



Strategische Kompetenzen

Digitale Businesskompetenz

„Digitale Businesskompetenz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, für das Unternehmen digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, mit Hilfe unternehmerischer Bewertungskriterien zu überprüfen und mit bestehenden Geschäftsmodellen zu verbinden.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Offene Einstellung zur Digitalisierung
- Bereitschaft, etablierte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen
- Bereitschaft, unternehmerische Risiken unter der Bedingung digitaler Zukunftsoffenheit einzugehen



Können

- **ANALYTISCHES DENKEN** | Komplexe Informationen kriteriengeleitet und zielorientiert verarbeiten
- **STRATEGISCHES DENKEN** | Visionen entwickeln, Ziele definieren und Maßnahmen planen
- **INNOVATIONSFÄHIGKEIT** | Systematisch innovative Ideen entwickeln, bewerten und strukturiert umsetzen
- **INFORMATIONSBEOZUGENE VERKNÜPFUNGSKOMPETENZ** | Wissen aus unterschiedlichen Wissensdomänen kreativ verbinden
- **SOZIALE VERKNÜPFUNGSKOMPETENZ** | Konstruktive, interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Unternehmen gestalten
- **DIGITALE ANWENDUNGSKOMPETENZEN** | Datentechnologien im Alltag und in beruflichen Zusammenhängen anwenden



Wissen

- Aufbauprinzipien digitaler Technologien (z. B. IT-Infrastruktur, Online-Kenntnisse, Smart-Home-Technologien)
- Kennzeichen und Erfolgsfaktoren von Internet-Business
- Aufbau von datenbasierten Service-Biotopen
- Kenntnisse im Bereich Datenschutz und Datensicherheit



Strategische Kompetenzen

Datenbasiertes Management

Die Kompetenz „Datenbasiertes Management“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, kontinuierlich erfasste Datenströme aus dem Unternehmen und dessen Umfeld mit Hilfe neuer Technologien im Rahmen des rechtlich Möglichen zu analysieren, zu interpretieren und bedarfsorientiert bei Entscheidungen zu nutzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zu evidenzbasiertem Management
- Bereitschaft, die Folgen des eigenen Handelns bewertbar zu machen



Können

- **PREDICTIVE ANALYTICS** | Mit Hilfe von Big-Data Trends und Entwicklungen vorhersagen
- **BIG-DATA-EINSATZ** | Big-Data zur kundenorientierten Justierung des Geschäftsmodells nutzen
- **BIG-DATA-INTERPRETATION** | Auswertungen von Verfahren der Massendatenauswertung vor dem Hintergrund der zugrundeliegenden Algorithmen und des eingeflossenen Datenmaterials kritisch interpretieren.
- **BIG-DATA-REFLEXION** | Entscheidungen auf der Basis von Big-Data hinsichtlich ihrer arbeitsplatzbezogenen, unternehmensbezogenen und gesellschaftlichen Implikationen beurteilen



Wissen

- Funktionsweise von Verfahren der Massendatenauswertung kennen
- Cloudbasierte Speicherungssysteme hinsichtlich Aufbau, Einsatzmöglichkeiten und Risiken kennen
- Vertiefte Grundkenntnisse im Bereich Datenschutz und Datensicherheit haben



Strategische Kompetenzen

Umgang mit Komplexität

Die Kompetenz „Umgang mit Komplexität“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf die Dynamik und die unüberblickbare Vielzahl von außer- und innerbetrieblichen Einflussfaktoren einzulassen, sie durch den Einsatz von Methoden handhabbar zu machen und dadurch – trotz der bestehenden Unsicherheiten – zu Entscheidungen zu kommen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, mit Informationsvielfalt umzugehen
- Bereitschaft, mit unsicheren Entscheidungssituationen umzugehen
- Bereitschaft, Risiken einzugehen
- Bereitschaft, Sachverhalte auf Kosten von Details zu vereinfachen



Können

- Handlungsrelevantes Wissen recherchieren und analysieren
- Komplexe Zusammenhänge mit zentralen Variablen beschreiben
- Modelle zur Abbildung der Wirklichkeit erarbeiten
- Komplexe Entscheidungssituationen zerlegen und nacheinander bearbeiten
- Statistische Verfahren der Vereinfachung von Datensätzen verstehen
- Folgen von Entscheidungen abschätzen



Wissen

- Unterschiedliche Prognoseverfahren in ihrem Aufbau, ihren Anwendungsmöglichkeiten und ihren Grenzen kennen
- Verfahren der Folgerung zentraler Variablen kennen
- Strategien im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen kennen



Führungskompetenzen

Agile Führung

Die Kompetenz „Agile Führung“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, in dezentralen, interdisziplinären und unständigen Organisationsstrukturen durch partizipative Prozesse, agile Formen der Zusammenarbeit und digitale Medien für die Führungstätigkeit einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeitern Verantwortung für das eigene Handeln und anlassbezogenen Führungsaufgaben übernehmen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen



Können



Wissen

- Bereitschaft zum reflektierten Kontrollverlust
- Bereitschaft, Mitarbeitern Respekt entgegenzubringen und Vertrauen zu schenken
- Bereitschaft zur dienenden Führung, die die Potenziale und die Entwicklung der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt
- Bereitschaft, auf die Privilegien als Führungskraft zu verzichten
- Bereitschaft, digitale Medien im Rahmen der Führungstätigkeit einzusetzen
- **TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG PRAKTIZIEREN** | Visionen entwickeln, Begeisterung für Vision und Ziele wecken und Sinn stiften, Mitarbeiter durch eine individuelle, fesselnde Ansprache begeistern und integrieren sowie als Vorbild für den neuen Kurs eintreten
- **SHARED LEADERSHIP PRAKTIZIEREN** | Führungsaufgaben als Kombination von unterschiedlichen Rollen (inhaltliche Verantwortung, methodische Verantwortung, Ressourcenverantwortung) verstehen und auf geeignete Mitarbeiter übertragen
- **EMPOWERMENT** | Mitarbeiter zur Selbstständigkeit erziehen und auf die Übernahme von geteilten Führungsaufgaben vorbereiten
- **EMOTIONALE INTELLIGENZ PRAKTIZIEREN** | Emotionen der Mitarbeiter erkennen und ansprechen, eigene Emotionen regulieren und bewusst mit den eigenen physischen und psychischen Ressourcen umgehen
- **VERÄNDERUNGEN GESTALTEN** | Veränderungsphasen planen, Mitarbeiter nach ihrem Beitrag zum Veränderungsprozess analysieren und einsetzen, Veränderungen auch gegen Widerstände umsetzen
- Digitale Medien zur Ansprache und Anleitung der Mitarbeiter einsetzen
- Elemente und Aufbau der transformationalen Führung kennen
- Elemente und Aufbau des Konzeptes shared Leadership kennen
- Digitalen Kommunikationsmedien im Führungsprozess kennen
- Formen der agilen Zusammenarbeit kennen
- Konzept emotionale Intelligenz kennen



Führungskompetenzen

Virtuelle Führung

Die Kompetenz „Virtuelle Führung“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, Teams in räumlicher Distanz, die sich kaum mehr regelmäßig und persönlich treffen und durch Unterschiedlichkeiten zeitlicher, kultureller und sozialer Art geprägt sind, durch Teamentwicklung, geeignete strukturelle Rahmenbedingungen und den Einsatz von digitalen Medien bei der Führungskommunikation zielorientiert zu steuern.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zum selbstgesteuerten Arbeiten
- Bereitschaft, ohne feste räumliche und zeitliche Strukturen zu arbeiten
- Ausgeprägte Vertrauensbereitschaft
- Bereitschaft zur Achtsamkeit



Können

- **AUFBAU VIRTUELLER TEAMS** | Auswahl geeigneter Mitarbeiter, Gestaltung der Kennenlernphase des Teams, Begleitung der Sozialprozesse im virtuellen Team
- Motivation der Teammitglieder
- **STEUERUNG VIRTUELLER TEAMS** | technologiebasierte Strukturen zur Teamsteuerung aufbauen, zielorientierte partizipative Führung praktizieren sowie mit Visionen, Zielen und Werten die Teammitglieder synchronisieren
- **ARBEIT IN VIRTUELLEN TEAMS** | Selbstgesteuerte Arbeit in achtsamer Abstimmung mit den Teammitgliedern
- **MEDIALE KOMMUNIKATION** | Einsatz digitale Medien für die ergebnisorientierte Kommunikation und den Aufbau und die Festigung sozialer Beziehungen



Wissen

- Kenntnis von Phasen der Teamentwicklung
- Kenntnis von Erfolgsfaktoren virtueller Teams
- Kenntnis von digitalen Kommunikationsmedien, ihrer Einsatzmöglichkeiten und -bedingungen



Methodische Kompetenzen

Agiles Projektmanagement

Die Kompetenz „Agiles Projektmanagement“ bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Methoden und Techniken des agilen Projektmanagements zur zeitlich befristeten, zielorientierten Bearbeitung von außeralltäglichen Themen mit Unternehmensrelevanz einzusetzen. Zu den agilen Methoden zählen ganzheitliche Ansätze des Projektmanagements wie „Scrum“, „Kanban“ oder „Design-Thinking“, zu den agilen Techniken zählen methodische Elemente wie „Daily-Stand-ups“, „Definition-of-done“ oder „Task-Boards“, die alle in agilen Methoden verankert sind, aber auch in anderen Arbeitskontexten zum Einsatz kommen können.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, Verantwortung abzugeben
- Bereitschaft, in die Kompetenz der Mitarbeiter zu vertrauen
- Bereitschaft, sich auf unklare Zielzustände einzulassen
- Bereitschaft, sich auf alternative, strukturierte und transparente Arbeitsstrukturen einzulassen
- Bereitschaft, die Erfüllung der Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen
- Bereitschaft, die geeignete statt die perfekte Lösung zu bevorzugen



Können

- Projekte nach den Grundsätzen von **SCRUM** planen und umsetzen
- Projekte nach den Grundsätzen von **KANBAN** planen und umsetzen
- Projekte nach den Grundsätzen von **DESIGN THINKING** planen und umsetzen
- Agile Techniken praktizieren und in unterschiedlichen Arbeitskontexten einsetzen
- Interdisziplinäre Teams steuern
- Konzept der geteilten Führung praktizieren



Wissen

- Grundlagen des agilen Projektmanagements: Agiles Manifest der Softwareentwicklung
- Methoden des agilen Projektmanagements: Konzepte, Funktionsweisen und Anwendungsbedingungen von Scrum, Kanban und Design Thinking
- Techniken des agilen Projektmanagements: Konzepte, Funktionsweisen und Anwendungsbedingungen
- Grundlagen des Projektmanagements
- Steuerung von Projektteams



