



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

- * **KOMPETENZMANAGEMENT**
- * **ARBEIT UND MENSCH 4.0**
- * **MEGATRENDS**
- * **ENTWICKLUNG VON
SCHLÜSSELKOMPETENZEN**

Tagung InDeKo.Navi
*Betriebliches Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel*

Aachen, am 4.Oktober 2017

Prof. Dr. Volker Heyse (Regensburg)

Laufende und Künftige Projekte der Stiftung 2017/2018

- (1) Kompetenzorientiertes Lehren und Lernen
(Fortführung der Stiftungsarbeit)**
- (2) Förderung einer breiten **Gesundheits-**(und Patienten-) **Kompetenz** – beginnend in der Schule
(Erweiterung der Stiftungsarbeit)**
- (3) Werte-Anker in der Geschichte.
Neue Sichtweisen zur Erinnerungskultur
und zu Personen und Orten der Menschlichkeit im
Dritten Reich; Übungen in **Selbstvergewisserung und
Wertesuche** in heutiger Zeit (Neues Stiftungsprojekt)**



GLIEDERUNG

1. Kompetenz-Verständnis / -Management
2. Arbeit und Mensch 4.0
3. Megatrends
4. Entwicklung von Schlüsselkompetenzen



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

GRUNDSÄTZLICHE FESTSTELLUNG

Kompetenzen sind die **Fähigkeiten**, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu **handeln**.

**Kompetenzen sind (Handlungs-) Fähigkeiten,
Selbstorganisationsdispositionen**



Was sind Kompetenzen?

Ein Kurzfilm



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

TRIUMPH-ZUG KOMPETENZEN??!!

Wichtige Erkenntnisse und Innovationen setzen sich häufig erst nach 20 – 40 Jahren durch („Lange Wellen“)- und dann häufig unter anderen Benennungen und Zuordnungen

- × Personalentwicklung
- × Kompetenzmanagement
- × „Talente-Förderung“
- × ...
- × → Personalcontrolling ← (Wunderlich, 1987)



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

EUROPÄISCHE ENTWICKLUNGEN

EU-Orientierung „Schlüsselkompetenzen“ seit Mitte der 1990er Jahre als „Handlungsfähigkeiten“

- ✗ **Learning to be** (Personale Kompetenz)
- ✗ **Learning to do** (Aktivitäts- und Handlungskompetenz)
- ✗ **Learning to live together** (Sozial-kommunikative Kompetenz)
- ✗ **Learning to know** (Fach- und Methodenkompetenz)

(EU-Lernanforderungen 1996 / CEDOFOP 2008)



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Kompetenzen sind kein Fachwissen, sondern ermöglichen erst die erfolgreiche Anwendung von Wissen und Fertigkeiten in konkreten Anforderungssituationen.

- ✗ Wissen allein ist keine Kompetenz
- ✗ Wissens“weitergabe“ allein ist noch keine Kompetenzentwicklung
- ✗ Kompetenzentwicklung erfordert zwingend eine emotionale „Imprägnierung“ des Wissens



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Fachkompetenzen sind folglich Fähigkeiten, in (zukunfts-)offenen (fachlichen) Problemsituationen theoretischer und / oder praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert zu **handeln**

Im Vordergrund steht die Fähigkeit, in neuen Anforderungssituationen neuestes Wissen einbeziehend zu handeln, **selbst**motiviert und **selbst**organisiert diverse Wissensquellen und Erfahrungen einzuholen und andere Personen von der Richtigkeit neuer Lösungen zu überzeugen (anzustecken)

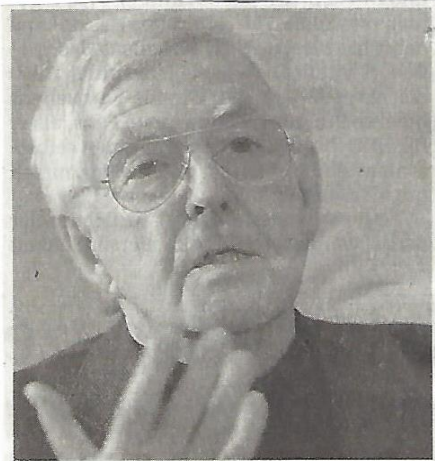


HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Fachkompetenz:

Albert Speer (+ 83 Jahre)



Albert Speer wird oft als „Stararchitekt“ bezeichnet. Er war alles andere als das, ein Meister des Miteinanders. FOTO: DPA

„In Probleme muss man sich so richtig reinknien, man muss sich geradezu reinsetzen, sich aussetzen, das Problem immer größer und größer werden lassen. Nicht ausweichen!

Bis die Probleme gelöst sind.“

Und: Nicht nach schnellen, einfachen Lösungen suchen...Kommunizieren, überzeugen, einbeziehen...



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FachKompetenz (Beispiel)

Eine am 25.07.2015 in der Süddeutschen Zeitung erschienene Traueranzeige verdeutlicht geradezu exemplarisch die Einheit von Wissen, von Qualifikation und persönlichen Kompetenzen als Ausdruck hoher FachKompetenz am Beispiel des bekannten Chemikers Heinrich Nöth. Er wird als Wissenschaftler in der Chemie hervorgehoben, *ohne seine bedeutsamen Fachgebiete und Titel einzeln aufzuzählen und dabei zu belassen.*

Hervorgehoben wurden hingegen seine **Fähigkeiten** als „Ideengeber, Motivator, Ratgeber, Versther und Harmonisierer“, als in Lehre und Forschung *emotional ansteckender Mensch.*



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FachKompetenz (Beispiel)

*Die Wissenschaft war die größte Leidenschaft meines Lebens.
Ich käme mir vor wie ein Dieb, wenn ich einen Tag verlebt hätte,
ohne zu arbeiten.*

Louis Pasteur

Diese Lebensmaxime verinnerlichte und verwirklichte unser "Chef"

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heinrich Nöth
verstorben am 26. Juni 2015.



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FachKompetenz (Beispiel)

Als herausragender Wissenschaftler in der Chemie vermittelte er mit nie ruhendem Einsatz die Faszination der chemischen Forschung. Er war für uns, mehr als 170 ehemalige Doktoranden und Mitarbeiter, nicht nur „Der Chef“ im Forschungsteam, sondern Ideengeber, Motivator, Ratgeber, Versther und Harmonisierer. Dabei war er fordernd, antreibend, ausdauernd und begeisternd, um die Forschungsziele zu realisieren. Vieles, was wir später in unserem Berufsleben umsetzten, ob akademisch, in der Wirtschaft oder im Staatsdienst, folgte den Gedanken, die er uns vorgab.

Ein Lebenskreis hat sich geschlossen. Mit großer Dankbarkeit gedenken wir unseres „Chefs“.



