versicherungsjahr in den Jahren 2000 bis 2023 nach Geschlecht

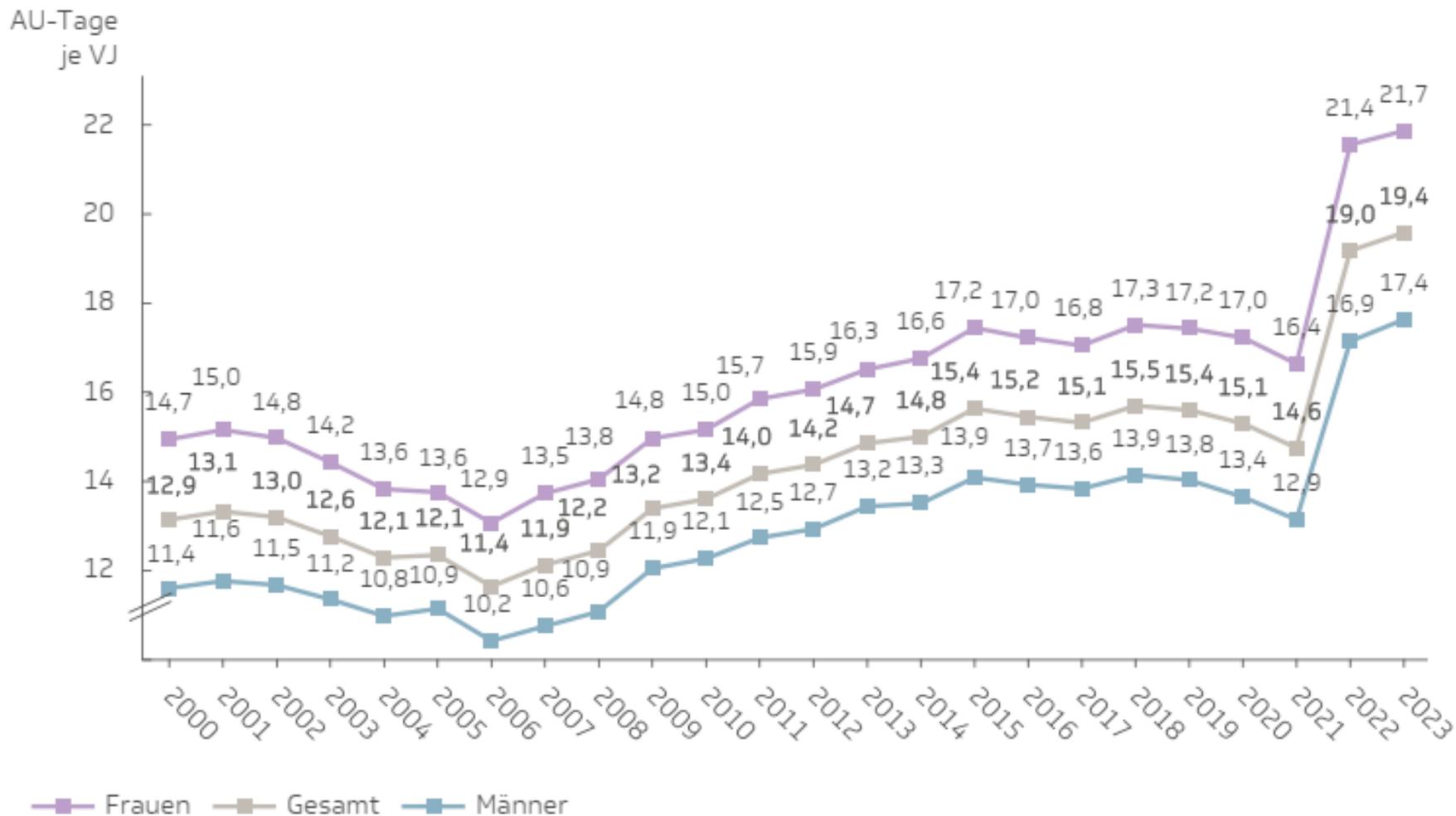


Abbildung 4 (Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft in der Techniker, standardisiert)

