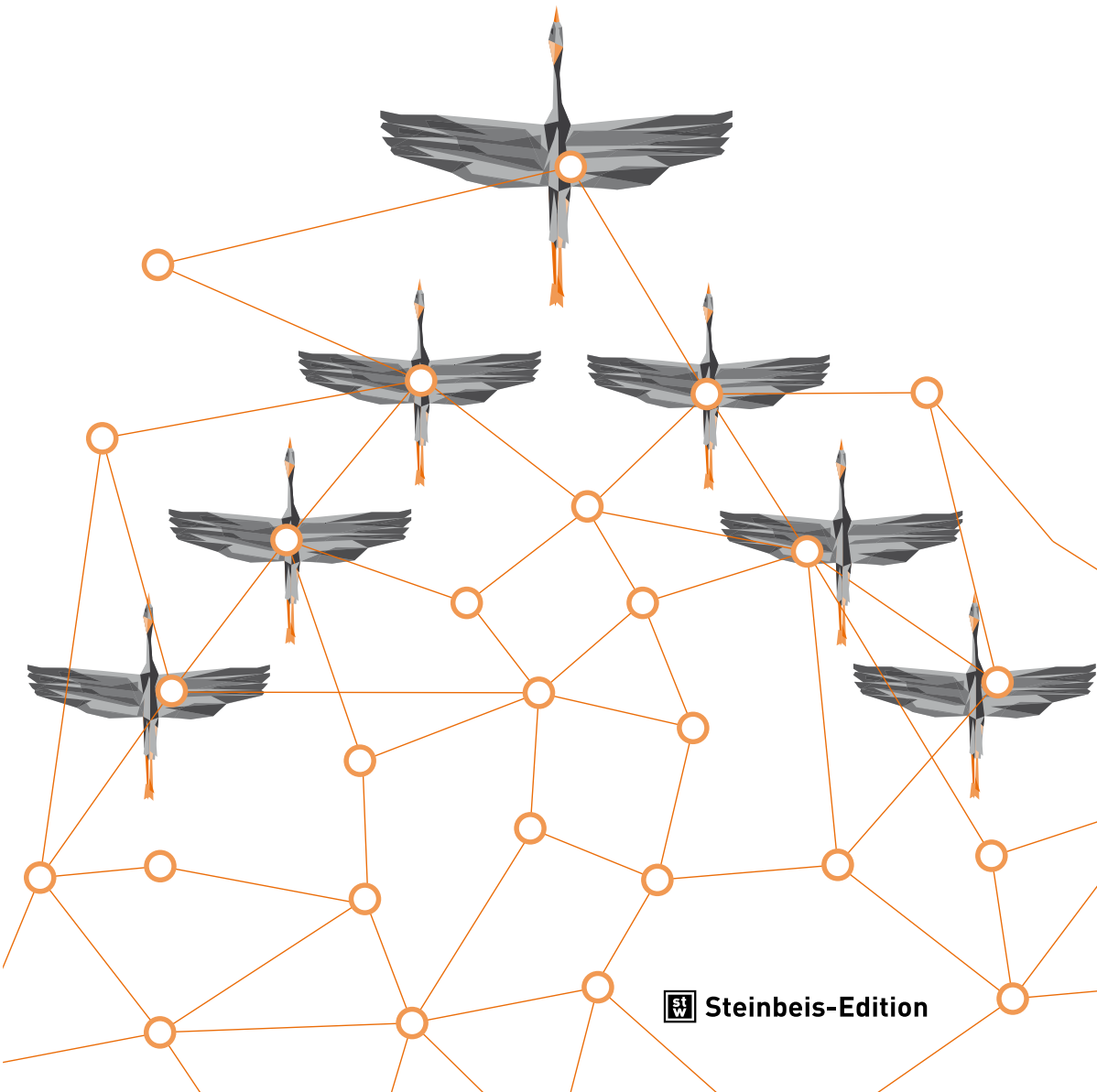


Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix

Zukunftsfähige Führung



Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix
Zukunftsfähige Führung





Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix

Zukunftsfähige Führung

Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix
Zukunftsfähige Führung

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-079-8

Satz und Grafik: Steinbeis-Edition
Titelbild: ©Patrick Hafner, ideenhunger media GmbH®
Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

185718-2016-07 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

„Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel.“

Joseph A. Schumpeter

Wir stellen als Autoren dieses Zitat von einem der großen Ökonomen des 20. Jahrhunderts ganz bewusst zu Beginn dieses Buches.

