



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Theresa Röschmann, M.A.

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Zukunftskompetenzen für OE-Berater -
Erfolgsfaktoren eines Kompetenzprofils von morgen



Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Das Kompetenzkonstrukt	4
2.1. Der Kompetenzbegriff	4
2.2. Sprachliche Wurzeln des Kompetenzbegriffs	5
2.3. Definitorischer Kompetenzrahmen	6
3. Kompetenzklassifikationen und Kompetenzarchitektur – eine Skizze	10
3.1. Kompetenzklassifikationen und Kompetenzarten	10
3.2. Die Kompetenzarchitektur	13
4. Kompetenzmodelle / -profile sowie das Modell der Signatur- Stärken - eine selektierte Auswahl	16
4.1. Übersicht	16
4.2. Das Modell der Kernkompetenzen	20
4.3. Das Modell der Signatur-Stärken	21
5. Aktuelle OE-Beraterkompetenzen	23
5.1. OE-Berater Rollenverständnis	23
5.2. Ein aktuelles OE-Berater Kompetenzprofil	25
5.3. Reflexion und Schlussfolgerungen	28
6. Auswirkungen der Megatrends auf die OE-Beraterkompetenzen	28
6.1. Die Zukunft und ihre Vorhersehbarkeit	29
6.2. Ein Blick in die Zukunft anhand von Megatrends	29
6.3. Folgen von Megatrends für die OE-Beraterkompetenzen	31
6.3.1. Die Megatrends „Globalisierung“, „neues Lernen“ und „Konnektivität“	33
6.3.2. Die Megatrends „Female Shift“/ „Gender Shift“, „Individualisierung“ und „New Work“	37
6.3.3. Die Megatrends „New Work“, „Gesundheit“, „Demographie“ und „Konnektivität“	42
6.4. Zusammenfassung und Reflexion	47

7. Zukunftskompetenzen für OE-Berater – Erfolgsfaktoren eines Kompetenzprofils von morgen	52
7.1. Zukunftskompetenzen	52
7.2. Erfolgsfaktoren eines Kompetenzprofils	53
8. Fazit - Gedankenspiele und Ausblick	55
Quellenverzeichnis/ Literatur	59
Eidesstattliche Erklärung	72

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Abgeleitete Kompetenzen: Der Kompetenzatlas

Abb. 2: Individuelle Kompetenzen

Abb. 3: Zukunftskompetenzmodell OE-Berater

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
AHK	Aktivitäts- und Handlungskompetenz
AUK	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	eben der
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FK	Fachkompetenzen
FKR	Führungskräfte
FF	Future Fitness
FMK	Fach- und Methodenkompetenzen
HK	Handlungskompetenzen
Hrsg.	Herausgeber
k.A.	keine Angaben
MK	Methodenkompetenzen
OE	Organisationsentwicklung
OE-Berater	Organisationsentwicklungs-Berater
OEBZ	OE-Berater Zukunftskompetenz
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
PK	Personale Kompetenzen
PCE	Persönlichkeits- oder Charaktereigenschaften
SK	Sozialkompetenzen
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1. Einleitung

Die Welt befindet sich in einem permanenten Wandel. Der Übergang von der Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft führt in Organisationen vermehrt zu zieloffenen Transformationen¹. Tradierte Tatsachen verlieren mehr und mehr an Gültigkeit und Kontinuität ist immer häufiger nur noch in Form fortlaufender Diskontinuität präsent². Der rasante technische Fortschritt, die immer kürzer werdenden Produktzyklen, die globalen Veränderungen und der stetige Anstieg der Komplexität fordern ihren Tribut³.

Organisationen müssen diesen Szenarien mit flexibler und veränderter Lernfähigkeit und Wandlungskompetenz begegnen, um somit ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Überleben im Sinne der eigenen Zukunftsfähigkeit zu sichern und zu steuern. Für die erfolgreiche Bewältigung dieser komplexen Herausforderungen ist jedoch eine professionelle Unterstützung von entscheidender Wichtigkeit⁴.

Daher gewinnt die Organisationentwicklung (OE) immer mehr an Bedeutung. OE steht für die professionelle Begleitung eines sozialen und kulturellen Wandlungsprozesses durch einen OE-Berater⁵, welcher die Steigerung der Leistungsfähigkeit des gesamten Organisationssystems, u.a. durch aktive Beteiligung der Betroffenen, anstrebt⁶. Bünnagel betrachtet OE als Zukunftschance und organisationale Konstante, um den unternehmerischen Herausforderungen adäquat zu begegnen⁷.

Organisationen decken ihren entsprechenden OE-Beratungsbedarf daher immer häufiger entweder durch die Einstellung interner OE-Berater⁸ ab, oder verdingen entsprechend qualifizierte Führungskräfte⁹. Darüber hinaus ist auch die Nachfrage nach externen OE-Beratern¹⁰ enorm angestiegen¹¹. Schanne spricht gar von einem regelrechten „Boom“, auch in Bezug auf die Nachfrage nach OE Ratgeberliteratur¹². Darüber hinaus

¹ Vgl. Schäffter 1999, s. 36ff.

² Vgl. Wittwer 1995, S. 59

³ Vgl. Bünnagel 2012, S. 14f

⁴ Vgl. Bünnagel 2012, S.14f.

⁵ Dem deutschen Sprachgebrauch folgend und nur aufgrund der besseren Lesbarkeit, wird ausschließlich die männliche Schreibweise im Rahmen dieser Arbeit verwendet. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin jedoch ausdrücklich und gleichermaßen eingeschlossen.

⁶ Vgl. Trebesch 2000, S. 50ff.

⁷ Vgl. Bünnagel 2012, S. 14f.

⁸ Darüber hinaus wird die Rolle des OE-Beraters noch ausführlich in Kapitel 5.1 definiert und diskutiert.

⁹ Vgl. Schanne 2010, S. 15

¹⁰ Der externe OE-Berater steht auch im Mittelpunkt der Betrachtung dieser Untersuchung. Dieser wird im weiteren Verlauf der Ausarbeitung noch ausführlich definiert.

¹¹ Vgl. Schanne 2010, S. 15

¹² Vgl. ebd. S. 15

prognostiziert Kolbeck auch in Zukunft einen stetig wachsenden OE Beratungsbedarf¹³. Um den komplexen OE-Prozess erfolgreich zu begleiten, benötigen OE-Berater eine Vielzahl an entsprechenden Kompetenzen.

Die vorab skizzierten tiefgreifenden Veränderungen lösten auch in der Arbeitswelt einen entscheidenden Perspektivwechsel aus, welcher u.a. die Gesellschaft zur Umgestaltung der starren Organisations- und Arbeitsformen zwang und somit die Kompetenzdiskussion entfachte¹⁴. Dieser enorme Wandel führte zu einer allgemeinen veränderten Anforderung aller Berufsgruppen¹⁵, nämlich der fehlenden Kontinuität, dem Chaos mit der Kompetenz selbstorganisiert und kreativ zu handeln entgegen zu treten. Dieser radikale Wandlungsprozess ist jedoch längst nicht abgeschlossen, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformationen schreiten unaufhörlich voran, was auch wiederum Folgen für alle Berufsgruppen und somit auch für den OE-Berater hat.

Daher widmet sich die vorliegende Arbeit der Frage, ob, gemessen an den diversen Transformationen, der OE-Berater in Zukunft andere Kompetenzen als heute benötigt und wenn ja, welche das konkret sind. Ziel ist, eine zuverlässige zukunftsfähige Kompetenzsammlung für den OE-Berater zu eruieren, welche seinen Erfolg langfristig sichert. Der Erfolg des OE-Beraters liegt darin begründet, dass er durch den OE-Prozess die Leistungsfähigkeit der zu beratenden Organisation steigert, ihr Überleben sichert, ihre Wettbewerbsposition stärkt und daher erneut engagiert oder weiterempfohlen werden kann. Darüber hinaus strebt die Untersuchung die Ermittlung der Erfolgsfaktoren eines OE-Berater Kompetenzprofils von morgen an, mit dem Ziel, die Wettbewerbsposition des OE-Beraters nachhaltig zu sichern. Auch kann die folgende Untersuchung helfen, anhand ihrer Ergebnisse individuelles Entwicklungspotential für OE-Berater aufzuzeigen.

Die vorliegende These ist ausschließlich theoretisch ausgerichtet und basiert auf verschiedenen Theorien des bis dato Publizierten. Da die verfügbare Literatur teilweise sehr komplex ist, bestand die Herangehensweise zunächst darin, über eine subjektive Selektion zu einer ständigen Reduktion zu gelangen. Darüber hinaus erschien es nicht probat, die Literatur nur auf eine Wissenschaftsdisziplin einzugrenzen. Diese Beschränkung würde der Komplexität der Thematik nicht Rechnung tragen. Daher wird

¹³ Vgl. Kohlbeck 2001, S. 198ff., 202 f.

¹⁴ Vgl. Hölbing/Reglin 2004, S.13

¹⁵ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote 2013, S. 8

der Ansatz einer interdisziplinären Herangehensweise und Methodik verfolgt. Das impliziert auch die Tatsache, dass Aspekte und Themen verknüpft werden, die bis dato zumeist isoliert betrachtet wurden.

Um die Frage nach den Zukunftskompetenzen des OE-Beraters, nach den Erfolgsfaktoren eines Kompetenzprofils von morgen beantworten zu können, müssen zunächst drei zentrale Aspekte (Kompetenzen, OE-Berater und Zukunft) betrachtet werden.

Das zweite Kapitel wendet sich daher der Betrachtung des umfangreichen Kompetenzkonstrukts zu. Der vielseitige Kompetenzbegriff wird untersucht, die sprachlichen Wurzeln eruiert, woraus auf einer interdisziplinären Basis, die Darstellung des Kompetenzverständnisses nach Auffassung der Autorin erfolgt.

Im dritten Kapitel werden Kompetenzklassifikationen und Kompetenzarten sowie die Kompetenzarchitektur untersucht und gedeutet. Das vierte Kapitel verschafft zunächst einen ersten allgemeinen Überblick über Kompetenzmodelle / Kompetenzprofile und nimmt im nächsten Schritt Modelle in Augenschein, welche auf die individuellen Kernkompetenzen bzw. die spezifischen Signatur-Stärken des Individuums ausgerichtet sind. Der so gewonnene Überblick verschafft einen ersten Eindruck und reflektiert darüber hinaus die entsprechenden Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Modelle und Konstrukte.

In Kapitel fünf wird zunächst das OE-Berater Rollenverständnis thematisiert sowie ein aktuelles OE-Berater Kompetenzprofil vorgestellt, was im nächsten Schritt auf die in Kapitel vier erzielten Erkenntnisse hin untersucht und von entsprechenden Schlussfolgerungen abgerundet wird.

Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit dem dritten Aspekt - der Zukunft. Diese wird zunächst definiert und hinsichtlich ihrer Vorhersehbarkeit reflektiert. Im nächsten Schritt wird die Zukunft anhand verschiedener Megatrends aufgezeigt. Die eklatanten Auswirkungen auf die Zukunftskompetenzen des OE-Beraters werden aus einer Vielzahl von Megatrends abgeleitet und zu einer umfassenden Sammlung zusammengefasst sowie im Hinblick auf Gemeinsamkeiten untersucht. Den Abschluss bilden die Beantwortung der eingangs formulierten Fragen, die Nennung und Definition der Zukunftskompetenzen für OE-Berater und deren Auflistung. Anhand eines selbstentwickelten Modells und durch die Bildung verschiedener Thesen wird auf die Erfolgsfaktoren eines Kompetenzprofils von morgen geschlussfolgert. Das Fazit setzt sich aus verschiedenen Gedankenspielen zusammen, wobei unterschiedliche Aspekte der Arbeit nochmals aufgegriffen und in Bezug auf die gesammelten Erkenntnisse diskutiert werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit der Feststellung, dem Eruierten und Definieren der entsprechenden Kompetenzen und ihrer Einordnung in ein pas-

sendes Profil. Kompetenzbeobachtung, -messung, -entwicklung, -stufen- und -niveaumodelle werden im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert.

2. Das Kompetenzkonstrukt

Wie schon in der Einleitung angedeutet (S.2), gelten die in der Mitte der 80er Jahre verwurzelten, tiefgreifenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen als Auslöser der derzeit immer noch andauernden Kompetenzdiskussion. Der Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und der Beginn der Globalisierung diverser wirtschaftlicher Prozesse lösten das mechanische Organisationsparadigma ab und forderten von Individuen und Organisationen eine neue Form der kognitiven Selbstorganisation¹⁶. Dieser massive Wandel wirkte sich auf die gesamte Arbeitswelt, den Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie auf die Vorstellungen des Lernens im Allgemeinen aus¹⁷. Auf Basis von Sachwissen, Fakten und Informationen wird es, angesichts der stetig steigenden Unsicherheiten, zunehmend schwierig, Entscheidungen in Arbeitsprozessen zu fällen. Um künftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes (neuesten Technologien) gerecht zu werden, werden Werte und darauf aufbauende Kompetenzen - im Sinne des selbstorganisierten Handelns - benötigt¹⁸.

Qualifikationen¹⁹ bestehen aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten die nötig sind, um eine Aufgabenstellung, welche auf einem exakt definierten (linearen) Lösungspfad basiert, zu bewältigen. Kompetenzen hingegen werden als subjektzentriert verstanden und ermöglichen, Probleme auf überraschend schöpferische Weise zu lösen²⁰. Somit rückt der Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dieser Paradigmenwechsel löst die Qualifikation ab und integriert diese in das ganzheitliche Kompetenzkonstrukt²¹. „Der Transformation der Informationsgesellschaft in eine Wissensgesellschaft entspricht eine Transformation der Qualifikationsgesellschaft in eine Kompetenzgesellschaft“²².

2.1. Der Kompetenzbegriff

Was die Deutung des Kompetenzbegriffs betrifft, gibt es in den verschiedenen Wissen-

¹⁶ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1996, 15ff

¹⁷ Vgl. ebd. S. 15ff.

¹⁸ Vgl. Arnold 1997, S. 262

¹⁹ Sie sind im ökonomischen Sinne (formal) verwertbar, beziehen sich stets auf eine definierte Position und können zertifiziert bzw. normiert werden (vgl. Enggruber/Bleck 2005, S. 8f.). Darüber hinaus korreliert die Qualifikation mit einer spezifischen Berufstätigkeit und wird als die Summe der für die Tätigkeit benötigten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände bezeichnet (vgl. Hutter 2004, S. 8).

²⁰ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XIX

²¹ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1996, o.S.

²² Mittelstrass 1999, S. 61

schaftsdisziplinen keine Einigkeit²³. Darüber hinaus differenzieren sich die Definitionsversuche kontextspezifisch deutlich voneinander. „Für Psychologen sind Kompetenzen meist Persönlichkeitseigenschaften, für Pädagogen Wissen und Knowhow. Und Soziologen betrachten Kompetenzen vorwiegend unter dem Fokus, wie sich Menschen im sozialen Kontext verhalten“²⁴. Diese unterschiedlichen Sichtweisen haben zur Folge, dass das Thema „Kompetenzdefinition“ in diversen Publikationen intensiv diskutiert wird²⁵. Vonken postuliert darüber hinaus, dass innerhalb der komplexen Kompetenzdefinitionen eher ein Mangel an theoretischen Konzepten zu verzeichnen ist und dieser Umstand die Vereinheitlichung²⁶ eines Begriffsverständnisses noch mehr erschwert²⁷. Wollert ist gar der Ansicht, dass sich aus der Betrachtung von Definitionsversuchen verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen klar ergibt, dass man Kompetenz nicht einheitlich definieren kann²⁸. Daher verzichtet die Untersuchung auf die Auflistung verschiedener Definitionsansätze, sondern entwickelt auf Basis ausgewählter Definitionen ein individuelles interdisziplinäres Kompetenzverständnis. Bevor jedoch das entsprechende Kompetenzverständnis darlegt wird, werden zunächst die sprachlichen Wurzeln sowie eine kurze geschichtliche Entwicklung der Kompetenz skizziert.

2.2. Sprachliche Wurzeln des Kompetenzbegriffs

Der Kompetenzbegriff leitet sich vom lateinischen „competere“ ab und bedeutet so viel wie „zukommen, zustehen und/oder zusammentreffen“. Das Adjektiv „kompetent“ ist ebenfalls im Lateinischen begründet und steht für „zuständig, maßgebend, befugt“²⁹. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch hielt der Kompetenzbegriff im Sinne von „Befähigung und Können“ zu Beginn der 1970er-Jahre durch Roth Einzug³⁰. Dieser spricht von „competence motivation“ als „einem allgemeinen Bedürfnis des Menschen nach Bewältigung und Bemeisterung seiner Umwelt“³¹. Des Weiteren wird häufig auf die Kompetenzdefinition des Linguisten Noam Chomsky verwiesen. Chomsky unterscheidet zwischen „Sprach-Kompetenz“ und „Sprach-Performanz“. Er definiert Kompetenz

²³ Z.B. findet man unterschiedliche Ausprägungen des Begriffs in Biologie, Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Linguistik, in diversen Richtungen der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Vonken 2005, S. 15)

²⁴ Erpenbeck, zitiert aus Jumpertz 2007, S. 90

²⁵ Bolder 2002, S. 651 ff.

²⁶ Auch einer der prononciertesten Vertreter der Kompetenzdiskussion, John Erpenbeck, stimmt diesem Urteil weitgehend zu, wenn er feststellt: "Der Kompetenzbegriff ist schillernd und wird es bleiben. Es hat wenig Sinn, nach einer allgemein verbindlichen, letzten Definition zu suchen" (Erpenbeck 1998, 18).

²⁷ Vgl. Vonken 2005, S. 35

²⁸ Vgl. Wollert 1997, S. 328

²⁹ Vgl. Vonken 2005, S. 17

³⁰ Vgl. Vonken 2005, S. 17f.

³¹ Roth 1971, S. 291

als die Fähigkeit von Sprechern und Hörern, auf Basis eines begrenzten Inventars von Regeln, Kombinationen und Grundelementen unendlich viele neue Sätze formulieren und verstehen zu können³². Performanz hingegen ist für ihn „der aktuelle Gebrauch der Sprache in konkreten Situationen“³³. Die Performanz³⁴ bzw. Sprechhandlung wird von Chomsky demnach als Resultat der Kompetenz erachtet. Ähnlich wie Chomsky kommt auch McClelland zu der Erkenntnis, dass Kompetenzen nur innerhalb ihres Gebrauchs bzw. ihrer Ausführung beobachtbar und zu beurteilen sind³⁵. Durch die zuvor getätigte Reflektion wird deutlich, dass Kompetenzen zum einen auf Fähigkeiten und Tätigkeiten bezogen werden und sie zum anderen auch den Kontext der Berechtigung oder Zuständigkeit umschreiben. Des Weiteren unterliegt Kompetenz stets dem Rahmen einer Attribution – im Sinne der Zuschreibung über das Urteil eines Beobachters. Dispositionen werden beim selbstorganisiert Handelnden beobachtet und diesem, auf Basis der Wahrnehmung, als Kompetenz zugeschrieben³⁶.

2.3. Definitiver Kompetenzrahmen

Im Folgenden wird nun - auf Basis verschiedener interdisziplinärer Kompetenzdefinitionen - das dieser Arbeit zugrunde liegende Kompetenzverständnis entwickelt. Aufgrund der zuvor angedeuteten Komplexität des Kompetenzbegriffs ist dazu eine Reduktion unumgänglich. Daher erhebt die anschließende Beschreibung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

(1) Kompetenzen werden als „Selbstorganisationsdispositionen“ erachtet. Das bedeutet, dass Kompetenzen Dispositionen³⁷ - im Sinne von Persönlichkeits- oder Charaktereigenschaften (PCE) - darstellen, welche ermöglichen, selbstorganisiert zu

³² Vgl. Chomsky 1970, S. 14

³³ Vgl. ebd. S. 14

³⁴ Das komplexe Konstrukt der „Performanz“ wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter beleuchtet – vielmehr integriert das Kompetenzverständnis dieser Arbeit die Performanz im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch thematisiert wird.

³⁵ Vgl. McClelland 1985

³⁶ Vgl. Erpenbeck/v.Rosenstiel 2007, S. XVIII f.

³⁷ Dispositionen sind die stabilen inneren Voraussetzungen einer Person, eine Tätigkeit psychisch regulieren zu können (vgl. Kirchhöfer 2004, S. 61) – sie gelten quasi als im Lebenslauf angelegte PCE. Die Bezeichnung „stabil“ beruht auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen die besagen, dass zum Zeitpunkt der Pubertät der Prozess der Persönlichkeitsbildung als größtenteils abgeschlossen erachtet wird (vgl. Siebert/Roth 2003, S. 18). In wie fern PCE Einfluss auf die Kompetenz haben, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert – „Nicht alles ist Kompetenz – und – Kompetenz ist nicht alles“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXXVII). Das Kompetenzverständnis dieser Arbeit geht jedoch davon aus, dass PCE Einfluss auf die Kompetenz haben, bzw., dass PCE wichtige Rückschlüsse auf Kompetenzen zulassen, diese prägen (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXXVII) und diesen auch zugrunde liegen (vgl. Lang- v. Wins 2003; Baitsch 1996B).

agieren und mit Ungewissheiten umzugehen³⁸. Selbstorganisation³⁹ impliziert darüber hinaus ein hohes Maß an Tatkraft, Reflexion und Eigenverantwortlichkeit, um entsprechende Lösungsstrategien zu entwickeln. Daneben wird deutlich, dass die Selbstorganisationsdisposition etwas Undurchsichtigem, Unvorhersehbaren, Ungewissen, quasi einer „offenen Zukunft“⁴⁰, erfolgreich entgegen tritt und diese bewältigt. Das lässt den Schluss nah, dass die Selbstorganisationsdispositionen Komplexität händelbar machen und/oder Komplexität zu reduzieren vermögen.

- (2) Kompetenzen artikulieren sich in Handlungen. Zum einen stellt die Kompetenz eine Handlungsvoraussetzung im Sinne der individuellen im Menschen vorhandenen Struktur dar, um die entsprechende Handlung überhaupt bewältigen zu können⁴¹. Zum anderen artikuliert sich die Kompetenz auf Basis der spezifischen Ausstattung/Dispositionen der Person in der Ausführung bzw. dem Vollzug angemessener und erfolgreicher Handlungen⁴².
- (3) Der Bezug auf die spezifische, im Individuum speziell angelegte Ausstattung der Disposition (Punkt 1) betont einen ressourcenorientierten Ansatz, welchen diese Arbeit fokussiert. Nämlich, dass Kompetenzen Hypothesen über die Ausstattung der PCE bzw. Dispositionen sind, welche eine Person mitbringt, um künftige Situationen überhaupt bewältigen zu können⁴³. Auch (Charakter)Stärken, welche sich im privaten wie beruflichen Handlungskontext artikulieren, werden somit als Komponenten der Kompetenz bzw. der Disposition erachtet⁴⁴.
- (4) Kompetenzen setzen sich aus verschiedenen nennenswerten Komponenten zusammen. Neben den schon erwähnten Dispositionen sind auch Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Werte, Emotionen, Wille (Volition) und Motivationen innerhalb der Kompetenz als sogenannte „Komponenten“ integriert⁴⁵. Diese Komponenten spielen im Handlungsvollzug eine immens wichtige Rolle, da z.B. Personen aufgrund ihrer individuellen Werte auch stets nur diesen Werten entsprechende Handlungen vollziehen und durch die implizierte Handlung auch wieder neue Werte generieren⁴⁶. Dieses Verständnis fordert die spezifische Definition und Abgrenzung der einzelnen Komponenten.

³⁸ Vgl. Erpenbeck/Heyse/ Michel 2002, S. 11

³⁹ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003; vgl. Erpenbeck 2003; vgl. Erpenbeck/Heyse 1999

⁴⁰ Erpenbeck/Heyse 1999, S.23

⁴¹ Vgl. Gnas 2010, S. 20; Vgl. Hubig 2000, S. 225

⁴² Vgl. Gnas 2010, S. 20; Vgl. Hubig 2000, S. 225

⁴³ Lang-v. Wins/Triebel 2006, S. 59

⁴⁴ Lang-v. Wins/Triebel 2006, S. 59

⁴⁵ Vgl. Gnahs 2010, s. 24f.

⁴⁶ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XIX

„Wissen“ besteht aus Fakten und Regeln, welche vom Individuum individuell abgerufen werden können⁴⁷. „Fertigkeiten“ beziehen sich zum einen eher auf ein handwerkliches Geschick, auf sensomotorische Aspekte der individuellen Leistung, zum anderen aber auch auf ein physisches Vermögen, z.B. das Treffen eines hohen Tons im Gesang.⁴⁸

„Fähigkeiten“ hingegen liegen laut Gnahs sehr nah am definierten Kompetenzbegriff, was die häufige Verwendung als Synonym erklärt⁴⁹. Fähigkeit kann darüber hinaus als eine Art Oberbegriff für Wissen und Fertigkeiten erachtet werden. Die Komponente „Werte“ umschreibt Verhaltensweisen, welche sich z.B. auf Basis spezieller Einstellungen der Person in Bezug auf Dinge oder Personen, entwickelt haben. Werte können im familiären oder organisatorischen Kontext entstanden sein oder z.B. einen kulturellen, religiösen oder politischen Hintergrund, wie z.B. den Glauben an die Menschenrechte, beinhalten⁵⁰. Darüber hinaus können Werte im Falle einer Entscheidung einen bewussten/unbewussten Beurteilungsmaßstab in Bezug auf Handeln und Verhalten darstellen⁵¹.

