



Business meets Social

Wissenskooperationen zwischen Unternehmen und sozialer Welt

Prof. Dr. Egon Endres
Katholische Stiftungsfachhochschule München

Ringvorlesung Professionelles Handeln
in der Erwachsenenbildung
an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
am 18. Nov. 2004



Das Modellprojekt **Wissenskooperationen*** zielt auf einen kooperativen Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen.

Wechselseitige Hospitationen (von etwa fünf Tagen Dauer) sollen neue Erfahrungen und Wahrnehmungen ermöglichen und die Besonderheiten der eigenen Organisationskultur reflektieren helfen.

* gefördert durch das BMBF-Programm AFUE, Förderkennzeichen 1707600

Prof. Dr. Egon Endres



Kooperationspartner

Am Modellprojekt Wissenskooperationen beteiligten sich die folgenden Einrichtungen/Unternehmen:

Soziale Einrichtungen



Wirtschaftsunternehmen

Prof. Dr. Egon Endres



Kernannahme

Soziale Einrichtungen und
Wirtschaftsunternehmen zeichnen sich durch
unterschiedliche, teilweise **komplementäre**
Wissensprofile aus.

Prof. Dr. Egon Endres



Gründe für Wissenskooperationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen

- **Komplementäre Wissensprofile** ermöglichen **reflexives Lernen**
- **Fehlende Konkurrenzbeziehung** unterstützt **größere wechselseitige Offenheit**
- **Unterschiedliche Kulturmuster** erlauben das **Bewusstwerden unternehmenskultureller Besonderheiten**

Prof. Dr. Egon Endres



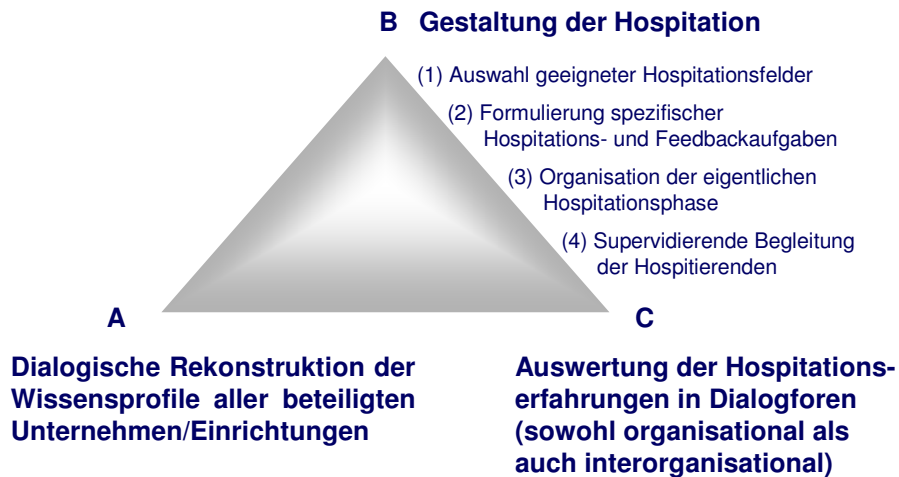
Wesentliche Elemente der Wissenskooperation

- **Definition von Lernzielen**
- **Wechselseitigkeit**
- **Lern-Coaching in Form von**
 - **Moderieren**
 - **Strukturieren**
 - **Spiegeln**

Prof. Dr. Egon Endres



Forschungsstrategie



Prof. Dr. Egon Endres



1. Erweiterung individueller Kompetenzen

- Gewinnung von Anschauungen eines bislang unbekanntes Praxisfeldes
- Sensibilisierung gegenüber unternehmenskulturellen Besonderheiten
- Verbesserte Kommunikationsfähigkeit (Versprachlichung)

Prof. Dr. Egon Endres



2. Verbesserung relevanter Schlüsselprozesse

- Hospitanten bewirken Abweichungen vom Normalen
- Verletzung von „hidden rules“
- Entselbstverständlichung gewohnter Praxis
- Verallgemeinerung der Hospitationserfahrungen

Prof. Dr. Egon Endres



Was soll transferiert werden?

