

Agiles Personal

Die 3. Dimension der Organisation

Wolfgang Sparer

Wir beraten



Jugendliche
Berufsorientierung



Erwachsene
Bildungsberatung



Personalverantwortliche
Personaldiagnostik



Unternehmen und Institutionen
Berufsbildung

Wolfgang Sparer

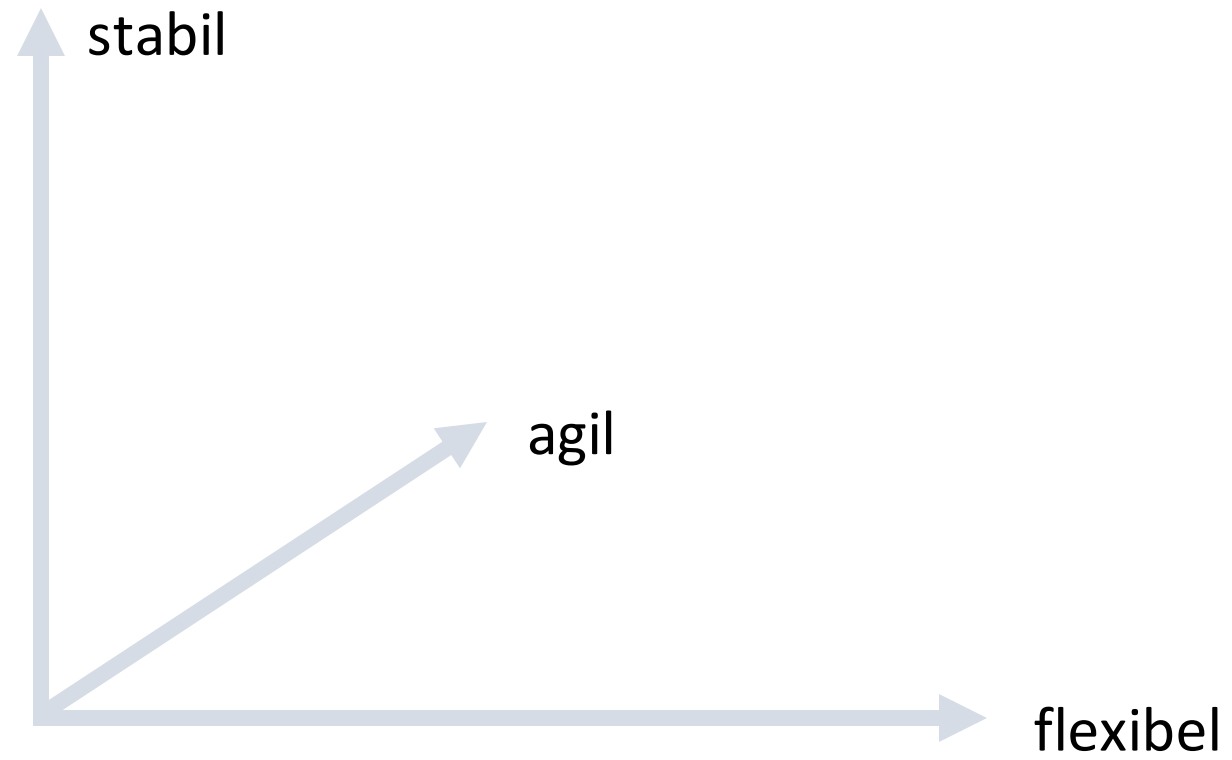
Leiter Bildungsconsulting der Wirtschaftskammer Tirol
Berater, Trainer, Coach

www.bildungsconsulting.at



1. Agile Dimension

3 Dimensionen



3 Dimensionen einer Organisation

Es gibt 3 Dimensionen, in den Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte leben.

Stabile Dimension

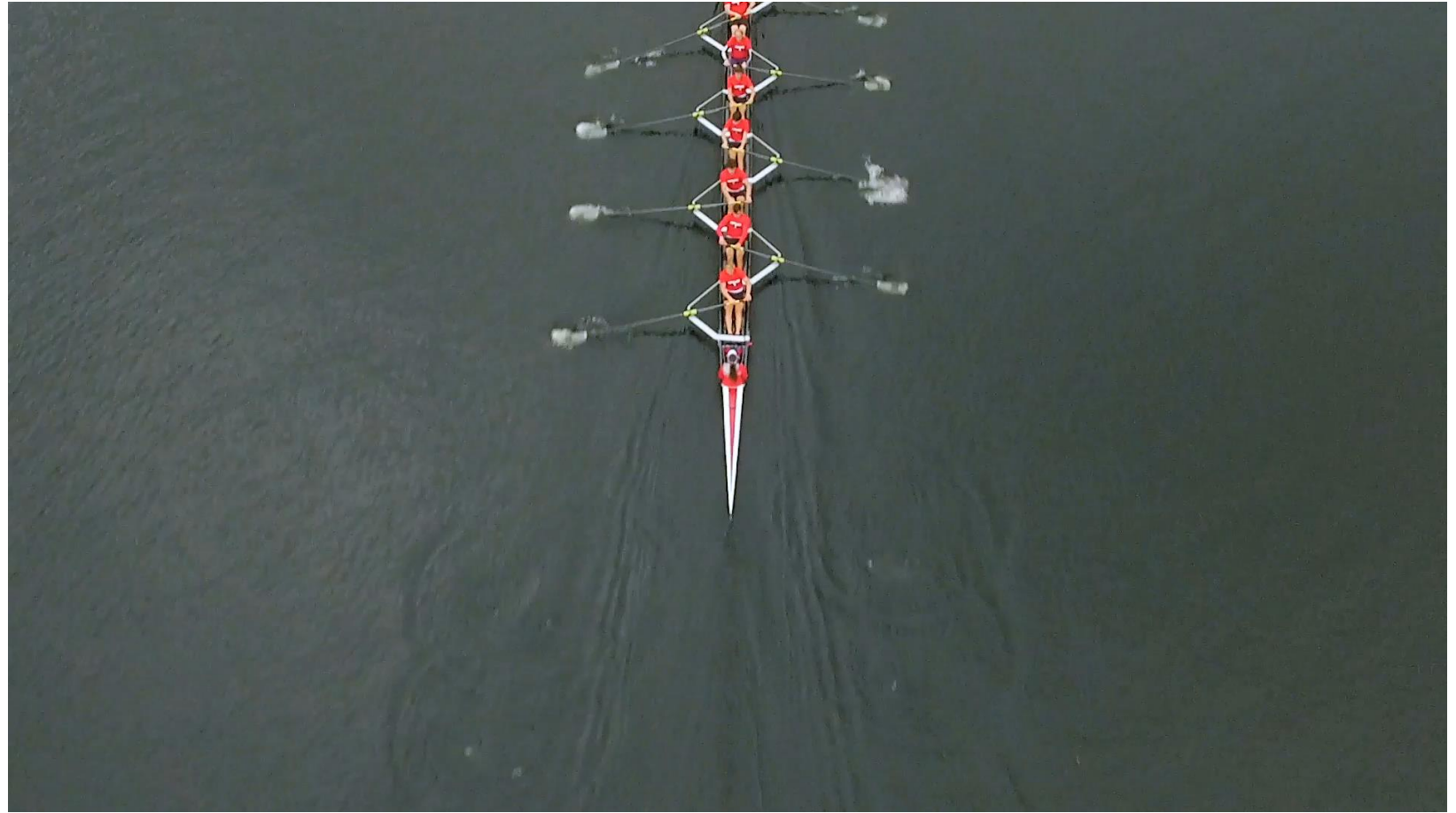
Flexible Dimension

Agile Dimension

Eine Organisation kann gleichzeitig in allen drei Dimensionen arbeiten, aber wenige Menschen erkennen das, können und mögen das.

Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es, alle 3 Dimensionen bei den Menschen zu verankern und der Organisation einen Wandel zu ermöglichen.

stabil



Stabile Dimension

Ziel

Perfekte Planung und Organisation

Effizienz und Optimierung

Beispiel

Projekte mit bekannten Abläufen

Zeitoptimierung bei Prozessen

Qualitätsorientierung in der Fertigung



flexibel



Flexible Dimension

Ziel

Optimierung der Zusammenarbeit

Bestmögliche Abstimmung
zwischen Akteuren

Beispiel

Umsetzung komplexer Aufträge

Serviceprozesse außerhalb von Standards

Nutzen von Synergien zwischen Abteilungen



agil



Agile Dimension

Ziel

Innovative Produkte

Komplexe Herausforderungen

Unsichere Lösungen

Beispiel

Herausragende Kompetenz

Spezialisierung und Positionierung

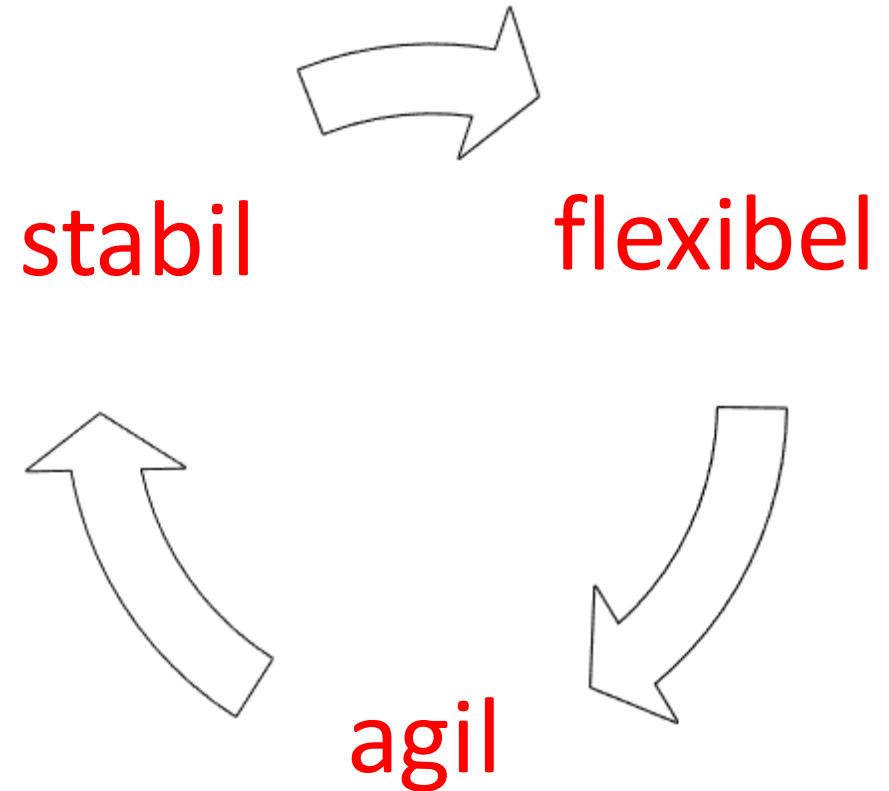
Anziehende Unternehmenskultur



Transformation

Alle Dimensionen haben ihren Wert.

Die Akteure sollen erkennen, in welcher Dimension sie sind und was sie für den Erfolg entwickeln müssen.



	stabil	flexibel	agil
Führung	Aufgabe Klarheit Kontrolle	Weg Kultur Kooperation	Ziel Dynamik Coaching
Auswahl	Ausschreibung Auswahl	Branding Hearing	Kompetenzen Ressourcen Entfaltung
Entwicklung	Schulung Prüfung	Training Praxis	Reflexion Coaching
Instrumente	Lernstrecke Skriptum	Lernsituation Workshop	Lernziele Action

2. Agile Organisation

Agile Organisation

Von einer **agilen Organisation** spricht man, wenn eine Organisation nicht in starren Strukturen agiert, sondern vielmehr in der Lage ist, sich selbst durch **proaktives und initiatives Verhalten** an sich ändernde Bedingungen schnell anzupassen.

Die Agilität beschreibt somit die Fähigkeit, die eigenen **Strukturen und Prozesse** schnell und unkompliziert an neuen Anforderungen auszurichten. Veränderungen werden nicht nur reaktiv angegangen sondern **proaktiv** mitgestaltet.

Die eigenen Prozesse und Projekte werden dabei stetig hinterfragt und im Bedarfsfall neu ausgerichtet, um so die sich ändernden **Kundenwünsche** und **Anforderungen** des Marktes optimal erfüllen zu können.

Quelle: BWL Lexikon

Agiles Unternehmen

Mindset

Sinn
Transparenz
Vernetzung
Befähigung
Iteration

Manifest

Commitment
Offenheit
Fokus
Mut
Respekt

Prinzipien

Kunden zufrieden stellen
Änderungen willkommen heißen
Häufige Auslieferung
Crossfunktionale Teams
Unterstützung und Vertrauen
Persönliche, direkte Kommunikation
Funktionierende Produkte
Nachhaltige Geschwindigkeit
Streben nach Excellence
Einfachheit
Selbstorganisation
Überprüfen und anpassen

Praktiken

Verschwendung vermeiden
KVP
Personas
Visualisieren
Sprint Planning
Just in Time
Coaching
Moderation

Modelle und Tools

NEW EXCELLENCE
SCRUM
Design Thinking
Lean Start Up
Kanban
Kaizen
OKR
Coaching Loop