„Motivationen“ hingegen sind emotionale Antriebskräfte und Interessen der individuellen Handlungen, welche diese, auf Basis des Motors Volition⁵², zum einen überhaupt erst initiieren und zum andern auf die Intensität der Handlung einwirken. In diesem Rahmen ist auch die sogenannte Aufwands- und Ertragsdimension zu berücksichtigen, da Motive an einen Nutzen im Sinne der individuellen Belohnung gekoppelt sind⁵³.

- (5) Im Rahmen des beruflichen Kontextes ermöglicht Kompetenz auf Basis ihrer Disposition, ihrer individuellen Ressourcen und Komponenten, die permanent erfolgreiche Bewältigung von immer wieder wechselnden neuen, sowie routinierten Arbeitsanforderungen⁵⁴.
- (6) Kompetenzen korrelieren in verschiedenen Definitionen oftmals mit dem Adjektiv „kreativ“. Kreativ wird dabei auf abwechselnde Kontexte bezogen. Diese Feststellung macht eine Definition und eine genauere Untersuchung nötig. Kreativ ist das Adjektiv von Kreativität und hat seinen Ursprung im lateinischen Wort „creare“ (er-

⁴⁷ Vgl. Gnahs 2010, S. 24

⁴⁸ Vgl. Gnahs 2010, S. 24

⁴⁹ Vgl. Gnahs 2010 S. 26

⁵⁰ Vgl. Gnahs 2010 S. 25

⁵¹ Vgl. Berkel/Herzog 1997, S. 13

⁵² Vgl. Sokolowski 1996, 499

⁵³ Vgl. Siebert 2006, S. 58ff.

⁵⁴ Vgl. Grote et al. 2006, S. 26

schaffen, hervorbringen)⁵⁵. Der Duden beschreibt kreativ als „schöpferisch; Ideen habend und diese gestalterisch verwirklichend“⁵⁶. Kreativität gilt darüber hinaus als multidisziplinäres Konstrukt und lässt sich im Sinne eines besseren Begriffsverständnisses drei maßgebenden Kategorien zuordnen⁵⁷. Die erste Kategorie stellt das Individuum mit seinen kreativitätsrelevanten Fähigkeiten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Kreativität wird als „die Fähigkeit des Menschen, Probleme unterschiedlichster Art auf bisher nicht bekannte oder zumindest nicht übliche Weise zu lösen“⁵⁸, bezeichnet. Die zweite Kategorie fokussiert den ideengenerierenden Prozess: „Kreativität ist ein Denkprozess, der uns hilft, Ideen hervorzubringen“⁵⁹. Die dritte Kategorie stellt das kreative Endprodukt in den Mittelpunkt: „Kreativität ist jede Handlung, Idee oder Sache, die eine bestehende Domäne verändert oder eine bestehende Domäne in eine neue verwandelt.“⁶⁰. Wenn die Aspekte kombiniert werden, z.B., dass Kreativität eine Fähigkeit ist, sich in einem Denkprozess artikuliert und darüber hinaus als Handlung bezeichnet wird, kann Kreativität, aufgrund der zuvor getätigten Definitionsansätze der Kompetenz, auch als eine solche erachtet werden. Dieser Gedankengang wird durch die folgenden Aussage komplettiert:

Kreativität bedeutet die Kompetenz, Problemstellungen befriedigend und angemessen auch dann lösen zu können, wenn keine bereits erprobten und vorgezeichneten Lösungen vorhanden, anwendbar oder akzeptabel erscheinen.⁶¹

Aufbauend auf diesem Verständnis erfolgt nun die Benennung der Definitionen, in welchen das Adjektiv kreativ auszumachen ist.

In einer Definition wird die „kreative Bewältigung“ einer offenen Zukunft⁶² postuliert, eine andere Definition betont das „kreative Handeln“⁶³. In einer weiteren Definition wird der Fokus auf „das kreative Denkhandeln“⁶⁴ gelegt und wieder eine andere

⁵⁵ Henting 1998, S. 32

⁵⁶ Duden 2015, Stichwort „kreativ“, o.S.

⁵⁷ Vgl. Sonnenburg 2007, S. 6

⁵⁸ Nütten/Sauermann 1988, S. 81

⁵⁹ Majaro 1993, S. 6

⁶⁰ Csíkszentmihályi 2001, S. 48

⁶¹ Vgl. Braun 2007, S.31

⁶² „Kompetenzen dienen dazu, eine ‚offene‘ Zukunft nicht nur adaptiv, sondern produktiv und kreativ zu bewältigen“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S.23).

⁶³ „Kompetenz als die Bereitschaft und Fähigkeit, selbst organisiert und kreativ zu handeln sowie mit Unbestimmtheit und wandelnden Herausforderungen umzugehen, lässt sich auf den Ebenen von Individuen, Teams, Unternehmen, Organisationen und Regionen verorten“ (Erpenbeck/ Heyse/ Michel 2002, S. 11).

⁶⁴ „Kompetenzen sind Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln einschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck 2003, S. 365).

Definition unterstreicht das „kreative Problemlösehandeln in Hinblick auf allgemeine Klassen von komplexen, selektiv bedeutsamen Situationen“⁶⁵. Einerseits wird deutlich, dass eine offene Zukunft und komplexe Situationen mit Hilfe von Kreativität leichter bzw. überhaupt erst gemeistert werden können. Zum anderen kann Kreativität auch als Hebel in Bezug auf Handeln im Allgemeinen sowie Denkhandeln und Problemlösehandeln im Speziellen verstanden werden. Daraus folgt die These, dass die Kompetenz Kreativität einen Hebel darstellt, welcher überhaupt erst die Bewältigung von Unbekanntem, Problemlösehandeln und Denkhandeln „initiiert“ oder, in jedem Fall, erfolgreicher macht⁶⁶.

Kompetenzen sind demnach...

... kreative Handlungen, welche auf den im Individuum angelegten individuellen Ressourcen (Dispositionen, PCEs, Stärken sowie den Komponenten der Kompetenz) beruhen und das Individuum befähigen, diese selbstorganisiert zu nutzen und gegenüber einer offenen ungewissen Zukunft, auch im beruflichen Kontext, erfolgreich und lösungsorientiert zu handeln.

3. Kompetenzklassifikationen und die Kompetenzarchitektur – eine Skizze

Nachdem das diesseitige Kompetenzverständnis dargelegt ist, macht es Sinn, einzelne Kompetenzarten sowie ihre Klassifikationen im Detail zu betrachten. In der Literatur finden sich zahlreiche Versuche, den Kompetenzbegriff aufzuspalten⁶⁷.

3.1. Kompetenzklassifikationen und Kompetenzarten

Die häufigste Klassifikation innerhalb des Kompetenzkonstrukts ist in den vier „Grundkompetenzen“ auszumachen. Diese werden nach Fachkompetenzen (FK), Methodenkompetenzen (MK), Sozialkompetenzen (SK) und personale Kompetenzen (PK)⁶⁸ klassifiziert.

⁶⁵ „Kompetenzen sind in Entwicklungsprozessen entstandene, generalisierte Selbstorganisationsdispositionen komplexer, adaptiver Systeme – insbesondere menschlicher Individuen – zu reflexivem, kreativem Problemlösungshandeln in Hinblick auf allgemeine Klassen von komplexen, selektiv bedeutsamen Situationen (Pfade)“ (Kappelhoff 2004 zit. n. Erpenbeck/ Rosenstiel 2007, S. XI).

⁶⁶ Ansonsten wäre „kreativ“ ja nicht so häufig in verschiedenen Definitionen anzutreffen. Beachtenswert ist, dass „kreativ“ in mehreren Definitionen von Erpenbeck in verschiedenen Kontexten thematisiert wird. Der Umstand, warum „kreativ“ häufig Teil einer Definition ist, wird jedoch – sofern es die Kenntnis und Recherche der Autorin betrifft - nicht weiter thematisiert. Dieser Sachverhalt wird im weiteren Verlauf der Arbeit jedoch noch genauer betrachtet, veranschaulicht und diskutiert.

⁶⁷ Gnahs 2010, S. 26

⁶⁸ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1999 S. 157; Bernien 1997, S. 32ff.

Die FK beschreiben einen speziellen beruflichen Kontext und werden somit auf ein eingegrenztes Arbeitsgebiet bezogen⁶⁹. Die MK, SK und PK beziehen sich auf Aspekte, welche in allen Lebensbereichen, somit auch im beruflichen Kontext, als existenziell betrachtet werden und ergänzen somit die Fachkompetenzen⁷⁰. Die PK beziehen sich auf das Individuum und beschreiben z.B. seine Kompetenz „Einsatzbereitschaft“. Die SK, zu welchen bspw. „Konflikt- und Lösungsfähigkeit“ zählen, beziehen sich auf die Interaktion bzw. das Miteinander mit anderen. Die MK wiederum stellen die entsprechende Methode (z.B. Mediation) dar, welche beherrscht werden muss, um konfliktfähig zu sein. Anhand des Beispiels wird deutlich, dass die aufgeführten Grundkompetenzen alle aufeinander einwirken, bzw. die MK gerade im beruflichen Kontext und auch im genannten Beispiel den FK zugeordnet werden können. Im organisationalen Rahmen bilden diese daher häufig die „Fach- und Methodenkompetenzen“ (FMK). Darüber hinaus kommen selbige auch nicht ohne die Einsatzbereitschaft (PK) zum Tragen. Bei dieser Reflexion wird deutlich, dass in diesem Kontext und dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Kompetenzverständnis, noch eine weitere Kompetenzklasse aufgeführt werden muss, nämlich die „individuellen (beruflichen) Handlungskompetenzen“⁷¹ (HK). Diese werden auch häufig als Basis der vier Grundkompetenzen dargestellt, da die HK, auf das vorherige Beispiel bezogen, die Konfliktfähigkeit auf Basis von Mediation und Einsatzbereitschaft überhaupt erst z.B. durch die Tatkraft, aktiv in eine Handlung (im beruflichen Rahmen) transferieren. Zur Verdeutlichung des Klassifikationsverständnisses werden die fünf Kompetenzklassen im Folgenden ausführlich differenziert⁷²:

„**FK**: Die Disposition, geistig selbst organisiert zu handeln, d.h., mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten.

MK: Die Disposition, instrumentell selbst organisiert zu handeln, d.h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher auch das eigene geistige Vorgehen zu strukturieren.

⁶⁹ Vgl. Gnahn 2010, S. 27

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 27

⁷¹ Bei einer Reihe von Autoren wird zur Diskussion gestellt, ob die Handlungskompetenzen eine eigene Kompetenzklasse darstellen oder eher in die anderen Klassen integriert werden sollten (vgl. Nieke 2002, S. 15; Elsholz 2002, S. 31; Hülshoff 1990, S. 15). In Zusammenarbeit mit Heyse differenziert Erpenbeck die Handlungskompetenz (1999) und stellt sie über die anderen Kompetenzklassen. In der Definition mit v. Rosenstiel (2003) wird die Handlungskompetenz, ergänzt durch das Attribut „Aktivität“, von Erpenbeck ebenfalls als eigene, jedoch hier als gleichwertige Kompetenzklasse, etabliert.

⁷² Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157

SK: Die Disposition, kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zu handeln, d.h., sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

PK: Die Disposition, reflektiv selbst organisiert zu handeln, d.h., sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigenen Begabungen, Motivationen sowie Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit wie auch außerhalb kreativ zu entwickeln zu lernen.

HK: Die Disposition, gesamtheitlich selbst organisiert zu handeln, d.h., viele oder alle der zuvor genannten Kompetenzen zu integrieren.⁷³

Aktuellere Definitionen differenzieren nur noch vier Kompetenzklassen / Grundkompetenzen⁷⁴, wobei die HK als aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz (AUK) oder Aktivitäts- und Handlungskompetenz (AHK) beschrieben werden und nicht mehr den anderen Kompetenzen übergeordnet sind sondern auf gleicher Ebene neben den anderen Grundkompetenzen, angesiedelt sind⁷⁵. Die zuvor aufgeführten inhaltlichen Beschreibungen der Kompetenzklassen decken sich auch mit den inhaltlichen Beschreibungen der Klassifizierungen von Erpenbeck und v. Rosenstiel (2003).

Gemeinsam ist den Klassifizierungen von Erpenbeck und Heyse (1999) und Erpenbeck und v. Rosenstiel (2003) ebenfalls der Aspekt, dass, außer in den Beschreibungen der HK bzw. der AHK/AUK, in allen anderen Beschreibungen ebenfalls das Adjektiv „kreativ“ auszumachen ist. Im Bereich der PK wird kreativ im Rahmen der „persönlichen kreativen Entwicklung“⁷⁶ genannt. Im Bereich der F- und MK werden das „kreative Lösen von Problemen“⁷⁷, die „kreative Weiterentwicklung von Methoden“⁷⁸ sowie die „kreative Gestaltung“ von Aufgaben und Lösungen⁷⁹ thematisiert. Im Bereich der SK/SKK wird der Aspekt des „kreativen Auseinandersetzens“⁸⁰ und „Zusammensetzens“⁸¹ mit Anderen beschrieben. Die Häufigkeit der Benennung von kreativ in den unterschiedlichen Kontexten der Klassifikationen sowie die zahlreichen Benennungen

⁷³ Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157

⁷⁴ Die Unterscheidung in vier Kompetenzklassen gilt auch auf internationaler Ebene. Z.B. korrespondieren diese mit den „vier Säulen der Erziehung und Bildung im 21. Jahrhundert“ von Delors (1998, S. 85ff.).

⁷⁵ Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV

⁷⁶ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157; Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV

⁷⁷ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157

⁷⁸ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV

⁷⁹ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157

⁸⁰ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV

⁸¹ Vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 157

von kreativ innerhalb der zuvor dargestellten Definitionen weisen die Bedeutung und Gewichtung dieser Kompetenz als diskussionswürdig aus⁸².

Neben der Klassifizierung von Kompetenzen existieren noch weitere Optionen, Kompetenzen zu bündeln. Die vier zuletzt beschriebenen Kompetenzklassen werden auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet. Schlüsselkompetenzen haben eine besondere Bedeutung und Relevanz für die Bewältigung unterschiedlicher Lebens- und Arbeitsbereiche und sind für alle Menschen relevant⁸³. Erpenbeck et al. betonen darüber hinaus, dass die vier genannten Schlüsselkompetenzen im organisationalen Rahmen als notwendige Handlungsfähigkeiten erachtet werden, um die wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Herausforderungen der Zukunft zu meistern.⁸⁴

Abschließend wird postuliert, dass die deutliche mehrfache Thematisierung von „kreativ sein“ in den unterschiedlichen Beschreibungen und Kontexten die Kreativität zu einem gemeinsamen Nenner der Schlüsselkompetenzen avancieren lässt. Zwar ist das Adjektiv „kreativ“ nicht in den Ausführungen der AHK auszumachen, jedoch wird „kreativ“ in den allgemeinen Kompetenzdefinition (Kapitel 2, Punkt 5) stets auf die Handlungskomponente bezogen. Das lässt darauf schließen, dass „kreativ sein“ nicht nur den gemeinsamen Nenner der Schlüsselkompetenzen darstellt, sondern diesen sogar übergeordnet werden kann.

Aus dieser Aussage lässt sich ein erstes Zwischenfazit ableiten, dahin gehend, dass die Kompetenz Kreativität für die erfolgreiche Ausführung aller Dimensionen der Schlüsselkompetenzen unabdingbar ist. Damit kann die Kreativität sämtlichen Schlüsselkompetenzen übergeordnet werden und hat in Folge dessen für alle Menschen, jetzt und in Zukunft, eine entsprechend hohe Relevanz.

3.2. Die Kompetenzarchitektur

Die nachweisliche Relevanz von Schlüsselkompetenzen für jedes Individuum lässt es naheliegend erscheinen, dass weitere Arten von Kompetenzen existieren. Diesen Gedanken verdeutlicht die sogenannte Kompetenzarchitektur⁸⁵. Die „Metakompetenzen“ stellen im Rahmen der Kompetenzarchitektur die Basis bzw. das Fundament

⁸² Die Autorin konnte bis dato, trotz der festgestellten häufigen Nennung des Adjektivs *kreativ*, was die Wichtigkeit desselben für die Autoren eindeutig verdeutlicht, keine wissenschaftliche Beschäftigung bzw. Diskussion oder Thematisierung des Themas ausfindig machen. Was selbstverständlich nicht bedeutet, dass die Thematik noch nie im wissenschaftlichen Kontext diskutiert wurde.

⁸³ Vgl. Rychen/Salganik 2003, S. 54

⁸⁴ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grothe 2013, S. 8

⁸⁵ Vgl. Erpenbeck/Heyse 2010, S. 21f.

dar und gelten als kontextunabhängig. In Zeiten des stetigen Wandels und zur Bewältigung von organisationalen Transformationsprozessen gewinnt die Metakompetenz zunehmend an Bedeutung⁸⁶. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und mit Veränderungen Schritt halten zu können, ist immer mehr die Fähigkeit gefragt, sich selbst neue Kompetenzen anzueignen bzw. eigenständig weitere Kompetenzen zu entwickeln⁸⁷. Kompetenzen können morgen schon nicht mehr aktuell sein; Metakompetenzen hingegen statten das Individuum aus, kontinuierlich zu lernen und sich somit flexibel auch an sich wandelnde Arbeitsinhalte anzupassen⁸⁸. Sie ermöglichen sowohl das Konstruieren als auch das Rekonstruieren von Kompetenzen in dynamischen und komplexen Systemen⁸⁹. Zu den wesentlichen Kompetenzen der Metakompetenz gehört es, die richtigen Fragen zu stellen und die Mittel für Lösungsfindung durch „reflecting, enquiring und creating“ zu generieren⁹⁰.

Weinert definiert, angelehnt an das Meta-Wissen (Wissen über das Wissen⁹¹), Metakompetenzen als Fähigkeit, das Vorhandensein, die Verwendung und die Erlernbarkeit von persönlichen Kompetenzen zu beurteilen⁹². Hall erweitert diesen Ansatz und bezeichnet Metakompetenzen im Rahmen der beruflichen Laufbahnentwicklung als die Fähigkeiten, welche die Beurteilung von Vorhandensein, Verwendbarkeit und Erlernbarkeit der persönlichen Kompetenzen (Self-Awareness) ermöglichen⁹³. Diese werden durch die Kompetenzen für kontinuierliches Lernen und permanente Anpassung (Adaptability) komplettiert⁹⁴. Einerseits ermöglichen diese Kompetenzen dem Individuum, genau die Fähigkeiten zu lokalisieren, welche für die Bewältigung einer Aufgabe (im beruflichen Kontext) nötig sind. Andererseits ist das Individuum auch in der Lage, sich die Fähigkeiten, welche es noch nicht beherrscht, durch reflektiertes Feedback zu eruieren, die fehlenden anzueignen, um dann das Selbstbild upzudaten⁹⁵. Dieser Prozess wird ebenfalls als „identity learning“ bezeichnet. Das verdeutlicht auch die Tatsache, dass Metakompetenzen ein aggregiertes, multidimensionales Konstrukt⁹⁶ darstellen und die Metakompetenz erst ihre Bedeutung gewinnt, wenn die Dimensionen „Self-Awareness“ und „Adaptability“ im entsprechenden Handlungskontext, gleichzeitig betrachtet werden.

⁸⁶ Vgl. Doherty/Marking 1997, o.S. zit. n. Dimitrova 2008, S. 65

⁸⁷ Vgl. Briscoe/Hall 1999, o.S. zit. n. Dimitrova 2008, S. 80

⁸⁸ Vgl. Kandola/Galpin 2003, S. 20ff.

⁸⁹ Vgl. Lester 1995, S. 44-52

⁹⁰ Vgl. Lester 1995, S. 44-52

⁹¹ Vgl. Nelson/Narens 1990, S. 125ff.

⁹² Vgl. Weinert 2001, S. 54ff.

⁹³ Vgl. Hall 2002, S. 117

⁹⁴ Briscoe/Hall 1999, o.S. zit. n. Dimitrova 2008, S. 80

⁹⁵ Vgl. Hall 2002, S. 117

⁹⁶ Vgl. Fugate et al. 2004, S. 26

Reflektiert man die zuvor genannten Definitionen, wird deutlich, welche wichtige Rolle die Reflexion im Kontext der Metakompetenz spielt. Hobohm et al. qualifizieren diese daher auch als eigenständige Metakompetenz⁹⁷. Reflexion wird ebenfalls, wie die Kreativität, in allen Kompetenzklassen thematisiert, gilt in diesem Rahmen als existenzielles Werkzeug, und stützt somit die zuvor aufgestellte These.

Pedler, Burgoyne und Boydell (1994) verwenden im Rahmen der Metakompetenzen synonym den Begriff der „Meta-Qualities“. Diese werden, ähnlich den Metakompetenzen, als Eigenschaften von Individuen bezeichnet, welche die Entwicklung und Anwendung von Ressourcen und Skills überhaupt erst ermöglichen. Explizit zählen die Autoren Kreativität, mentale Flexibilität, balanciertes Lernen und Selbstkenntnis⁹⁸ dazu. Auffällig an dieser Definition ist, dass die Autoren die Kreativität als Metakompetenz erachten. Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung gelangten auch Cheetham und Chivers (1996). Diese definieren ebenfalls Kreativität neben Selbstentwicklung, Analysefähigkeit und Problemlösungsfähigkeit⁹⁹ als Metakompetenz.

Auch im Segment der Management-Ausbildung wird auf das Erfordernis einer Etablierung der Metakompetenz hingewiesen¹⁰⁰. Brown postuliert, dass Wissen, welches auf Metakompetenzen wie kreativem Gestalten, Antizipieren, Anpassen, Lernen und Selbstwahrnehmung basiert, Managern ermöglicht, kompetent zu agieren¹⁰¹.

Im Kapitel zuvor wurde die These aufgestellt, dass Kreativität bzw. „kreativ sein“ den gemeinsamen Nenner der Schlüsselkompetenzen, einen Hebel darstellt, welche diese überhaupt erst aktivieren kann und diesen somit übergeordnet werden kann. Darüber hinaus wurde in einem ersten Zwischenfazit festgestellt, dass die Kreativität eine Kompetenz ist, welche für alle Menschen als relevant angesehen wird. Im letzten Abschnitt wurde die Kreativität auch als Metakompetenz begriffen, was die zuvor thematisierte übergeordnete Position der Kreativität verdeutlicht.

Daher wird an dieser Stelle ein zweites Zwischenfazit formuliert, nämlich, dass die Kreativität als Metakompetenz eingestuft wird und als für alle Menschen relevant gilt.

Auf den Metakompetenzen bauen im Rahmen der Kompetenzarchitektur die bereits thematisierten Grundkompetenzen auf. Diese werden zwar als kontextabhängiger, jedoch als sehr verallgemeinernd beschrieben. Daher dienen diese Kompetenzen auch

⁹⁷ Vgl. Hobohm et al 2015, S. 182ff.

⁹⁸ Vgl. Pedler/Burgoyne/Boydell 1994, S. 24

⁹⁹ Vgl. Cheetham/Chivers 1996, o.S., zit. n. Dimitrova 2008, S. 74

¹⁰⁰ vgl. Brown 1994, S. 289-299

¹⁰¹ vgl. ebd. S. 289-299

nicht dazu, die Persönlichkeit eines Individuums zu interpretieren - das Ergebnis kann aufgrund der breiten Basis, irreführend ausfallen¹⁰².

Eine Steigerung des Kontextbezuges findet man in den „abgeleiteten Kompetenzen“¹⁰³, zu welchen z.B. die den PK zugeordnete „Einsatzbereitschaft“ oder die den SK zugeordnete „Konfliktlösungsfähigkeit“ zählen. Diese beziehen sich spezifisch auf Problemsituationen im organisationalen Rahmen und werden im nächsten Kapitel anhand eines Kompetenzmodells dargestellt¹⁰⁴.

Auf den abgeleiteten Kompetenzen bauen wiederum „Querschnittskompetenzen“ auf. Zu diesen zählt u.a. die „interkulturelle Kompetenz“¹⁰⁵. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass Querschnittskompetenzen zum einen noch spezifischer einen individuellen Kontext, z.B. den Kontext anderer Kulturen, beschreiben. Zum anderen ist unverkennbar, dass Querschnittskompetenzen sich aus verschiedenen Kompetenzarten der vier Grundkompetenzen, aus mehreren abgeleiteten Kompetenzen, zusammensetzen und daher auch eine Art Sammelbegriff darstellen.

Zusammenfassend haben die Metakompetenzen keinen Kontextbezug und können demnach auch „überall“ angewandt werden, die Querschnittskompetenzen hingegen haben den spezifischsten und größten Kontextbezug. Was im Rahmen der Kompetenzarchitektur nicht weiter thematisiert wird, sind individuelle Kompetenzen, da die Architektur ihren Bezug ausschließlich in den Rahmen des Kontextbezuges setzt.