Damit wollen wir folgende Überlegungen deutlich machen:

- > Ohne Wandel kein Gewinn. Der Wandel ist nicht zwecklos sondern hat einen Sinn und Zweck. In ihm liegt der Vorteil, das Bemühen des Menschen in einen Lohn und einen Gewinn umzuwandeln. Der Wandel wirkt wie ein Katalysator, der das Handeln des Menschen im Hier und Heute in Gewinn in der Zukunft verwandelt. Oder kurz auf den Punkt gebracht: ohne Wandel oder Veränderung kein Gewinn! Wer den Wandel als Chance betrachtet und über die Möglichkeiten verfügt, aus Veränderungen Gewinne zu machen, schafft unweigerlich Zukunft.
- > Zukünftige Chancen in Gewinn verwandeln: Die Herausforderung besteht darin, den Wandel in Lohn zu verwandeln. Dies geschieht durch das Ergreifensein von dem, was die Zukunft bringt, und von dem aktiven Ergreifen des Vorteils, der sich aus den eigenen Handlungsmöglichkeiten ergibt.
- > Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Es sind nicht die Konzepte oder Systeme, die empirischen Daten oder strategischen Konzepte, sondern Menschen, die durch ihr Handeln den Wandel in Lohn und Gewinn verwandeln.
- > Die Zukunft beginnt jetzt. Die Chancen des Wandels sind eigentlich schon wieder vorbei, wenn diese Zeilen gelesen sind. Der Wandel ist nur zum Teil planbar. Das Ergreifen des Vorteils wird auch von dem unkonventionellen flexiblen Handeln von Menschen bestimmt. Es ist deshalb wichtig, sich den Möglichkeiten und Dispositionen schon im Voraus bewusst zu werden, die ein zukunftsfähiges Handeln bewirken.
- > Damit sind wir beim Kern unseres Buches: Die Zukunft eines Unternehmens wird von den Menschen bestimmt, die ihre Dispositionen und Handlungsmöglichkeiten erkennen und für das unternehmerische Handeln wirkungsvoll einsetzen.

Zukunftsfähige Führung stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Führungskräfte fähig werden, die Zukunft ihres Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Wir sind der Überzeugung, dass die Zukunft von Unternehmen nicht als Szenario, Prognose oder Exploration der Vergangenheit stattfindet, sondern durch die Fähigkeit von Führungskräften, schöpferisch und eigenständig Lösungen zu finden. Dazu bedarf es der Einschätzung der eigenen Potentiale durch sich selbst und andere, der Entfaltung und der Aneignung zukunftsfähiger Führungspotentiale in einem Coaching-Dialog, nicht nur mit einem Coach, sondern auch mit anderen Führungskräften, und des Ergreifens der Möglichkeiten, lebenslang durch das Selbstmanagement von Lernprozessen zu lernen und damit die persönliche Lizenz zum individuellen Lernen in Anspruch zu nehmen.

Die Besonderheit einer Veröffentlichung zu diesem Thema liegt darin, eine neue Methode sowohl wissenschaftlich den bestehenden Modellen und Erkenntnissen durch Reflexion und Dialog zuzuordnen und gleichzeitig die konkrete Anwendung durch konkrete Umsetzungsschritte zu fördern. Dabei steht nicht nur die Wissenschaftlichkeit und Umsetzung einer Methode im Mittelpunkt, sondern auch die Reflexion, die auf die Entwicklung von Führungsverhalten und Führungsperson abzielt.

Zukunftsfähige Führung ist kein abstraktes, abgeschlossenes Führungsmodell. Es ist vielmehr eine Methode, maßgeschneiderte und an Führungskräften orientierte Führungsmodelle für die Unternehmen zu entwickeln. Deshalb lebt diese Methode davon, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen, die sich durch die Anforderungen in unterschiedlichen Situationen und Organisationen ergeben. Wir freuen uns deshalb über Feedbacks und Anregungen, aber auch über die Umsetzung von Zukunftsfähiger Führung in der unternehmerischen Praxis. Diese tatsächlichen Beispiele aus dem Alltag können zum Referenzbeispiel oder Modell für Zukunftsfähige Führung werden.

Das ist nur ein Gewinn, der durch das Ergreifen der Chance des Wandels entsteht. Der größere Gewinn besteht darin, den Vorteil des Wandels für das eigene Unternehmen zu nutzen – heute und jetzt.