Quelle: TK Gesundheitsreport 2024



### Arbeitsunfähigkeit nach Dauer im Jahr 2023

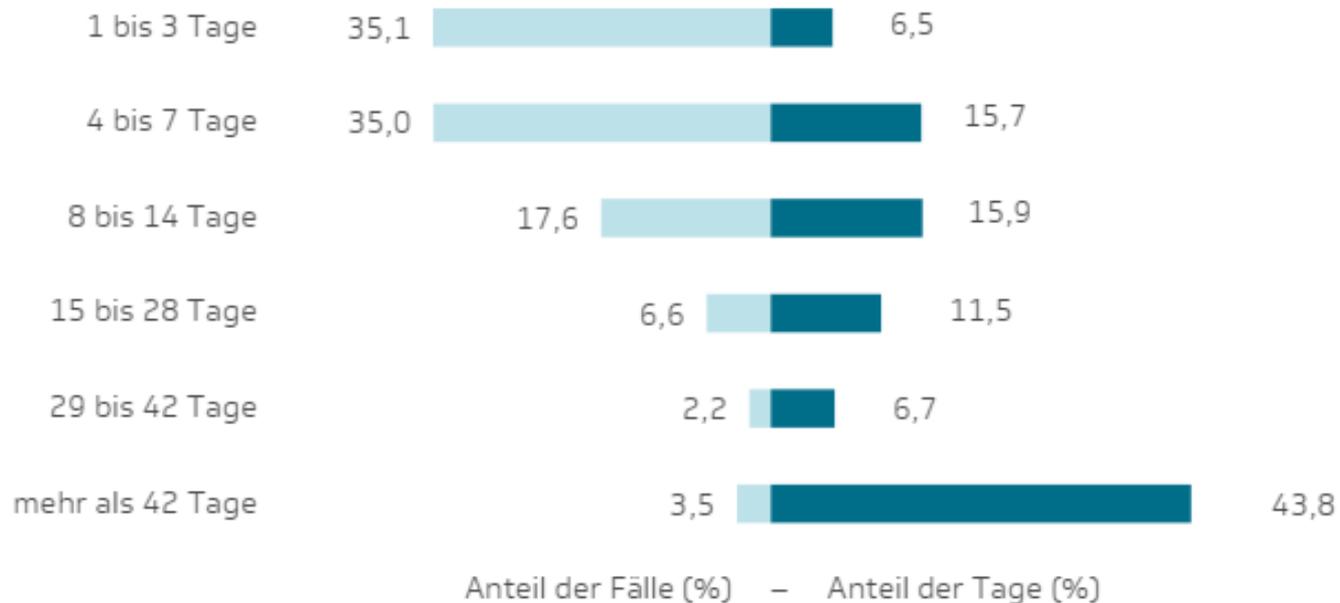


Abbildung 8 (Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft in der Techniker, Rohwerte)