- Etablierte Verfahren, Instrumente und Methoden (existierende Problemlösungen)
- Begriffliches Inventar, durch das neue Problemwahrnehmungen sowie innovative Problemlösungen ermöglicht werden

Prof. Dr. Egon Endres



Praxisgemeinschaften (nach Lave & Wenger)

- sind Resultat historisch gewachsener Handlungs- und Deutungsmuster
- sind Ergebnis von Aushandlungsprozessen, die sich im Arbeitsalltag immer wieder neu vollziehen
- sind eine gemeinsame Beteiligung aller Akteure an der Reproduktion und Tradierung eines Tätigkeitssystems
- ihre besondere Funktion liegt in der Ermöglichung von Lernprozessen, bei denen Brüche und Verschiebungen auftreten
- Zentral ist die Begriffstriade Legitimate Peripheral Participation

Prof. Dr. Egon Endres



Legitimiertheit nach Lave & Wenger

- Berechtigung des Zugangs zum Wissen einer Praxisgemeinschaft
- Freie Bewegungsmöglichkeiten
- Gesteht den Hospitanten zu, Fragen nach Begründungszusammenhängen („Entselbstverständlichung“) zu stellen
- Voraussetzung: Auftrag ist im Hospitationsbereich bekannt und akzeptiert

Prof. Dr. Egon Endres



Peripherikalität nach Lave & Wenger

- Bezieht sich auf die Positionierung der Lernenden innerhalb der Struktur einer Praxisgemeinschaft
- Spezifische Form der Zurückgenommenheit vom Handlungsdruck
- Ermöglicht kognitive und emotionale Distanz
- Wichtig: Spezifische Auswahl und Gestaltung der Aufgabe

Prof. Dr. Egon Endres



Partizipation nach Lave & Wenger

- Gezielte Beteiligung der Novizen
- „Legitimiert“ bedeutet soviel wie „selbstverständlich dazu gehören“ (ist mehr als ein Beobachterstatus)
- Verschiedene Perspektiven können zueinander in Widerstreit treten
- Über die Bearbeitung einer Aufgabe lassen sich Schlüsselprozesse erschließen

Prof. Dr. Egon Endres



Hospitationsthemen

- **Beziehungsebene** in Mitarbeitergesprächen
- Effektive **Förderung der Veränderungsbereitschaft** von **Mitarbeitern**
- Professionelle **Unterstützung von Teamarbeit**
- Professioneller **Umgang mit Krisen und Brüchen**
- **Integration** von **Mitarbeitern** in **besonderen Lebenslagen**
- **Bedürfnisse** und **Probleme** von **Auszubildenden**
- Spannungsfeld von **Mitarbeiterorientierung** und **Unternehmenszielen**
- **Veränderungsprozesse** transparent gestalten
- „**Expedition**“ in eine **andere Führungs- und Kommunikationskultur**
- Strategische **Unternehmensplanung** und strategisches **Controlling**
- **Leitbildvermittlung** und **Wertediskussion**

Prof. Dr. Egon Endres



Hospitations- Transferaufgaben

Zielvereinbarungen	Bearbeitung wichtiger Aufgaben , die im Alltag oft vernachlässigt werden, wird fokussiert
Ausbildungsorganisation	Transparente , dokumentierte Ausbildungspläne , Bereich der Ausbildung als Zukunftsinvestition
Öko-Audit	„Was nach außen verkauft wird, sollte auch nach innen gelebt werden“
Informationsfluss	Informelle Kommunikation ist kein Ersatz für gut organisierte Regelkommunikation
Pförtnersystem	Orientierungsangebote (Ausschilderungen etc.) für Außenstehende erleichtern das Ankommen
Außendarstellung	Präsentation (Werbefilm, Internet, Flyer etc.), die ansprechend, kurz das Wichtigste vermittelt
Vernetzung	Kooperation mit und Weiterleitung an andere Einrichtungen als erweiterter Kundenservice

Prof. Dr. Egon Endres



Leitfragen zur Erhebung von Wissensprofilen in Wirtschaftsunternehmen

- Nennen Sie die drei wichtigsten Aufgaben/Ziele Ihrer Abteilung.
- Was trägt v.a. dazu bei, dass Ihre Abteilung diese Aufgaben erfolgreich löst?
- Hat sich die Stimmung unter den MitarbeiterInnen in den letzten drei Jahren verändert? Wenn ja, wodurch?
- Welche Themen bewegen Sie momentan?
- Wo sehen Sie dabei das wichtigste ungelöste Problem Ihrer Abteilung?