Methodische Kompetenzen

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Kompetenz „Interdisziplinäre Zusammenarbeit“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, mit Mitarbeitern unterschiedlicher fachlicher Disziplinen, Wissenshintergründe und Unternehmensbereiche konstruktiv und ergebnisorientiert zusammenzuarbeiten und Personen und Inhalte miteinander zu vernetzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zum Perspektivwechsel
- Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Bereitschaft zur kommunikative Empfänglichkeit: Werte etc. wahrzunehmen, zu analysieren und zu berücksichtigen
- Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen



Können

- **VORURTEILSFREIE BETRACHTUNG** | Sachverhalte aus unterschiedlichen Blickwinkeln vorurteilsfrei betrachten
- **EMPFÄNGLICHKEIT** | Werte, Normen und Basisannahmen bei Gesprächspartnern wahrnehmen, analysieren und im eigenen Handeln berücksichtigen
- **WISSENSDOMÄNEN ERSCHLIESSEN** | Neue Wissenskontexte systematisch erschließen
- **WISSEN ERARBEITEN** | Eigenes Wissen in Frage stellen und neues Wissen in einem stetigen Prozess aneignen
- **ALTEROZENTRIERTE KOMMUNIKATION** | Empfängerorientierte, ergebnisorientierte Kommunikation praktizieren
- **NETZWERKGESTALTUNG** | Netzwerke aus unterschiedlichen Personen aufbauen und pflegen



Wissen

- Strategien des Wissenserwerbs
- Lernstrategien und die eigene Lernstrategie
- Grundlagen der Kommunikation: Sender-Empfänger-Modell
- Kenntnis der eigenen Wissensdomäne



Digitale Kompetenzen

Digitalisierung von Arbeitsabläufen

Die Kompetenz „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, bestehende Arbeitsprozesse nach Möglichkeiten der digitalen Unterstützung und Substitution zu analysieren, die Unterstützungs- und Substitutionsmaßnahmen zu planen und im Unternehmen umzusetzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zur Automatisierung von Arbeitsabläufen
- Bereitschaft zur unvoreingenommenen Nutzung datentechnischer Hilfsmittel



Können

- **PROZESSE (RE)STRUKTURIEREN** | Prozesse inhaltlich (re)modellieren und mit Hilfe technischer Tools abbilden
- **PROZESSANALYSE DURCHFÜHREN** | Prozesse nach Ergebnis-, Qualität-, Zeit- und Kostenkriterien analysieren
- **DATENTECHNOLOGIEN AUSWÄHLEN** | geeignete Datentechnologien nach vorab definierten Kriterien für die Unterstützung bzw. die Substitution von Abläufen analysieren und auswählen
- **DATENTECHNOLOGIEN EINSETZEN** | geeignete Datentechnologien in veränderten Prozessabläufen nutzen



Wissen

- Datentechnologien für die jeweiligen Prozesse kennen
- Verfahren der Prozessanalyse kennen
- Verfahren des Prozess(re)designs kennen



Digitale Kompetenzen

Digitale Technologien im Arbeitsbereich anwenden

Die Kompetenz „Anwendung digitaler Technologien im Arbeitsbereich“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, die zur Verfügung gestellten digitalen Technologien zur Umsetzung der übertragenen Aufgaben zu nutzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zur Automatisierung von Arbeitsabläufen
- Bereitschaft zur unvoreingenommenen Nutzung datentechnischer Hilfsmittel



Können

- Datentechnologien einsetzen: Geeignete Datentechnologien in veränderten Prozessabläufen nutzen
- Einsatz von Datentechnologien optimieren: Effizienzpotenziale der eingesetzten Datentechnologien reflektieren und an der Optimierung des Einsatzes mitwirken
- Stetige selbstorganisierte Weiterbildung in den für den Arbeitsbereich relevanten digitalen Technologien



Wissen

- Datentechnologien für die jeweiligen Prozesse kennen
- Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung kennen
- Lernstrategien kennen



Digitale Kompetenzen

Datensicherheit und Datenschutz

Die Kompetenz „Sicherstellung von Datensicherheit und Datenschutz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, die rechtlich vorgeschriebenen Grundsätze zum sicheren Umgang mit Daten, insbesondere mit personenbezogenen Daten, in allen Arbeitsabläufen im Rahmen von im Unternehmen etablierten Maßnahmen einzuhalten.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zu rechts- und regelkonformen Verhalten
- Bereitschaft, zusätzliche administrative Arbeitsschritte zu praktizieren



Können

- Grundlagen der Datensicherheit und des Datenschutzes am eigenen Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess beachten
- Technische und organisatorische Einrichtungen zur Sicherstellung von Datensicherheit und Datenschutz etablieren: Kontrollmaßnahmen, Zugangsregelungen, Passwortregelungen, Grundsätze für die Speicherung von personenbezogenen Daten, Einwilligungserklärungen, Verträge für die Auftragsdatenverarbeitung etc.