3. Agile Kultur

**„Culture eats
strategy for
breakfast“**

Peter Drucker



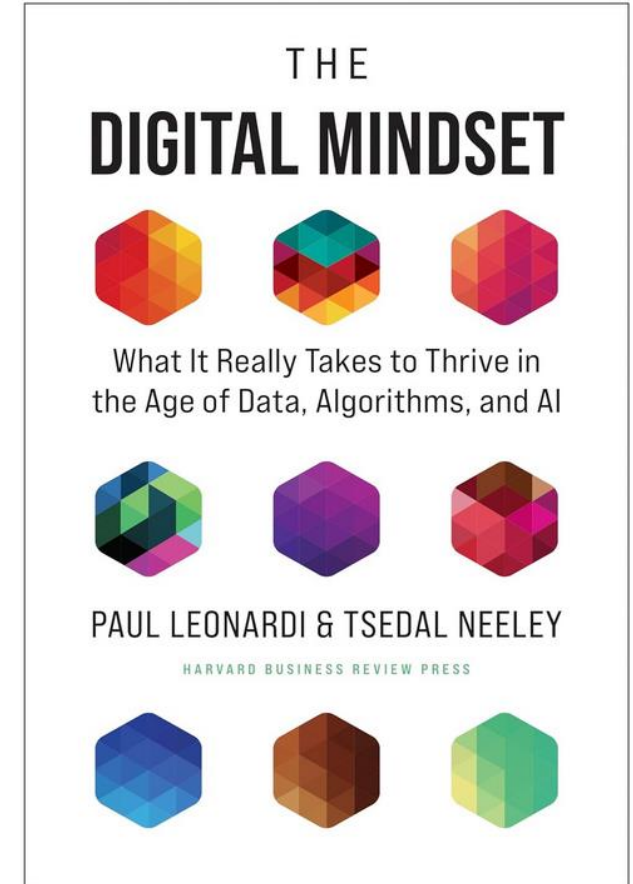
Agile Kompetenzen

„In Zukunft geht es nicht darum, ob Menschen eine Aufgabe übernehmen können sondern darum, dass sie das Potenzial haben angrenzende Gebiete zu erschließen und Neues zu lernen.“

Paul M. Leonardi

The Digital Mindset

Harvard Business Review Press 2022



Digitales Mindset

Offenheit für Technologie: Die Bereitschaft, neue Technologien zu erforschen und zu nutzen, anstatt sich ihnen zu verschließen.

Flexibilität: Die Fähigkeit, sich an sich verändernde digitale Umgebungen anzupassen und schnell auf neue Gegebenheiten zu reagieren.

Proaktivität: Die Neigung, selbstständig nach digitalen Lösungen zu suchen und nicht passiv auf Veränderungen zu warten.

Digitale Kompetenz: Ein grundlegendes Verständnis für digitale Werkzeuge, Plattformen und Technologien.

Kollaboration: Die Bereitschaft, digital mit anderen zusammenzuarbeiten und gemeinsam digitale Lösungen zu entwickeln.

Problemlösung: Die Fähigkeit, digitale Technologien zur Lösung von Herausforderungen und Problemen einzusetzen.

Innovationsfreude: Die Offenheit für kreative Ansätze und die Bereitschaft, neue Ideen und Technologien auszuprobieren.

4. Agile Personalentwicklung

Agile Personalentwicklung

„Agile Personalentwicklung bezieht sich auf einen Ansatz zur Personalentwicklung, der agilen Methoden und Prinzipien folgt. Diese Methoden und Prinzipien sind auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und schnelle Reaktionszeiten ausgelegt und konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung und Anpassung an veränderte Anforderungen und Bedürfnisse.

Agile Personalentwicklung kann beinhalten, regelmäßige Feedback-Schleifen, Schulungen und Coaching, die sich auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele eines jeden Mitarbeiters konzentrieren.“

Quelle: ChatGBT

Ziel der Personalentwicklung



„Personalentwicklung ist in der Definition des Bildungsconsultings somit ein System, welches zum Ziel hat, die Kompetenzen von Menschen zu erfassen, zielgerichtet zu entwickeln und sie synergetisch in Austausch zu bringen.“

Bedeutung der Personalentwicklung

1. Neue Anforderungen wahrnehmen
2. Veränderungsbedarf erkennen
3. Optimierung proaktiv gestalten
4. Prozesse und Projekte optimieren
5. Kompetenzen für die Zukunft entwickeln

Rolle der agilen Personalentwicklung

In einem agilen Ansatz haben Personalentwickler eine Rolle als Gestalter des Lernprozesses.

1. **Unterstützung bei der Gestaltung eines Lernumfelds:** Personalentwickler helfen bei der Schaffung einer positiven Lernkultur, die den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.
2. **Beratung und Coaching:** Personalentwickler bieten individuelle Unterstützung und Beratung für Mitarbeiter, die ihre Karriereentwicklung fördern möchten.
3. **Organisation von Schulungen und Workshops:** Personalentwickler sorgen dafür, dass die Mitarbeiter regelmäßig Schulungen und Workshops besuchen können, die auf ihre Bedürfnisse und Ziele abgestimmt sind.
4. **Förderung von Feedback-Schleifen:** Personalentwickler helfen dabei, eine Kultur des gegenseitigen Feedbacks zu schaffen, in der Mitarbeiter regelmäßig Feedback erhalten und darauf reagieren können.
5. **Überwachung des Lernfortschritts:** Personalentwickler überwachen den Fortschritt der Mitarbeiter und unterstützen sie bei der Umsetzung ihrer Ziele.

Agile Methoden der Personalentwicklung

Agile Personalentwicklung wird durch Methoden realisiert, die auf den Prinzipien von Agilität basieren.

1. **Stand-Up Meetings:** Regelmäßige Treffen, bei denen Mitarbeiter ihre Fortschritte und Herausforderungen besprechen können.
2. **Retrospektiven:** Regelmäßige Überprüfungen des bisherigen Prozesses, um zu lernen und zukünftige Schritte zu planen.
3. **Coaching und Mentoring:** Individuelle Unterstützung und Förderung durch erfahrene Kollegen oder Führungskräfte.
4. **Schulungen und Weiterbildungen:** Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen, die auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele jedes Mitarbeiters abgestimmt sind.
5. **Feedback-Schleifen:** Ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Mitarbeiter Feedback erhalten und an ihren Fähigkeiten und Leistungen arbeiten können.
6. **Selbstorganisiertes Lernen:** Die Möglichkeit für Mitarbeiter, ihre eigene Karriereentwicklung durch selbstgesteuertes Lernen und Weiterbildung zu fördern.

5. Agiles Lernen

Etappen zum agilen Lernen

1. das Bild erfassen
2. die Zusammenhänge erkennen
3. den eigenen Weg finden



Tipps für agiles Lernen in der Praxis

- durch passende Fragen neue Herausforderung schaffen
- durch unterschiedliche Blickwinkel die Muster erkennen lassen
- durch Diskussion unterschiedliche Standpunkte vertiefen
- zum Lernen verführen
- durch Spiele und Humor die Kreativität fördern
- den „Flipped Classroom“ erproben
- die schnellen digitalen und starken analoge Medien nutzen
- zum Schluss die Klarheit erreichen
- die eigene Persönlichkeit entwickeln:
- Boss „Go!“
- Leader „Let’s go!“

Agiles Lernen

Agiles Lernen bezieht sich auf einen Lernansatz, der von den Prinzipien agiler Methoden in der Softwareentwicklung abgeleitet ist. Diese Methoden betonen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung. Das agile Lernen zielt darauf ab, die traditionellen, starren Formen des Lernens zu überwinden und sich den sich ständig ändernden Anforderungen und Herausforderungen anzupassen.