Der Wandel ist nicht zwecklos, die Zukunft ist kein Zufall: Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, die Zukunft für sich selbst und andere zu gestalten!

Stuttgart / Berlin, 2015 Autorenteam / info@zukunftfuehren.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	12
Einleitung	14
1 Was ist Zukunftsfähige Führung?	26
1.1 Theoretische Grundlegung Zukunftsfähiger Führung	26
1.2 Zukunftsfähige Führung und Kompetenzen	30
1.3 Zukunftsfähige Führung und Eigenschaften	37
1.4 Zukunftsfähige Führung und Wissen	39
1.4.1 Modellierungsbox 1: Führungskönnen und Kommunikation	45
1.4.2 Modellierungsbox 2: Führungskönnen und Motivation	48
1.4.3 Modellierungsbox 3: Führungskönnen und Management	53
1.5 Zukunftsfähige Führung, Werte und Kultur	57
1.6 Zukunftsfähige Führung und systemisch-integrative Führung	62
1.7 Zukunftsfähige Führung und die Full-Range-Leadership-Modelle	68
1.8 Zukunftsfähige Führung durch Annäherung an die Realität	76
2 Warum braucht es Zukunftsfähige Führung?	78
2.1 Die zielstrebige Kraft des marktwirtschaftlichen Prinzips	80
2.2 Menschengemeinsame Herausforderungen	85
2.3 Innovationen: der Stoff, aus dem Zukunftsfähigkeit gemacht wird	88
3 Wie wird Führung zukunftsfähig?	100
3.1 Ergebnisse aus aktuellen Studien und Forschungen	101
3.1.1 Zukunft führen – Expertenworkshop und Exploration	101
3.1.2 Zukunft führen – Sekundäre Forschung und Expertenbefragung	102
3.1.3 Führungsperspektive: Erkenntnisse aus fünfzig Statements	106
3.1.4 Weltweiter Vergleich kompetenzorientierter Führung – Erkenntnisse aus Studien	109
3.2 Analogien zu anderen Wissensgebieten	127
3.2.1 Zukunftsfähiger Führung und Hochleistungsteams	127
3.2.2 Zukunftsfähige Führung beim Aufbau eines Führungsteams im internationalen Vertrieb	133
3.3 Feststellung der Gütekriterien von Testverfahren	135
3.3.1 Kompetenzmodelle internationaler Unternehmen	135
3.3.2 Normierung des Programms Zukunft Führung	136
3.3.3 Zertifizierung durch einen Body of Common Knowledge (BOCK®Leadingthefuture)	139

4	Zukunftsfähige Führung kann man lernen!.....	142
4.1	Unternehmensstrategie und Führungskräftestrategie	143
4.2	Feedback als Grundlage zur Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung	147
4.3	Das Programm Zukunft führen – Zukunftsfähige Führung als Methode.....	151
4.4	Was sind Kompetenzen?.....	155
5	Das Konzept der Kompetenzeinschätzung	160
5.1	Das ganzheitliche Konzept von Kompetenzeinschätzung.....	161
5.2	Potentialerhebung durch Eigen- und Fremdeinschätzung.....	163
5.3	Das Ratingverfahren und Verständnis der Bewertungsskala.....	165
6	Der Coaching-Dialog	168
6.1	Kompetenzen der ersten und zweiten Ordnung.....	169
6.2	Grundlagen und Weiterentwicklung des Coaching	177
6.2.1	Der Begriff „Musterzustandsänderung“	179
6.2.2	Trance und Suggestion.....	181
6.2.3	Musterzustände abrufen und wahrnehmen	183
6.3	Methoden und Maßnahmen des Coaching	184
6.4	Der Coaching-Dialog im Aneignungsprozess zukünftiger Kompetenzen	188
6.5	Besonderheit des Collaborative Coaching	190
6.6	Personenkonzentriertes Coaching in strukturierten Prozessen.....	194
6.7	Werte, Tugend, Talent – Perspektiven des Zukunftsfähigen Führungscoaching	205
6.8	Perspektiven für ein Zukunftsfähiges Führungscoaching.....	208
6.9	Auswirkungen auf das Coaching Zukunftsfähiger Führung.....	210
7	Learning Licencing® Management.....	214
7.1	Grundlagen einer Lernprozessbegleitung	217
7.2	Das Konzept der Lernprozessbegleitung	224
7.3	Instrumente der Lernprozessbegleitung	226
7.3.1	Instrumente der Sensibilisierung, Reflexion, Motivation und Priorisierung.....	227
7.3.2	Instrumente der Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche	231
7.4	Entwicklung einer Dramaturgie in Selbstlernprozessen	234
7.4.1	Fraktaler Wissenserwerb	234
7.4.2	Entwicklung einer Dramaturgie für das Management von Selbstlernprozessen	239
7.5	Performatives Reden – Zusprechendes Handeln als Zukunftsfähiger Führung	245