Wissen

- Grundlagen des Bundesdatenschutzgesetzes kennen
- Technische und organisatorische Maßnahmen der Datensicherheit kennen
- Besondere Regelungen bei der Erhebung, Speicherung und Weitergabe personenbezogener Daten kennen



Digitale Kompetenzen

Konsequenzen des Einsatzes digitaler Technologien

Die Kompetenz „Konsequenzen des Einsatzes digitaler Technologien“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, bei etablierten und bei neuen digitalen Technologien die arbeitsbezogenen persönlichen, die unternehmensbezogenen und die gesellschaftlichen Folgen abzuschätzen, die der Einsatz der jeweiligen Technologie nach sich zieht und die Einsatzentscheidung vor dem Hintergrund dieser Reflexion zu treffen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zur kritischen Reflexion des eigenen Handelns
- Bereitschaft, digitale Technologien in unterschiedlichen Kontexten unvoreingenommen zu bewerten



Können

- Verfahren der Technikfolgenabschätzung anwenden
- Digitale Technologien einsetzen
- Digitale Technologien vor dem Hintergrund des Sinns für das eigene Handeln, des Nutzens für das Unternehmen und der gesellschaftlichen Implikationen bewerten



Wissen

- Funktionsweise und Aufbau datengestützter Systeme kennen
- Cloudbasierte Speicherungssysteme hinsichtlich Aufbau, Einsatzmöglichkeiten und Risiken kennen
- Vertiefte Grundkenntnisse im Bereich Datenschutz und Datensicherheit



Personale Kompetenzen

Reflexionskompetenz

„Reflexionskompetenz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, geplantes und realisiertes eigenes Handeln unvoreingenommen zu analysieren, sich die zugrundeliegenden Handlungsroutinen bewusst zu machen und deren Effektivität und Effizienz kontinuierlich zu hinterfragen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, das eigene Handeln in Frage zu stellen
- Bereitschaft, Distanz zum eigenen Handeln einzunehmen



Können

- Sich selbst beim Denken und die eigenen Denkmuster wahrnehmen
- Eigene Emotionen wahrnehmen
- Vernetztes Denken praktizieren
- Realistische Einschätzung der eigenen Potenziale, Stärken und Schwächen ausbilden
- Inhaltliche und wertbasierte Maßstäbe für das eigene Handeln entwickeln
- Das eigene Handeln unvoreingenommen bewerten
- Feedback von Kollegen, Mitarbeitern und weiteren vom Handeln betroffenen Personengruppen aktiv einholen
- Neue Handlungsmuster ausprobieren und routinisieren
- Anlässe für die stetige Evaluation des eigenen Handelns schaffen



Wissen

- Kontextbezogene Handlungsmodelle kennen
- Feedbacktechniken kennen
- Mechanismen des Denkens kennen
- Musterbrüche als Ausgangspunkt der kritischen Reflexion kennen



Personale Kompetenzen

Vernetzungskompetenz

„Vernetzungskompetenz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, durch den Aufbau und die Gestaltung professioneller personaler, auch medial gestützter Beziehungen zu relevanten Stakeholdern der eigenen Tätigkeit ein Netzwerk zu schaffen, das die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit im Sinne des Unternehmens unterstützt.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, sich emotional auf unterschiedliche Netzwerkpartner einzulassen
- Bereitschaft, mit unterschiedlichen Personen zu kooperieren
- Bereitschaft, Netzwerkbeziehungen als Instrument der unternehmerischen und der persönlichen Zielerreichung zu sehen



Können

- Über alterozentrierte Kommunikation und Beziehungsarbeit Bindung zu Netzwerkpartnern erzeugen
- Small Talk praktizieren
- Stakeholder-Analysen auf die Wahl der Netzwerkpartner übertragen
- Berufsbezogene Netzwerke aufbauen: Netzwerkpartner strategisch auswählen, Spielregeln schaffen und beachten, sich im Netzwerk positionieren
- Berufsbezogene Netzwerke nutzen: Strategische Kommunikation zu Netzwerkpartnern betreiben
- Soziale Medien für die Beziehungsarbeit und die Netzwerkgestaltung nutzen



Wissen

- Soziale Normen und Regeln kennen
- Breites Allgemeinwissen
- Strategien der Kontaktpflege und der Bindung kennen
- Soziale Medien für die Netzwerkpfege kennen
- Grundlagen der Kommunikation kennen



Personale Kompetenzen

Offenheit

Die Kompetenz „Offenheit“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich vorurteilsfrei auf neue Sachverhalte und Ideen insbesondere in Zusammenhang mit der Nutzung neuer Technologien einzulassen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, das eigene Weltbild und die eigenen Grundannahmen in Frage zu stellen
- Bereitschaft, Neues vorurteilsfrei zu prüfen
- Bereitschaft, unvereinbare Positionen bestehen zu lassen



Können

- Zuhören können
- sich in den Gesprächspartner hineinversetzen
- Grundannahmen und Prinzipien neuer Ideen analysieren
- Neue Ideen mit Hilfe der ihnen inhärenten Grundannahmen durchdenken
- Kreativen Transfer neuer Ideen auf die eigene Wirklichkeit praktizieren



Wissen

- Wertorientierte Gesprächsführung kennen
- Psychologische Grundlagen des menschlichen Denkens und Entscheidens kennen
- Eigene Wertmaßstäbe und Grundannahmen kennen