Einige Merkmale des agilen Lernens umfassen:

- 1. Flexibilität:** Agile Lernansätze sind flexibel und passen sich den individuellen Bedürfnissen und dem Tempo der Lernenden an. Dies ermöglicht eine individuelle Anpassung an unterschiedliche Lernstile und -geschwindigkeiten.
- 2. Interaktion und Zusammenarbeit:** Agile Lernmethoden betonen die Zusammenarbeit und den Austausch von Informationen zwischen den Lernenden. Teamarbeit und gemeinsames Lernen stehen im Mittelpunkt, um verschiedene Perspektiven zu integrieren.
- 3. Kontinuierliche Rückmeldung:** Feedback wird kontinuierlich eingeholt und genutzt, um das Lernprozess zu verbessern. Dies ermöglicht eine schnelle Anpassung an neue Erkenntnisse und Erfahrungen.
- 4. Selbstorganisation:** Lernende werden ermutigt, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und Verantwortung für ihren eigenen Fortschritt zu übernehmen. Dies fördert Eigeninitiative und Selbstständigkeit.
- 5. Iteration:** Ähnlich wie bei agilen Softwareentwicklungsprinzipien werden iterative Ansätze im Lernprozess betont. Lernende können ihr Verständnis kontinuierlich überprüfen, reflektieren und verbessern.

Agiles Lernen wird oft in Kontexten angewendet, in denen sich Anforderungen schnell ändern, wie es zum Beispiel in der heutigen sich rasch entwickelnden technologischen Landschaft der Fall ist. Es kann in verschiedenen Bildungsbereichen, von Schulen über Hochschulen bis hin zu beruflicher Weiterbildung, angewendet werden.

Agiles Lernen in der Praxis

Die Umsetzung agilen Lernens in einem Unternehmen erfordert eine Anpassung von Bildungs- und Schulungsmethoden. Hier sind einige praktische Schritte, um agiles Lernen in einem Unternehmenskontext umzusetzen:

1. **Bedarfsanalyse:** Verstehen Sie die Lernbedürfnisse und -ziele der Mitarbeiter. Führen Sie eine gründliche Bedarfsanalyse durch, um festzustellen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt werden.
2. **Flexibles Curriculum:** Entwickeln Sie ein flexibles Schulungskonzept, das sich leicht an Veränderungen anpassen lässt. Stellen Sie sicher, dass die Lerninhalte aktuell, relevant und anpassbar sind.
3. **E-Learning und Blended Learning:** Nutzen Sie digitale Lernplattformen, um den Mitarbeitern den Zugang zu Schulungsinhalten zu erleichtern. Kombinieren Sie traditionelle Präsenzs Schulungen mit Online-Ressourcen (Blended Learning).
4. **Kollaborative Lernumgebungen:** Schaffen Sie Möglichkeiten für die Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern. Plattformen für soziales Lernen und Online-Communities können dazu beitragen, die Zusammenarbeit zu fördern.
5. **Kontinuierliches Feedback:** Implementieren Sie regelmäßige Feedback-Mechanismen, sowohl von Vorgesetzten als auch von Kollegen. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, ihren Lernfortschritt zu überprüfen und sich kontinuierlich zu verbessern.
6. **Selbstgesteuertes Lernen:** Ermutigen Sie Mitarbeiter, Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess zu übernehmen. Bieten Sie Ressourcen und Werkzeuge für selbstgesteuertes Lernen an.
7. **Agile Methoden anwenden:** Nutzen Sie agile Methoden wie Scrum oder Kanban, um den Schulungsprozess zu organisieren. Definieren Sie klare Ziele, arbeiten Sie in kurzen Iterationen und passen Sie den Schulungsplan basierend auf dem Feedback und den Bedürfnissen an.
8. **Lernkultur fördern:** Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die das Lernen fördert. Belohnen Sie Initiative, Experimentieren und das Teilen von Wissen.
9. **Messbare Ergebnisse:** Implementieren Sie Metriken, um den Erfolg des agilen Lernens zu messen. Dies kann die Verbesserung der Fähigkeiten, die Anwendung des Gelernten im Arbeitskontext und andere Leistungsmetriken umfassen.
10. **Kontinuierliche Verbesserung:** Nutzen Sie das Feedback und die gesammelten Daten, um den Schulungsprozess kontinuierlich zu verbessern. Seien Sie bereit, das Schulungskonzept anzupassen, wenn sich die Bedürfnisse und Anforderungen ändern.

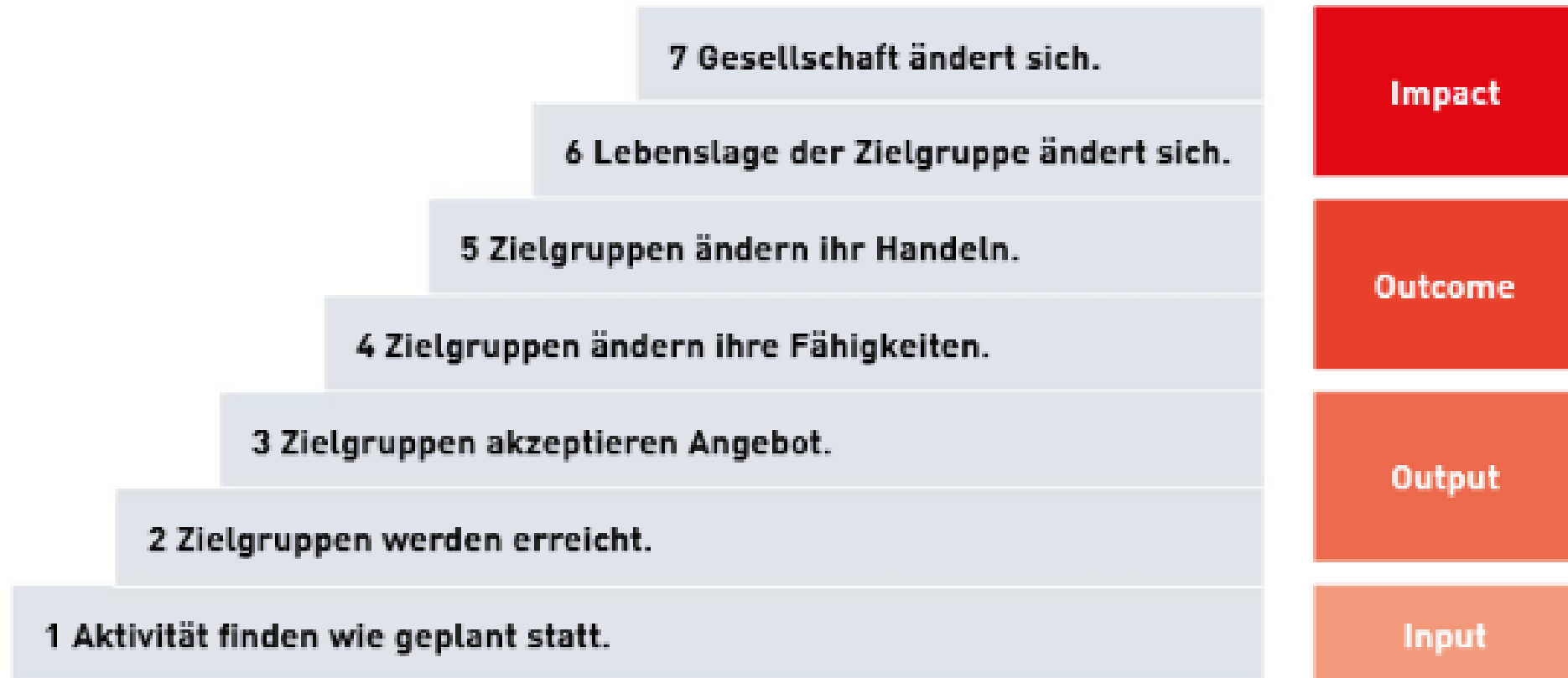
Durch die Umsetzung dieser Schritte können Unternehmen eine agile Lernumgebung schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, sich effektiv an sich verändernde Anforderungen anzupassen.