### AU-Fälle je Versicherungsjahr nach Geschlecht und Alter im Jahr 2023

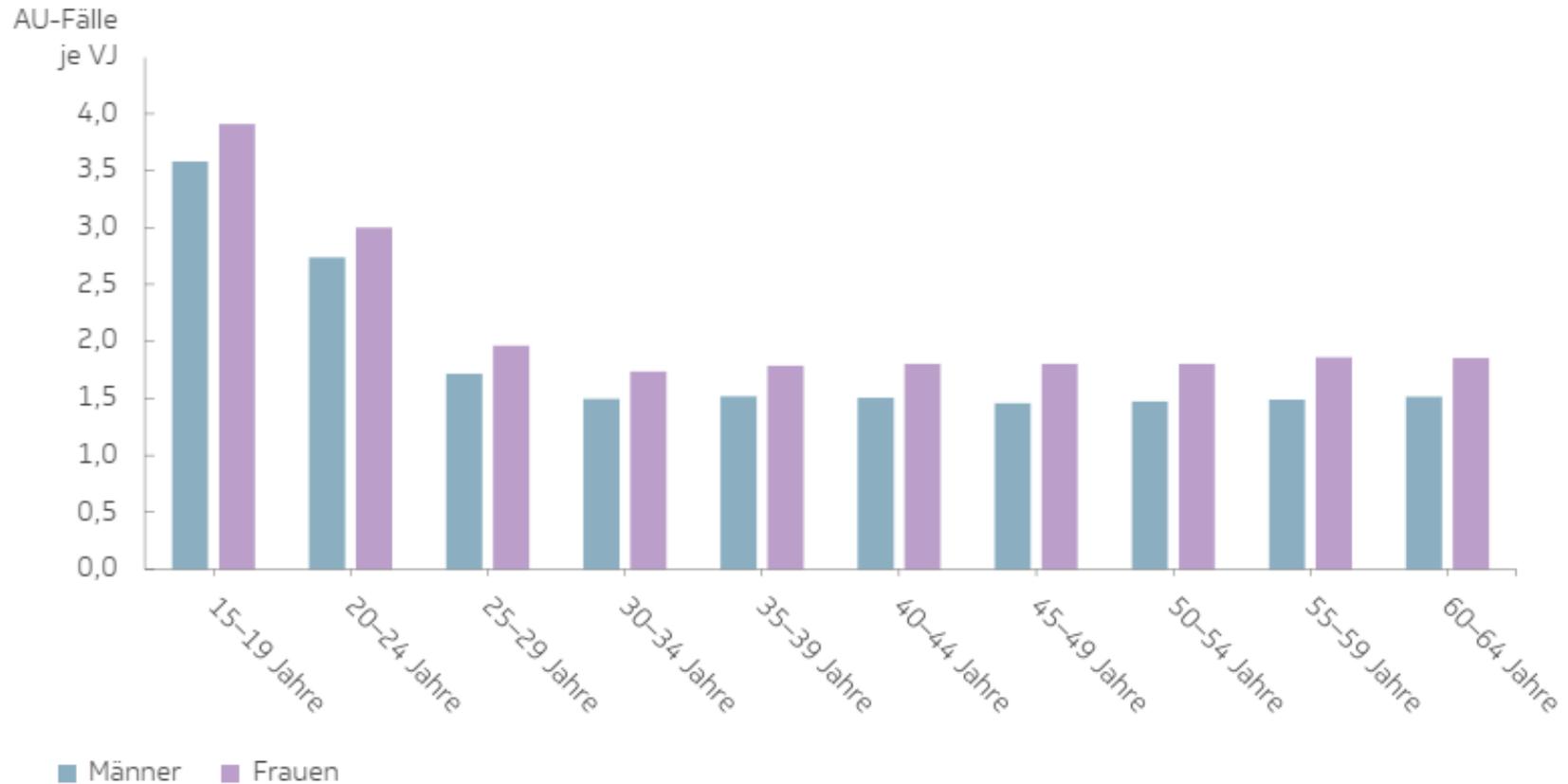


Abbildung 9 (Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft in der Techniker)