Personale Kompetenzen

Übernahme von Verantwortung

Die Kompetenz „Übernahme von Verantwortung“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, zur Umsetzung von Ideen Risiken in Kauf zu nehmen und für die positiven und die negativen Folgen der eigenen Entscheidungen und des eigenen Handelns gleichermaßen einzustehen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, Verantwortung für die Erreichung von Zielen zu übernehmen
- Bereitschaft, für die Folgen des eigenen Handelns einzustehen
- Bereitschaft, positive und negative Folgen des eigenen Handelns zu tragen



Können

- Verantwortung auch bei Delegation von Aufgaben behalten: Auswahl der Mitarbeiter, an die delegiert wird, Statusupdates in Regelkommunikation verankern, Unterstützung und Feedback praktizieren
- Folgen des eigenen Handelns offen kommunizieren
- Eigene Fehler offen benennen und Vorbild für Fehlerkultur sein
- Konstruktiv mit Fehlern umgehen: Fehler systematisch analysieren, Lehren ableiten und in das Handlungsrepertoire aufnehmen



Wissen

- Moralisches Konzept Verantwortung kennen
- Fehlertypen und systematischen Umgang mit Fehlern kennen
- Grundlagen und Aufgaben bei der Delegation: Kongruenzprinzip



Personale Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenz

„Unternehmerische Kompetenz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, Marktchancen zu erkennen und mit Durchsetzungsstärke, visionärer Überzeugung und strategischem Vorgehen verantwortlich zu nutzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Unternehmen zu übernehmen
- Bereitschaft, mit Entschlossenheit und Willenskraft zu agieren



Können

- Geschäftsmodell entwickeln
- Strategische Planung der Geschäftstätigkeit
- Aufbau von Strukturen zur Erreichung der strategischen Ziele
- Ressourcen beschaffen und einsetzen
- Visionen entwickeln und kommunizieren
- Konstruktiv und durchsetzungsstark mit Widerständen umgehen
- Verhandlungen professionell führen



Wissen

- Grundlagen der Mikro- und Makro-Ökonomie kennen
- Grundlagen der Unternehmensführung kennen: Aufgaben, Funktionen, Methoden
- Grundlagen des strategischen Managements kennen



Personale Kompetenzen

Selbststeuerungskompetenz

„Selbststeuerungskompetenz“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenverantwortlich und ohne kontinuierliche Interventionen von Führungskräften, die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel und Ressourcen so einzusetzen, dass die beabsichtigten Ziele im Sinne des Unternehmens erreicht werden.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zur Eigeninitiative
- Bereitschaft zur eigenständigen Planung und Evaluation des eigenen Verhaltens
- Bereitschaft, die Folgen des eigenen Handelns kritisch zu hinterfragen
- Bereitschaft, für die Folgen des eigenen Handelns einzustehen
- Bereitschaft, vollständige Tätigkeiten anzunehmen



Können

- Vorausschauend planen können: proaktiv Ziele definieren, Maßnahmen ableiten und umsetzen
- PDCA-Zyklus praktizieren: Plan, Do, Check, Act
- Arbeit und Arbeitstage strukturieren
- Selbstdisziplin und Impulskontrolle: Die Erfüllung eigener Bedürfnisse der Zielerreichung unterordnen
- Reflektiert mit den eigenen psychischen und physischen Ressourcen umgehen
- Zeitmanagement praktizieren: Balance Leben und Arbeiten umsetzen
- Verhandlungen professionell führen
- Durchsetzungsstark kommunizieren



Wissen

- PDCA-Zyklus: Managementkreislauf kennen
- Grundlagen der Resilienz kennen
- Arbeitsplanung und Techniken des Zeitmanagements kennen



Personale Kompetenzen

Selbstorganisiertes Lernen

Die Kompetenz „Selbstorganisiertes Lernen“ beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, innerhalb und außerhalb des Arbeitsprozesses Lernbedarfe bei sich zu identifizieren, die erforderlichen Lernprozesse hinsichtlich Ziele und Maßnahmen für sich zu planen und mit Blick auf den eigenen Lerntypus umzusetzen.

Merkmale und Indikatoren



Wollen

- Bereitschaft zu lernen und sich weiterzuentwickeln
- Bereitschaft, die Folgen des eigenen Handelns bewertbar zu machen



Können

- Eigene Lernbedarfe identifizieren: Wissensbasis kennen, Defizite identifizieren
- Lernziele definieren und Lerninhalte ableiten: Ziele festlegen und relevantes Wissen definieren
- Lernarrangement auswählen und nutzen
- Kontinuierliche Selbstreflexion durchführen



Wissen

- Psychologische Grundlagen des Lernens kennen
- Eigene Lerntypen und präferierte Lernarrangements kennen
- Aufbau von Lernprozessen kennen
- Lernstrategien, Lerntechniken und Lernarrangements kennen
- Eigene Wissensbasis kennen



Digitale Kompetenzen

Digitale Grundkompetenz für MA und Auszubildende

Nur mit den richtigen digitalen Qualifikationen und Fähigkeiten sind Mitarbeiter in der Lage, sich in die digitale Transformation einzubinden und die Vision der Geschäftsleitung umzusetzen.

In Bezug auf digitale Bildung lassen sich drei Perspektiven unterscheiden:

- Technologische Perspektive (Wie funktioniert was?)
- Anwendungsorientierte Perspektive (Wie nutze ich was?)
- Gesellschaftlich-kulturelle Perspektive (Wie wirkt was?)