8 Evaluation.....	250
8.1 Die Bedeutung der Evaluation	251
8.2 Das Konzept der Evaluation Zukunft führen	253
8.2.1 Die drei Ebenen der Evaluation	253
8.2.2 Zeitliche Intervalle.....	256
8.2.3 Instrumente der Evaluation.....	256
8.3 Normierung auf der Basis von Evaluationen.....	262
9 Zukunftsfähige Führung braucht schöpferische Persönlichkeiten	264
9.1 Das Konzept von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein.....	265
9.1.1 Die Elemente des Persönlichkeit-Haben	266
9.1.2 Die Elemente des Persönlichkeit-Sein.....	275
9.1.3 Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein.....	278
9.2 Das Bildungsideal „schöpferische Persönlichkeit“	280
9.2.1 Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	282
9.2.2 Die Kompetenzen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	284
9.2.3 Das Temperament und der Charakter einer schöpferischen Persönlichkeit.....	287
9.2.4 Die Identität einer schöpferischen Persönlichkeit.....	290
9.2.5 Die Tugenden und Werte einer schöpferischen Persönlichkeit.....	291
9.2.6 Das Wesen einer schöpferischen Persönlichkeit	294
9.3 Die schöpferische Kraft der Bildung	299
10 Die Zukunft beginnt jetzt.....	308
10.1 Referenzprofil 0 Studium.....	311
10.2 Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführendes MA.....	313
10.3 Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt	314
10.4 Referenzprofil 03 Abteilungsleiter	316
10.5 Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance	317
10.6 Referenzprofil 05 Geschäftsführung.....	318
10.7 Referenzprofil 06 Aufsichtsrat	319
10.8 Referenzprofil 07 Gesellschaftliches Engagement	320
10.9 Referenzprofil Net Generation	321
Schlussworte.....	324
Literatur	328
Über die Autoren	348

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zukunftsfähige Führung kann man lernen.....	17
Abbildung 2: Managementprozess der Adaption verschiedener Kompetenzkriterien	32
Abbildung 3: Anpassungsmanagement verschiedener Kompetenzkriterien.....	33
Abbildung 4: Die Überschneidungen von Eigenschaftsmerkmalen und Kompetenzkriterien.....	39
Abbildung 5: Der Zusammenhang von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen sowie Emotionalität	41
Abbildung 6: Das Management-Modell von Mintzberg	54
Abbildung 7: Das erweiterte Grid-Modell von Personen,- Handlungs- und Kulturorientierung	58
Abbildung 8: Das Systemisch-integrative Führungsmodell nach Gölzner.....	64
Abbildung 9: Optimal Profile nach Bass, Avolio	69
Abbildung 10: Zukunftsfähige Führung kann man lernen.....	71
Abbildung 11: Radikale Innovationen	91
Abbildung 12: Inkrementelle Innovationen.....	95
Abbildung 13: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen	96
Abbildung 14: Innovationsorientiertes Selbstverständnis in allen Bereichen eines Unternehmens.....	96
Abbildung 15: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Ebenen eines Unternehmens.....	97
Abbildung 16: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Management-Ebenen eines Unternehmens	98
Abbildung 17: Herausforderungen an Zukunftsfähige Führung.....	103
Abbildung 18: Kriterien für die Anforderung an eine Führungskraft	104
Abbildung 19: Zukünftige Anforderung an Führung.....	104
Abbildung 20: Fach- und soziale Kompetenzen und ihre Wirkung auf High Performance durch Kompetenzen, die im Zusammenspiel einzelner Kompetenzen entstehen (Linking) ...	133
Abbildung 21: Das Zusammenwirken von Unternehmens- und Führungskräftestrategie	143
Abbildung 22: Professionalisierung des Managements von Führung als integriertes Modell von Unternehmens- und Führungsstrategie.....	145
Abbildung 23: Beispiel eines 360°-Feedback.....	149
Abbildung 24: Weiterentwicklung von 360°-Feedback-Maßnahmen im Blick auf ein Feedback aus der Perspektive zukünftiger Anforderungen (Zukunftstrichter).....	152