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FachKompetenz (Beispiel)

Einer der Leitsprüche von Heinrich Nöth war ein Goethe-Zitat:


„Um Theoretisches populär zu machen, muss man es absurd darstellen. Man muss es erst selbst ins Praktische überführen, dann gilt's für alle Welt“...

→ Kern der FachKompetenz



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



**Für die fachlich-methodischen
Kompetenzen sind wir Fachleute
verantwortlich; die vermitteln wir!**

Überfachliche (personale, aktivitäts-
bezogene, sozial-kommunikative)
Kompetenzen können, müssen trainiert
werden (Bologna)

Die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen hängt maßgeblich von der **Beziehungsqualität zwischen Lehrenden, Lernenden und Lernumgebung** (insbesondere Lernteam) ab.

Emotionale Imprägnierung des Wissens!

Dabei steht für die Interaktionspartner die gegenseitige Mitteilung ihrer Befindlichkeit im Vordergrund.

Offen-förderliche gegenseitige Feedbacks!



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Die Gleichsetzung von Fachkompetenz und Fachwissen ist eine fundamentale Sünde gegen jedes wirkliche Bildungsdenken.

Aus der zutreffenden Tatsache, dass es keine Kompetenz ohne Fach- und Methodenwissen, ohne Qualifikationen gibt, folgt in keiner Weise, dass die „Weitergabe“ solchen Wissens, dass die Qualifizierung eines Menschen schon irgendeine Fachkompetenz zeigt.

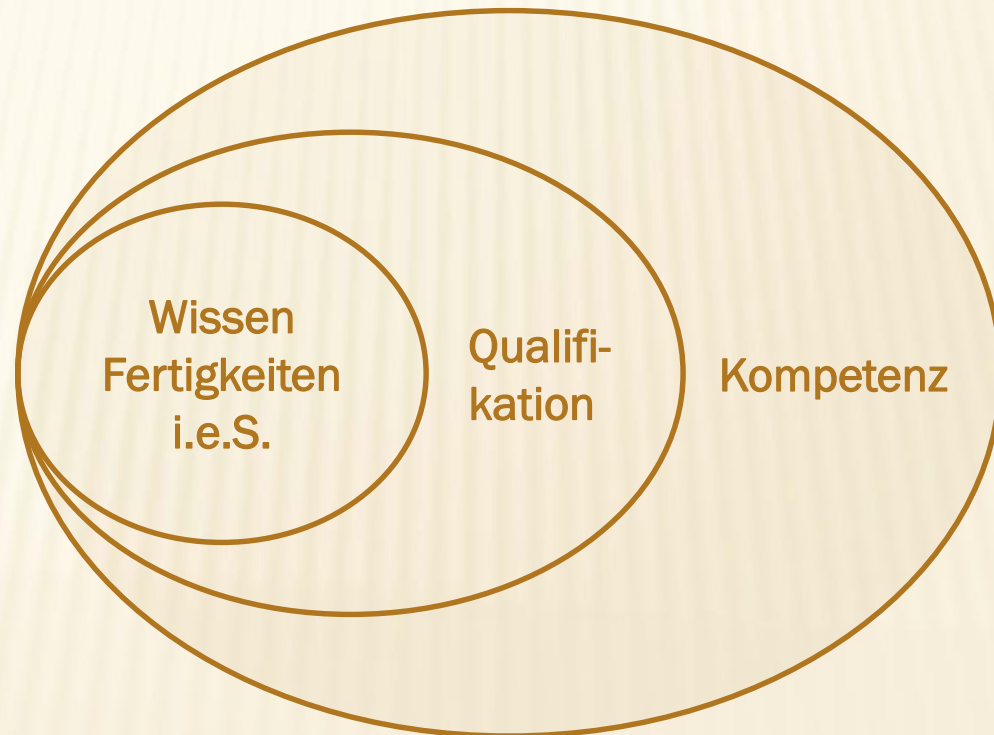


HEYSE STIFTUNG

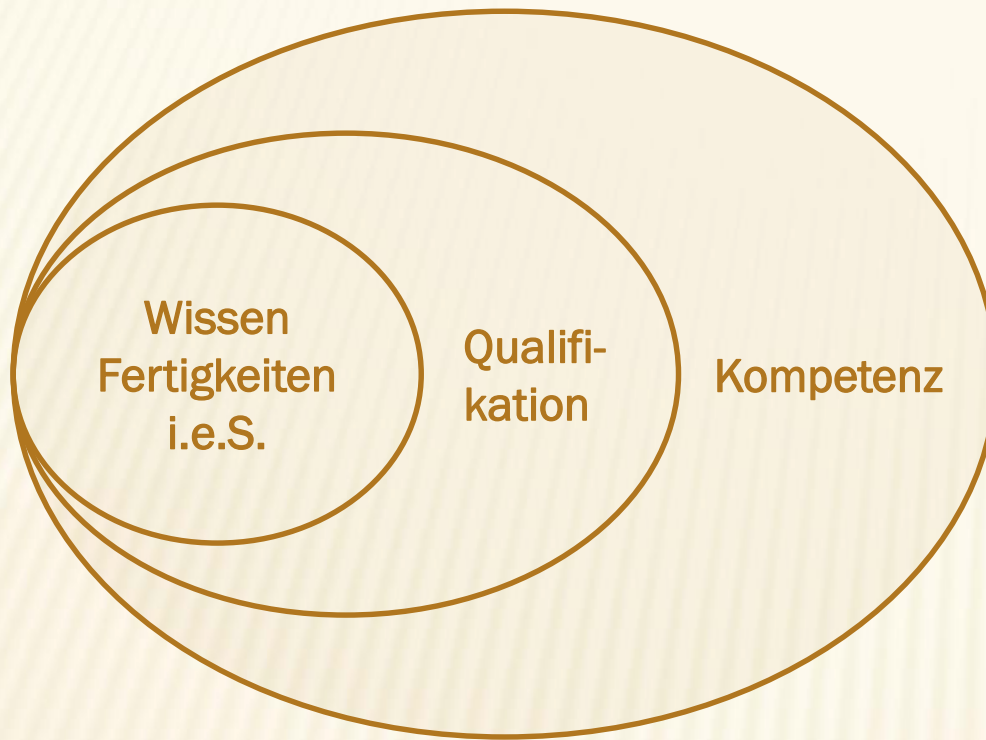
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

KOMPETENZEN VERSTEHEN

Kompetenzen sind kein Wissen: obwohl sie sich auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen gründen



GEGENWÄRTIG GÄNGIGES KOMPETENZ- VERSTÄNDNIS



Kompetenzverständnis
außerhalb der Schulen



Kompetenzverständnis
innerhalb der Schulen



KOMPETENZATLAS (FÜR ERWACHSENE)