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Offene Einstellung zur Digitalisierung
- Verantwortungsbewusstsein für den souveränen Umgang mit Daten

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- **SOZIALE FÄHIGKEITEN** | Soziale Netzwerke und Communitymanagement werden immer wichtiger. Mitarbeiter benötigen eine gewisse Social-Media Affinität, Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, um sich diese Plattformen im Arbeitsalltag zu Nutze zu machen.
- **DIGITALE FÄHIGKEITEN** | Mit der vermehrten Durchdringung der Arbeitsprozesse durch digitale Instrumente und Medien ist eine digitale Reife der Arbeitnehmer ebenfalls unabdingbar. Wichtig sind Fähigkeiten zur Entwicklung, Pflege und zum Betrieb digitaler Systeme.
- **ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN** | Angesichts der verdichteten Informationsflut im digitalen Zeitalter ist es wichtig, dass Mitarbeiter sowohl das klassische analytische Denkvermögen besitzen als auch neue Techniken und Methoden der Datenauswertung (z. B. Data-Mining) anwenden können.
- **KREATIVITÄT** | In Zeiten der Digitalisierung sind innovative und kreative Lösungen die Garanten für Erfolg (Neuartige Gestaltung des Kundenerlebnisses, Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen)



Können

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Anwendungsspezifisches Wissen (z. B. IT-Kenntnisse, Smart-Home-Technologien, Social-Media-Kompetenzen)
- Innovations- und Kreativmethoden
- Kenntnisse im Bereich Datenschutz und Datensicherheit



Wissen



Personale Kompetenzen

Veränderungsbereitschaft

Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln.

Der Mitarbeiter ...

- stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern
- lernt informell und entwickelt die eigene Persönlichkeit unter Nutzung von äußeren Veränderungen und neuen Anforderungen weiter
- entwickelt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen
- verarbeitet auftretenden Stress positiv, mit hoher psychischer Stabilität

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Neugierde
- Persönliche Grundhaltung, in Veränderungen nicht nur Risiken sondern vielmehr Chancen zu sehen



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen
- Jede neue Handlungssituation ist mit Stress, Unsicherheit und Ungewissheit verbunden. Daher bedarf es der Fähigkeit, diese auch auszuhalten (Ambiguitätskompetenz)



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Positive Erfahrung aus vergangenen Veränderungsprojekten



Personale Kompetenzen

Innovationskompetenz und Kreativität

Kreativität ist die Fähigkeit, ein aktuelles Problem oder eine Herausforderung mit neuen Ideen zu lösen. Eine (kreative) Idee wird zur **Innovation**, wenn diese in neue Produkte, Vorgehensweisen und Verfahren eingesetzt wird, d.h. erfolgreich angewendet wird.

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Offenheit für neue Erfahrungen, Neugierde
- Gestaltungswille und Zielorientierung
- Leistungsmotivation und Ehrgeiz
- Wille, die eigenen Ideen durchzusetzen
- Überzeugungsehrgeiz und Führungsmotivation
- Umsetzung eigener Ideen ausdauernd verfolgen (im Sinne von Beharrlichkeit, Ausdauer und Frustrationstoleranz)



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Probleme erkennen und ggf. in ihre Bestandteile zerlegen (im Sinne von Aufmerksamkeit und analytischer Kompetenz)
- Die Fähigkeit „quer“ zu denken und bislang unverknüpfte Ideen, Prozesse und Aspekte miteinander in neuer Weise zu verbinden
- Fähigkeit, durch kognitive Begabung eine große Anzahl von Ideen zu entwickeln
- Fähigkeit, sich neue Dinge vorzustellen zu können (Phantasie)



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Fundiertes Wissen zu dem jeweiligen Gegenstandsbereich hilft die richtigen Fragen zu stellen und diesen systematisch zu bearbeiten.
- Kenntnis unterschiedlicher Kreativitätstechniken und Problemlösungskompetenzen



Personale Kompetenzen

Ziel- u. Lösungsorientierung (Problemlösungskompetenz)

Der Mitarbeiter ...

- identifiziert und analysiert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen,
- behandelt die erkannten Probleme in kreativen Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens,
- gestaltet Kommunikations-/ Leistungsstrukturen dem erkannten Problemtyp entsprechend effektiv
- initiiert Problemlöseprozesse mit einzelnen Personen sowie in Projekt-Gruppen.

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Grunddisposition Analysestärke
- Aushalten von Unsicherheit und Widerständen
- Bereitschaft zur Festlegung auf bestimmte Positionen
- Offenheit für neue Erfahrungen, Neugierde
- Gestaltungswille und Zielorientierung



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit zum Erkennen von Strukturen und von Möglichkeiten
- Fähigkeit, analytische Instrumente und Modelle zur Anwendung zu bringen
- Fähigkeit zum antizipativen Denken



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Ein fundiertes Wissen zu dem jeweiligen Gegenstandsbereich hilft die richtigen Fragen zu stellen und diesen systematisch zu bearbeiten
- Kreativitätstechniken und Problemlösungstechniken



Personale Kompetenzen

Ergebnisorientiertes Handeln

Mitarbeiter, die ergebnisorientiert handeln, ...

- verfolgen und realisieren Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und geben sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen
- handeln ausdauernd, um bei zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Willensstärke und Beharrlichkeit
- Mitarbeiter kann mit Widerständen und Belastungen umgehen
- Effizienzorientierung



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit, die - auf solidem fachlich-methodischem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruhend - der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Strategiewissen zur Zielerreichung
- Problemlösungswissen



Personale Kompetenzen

Ganzheitliches Denken

Mitarbeiter, die ganzheitlich denken und handeln ...