Quelle: TK Gesundheitsreport 2024



## AU-Tage je Fall nach Geschlecht und Alter im Jahr 2023

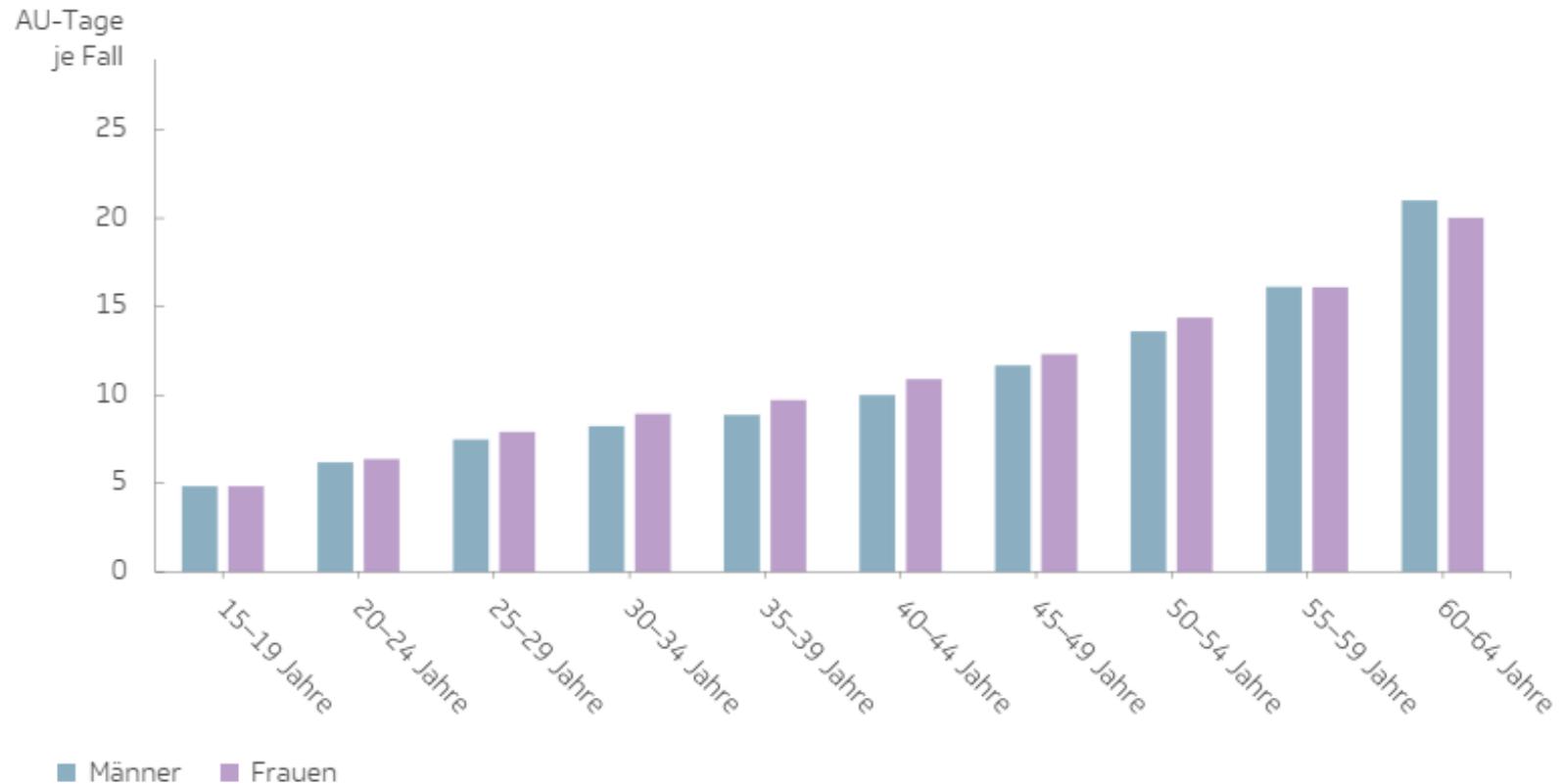


Abbildung 10 (Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft in der Techniker)



# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & **Kreativität**

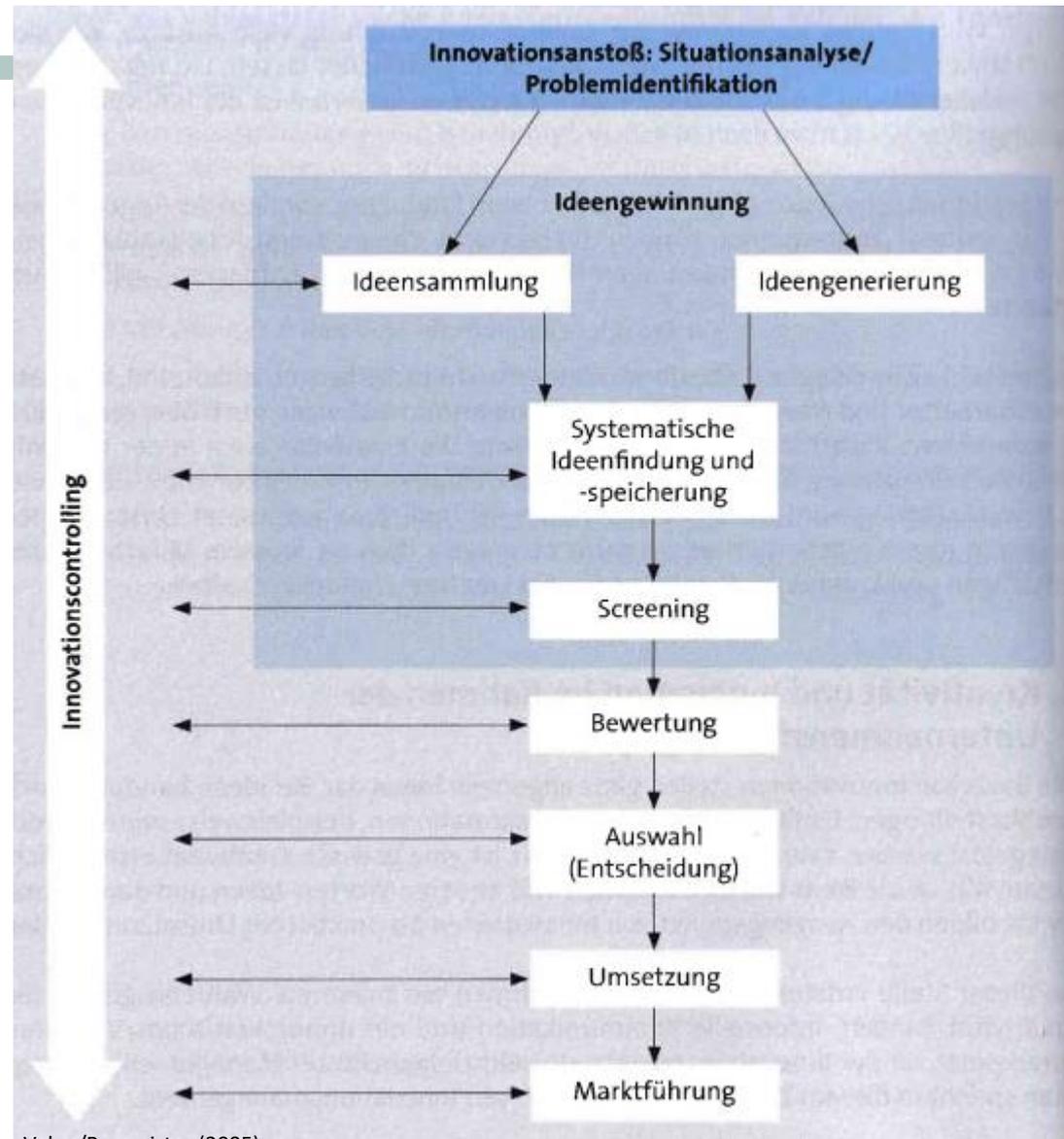
5. Stress & Zeitmanagement



Zahlreiche Unternehmen stehen heute in einem weltweiten Wettbewerb, der immer härter wird. Es gibt im Rahmen der Unternehmensführung viele Ansätze, wie sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz generieren lassen. Ein herausragender – vielleicht sogar der entscheidende – Wettbewerbsvorteil ist der Innovationsvorsprung.

-> Innovative Mitarbeiter sind Menschen, die neben anderen Kompetenzen auch über die Schlüsselkompetenz „Kreativität“ verfügen.

# Phasen des Innovationsprozesses



Quelle: Wicher (2015), S. 162, in Anlehnung an Vahrs/Burmeister (2005)



## Ideengenerierung

Analytische Verfahren

Kreativitäts-  
techniken

Trends folgen

Wettbewerbs-  
analyse

Ableitung aus  
Konsumenten-  
bedürfnissen

systematisch

intuitiv



- ▶ Neugierde
- ▶ Sensibilität für Probleme („Probleme sehen“)
- ▶ Stress und Frustrationstoleranz
- ▶ Sensibilität für Situationen
- ▶ Empathie
- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Originalität
- ▶ Begeisterungsfähigkeit
- ▶ Ausdauer.