6. Agiles Lerndesign

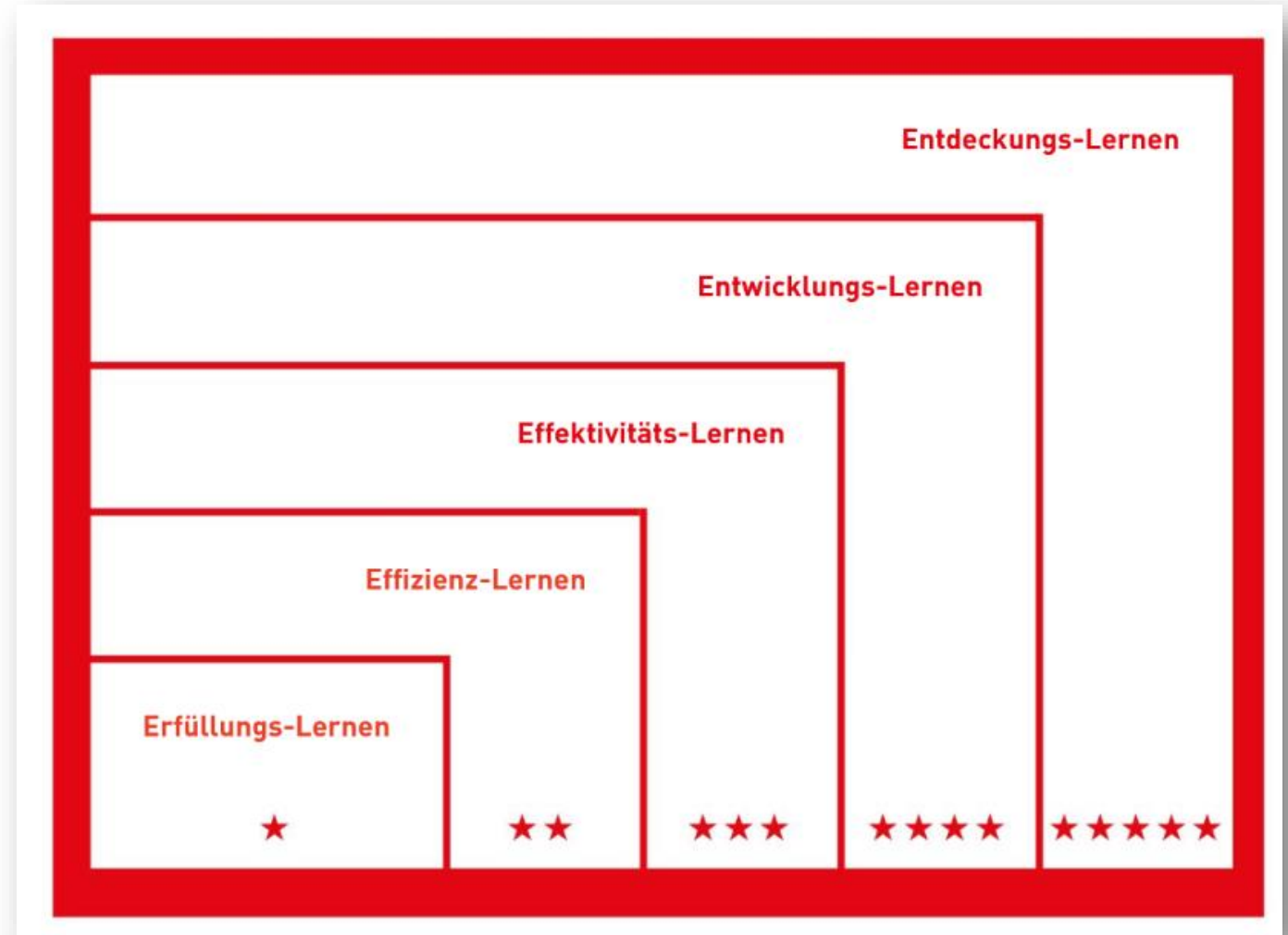
Agiles Lerndesign

1. Wirkungstreppe
2. Kompetenzdesign
3. Reifegrade
4. Coaching-Loop
5. Kompetenz-Canvas
6. Kompetenz-Tableau

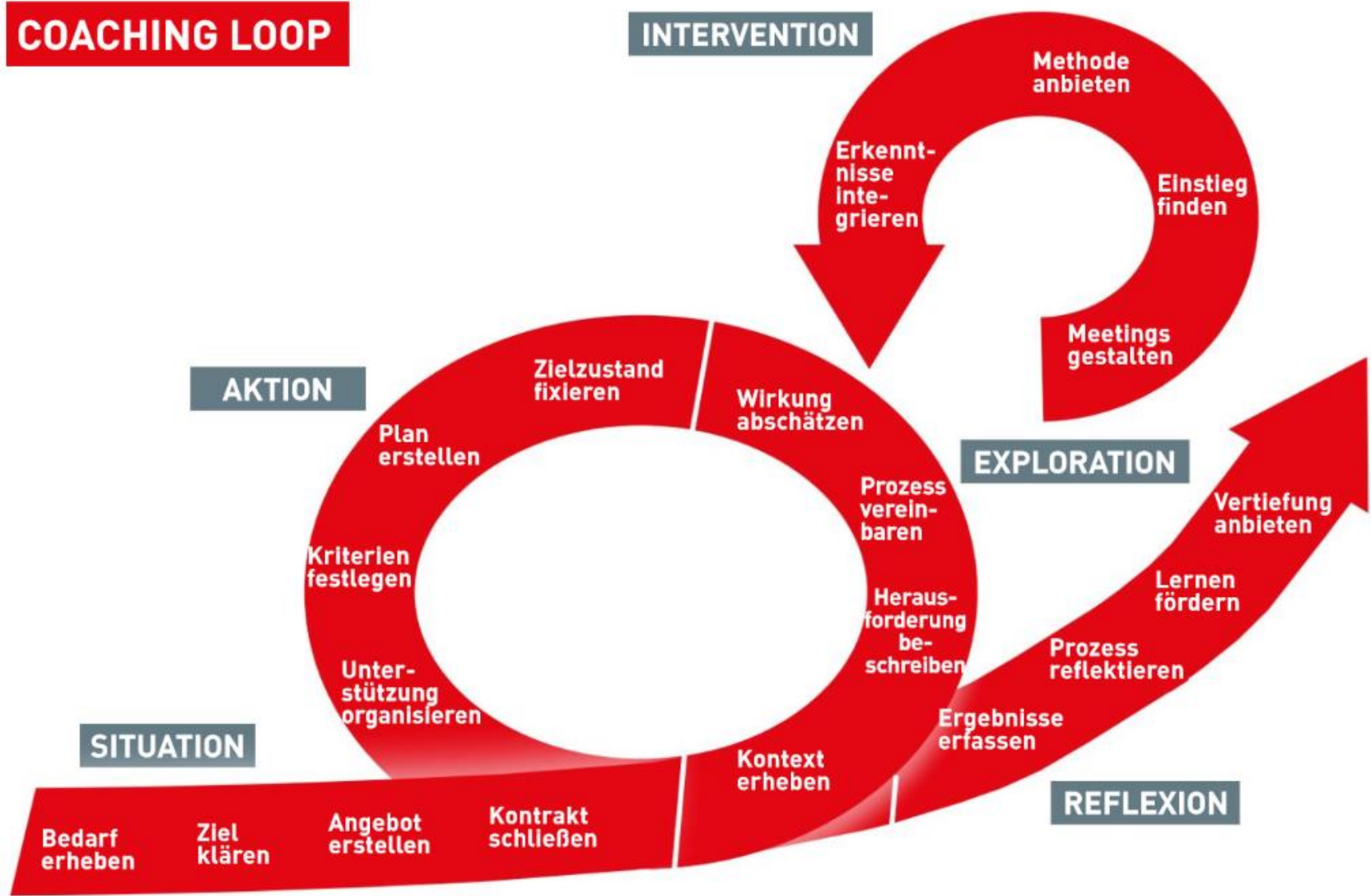
Wirkungstreppe



Kompetenzdesign

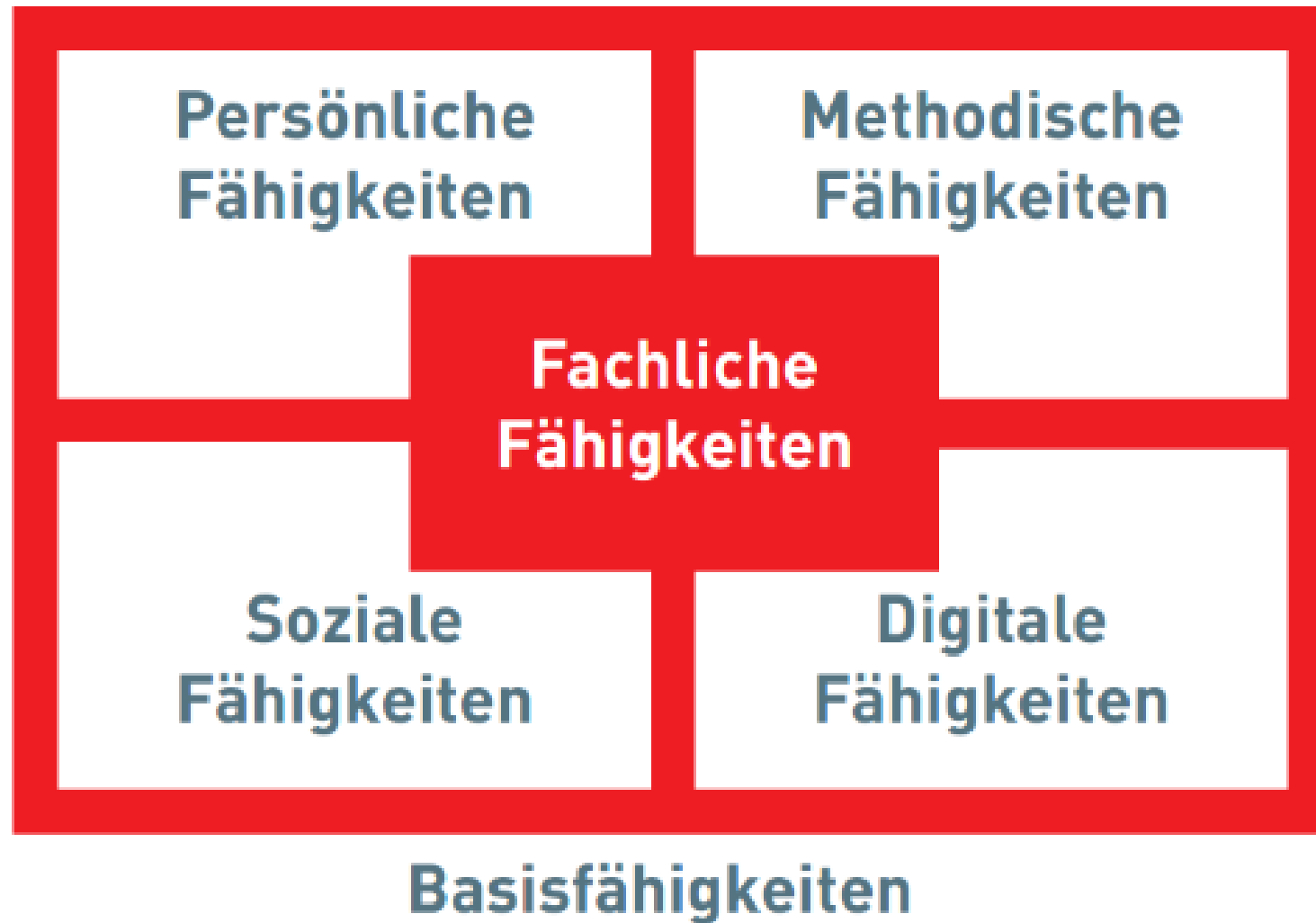


COACHING LOOP



Kompetenz-Canvas





Persönliche Fähigkeiten

Lernbereitschaft
Veränderung
Selbstorganisation
Resilienz
Eigeninitiative
Entscheidungsfindung
Bereitschaft
Engagement
Selbstbewusstsein
Zuverlässigkeit

Soziale Fähigkeiten

Kommunikationsfähigkeit
Empathie & emotionale Intelligenz
Teamfähigkeit
Interkulturalität
Dienstleistungsorientierung
Kooperationsfähigkeit
Führung und Leadership
Beratung
Konfliktfähigkeit
Akquise und Verkauf

Fachliche Fähigkeiten

Technik
Handwerk
Naturwissenschaft
Betriebswirtschaft
Administration - rechtlich
Dienstleistung
Gestaltung
Pädagogik
Medizin - Pflege
Sprache

Methodische Fähigkeiten

Kreativität & Innovation
Problemlösung
Unternehmerisches Denken
Interdisziplinär
Logisch-analytisch
Managementfähigkeiten

Digitale Fähigkeiten

Data Science
Softwareentwicklung & Webdesign
Anwendung und Bedienung digitaler Tools
Netzwerke
Umgang mit digitalen Medien
Interaktion
Datensicherheit
Interaktion
Digitale Geographie
Problemlösung
Digitales Marketing

Basisfähigkeiten

Logisch-mathematisch
Zahlgefühl, logisches Grundverständnis
Sprachlich-kommunikativ
Sprachgefühl, Wortschatz
Körperlich-kinästhetisch
Fein- und Grobmotorik, VAKOG, Hand-Augen-Koordination
Soziale Umgangsformen
Höflichkeitsformen, Gemeinschaftssinn

Aufbau Kompetenzmodell FUTUR

Basisfähigkeiten bauen auf die Talente und Intelligenzen auf.

Im Mittelpunkt stehen die **fachlichen Fähigkeiten**, die für den Beruf notwendig sind.