- richten das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassende Inhalte und Zusammenhänge
- schauen über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinaus

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Denken in Zusammenhängen und Strukturen
- Starke Orientierung an übergeordneten Zielen



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit, nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns zur berücksichtigen
- Fähigkeit, mehr als Generalist denn als Spezialist an Arbeiten heran zu gehen
- Fähigkeit, im beruflichen Alltag stets die Perspektiven und Ziele des gesamten Unternehmens sowie der einzelnen Teilbereiche im Blick zu behalten



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Breites Wissen zu dem eigenen Aufgabenbereich sowie zu den Aufgabenstellungen in den anderen Unternehmensbereichen



Personale Kompetenzen

Kundenorientierung-/ begeisterung

Kundenorientierung als individuelle Kompetenz besteht darin,

- sich in seinem Handeln und Denken an dem Kunden auszurichten bzw.
- das eigene Wissen und Können zielgerichtet für Kunden einsetzen.

Kunden können sowohl externe Kunden als auch interne Stellen, Bereiche und Organisationseinheiten sein.

Kundenbegeisterung:

Um die Kunden zu begeistern, muss man ihnen Mehrwerte bieten, die über das hinausgehen, was sie eigentlich von der Produkt/der Dienstleistung erwarten (siehe auch Kano-Modell).

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Dem Mitarbeiter ist es ein Anliegen, den Kunden die Produkte anzubieten, die bestmöglich zu diesen passen
- Vertriebskompetenz (das aktiv „Vertreiben“ wollen und können von Produkten)
- Sich in die Lage des Kunden hinein versetzen wollen
- Den Kunden begeistern wollen



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- **KUNDENBEZIEHUNGSKOMPETENZ**
 - Wie wird auf potenzielle Kunden zugegangen? Wie wird die Kommunikation mit diesen gestaltet?
- **REPUTATION, NETZWERKE, KONTAKTE**
 - Wie groß ist das Kundennetzwerk, das sich ein Mitarbeiter bereits aufgebaut hat?
 - Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad des Individuums unter den potentiellen Kunden?
- Hohe **REAKTIONSGESCHWINDIGKEIT** auf Kundenwünsche
- Die Fähigkeit, den Status quo der **INTERNEN PROZESSE** im Sinne einer höheren Kundenzufriedenheit **ZU HINTERFRAGEN**.



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Markt- und Kundenkenntnis
 - Gutes Verständnis des Marktes und der für die Kunden relevanten Produkte
- Ggf. Kenntnis von Instrumenten der Marktbeobachtung (CRM-...)



Personale Kompetenzen

Beziehungsmanagement/Kontaktstärke/Netzwerk

Beziehungsmanagement kennzeichnet das Streben, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu treten bzw. zwischen unterschiedlichen Personen und Parteien zu vermitteln.

Beziehungsmanagement heißt, durch zielbewusstes, authentisches Handeln die eigene Anziehungskraft auf Partner, Mitarbeiter und Kunden zu verstärken, die Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Es kennzeichnet zugleich die Fähigkeit, auch mit Wettbewerbern, Gegnern, Unentschlossenen ... zeitweilige Partnerschaften zum Nutzen aller Beteiligten oder des Gemeinwesens einzugehen.

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Intrinsische Interesse an immer neuen Erfahrungen und Begegnungen
- Bereitschaft, sich emotional zu engagieren
- Kooperationsfähigkeit (Vertrauen, Verbindlichkeit, Konfliktfreundlichkeit, Lösungsorientierung, Kommunikationsfreudigkeit)



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit, positive Emotionen aufbauen zu können
- Fähigkeit, mit Frustrationen umgehen zu können
- Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und sich in Netzwerken zu bewegen
 - Partnerwahl, Spielregeln in Netzwerken beachten, Selbstwahrnehmung im Netzwerk
- Fähigkeit, bewusst die eigenen Netzwerke zu steuern
 - Inszenierung von Kommunikation in Netzwerken



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Kenntnis sozialer Normen und Regeln
- Erfahrungen mit unterschiedlichen Kontaktpersonen
- Eigene Themenbreite, um auf unterschiedliche Interessen von Gesprächspartnern reagieren zu können.
- Wissen um Strategien zur Kontaktpflege
- Kenntnis von Social-Media Tools und Netzwerkplattformen



Personale Kompetenzen

Teamfähigkeit

Teamfähig ist jemand, der es einem Team ermöglicht, ein **gemeinsames Ziel** zu erreichen – und zwar unter **Ausnutzen von Synergien**, die durch die Zusammenarbeit entstehen.

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Wir-Bestreben statt Profilierungsbedürfnis
- Rollenflexibilität statt Rollenstarrheit
- Entgegenkommen statt Konkurrenz
- Hilfsbereitschaft statt Egoismus
- Kontaktorientierung statt Introversion
- Offenheit statt Verschlossenheit
- Sensibilität statt Unsensibilität
- Vertrauen statt Misstrauen
- Zuverlässigkeit statt Unzuverlässigkeit



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Moderationstechniken
- Projektmanagementtechniken
- Präsentations- und bzw. Kommunikationstechniken



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Der Mitarbeiter kann aufzeigen, dass er in unterschiedlichen Teams in verschiedenen Rollen zum jeweiligen Teamerfolg beigetragen hat.
- Erfahrungen in interdisziplinären Teams
- Ggf. Erfahrung in virtuellen Teams
- Methoden zur Selbstreflexion



Personale Kompetenzen

Konfliktmanagement

Konfliktlösungsfähigkeit beinhaltet das Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der Interessengegensätze herbeigeführt werden.