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität <i>Fähigkeit, redlich zu handeln</i>	Normativ-ethische Einstellung <i>Fähigkeit, ethisch zu handeln</i>	Einsatzbereitschaft <i>Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln</i>	Selbst-Management <i>Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten</i>	Entscheidungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen</i>	Gestaltungswille <i>Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten</i>	Tatkraft <i>Fähigkeit, tatkräftig zu handeln</i>	Mobilität <i>Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu handeln</i>
Glaubwürdigkeit <i>Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln</i>	Eigenverantwortung <i>Fähigkeit, verantwortlich zu handeln</i>	Schöpferische Fähigkeit <i>Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln</i>	Offenheit für Veränderungen <i>Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln</i>	Innovationsfreudigkeit <i>Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen</i>	Belastbarkeit <i>Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln</i>	Ausführungsbereitschaft <i>Fähigkeit, Handlungen gut und gern auszuführen</i>	Initiative <i>Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen</i>
Humor <i>Fähigkeit, sich "von außen" und relativierend zu betrachten</i>	Hilfsbereitschaft <i>Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten</i>	Lernbereitschaft <i>Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen</i>	Ganzheitliches Denken <i>Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln</i>	Optimismus <i>Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln</i>	Soziales Engagement <i>Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln</i>	Ergebnisorientiertes Handeln <i>Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln</i>	Zielorientiertes Führen <i>Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren</i>
Mitarbeiterförderung <i>Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern</i>	Delegieren <i>Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen</i>	Disziplin <i>Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln</i>	Zuverlässigkeit <i>Fähigkeit, zuverlässig zu handeln</i>	Impulsgeben <i>Fähigkeit, Handlungsanstöße zu vermitteln</i>	Schlagfertigkeit <i>Fähigkeit, schlagfertig zu antworten</i>	Beharrlichkeit <i>Fähigkeit, beharrlich zu handeln</i>	Konsequenz <i>Fähigkeit, folgerichtig zu handeln</i>
Konfliktlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln</i>	Integrationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</i>	Akquisitionskraft <i>Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu werben</i>	Problemlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten</i>	Wissensorientierung <i>Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln</i>	Analytische Fähigkeiten <i>Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen</i>	Konzeptionsstärke <i>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</i>	Organisationsfähigkeit <i>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</i>
Teamfähigkeit <i>Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten</i>	Dialogfähigkeit Kundenorientierung <i>Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen</i>	Experimentierfreude <i>Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln</i>	Beratungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten</i>	Sachlichkeit <i>Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln</i>	Beurteilungsvermögen <i>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen</i>	Fleiß <i>Fähigkeit, konzentriert und unermüdet zu handeln</i>	Systematisch-methodisches Vorgehen <i>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen</i>
Kommunikationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren</i>	Kooperationsfähigkeit <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln</i>	Sprachgewandtheit <i>Fähigkeit, zu geschmeidigem Sprechhandeln zu machen</i>	Verständnisbereitschaft <i>Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen</i>	Projektmanagement <i>Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen</i>	Folgebewußtsein <i>Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen vorzusehen zu erkennen</i>	Fachwissen <i>Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu handeln</i>	Marktkennntnisse <i>Fähigkeit, sich Marktkennntnisse zu erarbeiten u. entsprechend zu handeln</i>
Beziehungsmanagement <i>Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten</i>	Anpassungsfähigkeit <i>Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen</i>	Pflichtgefühl <i>Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln</i>	Gewissenhaftigkeit <i>Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln</i>	Lehrfähigkeit <i>Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln</i>	Fachliche Anerkennung <i>Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen</i>	Planungsverhalten <i>Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln</i>	Fachübergreifende Kenntnisse <i>Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln</i>
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

SCHLUSSFOLGERUNG

Je mehr die Kompetenzentwicklung durch Praxis, Coaching (Mentoring) und Training, und nicht mehr durch bloße Informationsweitergabe und klassische Weiterbildung angestoßen wird, werden auch Verfahren zur Kompetenzerfassung (Individuen, Teams, Organisationseinheiten) und zur wissensbasierten Kompetenzentwicklung (z. B. KODE®) benötigt und genutzt!



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

WELCHE KOMPETENZEN SIND KÜNFTIG ENTSCHEIDEND?

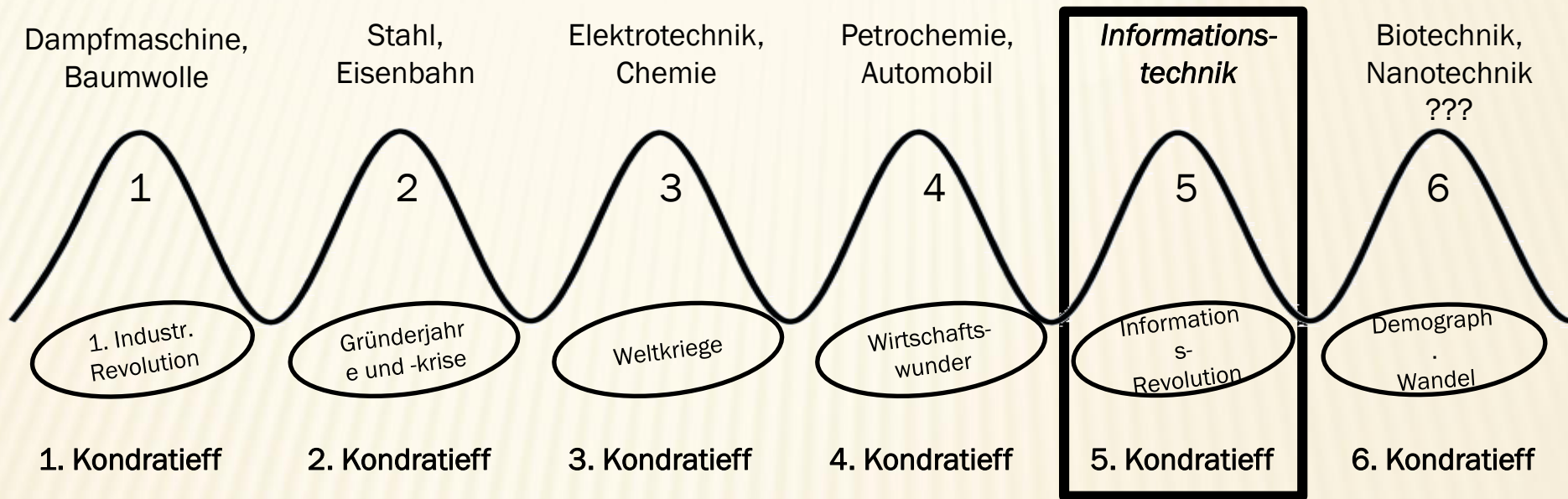
Industrie 4.0 /digitale Transformation...