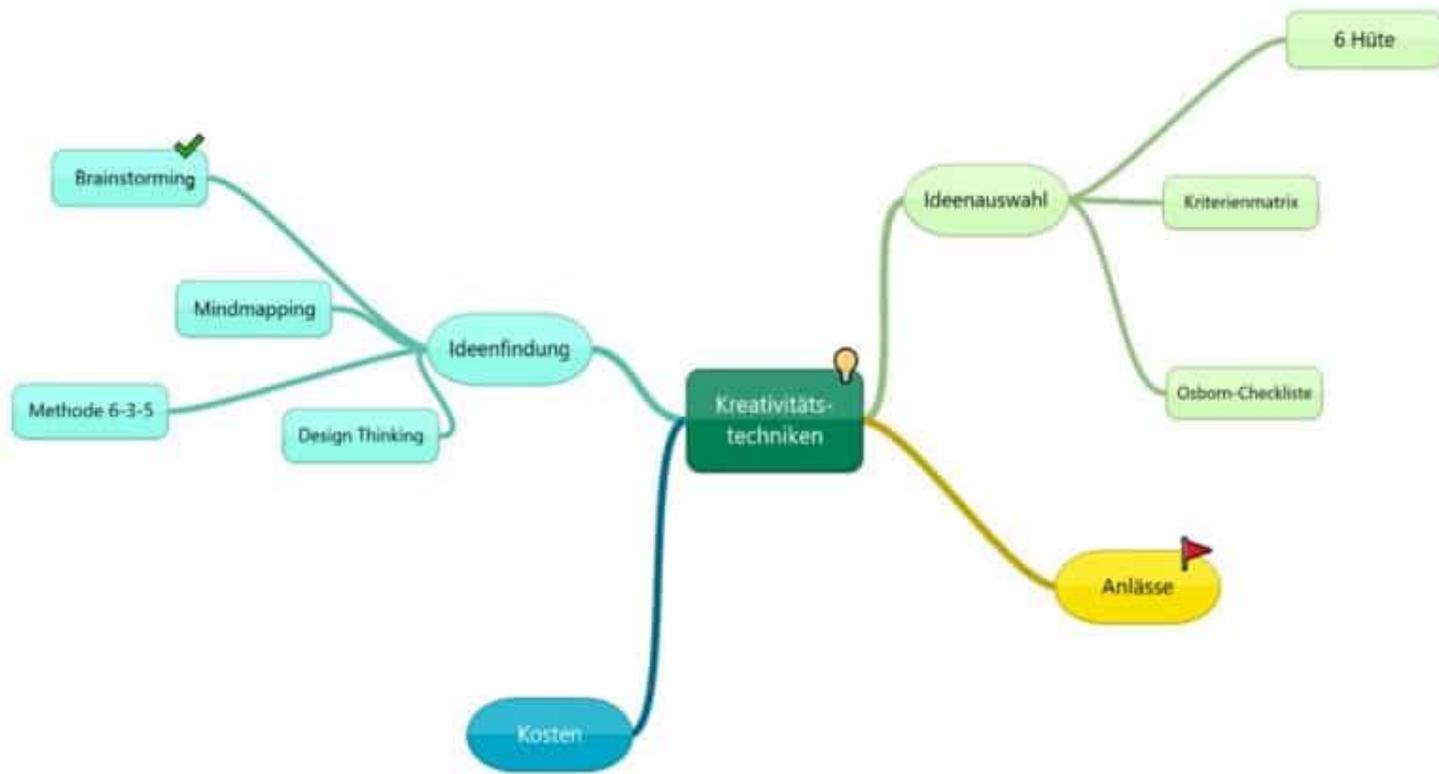
- Killerphrasen („*Das haben wir noch nie gemacht!*“ oder „*Das machen die anderen auch nicht!*“)
- voreilige Beurteilungen („*Das geht nicht!*“)
- Routinen
- ständige Kontrolle
- Hektik und Stress
- Überheblichkeit, Arroganz.