Facetten der Kompetenz



Wollen



Können



Wissen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- **EMPATHIE:** Empathische Menschen verstehen, welche Emotionen sie in Konfliktsituationen bei anderen durch ihr eigenes Verhalten auslösen.

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- **SELBSTWAHRNEHMUNG/ SELBSTREFLEXION** | Gutes Konfliktverhalten setzt zunächst einmal voraus, dass eine Person fähig ist, eigene Ziele, Bedürfnisse, Emotionen und auch eigene Verhaltensimpulse und Verhaltensweisen wahrzunehmen und zu reflektieren („Ich merke bei mir, dass ich an dieser Stelle überreagiert habe.“)
- **BINDUNGSFÄHIGKEIT** | Fähigkeit, dauerhafte Beziehungen sowohl eingehen als auch wieder abbrechen zu können. Wer kompetent mit Konflikten umgehen will, muss langfristige Beziehungen mit ihrem Regelwerk eingehen können, er muss sie aber auch abbrechen können, wenn eine Beziehung ihr Versprechen nicht hält.
- **ABWEHRFÄHIGKEIT** | Eine gute Abwehr spricht dafür, dass Personen auch in schwierigen Konfliktsituationen ihre innere Stabilität aufrechterhalten können (sich nicht schnell in den Zustand innerer Erregung versetzen lassen).
- **SELBSTSTEUERUNG** | Fähigkeit, langfristige Ziele auch unter schwierigen oder emotional herausfordernden Bedingungen weiterzuerfolgen. Personen mit guter Selbststeuerung müssen ihren Gefühlen (z. B. Wut, Ärger) nicht unmittelbar Ausdruck verleihen.

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Wissen Konfliktmanagement; Konfliktstufen nach F. Glasl
- Kommunikation: Menschen mit guter Kommunikationskompetenz bleiben auch im Konflikt dialogfähig.
- Handwerkszeug: Verhandlungstaktiken, Argumentationsketten aufbauen



Führungskompetenz

Transformationale Führung

Transformationale Führung basiert auf dem Gedanken, dass durch die „Transformation“ von Werten und Einstellungen die Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigt: Sie setzen sich höhere Ziele und handeln nicht mehr nur aus reinem Eigeninteresse.

Voraussetzungen dafür sind vier Elemente:

- Charisma: Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Führungskraft und eifern ihr nach, weil sie ihnen eine erreichbare Vision vermittelt.
- Inspiration: Die Führungskraft motiviert mittels einer fesselnden Vision/Mission; sie nutzt Bilder und Symbole zur Zielkommunikation
- Intellektuelle Stimulierung: Die Führungskraft regt Mitarbeiter an, alte Denkmuster zu durchbrechen und vermittelt neue Einsichten
- Individualisierte Fürsorge: Die Führungskraft berücksichtigt die Besonderheiten ihrer Mitarbeiter, behandelt sie zugleich gerecht

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Glaube an die Gestaltbarkeit der Zukunft durch die eigene Führungsleistung (Selbstwirksamkeitsüberzeugung)



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Überzeugungskraft in der Kommunikation von Zielen
- Selbstvertrauen in die eigene Fähigkeit der Zielerreichung
- Sensibilität für unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten
- Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation und emotionalen Ansprache
- Steuerung und Durchsetzung von Zielen in Bezug auf den eigenen Verantwortungsbereich
- Belastbarkeit und Stärke in Krisen und Konflikten



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Führungskonzepte
- Führungsinstrumente
- Zukunftsbilder entwickeln und neue Wege beschreiten



Führungskompetenz

Strategische Kompetenz

Strategisches Denken beschreibt die Fähigkeit,

- das eigene Denken und Handeln auf die Ziele des Unternehmens auszurichten,
- eine Teilstrategie für den eigenen Zuständigkeitsbereich abzuleiten, die mit der Unternehmensstrategie in Einklang steht,
- Unternehmenskultur zu gestalten und Wertschöpfungsbeiträge zu generieren.

Facetten der Kompetenz



Wollen

ORIENTIERUNG UND MOTIVATION

- Hohe Markt- und Wettbewerbsorientierung
- Blick über den Tellerrand des eigenen Verantwortungsbereichs, immer die gesamte Unternehmensentwicklung im Fokus haben
- Hohe Identifikation mit den Zielen des eigenen Unternehmens und eine ausgeprägte Willenskraft, diese anzugehen



Können

FÄHIGKEITEN UND HANDWERKSZEUG

- Fähigkeit zukünftige Entwicklungen zu antizipieren (Simulationskompetenz)
- Fähigkeit, komplexe Probleme zielführend zu bearbeiten
- Fähigkeit, „große“ Entscheidungen zu treffen, souveräner Umgang mit Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung



Wissen

WISSEN UND ERFAHRUNG

- Kenntnis von Prozessen der strategischen Planung
- Arbeiten mit Business Cases (Fallstudien)