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

KONDRATIEFF-ZYKLEN



DAS NEUE

„Künstliche Intelligenz (KI) ist die neue Elektrizität. Sie wird eine Industrie nach der anderen von Grund auf verändern, so wie die Elektrifizierung es vor 100 Jahren getan hat.“

(Andrew Ng)

„Wir sind auf dem Weg in eine Welt, in der unglaubliche Komplexität hinter einer verblüffend simplen Fassade verborgen ist.“

(Sumang Liu)

Wer zu spät kommt, den überholt die Disruption.

ZEW, 2016



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

INDUSTRIE 4.0 - KENNZEICHEN

Gegenwärtig wird vom Beginn einer 4. Industriellen Revolution („Industrie 4.0“) gesprochen:

- ✘ Digitale Transformation mit Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft
- ✘ Einsatz cyber-physischer Systeme
- ✘ Entwicklung und Nutzung lernbegieriger Technologien (Software entwickelt neue Software)
- ✘ Machine Learning
- ✘ Schnelle Zunahme disruptiver Prozesse, vor allem im IT-Bereich



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

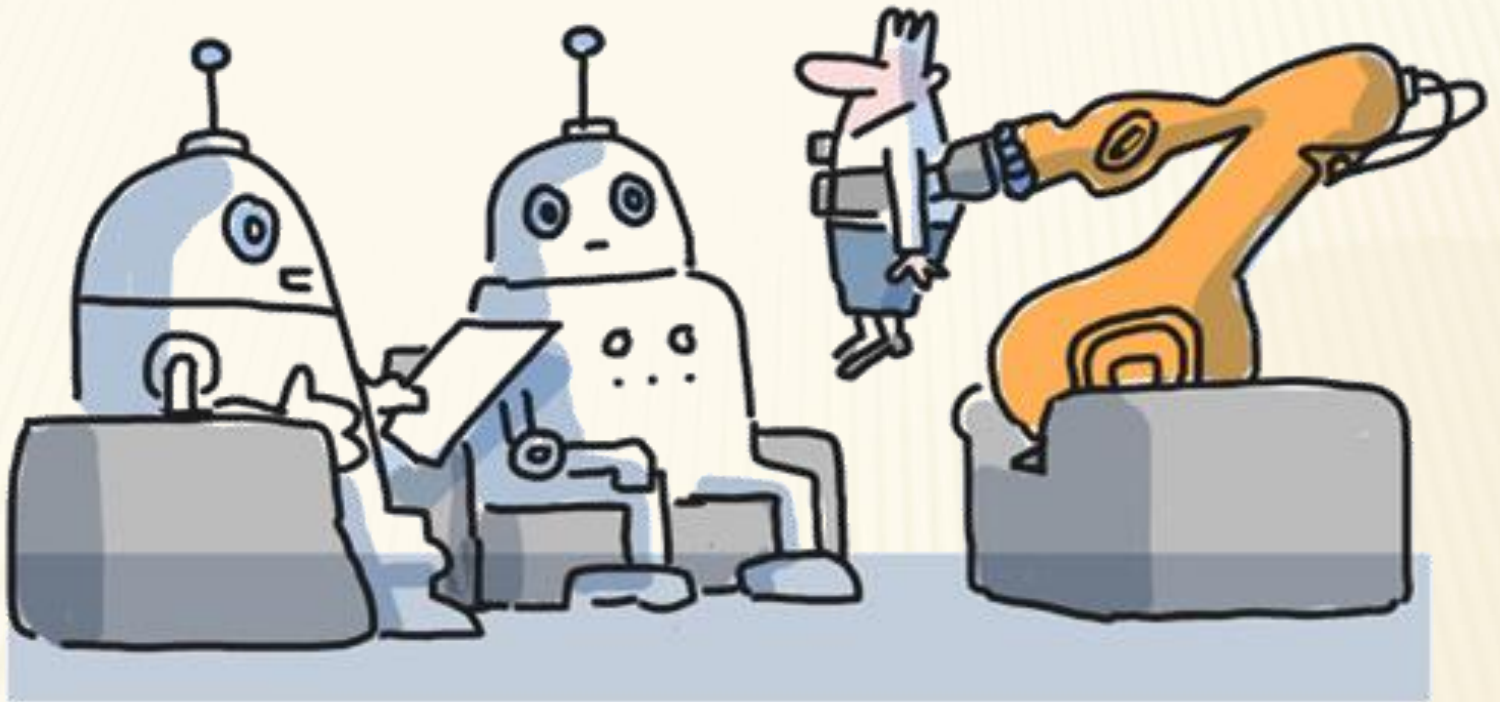
INDUSTRIE 4.0

**Arbeit 4.0 · Bildung 4.0 · Dienstleistung 4.0 · F&E
4.0 · Führung 4.0 · Gesundheit 4.0 · KMU 4.0 ·
KOMPETENZENTWICKLUNG 4.0 · Kunden 4.0 ·
Lernen 4.0 · Markt 4.0 · Mitarbeiter*innen 4.0 ·
Mobilität 4.0 · Montage 4.0 · Organisations-
entwicklung 4.0 · Personalentwicklung 4.0 ·
Produktion 4.0 · Service 4.0 · Teamwork 4.0 ·
Transport 4.0 · Vertrieb 4.0 · Zulieferer 4.0**



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



Wo wir jetzt wirklich Fortschritte brauchen, ist im Bereich Mensch 2.0 .



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER -
MENSCHENBILDUNG



Hier Ihre Vorgaben für das perfekte Büro
und das, was der 3D-Drucker daraus
gemacht hat.



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER -
MENSCHENBILDUNG

MEGATREND

Megatrends (2013)	Kurzbeschreibung	Bekanntheitsgrad (1 = niedrig, ...- 3 = hoch)
Informations-Sicherheit	Ziel ist ein angemessener Schutz aller Informationen im Unternehmen – von elektronisch gespeicherten Daten bis hin zu traditionellen Medien (Papier...) und Expertenwissen der Mitarbeiter	3
Foren, Blogs, Microblogs...	Plattformen für die Kommunikation mit und Informationen von Kunden, mit dem Anspruch, einen lösungsorientierten Austausch von Ideen, Fragen und Meinungen zu erreichen	3
Mobile Commerce	Spezielle Ausprägung des elektronischen Handels unter Verwendung mobiler Endgeräte	3
Machine-to-Machine Communication	Diese steht für einen automatisierten Informationsaustausch zwischen Endgeräten (zum Beispiel Maschinen oder Container oder den Endgeräten und der Leitstelle	3
Business Activity Monitoring	Bietet eine Echtzeit-Business-Intelligence durch die Erfassung von Daten, wie sie durch das System eines Unternehmens fließen	2
Enterprise Collaboration	Plattform für die interne Zusammenarbeit, auf deren Basis Informationen ausgetauscht und Entscheidungen getroffen werden können	2
Partner Collaboration	Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden oder Partnern auf einer gemeinsamen Plattform	2
Big Data	Extrem hohe Menge von Daten, die schneller gewachsen sind, als dass eine Verwertung und Analyse dieser mit traditionellen Techniken oder Technologien möglich ist	2
Crowd Sourcing	Integration Außenstehender in das Unternehmen und deren Beteiligung an kreativen kollaborativen Prozessen	1
Business Rules Management	Einsatz von auf Geschäftsregeln basierenden Techniken oder Technologien	1
Near Field Communication	Kontaktlose Technologie zum Austausch von Daten über kurze Distanzen	1