Prof. Dr. Egon Endres



Leitfragen zur Erhebung von Wissensprofilen

- Was würde einem Vertreter einer sozialen Organisation auffallen, wenn er Ihre Abteilung besucht?
- Wo sehen Sie die Stärken in Ihrem Arbeitsbereich, welches Wissen ist Ihrer Ansicht nach exportverdächtig, d.h. was könnte ein Vertreter aus einer sozialen Organisation bei Ihnen lernen?
- Welche „Schwachstellen“ fallen Ihnen in Ihrem Arbeitsbereich auf, d.h. wo lokalisieren Sie Wissens- bzw. Lernbedarfe?
- Wie würden Sie die soziale Organisation bzw. deren Vertreter charakterisieren, von der/dem Sie etwas lernen wollten? Welches Wissensangebot sollte Ihr Hospitationspartner Ihnen bieten?

Prof. Dr. Egon Endres



Feedback-Anliegen des Unternehmensvertreters F. J.

- Im Arbeitsalltag erhält man nur **äußerst selten qualifiziertes Feedback**.
- **Feedback** ist für die **Entwicklung sozialer Kompetenzen** sehr **fruchtbar**.

Soziale Kompetenzen (Gefühl für Zwischentöne, Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, Charisma im positiven Sinn) bilden eine **wesentliche Grundlage** für die **erfolgreiche Übernahme von Führungsfunktion**.

Prof. Dr. Egon Endres



(Positives) Feedback zur Moderation eines Unternehmensworkshops

- **Gute Vorbereitung**, frühe Anreise, klare Struktur u. Ziele
- Sehr disziplinierte, **zeitkritische Moderation**
Aufgaben- und Zielorientierung, stringentes Durchziehen des „Fahrplans“
- Sehr **gelungene Pausenregelung**
notwendige Unterbrechungen – wie Ortsbegehungen – mit Pausen verbunden
- **Gezielte** und **wertschätzende Einbindung der Arbeitserfahrungen** von Mitarbeitern
- Sehr **gelungenes** und humorvolles **Zusammenspiel zwischen Moderator und Co-Moderator**
Aufgaben- und Zielorientierung – Sensibilität für Gruppenprozesse
- **Stringente Moderation von Teamentscheidungen**
- In „**Seitengesprächen**“ **gelassene und gleichberechtigte Kommunikation** mit den Workshop-Teilnehmern

Prof. Dr. Egon Endres



(Negatives) Feedback zur Moderation eines Unternehmensworkshops

- Scheinbar willkürliche **Gestaltung von Übergängen**
 - fehlende Transparenz der Diskussionsmoderation
roter Faden geht verloren
 - fehlende Transparenz im Zeitmanagement
implizite Erfahrungswerte werden durchgesetzt
- Moderator übernimmt zuviel **Verantwortung für das Ergebnis**
- Teilweise **geringe Sensibilität** gegenüber **implizite Formen der Einflussnahme**
informelle Redegebote bzw. Redeverbote
- Phasenweise **suboptimale Teilnehmerbezogenheit**
- Zum Teil **eingeschränkter Lösungsraum**
Reaktionen der Geschäftsleitung werden mitgedacht

Prof. Dr. Egon Endres



Anregungen zur Verbesserung des konkreten Moderationsverhaltens

- Versuchen, den **Gruppen- und Problemlöseprozess stärker in den Blick** zu bekommen und zu gestalten
- Sich zurück in den (Teilnehmer-) Kreis setzen, um der **Teilnehmerwahrnehmung Raum einzuräumen**, sich der Gruppe zu öffnen
- **Vor- und Nachbereitung** mit dem **Ko-Moderator**
Absprachen über die teilnehmerorientierte Gestaltung von Übergängen
- Gemeinsame Einigung über Diskussionszeiten – auch **andere explizit in die Zeitverantwortung miteinbeziehen**
- **Sensibilisieren gegenüber impliziten Redeverböten und Redegeböten**
- Bewusstsein für die **Motive der Teilnehmer** entwickeln
- Gezielt **Rückmeldung zum Moderationsverhalten** einholen
Beispielsweise wechselseitiges Feedback von Moderator und Ko-Moderator
- Kritische **Reflexion des eigenen Moderationsverhaltens**
in Abhängigkeit zu den persönlichen Zielen

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 1

Organisationsbedingte Voraussetzungen

- Grundsätzliche Ähnlichkeit der kooperierenden Organisationen...
 - ... als Basis für einen Wissenstransfer
 - ... als unterstützender Faktor für den Prozeß der lernförderlichen Einbindung
 - ... bezieht sich auf der abstrakten Ebene auf...
 - ... das „Grundsätzliche“ bzw. „Wesentliche“ der internen Ablaufstrukturen
 - ... Abhängigkeitsfaktoren
 - ... Zielsetzungen und Problemfelder der Organisationen
 - ... bezieht sich auf der konkreten Ebene auf...
 - ... die Kultur und Mentalität
 - ... das Arbeitsklima und die Mitarbeiterführung
 - Das Wiederfinden von etwas „Eigenem“ im Hospitationsunternehmen ist letztlich die Voraussetzung für einen Wissenstransfer in den eigenen Bereich

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 1

Organisationsbedingte Voraussetzungen

- Ein Wissensgefälle, damit auf technischer Art ein Fluß stattfinden kann
 - Kooperationen haben immer mit Gegenseitigkeit zu tun
 - Wissenskoperationen können nur da gelingen, wo komplementäre Wissensbedarfe bzw. -bestände vorhanden sind und somit ein Geben und Nehmen auf partnerschaftlicher Basis stattfinden kann
 - Das Wissensgefälle muß von allen Kooperationspartnern gesehen werden und als solches akzeptiert werden

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 2

Lerncoaching

- Lerncoaching sind Aktivitäten des Coaches, die die Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Hospitationen umfassen
- Vorbereitung des Lerncoachings
 - Vermittlung des Projektkonzeptes und -ziele
 - Herstellen der Kontakte
 - Bereitstellung des Hospitationsrahmens
 - Auseinandersetzung mit den Kooperations- und Wissenszielen:
 - Genaue Abklärung der Erwartungen
 - Konkrete Zielformulierung durch die einzelnen Hospitanten
- Gemeinsam moderierter Hospitationsauftakt führt zwischen den *Hospitationspartnern* als auch den *Hospitanten* und *Coaches* zu Transparenz und bildet Vertrauen
- Supervisorisches Angebot in Form von Feedback-Gesprächen
- Erkenntnissicherung und -vertiefung im Sinne der Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 3

Auswahl der Kooperationspartner

- Basis für eine gelungene Hospitation bzw. eine gelingende Kooperationsbeziehung sind:
 - Komplementäre Wissensbestände (technischer Aspekt)
 - Der menschliche Faktor (sozialer Aspekt):
 - Vorfinden einer Vertrauensbasis
 - Interagieren auf einer partnerschaftlichen Ebene
 - Positive Folgen
 - Minimierung der anfänglichen Scheu vor dem Unbekannten
 - Besseres Einfinden in das Hospitationsunternehmen
- Erst eine passende Zusammenführung des „technischen“ und des sozialen Aspekts gewährleisten einen effektiven, offenen und inhaltsreichen Kooperationsprozess

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 4 *Begleitveranstaltungen*

- Begleitveranstaltungen sind z. B. Dialogforen oder die „Benediktbeurer Managementgespräche“
- Begleitveranstaltungen bieten die Möglichkeit ...
 - ...über die eigenen Erfahrungen zu berichten und diese damit differenzieren und vertiefen zu können
 - ...sich in einem breiteren Rahmen über die eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse als auch über Wissensbestände und deren Einschätzung austauschen zu können
- Begleitveranstaltungen liefern durch qualifizierte Fachbeiträge einen nützlichen theoretischen Beitrag und regen zu neuen Ideen an

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 5 *Gestaltung der Hospitation vor Ort*

- Förderlich sind Maßnahmen bzw. Voraussetzungen, die den kooperativen Wissenstransfer unterstützen; besonders im Hinblick auf die lernförderliche Einbindung des Hospitanten
- Miterleben praktischer Betriebskultur
 - Das Eintauchen in die fremde Organisation wird als innovative, neue Lernform erlebt und ist der Kern der eigentlichen Hospitation
 - Förderlich für den Lern- und Erkenntnisprozeß ist das direkte Dabeisein und das praktische Mittun dort, wo man eigene Kompetenzen einbringen kann
 - Der Gehalt der Hospitation hängt wesentlich ab von:
 - Bereitstellung von Informationen
 - Vermittlung eines Querschnitts bezüglich der Arbeitsabläufe
 - Einblick in Interna

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 6

Gestaltung der Hospitation vor Ort

- Offenheit bzw. Vertrauen
 - Erst Offenheit ermöglicht ein wirkliches und somit direktes Miterleben der praktischen Betriebskultur vor Ort
 - Voraussetzungen für eine offene Hospitationsatmosphäre:
 - Gewährleistung der Projekttransparenz
 - Organisationsinterne Information der Mitarbeiter
- Zeit ist ein Querschnittsaspekt bei Hospitationen vor Ort
 - Sich-Zeit-nehmen für den Hospitanten
 - Als Ansprechpartner bzw. Hospitationsgeber zur Verfügung stehen
 - Vorbereitung eines Arbeitsplanes für den Hospitanten, durch den er einen Überblick über die Arbeitsabläufe im eigenen Bereich erhält
 - Die Einblickstiefe des Hospitanten in das Hospitationsunternehmen steht in starker Abhängigkeit zur für ihn durch den Hospitationspartner aufgebrauchten Zeit

Prof. Dr. Egon Endres



Erfolgsbaustein 7

Soziokultureller Kontext

- Bestehende Bekanntschaft zwischen den Kooperationspartnern bzw. gemeinsame Bekannte
- Gemeinsames Berufsbild
- Ähnliche Mentalität und Anspruchshaltung
- Gegenseitiges Verstehen und Verstandenwerden
- Gefühl, im Hospitationsunternehmen willkommen zu sein
- Ferner: Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für den Hospitanten, um diesem einen eigenen Raum zur Entfaltung bieten zu können

Prof. Dr. Egon Endres



Komplementären Wissensbestände 1 *Mitarbeiterführung*

- Mitarbeiterführung gehört quantitativ gesehen zur Primärkompetenz sozialer Einrichtungen
- Zur Mitarbeiterführung zählen:
 - Teamstruktur (bis in die Führungsebene hinein)
 - Demokratische Strukturen
 - Dezentrale Strukturen
 - Partnerschaftlicher Führungsstil
 - Wahrnehmung eines positiven Arbeitsklimas
 - Wahrnehmung des Flows
 - Wahrnehmung der Freude am Arbeiten
 - Fähigkeit zur erfolgreichen Mitarbeitermotivation

Prof. Dr. Egon Endres



Komplementäre Wissensbestände 2 *Miterleben praktischer Betriebskultur*

- Miterleben praktischer Betriebskultur meint das Eintauchen des Hospitanten in die fremde Organisation und somit auch sein direktes, unmittelbares Dabeisein, und in Bereichen, in denen er über die entsprechenden Kompetenzen verfügt, auch über das direkte Mittun
- Positiv ist hier das Lernen mit allen Sinnen entgegen dem bloßen Vermitteln von theoretischen Sachbeständen
- Der Erkenntnis- und Transferprozess wird unterstützt durch:
 - Eintauchen in die Betriebskultur
 - Auseinandersetzung mit Mitarbeitern und Strukturen des Unternehmens
 - Erhalten von Informationen auf unterschiedlichsten Ebenen
 - Vermittlung eines Querschnitts über die verschiedenen Arbeitsabläufe und Organisationsbereiche
 - Einblick in Interna

Prof. Dr. Egon Endres



Komplementären Wissensbestände 3 *Perspektivenwechsel*

- Vorteilhaft ist der Perspektivenwechsel vom „Macher“ zum „Beobachter“, da durch ihn Erkenntnisse und Entdeckungen ermöglicht werden, zu denen man in der ansonsten aktiven Rolle nicht die Zeit und Möglichkeit hat
- Die neu gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auf einer abstrakten Ebene auf komplementäre Situationen im eigenen Bereich übertragen und ermöglichen somit eine Schärfung der eigenen Wahrnehmung

Prof. Dr. Egon Endres



Komplementären Wissensbestände 4 *Außenperspektive*

- Außenperspektive
 - = Form eines persönlichen Feedbacks bzw. eines offenen Feedbacks in Gesprächsrunden
 - = Hinweise des Hospitationspartners bezüglich „blinder Flecken“ der Hospitationsstelle
- Rückmeldungen eines neutralen Beobachters, also eines Außenstehenden, werden gerade im Hinblick auf das Qualitätsmerkmal der „absoluten Außenperspektive“ als kompetent und hilfreich erfahren
- Außenperspektive hilft...
 - ...funktional gebundenes Wissen im Sinne von Gewohnheit, Tradition oder Selbstverständlichkeit aufzudecken
 - ...die eigene Einschätzung über Ablaufstrukturen und die eigene professionelle Rolle mit einem zweiten Blickwinkel abzugleichen
 - ...mögliche Veränderungsideen zu erarbeiten

Prof. Dr. Egon Endres



Komplementären Wissensbestände 5

Reflexion

- Reflexion
 - = Regelmäßiges Reflektieren zwischen den Hospitationspartnern bezüglich der gewonnenen Erfahrungen
 - = Reflexion zwischen Hospitant und Coach in den Feedback- und Auswertungsgesprächen
- Eine Reflexion ist nützlich hinsichtlich der Vertiefung von Erfahrungen und Erkenntnissen
- Dadurch können Erkenntnisse gesichert und innere Bilder bzw. Eindrücke abgeklärt und nutzbar gemacht werden

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände

in sozialen Organisationen 1

Soziale Kompetenz

- Die sozialen Kompetenzen stellen mit der Kompetenz der Mitarbeiterführung die Hauptkompetenz der sozialen Einrichtungen dar
- Zur sozialen Kompetenz zählen:
 - Branchen- bzw. organisationsspezifischer Umgang mit Klienten bzw. Kunden
 - Interne Umgangsformen
 - Führungsstil
 - Teamkompetenzen
 - Weitere soziokulturelle Aspekte, wie sie in der zwischenmenschlichen Interaktion aufscheinen
- Zu den Qualitätsmerkmalen von sozialer Kompetenz gehören:
 - Ruhe und Gelassenheit
 - Konsensorientierung
 - Demokratische Strukturen
 - Gesprächskultur

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in sozialen Organisationen 2

Idealismus

- Idealismus
 - = eine Besonderheit der direkten „helfenden“ Arbeit an und mit Menschen
 - = Freude am Umgang mit Menschen
 - = Motivation für die Arbeit im sozialen Bereich
 - = Motivation für die Berufswahl innerhalb des sozialen Sektors und in diesem Zusammenhang gleichwertig oder aber knapp höherwertig als der Faktor Geld

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 1

Strategische Unternehmensführung

- Im Sinne einer mittel- und langfristigen Unternehmensführung bestehen hier die Kompetenzen vor allem in einer konkreten Ergebnisplanung mittels Kennzahlen zur Gewährleistung der Planungssicherheit über größere Zeiträume
- Zur strategischen Unternehmensführung gehören auch effiziente und effektive Ablauforganisationen

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 2

Effizientes Management

- Effizientes Management ist die Kernkompetenz von Wirtschaftsunternehmen
- Es geht in erster Linie um den Umgang mit
 - Kosten (Wertschöpfung)
 - Ressourcen (Profitorientierung)
- Um kostendeckend bzw. gewinnbringend arbeiten zu können, bedarf es eines effizienten Managements, in dem Aufträge eingeholt und Projekte „gemanagt“ werden
 - Ziele:
 - Geld verdienen
 - Keine Zeit verschwenden
 - Bedingungen für die Zielerreichung:
 - Schnelles Agieren am Markt
 - Schnelle interne Entscheidungsfindung
 - Interne Ablaufstrukturen in Organisation und Verwaltung
 - Mitarbeiterführung, die auf die o. g. Ziele ausgerichtet ist

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 3

Organisation und Verwaltung

- Organisation und Verwaltung stellen eine besondere Kompetenz der Wirtschaftsunternehmen dar
- Diese besondere Kompetenz kann auch gut mit Effektivität beschrieben werden, da es hier um optimierte Ablaufstrukturen und präzises, zielgerichtetes Arbeiten geht

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 4

Umgang mit Macht

- Der Umgang mit Macht ist in Wirtschaftsunternehmen meist durch sehr klare Strukturen und eindeutige Hierarchien gekennzeichnet
- Der Umgang mit Macht ist somit in seiner Ausformung eher zentral und weniger demokratisch ausgerichtet
 - Vorteile
 - Eindeutige Unternehmensführung
 - Nüchternes Klima

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 5

Karriereformen

- Karrieremöglichkeiten sind meist vertikal ausgerichtet und basieren auf dem individuellen Leistungsprinzip
- Karriere wird meist offen im Unternehmen thematisiert und mitunter sogar als Weiterbildungsmaßnahme von der Personalentwicklung intern in Form von Assessmentcentern und individuellen Entwicklungsberatungen angeboten

Prof. Dr. Egon Endres



Wissensbestände in Wirtschaftsunternehmen 6

Soziale Kompetenz

- Die soziale Kompetenz in Wirtschaftsunternehmen zeigt sich...
 - ...durch einen äußerst wertschätzenden Umgang mit den internen Kunden
 - ...durch einen äußerst wertschätzenden Umgang innerhalb der Personalführung
 - ...durch die spezifischen Fähigkeiten, die für das Arbeiten innerhalb einer Ausbildungsabteilung und der Personalentwicklung notwendig sind

Prof. Dr. Egon Endres



Erweiterte Kompetenzen 1

Geschäftsbeziehungen

- Festigung einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung durch den intensivierten Kontakt der beiden Geschäftsführer
- Aufbau einer neuen langfristigen Geschäftsbeziehung zwischen zwei Organisationen aufgrund komplementärer Wissensbestände durch die Hospitationsbeziehungen
- Knüpfen allgemeiner Kontakte
- Sondieren möglicher Außenaufträge

Prof. Dr. Egon Endres



Erweiterte Kompetenzen 2

Effektives Management

- Individuelle und organisationale Kompetenzen werden im Bereich der strategischen Unternehmensführung und dabei besonders im Hinblick auf Zielvereinbarungen und Prozeßoptimierung erweitert
- Organisationales Wissen wird erweitert durch die Optimierung der allgemeinen Ablaufstrukturen in der Organisation und Verwaltung

Prof. Dr. Egon Endres



Erweiterte Kompetenzen 3

Methodenspektrum

- Erlernen neuer Methoden der Gruppenarbeit sowie von spezifischen Interaktionsspielen und deren Anwendungsgebieten
- Impulse zu neuen Formen und Inhalten von Weiterbildungsmaßnahmen
- Bekräftigung von individuellen und organisationalen Kompetenzen bezüglich
 - Teamarbeit
 - Konsensfindung
 - Gesprächskultur

Prof. Dr. Egon Endres



Erweiterte Kompetenzen 4 *Personalführung*

- Die Wichtigkeit und Wertigkeit von Führungskräften wird verstärkt wahrgenommen
Diese Erkenntnisse werden auf der eigenen Leitungsebene praktisch umgesetzt
- Differenzierte Stellenausschreibung bzw. Stellenbeschreibung
- Verfeinerung der Führungsstruktur
- Schaffung von neuen Qualifizierungsmöglichkeiten von Führungskräften
- Neue Impulse bezüglich der Wertschätzung von Mitarbeitern

Prof. Dr. Egon Endres