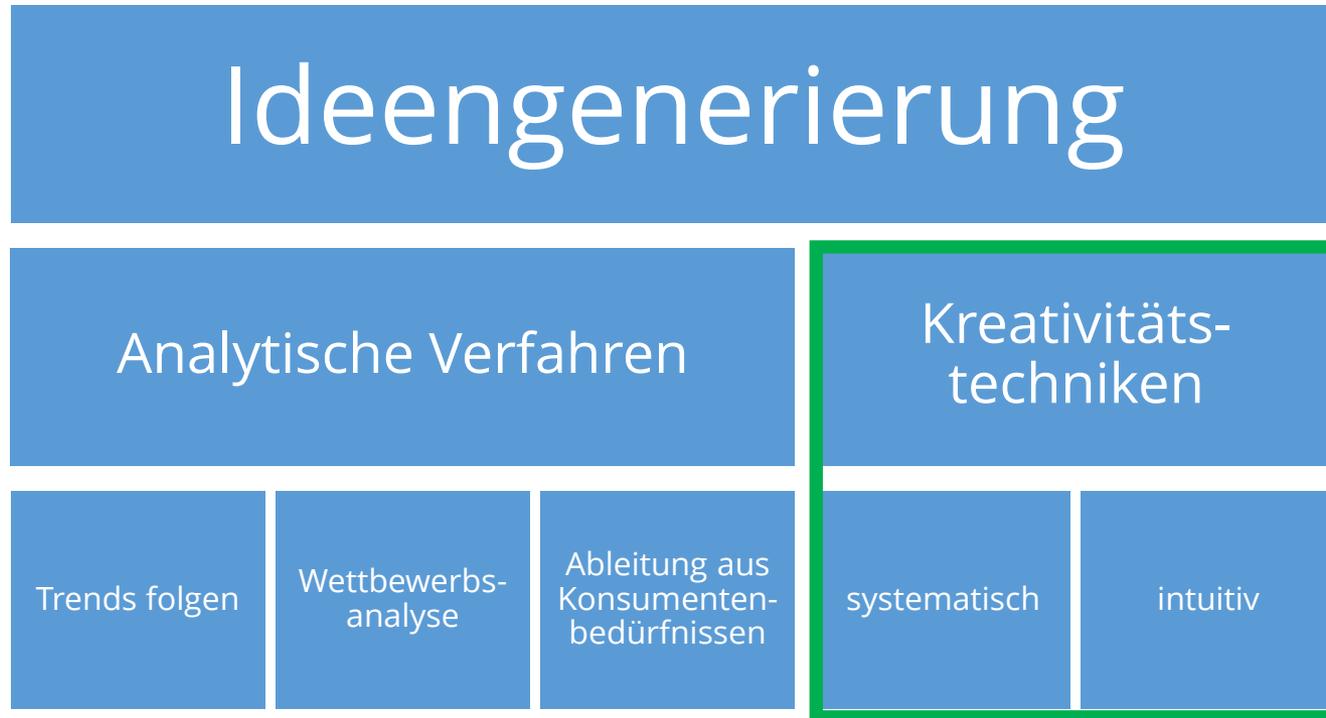


- entspannte Atmosphäre
- Routinen, Prozesse, Denkweisen etc. infrage stellen
- Träumen und Fantasieren
- interdisziplinäres Herangehen an ein Problem
- spielerisches Denken und Handeln
- ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten
- Unzufriedenheit mit dem Status quo.