Abbildung 25: Vorlage für die Selbst- und Fremdeinschätzung am Beispiel „Analytische Fähigkeiten“	167
Abbildung 26: Wirksamkeit von Kompetenz erster und zweiter Ordnung.....	176
Abbildung 27: Musterzustandsänderung im Prozess des Coaching-Dialog.....	178
Abbildung 28: Profilbeispiel von Selbst- und Fremdeinschätzung.....	196
Abbildung 29: Fallbeispiel 1 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Kompetenzen (normativ-ethisches Verhalten) und wenig stark ausgebildeten Kompetenzen (Gewissenhaftigkeit).....	200
Abbildung 30: Fallbeispiel 2 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Fachkompetenzen (Stressresistenz, Überzeugung, ergebnisorientiert, konsequent).....	202
Abbildung 31: Kompetenzatlas mit 64 Kompetenzkriterien und vier Kompetenzperspektiven.....	203
Abbildung 32: Orientierungspyramide	208
Abbildung 33: Neuronale Lernprozesse.....	218
Abbildung 34: Dramaturgie als Grundprinzip	239
Abbildung 35: Konkrete Schritte der Umsetzung von Dramaturgie im Lernprozess.....	240
Abbildung 36: Evaluierungsprozess bei Normierung nach DIN-Norm 33430 ...	263
Abbildung 37: Persönlichkeit-Haben.....	267
Abbildung 38: Kompetenzen als Disposition zur Handlungsfähigkeit im Angesicht des Neuen und Unbekannten	270
Abbildung 39: Persönlichkeit-Sein.....	275
Abbildung 40: Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein	278
Abbildung 41: Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	282
Abbildung 42: Schöpferische Persönlichkeiten im Innovationsprozess.....	295
Abbildung 43: Innovatoren und Innovation: eine differenzierte Sichtweise.....	297
Abbildung 44: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit.....	302
Abbildung 45: Die schöpferische Persönlichkeit als Nukleus und notwendige Bedingung Zukunftsfähiger Führung.....	303
Abbildung 46: Exemplarische Biographie einer zukunftsfähigen Führungskraft vom Einstieg bis zum Ende einer Führungslaufbahn.....	311
Abbildung 47: Referenzprofil 0 Studium.....	313
Abbildung 48: Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführende Qualifikation oder Studium (MA / MBA)	314
Abbildung 49: Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt	315
Abbildung 50: Referenzprofil 03 Abteilungsleiter im Alter von 36–42 Jahren	317

Abbildung 51: Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance im Team oder Gruppe mit den High Performance- Kompetenzen Relation Management; Dialog Ability, Acting with the results in mind, Focus on Knowledge sowie Eigen (Punkt)- und Fremdeinschätzung (Viereck)	318
Abbildung 52: Referenzprofil 05 Geschäftsführung.....	319
Abbildung 53: Referenzprofil 06 Aufsichtsrat	320
Abbildung 54: Referenzprofil 07 Soziales Engagement Zukunftsfähiger Führung.....	321
Abbildung 55: Flexiblere Laufbahnentwicklung bei nachfolgender Führungsgeneration	322
Abbildung 56: Referenzprofil N Net Generation	323

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theoretische Axiome der Definition Zukunftsfähiger Führung.....	27
Tabelle 2: Adaptionsmanagement zwischen den definierten Kompetenzen des Unternehmens WMF und den allgemein validierten und normierten Kompetenzkriterien des Programms Zukunft führen	34
Tabelle 3: Kommunikation und Zukunftsfähige Führung	47
Tabelle 4: Motivation und Zukunftsfähige Führung	52
Tabelle 5: Wissensinhalte von Management	55
Tabelle 6: Grundtugenden	59
Tabelle 7: Matrix von Handlungsfeldern und Führungsaspekten auf der Basis von 50 Statements Zukunftsfähiger Führung	108
Tabelle 8: Synopse der wesentlichen Studien im Blick auf die Anforderungen an Zukunftsfähiger Führung	114
Tabelle 9: Bestätigte und nicht bestätigte Hypothesen durch die aktuelle Forschung von High Performance	129
Tabelle 10: Vergleich von Kompetenzen im Blick auf die Anforderung High Performance	131
Tabelle 11: Beispiele aus der Praxis.....	146
Tabelle 12: Beispiel einer Eigen- und Fremdeinschätzung von Führungspotentialen.....	150

Tabelle 13: Kompetenzprofil mit internationalen Kompetenzkriterien	162
Tabelle 14: Auswahl von Kompetenzkriterien für High Performance	164
Tabelle 15: Beispiele für die Entwicklung von Musterzustandsänderung.....	183
Tabelle 16: Beispiel für die Paraphrasierung der Aussage einer Führungskraft	185
Tabelle 17: Beispiel für ein Feedback für die Aussage einer Führungskraft.....	185
Tabelle 18: Beispiele für Fragestellungen	186
Tabelle 19: Fallbeispiel einer Führungsleitlinie Business Unit for Tableware and Kitchenware in der WMF-Group	211
Tabelle 20: Evaluationsbogen für das Coaching im Rahmen des Programms Zukunft führen (Statistik)	256
Tabelle 21: Vorgespräche und Durchführung der Kompetenzeinschätzung (Zukunftsworkshop des Programms Zukunft führen)	257
Tabelle 22: Verhältnis zwischen Coach und Klient.....	258
Tabelle 23: Der Coaching-Prozess.....	259
Tabelle 24: Ergebnisse des Coaching.....	259
Tabelle 25: Allgemeine Bewertung des Coaching	260
Tabelle 26: Bewertung des Coaching im Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld.....	261
Tabelle 27: Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften (OCEAN-Ansatz)	272

Einleitung



Ständige Veränderungen im beruflichen und unternehmerischen Umfeld erfordern eine ständige Veränderung von Verhalten und Handeln. Wie sich aus Veränderungen von Markt, Umfeld und dem Bestreben nach ständiger und nachhaltiger Veränderungen von Verhalten und Handeln von Führung ein Gewinn ergibt, ist der Inhalt dieses Buches, das mit einem Zitat von Joseph Schumpeter beginnt. Schumpeter macht deutlich, dass der Wandel nicht zwecklos ist, sondern der Katalysator für Gewinn sein kann. Wer es versteht, den Wandel aktiv als Führungskraft zu gestalten, wird am Ende den Lohn dafür ernten, dass er die Vorteile des Wandels durch zukunftsfähige Führung ergriffen und umgesetzt hat. Die Einleitung zeigt die Schwerpunkte und Struktur des Buches mit seinen einzelnen Kapiteln. Dabei wird deutlich, dass Menschen im Gegensatz zur charismatischen oder emotionalen Führung zukunftsfähige Führung lernen können. Daraus ergeben sich die Möglichkeiten, Gütekriterien für zukunftsfähige Führung zu formulieren und im Rahmen eines Berufseignungsverfahrens für Führungskräfte mit zukunftsfähigen Kompetenzen zu zertifizieren.

Gegenwärtig lassen sich zwei besondere Herausforderungen in verschiedenen Themengebieten erkennen, die durch den Begriff „zukunftsfähig“ erfasst werden. Es geht um *die Zukunft* und es geht um *die Fähigkeit*, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Betrachtet man zunächst den Aspekt von Kompetenzen und Fähigkeit, dann wird deutlich, dass sich momentan eine grundlegende Veränderung vollzieht. Mit ihrer Veröffentlichung von Kompetenzmodellen haben die Autoren (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013) gezeigt, dass es heute nicht mehr darum geht, neue Kompetenzkriterien zu definieren oder Kompetenzmodelle in der Theorie zu entwickeln. Die Untersuchung über die Kompetenzmodelle in deutschen Unternehmen macht deutlich, dass es im Kern 30–50 Kriterien gibt, mit denen sich Kompetenzen beschreiben lassen. Auch die verschiedenen Kompetenzmodelle, durch die die unterschiedlichen Anforderungen und Kompetenzperspektiven zum Ausdruck gebracht werden, wie z. B. personale Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz, Handlungskompetenz oder sozial-kommunikative Kompetenz, sind im Grunde sehr ähnlich.

Die Anforderung von heute besteht darin, die Kompetenzentwicklung an der Zukunft auszurichten. Das bedeutet: Die Kompetenzentwicklung findet nicht mehr ausschließlich auf der operativen Ebene statt. Die Kompetenzentwick-