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Quelle: Deloitte & Touche GmbH: Digitalisierung im Mittelstand

HEMMNISSE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

- ✗ Digitalisierung ist noch keine Chefsache (z. B. das Fehlen einer formulierten Digitalisierungsstrategie)
- ✗ Aktuelle Megatrends werden nicht ausreichend ernst wahrgenommen
- ✗ Kein ausreichendes Budget zur Finanzierung erstritten, geplant
- ✗ Offene Fragen und Ängste (z. B. bzgl. Datenschutz bzw. Datensicherheit)
- ✗ Mangelnde IT bzw. Digital-Kompetenz der Beschäftigten („Digital-Manager“ notwendig)
- ✗ Ressourcenengpässe in den Abteilungen
- ✗ Unzureichende Einbettung der Digitalisierung in die Unternehmensstrategie
- ✗ Unterschätzung der Digitalisierung in Marketing, Organisation, Personal
- ✗ Umstellung bzw. Anpassung der bisherigen IT-Systeme bereitet technische Probleme; („Insellösungen“, „Medienbrüche“ in den Prozessen und Systemen)
- ✗ Fehlende Informationen über die Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung und ihre Vorteile (Verkennung von Chancen, Überbetonung von Risiken)
- ✗ Unsicherheiten über die zukünftige technologische Entwicklung



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

ARBEIT 4.0: WOHN GEHT DIE ENTWICKLUNG?

Digitalisierung verändert voraussichtlich unternehmensübergreifend die Arbeit

- ✗ Maschinen werden Menschen ersetzen, aber viel mehr noch **verstärken, entlasten und zu Kooperations“Partnern“**
- ✗ Kunden werden mit Computern **in internationalen Netzwerken kommunizieren und kooperieren** (zum Beispiel über „Chatbots“)
- ✗ Es werden sich heute noch fest **etablierte Unternehmen auflösen**
- ✗ Arbeitnehmer werden **Hierarchien verweigern**
- ✗ Mitarbeiter*innen werden **mehreren zeitweiligen Teams angehören** (können)
- ✗ Führungskräfte werden zunehmend Aufgaben als **Digitalisierungsmanager** und als **Identifikationsverstärker** übernehmen.



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

25 MEGATRENDS DER DIGITALEN ARBEIT

„Auflösung“ der Organisation			
1.	Liquid statt starr	14.	Stärkung personenbezogener Dienstleistungen
2.	Peer-to-Peer statt Hierarchie	15.	Selbstmanagement als Kernqualifikation (besser: Schlüsselkompetenz)
3.	Beauftragen statt Einstellen	16.	Zusammenwachsen von kreativer und produzierender Arbeit
4.	SAP Statt McKinsey	17.	Wir Wunderkinder
5.	Offen statt geschlossen	18.	Digitale Inklusion
6.	Prosumenten statt professionen Produzenten	Herausforderungen für Führung und Organisation	
Arbeit in der digitalen Netzwerkökonomie		19.	Challenge Latte Macciato Arbeitsplatz
7.	Vom Ausführen zum Überwachen	20.	Brot und Spiele
8.	Maschinen als Kollegen, Kooperationspartner, Kontrolleure	21.	Job-Hopping und Cherry-Picking als Herausforderung für HR
9.	Cloud- und Crowdworking als Übergangsphänomen	22.	Führen auf Distanz
10.	Die Datenleser	23.	Explore neben Exploit
11.	Arbeit ohne Grenzen	24.	Matching per Mausklick
12.	Beruf und Privat verschwimmen	25.	Gute Daten, schlechte Daten
13.	Nicht-Lineares Denken als menschliche Domäne		



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

rot hervorgehoben: Kern-Anforderungen für das künftige HR-Management

HRM-SPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN I)

Trend-Nr.	HRM-spezifische Anforderungen	Konsequenzen: Neue Anforderungen an...
1	Immer mehr Netzwerke. Standardisierte Back-End-Prozesse werden zwischen unterschiedlichen Unternehmen geteilt (unsichtbar nach außen). „Anonyme“ Arbeitsplätze und Produkte	Loyalität gegenüber (verschiedenen) Unternehmen, Identifikation, Kommunikation, Kooperation, Job Assignment, Datensicherheit
2	Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in Special Interest Communities. Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit leitet Loyalitäten, sondern vor allem die fachliche Expertise	Wertschätzung, Sinngebung im (Primär-) Unternehmen, Wissens- und Erfahrungs- Nutzung im Unternehmen, Einbeziehung in strategische Planung und Entscheidungsvorbereitung, interkulturelle Kompetenzentwicklung, Integrationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Wissensorientierung
3	Bei der Erbringung spezifischer Entwicklung und Leistungen abnehmender Rückgriff auf die internen personellen Potenziale. Globale Transparenz von hoch kompetenten Fachkräften und deren Verfügbarkeit führen zu einem „hiring on demand“ – ohne festes Arbeitsverhältnis	Internationale Potenzialdaten zusammenstellen und kontinuierlich pflegen, Loyalität gegenüber (verschiedenen) Unternehmen, Identifikation, Kommunikation, Kooperation, Zusammenarbeit zwischen externen und internen Spezialisten, differenzierte Führung und Betreuung, Beratungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Integrationsfähigkeit, Zielorientiertes Führen
5	Beschleunigte Transparenzansprüche der Öffentlichkeit und zunehmende Co-Creation mit Kunden und Zulieferern (Open Innovation) führen zu Entgrenzungen bislang geschlossener Unternehmensstrukturen. „Herrschaftswissen“ (Patente...) verlieren an Wert. Startups können schneller agieren als Großunternehmen	Fähigkeit, schnell und offen zu skalieren; die Crowd (große Gruppe mit einem gemeinsamen Zweck) wird zum Teil der Wertschöpfung; differenzierte Crowd-Führung; Kreativität und schnelle Umsetzung der Ergebnisse. Loyalität, Beziehungsmanagement. Führung von und Kooperation mit hochinnovativen Startups
9	Digitale Leistungen werden in immer kleinere Teile zerlegt (Miniaturisierung) und an „Virtual Laborer“ delegiert. Durch Big Data-Analysen können Wertbeiträge präzise einzelnen Arbeitskräften zugeordnet, die ihre Leistungen im Akkord erbringen (Clickworker). Mittelfristig werden diese Tätigkeiten voll digitalisiert.	Belastbarkeit, Fleiß, Zuverlässigkeit, Ausführungsbereitschaft
12	Traditionelle Arbeitsorte und -Zeiten lösen sich für erweiterte Beschäftigungsgruppen auf und ermöglichen größere individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie	Mobilität, Work-Life-Balance, Gestaltungswille, Nutzung des neuesten Standes neuer Medien/Internet