Digitale Fähigkeiten werden erstmals als eigener Bereich dargestellt.

Durch eine zukunftsweisende **Berufsausbildung** werden alle Fähigkeiten entwickelt.

Wandelt sich der Beruf, bleiben die Fähigkeiten rundum bestehen und gewinnen an Bedeutung.

Alle Fähigkeiten lassen sich spezifizieren und in **Reifegraden** darstellen.

Potenziale analysieren

Analyse mit Bewertung eintragen

2

3

Reifegrade formulieren

Messkriterien vereinbaren und monitoren

1

Kompetenzwerkstatt	Potenzial-analyse	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5	
Kompetenzfeld	Passung A B C	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	Entwicklung
Unternehmerisches Denken und Handeln		Grundsätzliches wirtschaftliches Verständnis	Unternehmerische Grundkompetenzen	Kenntnis über die wesentlichen Geschäftsvorgänge und finanziellen Zusammenhänge	Bedeutung des Unternehmertums und dessen Interessen	Kenntnis über Faktoren unternehmerischen Erfolgs und Veränderungen an den Märkten	
Kundenorientierung		Kenntnis über die wesentlichen Bedürfnisse der Mitglieder der Wirtschaftskammer	Erfragen von Kundenbedürfnissen und Argumentation von Kundennutzen	Kommunikation und Verkauf von Produkten	Entwicklung kundenorientierter Dienstleistungsprodukte	Gestaltung von nutzenorientierten Geschäftsprozessen und einem nutzenorientierten Produktportfolio	
Ergebnisorientiertes Handeln		Persönliche Arbeitstechnik und Fokussierung	Leistungsorientierung und Zielmanagement	Prozess-Management und Lean-Management	Ganzheitliche Zielsysteme und Total-Quality-Management	Managementmethoden der Zukunft	
Führung		Führungsstil und Führungstechnik	Situatives Führen und Persönlichkeit	Talente erkennen und entwickeln	Leadership und Führungsstärke	Agile Unternehmensführung	
Veränderungsinitiative / Belastbarkeit		Persönliche Einstellung und mentale Prozesse	Resilienz und Anpassung	Proaktives Handeln und Teamarbeit	Systemdenken und Kooperation	Change Management	
Motivationskraft		Persönliche Leistungsbereitschaft	Lern- und Selbstmotivation	Menschliche Motivation und Ausdauer	Leistungsgrenzen und Reflexion	Motivation durch Vision und Mission	
Beziehungsmanagement Kommunikationsstärke		Grundprinzipien menschlicher Kommunikation und Beziehung	Kommunikationsinstrumente und Soziale Medien	Soziale Intelligenz und persönliche Präsenz	Entwicklung sozialer Systeme durch Kommunikation	Meinungsführerschaft und Lobbyismus	
Innovationskraft		Kreativitätstechniken	Problemlösungstechnik	Projektmanagement	Methoden des Lean-Management und der agilen Organisation	Innovationsmanagement	
Systematisches Problemlöseverhalten		Problemdefinition und Problemverständnis	Problemlösungstechniken	Problembewertung und Risikoanalyse	Professionelle Beratung	Expertise und Gutachten	
Planung und Organisationsfähigkeit		Grundprinzipien von Planung und Organisation	Projekte und Prozesse organisieren	Funktionen des Projektmanagements	Total-Quality-Management	Management in der VUCA Welt	
Visionskraft		Kreativitätstechniken	Problemlösungstechnik	Projektmanagement	Methoden des Lean-Management und der Agilen Organisation	Innovationsmanagement	
Entscheidungsstärke		Problemdefinition und Problem-Verständnis	Problemlösungstechnik	Problembewertung und Risikoanalyse	Total-Quality-Management	Management in der VUCA Welt	
Mitarbeiterentwicklung		Mitarbeitergespräch	Feedback und Mitarbeiterförderung	Training von Mitarbeitern	Coaching von Mitarbeitern	Mentoring von Mitarbeitern	

4

Entwicklung fördern

Individuelle Verbesserungen initiieren

5

Personalentwicklung ableiten

Maßnahmen zusammenfassen und Programm planen

Fähigkeiten bestimmen

Kompetenzen auswählen oder definieren

Agiles Entwicklungsprogramm

1. **Fähigkeiten** bestimmen, die für die Aufgaben heute und in Zukunft benötigt werden.
2. **Potenziale** analysieren, die vorhanden sind oder gesucht werden.
3. **Reifegrade** formulieren, wie Fähigkeiten gemessen werden.
4. **Entwicklung** fördern, in dem individuelle Reifegrade erhöht werden.
5. **Personalentwicklung** ableiten, aus den definierten Entwicklungsschritten.

7. Agile Lernkonzepte

Projekt

Agile Führungskräfteentwicklung

Raum zum Lernen schaffen

Fokus stärken

Soziale Interaktion fördern

Kontext zu Herausforderung schaffen

Kreativ lernen

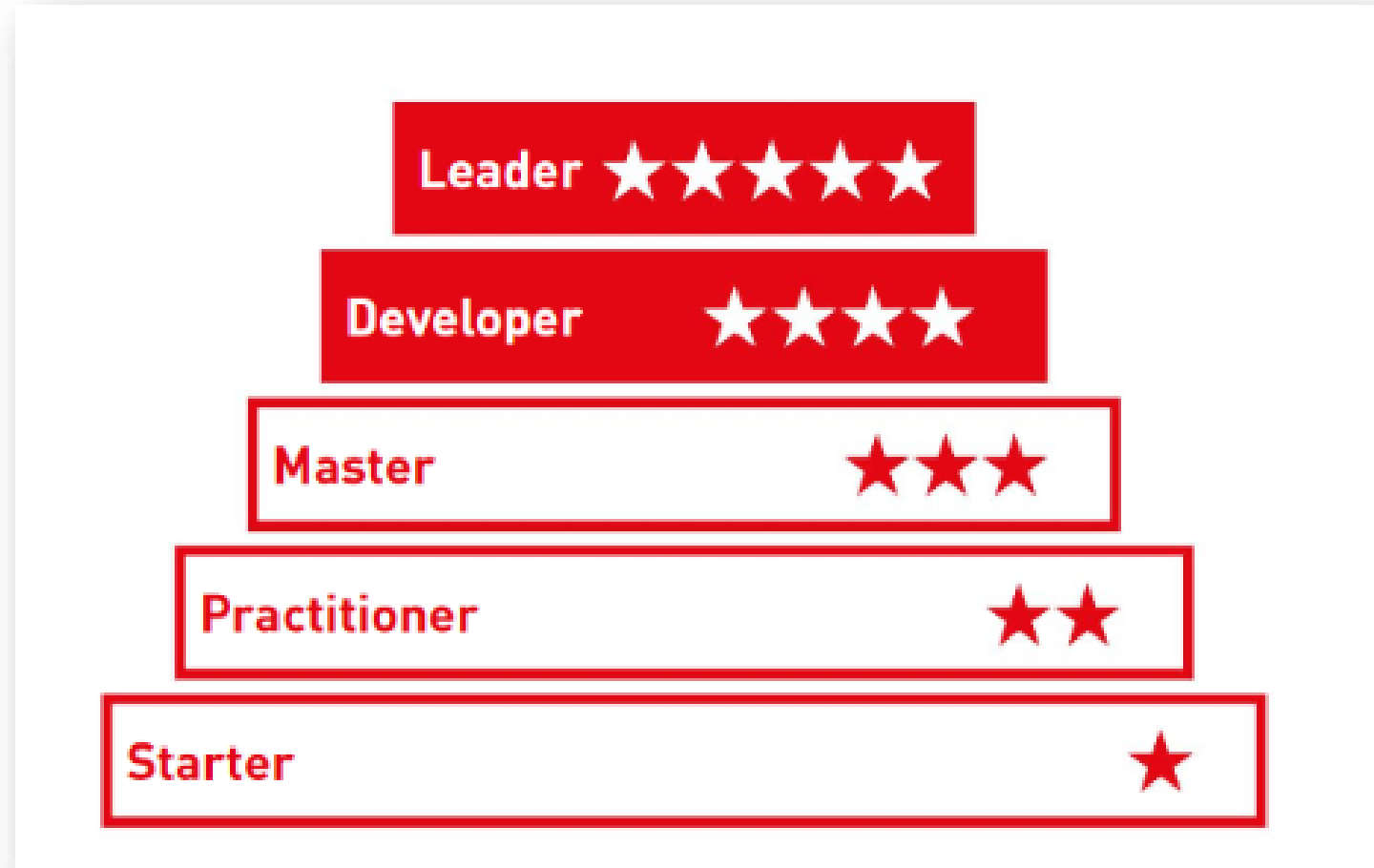
Kompetenzen formulieren

Inhalte clustern

Ausbildung designen



Führung und Leadership



STARTER



- Prompte Übernahme von Verantwortung
- Anforderungen zu Beginn nicht vorstellbar
- Durchtauchen als Strategie
- Situative Begleitung sinnvoll
- Konkrete Empfehlungen erwünscht
- Wirkungsradius wird schrittweise ausgeweitet



PRACTITIONER



Erfahrung mit Prinzipien und Instrumenten sammeln
Führung als Kompetenz, nicht als Talent verstehen
Stil wird durch Persönlichkeit und Vorbilder bestimmt
Konflikte weisen auf ungenützte Potenziale hin
Sozial erwünschte Verhalten nicht zielführend
Repertoire erweitern
Selbstreflexion und dauerhafte Weiterentwicklung



MASTER



Zentraler Leistungsträger

Team folgt aus Überzeugung

Effektiver Umgang mit Ressourcen

In Organisation verankert

Wandel als Prüfstein für Einstellung

Externe Impulse für Prozesse und Innovation



DEVELOPER



Entwicklungen vielfältig und weitreichend
Teams und Unternehmen im Fokus
Fokus auf Zukunftsstrategie
Team gewinnt Vertrauen
Expertisen und Coaching



LEADER



Wirken durch reife Persönlichkeit
Verständnis für das Mühen andere Reifegrade
Vorbild in Wirken und Verantwortungsbewusstsein
Kontakte von Wertschätzung und Respekt geprägt
Professionelles Handeln
Hohe Abstraktionskraft
Innere Balance und feiner Humor
Ziele und Herausforderungen transparent
Potenziale werden erkannt und genutzt
Vision für eine bessere Zukunft



Praxis Entwicklungstableau

Personalprofil allgemein	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3
Fähigkeiten	★	★★	★★★
Unternehmerisches Denken und Handeln	Grundsätzliches wirtschaftliches Verständnis	Unternehmerische Grundkompetenzen	Kenntnis über die wesentlichen Geschäftsvorgänge und finanziellen Zusammenhänge
Kundenorientierung	Kenntnis über die wesentlichen Bedürfnisse der Mitglieder der Wirtschaftskammer	Erfragen von Kundenbedürfnissen und Argumentation von Kundennutzen	Kommunikation und Verkauf von Produkten
Ergebnisorientiertes Handeln	Persönliche Arbeitstechnik und Fokussierung	Leistungsorientierung und Zielmanagement	Prozess-Management und Lean-Management
Führung	Führungsstil und Führungstechnik	Situatives Führen und Persönlichkeit	Talente erkennen und entwickeln
Veränderungsinitiative/ Belastbarkeit	Persönliche Einstellung und mentale Prozesse	Resilienz und Anpassung	Proaktives Handeln und Teamarbeit
Motivationskraft	Persönliche Leistungsbereitschaft	Lern- und Selbstmotivation	Menschliche Motivation und Ausdauer
Beziehungsmanagement/ Kommunikationsstärke	Grundprinzipien menschlicher Kommunikation und Beziehung	Kommunikationsinstrumente und Soziale Medien	Soziale Intelligenz und persönliche Präsenz
Innovationskraft	Kreativitätstechniken	Problemlösungstechnik	Projektmanagement
Systematisches Problemlöseverhalten	Problemdefinition und Problemverständnis	Problemlösungstechniken	Problembewertung und Risikoanalyse
Planung und Organisationsfähigkeit	Grundprinzipien von Planung und Organisation	Projekte und Prozesse organisieren	Funktionen des Projektmanagements
Visionskraft	Kreativitätstechniken	Problemlösungstechnik	Projektmanagement
Entscheidungsstärke	Problemdefinition und Problemverständnis	Problemlösungstechniken	Problembewertung und Risikoanalyse
Mitarbeiterentwicklung	Mitarbeitergespräch	Feedback und Mitarbeiterförderung	Training von Mitarbeitern

Reifegrad 4	Reifegrad 5	Entwicklung
★★★★	★★★★★	Baustein
Bedeutung des Unternehmertums und dessen Interessen	Kenntnis über Faktoren unternehmerischen Erfolgs und Veränderungen an den Märkten	Wir unternehmen
Entwicklung nutzenorientierter Dienstleistungsprodukte	Gestaltung von kundenorientierten Geschäftsprozessen und einem nutzenorientierten Produktportfolio	Wir servizieren
Ganzheitliche Zielsysteme und Total-Quality-Management	Managementmethoden der Zukunft	Wir leisten
Leadership und Führungsstärke	Agile Unternehmensführung	Wir führen
Systemdenken und Kooperation	Change Management	Wir leisten
Leistungsgrenzen und Reflexion	Motivation durch Vision und Mission	Wir leisten
Entwicklung sozialer Systeme durch Kommunikation	Meinungsführerschaft und Lobbyismus	Wir vernetzen
Methoden des Lean-Management und der agilen Organisation	Innovationsmanagement	Wir gestalten
Professionelle Beratung	Expertise und Gutachten	Wir servizieren
Total-Quality-Management	Management in der VUCA Welt	Wir führen
Methoden des Lean-Management und der Agilen Organisation	Innovationsmanagement	Wir gestalten
Total-Quality-Management	Management in der VUCA Welt	Wir gestalten
Coaching von Mitarbeiter	Mentoring von Mitarbeitern	Wir gestalten

**Perspektiven
Prinzipien
Methoden**



Viel Erfolg auf dem Weg in die 3. Dimension
und herzlichen Dank für Ihr Interesse!

Wolfgang Sparer