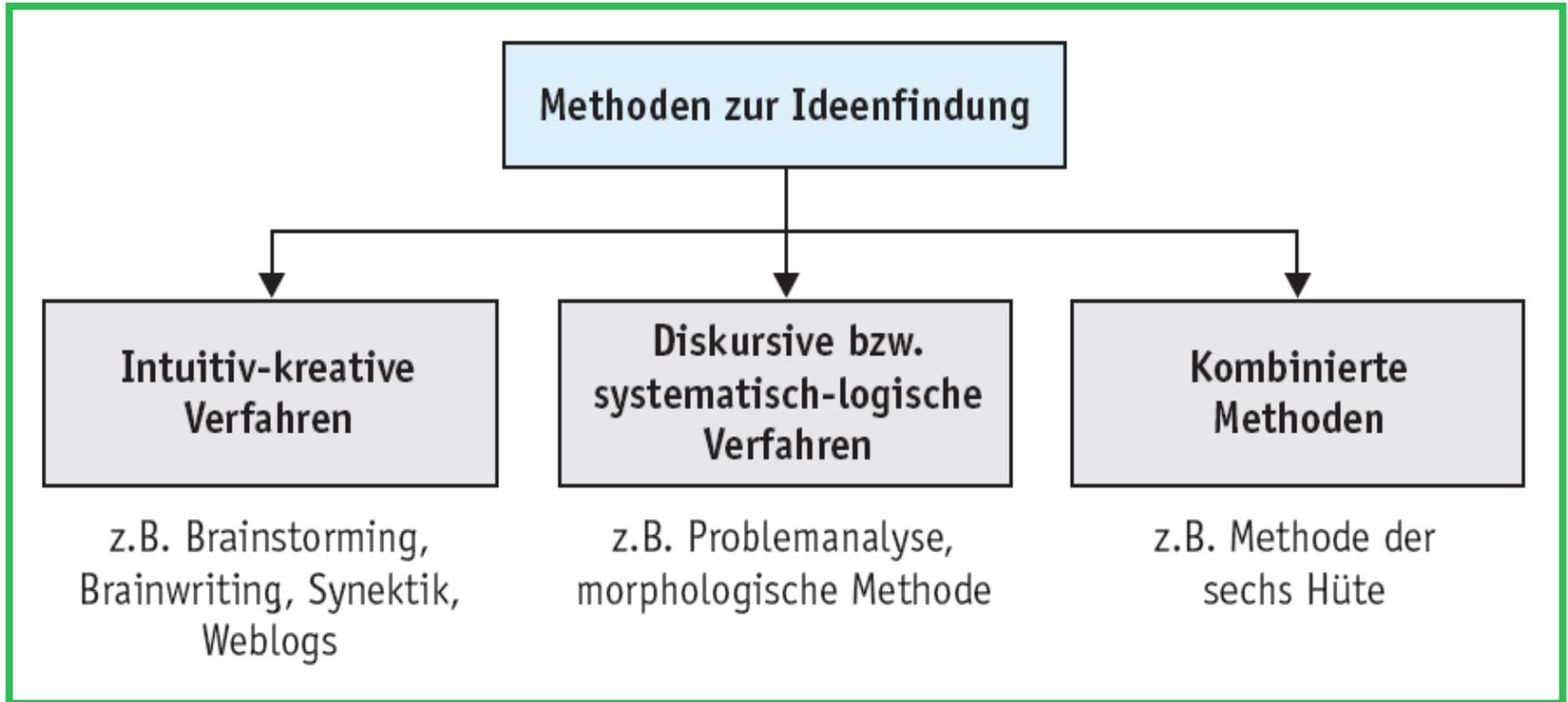
## Mindmap







# Methoden der Ideenfindung



Quelle: Scharf et al. (2012), S



1. Brainstorming & Brainwriting
2. Denkhüte (Six Thinking Hats) & Denkstühle (Walt Disney Strategie)
3. Morphologischer Kasten & Osborne-Checkliste

Hinweis:

Jeweils kurze Einführung (Überblick), Entscheidung Schwerpunkt (1 aus 2), Praxisbeispiel (Vorgehensweise u. Anwendung), Medienwahl, interne Organisation (u.a. Führung, Zeitmanagement, Präsentationsablauf etc.)

- 
- 3 Teams: Losverfahren
  - Präsentation: 10-15 Min. (freie Medienwahl)
  - Vorbereitungszeit: 60 Min.



# Beispiel Metaplanwände zur Entwicklung von Elementen und Attributen für einen Morphologischen Kasten

(Foto: C. Wegmann)



# Morphologischer Kasten Beispiel Sportgetränk

Element/ Dimension	Ausprägung / Attribut					
Geschmacksgebende Zutat	Zitrusfrucht			Gemüse		weitere
	Limette	Blutorange	Orange	Spinat	Brokkoli	Kaugummi ...
Geschmacksprofil	stark süß	Leicht süß	leicht bitter	neutral	umami	salzig ...
Süßungsstoff	Fructose	Lactose	Saccharose	Glucose	Stevia	Sorbit ...
Farbe	klar	leicht trüb	farbig	stark farbig natürlich	stark farbig bunt	...
Viskosität in mPas	1-2 (Wasser)	3 (wässrig)	4 (wässrig leicht dick)	5 (wässrig etwas dicker)	6 (leicht ölig)	über 7 ...
Anreicherung	Vitamine			Mineralstoffe		
	C	D	E	Calcium	Magnesium Dose	Mangan ...
Flasche	Glas System standard	Glas individuell II	PET standard	PET Sportverschluss	Aluminium standard	Dose Aluminium individuell ...
Inhalt in Liter	0,2	0,3	0,5	0,7	1	1,25 ...

Quelle: Wegmann C (2020) Lebensmittelmarketing. Wiesbaden, SpringerGabler, S. 45

DANKE FÜR'S  
MITMACHEN!





# Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

**4. Motivation & Kreativität** ✓

**5. Stress- & Zeitmanagement**



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)
<b>09.05.</b>	<b>8:30 - 14:00</b>	<b>A+B</b>	<b>(Online*)</b>

\* <https://bbb.hnee.de/b/ger-vts-ir6-oty>



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!**



# Posterbewertung

Posterbewertung Kompetenzfelder des Managements NOEM 2. SM

Name: Max Mustermann

Kriterium	Gewichtung (in %)	Multiplikator	Punkte (1-5)	Summe
Inhalt	25	5		0
Text	15	3		0
Organisation	20	4		0
Lesbarkeit	15	3		0
Prägnanz	15	3		0
Visualisierung	10	2		0

Ergebnis (max. 100): 0