HRM-SPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN II)

Trend-Nr.	HRM-spezifische Anforderungen	Konsequenzen: Neue Anforderungen an...
13	Automatisierung von Arbeit ist nicht grenzenlos. Kreative Tätigkeiten, die voraussehbar nicht maschinell substituierbar sind, bleiben Menschen vorbehalten und erweitern sich – ebenso unternehmerische Aufgaben und Fähigkeiten sowie die Beherrschung automatisierter Prozesse und Maschinen	Offenheit für Veränderungen, Kreativität, Innovationsfreude, Gestaltungswille, Ergebnisorientiertes Handeln, Lernbereitschaft
15	Flexible, bedarfsgerechte Auftragsvergabe an Arbeitskraft- Unternehmen lösen traditionelle Arbeitsabläufe und - Zusammenhänge auf. Die Arbeitszeit setzt sich aus Mikro-Arbeitszeiten verschiedener Aufgaben zusammen; die Arbeitnehmer stellen sie nach Bedürfnis und Fähigkeit zusammen	Mobilität, Kooperation, Kommunikation, Problemlösungsfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Selbstmanagement als wichtige Schlüsselkompetenz
16	Immer häufiger wird von den Erbringern kreativer oder geistiger Leistungen verlangt, diese auch materiell umzusetzen. 3D- und später 4D-Drucker, Datenbrillen und andere Werkzeuge begünstigen diesen Trend. Kreative und produktive Arbeiten wachsen zusammen	Offenheit für Veränderungen, Einsatzbereitschaft, Kreativität, Ergebnisorientiertes Handeln
17	Die weiter steigende IT-Bedeutung eröffnet den IT- „Nerds“, frühreifen App-Tüftlern und Datenexperten den Weg in obere Unternehmensetagen. Nicht die formale Qualifikation, sondern das außergewöhnliche technische Können entscheidet über die Employability dieser „Youngster“	Talentmanagement, Coaching: Sozial-kommunikative Kompetenzen, Delegieren, Mitarbeiterförderung
21	Die Bindung größerer Teile der Arbeitnehmer und Arbeitgeber löst sich. Flexible Arbeits- und Kooperationsformen lassen Arbeitnehmer mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen. Systematische PE wird erschwert. Gleichzeitig wachsen die Erwartungen der Mitarbeiter*innen an unmittelbar nutzbaren Qualifizierungen und Kompetenz(Stärken)entwicklung	Mobilität, Kooperationsfähigkeit, individuell ausgerichtete PE, Kommunikationsfähigkeit. Herausforderungen für HR werden Job-Hopping und Cherry-Picking
22	Wandel von der räumlichen Präsenz- zur Ergebniskultur.	Führungskräfte müssen mehr motivieren als kontrollieren; Aufbau und Erhalt persönlicher Bindungen auch über unpersönliche technische Kanäle. Hilfsbereitschaft, Delegieren, gemeinsame Werte und Ziele. „Führen auf Distanz“ fängt bei der wachsenden Anzahl von Homeoffice-Mitarbeiter*innen an

FRAGEN UND ANFORDERUNGEN AN DAS HRM

✖ Unternehmen / Strategie

- + *Sehen sich die Mitglieder der Geschäftsleitung als „Kapitäne der Digitalisierung auf der Fahrt zu neuen Ufern“? Ist sie selbst disruptiv und ermutigt sie alle Unternehmensangehörigen, sich für völlig Neues, das bisher nicht angedacht war, zu öffnen? Unterstützt sie auch digitale Geschäftsmodelle eines unerwarteten Neueinstiegs auf dem Markt – als mutiger Außenseiter bzw. in bislang unbeachteten Marktnischen?*
- + *Bereitet die Unternehmensführung permanent auf den notwendigen Kulturwandel und die entsprechenden organisationalen Veränderungen vor? Werden die Erwartungen an die Mitarbeiter*innen klar beschrieben und diskutiert?*
- + *Gibt es ein (zeitweiliges) Team mit Mitarbeiter*innen, die erfolgreich disruptive Innovationen entwickelten, und besonders digitalisierungsoffene Führungskräfte, die die Digitalisierungsstrategie für das Unternehmen entwickeln – unter Einbeziehung von Erfahrungen und Veränderungen bei Wettbewerbern und Kooperationspartnern?*
- + ...



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FRAGEN UND ANFORDERUNGEN AN DAS HRM

× Führung

- + *Wie wird die notwendige Vorbildwirkung der Führungskräfte definiert, kommuniziert, gelebt: Digitalisierung als Chefsache aller Führungskräfte, Begeisterungsfähigkeit und Verständlichkeit im Auftreten, Bekräftigung von Verbesserungsvorschlägen und Eintreten der Mitarbeiter*innen in Echtzeit?*
- + *Wie wird die Herausbildung und Verankerung einer neuen Mentalität der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen im Unternehmen erkannt, wie reflektiert und im Unternehmen diskutiert?*
- + *Was wird seitens der Geschäftsleitung bei zaudernden Führungskräften unternommen?*
- + *Was wird seitens der Geschäftsleitung zur Anerkennung und Bekräftigung von kreativen, eigenverantwortlichen, unternehmerisch denkenden, die bisherigen Produkte und Arbeitsweisen kritisch hinterfragenden Mitarbeiter*innen in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen eigenverantwortlichen unternommen? Wird ein entsprechendes Leitbild öffentlich gemacht und als Chefsache der Geschäftsführung kontinuierlich behandelt?*
- + ...



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FRAGEN UND ANFORDERUNGEN AN DAS HRM

✖ Lernen und Entwicklung

- + *Welche internen/externen Maßnahmen der digitalen Weiter- und Fortbildung sind geplant bzw. unbedingt vorzusehen und kontinuierlich umzusetzen? Sie sind wichtige Instrumente, um das hohe Tempo der Digitalisierung zu bestehen und die Entwicklung und Umsetzung neuer Innovationen zu beschleunigen. Werden solche Maßnahmen mit Kooperationspartnern, ausgewählten Kunden, Hochschulen, bekannten Experten (innerhalb/außerhalb des Unternehmens) gemeinsam geplant?*
- + ...