4. Kompetenzmodelle und -profile sowie das Modell der Signatur-Stärken – eine selektive Auswahl

Die Heterogenität und Uneinigkeit im Kontext der Kompetenzdefinitionen und des Kompetenzbegriffs findet sich auch im Rahmen der Definitionen in Bezug auf Kompetenzmodelle und deren Anwendungsrahmen wieder¹⁰⁶.

4.1. Übersicht

Kompetenzmodelle werden synonym auch häufig als Kompetenzprofil bezeichnet¹⁰⁷ und als Bündelung der Kompetenzen erachtet, welche in einem definierten Feld und für

¹⁰² Vgl. Erpenbeck/Heyse 2010, S. 21

¹⁰³ Vgl. Erpenbeck/Heyse 2010, S. 21

¹⁰⁴ Um die Übersichtlichkeit zu erleichtern, wurden aus dem Meer abgeleiteter Kompetenzen 64 destilliert und innerhalb eines Gitters zu einem allgemeinen Kompetenzmodell zusammengefasst (vgl. Erpenbeck/Heyse 2010, S. 21). Dieses Kompetenzmodell wird noch kurz im nächsten Kapitel thematisiert.

¹⁰⁵ Vgl. Erpenbeck/Heyse 2010, S. 21

¹⁰⁶ Somit konzentriert sich die hier vorgenommenen Definition und Auswahl wieder einer ausgewählten Reduktion und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern verfolgt vielmehr den Ansatz, einen kurzen und strukturierten Überblick zu gewähren.

die Erfüllung einer beruflichen Aufgabe erforderlich sind¹⁰⁸. Darüber hinaus wird ein Kompetenzmodell als Systematisierung, Zusammenfassung und Beschreibung der Kompetenzen angesehen, welche für die erfolgreiche Bewältigung einer beruflichen Tätigkeit als bedeutsam angesehen werden¹⁰⁹.

Die Literatur unterscheidet verschiedene Arten von Kompetenzmodellen. Der organisationale Kontext differenziert u.a. drei Modelle. „Single-Job“ werden nach Mansfield die Modelle genannt, die für die Anforderungen einer spezifischen Stelle nötig sind. „Multiple-Job-Approach“ Modelle hingegen, beschreiben ein allgemeines Kompetenzmodell, welches zwar nicht berufsspezifisch ist, jedoch für einen entsprechenden Unternehmenskontext entwickelt wurde¹¹⁰. Darüber hinaus existiert das „One-size-fits-all“ Modell, welches ein allgemeines Kompetenzmodell darstellt. Kompetenzen werden innerhalb des Modells nicht spezifisch auf einen speziellen organisationalen Kontext bezogen - vielmehr werden Kompetenzen gleich für mehrere Mitarbeiter und Tätigkeitsbereiche festgelegt¹¹¹.

Kompetenzmodelle orientieren sich in ihrem Ursprung stets an einer Kombination der charakteristischen Besonderheiten für Top-Performer. Krumm, Mertin und Dries (2012) postulieren darüber hinaus, dass die Ausrichtung auf Kompetenzen, welche in Zukunft für die Position relevant sind, als strategisch sinnvoll erachtet wird¹¹². Auch Rausch und Stürmer betonen, dass Kompetenzmodelle immer Zukunftsmodelle¹¹³ darstellen und im Sinne der Organisation auch strategische, organisationale und prozessuale Fragestellungen¹¹⁴ berücksichtigen sollten.

Kompetenzmodelle fokussieren das Ziel, die verschiedenen Kompetenzkomponenten, das Gefüge der Anforderungen, welche vom kompetenten Individuum bewältigt werden müssen, auf verschiedenen inhaltlichen Ebenen, auch im Sinne der Kompetenzarchitektur¹¹⁵, darzustellen.

Darüber hinaus enthalten Kompetenzmodelle verschiedene Kompetenzniveaus oder -stufen, welche einerseits im Sinne einer Messung über die Ausprägung der vorhandenen Kompetenzen und zum anderen auch über das Entwicklungspotential als Hinweis

¹⁰⁷ Vgl. Krumm/Mertin/Dries 2012, S. 7

¹⁰⁸ Vgl. Bechtel 2008, S. 36

¹⁰⁹ Vgl. Mansfield 1996, S. 7ff.

¹¹⁰ Vgl. Gessler 2008, S. 54

¹¹¹ Vgl. Mansfield 1996, S. 7ff.

¹¹² Vgl. Krumm/Mertin/Dries 2012, S. 7

¹¹³ Vgl. Rausch/Stürmer 2011, o.S. zit. n. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote 2013, S. 3

¹¹⁴ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote 2013, S. 15

¹¹⁵ Vgl. Klieme et al. 2003, S. 74

für die Kompetenzentwicklung Auskunft geben¹¹⁶. Diese Modelle werden jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausdifferenziert.

Als allgemeines, fachübergreifendes Kompetenzstrukturmodell wird häufig der KODE® Kompetenzatlas von Erpenbeck und Heyse (2007) genannt. Dieser verfolgt das Ziel, einen umfassenden Überblick über bestehende Kompetenzen im organisationalen Kontext zu vermitteln. Durch umfangreiche Befragungen eruierten die Autoren die wichtigsten Kompetenzen im Segment der Weiterbildung, welche sie den zuvor schon thematisierten Schlüssel- und Grundkompetenzen, nämlich der PK, der SKK, der FMK sowie den AHK¹¹⁷ zuordnen. Die vier unterschiedlichen Dimensionen werden innerhalb des KODE® Kompetenzatlas 4x4x4 verschiedentlich miteinander kombiniert, wodurch sich ein Feld von insgesamt 64 „abgeleiteten Kompetenzen“ ergibt. Die abgeleiteten Kompetenzen und ihre Synonyme kann man auch als Pool betrachten, aus welchem individuellere Kompetenzmodelle und Kompetenzprofile entwickelt werden können. Der Kompetenzatlas diente bereits vorab in Kapitel 3.1 als Inspiration und wird auch noch im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Inspirationsquelle, ggfls. um zukünftige OE-Beraterkompetenzen zu identifizieren und zu reflektieren, genutzt.

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 74

¹¹⁷ Vgl. Erpenbeck/Heyse 2007, S. 159

Abb. 1: Abgeleitete Kompetenzen: Der Kompetenzatlas

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösefähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkenntnis
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Quelle: Erpenbeck 2004, S. 8

Kompetenzmodelle erhalten jedoch im wissenschaftlichen Kontext nicht nur positiven Zuspruch. Dimitrova postuliert bspw., dass existierende Kompetenzmodelle nicht über die Option verfügen, auf dynamische Veränderungen reagieren zu können¹¹⁸. Briscoe und Hall (1999) sind ähnlicher Ansicht und betonen, dass Kompetenzmodelle in Hinblick auf die schnellen Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt nicht förderlich sind¹¹⁹. Darüber hinaus zweifelt auch von Rosenstiel die Erfassung inhaltlich definierter Kompetenzen, welche die zukünftige Eignung prognostizieren sollen, an¹²⁰. Briscoe und

¹¹⁸ Vgl. Dimitrova 2008, S. 64

¹¹⁹ Vgl. Rosenstiel 2000, o.S. zit. n. Gasteiger 2007, S. 58

¹²⁰ Vgl. Briscoe und Hall 1999, o.S. zit. n. Gasteiger 2007, S. 58

Hall plädieren daher für den Einsatz der Metakompetenzen, welche genau die Flexibilität und vermisste Zukunftsfähigkeit besitzen¹²¹.

Neben dem allgemeinen Überblick, welcher der Kompetenzatlas bietet, wird im Folgenden ein weiteres Kompetenzmodell vorgestellt. Dieses fokussiert den bis dato noch nicht thematisierten individuellen und ressourcenorientierten Kompetenzansatz.

4.2. Das Modell der Kernkompetenzen

In der Kompetenzarchitektur sind Kompetenzdimensionen verankert, welche sich auf die Nähe und Entfernung der Kompetenz zum Kontext beziehen. In diesem Rahmen wurden auch die Schlüsselkompetenzen, welche für alle Menschen als wichtig erachtet werden, thematisiert. Der Bezug zum einzelnen Subjekt in Hinblick auf individuelle Kompetenzen konnte in diesem Rahmen noch nicht ausgemacht werden.

Einen solchen Ansatz verfolgen jedoch die sogenannten „Kernkompetenzen“¹²². Diese beschreiben die im besonderen Maße von einem Individuum beherrschten und in absolut unverwechselbarer Weise angewandten und angelegten persönlichen Ressourcen desselbigen¹²³. Kernkompetenzen geben dem Individuum zum einen Orientierung, da das Wissen um die eigenen Stärken und deren Artikulation in verschiedenen Berufs- und Lebenskontexten den Antrieb für (berufliche) Entwicklungen initiiert. Zum anderen ermöglichen die Kernkompetenzen Kontinuität in Bezug auf allgemeinen Wandel und (berufliche) Veränderungen und bilden darüber hinaus in Bezug auf berufliche Tätigkeiten die Basis für die Entwicklung der individuellen fachlichen Expertise¹²⁴:

„Auf der Basis der Kernkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ beispielsweise kann sich der Mensch für eine Tätigkeit im Bereich von Verkauf, Vertrieb oder Animation qualifizieren, indem er sich die jeweiligen fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet“¹²⁵

Außer vom Individuum, werden die Kernkompetenzen auch von der Situation und den darin innewohnenden Anforderungen bestimmt. Ferner erhalten die Kernkompetenzen innerhalb ihrer Anwendung durch die Situation einen Rahmen¹²⁶. Daher löst sich dieses Modell von der Dimension der Schlüsselkompetenzen und setzt auf den flexiblen Einsatz der Kernkompetenzen und Fachqualifikationen. Erweitert wird das Modell auf-

¹²¹ Vgl. Briscoe und Hall 1999, o.S. zit. n. Gasteiger 2007, S. 58f.

¹²² Diese Arbeit fokussiert den Kernkompetenzansatz von Wittwer (2001) und (2003). Dem Begriff der Kernkompetenzen obliegt, ähnlich wie dem Kompetenzbegriff, ebenfalls keine einheitliche Definition.

¹²³ Vgl. Wittwer 2001, S. 244

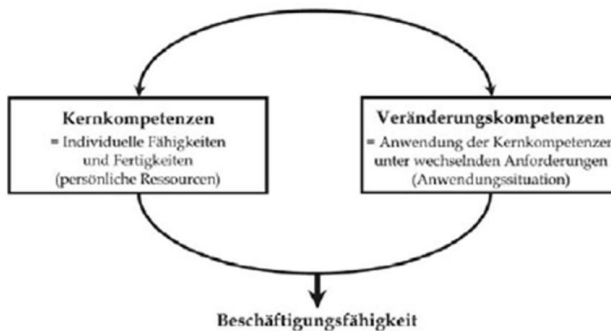
¹²⁴ Vgl. Wittwer 2001, S. 244

¹²⁵ Vgl. Wittwer 2001, S. 246

¹²⁶ Vgl. Wittwer 2001, S. 115 ff.

grund der allgemein in der Arbeitswelt geforderten Flexibilität noch um die „Veränderungskompetenz“. Diese begreift Wittwer als „Fähigkeit [gemeint ist], auf die unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen einzugehen und diese verarbeiten zu können“¹²⁷. Die individuelle Veränderungskompetenz stellt eine Transferleistung dar, welche die Anwendung von Kernkompetenzen und Fachqualifikationen in stets veränderten und neuen Situationen überhaupt erst ermöglicht¹²⁸ und somit die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) initiiert. Der Erfolg besteht demnach darin, situativ und flexibel auf die Anforderungssituationen des Arbeitsmarkts zu reagieren, was nur auf Basis der individuellen Kernkompetenzen möglich ist und somit in die Beschäftigungsfähigkeit mündet¹²⁹.

Abb. 2: Individuelle Kompetenzen



Quelle: Wittwer und Reimer 2002, S. 178

4.3. Das Modell der Signatur-Stärken

Durch das Modell der Kernkompetenzen wurde deutlich, dass u.a. individuelle menschliche Stärken¹³⁰, als Beispiel der Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften (PCE), diesen zugrunde liegen und diese durch flexible Anwendung der Kernkompetenzen in die erfolgreiche Beschäftigungsfähigkeit führen. Der nächste Schritt besteht nun darin, das auf Basis von Selektion und ohne Anspruch auf Vollständigkeit ausgewählte Modell der „Signatur-Stärken“ hinzuzuziehen. Dieses Modell verdeutlicht und komplettiert

¹²⁷ Vgl. Wittwer 2001, S. 246 Wittwer A

¹²⁸ Vgl. Wittwer 2003, S. 246

¹²⁹ Vgl. Wittwer 2003, S. 246

¹³⁰ Dieser Sachverhalt wurde auch schon in Kapitel 2.3, Punkt (3), im Zuge der Kompetenzdefinition dieser Arbeit, thematisiert

den Ansatz der individuellen Kernkompetenzen, da die im Folgenden thematisierten Signatur-Stärken konkret benannt werden und somit auch entsprechende Kernkompetenzen eruiert werden können. Das Modell der Signatur-Stärken wurde von Seligman und Peterson entwickelt, welche als Mitbegründer der „Positiven Psychologie“ gelten¹³¹. Die Wissenschaft der Positiven Psychologie forscht über die psychologischen Aspekte, welche das Leben lebenswerter, glücklicher und gesünder machen. Einer ihrer Schwerpunkte gilt dem Ansatz der Stärkenförderung¹³². Das in diesem Forschungsrahmen entstandene Modell der Signatur-Stärken umfasst insgesamt 24 Stärken, welche auf sechs menschlichen Tugenden zurückgeführt werden und das Wesen eines Menschen prägen¹³³. Darüber hinaus wird der Signatur-Stärke eine moralische Eigenschaft im Sinne einer Charaktereigenschaft nachgesagt¹³⁴. Jeder Mensch verfügt laut Seligmann über fünf große Stärken. Je mehr diese Signatur-Stärken jeden Tag in die wichtigsten Lebensbereiche eingebracht werden, desto mehr Belohnung und authentisches Glück erlangt der Mensch¹³⁵.

Darüber hinaus postulieren Seligmann und Peterson, dass je besser die Signatur-Stärken zum entsprechenden Beruf passen und in diesem Rahmen ausgelebt werden, sich umso mehr Zufriedenheit, Erfüllung und Erfolg einstellen¹³⁶. Diese These wird noch durch die Aussage von Ruch gestützt. Dieser postuliert, dass alle zum Thema vorliegenden Arbeiten und Studien diese These untermauern¹³⁷.

Die Signatur-Stärken:

Weisheit und Wissen: 1. Neugier / Interesse für die Welt; 2. Lerneifer; 3. Urteilskraft / kritisches Denken / geistige Offenheit; 4. Erfindergeist / Kreativität / Originalität / praktische Intelligenz; 5. Soziale Intelligenz / personale Intelligenz / emotionale Intelligenz¹³⁸; 6. Weitblick

Mut: 7. Tapferkeit und Zivilcourage; 8. Durchhaltekraft / Fleiß / Gewissenhaftigkeit; 9. Integrität / Echtheit / Ehrlichkeit / Lauterkeit¹³⁹

Humanismus und Liebe: 10. Menschenfreundlichkeit und Großzügigkeit; 11. Lieben und sich lieben lassen¹⁴⁰

¹³¹ Vgl. Auhagen 2004, S. 4f.

¹³² Vgl. Ruch 2006, S. 8

¹³³ Vgl. Seligmann 2014, S. 225f.

¹³⁴ Vgl. Seligmann 2014, S. 221

¹³⁵ Vgl. Seligmann 2014, S. 259f.

¹³⁶ Vgl. Seligman/Peterson o.S., zitiert nach Ruch 2006, S. 11

¹³⁷ Vgl. Ruch 2006, S. 11

¹³⁸ Vgl. Seligmann 2014, S. 231-237

¹³⁹ Vgl. ebd. S. 238-240

Gerechtigkeit: 12. Staatsbürgertum / Pflicht / Teamwork / Loyalität; 13. Fairness und Ausgleich; 14. Menschenführung (Leadership)¹⁴¹

Mäßigung: 15. Selbstkontrolle; 16. Klugheit / Ermessen / Vorsicht; 17. Demut und Bescheidenheit¹⁴²

Transzendenz: 18. Sinn für Schönheit und Vortrefflichkeit; 19. Dankbarkeit; 20. Hoffnung / Optimismus / Zukunftsbezogenheit; 21. Spiritualität / Gefühl für Lebenssinn / Glaube / Religiosität; 22. Vergeben und Gnade walten lassen; 23. Spielerische Leichtigkeit und Humor; 24. Elan / Leidenschaft / Enthusiasmus¹⁴³

Neben den bisher dargestellten Modellen existiert darüber hinaus noch die Kategorie der Kompetenzmodelle / Kompetenzprofile, welche die Kompetenzen einer speziellen Berufsgruppe wie die der OE-Berater darstellen. Daher erfolgt im nächsten Kapitel und als Basis und Orientierung der aktuellen OE-Beraterkompetenzen die Vorstellung eines entsprechenden Profils.

5. Aktuelle OE-Beraterkompetenzen

In diesem Kapitel wird zunächst das dieser Arbeit zugrunde liegende OE-Berater-Rollenverständnis definiert. Im Anschluss erfolgt die Vorstellung eines aktuellen OE-Berater Kompetenzprofils. Dieses wird abschließend, im Sinne des zuvor definierten Kompetenzverständnisses, anhand der Kompetenzarchitektur und in Bezug auf die im Rahmen der Kompetenzmodelle/Kompetenzprofile gesammelten Erfolgskriterien reflektiert.

5.1. OE-Berater Rollenverständnis

Der OE-Berater wird im Rahmen dieser Arbeit als externer, im deutschsprachigen Raum tätiger Prozessbegleiter erachtet. Dieses Verständnis fokussiert ein selbstorganisationsförderndes, systemisches, an Problemlöseforschung und Synergetik angelehntes Konzept¹⁴⁴. Über das Rollenverständnis, OE als Begünstigung von Problemlöseprozessen und Selbstorganisationsaspekten zu betrachten, herrscht in der Literatur größtenteils einvernehmen¹⁴⁵. Aus dem Blickwinkel der Synergetik wird Beratung als

¹⁴⁰ Vgl. ebd. S. 241f.

¹⁴¹ Vgl. Seligmann 2014, S. 244-246

¹⁴² Vgl. Seligmann 2014, S. 247-249

¹⁴³ Vgl. ebd. S. 250-255

¹⁴⁴ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 95

¹⁴⁵ Vgl. Schein 2010; Baumgartner et al. 2004, S. 80; Fatzer 2005, o.S.

„prozessuales Schaffen von Bedingungen bzw. das Schaffen von Möglichkeiten für systeminterne Prozesse“¹⁴⁶ erachtet. Darüber hinaus „fördert der Berater durch das gemeinsame Problemlösen zu dem die Problemlösekompetenz des Ratsuchenden und damit die lernende Organisation“¹⁴⁷. Nach diesem Verständnis positioniert sich der OE-Berater weder als sicherer Experte, noch verspricht er den Ratsuchenden fertige Lösungen oder beteiligt sich an inhaltlichen Entscheidungen. Ziel ist stets, Betroffene zur aktiven Mitgestaltung und Problemlösung zu bewegen – bzw. diese an den jeweiligen Interventionen zu beteiligen und ihnen darüber hinaus einen möglichst ergebnisoffenen Veränderungsprozess zu offerieren¹⁴⁸. Dieses Rollenverständnis setzt den Glauben voraus, dass alle zur Problemlösung benötigten Kompetenzen unter den Beteiligten bzw. im Klientensystem vorhanden sind und lediglich entfaltet bzw. aktiviert oder bewusst gemacht werden müssen. Zudem arbeiten Betroffene und OE-Berater stets gemeinsam an der Ausarbeitung verschiedener Handlungsoptionen und einem Perspektivwechsel hinsichtlich des Problemfokusses.

Zwar haben OE-Berater auch die Option, ihre Expertise einzubringen, die Verantwortung für die Veränderung obliegt jedoch während des kompletten Prozesses den Betroffenen¹⁴⁹. Berater übernehmen stets eine „neutrale bzw. *allparteiliche*“ Funktion die es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven der beteiligten Gruppen im Interesse der Gesamtorganisation und ihrer angestrebten Ziele zur Geltung zu bringen“¹⁵⁰. Der OE-Berater hat darüber hinaus die Aufgabe, Interessenkonflikte, Meinungsdispute und eskalierende Konflikte zu moderieren/klären – vorausgesetzt, die Betroffenen sind bereit dazu¹⁵¹. Ebenso spielt der Umgang mit Widerstand in der OE-Beratung eine immense Rolle. Diesen gilt es stets als Teil der Veränderung zu akzeptieren, zu tolerieren und Verständnis für die individuellen Widerständler sowie deren Beweggründe aufzubringen. Die Beobachtungsfunktion im Sinne der zweiten Ordnung, hat daher beim OE-Berater oberste Priorität. Diese Beobachtungsfunktion besteht darin, dass der OE-Berater als Beobachter das Klientensystem dabei beobachtet, wie dieses beobachtet¹⁵². So kann er eher die Wirklichkeitskonstruktion der Organisation entschlüsseln und sich vor allem nicht selbst in entsprechende Hintergrundspiele¹⁵³ verwickeln lassen. Somit grenzt sich das hier definierte Rollenverständnis klar von der klassischen Unter-

¹⁴⁶ Schiersmann/Thiel 2014, S. 96

¹⁴⁷ ebd., S. 96

¹⁴⁸ Vgl. ebd. S. 96

¹⁴⁹ vgl. Baumgartner et al. 2004, S. 80

¹⁵⁰ Schiersmann/Thiel 2014, S. 96f.

¹⁵¹ vgl. Baumgartner et al. 2004, S. 80

¹⁵² Vgl. Luhmann 1992, S. 44ff.

¹⁵³ vgl. Heintel/Krainz 1994, S. 131

nehmensberatung ab, da die OE-Beratung keine fertigen Lösungsansätze für die Organisation erarbeitet. Vielmehr liegt dem OE-Beraterverständnis die Initiation der Hilfe zur Selbsthilfe zu Grunde.

Das beschriebene Beraterverständnis grenzt sich aufgrund der „Hilfestellung zur Selbsthilfe“, grundsätzlich vom Verständnis der klassischen Unternehmensberatung, welche konkrete Lösungsvorschläge entwickelt, ab. Königswieser erachtet diese Unterscheidung allerdings eher als idealtypisch – beide Interventionsformate können, vor allem in Zukunft, mehr und mehr voneinander lernen und profitieren. Unternehmensberater bemühen sich vermehrt darum, Beteiligte intensiver in Veränderungsprozesse einzubeziehen und OE-Berater sind vermehrt gefragt, ihr Feldwissen in die Veränderungsprozesse zu integrieren¹⁵⁴. Eine Kombination beider Interventionsformate ist zunehmend unter dem Begriff „Komplementärberatung“ zu beobachten¹⁵⁵.

Darüber hinaus werden innerhalb von Organisationen auch immer häufiger die Führungskräfte und/oder das Management gefordert, Organisationsentwicklung ohne professionelle Unterstützung, zu tätigen. Um diesen Wandel erfolgreich zu initiieren, benötigen sie daher die gleichen Kompetenzen wie der OE-Berater.¹⁵⁶

5.2. Ein aktuelles OE-Berater Kompetenzprofil

Die folgende Kompetenzdarstellung für OE-Berater basiert auf einem aktuellen Kompetenzprofil von Schiersmann und Thiel aus dem Jahr 2014. OE-Beraterkompetenzen werden von den Autoren als „Voraussetzungen bzw. Dispositionen [erachtet], die benötigt werden, um in einer konkreten Beratungssituation erfolgreich agieren zu können“¹⁵⁷. Nach Schiersmann und Thiel implizieren Kompetenzen neben kognitiven Skills und Fertigkeiten im Aufgabenkontext „auch die affektiven, motivationalen, volitionalen und sozialen Voraussetzungen, um das gegenstandsbezogenen Wissen in der gegebenen Situation erfolgreich, d.h. problemlösend anzuwenden“¹⁵⁸.

Die folgenden vier Kernkompetenzen¹⁵⁹, welche im Weiteren noch ausdifferenziert werden, bilden das OE-Beraterkompetenzprofil: Prozesskompetenz, Sachkompetenz, Reflexions- und Komplexitätskompetenz¹⁶⁰.

¹⁵⁴ Vgl. Königswieser 2006; 2012 zit. n. Schiersmann/Thiel 2014, S. 96f.

¹⁵⁵ Vgl. ebd. S. 96f.

¹⁵⁶ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 23

¹⁵⁷ Schiersmann/Thiel 2014, S. 97

¹⁵⁸ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 97

¹⁵⁹ Der Ausdruck „Kernkompetenzen“ wird hier nicht im Sinne von Wittwer (2002) gebraucht.

Vermutlich wollen Schiersmann/Thiel (2014) mit dem Ausdruck Kernkompetenzen die „wesentlichen“ OE-Beraterkompetenzen, im Sinne der Querschnittskompetenzen, zum Ausdruck bringen.

