

KOMPETENZEN MATRIX

Projekttitel	Skills for Corporate Entrepreneurship
Akronym	SCOPE
Grant Agreement Nummer	2017-1-AT01-KA202-035043
Intellectual Output	IO 2
Deliverable Name	Competence Matrix
Datum der Fertigstellung	August 2018
Autoren	Campus 02, FH Joanneum

1



BURGAS FREE UNIVERSITY

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project Code: 2017-1-AT01-KA202-035043



SCOPE Kompetenzen Matrix

Im ersten Arbeitspaket des SCOPE Projekts wurden in einer umfangreichen Umfrage unterschiedliche Kompetenzen identifiziert, die notwendig sind um ein Intrapreneur zu werden bzw. Intrapreneure zu führen.

Die Kompetenzen wurden dann geclustert und analysiert. Während der zweiten Projektphase wurden Wissen und Fertigkeiten identifiziert welche notwendig sind um die erforderlichen Kompetenzen zu erlangen.

Die Kompetenzen, gemeinsam mit dem korrespondierenden Wissen und Fertigkeiten werden nun in einer Kompetenzen Matrix dargestellt und beschrieben. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden zwei unterschiedliche Matrizen erstellt. Die Kompetenzen Matrix für Studierende/MitarbeiterInnen (KMS) stellt die Kompetenzen dar die ein potentieller Intrapreneur haben soll. Die Kompetenzen Matrix für ManagerInnen (KMM) zeigt die notwendigen Kompetenzen die ein/e ManagerIn aufweisen sollte um Intrapreneurs zu führen.

Die unterschiedlichen Kompetenzen wurden in Module geclustert. Jede Matrix besteht aus fünf verschiedenen Modulen welche durchnummeriert wurden: KMS Module (=KMSM) für die MitarbeiterInnen/Studierenden Matrix und KMM Module (=KMMM) für ManagerInnen Module. Innerhalb dieser Module wurden die zuvor identifizierten Kompetenzen gelistet und mit dem dafür benötigten Wissen und Fertigkeiten abgeglichen. Die Kompetenzen wurden bezüglich ihrer Zugehörigkeit nummeriert, K.S. für die Kompetenzen der Studierenden/MitarbeiterInnen, K.M. für die Kompetenzen der ManagerInnen. In der Matrix für ManagerInnen gibt es einen Teilbereich der eine Analyse der wesentlichen Fertigkeiten für ManagerInnen beinhaltet. Diese Fertigkeiten wurden ebenfalls nummeriert und als „Fertigkeiten ManagerIn“ (F.M.) gekennzeichnet.

Einen Überblick über alle Kompetenzen der KMS und KMM ist in den Tabellen 1 und 2 dargestellt. Beide Matrizen haben den gleichen Aufbau bzw. die gleiche Struktur, unterscheiden sich allerdings beim Niveau des EQR (Europäischer Qualifikations-Rahmen).

Die Kompetenzen Matrix für MitarbeiterInnen/Studierende bezieht sich auf das EQR Niveau 5, da die Zielgruppe mittel-erfahrene MitarbeiterInnen und Studierende auf Bachelor Niveau sind.

Die Kompetenzen Matrix für ManagerInnen bezieht sich auf das EQR Niveau 6, da hier die Zielgruppe aus bereits erfahrenen MitarbeiterInnen mit Führungserfahrung, ManagerInnen oder potentiellen zukünftigen ManagerInnen besteht (z.B.: Masterstudierende).



Kompetenzen Matrix MitarbeiterInnen

Tabelle 1: Übersicht der Kompetenzen Matrix für MitarbeiterInnen

Kompetenzen Matrix MitarbeiterInnen/Studierenden									
EQR-Niveau 5									
CMEM 1: Einführung in die unternehmerische Denkweise		CMEM 2: Von der Idee zur Umsetzung		CMEM 3: Vermittlung von Innovation		CMEM 4: Self-Management für Intrapreneure		CMEM 5: Querdenken	
Unternehmerisch Denken	K.S. 1	Projekt- management	K.S. 3	Kommunikation	K.S. 5	Zeit- management	K.S. 8	Kreativität	K.S. 9
Leadership	K.S. 2	Umgang mit Unsicherheiten	K.S. 4	Interkulturelle Interaktion	K.S. 6			Innovation	K.S. 10
				Networking	K.S. 7				



Kompetenzen Matrix MitarbeiterInnen

EQR Niveau 5

CME Modul 1: Einführung in die unternehmerische Denkweise

K.S. 1	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
UNTERNEHMERISCHE DENKWEISEN	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Change Management ● Entscheidungsfindungsmodelle und -prozesse ● Bestimmte Risiko-Management Werkzeuge und Methoden <p>Grundlegendes Wissen von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ökonomie ● Technische Zusammenhänge 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zum zielorientiertem Handeln ● zur Anwendung von Risiko-Management Werkzeugen und Methoden ● in der Auswahl relevanter Wissensquellen zu einem bestehenden Problem ● in der Entscheidungsfindung ● in der Vernetzung unterschiedlicher Stakeholder ● beim Identifizieren brauchbarer UnterstützerInnen ● in der Eigeninitiative und Verfolgung der eigenen Ideen 	<p>Ist aufgrund bestehender Unzufriedenheit proaktiv bei der Änderung des Status Quo eines Prozesses/ Dienstleistung/ Produkts.</p> <p>Die Fähigkeit haben, Risiken im Änderungsprozess zu analysieren und gegebenenfalls darauf reagieren.</p> <p>Die Fähigkeit haben, Netzwerke zu etablieren welche die Findung (neuer) Ideen innerhalb der Organisation fördern.</p>



CME Modul 2: Von der Idee zur Umsetzung			
K.S. 2	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
LEADERSHIP	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bestimmte Management Techniken ● Zugänge für ergebnisorientierte Zielsetzung ● Abfrage- und Assessment-Werkzeuge für die Zielerreichung ● Der Wichtigkeit von Soft Skills für Interaktionen ● Grundlegenden Regeln für Interaktionen und soziales Verhalten ● Unterschiedliche Anreizsysteme und Motivationstechniken 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Klaren und logischen Formulierung von Vorgaben/Ziele ● MitarbeiterInnen motivieren deren eigene Ideen und Initiativen zu fördern ● Eine positive Atmosphäre im Team zu schaffen ● Identifizierung von passenden MitarbeiterInnen um Verantwortungen zu übertragen und zu koordinieren ● Kann durch Zuhören konstruktives Feedback geben ● Rollen und Aufgaben in verständlicher Weise zu definieren ● Aufgabendelegierung an Personen die die dafür notwendigen Fertigkeiten besitzen 	<p>Gemeinschaftliche Arbeit mit dem Team um ein gemeinsames Ziel zu erreichen</p> <p>Zusammenarbeit durch Nutzung individueller Fertigkeiten und Beistellung von konstruktivem Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nutzung der Fertigkeiten von MitarbeiterInnen/ Teammitgliedern gemäß ihren individuellen Stärken – Bereitstellung von konstruktivem Feedback



		<ul style="list-style-type: none"> • Durch positive Einstellung aus Rückschlägen zu lernen • Geht respektvoll mit dem Team um • Kann mit Meinungsverschiedenheiten umgehen und sieht diese als Möglichkeit 	
--	--	---	--

CME Modul 2: Von der Idee zur Umsetzung			
K.S. 3	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
PROJEKTMANAGEMENT	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Organisationsstruktur in der sich der/die MitarbeiterIn befindet • unterschiedlichen Methoden zur Fortschrittsüberwachung • der Umwelt, in der sich der/die Intrapreneur befindet (die Organisation) • Wege, Teamkonflikte zu analysieren (z.B.: persönlich, 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten im Team <ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation – Konflikte lösen – Kompromisse • Probleme erkennen und lösen • Fähigkeit Wissen aus unterschiedlichen Gebieten zu verknüpfen um die Projektziele zu erreichen • den Projektfortschritt zu erfassen und sicherstellen 	<p>Anwendung von Prozesse und Methoden um Projektziele in einem vorgegebenen Zeitrahmen erfolgreich abzuwickeln.</p> <p>Projektergebnisse reflektieren und über Verbesserungen entscheiden.</p> <p>Sichergehen, dass das Projekt-Zeitmanagement angemessen ist und alle Deadlines eingehalten werden.</p> <p>Prioritäten und Aktionspläne definieren.</p>



	<p>aufgabenbezogen, operational, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none">● Informationen aus unterschiedlichen Wissensbereichen das Projekt betreffend● Prinzipien des effektiven Teamworks und wie sich diese auf die eigene Rolle auswirken kann● Zieldefinierung und wie man Prioritäten setzt● Identifizierung von Risiken und Unsicherheiten● Identifizierung möglicher Partner welche unterstützend bei der Erreichung des Projektziels sind● Identifizierung unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge für eine erfolgreiche Planung	<ul style="list-style-type: none">● die Qualität erfassen und sicherstellen● Aufgabenmanagement betreiben● Fähigkeit Zielgruppen zu definieren● Fähigkeit Ziele und Prioritäten zu definieren● Fähigkeit angemessene Maßnahmen zu treffen und zu koordinieren um die Projektziele zu erreichen● Erstellung und Sicherung des Projekt-Zeitmanagements● Überwachung des Fortschritts● Flexibilität um auf Änderungen im Projektplan zu reagieren● "SMART"e Ziele setzen● Proaktiv sein● Nachhaltigkeitsplan entwickeln● Priorisierung der Maßnahmen zur Erreichung der Projektziele● Fähigkeit Aktivitäten zu überwachen und bei Bedarf (Zeit-)Pläne anzupassen● Nutzung von analytischem Denken Folgenabschätzung	
--	---	---	--



K.S. 4	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
UMGANG MIT UNSICHERHEITEN	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Werkzeuge und Methoden zur/zum <ul style="list-style-type: none"> – Identifizierung – Verständnis – Beschreibung und – Klassifizierung von Situationen mit Unsicherheitsfaktoren ● Methoden, mit denen die Auswirkungen von Unsicherheit abgeschätzt werden können ● Methoden zur Beschreibung von Risiken 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Situationen mit Unsicherheiten zu identifizieren ● Zur Identifikation und zum Verständnis von Methoden zur Entscheidungsfindung in Situationen mit Unsicherheit ● Die wesentlichen von Unsicherheit betroffenen Bereiche zu formulieren und zu beschreiben ● Unsicherheitsprobleme an den Vorgesetzten/Manager zu kommunizieren ● Flexibel und rasch auf Situationen mit Unsicherheit zu reagieren ● Entscheidungen in Situationen mit unvollständiger Information zu treffen. ● Analytisches Denken zur Erstellung von möglichen Szenarien und deren Ergebnisse zu nutzen 	<p>„Funktionieren“ unsicheren Situationen, in denen die Konsequenzen nicht vorhersehbar sind</p> <p>Mit sich verändernde Situationen rasch und flexibel umgehen</p> <p>Abschätzen und managen von Risiken</p>



CME Module 3: Vermittlung von Innovation			
K.S. 5	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
KOMMUNIKATION	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den Prinzipien erfolgreicher Kommunikation und Interaktion. • Spezifische Ansätze, Methoden und Verfahren, um neue Ideen innerhalb der Organisation zu kommunizieren. • Spezifischen Methoden, Strategien und Verfahren, um ein Netzwerk aufrecht zu halten • Das Organigramm und die allgemeine Funktionsweise des Unternehmens, um festzustellen, an wen die Nachricht weitergeleitet werden soll. • Die Übereinstimmung zwischen Ihrer Innovationsbotschaft und der Mission, der Vision und den Werten des Unternehmens. 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übermittel von Nachrichten, um eine durchsetzungsfähige Antwort zu erhalten. • Erstellen einer klaren, prägnanten, echten und persönlichen Innovationsbotschaft für GesprächspartnerInnen. • Zeigen von Zuhörfähigkeiten, die zu einem anerkannten Diskussionsaustausch führen. • ZuhörerInnen oder GesprächspartnerInnen zu Analysieren, um zu verstehen, wie Verbindungen zu deren Werten und Standpunkten hergestellt werden können • Identifizieren von potenzieller oder tatsächlicher Kommunikationsabbrüche • Kommunikationsbarrieren zu überwinden 	<p>Den Kommunikationsprozess überwachen und sich selbst als Übermittler von Information über Innovation zu verstehen, der/die auch die Empfängerseite berücksichtigt.</p> <p>Sicherstellen, dass Code der Nachricht, die Ausdrucksweise und der Stil der Kommunikation zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht geteilt wird.</p> <p>Sicherstellen, dass Kommunikation in beide Richtungen gewährleistet und einfach, zielgerichtet und zeitlich angepasst ist.</p>



K.S. 6	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
INTERKULTURELLE INTERAKTION	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Prinzipien einer effektiven interkulturellen Kommunikation und Interaktion. • Die spezifischen Ansätze und Methoden zur Überwindung von Kommunikationsbarrieren. • Die spezifischen Ansätze, um Bewusstsein für die Komponenten gemeinsamer kultureller Merkmale zu demonstrieren 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation den kulturellen Hintergründen von GesprächspartnerInnen anzupassen. • eine Nachricht in einer multikulturellen Umgebung zu kommunizieren, indem die gemeinsame Basis identifiziert wird. • eine persönliche Nachricht für GesprächspartnerInnen zu erstellen und deren Bedürfnisse zu verstehen. • geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Konversation in der Komfortzone des/der Gesprächspartners/ Gesprächspartnerin zu halten. • Vorteile interkultureller Kommunikation für neue Ideen und Szenarien zu nutzen. • Kommunikationsbarrieren zu erkennen und zu überwinden von, die aufgrund kultureller Unterschiede entstehen können 	<p>Schaffen einer wechselseitigen Interaktion, an der sich ein Publikum mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beteiligt kann.</p> <p>Schaffung einer Umgebung, die verschiedene Gruppen, Werte, Normen und Verhaltensmuster toleriert, um Botschaften zu übermitteln.</p> <p>Sicherstellung einer Umgebung mit hoher Ambiguitätstoleranz bei multikulturellen KommunikationspartnerInnen</p>



K.S. 7	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
NETWORKING	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Prinzipien effektiver Kommunikation und Interaktion. • Die spezifischen Ansätze, Methoden und Vorgänge innerhalb des Unternehmens, um neue Ideen zu kommunizieren. • Spezifische Methoden, Strategien und Verfahren zur Aufrechterhaltung und Pflege des Netzwerks. • Das Organigramm und die allgemeine Funktionsweise des Unternehmens, um zu ermitteln, an wen Nachrichten weitergeleitet werden sollen. • Die Übereinstimmung zwischen Innovation und der Mission, der Vision und den Werten des Unternehmens. 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsbotschaften zu begründen, um das Publikum von seinem Mehrwert zu überzeugen. • Übereinstimmung zwischen der Botschaft und den Erwartungen des Publikums. • Verkaufsargument vorzubringen indem Interesse gezeigt, jedoch feilschen und drängen vermieden wird. • Selbstbewusst und mit positiver Körpersprache aufzutreten • das Image Ihres Unternehmens zu repräsentieren und einen ersten starken Eindruck zu erzeugen. • Aktiv zuzuhören. 	<p>Etablieren eines professionellen Netzwerks, um Informationen auszutauschen und Kontakte zu knüpfen.</p> <p>Aufrechterhalten und Erweitern des Netzwerks, um die Reichweite von Nachrichten zu maximieren.</p> <p>Sicherstellung, dass Kommunikation in beiden Richtungen funktioniert.</p> <p>Sicherstellung der Aufnahme in das Netzwerk anderer wichtiger Stakeholder</p>



CME Module 4: Self-Management für Intrapreneure			
C.E. 8	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
ZEITMANAGEMENT	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Grundprinzipien der Selbstverwaltung • Selbstverwaltung im Rahmen von Intrapreneurship • Durchsetzungstechniken zur Auseinandersetzung mit Kritik in persönlichen und beruflichen Kommunikationskontexten • Professionell/ethisch handeln • Werkzeuge zur Selbstreflexion • Die Faktoren, die zum Burn-out führen, und Techniken zur Bewältigung von Stress 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <p>Beharrlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorgfältiges definieren und setzen von Zielen • Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufbauen • Fehler analysieren und nicht einfach aufgeben • Seien Sie bereit, neue Dinge zu lernen • Förderung des Mutes und der Zuversicht, neue Dinge auszuprobieren • Entwicklung und Aufrechterhaltung einer positiven mentalen Einstellung, unabhängig von der Situation • Den negativen Einstellungen anderer standhalten können • Auf Hindernisse und Rückschläge vorbereitet zu sein • Disziplin entwickeln 	<p>Selbstmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setzen realistischer Ziele, Prioritäten und Standards • Beobachtung, Bewertung und Adaption der eigenen Leistung • Klarstellung persönlicher Ziele • Bewertung des Potenzials für eine bestimmte Tätigkeit • Take responsibility for acting in a professional/ ethical manner • Verantwortungsübernahme für ein professionelles und ethisches handeln • Konstruktiver Umgang mit Kritik <p>Zeitmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von klaren Prioritäten und Zielen im kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen privaten wie auch beruflichen Umfeld • Zeiteinteilung entsprechend vorab genannter Prioritäts- und Zielsetzung



		<p>Umgang mit Kritik</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifizierung der wichtigsten Formen der Kritik• Konstruktive Rückmeldungen annehmen• Eigene Emotionen und Gefühle angemessen kontrollieren• Argumentationsinstrumentarium anwenden, um mit Kritik in persönlichen und beruflichen Kommunikationskontexten umzugehen• Auf Kritik effizient reagieren• Aus eigenen Fehlern lernen, Kritik analysieren, um sich in Zukunft zu verbessern• Feedback zu eigener Leistung von Menschen einfordern, Wege finden, um sich zu verbessern <p>Integrität und Ehrlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none">• Handeln Sie als vertrauenswürdiger, loyaler, wahrheitsgetreuer und zuverlässiger Mensch• Fehler zugeben und nach Lösungen suchen, ohne anderen die Schuld zu geben• Verstehen der Bedeutung von Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">• Planung, Entwicklung und Verifizierung eines Plans und inhaltlicher Fortschritte• Vorbereitung auf die richtige Umsetzung von Plänen <p>Anpassbarkeit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Richtige Handhabung kritische psychologischer Situationen• Leistungsfähigkeit unter schwierigen Verhältnissen• Effektive Zielsetzung für Meetings unter Zeitdruck• Bewältigung schwieriger Herausforderungen in neuen und sich verändernden Situationen, ohne dass die Leistungsfähigkeit sinkt• Intellektuelle Flexibilität• Flexibilität im Teamwork
--	--	---	---



		<ul style="list-style-type: none">• Handeln mit Selbstbewusstsein und Sensibilität für kulturelle Vielfalt• Berücksichtigung von Maßnahmen, Übernahme von Verantwortung und transparente Darstellung von Ergebnisse. <p>Selbstreflektion</p> <ul style="list-style-type: none">• Selbstkritisches analysieren und Alternativen Findung, um erkannte Fehler zu überwinden• Zielgerichtet über eigenes Lernen und Fortschritt reflektieren• Eigene innere Gedanken und Gefühle, Werte und Überzeugungen untersuchen und über deren Bedeutung nachdenken• Verstehen von eigenen Bedürfnissen, Motivationen und Emotionen• Selbstständiges lernen und Kompetenzen bewerten um einen persönlichen Entwicklungsplan zu formulieren• Ermittlung von Entwicklungsherausforderungen und Problemen• Kritisch und selbstkritisch sein	
--	--	---	--



		<ul style="list-style-type: none">• Bewusstsein für eingesetzte Verteidigungsstrategien• Verstehen eigener Überzeugungen/Werte und Weltanschauung <p>Toleranz versus Frust</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse von frustrierenden Situationen, in denen man tendenziell die Kontrolle verliert oder überreagiert• Aktive Entscheidungen treffen, anstatt nur zu reagieren• Pflegen einer dankbaren Einstellung• Freundliches handeln und respektvoller Umgang mit Menschen• Identifizierung und Schaffung alternativer Wege zur Erreichung von Zielen <p>Umgang mit Stress</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse von Stresssituationen und effektiver Umgang damit• Umgang mit stressigen Ereignissen• Identifizierung und Analyse der Ursachen und Symptome von Verspannungen oder Angstzuständen	
--	--	---	--



		<ul style="list-style-type: none">• Anwendung einer breiten Palette von Stress Präventions- und Entspannungstechniken• Entwicklung von Stressmanagementstrategien• Die Möglichkeit, die KollegInnen am Arbeitsplatz zu unterstützen und zu beraten und Beratung zu bieten <p>Flexibilität</p> <ul style="list-style-type: none">• Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Situationen und Umgebungen• Fähigkeit zur Reaktion auf schnelle und unerwartete Veränderungen• Freiwilligkeit in der Verantwortungsübernahme im Team• Fähigkeit zur Delegation um die Fokussierung auf den prioritären Zielen zu halten• Handlungsfähigkeit bewahren unter sich verändernden Arbeitsbelastungen	
--	--	---	--



CME Module 5: Querdenken			
C.E. 9	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
KREATIVITÄT	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none">• Die grundsätzlichen Regeln der Kreativität wie etwa Quantität vor Qualität, aufgeschobene Bewertung, Synthese von Ideen, alles ist denkbar, etc.• Verschiedene Kreativitätstechniken	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none">• In der Anwendung von Kreativitätstechniken• Im Design von Kreativitätsprozessen in einer Organisation• In der Implementierung von Kreativitätsprozessen in einer Organisation• In der Anwendung des Kreativitätsregelwerks	<p>Die Fähigkeit existierende Elemente / Strukturen / Prozesse zu neuen / noch nicht existierenden Ideen und Gedankenmustern zu kombinieren.</p> <p>Die Überwindung von existierenden Denkbarrieren und das Denken außerhalb genormter oder bekannter Denkmuster.</p>



C.E. 10	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
INNOVATION	<p>Hat ein umfassendes, spezialisiertes, sachliches und theoretisches Wissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Definition des Begriffs Innovation, sowie wesentliche Inhalte und relevante Zusammenhänge • Die verschiedenen Typen und Klassifizierungen von Innovation • Innovationprozesse in Unternehmen • Verständnis von spezifischen Barriere- und Trigger Elementen für Innovationsvorhaben und Innovationsprozesse • Diverse innovationsbeeinflussende Systeme • Verschiedene Innovationsmodelle und deren Anwendungsgebiete 	<p>Hat ein umfassendes Sortiment an kognitiven und praktischen Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Bewertung von innovationsbeeinflussenden Systemumgebungen • Bewertung von Barriere- und Trigger Elementen für Innovation • Überwindung von Barrieren und Anwendung von Triggern für Innovation • Die Anwendung von Innovationsmodellen in Bezug auf gegebene Rahmenbedingungen 	<p>Verständnis von Rahmenbedingungen welche zur Veränderung eines existierenden Produkts / Services / Prozesses führen.</p> <p>Fähigkeit zur Sammlung, Bewertung und Entwicklung von Ideen über den gesamten Innovationsprozess hinweg.</p> <p>Implementierung von (neuen) Ideen in einer für das Unternehmen wertschöpfungsgenerierenden Form.</p>

Kompetenzmatrix Manager

Tabelle 1: Überblick der Kompetenzmatrix für Manager

Kompetenzmatrix Manager (KMM) EQR-Niveau 6													
KMMM1: Soft Skills						KMMM 2: Identifikation & Coaching von Intrapreneurship		KMMM 3: Förderung von Kreativität und Innovationen		KMMM 4: Einführung in unternehmerische Denkweisen		KMMM 5: Planung und Optimierung des Innovationsprozesses	
Förderung von Intrapreneurship		Einführung in Basisfertigkeiten von Intrapreneurship		Einführung in Managementfertigkeiten									
Teamwork	K.M. 1	Flexibilität	F.M. 1	Leadership	K.M. 4	Talent- identifikation	K.M. 6	Förderung von Kreativität und Innovationen	K.M. 8	Effectuation	K.M. 9	Planung und Optimierung des Innovationsprozesses	K.M. 10
Kommunikation	K.M. 2	Empathie	F.M. 2	Motivation	K.M. 5	Coaching	K.M. 7						
Konflikte & Verhandlungen	K.M. 3	Offenheit	F.M. 3										
		Widerstandsfähigkeit	F.M. 4										



Kompetenz Matrix Manager

Modul KMM 1: Soft Skills

KMM 1.1: Förderung von Intrapreneurship

K.M. 1	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
TEAMWORK	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Spezielle Teamwork-Theorien: <ul style="list-style-type: none"> – Bruce Tuckman’s Modell der Teamphasen – Belbin’s Theorie der Teamrollen – Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow – Isabel Briggs-Myers und ihre MBTI-Theorie – John Adair’s Führungstheorie ● Spezifische Prinzipien und Methoden um die Entwicklung von Verbindungen zwischen Teammitgliedern zu verstärken ● Professionelle Grundwerte als auch Verhaltenskodex und 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zielvorstellungen klar und logisch zu formulieren ● die Angestellten und deren Initiativen/ neuen Ideen zu motivieren ● eine positive Atmosphäre innerhalb des Teams zu schaffen ● die am besten geeigneten MitarbeiterInnen, um Koordination und Verantwortung zu übernehmen, auszuwählen ● anderen zuzuhören und, wenn nötig, konstruktive Kritik zu geben 	<p>Gemeinschaftliche Arbeit mit einem Team um zusammen ein gemeinsames Ziel zu erreichen.</p> <p>Zusammenarbeit durch Verwendung individueller Fertigkeiten und konstruktivem Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ausnutzen der Fertigkeiten der Angestellten/ des Teams entsprechend der individuellen Stärken <p>Unterstützung durch konstruktives Feedback</p>



K.M. 1	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
	<p>Arbeitskulturen in spezifischen Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none">● Spezifischer Prozess der Beratung während alltäglichem Diversitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none">● die Rollen und Aufgaben in einer klaren und verständlichen Art zu definieren● Aufgaben an MitarbeiterInnen mit angemessenen Fertigkeiten zu übertragen● eine positive Einstellung zu haben und aus Rückschlägen zu lernen● respektvoll mit dem Rest Ihres Teams umzugehen● bedacht mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen und es als hinzugefügten Wert zu sehen	



K.M. 2	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
KOMMUNIKATION	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Spezifische Kommunikationstheorien: <ul style="list-style-type: none"> – Kritische Theorie – Informationstheorie – Post-Positive Theorie – Gruppenwaretheorie ● Spezifische Prinzipien und Methoden zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Teammitgliedern ● Gewerbliche Kernelemente sowie Verhaltenskodexe und Arbeitskulturen in spezifischen Organisationen ● Kommunikationsmodelle 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Zielsetzungen des angestrebten Ziels zu spezifizieren ● den Aktionsplan verständlich zu kommunizieren ● übertragene Aufgaben zu vermitteln ● MitarbeiterInnen, welche nicht angemessen auftreten, kritisches Feedback zu geben und diese „zurück in die Spur“ zu bringen ● diejenigen, welche einen guten Job machen, zu loben und wertzuschätzen <p>Zeigen eines selbstbewussten Auftreten vor den Angestellten</p>	<p>Austausch von Information und Feedback zwischen Managern und Angestellten im Unternehmen.</p>



K.M. 3	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
KONFLIKTMANAGEMENT UND VERHANDLUNGEN	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Spezifische Verhandlungsstrategien: <ul style="list-style-type: none"> – Konkurrieren (<i>Ich gewinne – Du verlierst</i>) – Nachgeben (<i>ich verliere – du gewinnst</i>) – Kompromiss (<i>ich verliere/gewinne etwas – du verlierst/gewinnst etwas</i>) – Zusammenarbeiten (<i>ich gewinne – du gewinnst</i>) – Vermeiden (<i>ich verliere – du verlierst</i>) ● Spezifische Prinzipien und Methoden im Umgang mit Konflikten zwischen Teammitgliedern ● Gewerbliche Kernelemente als auch Verhaltenskodexe und Arbeitskulturen in spezifischen Organisationen ● Verschiedenheitsmanagement 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Grundursache eines Konfliktes zu identifizieren und zu analysieren ● Konflikte, welche das Team betreffen, zu verstehen ● Selbstbewusstsein in der Möglichkeit von Problemlösungen zu zeigen ● anderen und deren Meinungen Respekt zu zeigen ● Kommunikation zu verbessern und Verhandlungsorientiert zuzuhören ● sich selber möglichen Veränderungen im Unternehmen anzupassen ● mehrere Lösungen, welche so zufriedenstellend wie möglich für alle Beteiligten sein sollen, zu entwickeln <p>Nachdenken über die Konsequenzen der Entscheidungen für die Teammitglieder und Außenstehende</p>	<p>Prozess zur Findung eines Abkommens, welches eine Problemsituation in einer Weise löst, welche für alle Beteiligten im Team/ Individuen zufriedenstellend ist</p>



Module KMM 1: Soft Skills			
KMM 1.2: Einführung in Basisfertigkeiten von Intrapreneurship			
F.M. 1	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
FLEXIBILITÄT	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensrealität • Externe Mikro- und Makroumwelteinflüsse • Identifikation der Vorteile der Risikofreudigkeit und Unkonventionalität • Identifikation von internen und externen Strategien und Tätigkeiten zur Verstärkung der Flexibilität 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optionen und Alternativen in jeder Situation zu erkennen • sich den Besonderheiten jeder einzelnen Situation anzupassen • darauf zu vertrauen, dass Sie in der Lage sind bei Entscheidungen und Handlungen Anpassungen vorzunehmen 	<p>Überprüfung von Entscheidungen, sollte sich der vordefinierte Weg als falsch oder schwierig herausstellen</p> <p>Erkennung von Möglichkeiten und Nutzung dieser, sollten sie einen Vorteil darstellen</p> <p>Findung von alternativen oder kreativen Lösungen zu Standardproblemen</p>



F.M. 2	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
EMPATHIE	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gefühle, Bedürfnisse und Bedenken von Individuen ● Wahrnehmung Anderer, deren Sichtweise und Realität ● Erkennung aller Interessengruppen des Unternehmens ● Definition der Interessen und Prioritäten der Interessensgruppen ● Identifikation von internen und externen Strategien und Praktiken um Empathie zu verstärken ● Festlegung der Rolle des Unternehmens und der nationalen Kultur 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Die Fertigkeit, wie andere sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten und unter verschiedenen Umständen fühlen, zu demonstrieren ● Sorge und individuelle Aufmerksamkeit gegenüber anderen zu zeigen 	<p>Verständnis des emotionalen Zustandes und/oder Erkennen von emotionalen Bestandteilen des Verhaltens von GeschäftspartnerInnen, KundInnen und anderen Interessengruppen, sollten diese relevant für das eigene Unternehmensumfeld sein</p>



F.M. 3	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
OFFENHEIT	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Persönliche Merkmale anderer, deren Wahrnehmung, Sichtweisen und Realität ● Erkennen der Vorteile von Neugierde, Abenteuerlustigkeit, Fantasie, Flexibilität und Unkonventionalität ● Identifikation von internen und externen Strategien und Praktiken um Offenheit zu fördern ● Erfassung der Rolle des Unternehmens und der nationalen Kultur 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● gegenüber neuen und ungewöhnlichen Ideen offen zu seien ● Gegenüber Fantasie, Ästhetik, Gefühlen, Maßnahmen, Ideen und Werten offen zu seien ● Flexibel gegenüber Unterschiedlichkeiten zu sein ● Besonders reflektierend und nachdenklich gegenüber den begegneten Ideen zu seien ● aktiv Erfahrungen ausfindig zu machen ● Neue Perspektiven zu identifizieren ● Sich mit neuem, ungewöhnlichem Verhalten zu beschäftigen ● ungewöhnliche Annäherungen und Entscheidungsfindung zu machen 	<p>Durchsuchen der Unternehmensumwelt auf unterschiedliche, möglicherweise ungewöhnliche Lösungen und bereitstellen einer Vielzahl von Optionen</p> <p>Erkennen des Werts von Beiträgen der externen und internen Interessensgruppen und dementsprechendes Handeln.</p>



F.M. 4	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
WIDERSTANDFÄHIGKEIT	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realität, einschließlich der sich konstant verändernden Umwelt ● Das Erkennen der Einschränkungen von getroffenen Entscheidungen ● Identifikation von externen Gefahren ● Identifikation von internen und externen Strategien und Tätigkeiten zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit ● Festlegung der Rolle der Organisation und der nationalen Kultur 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sich dem Kontext signifikanten Schadens oder Risikos positiv anzupassen ● Sich von sowohl negativen als auch positiven Events und Umständen (einschließlich Widrigkeiten, Konflikten, Fehlern, Fortschritten und/oder Erfolgen) zu erholen oder wieder auf die Beine zu kommen ● Verfügbare Alternativen zu entdecken 	<p>Bei schwierigen Businesssituationen fokussiert und konzentriert auf die definierten Ziele bleiben.</p> <p>Konfliktsituationen effektiv regeln</p> <p>Durch unsichere und schwierige Zeiten navigieren</p> <p>Veränderungen effektiv bewältigen</p>



Module KMM 1: Soft Skills			
KMM 1.3: Einführung in Managementfertigkeiten			
K.M. 4	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
LEADERSHIP	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergleichsmanagement und – Führung • Haben Kenntnisse über Führungstheorien und unterteilen diese in: <ul style="list-style-type: none"> – Eigenschaftstheorien der Führung – Verhaltenstheorien – Kontingenzansatztheorien • Erkennen der Vertrauensbasis • Identifikation von möglichen Ersatz und Neutralisierern von Führungsstilen • Auflistung aller Interessensgruppen, welche durch Führungsentscheidungen beeinflusst werden 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmensvision formulieren oder aktiv daran teilzunehmen • Die Unternehmensziele zu formulieren oder aktiv daran teilzunehmen • Mit anderen effektiv zu kommunizieren, mit besonderem Augenmerk darauf anderen aktiv zuzuhören • Angebrachte Maßnahmen zur Entwicklung kreativer Lösungen für aufkommenden Probleme zu ergreifen <p>Zugehörige Strategien und Tätigkeiten zu entwickeln und unterstützende Ressourcen zu generieren</p>	<p>Andere inspirieren</p> <p>Das Vertrauen der Angestellten gewinnen</p> <p>Angestellte beraten</p> <p>Emotionale Intelligenz beweisen</p> <p>Angestellten mehr Entscheidungsbefugnisse geben</p>



	<ul style="list-style-type: none"> • Faktenwissen über die Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens zu haben • Identifikation von verschiedenen Konfliktmanagementstilen <p>Bestimmte die Rolle des Unternehmens und der nationalen Kultur</p>		
--	---	--	--

K.M. 5	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
MOTIVATION ANDERER	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menschliche Bedürfnistheorie • Frühe und Zeitgenössische Motivationstheorien <p>Haben Faktenwissen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interne und externe Motivationen • Verschiedene anwendbare Strategien, um die Motivation der Angestellten zu steigern 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werte, Verhalten und Bedürfnissen der Angestellten zu identifizieren • “SMART”e Ziele mit jedem Angestellten und jedem (externen) Team festzulegen • Die interne Motivation von Individuen zu erhöhen 	<p>Sicherstellen, dass extern angebotene Motive stark individualisiert sind und somit die Bedürfnisse und Prioritäten von individuellen Angestellten widerspiegeln, unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte, -ziele und -strategien</p> <p>Gewährleisten, dass Angestellte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ein Gefühl für den Ablauf bekommen



	<ul style="list-style-type: none">• Alternative Veränderungen im Arbeitsumfeld, welche Angestelltenmotivation fördern <p>Haben Fachwissen über:</p> <ul style="list-style-type: none">• die Definition der Motivationsprozesse• Identifikation von verschiedenen Typen der variablen Entlohnungssysteme, Plänen zur Bezahlung nach Qualifizierung und nach flexibler Leistungen• Abgrenzung der Ziele, welche leistungssteigernd sind Festlegung der Rolle der Unternehmens- und der nationalen Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Verschiedenen Arten von Motiven künstlich herzustellen Situation und Faktoren, welche möglicherweise die Leistung der Angestellten behindern, zu bestimmen	<ul style="list-style-type: none">– In Kontrolle all Ihrer Verpflichtungen sind– Sich bewusst mit den Handlungsweisen, in welchen sie sich beteiligen, zu identifizieren und diese zu schätzen <p>Verstärken der Beteiligung von Angestellten</p> <p>Den Angestellten zu vereinfachen Ihre Ziele zu erreichen</p>
--	--	--	--



Module KMM 2: Identifikation und Coaching von Intrapreneurship			
K.M.6	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
TALENTIDENTIFIKATION	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talentmanagement und Talentansprüche als ein Erfolgsmerkmal von Unternehmen • Erstellung eines Talentmanagementplanes • Methoden zur Analyse der arbeitsbezogenen Talente einer Person • Vorteile und Nachteile von verschiedenen Talentfindungswerkzeugen • Bewertungs- und Überarbeitungstechniken verbunden mit zuvor genannten Methoden. 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselstellen zwischen gegenwertigen Talenten und dem Talentbedarf zu identifizieren um Unternehmenserfolg voranzutreiben • Einen Plan zur Talentbewertung und zum Talentmanagement - um Begabungslücken zu schließen - zu erstellen 	<p>Identifikation von Angestellten, welche talentiert sind ein Intrapreneur zu werden</p>



K.M. 7	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
COACHING	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training von Theorien und Prinzipien verbunden mit Intrapreneurship (z.B. Intrapreneursponsoring) • Spezifische Methoden um Angestellte am Arbeitsplatz zu trainieren und diese während des Trainingsprozesses zu unterstützen • Berufliche Grundwerte sowie Verhaltenskodexe und Unternehmenskultur des spezifischen Unternehmens • Spezifischer Prozess der Beratung während des Trainings • Den Begriff Unternehmenskultur und den Grund dessen Wichtigkeit • Vielfältigkeitsmanagement 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Techniken anzuwenden, um mit Fragen der Trainer umzugehen • Den Fortschritt des Trainers im Trainingsprogramm, welcher das Interesse des Trainers an den Arbeitsverhältnissen darstellt, zu unterstützen • Die Vertrautheit des Trainers mit dem Arbeitsplatz zu beurteilen, den Trainer nach Bedarf während der Einführungsphase – Identifikation von beruflichen und sozialen Praktiken, Arbeitseinrichtungen und Arbeitsregulierungen - zu unterstützen • Die zu coachenden spezifische Motivationstechniken zu beschreiben, zu erklären und bei diesen anzuwenden; einschließlich der Motivation zur Anpassung an neues Verhalten unter Berücksichtigung verschiedener Alternativen und 	<p>Begleite die Auszubildenden durch den Prozess der Ausbildung</p>



		<p>die Auswahl der am besten geeigneten.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mit den Auszubildenden über Angelegenheiten des arbeitsbezogenen Programmes zu kommunizieren• Den Typ und das Level der Unterstützung, welche die gecoachten brauchen, einzuschätzen und dementsprechend zu handeln• Berufswerte und Verhaltenskodexe, welche die Ausgebildeten haben sollten, um in ihre Arbeit einzusteigen oder diese fortzuführen, zu besprechen• Die kulturellen Dimensionen eines Trainingsprozesses zu erkennen und zu integrieren. <p>Erklären des Begriffs Unternehmenskultur im allgemeinen zu den auszubildenden und Beschreiben der Details der Unternehmenskultur des individuellen Unternehmens oder der Organisation</p>	
--	--	---	--



Module KMM 3: Identifikation und Training von Intrapreneurship			
K.M. 8	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
FÖRDERUNG VON KREATIVITÄT UND INNOVATIONEN	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Vielfalt von Ideenfindungsansätzen wie SCAMPER, Brainstorming und Mindmapping • Zugänge zum Fördern von Unternehmertum und Innovationen • Eine Vielfalt von Ansätzen zur Unternehmensumstrukturierung. Die Unternehmensstruktur kann vom Gesichtspunkt der Strategie, des Managements und der Operationen aufgezogen werden. Abhängig davon sind verschiedene Typen bekannt: Kundenorientiert, Produktorientiert, Prozessorientiert, Aufgabenorientiert und Auftragsorientiert. Habe Kenntnis über die Kombination der verschiedenen Parameter für die Unternehmensumstrukturierung, beruhend auf den Prozessmerkmalen 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovative Ideen, welche im Unternehmen selber erzeugt wurden, zu ermutigen, durchzuführen, zu benutzen und zu stimulieren • Umstände, welche die Schöpfung und Umsetzung von Ideen anregt, zu erzeugen • Innovativen Denktechniken zu benutzen und individuelle, Gruppen- und Organisationskreativitätsstrategien umzusetzen • Argumente und Prozesse zu analysieren, zu synthetisieren und zu bewerten • Informationen und Ideen zu identifizieren, zu untersuchen und zu organisieren • Mit komplexen Intra- und Entrepreneur Situation kreativ umzugehen 	<p>Innovationen beziehen sich auf die Vorstellung von neuen Produkten, neuen Qualitäten der Produkte, Produktionsmethoden, Märkten, Bezugsquellen, und/oder der Organisation in einer Industrie sowie der Verbesserung von bestehenden Konzepten oder Ideen.</p> <p>Innovationsprozesse erfolgen in drei Etappen: Ideenfindung, Ideenförderung und Implementierung der Idee.</p> <p>Kreativität wird als Problemidentifikation und als Ideenfindungsprozess betrachtet, welche zu innovativen Ideen führt.</p> <p>Das kreative Denken bedeutet in diesem Fall:</p> <p>Wissen, wann ein neuer Denkansatz benötigt wird;</p> <p>Importieren einer Lösung von außerhalb der aktuellen Arbeitsumgebung;</p>



	<ul style="list-style-type: none">• Strategien zur Adaption an das sich schnell verändernde Unternehmensumfeld wie die Wasserfallmethode oder die agile Methode• Spezifische Werkzeuge zur Präsentation der Innovationsvorschläge• Spezifische Wege um die Dauer des Innovationsprozesses zu verkürzen• Spezifische Methoden zur Ideenfindung von Innovationen• Potentielle Hindernisse von Innovationen; (K8)• Methoden zur Beurteilung von Innovationsprozessen; <p>Strategien und Mechanismen zur Globalisierung von Innovationen und der Einfluss von IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien) auf die Globalisierung von Innovationen</p>	<ul style="list-style-type: none">• Businessmanagementmodelle zu verstehen, entwickeln und umzusetzen• Interdisziplinäre Kenntnisse zu teilen und sich über innovative sowie alternative Konzepten mit internen und externen Interessengruppen auszutauschen um kreative Zusammenarbeit zu unterstützen	<ul style="list-style-type: none">– Abändern einer Lösung von außerhalb des momentanen Unternehmensumfeldes;– Kreation einer neuen Lösung;– Das Vermögen in einer kurzen Zeit mit vielen Ideen aufzukommen;– Konstante Suche nach neuen Lösungen;– Originalität – erschafft innovative Verbindungen und Ideen;– Die Fertigkeit die optimale Lösung zu wählen;– Beharrlichkeit im Überstehen von Schwierigkeiten;– Motivation als Problem und als Herausforderung– Beständigkeit, Regularität;– Tolerieren und Respektieren von verschiedenen Meinungen;– Vermeidung von zu früher Stellungnahme zu einem Thema– Offenheit zu Kritik <p>Realistische Ansichten zur Realität.</p>
--	---	--	--



Module KMM 4: Einführung in unternehmerisches Denken

K.M.9	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
Die Prinzipien stehen im Einklang mit den Kenntnissen und Fertigkeiten. Jede Kenntnis/Fertigkeit ist verbunden mit einem Prinzip mit der gleichen Nummer.			
EFFECTUATION	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausführbarkeitsanalyse um technische-, unternehmerische-, finanzielle- und Markterfordernisse zu untersuchen, einschließlich der Analyse von Motivations- und Ausstiegsmöglichkeiten 2. Risikoanalyse; Einschätzung der Möglichkeiten des Verlustes und Bestimmung von akzeptablen Verlusten um eine Vorgehensweise zu verfolgen 3. Kontingent-Hebel-Techniken, um Überraschungen als Hebel zu nutzen Ideen zu verschieben, anstatt diese zu verhindern 4. Vernetzungsstrategien um mit potentiellen KundInnen und PartnerInnen zu kommunizieren 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Etwas Neues mit existierenden Mitteln zu erstellen anstatt neue Wege ausfindig zu machen, um ein Ziel zu erreichen. 2. Entscheidungen nach dem erschwinglichen Verlustprinzip zu treffen 3. Mit vertrauten Interessensgruppen über das Eingehen von faktischen Verpflichtungen und Beiträgen zum Projekt zu verhandeln, ohne über Opportunitätskosten nachzudenken. 4. Kontingenz zu erkennen, indem Überraschungen genutzt werden, anstatt zu versuchen, diese zu vermeiden, zu überwinden oder sich diesen anzupassen. 5. Kontrollfaktoren zu erkennen, welche die Zukunft bestimmen, in 	<p>Erzeugung eines unternehmerischen Denkens durch das Verwenden von verschiedenen Wirkungsprinzipien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. „Der Mittelorientierung“ 2. „Der leistbare Verlust“ 3. „Der Vereinbarungen und Partnerschaften“ 4. „Umstände und Zufälle“ 5. „Der Pilot im Flugzeug“



	<p>und ein Netzwerk von selbstgewählten Interessensgruppen zu erstellen, welche sich zur gegenseitigen Zusammenarbeit verpflichten.</p> <p>5. Trendanalyse zur Erkennung von Mustern und zur Einschätzung von unsicheren Ereignissen sowie von Schlüsselfunktionen des Managements (d.h. Planung, Organisation, Führung und Unternehmenssteuerung)</p>	<p>dem die vorherigen vier Prinzipien effektiv zusammen angewendet werden</p>	
<p>*Definition der Wirkung:</p> <p>Wirkung: eingeführt von Saras Sarasvathy in 2001, leitet dieses Konzept UnternehmerInnen und EntscheidungsträgerInnen durch den Prozess der Gelegenheitsidentifikation in unsicheren Situationen. Die fünf Grundprinzipien sind „Der Mittelorientierung“ (beginne mit dem, was du hast), „Der leistbare Verlust“ (Fokus auf mögliche Verluste und Wege, diese zu minimieren, anstatt auf mögliche Gewinne), „Der Vereinbarungen und Partnerschaften“ (Arbeite mit Beteiligten, welchen du vertraust), „Umstände und Zufälle“ (schau darauf wie Eventualitäten genutzt werden können), und „Der Pilot im Flugzeug“ (alle Prinzipien zusammen).</p>			



Module KMM 5: Planung und Optimierung des Innovationsprozesses			
K.M. 10	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenzbeschreibung
PLANUNG UND OPTIMIERUNG DES INNOVATIONSPROZESSES	<p>Haben fortgeschrittene Kenntnisse über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Wesen, die Regeln und die Normen des Innovationsprozesses • Gleichmäßigkeit von Innovationsdynamiken; • Das Wesen und die Prinzipien von internen Unternehmertum • Interne und externe Faktoren von welchen der Erfolg des Innovationsprozesses abhängt • Innovative unternehmerische Organisations- und Netzwerkstrukturen • Festlegung von Technologie- und Produktprioritäten in Produktionsunternehmen aus verschiedenen Wirtschaftssektoren • Produkte und technologische Neuerungen der Produktion, die effektivsten 	<p>Haben eine erweiterte Auswahl aus kognitiven und praktischen Fertigkeiten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekte zu planen, organisieren und auszuführen • Ein Auge auf die Zeit, auf personelle und auf finanzielle Ressourcen während der Projektrealisation zu haben • Probleme zu lösen und neue Erkenntnisse schnell aufzunehmen; (S3) • Detailorientiert zu denken • Zwischen Aufsuchen und Ausbeuten zu balancieren • Risiko zu antizipieren und auszubeuten; bereit zu sein eine Initiative zu stoppen • Die finanzielle Effektivität von Innovationsprozessen zu beurteilen • Risiko, welches mit dem Projekt verbunden ist, zu berechnen 	<p>Die Grundstufen eines effektiven Innovationsprozesses sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ideenfindung und Mobilisierung 2. Verfechtung und Durchleuchtung 3. Versuchsdurchführung 4. Vermarktung 5. Innovationsausbreitung und -implementierung <p>Innovationsmanagement ist ein Werkzeug zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und zur Kombination von Innovationskultur, Innovationsstrategien, Innovationskapazität und Innovationsdisziplin, welche Innovationen für das Unternehmen greifbar und nachhaltig machen. Dieser Prozess stellt viele verschiedene Ansprüche an die notwendigen technischen und persönlichen Fertigkeiten:</p>



	Managementmethoden und Unternehmensformen für Innovationsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none">• einen Zeitplan zur Implementierung eines Innovationsprojektes zu entwickeln• das Budget zu bestimmen und die Ressourcen für das Projekt zuzuordnen	<ul style="list-style-type: none">– Technische Fertigkeiten um Lösungen zu entwickeln– Kenntnis über die Unternehmungsentwicklung– Innovationsmethoden und Kreativität– Projektmanagement
--	--	---	--