✖ Arbeitsumfeld / Arbeitssituation

- + *Welche Auswirkungen auf die Arbeitssituation, auf die Tätigkeiten und das Arbeitsselbstverständnis aller Unternehmensangehörigen sind zu erwarten und schon heute konkret zu beachten?*
- + *Wie wird die Unternehmens- und Arbeitsorganisation dem Wandel angepasst?*
- + ...



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FRAGEN UND ANFORDERUNGEN AN DAS HRM

✖ Geschäftsprozesse

- + *Welche Maßnahmen und Prozessabläufe sind künftig notwendig, um die digitale Disruption zu beschleunigen, neue Ideen und Prozesse zu entwickeln und konsequent zu verwirklichen?*
- + *Wird der Umbau bestehender und der Aufbau gänzlich neuer Geschäftsprozesse unter Einbeziehung der Beschäftigten forciert?*
- + *Welches Bild vom Kunden wird vertreten, gelebt und mit allen Mitarbeiter*innen besprochen? Ist vorgesehen, Kunden auch in die Produktentwicklung einzubeziehen? Welche Maßnahmen müssen dafür ins Auge gefasst werden? Wie werden welche Kundendaten digital erhoben und ausgewertet?*
- + ...

✖ Kooperationen

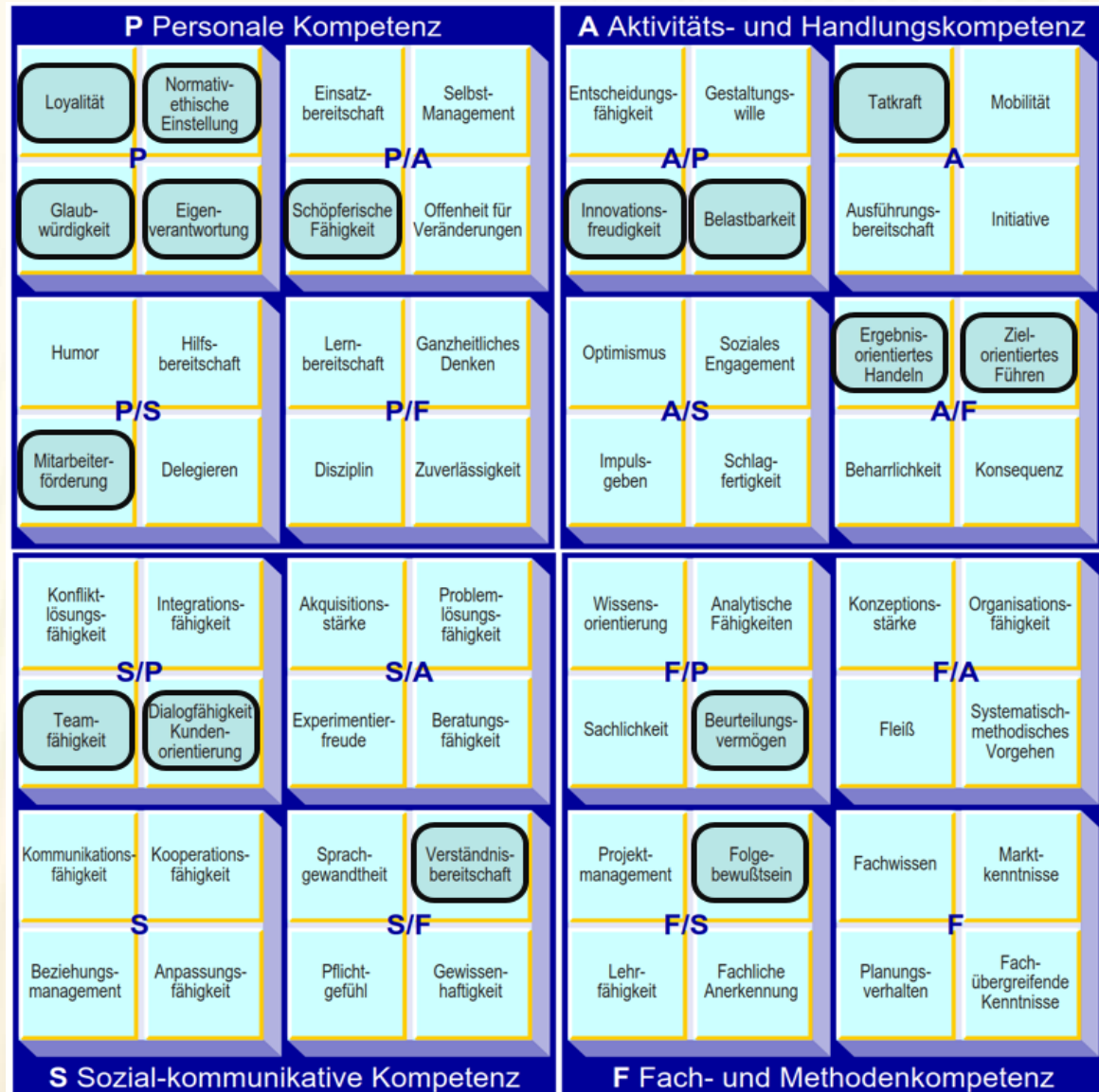
- + *Sind neue Kooperationen national/international angedacht oder wahrscheinlich? Hat das zur Folge, gemeinsame Teams zu bilden, Selbstständige ohne Festanstellung zeitweilig in Projekte einzubeziehen, Teams auch über Gebiets- und Ländergrenzen hinaus zu führen? Welche Loyalitätsanforderungen werden für solche Ergebnisteam erforderlich – mit welchen Konsequenzen für die Unternehmenskultur und deren Wandel?*
- + *Wird mit Startups mit dem Ziel disruptiver Innovationen bei der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sowie im Bereich der Produktentwicklung zusammengearbeitet? Gehen Startups aus dem eigenen Unternehmen hervor? Werden eigene Spezialisten (zeitweilig) in solche Startups integriert?*
- + ...



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

FÜHRUNGSKOMPETENZEN



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

IM EINZELNEN GEFORDERTE KOMPETENZEN

Personale Kompetenzen:

- Loyalität
- Glaubwürdigkeit / Authentizität
- **Normativ-ethische Einstellung**
- Eigenverantwortung
- Mitarbeiterförderung
- **Schöpferische Fähigkeiten / Kreativität**

Sozial-kommunikative Kompetenz

- **Teamfähigkeit**
- Dialogfähigkeit/Kundenorientierung
- Verständnisbereitschaft

Aktivitäts- und Handlungsfähigkeit:

- **Innovationsfähigkeit**
- Belastbarkeit
- **Tatkraft**
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Zielorientiertes Führen

Fach- und Methodenkompetenz

- Beurteilungsvermögen
- **Folgebewusstsein**



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Entwicklung von Schlüsselkompetenzen 1

- **Welche** internen/externen Maßnahmen der digitalen Weiter- und Fortbildung sind geplant bzw. unbedingt vorzusehen und kontinuierlich umzusetzen? Sie sind wichtige Instrumente, um das hohe Tempo der Digitalisierung zu bestehen und die Entwicklung und Umsetzung neuer Innovationen zu beschleunigen. Werden solche Maßnahmen mit Kooperationspartnern, ausgewählten Kunden, Hochschulen, bekannten Experten (innerhalb/außerhalb des Unternehmens) gemeinsam geplant?
- **Welche** Maßnahmen zur Behebung mangelnder IT-Kompetenzen von internen Mitarbeiter*innen werden ergriffen, und welche zur Rekrutierung geeigneter IT-Experten (einschließlich über die Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen Ausbildungseinrichtungen? Inwieweit werden international IT-Kräfte geworben?