Prozesskompetenz:

OE gilt als komplexer und mehrdimensionaler Prozess, daher werden innerhalb der Prozesskompetenz verschiedene Interventionsebenen und -formate welche beherrscht werden müssen unterschieden. Königswieser und Exner differenzieren zwischen einer Mikroebene (1), auf welcher zum einen spezielle Frage- und Gesprächsstile ursprünglich aus der Therapie entlehnter Ansätze (z.B. lösungszentriert und systemisch) sowie die Nutzung von Metaphern oder bestimmten Begriffen¹⁶¹ verankert sind. Zum anderen werden auf dieser Ebene komplexe Tools wie z.B. eine Systemmodellierung, eingesetzt. Die darüber liegende „Designebene (2)“¹⁶² beinhaltet klassische OE-Interventionen wie z.B. Großgruppenverfahren und Workshops. Auf der darüber liegenden Makroebene (3) ist die Prozessarchitektur angesiedelt. Hier ist die „Kompetenz zur Gestaltung von Kontextbedingungen von OE (z.B. verdeutlicht Installation von Koordinationsgruppe, Projektgruppen, Beteiligungsverfahren;[...]) ebenso wie die Kompetenz, geeignete Methoden zur Datenerhebung und –auswertung situationsadäquat anwenden zu können“, gefragt¹⁶³. Die Ebenen verdeutlichen, dass der OE-Berater sowohl mit einzelnen Individuen, Teams und Gruppen agiert und darüber hinaus Souveränität in Großgruppenformaten beweisen muss. Als ebenso relevant für den OE-Berater gilt Wissen über Projekt- bzw. Prozessmanagement, über (kollegiales) Coaching/Supervision oder z.B. die Einführung eines Innovations-, Wissens- oder Kompetenzmanagements¹⁶⁴.

Die Aufzählung der verschiedenen Interventionen verdeutlicht, dass in OE-Prozessen stets verschiedene Umsetzungsstrategien simultan kompetent angewendet werden müssen. Darüber hinaus gilt die Interaktions- bzw. Kommunikationskompetenz des OE-Beraters als der zentrale Klebstoff bzw. als das Bindeglied zwischen bzw. innerhalb der Interventionen und auch innerhalb jeglicher Situationen gegenüber der Auftrag gebenden Organisation¹⁶⁵.

Sachkompetenz

Sachkompetenz impliziert in diesem Kontext, dass der OE-Berater – trotz seiner Rolle

gen. Dieser Umstand verdeutlicht nochmals, dass die Nutzung der Begrifflichkeiten rund um das Kompetenzkonstrukt keinesfalls geklärt ist. Darüber hinaus wurden die „Kernkompetenzen“ von Schiersmann/Thiel auch nicht definiert. Dies kann zu Verwirrung führen und verdeutlicht, gerade im Rahmen von großer Uneinigkeit im Rahmen des komplexen Kompetenzkonstrukts, die Wichtigkeit einer Definition.

¹⁶⁰ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 98

¹⁶¹ Möller 2013, o.S.

¹⁶² Königswieser/Exner 2004, S. 67ff

¹⁶³ Schiersmann/Thiel 2014, S. 100

¹⁶⁴ ebd., S. 100

¹⁶⁵ ebd., S. 102

als „neutraler“ Prozessbegleiter - in der Lage sein sollte, sich Wissen im entsprechenden Beratungskontext anzueignen. Zwar liegt die fachliche Problemlösekompetenz nicht im Aufgabenbereich des OE-Beraters, jedoch können Marktkenntnisse, betriebswirtschaftliches Know-how und entsprechende Branchenkenntnisse helfen, der Organisation die richtigen Fragen zu stellen¹⁶⁶. Die Sensibilität für die spezielle Problematik der jeweiligen Organisation kann so gestärkt werden¹⁶⁷.

Reflexionskompetenz

Der OE-Berater wird im komplexen und nicht linear planbaren Prozess der OE, welcher diversen Einflussfaktoren unterliegt, als ein Mitwirkender bezeichnet¹⁶⁸. Die Reflexionskompetenz des OE-Beraters hat somit eine enorme Bedeutung, da er stets vor der Herausforderung steht, die eigenen ‚blinden Flecken‘ sichtbar zu machen und Rückkopplungsprozesse zu deuten. Darüber hinaus gilt es, Vertrauen zum Klientensystem aufzubauen sowie eine gesunde und bewusste Distanz, im Sinne der Neutralität, zu bewahren¹⁶⁹.

Dabei geht es um die Kompetenz, die eigene Beratertätigkeit und den gesamten Prozess im Sinne der professionellen Handlungsfähigkeit, in Hinblick auf die eingesetzten Methoden sowie auf die persönlichen Einstellungen stets zu überprüfen und zu entwickeln. Die Reflexionskompetenz suggeriert somit auch die immense Verantwortung des OE-Beraters und ruft automatisch zu einem „Double Loop Learning“¹⁷⁰ Lernprozess auf, welcher die Selbstreflexion sowie eine Unterstützung, im Sinne der kollegialen Supervision, verdeutlicht¹⁷¹.

Komplexitätskompetenz

Veränderungsprozesse gelten als Ordnungsübergang mit instabilen Phasen. Dieser Umstand verdeutlicht nochmals die nicht lineare Steuerbarkeit von Prozessen durch einzelne Akteure¹⁷². Aufgrund dieser Tatsache müssen alle am Veränderungsprozess Beteiligten lernen, Unsicherheiten auszuhalten. Das alte Muster ist schon abgeschafft, das Neue noch nicht greifbar. Schreyögg bezeichnet daher das Aushalten von Komplexität in Veränderungsprozessen als eine Metakompetenz, da das komplette System

¹⁶⁶ ebd., S. 103

¹⁶⁷ Die Bedeutung für die Gestaltung des Prozessverlaufs ist jedoch in der Fachliteratur umstritten – es wird argumentiert, dass die Distanz zum Feld hilfreich für die Außenperspektive sein kann (Schiersmann/Thiel 2014)

¹⁶⁸ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 104

¹⁶⁹ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 104

¹⁷⁰ Vgl. Agyris/Schön 2008, o.S.

¹⁷¹ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, s. 104

¹⁷² Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 104

angehalten ist, mit der undurchsichtigen Komplexität, der Unsicherheit sowie verschiedenen Dilemmata umzugehen¹⁷³.

5.3. Reflexion und Schlussfolgerungen

Anhand der Reflexion des aktuellen Kompetenzprofils auf die in den Kapiteln drei und vier gewonnen Erkenntnissen, ergeben sich folgende Schlussfolgerungen in Form eines dritten Zwischenfazit:

- (1) Die vier genannten Kompetenzen decken den aktuellen Kompetenzbedarf eines OE-Beraters ab.
- (2) Die vier genannten Kompetenzen sind nicht im Sinne der Kompetenzarchitektur definiert. Sie stellen, nach Meinung der Autorin, Querschnittskompetenzen dar und setzen sich aus einer Fülle abgeleiteter Kompetenzen zusammen.
- (3) Das erfolgreiche, gerade im Segment Wandel und Veränderung erprobte Konzept der Metakompetenz (Kapitel 3.2) wird innerhalb des Kompetenzprofils nicht berücksichtigt.
- (4) In dem Kompetenzprofil werden keine strategischen Aussagen bezüglich der Zukunftsfähigkeit oder hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des OE-Beraters getätigt (Kapitel 4.1).
- (5) Im vorliegenden Kompetenzprofil wurde das Thema „Kernkompetenzen“ im Sinne der individuellen Ressourcen und Stärken des OE-Beraters, gepaart mit der Veränderungskompetenz, welche die Employability ermöglicht, nicht thematisiert

6. Auswirkungen der Megatrends auf die OE-Beraterkompetenzen

Im Titel dieser Arbeit erscheinen die Begriffe „Zukunft“ und „morgen“. Beide Aussagen fokussieren die OE-Berater Zukunftskompetenzen (OEBZ¹⁷⁴), die Kompetenzen, die „morgen“ relevant sein werden.

Nachdem umfangreich das Kompetenzkonstrukt sowie ein aktuelles OE-Berater Kompetenzprofil reflektiert wurde, besteht der nächste Arbeitsschritt in der Zuhilfenahme eines „Blicks in die Zukunft“. Neben der Beantwortung der Fragen, was Zukunft ist und in wie weit sie als vorhersehbar gilt, wird in diesem Kapitel eruiert, wie „Megatrends“ Wirtschaft und Gesellschaft künftig verändern werden und welche Auswirkungen dieser

¹⁷³ Vgl. Schreyögg 1999, S. 74

¹⁷⁴ OEBZ steht für die OE-Berater Zukunftskompetenzen und für die Komponenten der Kompetenzen.

Wandel auf die Kompetenzen des OE-Beraters haben wird bzw. welche OEBZ sich daraus ergeben.

6.1. Die Zukunft und ihre Vorhersehbarkeit

Der Duden bezeichnet Zukunft als „Zeit, die noch bevorsteht, die noch nicht da ist; die erst kommende oder künftige Zeit (und das in ihr zu Erwartende)“¹⁷⁵.

Darüber hinaus wird Zukunft auf das Subjekt bezogen im Sinne von „jemandes persönliches, zukünftiges Leben; jemandes noch in der Zukunft liegender Lebensweg“¹⁷⁶. Horx sieht des Weiteren in der Zukunft ein mentales Muster, das in jedem Individuum verankert ist. „Sie ist ein mentales und gesellschaftliches Konstrukt, in das wir eingetaucht sind, ohne es vollständig bemerken zu können. Wir können nicht „ohne Zukunft“ existieren. Wir *sind* Zukunft“¹⁷⁷. Nur durch die Vision einer möglichen Zukunft ist Handeln möglich. Jegliche Art der Entscheidung und Handlung basiert auf einer bewussten oder unbewussten Projektion der Zukunft, welche auf individuellen Annahmen begründet ist¹⁷⁸. Zukunftsannahmen spiegeln sich daher immer in individuellen Handlungen wieder¹⁷⁹.

Eine komplette Zukunft kann jedoch keineswegs vorhergesagt werden. Allerdings ist es möglich, auf Basis von Reduktion und mit Zuhilfenahme der entsprechenden Methodik, Auskunft über eine einzelne, klar umrissene Zukunft, zu erteilen. Z.B. hat die Medizin im Segment der Gesundheitsprognostik in den letzten Jahren bahnbrechende Prognosen mit immens hoher Treffsicherheit getätigt¹⁸⁰.

Was für die Gesundheitsprognostik gilt, betrifft auch alle anderen Wissenschaftsbereiche. Daher werden die modernen prognostischen Wissenschaften, die Trend- und Zukunftsforschung, auch als interdisziplinäre Disziplinen erachtet, welche einen individuellen Beitrag zur Forschung und einen Blick in die Zukunft im Speziellen leisten.

6.2. Ein Blick in die Zukunft anhand von Megatrends

Die Trendforschung wird als junger Sektor betrachtet und erteilt Handlungsempfehlungen u.a. für das Segment der Strategieentwicklung¹⁸¹. „Trends“ stehen im Bereich der Soziologie für die Basis der künftigen Veränderungsrichtung und/oder für generelle

¹⁷⁵ Duden 2014, Stichwort „Zukunft“, o.S

¹⁷⁶ Duden 2014, Stichwort „Zukunft“, o.S.

¹⁷⁷ Horx 2014B, o.S.

¹⁷⁸ Horx 2014B, o.S.

¹⁷⁹ Horx 2014B, o.S.

¹⁸⁰ Horx 2014B, o.S.

¹⁸¹ Vgl. Graf 2003, S. 359

Entwicklungen¹⁸² und werden auch als Veränderungsbewegung oder Wandlungsprozess definiert¹⁸³. In Verbindung mit eher langfristigen, globalen Trends entwickelte sich der Terminus „Megatrend“ heraus, welcher von dem Zukunfts- und Trendforscher John Naisbitt geprägt wurde. Naisbitts Ansatz bestand darin, die Gegenwart einer umfangreichen Analyse zu unterziehen und daraus Projektionen für die Zukunft abzuleiten¹⁸⁴. Er definiert Megatrends als „tiefgreifende und nachhaltige gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Veränderungen, die sich langsam entfalten und deren Auswirkungen über Jahrzehnte hinweg spürbar bleiben“¹⁸⁵. Megatrends gelten als Ursachen für die Bildung von (neuen) Werthaltungen, Bedürfnissen, Lebens- und Arbeitsstilen sowie Konsummustern und beeinflussen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gravierend¹⁸⁶. Megatrends halten jahrzehntelang¹⁸⁷, mindestens jedoch 30 Jahre an, und die mit ihnen wirkenden Veränderungen haben einen allgegenwärtigen Einfluss auf alle Lebensbereiche. Darüber hinaus hat ihre Wirkung einen globalen Charakter¹⁸⁸.

Des Weiteren postulieren Bieger, Knyphausen-Aufseß und Krys, dass es sinnvoll ist, Megatrends und deren Auswirkungen kritisch auf das eigene Geschäftsmodell zu reflektieren¹⁸⁹. Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Megatrends, kann die eigene Strategie überprüft, ggfls. verändert oder, wenn nötig, komplett erneuert werden. Die proaktive Beschäftigung mit den potentiellen Auswirkungen der Megatrends auf das eigene Geschäftsmodell hat darüber hinaus noch einen weiteren Vorteil: Sie impliziert die Chance, sich als First-Mover am Markt zu positionieren, was einen ungemeinen Wettbewerbsvorteil darstellt¹⁹⁰.

Der nächste Schritt dieser Ausarbeitung besteht nun darin, die entsprechenden Megatrends zu identifizieren, zu beschreiben und aus den einzelnen Szenarien die entsprechenden OEBZ abzuleiten¹⁹¹.

¹⁸² Vgl. Hillmann 2007, S.907

¹⁸³ Vgl. Horx 2010, S. 1

¹⁸⁴ Vgl. Naisbitt 2009, S. 4

¹⁸⁵ Naisbitt/Aburdene 1992, S. 9

¹⁸⁶ Naisbitt/Aburdene 1992, S. 9f.

¹⁸⁷ Vgl. Fink/Siebe 2006, S. 129; Froehlich 2010, S. 11

¹⁸⁸ Vgl. Heß 2008, S. 3

¹⁸⁹ Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys 2011, S. 372

¹⁹⁰ Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys 2011, S. 372

¹⁹¹ Diese Form der Ableitung ist nicht unüblich. Bspw. analysierten Schiersmann/Thiel (2014) die Auswirkungen der drei Megatrends „Globalisierung“, „Informations- und Kommunikationstechnologien“ und „Demographische Entwicklung“ und leiteten aus diesen Megatrends „die Beeinflussung der organisationalen Kontext für die OE“ sowie „Konsequenzen für den OE-Prozess“ ab (S. 55-57); Franke (2013) stellte anhand von Megatrends die veränderten, durch den Wandel bedingten Kompetenzanforderungen auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt dar (S. 199f.). Diese Vorgehensweisen inspirierten die Arbeit, aus den vorliegenden Megatrends die Kompetenzen für den OE-Berater abzuleiten.

6.3. Folgen von Megatrends für die OE-Beraterkompetenzen

Das 21. Jahrhundert ist geprägt von Megatrends, welche drastisch auf gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einwirken. Dazu zählen bspw. die Globalisierung, die stetig wachsende Informations- und Wissensgesellschaft sowie der Demographische Wandel. Die nachhaltigen Auswirkungen dieser Entwicklungen betreffen entscheidend die ganze Lebenswelt von Menschen und wirken sich somit auch auf Organisationen, die OE-Beratung und somit auch auf die Beraterkompetenzen aus¹⁹². Daher wird im Folgenden der Versuch unternommen, anhand des durch die Megatrends hervorgerufenen Wandels die implizierten Beraterkompetenzen abzuleiten und darzustellen.

Bei der Bestimmung und Benennung von Megatrends herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Die folgende Auswahl der Megatrends basiert daher auf Reduktion und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Darüber hinaus werden nur die Megatrends vorgestellt, welche einen unmittelbaren Einfluss auf die OE und somit auf die Beraterkompetenzen haben. Zu diesen zählen „Globalisierung“, „Female-Shift“, „Individualisierung“, „Demographie“, „New Work“, „neues Lernen“, „Gesundheit“ und „Konnektivität“¹⁹³. Die gewählte Reihenfolge der Megatrends ist zufällig, da diese nicht als isolierte Erscheinungen betrachtet werden können; diese bedingen sich vielmehr gegenseitig. Megatrends greifen in vielerlei Hinsicht ineinander über, so dass sich ihre Komplexität ständig erhöht. Daher dürfen sie auch nicht als lineare Einbahnstraßen erachtet werden. Das ist auch die Erklärung dafür, dass sich im nächsten Abschnitt einige Megatrends doppeln. Auch sollte die Beschäftigung mit diesen Phänomenen permanent erfolgen, da sie ein ständiges Update benötigen, „damit sie nicht veralten oder gar vergammeln und uns ein Morgen vorgaukeln, dass sich längst überholt hat“¹⁹⁴.

6.3.1. Die Megatrends „Globalisierung“, „neues Lernen“ und „Konnektivität“

Die Globalisierung gilt als eine der zentralen „Herausforderungen des 21. Jahrhunderts“¹⁹⁵.

„Der Schlüssel zur globalen Modernisierung liegt in der atemraubenden Digitalisierung, einer historischen Informationsrevolution, die die Welt ähnlich stark verändert wie die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert. Das führt zum Aufbrechen klassischer Wertschöpfungsketten, zu ungeahnten Gestaltungsoptionen und Chancen, aber auch zu neuen sozialen Verwerfungen und allerlei Konflikten.“¹⁹⁶

¹⁹² Schiersmann/Thiel 2014, S. 54f.

¹⁹³ Vgl. Horx 2014A, S. 70; vgl. Zukunftsinstitut 2015A, o.S.

¹⁹⁴ Gatterer 2015, o.S.

¹⁹⁵ Zukunftsinstitut 2015A, o.S.

¹⁹⁶ Weimer 2015, S. 16

Die weltweiten Märkte haben schon längst den Prozess der Internationalisierung durchlaufen. Die Partizipation der Entwicklungs- und Schwellenländer am sogenannten Welthandel vermehrt darüber hinaus das wirtschaftliche Wachstum und den Wohlstand. Daher stellt die wirtschaftliche Dimension einen wichtigen Aspekt dieses Megatrends dar. Organisationen sind gefordert, Umwelteinflüsse, die Entwicklung von (inter)nationalen Märkten sowie die Konkurrenz weitaus intensiver als bisher zu beobachten und in der eigenen Strategieentwicklung zu berücksichtigen. Dabei spielt auch die permanente Auseinandersetzung mit und Entwicklung von Innovationen, welche einen Wettbewerbsvorteil darstellen, eine große Rolle. Der Fokus der Organisation erweitert sich somit immens¹⁹⁷.

Ein anderer wichtiger Aspekt der Globalisierung findet sich im gesellschaftlichen Segment wieder. Hier wirkt sich Globalisierung, auch im Sinne der weltweiten Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien, vor allem auf das Bildungssystem, „die Massenmedien und Kultur bis in unsere privaten Lebens- und Beziehungswelten [...]“¹⁹⁸ aus. Weltweit eröffnen digitale Medien allen Menschen einen immer einfacheren Zugang zu vielfältigem Wissen und Bildung. Gleichzeitig steht Bildung für den Eintritt in ein besseres Leben. Epistemische Neugier gilt in diesem Kontext als wichtiger Treiber. Diese beschreibt Leidenschaft und Freude an neuen Erkenntnissen und Problemlöseformen. Neugier avanciert somit ebenfalls zu einer wichtigen Zukunftskompetenz¹⁹⁹.

Globalisierung macht die Welt zwar nicht zum „Dorf“, aber sie sorgt dafür, dass sie flacher wird - und kulturell vielfältiger.²⁰⁰ Diversity (Vielfalt) kann, vorausgesetzt sie wird entsprechend gemanagt, Organisationen einen immensen Vorteil bieten²⁰¹. Allerdings darf die personelle Vielfalt nicht nur auf Hautfarbe, Religion oder Nationalität bezogen werden – auch die Diversity in Bezug auf sexuelle Orientierung, Alter und Geschlecht spielt in Zukunft eine immer größere Rolle, da sie „im Zuge der Entwicklung zur globalisierten Wissens- und Kreativökonomie unausweichlich[...]“²⁰² ist.

Organisationen werden immer häufiger mit Problemen konfrontiert, die als nicht berechenbar gelten. Kreativität wird in diesem Kontext als „Rüstzeug für die Zukunft“ erachtet, da sie als die Fähigkeit gilt, für radikal Neues, radikal neue Lösungen zu generieren²⁰³. Der Kreativität und der Resilienz wird in der Wirtschaft von morgen jeweils eine

¹⁹⁷ Vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 55

¹⁹⁸ Vgl. Zukunftsinstitut 2015B, o.S.

¹⁹⁹ Vgl. Kelber 2014, o.S.

²⁰⁰ Zukunftsinstitut 2015B, o.S.

²⁰¹ Vgl. Trendupdate 2015A, o.S.

²⁰² Trendupdate 2015A, o.S.

²⁰³ Vgl. Trendupdate 2015A, o.S.

Schlüsselfunktion prognostiziert. Diese Kompetenzen werden in Zukunft entscheiden, ob eine Organisation „morgen“ noch existent ist²⁰⁴. Resilienz wird als Offenheit gegenüber Nichtvorhersehbarem, Souveränität und Flexibilität im Umgang mit Rückschlägen sowie Wachheit für den Moment erachtet²⁰⁵. In diesem Rahmen avanciert Migration ebenfalls zum existenziellen Zukunftsthema. Z.B. werden als „Brain Gain“ die Wanderungsströme von Migranten bezeichnet, deren kreative Ideen ermöglichen, einen kulturellen Reichtum zu initiieren, der wirtschaftlichen Profit zur Folge haben kann. Denn: „[...] ohne Migration keine Diversität, und ohne Diversität weniger Resilienz und Kreativität.“²⁰⁶ Hohe Diversity macht Organisationen flexibler – sie können, da sie „mental“ breiter aufgestellt sind, viel schneller auf unterschiedliche Probleme reagieren. Sowohl Kooperationen – und somit die Kooperationsfähigkeit - als auch Wettbewerb nehmen weltweit in Folge der Globalisierung zu. Das lässt auch den Ruf nach Regeln in Form eines einheitlichen weltweiten Wertekonsenses, mindestens jedoch der allgemeinen Anerkennung der Menschenrechte, lauter werden. Aus diesem Umstand resultiert auch die Frage, in wieweit es gelingen kann, im Sinne einer universalen Wirtschaftsethik auf Basis von moralischen Grundwerten zu handeln²⁰⁷.

Die daraus abzuleitenden OE-Beraterkompetenzen

Der OE-Berater agiert vor seinen Kunden, z.B. dem Management, Führungskräften, Teams und Mitarbeitern mit vorbildhaften Verhalten als „role model“²⁰⁸. Durch die Vorbildrolle inspiriert er seine Klientel, ihr Verhalten zu reflektieren und, sollte dieses nicht z.B. lösungsorientiert oder wertschätzend sein, es entsprechend zu verändern oder anzupassen²⁰⁹. Er kann jedoch nur als adäquates Vorbild auftreten bzw. Inspiration sein, wenn er die entsprechenden Kompetenzen selbst glaubhaft integriert hat und demgemäß agiert.

Daraus resultiert auch, dass der OE-Berater sich seiner Kompetenzen bewusst ist und sich entsprechend kompetent fühlt. Sowohl die Bewusstmachung und das Fühlen der eigenen Kompetenzen erleichtern dem OE-Berater erheblich die Übernahme von und den Umgang mit Verantwortung für den Prozess und die entsprechenden Handlungen²¹⁰. Neben der Verantwortung spielt im OE-Beratungsprozess auch das Thema „Vertrauen“ eine große Rolle. Zum einen ist es im Sinne des Beraters, dass ihm der

²⁰⁴ Vgl. Trendupdate 2015A, o.S.

²⁰⁵ Vgl. Trendupdate 2015A, o.S.

²⁰⁶ Trendupdate 2015A, o.S.

²⁰⁷ Engelhard et al. 2015, o.S.

²⁰⁸ Vgl. Schein 1978, S. 342f.

²⁰⁹ Vgl. Schein 1978, S. 339

²¹⁰ Vgl. Auhagen 2002, S. 243ff.

Auftraggeber vertraut und sich ihm, innerhalb des Beratungsprozesses, immer mehr öffnet. Zum andern müssen Organisationen ihrerseits auch immer wieder Vertrauen gegenüber ihren Stakeholdern an den Tag legen. Dieser Umstand macht das Thema auch zum Beratungsgegenstand des Beraters, da dieser die Organisation für das Thema Vertrauen sensibilisieren muss. Als Hilfreich bei der Etablierung von Vertrauen gilt die Transparenz, da diese als eine Form des „Vor-Vertrauens“ erachtet wird²¹¹. Vertrauen und Transparenz bedingen sich förmlich: Je mehr Vertrauen entsteht, desto weniger Transparenz wird benötigt²¹². Wenn eine Organisation transparent (z.B. über das Internet) agiert, wird das von den Kunden belohnt. Interessanterweise geben sich jedoch viele Organisationen noch mit einer minimalen Offenheit zufrieden²¹³.

Da Kreativität innerhalb des Megatrends eine große Rolle spielt, gar als „Zukunft-Skill“ titulierte wird, sollte der OE-Berater ebenfalls über ein hohes Maß an Kreativität verfügen. Er ist ja auch im nächsten Schritt derjenige, der seine Kunden auf einen ganzheitlichen Einsatz der Kreativität einstimmen muss. Eine kreative Denkhaltung sowie ein kreativer Problemlöseansatz gelten in diesem Kontext als existenziell.

OE-Berater müssen im Zuge der Globalisierung gut informiert, doch in jedem Fall besser informiert als der Kunde sein. Sie müssen über die neuesten (Mega)Trends und Entwicklungen im jeweiligen Segment und Markt unterrichtet sein. OE-Berater müssen ihre Kunden darüber hinaus für neue nationale und internationale Märkte, Produkte, Dienstleistungen, die Konkurrenz, neue Kundengruppen und Kundenbedürfnisse, aber auch für (neue) Mitarbeiter(gruppen) wie z.B. Migranten, Flüchtlinge, welche im Zuge der Globalisierung ebenfalls immer mehr und mehr von nationaler und internationaler Vielfalt im multiethnischen Sinne geprägt sind, durch die entsprechenden Fragestellungen, sensibilisieren.

Dank des Internets hat mittlerweile die ganze Welt Zugriff auf Bildung. Auch Menschen ohne formale Abschlüsse können einen ungemeinen Mehrwert für Organisationen darstellen. Empathie und Unvoreingenommenheit spielen in diesem Prozess eine immense Rolle. Praktizierte Empathie gilt nämlich als ein wichtiger Wettbewerbsvorteil²¹⁴. Rogers definiert Empathie als Erfahrung, „unmittelbar der Gefühlslage eines anderen teilhaftig zu werden und sie dadurch zu verstehen“²¹⁵. Rogers legt einer hohen Empathiefähigkeit ein gesundes Selbstkonzept zugrunde. D.h., je besser eigene Emotionen

²¹¹ Vgl. Jansen 2010, S. 26

²¹² Vgl. Jahansoozi 2006, S. 944

²¹³ Vgl. Dilk/Littger 2015, S. 42f

²¹⁴ Vgl. Miyashiro 2013, S. 13

²¹⁵ Rogers 1980, S. 89

reflektiert und zugelassen werden, umso besser können die Empfindungen anderer wahrgenommen, nachempfunden und verstanden werden²¹⁶. Erweitert wird dieser Ansatz durch die Einsicht, dass sich die zwischenmenschliche Empathie und die Empathie für die eigene Person, auf einer tieferen Ebene der Selbsttinnenschau begegnen. Gesundheit, eine innere Ausgewogenheit im Sinne von „sich in seiner Mitte zu befinden“ und Gelassenheit gegenüber eigenen Emotionen und Gedanken erhöhen das Einfühlungsvermögen und fördern darüber hinaus Resilienz (seelische Widerstandsfähigkeit) und Weisheit²¹⁷.

Des Weiteren hat im Rahmen der Globalisierung die Querschnittskompetenz „Interkulturelle Kompetenz (IK)“²¹⁸, eine große Bedeutung gewonnen. IK setzt sich aus verschiedenen abgeleiteten Kompetenzen der zuvor definierten Schlüsselkompetenzen zusammen: „kultursensible Empathie, Vorurteilsfreiheit und Ambiguitätstoleranz (PK), Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen (AHK), selbstorganisiertes Handeln aufgrund von kulturbezogenen Wissen (FMK) sowie Kommunikationsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen (SKM)“²¹⁹ zusammen. Darüber hinaus gelten bestimmte Einstellungen und Werte, welche Teil der Kompetenzen sind, als existenzielle Basis der IK. Zu diesen zählen „Offenheit“, „Toleranz“, „Akzeptanz“ und „Respekt“²²⁰.

Offenheit gegenüber etwas generell Fremden stellt eine entscheidende Voraussetzung für grundsätzliche Begegnungen mit etwas Unbekanntem und Unerforschtem dar und gilt somit auch als Basis der interkulturellen Begegnung. Offenheit impliziert darüber hinaus ein Kontaktbedürfnis sowie eine Unvoreingenommenheit, d.h. ohne Vorurteile und negative Bewertungen in eine (interkulturelle) Begegnung zu treten²²¹.

Toleranz hingegen wird häufig als Duldsamkeit und/oder Großzügigkeit hinsichtlich fremder Meinungen und Glaubensüberzeugungen beschrieben²²². „Ein toleranter Mensch gesteht anderen ihre eigene (kulturelle) Identität zu und lässt Anderssein zu“²²³. In der Akzeptanz hingegen ist die Annahme und Billigung des Andersseins verankert. Darüber hinaus wird das Fremde gleichberechtigt und gleichwertig angenommen²²⁴. Der Respekt wiederum stellt die wertschätzende Haltung, die Achtung, vor

²¹⁶ Vgl. Rogers 1980, S. 89

²¹⁷ Vgl. Fathi 2014, S. 84

²¹⁸ Erpenbeck/Sauter 2013, S. 146ff.

²¹⁹ Erpenbeck/Sauter 2013, S. 159

²²⁰ Vgl. Auernheimer 1994, S. 21

²²¹ Vgl. Bertels/Bußmann 2013, S. 115

²²² Vgl. Dorsch 1994 zitiert aus Bertels/Bußmann 2013, S. 115f.

²²³ Bertels/Bußmann 2013, S. 115

²²⁴ Vgl. Haller 1991, S. 132ff.

fremden Regeln und Werten (unbekannter Kulturen) dar. Respekt wird daher auch häufig als Kernpunkt der IK bezeichnet²²⁵.

Durch die Definition des Respekts rückt auch das Thema der Wertschätzung in den Fokus. Wertschätzung wird als immens wichtige Ressource und somit auch als Erfolgsfaktor in Organisationen erachtet, da Menschen, die wertgeschätzt werden, sich zum einen besser fühlen und zum anderen auch viel bessere Leistungen erbringen²²⁶.

Wertschätzung beschreibt die:

„[...]Haltung des Herzens, die sich auf die eigene Person, die Mitmenschen und auf die natürliche Mitwelt bezieht und die zuerst einmal akzeptiert, was ist...Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Achten wir es, so fördern wir den Frieden in uns selbst, in unserem Miteinander und im Verhältnis zu unserer natürlichen Mitwelt.“²²⁷

Als ein weiteres fundamentales Grundbedürfnis des Menschen kann die „Gleichwürdigkeit“²²⁸ angeführt werden welche auch im Kontext der Diversity eine große Rolle spielt. In einer gleichwürdigen Begegnung haben alle Beteiligten den gleichen Wert, somit jedoch auch die gleiche Pflicht, denselben Respekt, dieselbe Achtung und dieselbe Wertschätzung dem Gegenüber entgegenzubringen²²⁹. Gleichwürdigkeit bringt das fundamentale Bedürfnis eines jeden Menschen zum Ausdruck, sowohl individuell wahrgenommen als auch gerecht gesehen und gehört zu werden²³⁰. „Gleichwürdigkeit kann daher auch als eine konsequente Weiterführung des schon im ersten Artikel des Grundgesetzes verankerten Gedankens der unantastbaren Menschenwürde²³¹ erachtet werden“²³².

Die Würde des Menschen wird ebenfalls im Artikel 1 der Menschenrechte thematisiert: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.“²³³ Darüber hinaus können alle zuvor thematisierten Elemente der Kompetenz (u.a. Dispositionen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive und Werte) als adäquates Fundament der moralischen Grundwerte des OE-Beraters angesehen werden, welche eine universelle Wirtschaftsethik fördern.

²²⁵ Vgl. Thomas 1998, S. 232 zitiert aus Bertels/Bußmann 2013, S. 116

²²⁶ Vgl. Mettler-v.-Meinbrom 2007, S. 197

²²⁷ Mettler-v.-Meinbom 2007, S. 11

²²⁸ Vgl. Juul 2008, S. 24

²²⁹ Vgl. Juul 2008, S. 24

²³⁰ Vgl. Juul 2008, S. 24

²³¹ Vgl. Grundgesetz 1949, Artikel 1. o.S.

²³² Röschmann 2015, S. 4

²³³ Vereinte Nationen 1948, o.S.

Die OEBZ auf einen Blick:

Achtsamkeit, Akzeptanz, Diversitymanagement, Empathie, Epistemistische Neugier, Ethik und Moral, Gesundes Selbstbewusstsein, Gleichwürdigkeit, Integrität, Interkulturelle Kompetenz, Kreativität, Marktcompetenzen, Offenheit, Reflexion, Resilienz, Respekt, Sachkompetenz, Sensibilität, Toleranz, Transparenz, Verantwortung, Vertrauen, Vorbildfunktion, Wertschätzung

6.3.2. Die Megatrends „Female Shift“/ „Gender Shift“, „Individualisierung“ und „New Work“

Frauen haben im Laufe der letzten Jahre auf der ganzen Welt die Gesellschaft gänzlich auf unterschiedliche Weise verändert²³⁴. Die Emanzipation, hervorgerufen durch diverse Frauenbewegungen, hat durch Themen wie Chancengleichheit und Gleichstellung die Arbeitswelt, klassische Lebenswelten und Werte, die Familie an sich und Karrieren transformiert und weitere radikale Wandlungen stehen noch bevor²³⁵. Darüber hinaus gelten Frauen als Bildungsgewinnerinnen. Schon ca. 54 Prozent der Studierenden sind mittlerweile weiblich - Tendenz steigend²³⁶. Frauen machen immer häufiger Karriere und/oder arbeiten trotz Familie Teil- und/oder Vollzeit²³⁷.

Aufgrund dieser und vieler weiterer Theorien und Entwicklungen verlieren stereotype Geschlechterrollen immer mehr ihre tradierte Gültigkeit. Männer brechen jetzt und in Zukunft ebenfalls immer mehr aus ihren stereotypen Rollen, im Sinne der „Emanzipation“, aus²³⁸. Sie wollen mehr Zeit mit der Familie verbringen, weniger in Vollzeit arbeiten, in der Kindererziehung eine aktivere Rolle einnehmen und auch „mal an den Herd“²³⁹. Elternzeit und Elternteilzeit sind bspw. Angebote, welche auch von Männern immer häufiger genutzt werden²⁴⁰ und den Megatrend der „Individualisierung“ veranschaulichen.

Als wichtiger Indikator der Individualisierung gilt auch die durch höheren Wohlstand und infolge höherer Bildung bedingte „Kultur der Wahl“²⁴¹. Individualisierung beschreibt die Freiheit und Autonomie des Individuums, über die eigene Lebens- und Konsumweise und die Form der Partnerschaft selbstbestimmt entscheiden zu können²⁴². Immer mehr Menschen sind gewillt, ihren individuellen Lebensentwurf, frei von Konventionen

²³⁴ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 7f.

²³⁵ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 8

²³⁶ Vgl. Gatterer 2012, S. 28

²³⁷ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 8

²³⁸ Vgl. ebd. S. 36

²³⁹ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 8

²⁴⁰ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 8

²⁴¹ Vgl. Gatterer 2012, S. 38

²⁴² Vgl. Gatterer 2012, S. 37f.

und (religiöser) Instanz, zu leben. Z.B. löst der Trend zum Lebensabschnittsgefährten das Modell der klassischen Ehe mehr und mehr ab.

Darüber hinaus gelten Patchworkfamilien und Mehrfachhochzeiten nicht mehr als Tabu und (mehrfach) Scheidungen nehmen zu. Menschen gehen mutig, angelehnt an ihre wandelnden Lebensvorstellungen, immer wieder neue Partnerschaften ein. Schon heute gilt die Lebensabschnittsfamilie als Zukunftsmodell²⁴³.

Die Sehnsucht und Suche nach (beruflicher) Passgenauigkeit, Erfüllung und Glück, ohne Zweckegoismus, färbt auf alle Lebensbereiche ab²⁴⁴. Allerdings postuliert Gatterer, dass dieser Megatrend noch „in den Kinderschuhen“ steckt. Laut demografischer Entwicklung werden die Menschen in Zukunft älter und bleiben länger vital – daher ist jetzt schon absehbar, dass das Thema Individualisierung auch im Alter ein großes Thema bleiben wird. „Weisheit, Erfahrung, Selbstkompetenz und Freude am langen Leben“ werden in den Mittelpunkt rücken²⁴⁵.

Auch auf der organisationalen Ebene findet sich der Megatrend Individualisierung wieder. Organisationen müssen einerseits gegenüber dem individuellen Mitarbeiter auch mit individuelleren Strukturen und Rollen aufwarten. Auf der anderen Seite erwartet die Organisation von Arbeitnehmern immer mehr Flexibilität²⁴⁶. Fast ein Zehntel aller Arbeitnehmer in Deutschland muss sich auf einen bevorstehenden Wandel einstellen und Befristungen machen u.a. Arbeitsplatzwechsel immer mehr zur Norm²⁴⁷.

Die klassische Sicherheit auf einen lebenslangen Job wird immer mehr von der Kompetenz der Selbstsicherheit abgelöst. Diese ermöglicht auch den Umgang mit der Unsicherheit. Lineare Biografien gehören somit immer mehr der Vergangenheit an und Multigrafen, Lebensläufe mit Schlangenlinien und einer Vielfalt an biografischen Mustern, die „Pluralisierung von Lebensstilen“, werden immer mehr die Zukunft prägen²⁴⁸. Aufgrund der wachsenden Individualität und der zunehmenden technischen und sozialen Vernetzung sind Märkte gefordert, wesentlich differenziertere und personalisierte Produkte in neuen Produktionsverfahren auch für die Zielgruppengröße „Eins“, nur für eine Person, anzubieten²⁴⁹.

Der Megatrend Female-Shift bezieht sich auf „weiße und schwarze, hetero- und homo

²⁴³ Vgl. Megatrend Update 2012, o.S.

²⁴⁴ Diese Aussage verdeutlicht wieder die Wichtigkeit von Modellen wie den Kernkompetenzen oder den Signatur-Stärken. Die Ausrichtung und Integration selbiger, gewähren dem Individuum Erfolg und Gesundheit.

²⁴⁵ Vgl. Gatterer 2012, S. 38

²⁴⁶ Vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S.

²⁴⁷ Vgl. Megatrend Update 2012, o.S.

²⁴⁸ Vgl. Megatrend Update 2012 o.V., o.S.

²⁴⁹ Vgl. Megatrend Update 2012 o.V., o.S.

sexuelle, männliche und weibliche Menschen²⁵⁰ gleichermaßen. All diese Menschen lieben und leben, inspiriert durch den Megatrend der Individualisierung, heute schon freier und anders als je zuvor. Daher entwickelt sich derzeit der Megatrend Female Shift zum Megatrend „Gender Shift“ und das Geschlecht avanciert zum individuellen Spielfeld²⁵¹. „Gender“ bezeichnet das soziale bzw. kulturelle, innerhalb von Sozialisationsprozessen angeeignete und veränderbare, Geschlecht²⁵². Darüber hinaus enthält der Begriff „alle Vorstellungen, Normen, ideologischen Aspekte des Geschlechts sowie ihre institutionellen, politischen und sozialen Sedimentierungen“²⁵³ im Sinne einer Geschlechtsidentität²⁵⁴ und grenzt sich somit vom biologischen Geschlecht, „Sex“, ab²⁵⁵. Die Unterteilung von Gender und Sex führte bisweilen zu diversen, auch sehr kontroversen Diskussionen.

Bspw. zweifelt die amerikanische Gendertheoretikerin Judith Butler grundsätzlich die Trennung zwischen Gender und Sex an. Sie führt diese Trennung auf eine Natur-Kultur-Implikation zurück und bezieht sich damit auf Descartes Trennung von Körper und Geist²⁵⁶. Gesellschaftlich wurde, nach Butlers Ansicht der Geist dem männlichen und der Körper dem weiblichen Prinzip zugeordnet, was die gesellschaftlichen Hierarchien bis heute prägt²⁵⁷. Noch mehr Furore entfachte jedoch Butlers Theorie, dass das biologische Geschlecht auf Basis von politischen und gesellschaftlichen Interessen der Naturwissenschaften, der Rechtswissenschaften und der Medizin rein konstruiert ist²⁵⁸, und, als Konstrukt, demnach auch dekonstruiert werden kann²⁵⁹.

Vor kurzem hat das höchste US-Gericht in allen Bundesstaaten der USA gleichgeschlechtliche Eheschließungen als zulässig erklärt²⁶⁰. Homosexuelle und lesbische Paare werden durch künstliche Befruchtung, Eizellenspende und/oder Samenspende immer häufiger Eltern. Dieser Umstand, welcher im 21. Jahrhundert immer selbstverständlicher wird, hätte noch vor 20 Jahren hohe Empörung hervorgerufen.

Darüber hinaus identifizieren sich immer mehr Menschen als „genderqueer“, z.B. als Mischung von weiblich und männlich, was auch als „bi-genderd“ bezeichnet wird, oder

²⁵⁰ Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 8

²⁵¹ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 9

²⁵² Vgl. Gildemeister/Wetterer 1992, S. 205

²⁵³ Villa 2003, S. 148

²⁵⁴ Vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, S. 69

²⁵⁵ Vgl. ebd. S. 69

²⁵⁶ Vgl. Butler 1991, S. 31

²⁵⁷ Vgl. Butler 1991, S. 31

²⁵⁸ Vgl. Butler 1991, S. 60

²⁵⁹ U.a. forscht Butler darüber, wie kulturell geprägte Vorstellungen von Frauen und Männer, nur auf Basis von Wahrnehmung, Wirklichkeit werden und so auch eine Vormachtstellung innerhalb von Gesellschaften einnehmen können (vgl. Butler 1991, S. 60).

²⁶⁰ Vgl. Kuhn 2015, o.S.

auch als ganz ohne binäre Geschlechtsidentität (a-gender)²⁶¹. Andere Begriffe lauten u.a. „multi-genderd, androgyn, gender outflow, gender bender, gender-fluid and gender-fuck“²⁶². Genderqueer verfolgt den Ansatz, dass es genauso viele Geschlechter wie Menschen gibt. Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass die normativen und binären Bezeichnungen für Geschlecht, die Sprache, gar nicht mehr in der Lage ist etwas zu beschreiben, was weit über das begrenzte Geschlecht hinausgeht²⁶³. Geschlechterrollen variieren und verlieren an Verbindlichkeit und all diese Entwicklungen haben radikalen Einfluss auf diverse Bereiche. Politik, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft sind davon gleichermaßen betroffen²⁶⁴. Geschlecht gilt in Zukunft nicht mehr als angeboren, es ist vielmehr eine individuelle Entscheidung des Individuums²⁶⁵.

Der Gender-Shift revolutioniert des Weiteren das Arbeitsleben, was auch die Verbindung zum Megatrend „New Work“ darstellt. Männliche Hierarchiestrukturen werden durch die Individualisierung und den Gender-Shift immer mehr abgebaut. Die Komplexität wächst, Zeiten gelten als unsicher und volatil; flache, netzwerkartige Unternehmensstrukturen und Transdisziplinarität gelten in diesem Kontext als erfolgreiche Lösungen. So können Organisationen weiterhin flexibel agieren, experimentieren²⁶⁶ und sich mehr und mehr öffnen, um auch wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Verschiebung der Geschlechterrollen wird Organisationen in Zukunft noch vollends transformieren²⁶⁷. Dieser Wandel hat auch Auswirkungen auf Marketing, Produktion und Dienstleistungen. Organisationen sind gefordert, jenseits von Geschlechterklischees, entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und umzudenken²⁶⁸.

Die daraus abzuleitenden OE-Beraterkompetenzen

Interessanterweise kann man einen Großteil der schon zuvor zusammen getragenen OEBZ übernehmen. Das gilt vor allem für das Verständnis, welches in Bezug auf Diversity thematisiert wurde. Zusammengefasst werden hier die Sensibilisierung, Empathie, Toleranz, Offenheit, Respekt, Akzeptanz, Wertschätzung und Gleichwürdigkeit genannt. Hinzu kommt, dass 1999 von der EU unter dem Begriff „Gender

²⁶¹ Vgl. Carbery 2014, 338f.

²⁶² ebd. S. 339

²⁶³ Vgl. ebd. 339

²⁶⁴ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 10

²⁶⁵ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 18

²⁶⁶ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 16

²⁶⁷ Vgl. Kelber/Kirig/Muntschick 2015, S. 17

²⁶⁸ Vgl. ebd., S. 68

Mainstreaming“ eine geschlechterpolitische Strategie eingeführt wurde²⁶⁹, welche fokussiert, dass alle Beteiligten der Organisation in der Lage sind

„den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einzunehmen. Damit soll ein Perspektivenwechsel von der Frauenförderung hin zu einer Gleichstellungspolitik, die Frauen und Männern die Verantwortung für die Veränderung der Geschlechterverhältnisse überträgt, vorgenommen werden“²⁷⁰

Im Zuge der Umsetzung dieser Geschlechterdemokratie entwickelten sich die ersten Definitionen hinsichtlich der Genderkompetenz. Diese fokussieren die Umsetzung des Gender Mainstreamings und bezeichnen das Sensibilisieren „der Führungskräfte für Geschlechtergerechtigkeit und deren Berücksichtigung in der Organisations- und Personalentwicklung“ als immens wichtig²⁷¹. Eine weitere Definition bezeichnet Genderkompetenz als das „Wissen über das Entstehen und die soziale Konstruktion von Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnisse („Doing Gender“), Fähigkeit zur Reflexion von eigenen Geschlechterrollenbildern und zur Anwendung von Gender (Gender Diversity) als Analysekatgorie im beruflichen Organisationskontext“²⁷².

Für den OE-Berater bedeutet das konkret, alle Beteiligten und speziell die Führungskräfte und das Management, für die komplexe Gender Thematik in der oben beschriebenen Breite zu sensibilisieren, Selbstreflexion zu betreiben, andere für Reflexion zu sensibilisieren sowie diese Ansätze in der gesamten Organisationskultur zu implementieren.

Female Shift, Gender Shift und Individualisierung nehmen u.a. großen Einfluss auf den Megatrend „New Work“. Anstehende Veränderungen im organisationalen Kontext, z.B. der Abbau von starren Hierarchien und Bürokratien, verlangt von der gesamten Organisation ein verändertes Verhalten. Macht und Verantwortung müssen innerhalb von Netzwerkstrukturen umverteilt werden – das fordert jedes Individuum (Führung und Mitarbeiter) zu neuem Handeln und Denken auf. Der OE-Berater muss über neues Prozess Know-how, z.B. über den Wandel von Hierarchie und Bürokratie hin zum Etablieren von Managementinnovationen²⁷³, verfügen. Die Managementinnovation kann darüber hinaus der Organisation „von morgen“ und dem OE-Berater „von morgen“ zur Beibehaltung und Erhöhung der jeweiligen Wettbewerbsposition²⁷⁴ verhelfen.

²⁶⁹ vgl. v. Barga/Schambach 2002, o.S.

²⁷⁰ SPI 2002, S. 25

²⁷¹ Kunert-Zier 2005, S. 281

²⁷² Blickhäuser/Barga 2006, S. 11

²⁷³ Unter der „Managementinnovation“ wird jegliche Intervention verstanden, welche „[...]die Ausübung des Managements nachhaltig verändert oder die üblichen Organisationsformen wesentlich modifiziert und auf diese Art den Zielen der Organisation dient“ (Hamel 2007, S. 35)

²⁷⁴ Vgl. Hamel 2007, S. 35

Durch die Verschiebung der Geschlechterrollen müssen Organisationen schon heute flexiblere Arbeitsmodelle entwickeln und den Mitarbeitern u.a. in Bezug auf Vereinbarung von Familie und Beruf entgegenkommen. Die Aufgabe der OE-Beratung besteht darin, die Organisation für diese Themen zu sensibilisieren bzw. die Wichtigkeit des heutigen Wandels zu unterstreichen. Auch in diesem Rahmen spielt die Kreativität, hinsichtlich der Problemlösung und Lösungsorientiertheit sämtlicher Prozesse eine Schlüsselrolle.

Die OEBZ und ihrer Komponenten auf einen Blick:

aktuellste Prozesskompetenz, Akzeptanz, Empathie, Flexibilität, Genderkompetenz, Gleichwürdigkeit, Komplexitätskompetenz, Kreativität, Marktkompetenz, Megatrendkompetenz, Offenheit, Problemlösekompetenz, Reflexion, Respekt, Sachkompetenzen, Sensibilität, Toleranz, Wertschätzung,

6.3.3. Die Megatrends „New Work“, „Gesundheit“, „Demographie“ und „Konnektivität“

Der Wandel der Arbeit, der Megatrend „New Work“, beschreibt die langsame Transformation zu einer komplexen Wissensökonomie, die von Kreativität, Kommunikation, Diversität und Wissen geprägt ist.²⁷⁵

„Wenn wir also sagen, dass für die berufliche Qualifizierung der Zukunft nicht Fachwissen, sondern Kreativität entscheidend sein wird, klingt das immer auch ein wenig nach Malkurs und Kuschelpädagogik. Gemeint ist aber knallharte Problemlösungskompetenz. Und die gibt es nicht von der Stange²⁷⁶“.

Die herkömmliche Art zu lernen ist weder zeitgemäß, noch wird sie den Anforderungen des zukünftigen Arbeitsmarktes gerecht. Innerhalb der künftigen Wissensgesellschaft entscheidet nicht mehr die Masse an Wissen; vielmehr sind Individuen gefragt, die genau das Wissen, welches in dem speziellen Moment benötigt wird, um entscheidungsfähig zu bleiben, finden und anwenden können²⁷⁷. Diese Aussage lässt eine große Ähnlichkeit zu den Definitionen der Metakompetenz und des Metawissens (Kapitel 3.2) erkennen.

Klassische Strukturen werden endgültig aufbrechen und durchlässig werden. Kunden avancieren vom Konsumenten zum (Mit)Gestalter und Wettbewerber werden in Zu-

²⁷⁵ Vgl. Horx 2014A, S. 69

²⁷⁶ Horx 2012A, o.S.

²⁷⁷ Vgl. Horx 2012A, o.S.

kunft projektweise auf Basis von Kooperationen, zu Partnern. Die Grenzen werden zusehends flüider²⁷⁸.

Eine neue Generation wird mittelfristig in den Organisationen die Führungsebenen besetzen und transformieren. Die sogenannte „Generation Y“, die nach 1980 geborenen, möchte anders arbeiten, erwartet eine andere Form der Führung und wird darüber hinaus selbst in Zukunft anders führen²⁷⁹. Diese Generation revolutioniert derzeit schon die Spielregeln von Recruiting, Karriereplanung, Personal- und Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement²⁸⁰. Ergebnisse dieser Prozesse sind u.a. die Subjektivierung der Arbeit. Der Beruf avanciert immer mehr zur erfüllenden und gesunden Tätigkeit. Der Job wird ein integraler und harmonisierender Teil des Lebens und nicht mehr vorrangig als Zwang erachtet, den Lebensunterhalt zu sichern²⁸¹.

Dieser Sinneswandel, die „Ära der Selbstverantwortung“, ist eng verknüpft mit den Treibern des schon beschriebenen Megatrends der Individualisierung. Darüber hinaus beeinflusst die zunehmende Selbstverantwortung des Individuums auch den Megatrend „Gesundheit“ und entfacht in diesem Rahmen einen Gesundheitskulturwandel²⁸². In der, durch den demografischen Wandel bedingten, älter werden Gesellschaft, gilt neben der körperlichen vor allem geistige und mentale Fitness als individuelle Schlüsselressource²⁸³. Die Menschen werden in Zukunft die Verantwortung für ihre Gesundheit immer mehr übernehmen; der Patient von einst avanciert zum Kunden und gesundheitsbewussten Konsumenten von morgen.

Dieser Wandel hat weitreichende Auswirkungen, nämlich eine Transformation vom „regulierten Angebotsmarkt zum vielseitigen Nachfragemarkt“²⁸⁴. Neben der öffentlichen Gesundheitsversorgung entwickelt sich ein komplexer zweiter Gesundheitsmarkt²⁸⁵. Die „richtige“ Ernährung spielt neben Entspannungstechniken wie z.B. Yoga, eine immer größere Rolle.

Auch wird die Schulmedizin in Zukunft mehr und mehr durch komplementäre Behandlungsformen, wie z.B. die traditionell chinesische Medizin und Akupunktur, ergänzt. Dieser ganzheitlichere Ansatz, u.a. ausgelöst durch den Megatrend der „Konnektivität“, durch den vereinfachteren Zugriff auf Wissen und die leichtere Beschaffung jeglicher

²⁷⁸ Vgl. Kühmayer 2014, o.S.

²⁷⁹ Vgl. Huber/Rauch 2013, S. 5

²⁸⁰ Vgl. Huber/Rauch 2013, S. 22

²⁸¹ Vgl. Huber/Rauch 2013, S. 22

²⁸² Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 48

²⁸³ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 48

²⁸⁴ Rauch/Seidel 2012, S. 48

²⁸⁵ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 48

Information durch das World Wide Web, beginnt das komplette Gesundheitssystem zu verändern.

Die Menschen werden immer bewusster und sind besser informiert denn je. Der Megatrend „Konnektivität“ steht für Kommunikationstechnologien, welche die ganze Welt durch Erreichbarkeit und Informationsaustausch verbinden²⁸⁶. Durch die interaktiven (sozialen) Medien entsteht eine neue Art und Weise der Kommunikation, deren weitreichende Folgen Wirtschaft, Kultur, Politik und Wissenschaft gleichermaßen betreffen. Diese innovativen Kommunikationswege lassen auch neue Kulturtechniken entstehen²⁸⁷. Z.B. werden kollaborative Online-Strategien wie das Finanzierungsmodell Crowdfunding oder Wissenschaftsevents mehr und mehr zum gemeinschaftlichen Akt²⁸⁸. Die Netzwerkmentalität lässt in Zukunft Wissenschaft mit Kreativität, Freizeitangeboten, Unterhaltung, Pädagogik, Offline und Online immer mehr verschmelzen. Diese Symbiose von Wissen, Bildung und der Erlebnisbranche wird als Edutainment und Scientainment bezeichnet²⁸⁹.

Durch den immensen medizinischen Fortschritt steigt auch die Lebenserwartung des Einzelnen stetig an. Der durchschnittliche Gesundheitszustand verbessert sich, trotz ansteigender Zivilisationskrankheiten²⁹⁰. Ethik und Moral werden, aufgrund wandelnder Werte, in Zukunft anders diskutiert werden. „Progressiver Sinn für neue Realitäten“ lautet das Stichwort. Z.B. werden Themen wie Sterbehilfe, Stammzellentherapie und Robotereinsatz in der Pflege künftig ein neues Selbstverständnis erlangen²⁹¹.

Laut dem statistischen Bundesamt schrumpft die deutsche Bevölkerung bis zum Jahr 2050 um rund sieben Millionen auf insgesamt 75 Millionen²⁹². Darüber hinaus wird im Jahr 2050 die Anzahl der Sechzigjährigen mindestens doppelt so hoch sein wie die Anzahl der Einjährigen²⁹³. Die „Silver Society“, die silberne Revolution, wirkt sich auch auf die Arbeitsmärkte aus, denn die Zahl der älteren Erwerbstätigen steigt konsequent an. „Zwischen 2000 und 2010 ist die Zahl der 60- bis 64-jährigen in der Arbeitswelt um 20,9 Prozent gestiegen“²⁹⁴.

Aufgrund geringer Renten müssen manche länger im Job bleiben; die überwiegende Zahl wird jedoch in Zukunft mehr und mehr im Job verbleiben wollen. Darüber hinaus steigt der Wunsch nach lebenslangem Lernen sowie nach Erweiterung des Wissens-

²⁸⁶ Vgl. Horx 2014A, S. 168

²⁸⁷ Vgl. Horx 2014A, S. 169

²⁸⁸ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 55

²⁸⁹ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 54

²⁹⁰ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 48

²⁹¹ Vgl. Rauch/Seidel 2012, S. 51

²⁹² Vgl. Horx 2012B, o.S.

²⁹³ Vgl. Horx 2012B, o.S.

²⁹⁴ Vgl. Horx 2012B, o.S.

und Erfahrungshorizonts im Alter stetig an. Auch das Thema lebenslange Weiterbildung ist aufgrund der wachsenden Zahl älterer Studierender schon längst in der Silver Society angelangt²⁹⁵. Die Generation 50 Plus ist lernfreudig, motiviert und gesund – statt auf die frühe Rente hinzuarbeiten, strebt sie an, möglichst lange einer sinnerfüllten Tätigkeit nachzugehen.

Das biologische und gefühlte Alter klappt immer weiter auseinander, was den Effekt des „Downaging“ prägt. „Wer heute 50 ist, verhält sich wie ein 40-jähriger vor 30 Jahren. Wer 60 ist, wie ein 50-jähriger“²⁹⁶. Für Organisationen gilt es, die Potenziale dieser junggebliebenen Zielgruppe, deren Weisheit sowie den umfangreichen und wertvollen Erfahrungsschatz bewusster und konsequenter auszuschöpfen²⁹⁷. Darüber hinaus müssen Organisationen die Belegschaft, welche in Zukunft aus einem sehr mannigfachen Mix aus Generationen bestehen wird managen: Wirtschaftswundergeneration (1945-1955), Baby-Boomer (1956-1965), Generation X (1966-1985), Generation Y (1986-1994) und die Generation Z (post 1994)²⁹⁸. Dabei müssen die unterschiedlichen Werte, Einstellungen und Bedürfnisse in Hinblick auf die Arbeit generationsübergreifend beachtet werden²⁹⁹.

Die daraus abzuleitenden OE-Beraterkompetenzen

Die neuen, immer durchlässiger werdenden Hierarchien sowie die künftige Wissensgesellschaft benötigt, auch innerhalb sämtlicher Veränderungsprozesse, kreative Vorbilder und entsprechende Freiräume. Der OE-Berater wird aufgrund der zuvor beschriebenen Szenarien diese Rolle immer mehr einnehmen müssen, um seinem Klientel in Puncto kreative Problemlösekompetenz die entsprechende Inspiration zu liefern. Des Weiteren spielen gegenüber den sich wandelnden Prozessen und den durchlässiger werdenden Strukturen erweiterte Prozesskompetenzen, das Wissen um innovative Interventionen, Management-Tools und Sachkompetenz eine immer wichtigere Rolle. Parallel kommt in diesem Kontext erneut die Sensibilisierungskompetenz des OE-Beraters zum Tragen. Er muss sein Klientel auf die entsprechenden Veränderungen vorbereiten und/oder diese für die künftigen Trends sensibilisieren.

Auch der Einzug der Generation Y in sämtliche Organisationsebenen erfordert von allen Beteiligten Offenheit, Empathie, Akzeptanz, Achtsamkeit, Respekt, Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Gleichwürdigkeit. Jedoch ist nicht nur die Generation Y

²⁹⁵ Vgl. Horx 2012B, o.S.

²⁹⁶ Horx 2014A, S. 144

²⁹⁷ Vgl. Horx 2012B, o.S.

²⁹⁸ Vgl. Schütt 2014, S. 4f.

²⁹⁹ Vgl. Schütt 2014, S. 5

eine Generation, welche ihre Individualität in die Organisation einbringt – alle in der Organisation tätigen Generationen, u.a. auch die Silver Society, müssen gleichermaßen und auf Basis der zuletzt genannten Kompetenzen, vorurteilsfrei verstanden und individuell gefördert werden. Einen für diese Thematik passenden Sammelbegriff stellt die Kompetenz des „Generationenmanagements“ dar. Potzmader versteht darunter die allgemeine Gestaltung der verschiedenen Beschäftigungsbedingungen und die Beachtung der Unterschiede in den einzelnen Lebensphasen sowie die Unterschiede in Bezug auf das Individuum an sich³⁰⁰. Darüber hinaus hat jeder Einzelne eine andere intuitive Empfindung darüber, wer der eigenen Generation angehört oder zur jeweils älteren oder jüngeren Generation zählt³⁰¹. Die Aufgabe des OE-Beraters wird jetzt und in Zukunft darin bestehen, alle Organisationsmitglieder individuell zu achten, um deren diverses Potential sinnvoll für jegliche Veränderungsprozesse einsetzen zu können und deren Wertschätzung untereinander zu erhöhen, damit Kooperation und Teamarbeit generationsübergreifend und vorurteilsfrei möglich werden.

Was der OE-Berater in seiner Vorbildfunktion beherrscht, inspiriert auch die anderen Organisationsmitglieder und unterstützt außerdem die Antidiskriminierung³⁰².

Darüber hinaus werden Menschen und Mitarbeiter immer bewusster. Umso mehr ist der OE-Berater gefordert ständig einen Schritt voraus zu sein und, neben der entsprechenden Reflexion und Bewusstheit, ein gesundes Selbstbewusstsein und somit auch Selbstverantwortung und Achtsamkeit auszustrahlen.

In Bezug auf den Megatrend Gesundheit sollte der OE-Berater ebenfalls auf seine individuelle Weise, eine Vorbildfunktion einnehmen. Resilienz gilt als die Kompetenz, die eigene seelische und körperliche Gesundheit auch in schwierigen Situationen, zu bewahren. Resilienz wird daher auch als psychische Widerstandsfähigkeit verstanden³⁰³. Schwierige Situationen, Widerstände und Konflikte prägen das Tagesgeschäft des OE-Beraters. Resilienz ist daher ein adäquates Mittel, eine probate Kompetenz, damit der OE-Berater seine Gesundheit, seine Souveränität und seine Neutralität stets bewahren kann. Gesundheit und Individualität bedeuten auch, z.B. orientiert am Modell der Signatur-Stärken, diese möglichst in das Berufsleben zu integrieren. Ein OE-Berater, der seine Signatur-Stärken lebt und auf dieser Basis seine Kernkompetenzen entspre-

³⁰⁰ Vgl. Potzmader 2012, S. 34

³⁰¹ Vgl. Oertel 2007, S. 14

³⁰² Diese stellt die positive Gegenbewegung der Diskriminierung dar und wird im nächsten Kapitel noch ausführlich definiert.

³⁰³ Vgl. Rieckmann 2002, zit. n. Asal/Fischer/Krueger 2013, S. 155

chend entwickelt, erhöht damit das eigene Wohlbefinden, die eigenen Gesundheit, ist glücklicher und erfolgreicher³⁰⁴.

Die OEBZ auf einen Blick:

Achtsamkeit, Akzeptanz, Empathie, Generationenmanagement, Kreativität, Megatrendkompetenz, Offenheit, Problemlösekompetenz, Prozesskompetenz, Reflexion/Bewusstheit, Resilienz, Respekt, Sachkompetenz, Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung, Sensibilität, Toleranz, Verständnis, Vorbildfunktion, Wertschätzung

6.4. Zusammenfassung und Reflexion

Der erste Schritt der Zusammenfassung bestand darin, die in den Kapiteln 6.3.1, 6.3.2 und 6.3.3 aus den Metakompetenzen extrahierten und in den Kästchen dargestellten OE-Berater Zukunftskompetenzen (OBZK) zu vergleichen. Dieser Vergleich brachte zu Tage, dass sich ein Großteil der Kompetenzen mehrfach überschneidet. Des Weiteren wurde deutlich, dass es keinen Sinn macht, die trotz der Überschneidung immer noch große Anzahl der OEBZ in aufgereihter Art und Weise als erstes Fazit dieser Arbeit, als Zukunftskompetenzen für OE-Berater zu präsentieren. Vielmehr wurde erkannt, dass es Sinn macht den OEBZ entsprechende Themenbereiche bzw. neue Oberbegriffe, im Sinne eines „gemeinsamen Nenners“, zuzuordnen. Die Vielzahl der OEBZ konnte somit auf ein überschaubares Maß an prägnanten OEBZ reduziert werden.

In nächsten Schritt wird daher der oben beschriebene Reduktionsprozess zu Gunsten einer besseren Überschaubarkeit angedeutet und in die Erkenntnisse des dritten innerhalb dieser Arbeit getätigten Zwischenfazits, Kapitel 5.3, die „Reflektion des aktuellen OE-Berater Kompetenzprofil auf die bisherigen Erkenntnisse“, eingeordnet. Dieses besteht aus fünf Schlussfolgerungen, welche nun der Reihe nach auf die jüngst eruierten Erkenntnisse bezogen werden.

Die erste Schlussfolgerung aus Kapitel 5.3 lautet: „Die vier genannten Kompetenzen des Kompetenzprofils von Schiersmann und Thiel decken den aktuellen Kompetenzbedarf eines OE-Beraters ab“. Des Weiteren waren diese mit den aus den Megatrends abgeleiteten OEBZ deckungsgleich. Daher werden die Reflexionskompetenz, die Komplexitätskompetenz, die Sachkompetenz und die Prozesskompetenz im Zuge der

³⁰⁴ Vgl. Kapitel 4.3

nun folgenden Schlussfolgerungen integriert, was im weiteren Verlauf noch detailliert dargelegt wird.

Die zweite Schlussfolgerung aus Kapitel 5.3 lautet: „Die vier genannten Kompetenzen [von Schiersmann und Thiel] sind nicht im Sinne der Kompetenzarchitektur definiert. Sie stellen, nach Meinung der Autorin, Querschnittskompetenzen dar und setzen sich aus einer Fülle abgeleiteter Kompetenzen zusammen“. Die Prozesskompetenz aus dem Kompetenzprofil von Schiersmann und Thiel wird im Rahmen der hier für das Fazit zu definierenden Zukunftskompetenzen und aufgrund ihres eindeutigen Kontextbezugs zur OE als Querschnittskompetenz erachtet. Daher wird die komplette Definition der Prozesskompetenz von Schiersmann und Thiel übernommen und durch eine Vielzahl passender OEBZ erweitert, welche in diesem Kontext als abgeleitete Kompetenzen erachtet werden. Im nächsten Schritt werden diese den Querschnittskompetenzen zugrundeliegenden Grundkompetenzen untergeordnet.

Der PK werden das gesunde Selbstbewusstsein, die Selbstverantwortung und die Integrität des OE-Beraters zugeordnet. In den SKK finden sich die Vorbildfunktion, das Implementieren von Transparenz und das Etablieren von Vertrauen wieder. Die AHK drücken die Verantwortung und die Flexibilität des OE-Beraters aus und die FMK nehmen die aus den Megatrends abgeleitete erweiterte Prozesskompetenz auf. Somit wird die bereits in Kapitel 5.2 beschriebene Prozesskompetenz aus dem Kompetenzprofil von Schiersmann und Thiel durch die zuvor genannten Kompetenzen erweitert. Die Einordnung der Komplexitätskompetenz, der Reflexionskompetenz und der Sachkompetenz erfolgt ferner im nächsten Schritt.

Die dritte Schlussfolgerung besagt, dass „das erfolgreiche, gerade im Segment Wandel und Veränderung erprobte Konzept der Metakompetenz (Kapitel 3.2) [wird] innerhalb des Kompetenzprofils nicht berücksichtigt“ wird. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde daher der Entschluss gefasst, das Konzept der Metakompetenz als Grundlage für die Einordnung der OEBZ zu nutzen. Metakompetenzen können aufgrund ihrer Flexibilität am erfolgreichsten den stetigen Wandel bewältigen (Kapitel 3.2) und werden daher für den OE-Berater als existenziell eingestuft. Darüber hinaus können Metakompetenzen die ständige Lern- und Anpassungsfähigkeit im Sinne der Veränderungskompetenz des OE-Beraters gewährleisten. Auch befähigen die Metakompetenzen den OE-Berater, dem Klientensystem die richtigen Fragen zu stellen (Kapitel 3.2). Im Folgenden werden daher die entsprechenden OEBZ teils neuen und eigens im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Metakompetenzen begründet zugeordnet.

Durch alle Megatrends hinweg wird deutlich, dass Menschen in Zukunft noch individueller, fremder, bunter und generell neu- bzw. andersartig arbeiten, agieren, leben, lieben, sich entscheiden und sich generell entwickeln werden. Dieser Paradigmenwechsel wird den Alltag von Organisationen immens prägen. Vergleicht man die komplexen Kompetenzkonzepte bzw. die Querschnittskompetenzen Genderkompetenz, Diversity-Kompetenz, interkulturelle Kompetenz und Generationenmanagement (welche alle vier als OBZK abgeleitet wurden) wird deutlich, dass all diese Konzepte große Gemeinsamkeiten aufweisen. Sie alle basieren auf bzw. fokussieren die folgenden OBZK: Achtsamkeit, Akzeptanz, Beziehungsmanagement, Empathie, Ethik und Moral, Gleichwürdigkeit, Offenheit, Respekt, Sensibilität, Toleranz, Verständnis, Wertschätzung und entsprechende, auf den Rahmen bezogene Sachkenntnisse und Wissen. Einen weiteren gemeinsamen Nenner dieser Konzepte stellt das Thema Diskriminierung dar. Denn jede der zuvor aufgeführten Kompetenzen spricht sich mit den jeweiligen Inhalten und im definierten Rahmen klar gegen die Diskriminierung aus und bildet somit eine Antihaltung.

„Diskriminierung liegt vor, wenn einzelnen oder Gruppen von Menschen die Gleichheit der Behandlung vorenthalten wird, die sie wünschen. Diskriminierung umfaßt alles Verhalten, das auf Unterschieden sozialer und natürlicher Art beruht, die keine Beziehung zu individuellen Fähigkeiten oder Verdiensten haben noch zu dem wirklichen Verhalten der individuellen Person“³⁰⁵

Petersen und Blank (2001) ergänzen, dass vor allem der Aspekt der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Kategorie häufig den Grund für diskriminierendes Verhalten liefert³⁰⁶. Für Amnesty International stellt Diskriminierung eine grobe Verletzung der Menschenrechte, nämlich des Artikels 1, dar und basiert auf der falschen Vorstellung, dass es minderwertige Menschen gibt³⁰⁷. Die Diskriminierung verletzt darüber hinaus auch den Artikel 2 der Menschenrechte, nämlich die Pflicht, alle Menschen gleichermaßen würdevoll zu achten und keine Unterscheidung „etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.“³⁰⁸ zu tätigen. Eine Metakompetenz, die all das vermag, die der Diskriminierung „die Stirn bietet“, stellt die „Gleichwürdigkeit“ dar. Diese vereint Genderkompetenz, Diversity-Kompetenz, interkulturelle Kompetenz, Generationenmanagement, Empathie, Beziehungsmanagement, Achtung, Achtsamkeit, Offenheit, Respekt, Toleranz, Akzeptanz, Sensibili-

³⁰⁵ Allport 1971, o.S. zit. n. Petersen/Blank 2001, S.302

³⁰⁶ Petersen/Blank 2001, S. 302

³⁰⁷ Amnesty International 2010, o.S.

³⁰⁸ Amnesty International 2010, o.S.

tät, Verständnis und Wertschätzung gegenüber allen Menschen. Gleichwürdigkeit reduziert die Komplexität aller Kompetenzkonstrukte auf das Wesentlichste - nämlich auf die Achtung gegenüber der individuellen Menschenwürde. Darüber hinaus besitzt sie auf den entsprechenden Rahmen bezogene Sachkenntnisse und Wissen und entwickelt dies/e bei Bedarf und für den jeweiligen Kontext weiter bzw. erweitert, im Sinne einer Metakompetenz, den eigenen Kompetenzrahmen generell durch Reflexion. Gleichwürdigkeit impliziert die Pflicht eines jedes Menschen, jedem Menschen mit der gleichen Würde und Wertschätzung gegenüberzutreten und sich stets auf den gemeinsamen Nenner, das Menschsein zu fokussieren. Gleichwürdigkeit nimmt generell keine Wertung vor und kategorisiert und unterscheidet nicht – somit unterstützt sie auch das Neutralitätspostulat des OE-Beraters. Sie weiß um den Sachverhalt, dass der Mensch zur Gruppenbildung neigt und ist stets darum bemüht, sich selbst und andere für das Aussteigen aus dem Gruppenbewusstsein auf Basis von Reflexion zu sensibilisieren. Sie achtet und schätzt und fördert die Einzigartigkeit, Individualität und Freiheit eines jeden Menschen und trägt somit erheblich zu einem friedlicheren Miteinander, einer besseren Welt, bei. Anhand der Schlussfolgerung wird deutlich, dass alle im letzten Abschnitt gekennzeichneten OEBZ in die erste Metakompetenz „Gleichwürdigkeit“ integriert wurden.

Die zweite Metakompetenz stellt die Kreativität dar. Diese wird noch durch die beiden OEBZ epistemistische Neugier und Problemlösekompetenz ergänzt und bereits durch die Erklärungen in Kapitel 2.3 (5), Kapitel 3.1 und 3.2 als Metakompetenz „für alle Menschen“ eingestuft. Durch die Ableitungen aus den Megatrends wurde immer deutlicher, dass diese auch für den OE-Berater, vor allem in Hinblick auf seine Vorbildfunktion als Metakompetenz eingestuft werden muss. Die Einordnung der Kreativität als Metakompetenz kann zudem von der Aussage gestützt werden, dass Kreativität und Ideen als das wichtigste Wirtschaftsgut des 21. Jahrhunderts gelten³⁰⁹.

Die dritte Metakompetenz stellt die Reflexion gepaart mit der OEBZ Bewusstheit dar. Sie wurde schon in Kapitel 3.2 als Metakompetenz identifiziert und ist in jeder aus den Megatrends abgeleiteten OEBZ-Sammlungen zu eruieren. Darüber hinaus stellt sie auch eine Kernkompetenz des Kompetenzprofils von Schiersmann und Thiel dar.

Die vierte Metakompetenz stellt die Resilienz dar. Diese ist ebenfalls in allen OEBZ Sammlungen auszumachen und beeinflusst alle anderen Metakompetenzen im positi-

³⁰⁹ Lotter 2007, S. 53

ven Sinne, da sie die Verantwortung für die psychische und physische Gesundheit des OE-Beraters auszubalancieren vermag. Darüber hinaus eröffnet die Resilienz durch die mit dieser Metakompetenz einhergehende Gelassenheit stets eine adäquate Lernplattform, welche Reflexion und das Erlernen neuer Kompetenzen fördert und die Entfaltung der Kreativität begünstigt.

Die fünfte Metakompetenz stellt das „Komplexitätsmanagement“ dar. Schon im Rahmen des Kompetenzprofils von Schiersmann und Thiel (Kapitel 5.2) wurde die Komplexität als Kernkompetenz definiert. Darüber hinaus werden der Umgang mit der stetig wachsenden Komplexität und das Aushalten von Komplexität in Veränderungsprozessen als Metakompetenz erachtet (Kapitel 5.2). Der Anstieg von und der Umgang mit Komplexität ist in jedem Megatrend auszumachen da Megatrends ständig, durch ihr permanentes ineinandergreifen, ihre Komplexität erhöhen (Kapitel 6.3).

Die sechste und letzte Metakompetenz stellt die „Future Fitness“³¹⁰ (FF) dar. Diese umfasst die auch schon bei Schiersmann und Thiel als Kernkompetenz definierte Sachkompetenz. Sachkompetenz war darüber hinaus neben der Megatrendkompetenz und der Marktkompetenz in fast jeder OEBZ Sammlung auszumachen. Die FF vereinigt die zuvor genannten OEBZ da sie sich auf intelligente, professionelle Weise mit dem Thema Zukunft befasst. FF impliziert die Entwicklung innovativer Strategien, Produkte, Leistungen, Prozesse und Methoden durch permanente Orientierung an den Megatrends per „Update“³¹¹ (Sachkompetenzen, Markt-, Produkt-, BWL- und Service Know-how)³¹². Auch ermöglichen die FF dem OE-Berater die Erschließung eines neuen Klientels, wie z.B. der Etablierung innovativer Kooperationen zwischen der Entertainmentbranche und der Wissenschaft (Stichwort „Edutainment“).

Darüber hinaus ermöglicht die FF die Öffnung neuer Beratungsfelder, indem das Angebotsspektrum durch bspw. eine Komplementärberatung³¹³ im Tandem erweitert wird³¹⁴. Der OE-Berater kann sich ebenfalls auf seine Kernkompetenzen anhand der Signatur-Stärken konzentrieren. So kann z.B. ein sehr spezifisches Angebotsspektrum

³¹⁰ Vgl. Horx 2014C, o.S.

³¹¹ Sowohl der Megatrendbezug, als auch die aus den Megatrends abgeleiteten OE-Berater Sach- und Marktkompetenzen sind somit in der FF integriert.

³¹² Vgl. ebd. 2014C, o.S.

³¹³ Diese steht für das integrieren von Fach- und Expertenberatung in den OE-Beratungsprozess; oder für die Zusammenarbeit eines OE-Beraters mit einem Expertenberater. Fach- und Expertenberatung wird nach Walger und Scheller mit einem Marktanteil von 84,9%, am häufigsten in Anspruch genommen (2000, S. 4). Von einer Kooperation in Form einer Komplementärberatung oder eines Tandems würde der OE-Berater daher immens profitieren.

³¹⁴ Vgl. Kieser 2002, S. 49f.

konzipiert werden. Eine weitere Möglichkeit stellt das Kreieren neuer innovativer OE-Berater Interventionen und Managementmethoden³¹⁵ dar. Darüber hinaus ermöglicht die FF dem OE-Berater, sich als First-Mover am Markt zu positionieren (Kapitel 4.1), was die Wettbewerbsposition des OE-Beraters enorm stärkt. Die FF muss aufgrund der zuvor postulierten Aspekte sowohl die industrieökonomische Sicht³¹⁶ als auch den Resource-Based View³¹⁷ parallel zur Erreichung des OE-Beratererfolgs und zur Sicherung der individuellen Wettbewerbsposition einsetzen.

Daher kann die vierte Schlussfolgerung, „in dem Kompetenzprofil werden keine strategischen Aussagen bezüglich der Zukunftsfähigkeit oder hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des OE-Beraters getätigt (Kapitel 4.1).“ als hinfällig betrachtet werden, da die FF all die zuvor genannten Aspekte vereint und somit die vierte Schlussfolgerung integriert.

Die fünfte Schlussfolgerung: „Im vorliegenden Kompetenzprofil wurde das Thema „Kernkompetenzen“ im Sinne der individuellen Ressourcen und Signatur-Stärken des OE-Beraters, gepaart mit der Veränderungskompetenz, welche die Employability ermöglicht, nicht thematisiert.“ Im Rahmen der neu definierten Metakompetenz FF wurde diese Thematik schon angerissen. Allerdings wird der Aspekt in Hinblick auf das „Kompetenzprofil von morgen“ im nächsten Kapitel noch in Form von Thesen und anhand eines Modells erläutert.

Abschließend kann postuliert werden, dass alle OEBZ integriert wurden. Ein Großteil der OEBZ wurde in die Metakompetenzen eingegliedert oder stellt nun diese dar. Der andere Teil der OEBZ wurde in Form abgeleiteter Kompetenzen der Querschnittskompetenz Prozesskompetenz zugeordnet und erweitert diese somit.

7. Zukunftskompetenzen für OE-Berater – Erfolgsfaktoren eine Kompetenzprofils von morgen

7.1. Zukunftskompetenzen

Zusammengefasst stellen die folgenden Metakompetenzen sowie die Querschnittskompetenz die Zukunftskompetenzen für OE-Berater dar und bilden somit den ersten Teil des Fazits der vorliegenden Masterthese.

³¹⁵ Vgl. Kieser 2002, S. 54

³¹⁶ Darunter versteht man die strategische Ausrichtung an unternehmensexternen Bedingungen, wie das Branchenumfeld und die Absatzmärkte (vgl. Hahn 1998, S. 565 ff.).

³¹⁷ Dieser beschreibt die in der Organisation vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen (vgl. Hahn 1998, S. 565 ff.)

Die Metakompetenzen lauten: Kreativität, Reflexion, Resilienz, Gleichwürdigkeit, Future Fitness und Komplexitätsmanagement.

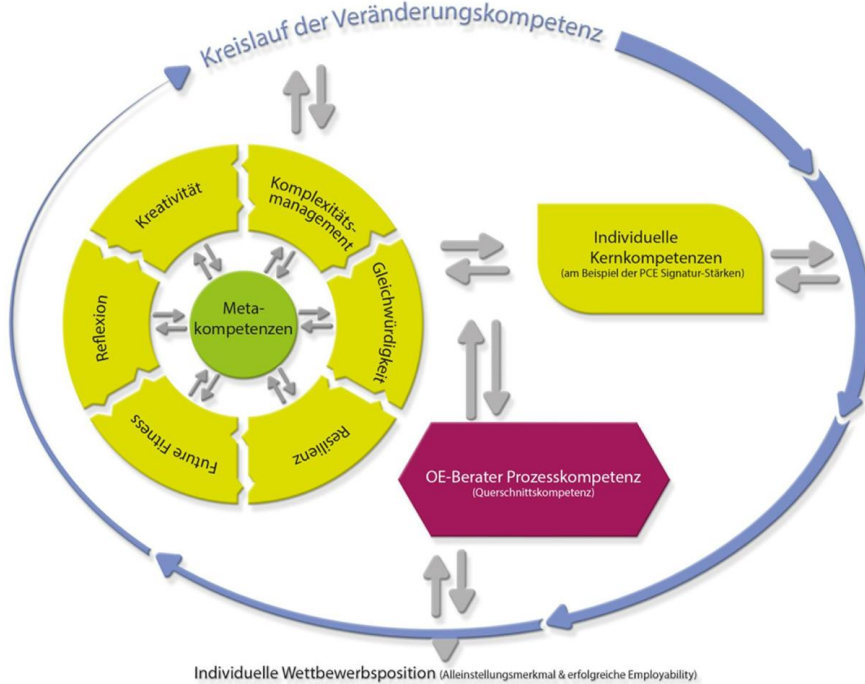
Die Querschnittskompetenz lautet: OE-Berater Prozesskompetenz.

7.2. Erfolgsfaktoren des OE-Berater Kompetenzprofils von morgen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Schlussfolgerungen getätigt und Argumentationen ausgeführt, welche zu den Zukunftskompetenzen für OE-Berater geführt haben. Darüber hinaus sind in Kapitel vier diverse Aussagen bezüglich des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Kompetenzmodellen und somit auch Kompetenzprofilen getätigt worden.

Im nächsten Schritt werden daher die Erfolgsfaktoren des Kompetenzprofils von morgen anhand eines im Rahmen dieser Arbeit eigenständig entwickelten Kompetenzmodells, dem „Zukunftskompetenzmodell OE-Berater“, dargestellt. Die modellhafte Darstellung vereinfacht die Übersicht und erleichtert das Verständnis der sowohl im letzten Abschnitt als auch aller zuvor getätigten Schlussfolgerungen. Diese Ausführungen bilden somit den zweiten Teil des Fazits der vorliegenden Arbeit.

Abb. 3: Zukunftskompetenzmodell OE-Berater



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Wittwer und Reimer 2002, S. 178

Auf Basis dieser Darstellung werden nun abschließende Thesen gebildet, welche die in der Arbeit getätigten Schlussfolgerungen und somit die Erfolgsfaktoren zusammenfassen.

These 1:

Je mehr sich die individuellen Kernkompetenzen sowohl mit den Metakompetenzen als auch mit der OE-Berater Prozesskompetenz decken, desto mehr ist Veränderungskompetenz „im Fluss“, was sowohl den Erfolg als auch die individuelle Wettbewerbsposition des OE-Beraters sichert.

These 2:

Sollte der OE-Berater, wie in These 1 formuliert, passgenau die (Meta) -Kompetenzanforderungen besitzen, hat er dennoch die Wahl, z.B. angelehnt an seine größten fünf Signatur-Stärken, ein Angebotsportfolio zu entwickeln, welches lediglich ein Teilangebot des OE-Spektrums im Sinne einer Spezialisierung darstellt und die Zufriedenheit, das Wohlbefinden sowie die Gesundheit positiv beeinflusst.

These 3:

Je mehr die individuellen Kernkompetenzen bzw. die diesen zugrunde liegenden Signatur-Stärken mit den Metakompetenzen und der OE-Berater Prozesskompetenz übereinstimmen, desto positiver wirkt sich das auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und somit auch auf den Erfolg des OE-Beraters aus.

These 4:

Je mehr Defizite der OE-Berater im Bereich der Metakompetenzen und der OE-Berater Prozesskompetenz aufweist, je weniger diese seinen individuellen Kernkompetenzen entsprechen, desto mehr werden Unzufriedenheit, Misserfolg und negative gesundheitliche Folgen den OE-Berater beeinträchtigen.

These 5:

Je eher der OE-Berater seine Defizite eruiert, desto schneller kann er sich auch auf die geringen Übereinstimmungen der Kern-, Meta- und somit auch der OE-Prozesskompetenzen konzentrieren und zur Bewahrung seines Erfolgs und Sicherung der Wettbewerbsposition eine Spezialisierung, ein nur auf seine Kompetenzen differenziertes Portfolio, anbieten.

These 6:

Je mehr der OE Berater entsprechende Defizite entweder persönlich ausgleicht, oder, durch hinzuziehen eines Partners (Tandemberatung), welcher die fehlenden (Me-

ta) Kompetenzen besitzt, ergänzt, desto mehr sind sein Erfolg, seine Wettbewerbsposition, seine Zufriedenheit und seine Gesundheit gesichert.

8. Fazit - Gedankenspiele und Ausblick

Abschließend kann resümiert werden, dass der Erfolg eines OE-Berater Kompetenzprofils von morgen nur auf Basis einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise, welche neben den individuellen Kernkompetenzen auch die Metakompetenzen und die OE-Berater Prozesskompetenz integriert, gewährleistet ist.

Alle zuvor definierten Metakompetenzen wirken untereinander und aufeinander ein, was die Pfeile im „Zukunftskompetenzmodell OE-Berater“ verdeutlichen, und tragen auf Basis der Wechselwirkungen und durch gegenseitige Verstärkung als Dimension sowohl zur Qualifikation der Dimension der individuellen Kernkompetenzen als auch zur Weiterentwicklung und Aktualisierung der Dimension der OE-Berater Prozesskompetenz bei. Eine eindimensionale oder ausschnittshafte Betrachtung, z.B. ein Kompetenzprofil, was sich ausschließlich auf Basis von Querschnittskompetenzen und/oder abgeleiteten Kompetenzen zusammensetzt, ist nach diesseitiger Ansicht jetzt und in Zukunft nicht zielführend und kann somit auch nicht zum angestrebten Erfolg führen.

Nur die mehrdimensionale Betrachtung ermöglicht dem OE-Berater, die Leistungsfähigkeit der zu beratenden Organisation zu steigern, ihr Überleben zu sichern und somit die Wettbewerbsposition zu stärken. Ebendiese Perspektive garantiert dem OE-Berater auch die nachhaltige Sicherung seiner Wettbewerbsposition.

Des Weiteren wird anhand der im Rahmen dieser Arbeit definierten Metakompetenzen deutlich, dass diese, wie auch der Fokus der individuellen Kernkompetenzen, für alle Menschen in Zukunft immer existenzieller werden. Für den OE-Berater sind diese jedoch aufgrund seiner Vorbildrolle und Vorreiterfunktion noch existenzieller.

Daher kann das „Zukunftskompetenzprofil OE-Berater“ auch, indem die einzige Variable, die „OE-Berater Prozesskompetenz“, z.B. gegen die Querschnittskompetenz „Management Prozesskompetenz“ ausgetauscht wird, auch in diesem oder anderen Berufssegmenten und durch Beachtung der zuvor getätigten Thesen die jeweilige erfolgreiche Zukunftsfähigkeit und die Sicherung der Wettbewerbsposition stärken. Gleiches gilt auch für das Modell der Kernkompetenzen. Auch diese können Aufschluss über die entsprechenden Signatur-Stärken geben und den individuellen Qualifikationsbedarf herausfiltern, um dann durch Unterstützung der Metakompetenzen eine individuelle

Querschnittskompetenz zu eruieren, welche die individuelle Wettbewerbsposition gewährleistet und so auch dem Megatrend der Individualisierung Rechnung trägt.

Allerdings stellt allein schon die Etablierung der Metakompetenzen an den OE-Berater eine große Herausforderung. Das verdeutlicht stellvertretend für alle Metakompetenzen die Betrachtung der Kreativität. Laut einer von IBM vorgelegten Studie aus dem Jahr 2010, welche auf 1.541 persönlichen Gesprächen mit CEOs und Führungskräften aus insgesamt 60 Ländern basiert, sind die befragten CEOs einheitlich der Ansicht, dass Kreativität wichtiger als alle anderen Führungskompetenzen ist³¹⁸.

Eine weitere Studie macht jedoch deutlich, dass zwischen Wunsch und Wirklichkeit eine sogenannte „Kreativitätslücke“ klafft. Zu diesen Erkenntnissen gelangte eine von Adobe initiierte internationale Studie aus dem Jahr 2012, bei der insgesamt 5000 erwerbstätige Erwachsene, jeweils 1000 Personen aus den USA, England, Deutschland, Frankreich und Japan, befragt wurden³¹⁹. 80% der Befragten waren der Ansicht, dass das Freisetzen vorhandener Kreativität entscheidend für das Wirtschaftswachstum einer Organisation ist. Allerdings wendet und entfaltet nur jeder vierte Befragte sein kreatives Potenzial auch tatsächlich im organisationalen Kontext an³²⁰.

Eine Antwort darauf, wo die weiteren Befragten ihre Kreativität ausleben, offerieren Diliello, Houghton und Dawley (2009) durch ihre Interpretation der Kreativitätslücke. Ihren Erkenntnissen zu Folge leben Mitarbeiter ihre Kreativität nur innerhalb ihrer Arbeitsumgebung aus, wenn diese durch die Arbeitsumgebung auch dazu ermutigt werden. Andernfalls wird die Kreativität bspw. in die Freizeit verlagert, was die Kluft zwischen dem kreativen Potential des Individuums und der Anwendung der Kreativität im Arbeitskontext vergrößert und somit das Wirtschaftswachstum behindert³²¹.

Der OE-Berater hat durch seine Funktion innerhalb der Prozessgestaltung und durch das Zusammenspiel der vorgestellten Metakompetenz definitiv die Chance, eine kreative Kultur zu etablieren. Allerdings besteht das Klientel des OE-Beraters immer aus Erwachsenen. Die o.g. Problematik entsteht jedoch schon viel früher, so dass auch die Gesellschaft an sich (z.B. Eltern, Schulen und Universität) mehr für die Thematik sensibilisiert werden muss, um entsprechende Handlungsänderungen tätigen und die Metakompetenzen wiederum besser integrieren zu können.

Der amerikanische Kreativitätsforscher George Land testete auf Basis von neun verschiedenen Kreativitätstests 1600 Kinder über einen Zeitraum von 15 Jahren hinweg.

³¹⁸ Vgl. IBM Studie 2010, S. 23

³¹⁹ Vgl. Adobe Studie 2012, o.S.

³²⁰ Vgl. Adobe Studie 2012, o.S.

³²¹ Vgl. Diliello/Houghton/Dawley 2009, o.S.

Ziel dieser Testreihen war, die Ausprägung des „Kreativen Genies“ der Kinder festzustellen³²². Im Alter zwischen drei und fünf Jahren erreichten 98 % der Kinder die Kategorie „kreatives Genie“. Fünf Jahre später erreichten nur noch 32% der Kinder die Kategorie „kreatives Genie“ und weitere fünf Jahre später lag das Ergebnis bei unter 10%.³²³ Land testete im nächsten Schritt 200.000 Erwachsene im Alter von 25 Jahren und älter - lediglich zwei Prozent der Erwachsenen erreichte die Kategorie „kreatives Genie“. Land interpretiert die Ergebnisse wie folgt:

„The socialization process restricts the natural creativity of our thinking potential by automatically assigning value judgments such as good, bad, right, wrong, proper, improper, ugly, beautiful. Small children have no conception of these values and interact without these limitations“³²⁴

Der zuvor beschriebene Prozess kann auch als eine Form der Diskriminierung interpretiert werden. Die Gleichwürdigkeit kann daher auch an dieser Stelle eingesetzt werden, um die Entfaltung der Kreativität maßgeblich zu unterstützen.

Fasst man all die zur Metakompetenz Kreativität getätigten Schlussfolgerungen zusammen stellt sich die Frage, ob die Kreativität nicht gar als „Masterkompetenz“ erachtet werden kann. Allerdings sprengt dieses Gedankenspiel den Rahmen der vorliegenden Arbeit, doch kann es für künftige tieferegehende theoretische und empirische Untersuchungen eine Inspirationsgrundlage liefern.

Wie schon Schiersmann und Thiel postulierten (Kapitel 5.1), sind Führungskräfte (FKR) und Management immer häufiger gefordert, Veränderungsprozesse ohne professionelle Unterstützung durchzuführen. Daher sind die Erkenntnisse dieser Arbeit auch für diese Zielgruppe relevant und können ebenfalls wichtige Anhaltspunkte über entsprechende Entwicklungen liefern. Jedoch wird auch noch ein anderer Aspekt deutlich. Führung stellt an sich schon eine komplexe und herausfordernde Aufgabe dar. Darüber hinaus müssen FKR, die Veränderungsprozesse begleiten, definitiv das komplette OE-Repertoire beherrschen. Sie haben nicht die Freiheit des OE-Beraters sich auf nur ein begrenztes Portfolio zu konzentrieren. Daher wird an dieser Stelle zur Diskussion gestellt, ob die den FKR immer häufiger übertragene Aufgabe nicht eine zu große Herausforderung darstellt, bzw. FKR generell überfordert und das Scheitern von OE-Prozessen begünstigt.

Erpenbeck und Sauter artikulieren ihr Erstaunen angesichts der Tatsache, dass sich

³²² Vgl. Land/Jarman 1992, S. 153

³²³ Vgl. Land/Jarman 1992, S. 153

³²⁴ Land/Jarman 1992, S. 153

nur lediglich jedes fünfte Unternehmen regelmäßig mit Megatrends auseinandersetzt³²⁵. Anhaltspunkte, in wie weit sich OE-Berater mit Megatrends, Zukunftsfragen und Zukunftskompetenzen auseinandersetzen, gibt es nur wenige³²⁶. Auch konnten zum Thema OE-Berater Zukunftskompetenzen keine Informationen in der einschlägigen Fachliteratur eruiert werden³²⁷. Daher können die Erkenntnisse dieser Arbeit auch als Grundlage für die Entwicklung neuer Kompetenzansätze dienen und ebenso eine Inspiration für (akademische) Ausbildungen darstellen.

Wenn OE-Berater auf Basis ihrer individuellen Kernkompetenzen sowohl die Metakompetenzen als auch die OE-Berater Prozesskompetenz integrieren, wirkt sich das positiv auf ihre Zufriedenheit, auf ihr Glück und ihren Erfolg aus. Auf dieser Basis können sie ein adäquates Vorbild darstellen und andere inspirieren, den gleichen Weg einzuschlagen. Je mehr Menschen in Organisationen so inspiriert werden, umso friedlicher, produktiver und gesünder können diese agieren und umso einfacher lassen sich Veränderungsprozesse in Organisationen durchführen, was wiederum die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation steigert und darüber hinaus zu einer besseren Welt beitragen kann.

³²⁵ Vgl. Erpenbeck/Sauter 2013, S. 175f

³²⁶ Bspw. bezogen Schiersmann und Thiel (2014) schon Megatrends auf die OE-Beratung an sich. Allerdings wurde keine Brücke zu den Kompetenzen geschlagen.

³²⁷ Die Autorin betrieb eine aufwendige Recherche. Jedoch kann jederzeit etwas in dem Rahmen publiziert worden sein, was sich der Kenntnis der Autorin entzog.

Quellenverzeichnis

- Adobe Studie (2012): *Global Creativity Gap*. Online: http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_State_of_Create_Infographic.pdf.
Letzter Zugriff am 09.09.2015
- Amnesty International (2010): *Stichwort „Diskriminierung“*. Online: <http://www.amnesty.ch/de/themen/rassismus-diskriminierung/was-ist-diskriminierung>. Letzter Zugriff am 04.09.2015
- Argyris, C./ Schön, D. A.: *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Dritte Auflage. Klett-Kotta Verlag
- Arnold, R. (1997): *Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung*. Neue Denkmotive und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Albrecht, G. et al. (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen*. Waxmann Verlag. Münster, New York. (Seite 253-300)
- Asal, K./ Fischer, P./ Krueger, J. (2013): *Sozialpsychologie für Bachelor: Lesen, Hören, Lernen im Web*. Springer Verlag
- Auernheimer, G. (1994): *Struktur und Kultur: Über verschiedene Zugänge zu Orientierungsproblemen und-strategien von Migranten*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*. Ausgabe 1,94. (Seite 29-42)
- Auhagen, A. E. (Hrsg.) (2004): *Positive Psychologie: Anleitung zum „besseren“ Leben*. Weinheim. Basel. Beltz Verlag
- Baitsch, C. (1996A): *Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen: Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept*. In: K.Denisow (Hrsg.), *Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie*, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 5, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn
- Baitsch, C. (1996B): *Lernen im Prozess der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff*. In: *QEUEM-Bulletin*, 1. (Seite 6-8)
- Bargen, H.v./ Schambach, G. (2002): *Geschlechterdemokratie als Gemeinschaftsaufgabe*. Das Beispiel Heinrich Böll Stiftung. In: *Tübinger Institut für frauenpolitische Sozialforschung e.V. (FIFS): Geschlechter. Perspektiven. Wechsel. Impulse zur Bildungsdiskussion. Dokumentation zum Gender Fachkongress am 12. Juni 2002 in Stuttgart*. (Seite: 24 -31)

- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K. (2004): *OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*. 5. Auflage. Paul Haupt Verlag. Bern u. a.
- Bechtel, M. (2008): *Kompetenzprofile für Erwachsenenbildner*. In: DIE Zeitschrift IV/2008, S. 36-38. Online: <http://www.diezeitschrift.de/42008/kompetenz-03.pdf>.
Letzter Zugriff am 29.08.2015
- Becker-Schmidt, R./ Knapp, G.-A. (2000): *Feministische Theorien zur Einführung*. Junius-Verlag. Hamburg
- Bernien, M. (1997): *Anforderung an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung*. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 97*. Münster. (Seite 17-83)
- Berkel, K./ Herzog, R. (1997): *Unternehmenskultur und Ethik*. Sauer-Verlag. Heidelberg
- Bertels, U/ Bußmann, C. (2013): *Handbuch interkulturelle Didaktik*. In: Ethnologie in Schule und Erwachsenenbildung (Hrsg.). Gegenbilder Band 8. Waxmann Verlag. Münster
- Bieger, T./ Knyphausen-Aufseß D./ Krys, C. (Hrsg.) (2011): *Innovative Geschäftsmodelle*. Springer Verlag. Wiesbaden
- Blecker, T. (2013): *Unternehmung ohne Grenzen: Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management*
- Blickhäuser, A./ Borgen v., H. (2006): *Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz*. Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming In: Helmer U. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.). Königstein
- Bolder A. (2002): *Arbeit, Qualifikation und Kompetenz* In: Tippelt R. (Hrsg.): *Handbuch Bildungsforschung*. Verlag Leske und Budrich. Opladen. (Seite 651-674)
- Braun, D. (2007): *Handbuch Kreativitätsförderung: Kunst und gestalten in der Arbeit mit Kindern*. Herder Verlag. Freiburg im Breisgau
- Brown, R. B. (1994): *Reframing the competence debate: management knowledge and meta competence in graduate education*. *Management Learning*. 25, 2 (Seite 289-99)
- Butler, J. (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Suhrkamp Verlag.
- Bünnagel, W. (2012): *Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen: Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft sichern*. Springer-Verlag
- Carbery, R. (2014): *Selbstpräsentationen*. In: Guggenheimer, J./ Isop, U./Leibetseder, D./ Mertlitsch, K. (Hrsg): 'When we were gender...': *Geschlechter erinnern und*

- vergessen. Analysen von Geschlecht und Gedächtnis in den Gender Studies. Queer-Theorien und feministischen Politiken. Band 5 von Kultur & Konflikt. Transcript Verlag
- Chomsky, N. (1970): *Remarks on nominalization*. In: Jacobs R./ Rosenbaum P. (Hrsg.): *Readings in English transformational grammar*. Waltham, MA. Blaisde
- Csikszentmihályi, M. (2001): *Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden*. 5. Auflage. Stuttgart
- Delors, J. (1998): *Das neue Europa*. München Wien. (S. 78-105)
- Diliello, T.C./ Houghten, J.D./ Dawley D. (2009): *Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity*. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223980.2010.548412>. Letzter Zugriff: 11.09.2015
- Dilk, A. / Littger, H. (2015): *Halb offene Geheimnisse*. In: GDI Impuls. Nummer 2. 2015. (Seite 38-44)
- Dimitrova, D. (2008): *Das Konzept der Metakompetenz: Theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie*. Gabler Verlag. Wiesbaden
- Duden (2015): Stichwort: „ *kreativ*“. Online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/kreativ>. Letzter Zugriff: 09.08.15
- Duden (2015): Stichwort: *Zukunft*. Online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Zukunft>. Letzter Zugriff: 14.08.2015
- Eberhardt, D./ Majkovic, A.-L. (2015): *Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*. Springer Verlag
- Elsholz, U. (2002): *Kompetenzentwicklung zur reflexiven Handlungsfähigkeit*. In: Dehnbostel, P./ Meister, J. (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung: alternative Positionen zur Weiterbildung*. Ed. Sigma. Berlin. (Seite 31-43)
- Engelhard, J./ Feess, E./ Lin-Hi, N./ Suchanek, A. (2015): Stichwort: *Globalisierung*. Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://m.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/globalisierung.html>. Letzter Zugriff: 15.08.2015
- Enggruber, R./ Bleck, C. (2005): *Modelle der Kompetenzfeststellung im beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs: unter besonderer Berücksichtigung des Gender Mainstreaming*. Dresden. Online: www.equal-sachsen-sozialwirtschaft.de/download/Modelle_gesamt.pdf. Letzter Zugriff: 10.09.2015
- Erpenbeck, J. (1996): *Die Nützlichkeit der Bürde: Die moderne Technikentwicklung zwingt zu Selbstorganisation, Kompetenzentwicklung und Entwicklung der Unternehmenskultur*. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): *Report 38. Literatur und Forschungsreport Weiterbildung Dezember 1996*. Ent-

- wicklungen und Trends in der beruflichen Erwachsenenbildung. Frankfurt am Main (Seite 17-24). Online: http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-1996/faulstich-wieland96_02.pdf. Letzter Zugriff: 04.09.2015
- Erpenbeck, J. (1998): Kompetenzentwicklung als Forschungsfrage. In: QUEM Bulletin 2/3. (Seite 18-23)
- Erpenbeck, J./ Heyse, V. (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.). Kompetenzentwicklung 96. München. (Seite 15-152)
- Erpenbeck, J./ Heyse, V. (Hrsg.) (1999): *Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster
- Erpenbeck, J./ Heyse, V./ Michel, L. (2002): *Lernkulturen der Zukunft: Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen*. QUEM-Report, Heft 74. Berlin. Quelle: <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2002/Report-74.pdf>. Letzter Zugriff: 26.07.15
- Erpenbeck, J. (2003): *KODE: Kompetenz-Diagnostik und -entwicklung*. In: Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. v. (2003): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. v. (2007): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. 2. Auflage. Schäffer Poeschel. Stuttgart
- Erpenbeck, J./ Heyse, V. (2010): *Qualitätsanforderungen an KODE®*. In: Heyse, V./ Erpenbeck, J./ Orthmann, S. (Hrsg.). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Kompetenzmanagement in der Praxis*. Band 5. Waxmann Verlag. Göttingen
- Erpenbeck, J./ Sauter, W. (2013): *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Springer Verlag. Berlin Heidelberg
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel v., L./ Grote, S. (2013) (Hrsg.): *Kompetenzprofile von Unternehmen*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart
- Fathi, K.P. (2014): *Empathie 3.0: Ein neues Selbstverständnis für Führungskräfte?* In: *OrganisationsEntwicklung*. Nr. 3. 2014.

- Fatzer, G. (Hrsg.) (2005): *Gute Beratung von Organisationen: Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision und Beratung 2*. EHP Verlag. Bergisch-Gladbach
- Fink, A./ Siebe, A. (2006): *Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*. Campus Verlag. Frankfurt a.M.
- Franke, A. (2013): *Arbeitsmarktkompetenzen im sozialen Wandel: berufsspezifische Anforderungen am Beispiel von vier Megatrends*. In: Kompetenz-Bildung Soziale, emotionale und kommunikative Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen. Rohlf, C./ Harring, M./ Palentien, C. (Hrsg.). Springer Fachmedien. Wiesbaden. (Seite 195-221)
- Froehlich, R.J. (2010): *Investment-Megatrends. Profitieren Sie von den grossen Veränderungen unserer Zeit!*. Börsenmedien Verlag. Kulmbach
- Fugate, M/ Kinicki, A. J./ Ashforth, B. E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. Journal of Vocational Behavior 65 (Seite 14-38)
- Gasteiger, R.M. (2007): *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: Das proteische Erfolgskonzept*. Hogrefe Verlag. Göttingen.
- Gatterer, H. (2012): *Megatrends bezeugen den Wandel: Oder: Warum wir Innovationen brauchen*. In: Die Kunst der Innovation. P.Granig/ E. Hartlieb (Hrsg.). Springer Verlag Wiesbaden. (Seite 25 bis 39)
- Gatterer, H. (2015): *Trends bewegen sich!* Zukunftsinstitut. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/a-trend-without-an-update-is-history/>. Letzter Zugriff: 30.08.2015
- Gessler, M. (2008): *Das Kompetenzmodell*. In: Bröckermann, R./ Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.) Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung.
- Gildemeister, R./ Wetterer, A. (1992): *Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zwei-Geschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung*. In: Knapp, G.-A., Wetterer, A. (Hrsg.): *TraditionenBrüche: Entwicklungen feministischer Theorie*. Forum Frauenforschung. Kore Verlag. Freiburg im Breisgau. (Seite 201-254)
- Gnahs, D. (2010): *Kompetenzen: Erwerb, Erfassung, Instrumente. 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage*. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld
- Graf, H.G. (2003): *Was ist eigentlich Zukunftsforschung?* In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB). Jahrgang 26, 4. (Seite 355-364)

- Grote, S./ Kauffeld, S./ Denison, K./ E. Frieling (2006): *Kompetenzen und deren Management: ein Überblick*. In: Grote, S./ Kauffeld, S./ Frieling, E. (Hrsg). Kompetenzmanagement – Grundlagen und Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. (Seite 15-32)
- Grundgesetz (1949): *Die Grundrechte*. Artikel 1. Online:
http://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_01/245122. Letzter Zugriff: 14.08.2015
- Hahn, D. (1998): *Konzepte strategischer Führung: Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis unter der Berücksichtigung der Globalisierung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 6, Jahrgang 68. (Seite 563-579)
- Hall, D. T. (2002): *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks. Sage
- Haller, I. (1991): *Interkulturelles Lernen: Herausforderung für gesellschaftliches Überleben*. In: Geier, J./ Ness, K./ Perik, M. (Hrsg.): Vielfalt in der Einheit. Auf den Weg in die multikulturelle Gesellschaft. Marburg. (Seite 132-149)
- Hamel, G. (2007): *Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Econ Verlag. Berlin
- Heinlel, P./ Krainz, E. E. (1994): *Was bedeutet „Systemabwehr“?* In: Götz, K. (Hrsg.): Theoretische Zumutungen: vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg (S.160-193)
- Henting, H.v. (1998): *Kreativität: Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff*. Carl Hanser Verlag. München
- Heß, W. (2008): *Ein Blick in die Zukunft: acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern*. Working Paper 103. Allianz Dresdner Economic Research. Online:https://www.allianz.com/v_1339508238000/media/current/de/images/ein_blick_in_die_zukunft_acht_megatrends.pdf. Letzter Zugriff: 13.08.2015
- Hillmann, K.H. (2007): *Wörterbuch der Soziologie*. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Alfred Kröner Verlag. Stuttgart
- Hobohm, H.-C. et al. (2015): *„Reflexion“ als Metakompetenz*. In: Freitag, W.K et al. (Hrsg.): Übergänge gestalten: Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung erhöhen. Waxmann Verlag. Göttingen. (S. 173-189)
- Horx, M. (2010): *Trend Definitionen*. Horx Zukunftsinstitut GmbH. Online: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf>. Letzter Zugriff: 13.08.2015

- Horx, M (2012A): *Kontextualisierer nach vorn!* In: Megatrend Dokumentation 2012. Zukunftsinstitut (Hrsg.). Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/kontextualisierer-nach-vorn/>. Letzter Zugriff: 30.08.2015
- Horx, M (2012B): *Megatrend-Map: Die Facetten der Silver Society.* In: Megatrend Dokumentation 2012. Zukunftsinstitut (Hrsg.). Online: (<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-map-die-facetten-der-silver-society/>). Letzter Zugriff: 04.09.2015
- Horx, M. (2014A): *Das Megatrend Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht.* Pantheon Verlag. München
- Horx, M. (2014B): *Kann man die Zukunft (überhaupt) voraussagen?* In: Theorie der Trend- und Zukunftsforschung. 1.01. Online: <http://www.horx.com/Zukunftsforschung/1-01.aspx>. Letzter Zugriff: 14.08.2015
- Horx, M (2014C): *Future Fitness: Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen.* Edel Books
- Hölbinger, G./ Reglin, T. (2004): *Computerlernen und Kompetenz: vergleichende Analysen zum Lernen im Netz und mit Multimedia.* Band 32 von Wirtschaft und Weiterbildung. Bertelsmann Verlag.
- Huber T./ Rauch, C. (2013): *Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von morgen.* Zukunftsinstitut (Hrsg.). Auftragsstudie für Signium International. Online: http://www.signium.de/Portals/32/Germany/Documents/studie_generation_y_signium.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2015
- Hubig, C. (2000): Kompetenz als Lernziel. In: Hubig, C. (Hrsg.): *Unterwegs zur Wissensgesellschaft (Technik-Gesellschaft-Natur3).* Edition Sigma. Berlin (S. 223-236)
- Hutter, J. (2004): *Kompetenzfeststellung: Verfahren zur Kompetenzfeststellung junger Menschen.* Expertise. Bonn. Internet: www.goodpractice.de/expertise_kompetenzfeststellungen.pdf. Letzter Zugriff: 26.07.2015
- Hülshoff, F. (1990): *Training rationeller lernen und arbeiten.* Stuttgart
- Hüther, G./ Schmid, B. (2010): *Der Innovationsgeist nicht vom Himmel: Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht.* In: A. Schreyögg, A./ Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): *Die Organisation in Supervision und Coaching.* VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden. (Seite 126-142)
- IBM Studie (2010): *Unternehmensführung in einer komplexen Welt.* IBM Institute for Business Value. Online: <http://www->

- 935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/pdf/ceostudy2010-de.pdf. Letzter Zugriff: 11.09.2015
- Jansen, S.A. (2010): *Transparenz: Multidisziplinäre Durchsichten Durch Phänomene und Theorien des Undurchsichtigen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien Verlag. Wiesbaden
- Jahansoozi, J. (2006): *Relationships, transparency, and evaluation: The implications for public relations*. In: J. Y. L'Etang/ M. Pieczka (Hrsg.): *Publicrelations: Critical debates and contemporary practice*. Mahwah, NJ- Lawrence Erlbaum Associates. (Seite 61–91)
- Juul, J. (2006): *Was Familien trägt: Werte in Erziehung und Partnerschaft*. Beltz Verlag. Weinheim und Basel
- Jumpertz, S. (2007): *Zwischen Anspruch und Akzeptanz: Kompetenzmanagement einführen*. managerSeminare. Heft 109, April 2007. (Seite 88-95)
- Kandola, B./ Galpin, M. (2003): *Assessing and developing high-fliers: the case for meta-competencies*. *Competency and Emotional Intelligence*, 10, 2. (S. 20-24)
- Kelber, C. (2014) *Die Gier nach dem Neuen*. In: Trendupdate Nr. 11. 2014. Online: <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neues-lernen/>. Letzter Zugriff: 26.08.2015
- Kelber, C./ Kirig, A./ Muntschick, V. (2015): *Gendershift: Die Zukunft der Geschlechterrollen in Wirtschaft und Gesellschaft*. Zukunftsinstitut (Hrsg.). Frankfurt
- Kieser, A. (2002): *Organisationstheorien*. 5. Auflage. Kohlhammer Verlag. Stuttgart
- Kirchhöfer, D. (2004): *Lernkultur Kompetenzentwicklung*. Begriffliche Grundlagen. Berlin
- Klieme, E./ Avenius, H./ Blum, W. et al. (2003): *Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards*. Eine Expertise. Bundesministerium für Forschung. Bonn
- Kohlbeck, C. (2001): *Zukunftsperspektiven des Beratermarkts*. Eine Studie zur klassischen Beratungsphilosophie. Gabler Verlag. Wiesbaden
- Königwieser, R.J./ Exner, A. (2004): *Systemische Intervention*. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 8. Auflage. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart
- Krumm, S./ Mertin, I./ Dries, C. (2012): *Kompetenzmodelle: Praxis der Personalpsychologie*. Human Resource Management kompakt. Band 27. Hogrefe Verlag. Göttingen
- Kuhn, J. (2015): *Ehe für alle in den USA: Freiheit, Gleichheit, Liebe*. Süddeutsche Zeitung. Online: <http://www.sueddeutsche.de/politik/homo-ehe-in-den-usa-freiheit-gleichheit-liebe-1.2540670>. Letzter Zugriff: 28.08.2015

- Kunert–Zier, M. (2005): *Erziehung der Geschlechter: Entwicklungen, Konzepte und Genderkompetenz in sozialpädagogischen Feldern*. Springer Fachmedien Verlag. Wiesbaden
- Kühmeyer, F. (2014): *Fluide Organisation: Druchlässigkeit statt starr*. Zukunftsinstitut. Online: <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/03-from-strategy-to-culture/01-longreads/fluide-organisationen-durchlaessig-statt-starr/>. Letzter Zugriff: 04.09.2015
- Land, G./ Jarman, B. (1992): *Break-Point and Beyond: Mastering the Future-Today*. HaperCollins Books. New York
- Lang-v. Wins, T. (2003): *Die Kompetenznachhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze*. In: Erpenbeck, J./ Rosenstiel v., L. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Komptenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart. (S. 585 – 613)
- Lang-v. Wins, T/ Triebel, C. (2006): *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg
- Lester, S. (1995): *Beyond Knowledge and Competence: towards a framework for professional education*. Capability 1, 3, (Seite 44-52)
- Lotter, W. (2007): *Die Gestörten*. brand eins. Ausgabe 05/2007
- Luhmann, N. (1992): *Beobachtungen der Moderne*. Opladen
- Majaro, S. (1993): *Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management*. Titel der Originalausgabe 1991: *Managing Ideas for Profit - The Creative Gap*. London
- Mansfield, R.S. (1996): *Building competency models: Approach for HR professionals*. Human Resource Management 35
- McClelland, D. C. (1985): *Human motivation*. Glenview. Scott. Forsman & Comp.
- Megatrend Update (2012): *Die Individualisierung der Welt*. Zukunftsinstitut (Hrsg.). Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-individualisierung-der-welt/> Letzter Zugriff: 29.08.2015
- Mettler v. Meinboom, B. (2007): *Gelebte Wertschätzung: Ein Haltung wird lebendig*. Kösel Verlag. München
- Mittelstraß, J. (1999): *Lernkultur – Kultur des Lernens*. In: *Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen–Lernen im Wandel*. QUEM-report. Heft 60. Berlin. (S. 49-63)

- Miyashiro, M. R. (2013): *Der Faktor Empathie: Ein Wettbewerbsvorteil Für Teams und Organisationen*. Jungfermann Verlag. Paderborn
- Möller, H. (2013): *Der Dialog im Coaching: ein methaphernanalytischer Zugang*. Positionen. 1
- Mühlbacher, J. (2008): *Kompetenzentwicklung im Wandel: Empirische Befunde einer Untersuchung aktuell wahrgenommener und zukünftig antizipierter Kompetenzen im Top- und Mittelmanagement (Abstract)*, In: Eisenkopf, A./ Opitz, C./ Proff H. (Hrsg.): *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden. (Seite 399-404)
- Naisbitt, J./ Aburdene, P. (1992): *Megatrends 2000: Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend*. 5. Auflage. Econ Verlag. Düsseldorf
- Naisbitt, J. (2009): *Mind Set!: Wie wir die Zukunft entschlüsseln*. Heyne Verlag. München
- Nelson, T. D./ Narens, L. (1990): *Metamemory: a theoretical framework and new findings*. The psychology of learning and motivation. 26. (Seite 125-173)
- Nieke, W. (2002): *Kompetenz*: In: Otto, H.-U./ Rauschenbach, T./ Vogel, P. (Hrsg.): *Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz*. Opladen. (Seite 13-27)
- Nütten, I./ Sauermann, P. (1988): *Die anonymen Kreativen: Instrumente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur*. Wiesbaden
- Oertel, J. (2007): *Generationsmanagement im Unternehmen*. Gabler Verlag. Wiesbaden
- Pedler, M./ Burgoyne/ J. & Boydell, T. (1994): *A Manager's Guide to Self Development*. 3rd Edit. McGraw-Hill. London
- Petersen, L.-E./ Blank, H. (2001): *Reale Gruppen im Paradigma der minimalen Gruppen: Wirkt die Gruppensituation als Korrektiv oder Katalysator sozialer Diskriminierung?* Zeitschrift für Experimentelle Psychologie. Ausgabe 48 2001. (Seite 302-316)
- Potzmader, B. (2012): *Das Wissen der Alten: Wissensmanagement im demografischen Wandel*. Diplomica Verlag
- Preiser, S. (1986): *Kreativitätsforschung*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt
- Rauch, C./ Seidel, A. (2012): *Die Stadtwirtschaft von morgen*. Studie der Zukunftsinstituts GmbH. HEAG Holding AG (Hrsg.). Online:

- https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/HEAG-2040-zukunftsstudie_2.pdf. Letzter Zugriff: 03.09.2015
- Roth, H. (1971): *Pädagogische Anthropologie Band II.*: Entwicklung und Erziehung, Hannover.
- Rogers, C.R. (1980): *Empathie*: eine unterschätzte Seinsweise. In: Rogers/ Rosenberg (Hrsg.). *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Hogrefe. Göttingen. (S. 73-93)
- Röschmann, T. (2015): *Die kontroverse Macht des Feedbacks*: Über Beflügelung und Zerstörung. Unveröffentlichtes Essay. Prüfungsleistung des Master-Fernstudiengangs Organisationsentwicklung. DISC. Universität Kaiserslautern.
- Ruch, W. (2006): *Diagnostik aktuell*. Handout. Values in Action Inventory of Stregth. Bern.
- Rychen, D. S./ Salganik, L.H (2003): *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. Hogrefe
- Schanne, S. (2010): *Organisationsentwicklung zwischen Organisation und Profession*: Handlungslogiken interner OE-Berater. Band 41 von Empirische Personal- und Organisationsforschung. Rainer Hampp Verlag
- Schäfer, O. (1999): *Kontexte der Selbststeuerung in der Transformationsgesellschaft*. In: Evers, R. et al (Hrsg.): *Leben lernen – Beiträge der Erwachsenenbildung*: Zum 65. Geburtstag von Gerhard Breloer. Waxmann. Münster (Seite 33-47)
- Schein, E.H. (1978): *Career Dynamics*: Matching individual und organizational needs. Reading/MA
- Schein, E. H. (2010): *Organisationskultur*. 3. Auflage. EHP Verlag. Bergisch Gladbach
- Schiersmann, C./ Thiel, H-U (2012): *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen*: Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik. Band 5. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Vandenhoeck & Ruprecht
- Schiersmann, C./ Thiel, H-U (2014): *Organisationsentwicklung*: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer Verlag. Wiesbaden
- Schütt, S. (2014): *Demografie-Management in der Praxis*: Mit der Psychologie des Alterns Wettbewerbsfähig bleiben. Springer Verlag. Berlin Heidelberg
- Schreyögg, G. (1999): *Organisation*: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – Mit Fallstudien. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden

- Seligmann, M.E.P (2014): *Der Glücksfaktor*. Warum Optimisten länger leben. 10. Auflage. Bastei Lübbe Verlag. Köln
- Siebert, H./ Roth, G. (2003): *Gespräch über Forschungskonzepte und Forschungsergebnisse der Gehirnforschung und Anregungen für die Bildungsarbeit*. In: Report. Literatur- und Forschungsweiterbildung, H.3
- Siebert, H. (2006): *Lernmotivation und Bildungsbeteiligung*. Bielefeld
- Sokolowski, K. (1996): *Wille und Bewußtheit*. In: Kuhl, J./ Heckhausen, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie*. Teilband C/IV/4. Kognition, Motivation und Handlung. Hogrefe Verlag. Göttingen. (S. 485-530)
- Sonnenburg, S. (2007): *Kooperative Kreativität: Theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren*. Springer Verlag. Wiesbaden
- SPI Berlin (Hrsg.) (2002) In: Bitzan, M./ Daigler, C./ Rosenfeld, E. (1999): *Neue Maßstäbe: Mädchen in der Jugendhilfeplanung. Kooperation mit dem Tübinger Institut f. frauenpolitische Sozialforschung*. Berlin
- Steinle, A. et al. (2014): *Lebensstile für morgen*. Studie Zukunftsinstitut (Hrsg.). Kelkheim
- Trend Update (2015A): *Migration als Zukunftschance*. Trend Update. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/migration-als-zukunftschance/>. Letzter Zugriff am 21.08.2015
- Trebesch K./ Minx, E. (2011): *Die OE: Von der Hoffnung des Verstehens zur Steuerung von Systemen*. OrganisationsEntwicklung Ausgabe 4, 2011. (Seite 21-22)
- Trebesch K. (2000): *Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Clett Kotta Verlag. Stuttgart
- Urban, K.K. (2000): *Kreativität: vom Störfaktor zum Unterrichtsziel*. In: Wagner, H. (Hrsg.): *Begabungen und Leistungen in der Schule. Modelle der Begabtenförderung in Theorie und Praxis*. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. KH-Bock Verlag. Bad Honnef (S. 117-138)
- Villa, P.-I. (2003): *Judith Butler*. Campus Einführungen. Campus Verlag. Frankfurt. New York
- Vonken, M. (2005): *Handlung und Kompetenz: Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. VS Verlag. Wiesbaden
- Vereinte Nationen (1948): *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. Online: <http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>. Letzter Zugriff: 04.09.2015

- Walger, G./ Scheller, C. (2000): *Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: Kailer, N./ Walger, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betrieb*. Linde. Wien (Seite 1-40)
- Weimer, W. (2015): *Die Zukunft war früher auch nicht besser*: In: *change*. Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. Ausgabe 1, 2015. (Seite 16-19)
- Weinert, F. (2001): *Concept of Competence: A Conceptual Clarification*. In: D. Rychen (Hrsg.): *Definition and Selecting Key Competencies*. Seattle
- Wittwer, W. (1995): *Betriebliche Weiterbildung und berufsbiographische Krisenbewältigung*. In: Arnold, R. (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung zwischen Bildung und Qualifizierung*. Frankfurt am Main. GAFB. (Seite 55-69)
- Wittwer, W. (2001): *Berufliche Weiterbildung*. In: Schanz, H. (Hrsg.): *Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme*. Baltmannsweiler. *Berufsbildung konkret*, Band 1. Schneider-Verlag. Hohengehren. (Seite 229-247)
- Wittwer, W. (2003): „*Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus: Gewappnet ins Leben trittst du hinaus*“ – Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung. In: Wittwer, W./ Kirchhof, S. (Hrsg.): *Informelles Lernen und Weiterbildung: Neue Wege zur Kompetenzentwicklung*. Grundlagen der Weiterbildung. Luchterhand Verlag. Neuwied. (Seite 13-41)
- Wittwer, W. / Reimer, R. (2002): *Biografie und Beruf: zur Neubestimmung eines tradierten Verhältnisses*. In: Clement, U. / Arnold, Rolf (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung*. (Schriften der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft – DGfE). Leske und Budrich Verlag. Opladen. (Seite 169-188)
- Wollert, A. (1997): *Intergenerative Kompetenzbilanz*. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen*. Waxmann Verlag. Münster u.a.. (Seite 317-362)
- Zukunftsinstitut (2015A): *Megatrends*. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Letzter Zugriff am 30.08.2015
- Zukunftsinstitut (2015B): *Megatrend Globalisierung*. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/>. Letzter Zugriff am 30.08.2015

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Theresa Röschmann, dass ich die Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hochheim, den 15.09.2015

Theresa Röschmann