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Entwicklung von Schlüsselkompetenzen 2

- *Nutzt das Unternehmen zunehmend die unterschiedlichsten Techniken, die deutlich die künftige Personalarbeit direkt oder indirekt beeinflussen werden?*
- *Online-gestütztes Recruiting/E-Recruiting*
- *Personalbedarfsplanung mit Computerprogrammen*
- *Personalentwicklung mit eLearning*
- *Personalentwicklung im Rahmen von Kooperationen, zeitweiligen Spezialistenaustausch, virtuellen internationalen Teams*
- *Social Computing*



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Entwicklung von Schlüsselkompetenzen 3

- *Social Media*
- *Social Analytics*
- *ePersonalfreisetzung*
- *Online-Personalbewertung*
- *Digitale Personalakte*
- *eTeamzusammenstellung*
- *eTeambewertung*
- *eBewertung von Führungskräften*



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Entwicklung von Schlüsselkompetenzen 4

- *eEmployer-Branding*
- *eSelbsttrainings von Schlüsselkompetenzen*
- *Rapid Prototyping*
- *Neue Unternehmenskultur unter Anerkennung der Kreativität, Eigenverantwortung,*
- *Offenheit für Neues der Beschäftigten*
- *Anerkennung, Bestätigung und Identifikationsstärkung von Selbstständigen, die nicht angestellt sind und zeitweilig mitarbeiten*



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Entwicklung von Schlüsselkompetenzen 5

- *Digitale Fortbildungen*

- *Design Thinking*

Weiterführung bewährter Entwicklungshilfen:

Learning by doing mit Feedback

Skills Labs

Problemorientiertes Lernen (POL)

Moderne Medientechnologie in Verbindung mit Kompetenzentwicklungen
(TED, Blended Learning, Internet-Selbsttrainings mit Auswertungsfeedback)

Teamlernen

Dramaturgie, Rollenspiele, Interviews

Coaching, Mentoring

Führen von Entwicklungstagebüchern

Feedback freiwillig einholen und geben. Feedback, Feedback!!



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

KINDER UND COMPUTER

Im Kindergarten
(1988)



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

KINDER UND COMPUTER

Im Jahr
2017



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Individuelle Orientierungen

- Bleiben Sie offen gegenüber Neuem! Seien Sie neugierig! Tüfteln Sie!
- Orientieren Sie sich breit: direkt – indirekt; formal, non-formal, informell
- Suchen Sie den Erfahrungsaustausch mit Leuten, die Ihnen voraus sind
- Probieren Sie (sich) in unterschiedlichen Tätigkeiten; suchen Sie sinnvolle Aufgaben zum learning by doing
- Lassen Sie sich nicht verrückt machen; sitzen Sie aber die Zukunft auch nicht aus. Sie wartet nicht auf Sie
- Denken Sie an die Entwicklungen langer Wellen
- Unterstützen und ermutigen Sie andere; es zählt sich für Sie in mehrfachen Sinn aus



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

(Alte) Lebensweisheiten – (Heute) aktueller denn je

**(Orientierungen zur Personalen Kompetenz und
zur Aktivitäts-/Handlungskompetenz)**



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

(Alte) Lebensweisheiten – (Heute) aktueller denn je

(Orientierungen zur Personalen Kompetenz und zur Aktivitäts-/Handlungskompetenz)

Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt (Albert Einstein)

Man kann niemanden etwas lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden (Galileo Galilei)

Ich kann, weil ich will, was ich muss (Immanuel Kant)

Alles verändert sich, sobald man sich selbst verändert (Werner Mitch)

Selbstvertrauen ist das Geheimnis des Erfolges (R. W. Emmerson)

Wenn du es träumen kannst, kannst du es auch machen (Walt Disney)

Man behauptet immer, die Zeit verändere die Welt, aber in Wahrheit musst du sie selbst ändern (Andy Warhold)

Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens (John Steinbeck)

Meine Kraft schöpfe ich aus meinen Ideen für die Zukunft, nicht aus den Leistungen, die hinter mir liegen (Reinhold Messner)

Erfolg hängt weitgehend davon ab, ob du durchhältst, nachdem andere schon aufgegeben haben (Karl Pils)

Der Ziellose erleidet sein Schicksal, der Zielbewusste gestaltet es (Immanuel Kant)

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind (Albert Einstein)

Es ist im Ganzen nicht zu glauben, wie schlau und erfinderisch die Menschen sind, um letzte Entscheidungen zu entgehen (Søren Kierkegaard)

Lass dich gut beraten, bevor du beginnst. Doch wenn du dich entschieden hast, handle sofort (Sallust (römischer Geschichtsschreiber))

Deine unzufriedensten Kunden sind deine beste Lernquelle (Bill Gates)

.....

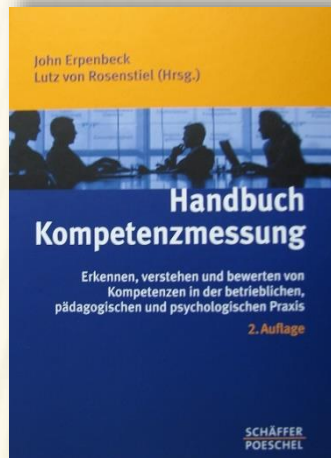
Quelle: Balliet, M.; Kliebisch, U., W.; Ludden, F. (2017): Kompetenzen entdecken, nutzen, entwickeln.
Schneider Verlag, Hohengehren



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

STANDARDWERKE



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



Heyse, Erpenbeck, Ortman, Coester (Hrsg.)

MITTELSTAND 4.0

11

KOMPETENZMANAGEMENT IN DER PRAXIS | BAND 11



VOLKER HEYSE
JOHN ERPENBECK
STEFAN ORTMANN
STEPHAN COESTER
(HRSG.)

MITTELSTAND 4.0 – EINE DIGITALE HERAUSFORDERUNG

Führung und Kompetenz-
entwicklung im Spannungsfeld
des digitalen Wandels

WAXMANN

Herzlichen Dank für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Volker Heyse

www.heysestiftung.de

heyse@heyse-stiftung.de tfp@gmx.org



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG