

AuZ – PP 11 – Alexander Frevel

**Draft**

## **Qualification Requirements for Advanced Vocational Training**

(WP 4, A1)

and

## **Qualification Profiles as Elements for Dual Bachelor Study Program**

(WP 5, A2)

**for (prospective) Managers/Superiors and Owners of SMEs  
in the fields of action 'Human Resource Policy' and 'Workplace Innovation'**

## Content

		page
1.	Tasks in the Work Packages The 18 <sup>th</sup> Camel	3
2.	Introductory Remarks and References to Previous Work Results	4
3.	Work Steps and Structure of the Report	5
4.	Analysis of Framework Conditions for SME-oriented Qualification Requirements in the Company's Fields of Action 'Human Resource Policy' and 'Workplace Innovation'	7
5.	Reflections on Qualification vs. Competence – About Methodological Difficulties of Clearly Grasping the Object of the Study	9
	Excursus: Educational Canon	9
	Excursus: Learning	9
	Education in times of the subjunctive: How easy could it be to describe the educational requirements	10
	Qualification and Competence	11
6.	Exploration of Skill Needs – Identification of Qualification Needs	12
6.1	Professional Further Training (WP 4)	12
6.2	Dual Bachelor Study Program (WP 5)	14
7.	Working tools for management in medium-sized enterprises - as a subject of self-analysis, for company consultations and for further vocational training	14
7.1	Checklists und Potential Analyses	15
7.2	Assessment of the material	16
8.	Hints for the Dual Studies	17
8.1	Results and findings of the study of the curricula and literature research	17
8.2	Compilation of possible teaching and learning contents for action and social competence	17
8.3	Some questions that could trigger or promote operational (collective) self- reflection and innovation	18
8.4	Some questions that could trigger or promote individual self-reflection and personality development	19
9.	Curriculum Elements (see Annex 1, too)	20
10.	Recommended Literature (see Annex 2, too)	21
Annex 1	Curriculum Elements	
Annex 2	Some Reviews	

---

## 1. Tasks in the Work Packages

The analysis and description of qualification requirements and country-specific skill shortages (WP 4, A1) is oriented towards further vocational training. The analyses from WP 3 (A2) shall be deepened with in-depth examinations, written surveys and interviews.

The creation of qualification profiles for students of a new dual study program (WP 5, A2) formulates in particular the requirements for the competencies of future managers and business owners.

The statements in this paper focus mainly on the target groups of current or future managers/superiors in or owners of small and medium-sized enterprises, specifically on the required and desired qualifications and competences.

### The 18<sup>th</sup> Camel

*A father left 17 camels as an asset for his three sons. When the father passed away, his sons opened up the will. The Will of the father stated that the eldest son should receive half of 17 camels while the middle son should receive one third and the youngest son one ninth.*

*As it was not possible to divide 17 into half or 17 by 3 or 17 by 9, the three sons began to fight with each other. Unable to work out their differences, they soon decided to go to a local wise man, present their problem, and receive his sage counsel.*

*The wise man, after contemplating the seemingly unresolvable conundrum, excused himself, went home, and returned a few minutes later with one of his own camels which he added to the 17. This increased the total number of camels now to 18.*

*Immediately he began reading the deceased father's will aloud to the three contentious sons. Half of 18 = 9, so he gave the eldest son 9 camels. One-third of 18 = 6, so he gave the middle son 6 camels. One-ninth of 18 = 2, so he gave the youngest son 2 camels.*

*The total number of camels (9 + 6 + 2) given to each of the three sons equaled 17, which left one, extra camel. So the wise man, with a wry smile on his face, took the extra camel (his!) for himself and rode it all the way home, laughing all the way. Problem solved!*

**Conclusion:** Every problem has a solution, even though the solution may not be immediately obvious. The challenge is to find the 18<sup>th</sup> camel – the so-called "elegant solution".

[\[http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2016/07/a\\_father\\_left\\_1.shtml\]](http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2016/07/a_father_left_1.shtml)

---

## 2. Introductory Remarks and References to Previous Work Results

*Successful companies and their managers have the task – not accidentally described as a force – of transforming tensions into an orienting energy: clear hierarchies with great freedom of action for teams, cost pressure with increased creativity, the cultivation of rituals and the promotion of innovation. The aim will be to realize the advantage of the last mover and to create peace and quiet and reserves in the organization so that it can accelerate quickly when needed. It is important to establish a culture of error also for the management, to combine fearless employee retention with honest feedback, to combine massive self-confidence with modesty. [Stephan A. Jansen: Von den Alten lernen (Learning from the Old), brand eins, H. 03/2020; own translation A.F.)*

The report “Analysis of Economic Development, Demography, Education and Labor Markets in the Baltic Sea Region Countries” (Baltic Sea Academy) reflects on the main objectives and tasks of the project:

*For SMEs in the Baltic Sea Region to remain competitive in the long term, it is necessary to increase their innovation capacity and reduce the gap between qualification requirements and demands. For this reason, the Knowledge Alliance "Human Resources and Organizational Development" ... relies on increased cooperation between universities and companies in order to realize education and innovation promotion. ... Human capital is the most important resource for strengthening innovation and productivity. Hence, the project focuses on the comprehensive promotion of Workplace Innovations. While there is great need for further development in this area in the countries south of the Baltic Sea, Workplace Innovations are already more advanced in the Scandinavian countries. Therefore, the project involves countries from both regions.*

*... First, the development, testing, and implementation of SME-specific methods, instruments, and projects through R&D work at universities, that create workplace innovations in areas such as employee recruitment, motivation and digitization, a more innovative working environment and more efficient use of human capital, second, the strengthening of awareness and competences in this new area of innovation promotion for small and medium-sized enterprises in the Baltic Sea Region through qualifications. The project will develop and implement*

- a) *three comprehensive continuing education programs: "Digitization & Cooperation", "Employees & Co-entrepreneurs" and "Innovation Processes".*
- b) *a dual bachelor's degree course: "Corporate Management 4.0"<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> It seems appropriate to the author to avoid the fashionable accessory 4.0. Another title could be "Sustainable Management in SMEs".

---

In the report of AuZ on WP 3, the fundamental elements of Human Resource Policy, Organisational Development including Change Processes and Workplace Innovation were elaborated.

Supplementary the "Analysis of Workplace Innovation Best Practices" (Grzesiak/Olczyk/Richert-Kazmierska; GUT) offers a practical overview of successful innovation approaches.

### 3. Work Steps and Structure of the Report

Aufbauend auf den in Kapitel 2 erwähnten Ergebnissen wurde eine ausführliche Literaturanalyse durchgeführt. Diese bezieht sich hauptsächlich auf Materialien aus Deutschland, weil die meisten Studien wie auch spezifische Curricula in dem hier untersuchten Themengebiet nicht in Englisch vorliegen, sondern in den jeweiligen Landessprachen. Die hier verfügbaren Ausarbeitungen reichen aus Sicht des Autors hin, um einen zumindest befriedigenden Überblick zu erhalten; länderspezifische Besonderheiten sind bei konkreten Ausarbeitungen zu berücksichtigen → **und werden hiermit bei den Projektpartnern angefragt.**

Die Recherchen umfassen die Themengebiete Personalpolitik, Unternehmenskultur, Führungskompetenz. Sie betreffen sowohl Ergebnisse von Forschungsprojekten als auch Veröffentlichungen von Weiterbildungsanbietern.

In Bezug auf die Ergebnisse aus WP 3 (AuZ-Report) werden mit einigen zusätzlichen Bemerkungen die generellen Rahmenbedingungen für Qualifikationsanforderungen in Kapitel 4 knapp beschrieben.

Die wesentlichen Herausforderungen bei der Bestimmung von künftigen Lehrinhalten liegen in der Auswahl von Themen und der Differenzierung von notwendigen und hinreichenden Qualifikationen und Kompetenzen. Kapitel 5 beschreibt in einem kurzen Exkurs die Notwendigkeit wie die Unmöglichkeit, einen generell gültigen Bildungskanon zu entwickeln. Die Lehre von Fachwissen erfordert das Lernen – ein Exkurs dazu soll der begrifflichen Vereinbarung dienen. Die im Konjunktiv formulierte wünschenswerte Bestimmung von optimalen curricularen Elementen funktioniert länderübergreifend sicherlich nicht zu einhundert Prozent. Zur analytischen Verständigung wird die Unterscheidung von Qualifikation und Kompetenz dargestellt. Hilfreich ist die Differenzierung nach Fach-, Methoden-, Handlungs- und Sozialkompetenz.

Kapitel 6 spezifiziert die Anforderungen an das Qualifikationsniveau für die Weiterbildung (Kapitel 6.1) und das Bachelor-Studium (Kapitel 6.2) in Orientierung am Europäischen Qualifikationsrahmen.

Etliche Studien, unter anderem vom Deutschen Handwerksinstitut, erwiesen sich inhaltlich nicht als zielführend, da sie einerseits zwar gut zusammengefasste theoretische Konstrukte vorstellen, andererseits jedoch die Erkenntnisse nicht in handlungsinstruktive Hinweise im Hinblick auf berufliche Bildung oder betriebliche Anwendung übertragen.

Als inhaltlich aussagekräftiger und für Beratungen und Weiterbildungen nutzbar erwiesen sich Checklisten und Materialien für betriebliche Potenzialanalysen, die in Deutschland von der „Offensive Mittelstand“ erarbeitet wurden. In Kapitel 7 werden taugliche Arbeitsmittel in Form von Checklisten und Potenzialanalysen für Inhaber und Führungskräfte vorgestellt und für den Einsatz als Mittel der Selbstevaluation, als Basis für Beratungsleistungen und als Materialien für Weiterbildungsangebote beurteilt.

Für die spezifischen Anforderungen im Rahmen des **dualen Bachelor-Studienganges** wurde eine vertiefte Analyse elaborierter Curricula und Lehrunterlagen vorgenommen:

- Rahmenlehrplan „Geprüfter Betriebswirt nach Handwerksordnung“ inkl. den Lehrinhalten gemäß der Prüfungsverordnung (gesamt 700 Unterrichtsstunden)
  - Dazu vertiefend die Lehrinhalte für die Themengebiete Unternehmenskultur und Personalmarketing, Personalplanung und Ausbildung, Mitarbeiterführung und Instrumente der Personalentwicklung, Leistungsgerechte, erfolgsorientierte Personalarbeit und Konfliktmanagement (120 Stunden)
- Curriculum-Übersicht und Modulhandbuch „Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft KMU“ der Berufsakademie Hamburg (1260 Präsenzstunden, 2113 Stunden für Kontakt- und Selbststudium, 827 Stunden für Praxiselemente und 300 Stunden für die Bachelor-Arbeit, gesamt 4500 Stunden, also knapp 600 Arbeitstage)

Hinweise für das duale Studium beschreiben in Kapitel 8.1 auch die grundsätzlichen Mängel vorhandener Lehrangebote im Hinblick auf die Entwicklung von Sozialkompetenz. Ein erster Versuch, dies durch diesbezügliche Lernziele aufzuheben, findet sich in Kapitel 8.2. Die Kapitel 8.3 und 8.4 stellen einige mögliche Aufgabenstellungen zur reflexiven Förderung betrieblicher Personal- und Innovationspolitik und zur Persönlichkeitsentwicklung vor.

Kapitel 9 beschreibt die Grundzüge der Zusammenstellung curricularer Elemente mit einer ersten, groben Zuweisung von Kompetenzbereichen. Im Anhang 1 ist die vorläufige Zusammenstellung von Themengebieten beigefügt.

Zur Förderung des Denkens kann es hilfreich sein, einige fachübergreifende Werke zur Kenntnis zu nehmen. Die Liste empfohlener Literatur (Kapitel 10) ist ergänzungsbedürftig.

---

#### **4. Analysis of Framework Conditions for SME-oriented Qualification Requirements in the Company's Fields of Action 'Human Resource Policy' and 'Workplace Innovation'**

As an introduction to the in-depth analysis, the preliminary essentials and theses made in WP 3 are to be taken up as a reference and starting point:

- There are noticeable differences between the companies which are more dependent on the size of the enterprises than on the branch or the location. This applies to both the HR-Policy and Workplace Innovation topics dealt with here.  
For example the variations range from
  - + "Of course we manufacture with CAD-CAM supported 3-D printers and some customers send us the CAD drawings directly."
  - "I don't know how to use those frightening digital technology like electronic mail."
  - + "We take care that competences are retained when employees leave the company (knowledge management). This is fully implemented and evaluated in our company."
  - "We have never thought about taking into account the changes in the physical, mental and social competences of our ageing employees and we don't have a concept to offer appropriate activities and career paths."
- In all Baltic Sea bordering countries we have a similar demographic development. The fact that we are ageing on average in statistical terms is important for pension policy on the one hand, but on the other hand it is connected with the fact that the trend towards longer working lives is on the increase – and with it the need to make working conditions age-appropriate and to promote the work ability of employees.  
In the longer term, the demographic "de-juvenation" is the most serious problem because
  - a) social immigration is not universally accepted and
  - b) the fight for qualified junior staff will increase in companies.This can lead to the loss of jobs as a result of the forced abandonment of companies; but it can also lead to companies being called upon to make working conditions more attractive. Then it will be decided whether the quality of work or the level of salary will be improved, i.e. whether small companies or larger companies will win.
- Skill shortages are – more or less – not country specific.  
All companies are equally affected by the need to design working conditions in such a way that as many appropriately qualified people as possible can be employed and that they have a beneficial career path in order to be able to retire as healthy as possible. Although there will be great differences in the ability to cope with the challenges, which are particularly socially connected with the availability of suitable qualification offers

---

and operationally connected with the capital resources. SMEs must compensate for their disadvantages of scale with imagination, flexibility and speed of adaptation.

- Coping with the consequences of demographic change can only be achieved by investing in people (skills and competences), in good working conditions and in the demand- as well as in benefit-oriented application of new (digital) technology.

At least three subject areas are therefore suitable:

- Recruiting, retaining and promoting employees (professional life course)
- Digitalisation to relieve from heavy and/or difficult work and to increase productivity
- *And in general:* creative innovation processes for beneficial workplaces and supportive HR-Policies.

Ergänzend ist hinzuzufügen:

Im Vergleich der Länder ist bedeutsam, dass es neben volkswirtschaftlichen Unterschieden (Bruttosozialprodukt, Kaufkraft etc.), Ausprägung des demographischen Wandels, geografische Struktur (Stadt-Land-Verhältnis), Grad der technologischen Durchdringung u. ä. m. insbesondere historisch gewachsene gesellschaftliche Kulturen (Einstellungen, Werte), Gesetze und Regeln sowie gewachsene Strukturen gibt, die sich im Verhältnis von Betrieben zu Kunden, zu Mitarbeitern, zu Institutionen und Verbänden ebenso niederschlagen wie im Binnenverhältnis von Betriebsinhabern und Führungskräften zu Beschäftigten.

Auf der Mikroebene betrieblicher Aktivitäten ist die Betriebsgröße ein bedeutsamer Einflussfaktor bezüglich der Handlungsspielräume für Unternehmensentwicklungen. Beschränkungen bestehen aufgrund personeller und wirtschaftlicher Ressourcen zur Bearbeitung. Betriebswirtschaftlich sind Skaleneffekte zu beachten: Personaleinstellungen und Investitionen in Anlagen und Gebäude geschehen – insbesondere in SMEs – erst dann, wenn eine halbwegs sichere Einschätzung zur Marktentwicklung und damit zu erforderlichen quantitativen und qualitativen Veränderungen gegeben ist. Die sogenannten sprungfixen Kosten (jump fixes costs) sind eine wirtschaftliche Herausforderung.

- Das bedeutet einerseits, dass Investitionen in die Beschaffung (Personalrekrutierung und materielle Güter) sorgfältig kalkuliert werden müssen.
- Es bedeutet andererseits, dass regelmäßig in die Erhaltung über die Laufzeit
  - bei Personen über die Zeit der Erwerbstätigkeit durch Personalentwicklung (Weiterbildung, Förderung der Arbeitsfähigkeit, alters- und altersgerechte Berufsverläufe),
  - bei Gütern mindestens bis zum Ende der Abschreibungsmöglichkeiten mittels Instandhaltung und Instandsetzung, Modernisierung investiert werden muss.



---

## 5. Reflections on Qualification vs. Competence – About Methodological Difficulties of Clearly Grasping the Object of the Study

Für die Untersuchung der Qualifikationsanforderungen und der Bestimmung von Qualifikationsanforderungen/-bedarfen (Ermittlung von Qualifikationsdefiziten – skill shortages) sowie in der Folge dessen eine Beschreibung von beruflichen Bildungsangeboten bietet sich eine dem ersten Anschein nach einfache, tatsächlich jedoch höchst komplexe und in der Umsetzung komplizierte Vorgehensweise an: Man orientiert sich an dem (üblichen) Bildungskanon.

### Excursus: Educational Canon

Als Bildungskanon wird der als unabdingbarer Bildungskern einer Kultur erachtete Wissensbestand bezeichnet. Er ist gleichsam Maßstab für die zu vermittelnde Bildung einer Gesellschaft bzw. eines bestimmten Fachgebiets.

Das Problem eines jeden Kanons ist, dass die Aufnahme von Inhalten (Fächer- und Themenkanon) neben vielen anderen Aspekten auch von Gesetzen des Marktes und der „Ökonomie von Aufmerksamkeit“ beeinflusst wird, mithin interessengetrieben ist. Die Auffassung der einen Anhänger einer bestimmten Fachdisziplin könnte die Verdrängung anderer Auffassungen bedeuten.

Um sich nicht von aktuellen Modethemen abhängig zu machen, ist eine gemeinsame Verständigung aller Beteiligten erforderlich. Ein solcher an einem Commitment orientierter Dialog erfordert zeitliche und intellektuelle Ressourcen – und endet im schlechtesten Fall mit einem Konsens auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Auf der allgemeinbildenden (schulischen) Ebene ist das schon schwierig genug. Im Bereich der Berufsbildung gibt es in allen Gewerbezweigen Curricula, die als Fächerkanon gelten können, aber weder national und schon gar nicht international gibt es einen verbindlichen Bildungskanon beruflicher Kompetenzen, der über Beschreibungen von Handlungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen mit appellativem Aufforderungscharakter hinausgeht. Stattdessen werden Instrumentenkästen angeboten und es bleibt der einzelnen lernenden Person überlassen, was davon sie für sich nutzen kann und will. – Wahrscheinlich geht es auch nicht anders, denn Lernen ist ein sehr individueller Prozess.

### Excursus: Learning

Unter Lernen versteht man den absichtlichen (intentionales Lernen) und den beiläufigen (inzidentelles und implizites Lernen) Erwerb von Fertigkeiten. Der Lernzuwachs kann sich auf geistigem, körperlichem, charakterlichem oder sozialem Gebiet ereignen. Aus lernpsychologischer Sicht wird Lernen als ein Prozess der relativ stabilen Veränderung des Verhaltens, Denkens oder Fühlens aufgrund von Erfahrung oder neu gewonnenen

Einsichten und des Verständnisses (verarbeiteter Wahrnehmung der Umwelt oder Bewusstwerdung eigener Regungen) aufgefasst.

Die Fähigkeit zu lernen ist für Mensch und Tier eine Grundvoraussetzung dafür, sich den Gegebenheiten des Lebens und der Umwelt anpassen zu können, darin sinnvoll zu agieren und sie gegebenenfalls im eigenen Interesse zu verändern. So ist für den Menschen die Fähigkeit zu lernen auch eine Voraussetzung für ein reflektiertes Verhältnis zu sich, zu den anderen und zur Welt. Die Resultate des Lernprozesses sind nicht immer von den Lernenden in Worte fassbar (implizites Wissen) oder eindeutig messbar.

Etymologisch ist das Wort „lernen“ u. a. mit den Wörtern „lehren“ und „List“ verwandt. Es gehört zur Wortgruppe von „leisten“, das ursprünglich „einer Spur nachgehen, nachspüren, schnüffeln“ bedeutet. Schon von der Herkunft her hat Lernen etwas mit Spuren hinterlassen, aber auch mit nachspüren zu tun. Lernen soll im Gedächtnis ebenso Spuren hinterlassen (subjektiverer Anteil) wie in der Umwelt (objektiverer Anteil). Lernen geschieht aktiv und passiv.

### **Education in times of the subjunctive: How easy could it be to describe the educational requirements**

*[Die folgenden Sätze sind im Konjunktiv geschrieben, weil die Aufgabe die Bestimmung eines Bildungskanons erfordert, die im Rahmen dieses Projekts allenfalls im Ansatz geleistet werden kann, zumal sich Generationen von Wissenschaftlern und Pädagogen darüber trefflich gestritten haben, aber keinesfalls zu einer einvernehmlichen Beschreibung gekommen sind.]*

Es wäre ein – länderübergreifend gültiges – generalisiertes, idealtypisches Muster dessen zu beschreiben, was die wichtigsten Qualifikationen (Wissen und Können) und Kompetenzen (Fähigkeiten, Eigenschaften) von Unternehmern und leitenden Führungskräften sind, damit sie ihre Aufgaben (Funktionen, Rollen) optimal erfüllen zu können. – Dabei wäre auch zu beschreiben, was „optimale Erfüllung“ ausmacht. Es ist also zu bestimmen, welche Zielgrößen und Kriterien für optimale Führung und betriebliches Management, für die optimale Arbeitsgestaltung und für die optimale Personalpolitik usw. aussagekräftig sind.

Vor der Folie dieses Idealtyps wäre –differenziert nach den unterschiedlichen

- ökonomischen Strukturen (Kenndaten wie Bruttosozialprodukt, Kaufkraft, ...)
- gesellschaftlichen Strukturen und sozio-kulturellen Bedingungen (Sitten, Gebräuche, Normen, ...)
- rechtlichen Rahmenbedingungen etc. pp.,

die eventuell auch branchenspezifisch verschiedenartig ausgeprägt sind –

das vorhandene Portfolio an Qualifikationen und Kompetenzen zu hinterlegen, um Differenzen zwischen Soll und Ist identifizieren zu können.

---

Damit wäre eine relativ zielgenaue individuelle Bedarfsanalyse möglich. Sie würde dann noch aussagefähiger, wenn individuelle Persönlichkeitseigenschaften und Neigungen (Interessen, Veränderungswille, Veränderungsfähigkeit, Haltung und Werte etc. pp.) in Betracht gezogen werden könnten, um die sinnvollen und möglichen Weiterbildungen zu realisieren.

### **Qualification and Competence**

Nun ist es allerdings in der Regel so, dass zielgenaues und individualisiertes Lehren nicht als Weiterbildungsmaßnahme angeboten wird, weil diese eher dem Muster überindividueller kognitiver Standards folgen, also **Qualifikationen** im Sinne von Kenntnissen und Fertigkeiten vermitteln. Qualifikationen beschreiben personenunabhängige Anforderungen, über die Personen in beruflichen und lebensweltlichen Zusammenhängen verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können. In der Regel umfassen sie unmittelbar tätigkeitsbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten. Sie sind in ihrer Handlungsorientierung so eindeutig gefasst, dass sie außerhalb des Anwendungsprozesses überprüft (zertifiziert) werden können.

Im weitesten Sinne lassen sich diese Qualifikationen als **Fachkompetenz** (Fachwissen, Hardskills) fassen. Diese an sich erzeugen keine soziale Handlungsfähigkeit und keine Innovationsfähigkeit. Für den unmittelbaren Handlungsbezug überschreitende Anforderungen sind weitergehende Kompetenzen erforderlich, die mit folgenden – miteinander in Wechselbeziehung stehenden – Kompetenzen beschrieben werden:

**Methodenkompetenz** umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erforderlich sind, um Informationen einzuholen (Fachwissen beschaffen), zu verarbeiten und Aufgaben zielorientiert zu bewältigen. Methodenkompetenz erschließt und befördert Fachkompetenz und ist so eine Querschnitts- (Schlüssel-)kompetenz, vor allem in Bezug auf Handlungs- und Sozialkompetenz.

**Handlungskompetenz** wird verstanden als die Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.

**Sozialkompetenz** (Selbstkompetenz und Persönlichkeitskompetenz bzw. personale Kompetenz) beschreibt Fähigkeiten und Bereitschaften eines Menschen, als Individuum die Entwicklungschancen, Anforderungen und Herausforderungen in Beruf, Schule, Familie und öffentlichem Leben zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Human- bzw. Selbstkompetenz ist neben sozialer Kompetenz und Fachkompetenz Teil der Handlungskompetenz und beinhaltet wie diese Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz.

Vielleicht etwas überspitzt formuliert ist kritisch anzumerken, dass die Vermittlung von Qualifikationen auf wesentliche Grundlagen orientiert ist und dem Einzelnen die individuelle Vertiefung und die Herausbildung von Kompetenzen zumutet. Ein solches dem Pareto-Prinzip (80-zu-20-Regel) unterliegendes Angebot beschränkt sich auf die Vermittlung von grob geschätzt 80 % der Kompetenzen, die aufgrund standardisierter (einfacher, weil kodifizierter Wissensselemente) Inhalte mit 20 % des Gesamtaufwandes erreicht werden können. Die verbleibenden 20 % der Kompetenzerweiterung sind aufwändiger, weil sie sich mit dem (lernenden) Menschen selbst (Menschenbild, Einstellungen etc.) und dem sozialen Handeln mit Dritten (z.B. zwischen herrschaftlicher Bestimmung und partizipativer Mitentscheidung) beschäftigen. Sie erfordern mit 80 % des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit.

Mit anderen Worten: Die Vermittlung von Qualifikationen ist eine notwendige Bedingung, aber sie ist nicht hinreichend, um die erforderlichen respektive erwünschten Kompetenzen zu erzeugen bzw. individuell zu erlangen.

## **6. Exploration of Skill Needs – Identification of Qualification Needs**

Die Ermittlung und Bestimmung der Bedarfe an Qualifikationen und Kompetenzen muss sich neben den standardisierten Inhalten notwendig an den spezifischen kulturellen Rahmenbedingungen und gegebenenfalls individuellen Erfordernissen der Personen (Personengruppen) orientieren. Auch hier gilt, dass überindividuelle Gemeinsamkeiten zu erkunden sind, die für kollektive Lernsituationen geeignet sind.

The European Qualifications Framework (EFQ) for Lifelong Learning specifies descriptors for knowledge, skills and competences at eight levels ([http://ec.europa.eu/dgs/educatin\\_culture](http://ec.europa.eu/dgs/educatin_culture)).

The further education courses relevant here must extend beyond level 4. They therefore require basically three-year vocational training, advanced technical college or higher education entrance qualification.

### **6.1 Professional Further Training (WP 4)**

Specialised further training for qualifications and competences for leadership and management tasks correspond to EFQ-level 5 in terms of requirements:

- Knowledge: Comprehensive, specialised, factual and theoretical knowledge within a field of work or study and an awareness of the boundaries of that knowledge
- Skills: a comprehensive range of cognitive and practical skills required to develop creative solutions to abstract problems

- Responsibility and Autonomy: exercise management and supervision in contexts of work or study activities where there is unpredictable change; review and develop performance of self and others

Als Ergebnis der bisherigen Überlegungen lassen sich ohne bedeutsame nationale Unterschiede die üblichen fachlichen Themen für Weiterbildungsbedarfe und -angebote benennen. Diese sind weitgehend unstrittig und sicherlich im üblichen Angebot von Bildungsträgern.

Eine deutlich größere Herausforderung stellt die Beschreibung der vorhandenen Fähigkeiten und der erwünschten Kompetenzbedarfe dar, insbesondere in den Bereichen der Handlungs- und Sozialkompetenz. Denn dazu liefert die Literatur nur sehr generelle, teilweise arg oberflächliche Hinweise, die von Verhaltensregeln (how to behave in meetings) bis zu Allgemeinplätzen (in Finnland gibt es eine offene Aushandlungskultur) reichen.

Als Vorgehensweise für die vertiefte Bedarfsanalyse im Bereich der **Weiterbildung** sind fünf Schritte erforderlich:

- (1) Entlang einer groben Zusammenstellung von denkbaren (idealen) Lerninhalten geschieht
- (2) eine Überprüfung der vorhandenen Angebote (Vollständigkeit, Aktualität) und
- (3) eine Überprüfung der bisherigen Nachfrage (beide als quantitative und qualitative Assessments).
- (4) Dieses Bild wird abgerundet durch eine Einschätzung der qualitativen Bedarfe und der möglichen Nachfrage.
- (5) Nach dem Abgleich von Soll und Ist erfolgt die Entwicklung erforderlicher zusätzlicher Angebote.

In Anbetracht der in Kapitel 5 im Konjunktiv getroffenen Aussagen sind die Punkte (1) und (4) eng miteinander verbunden und es sind nur Antworten möglich, indem eine etwas breiter angelegte Befragung zum Status quo und zu erwünschten bzw. als erforderlich angesehenen Lerninhalten durchgeführt wird. Dies sollte notwendigerweise in nationaler, gegebenenfalls regionaler Zuständigkeit erfolgen.

Einen ersten Ansatz für die relevanten Themengebiete bietet der AuZ-Report „Identification of SME Conditions and Qualification Needs (WP 3). Als Einstieg für die Analyse kann der Fragebogen zur vertieften Analyse in den Handlungsfeldern Human Resource Policy and Workplace Innovation dienen (see AuZ-Report (WP 3, A3): Creating SME Prototypes for HR-Policy and Workplace Innovations).

➔ Alle Projektpartner werden herzlich gebeten, die dort genannten Fragen zu ergänzen, zu konkretisieren etc.

## 6.2 Dual Bachelor Study Program (WP 5)

Für die Entwicklung des dualen Bachelor-Studienganges scheint die Aufgabe leichter zu sein, geht es doch „lediglich“ um die Ergänzung des standardisierten fachlichen Bereichs kognitiver Wissensbereiche. Das „lediglich“ ist sofort wieder aufzuheben, denn insbesondere in dem Bereich persönlichkeitsbildender/-entwickelnder Motive (Angelegenheiten, Gegenständen) ist kein universell gültiger Fächerkanon möglich.

Es ist also zu prüfen, ob es oberhalb von relevanten Themen eine Meta-Ebene gibt, die in einer didaktischen Hülle von Impulsgebung (stimulierende Fragen), Selbstreflexion, dialogischem Austausch etc. Lerneffekte erzeugt.

The terms of requirements in Level 6 are:

- Knowledge: Advanced knowledge of a field of work or study, involving a critical understanding of theories and principles
- Skills: advanced skills, demonstrating mastery and innovation, required to solve complex and unpredictable problems in a specialised field of work or study
- Responsibility and Autonomy: manage complex technical or professional activities or projects, taking responsibility for decision-making in unpredictable work or study contexts; take responsibility for managing professional development of individuals and groups

It must be checked whether these descriptions of competences sufficiently describe the requirements for (potential) managers. In the opinion of the author, aspects of personality (self-knowledge and goals of one's own values and attitudes), self-efficacy, behaviour towards third parties etc. should be put more into focus.

This means that basic principles of sociological, psychological, social-psychological and philosophical theories should be taught and individually reflected in the sense of understanding and perception.

## 7. Working tools for management in medium-sized enterprises - as a subject of self-analysis, for company consultations and for further vocational training

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 250 Partner in der „Offensive Mittelstand“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen,

Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Dieser Verbund hat in den letzten Jahren etliche Materialien als Arbeitsmittel (Checklisten und Potenzialanalysen) für die Förderung von Unternehmensführung in mittelständigen Betrieben entwickelt.

## 7.1 Checklists und Potential Analyses

*[Soweit nicht anders benannt sind die nachfolgenden Broschüren/Checklisten wie folgt zu zitieren: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): ...*

*Sie sind veröffentlicht von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin]*

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“: Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern? Berlin 2016<sup>4</sup>
- INQA-Check „Personalführung“. Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel. Berlin 2017<sup>2</sup>
- INQA-Check „Gesundheit“. Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen – Selbstcheck für Unternehmer. Berlin 2016
- INQA-Check „Wissen und Kompetenz“. Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotentiale im Unternehmen. Berlin 2016<sup>2</sup>
- Innovation sichert Erfolg. Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen. Berlin 2014<sup>2</sup>
- [wie vor & Offensive Gutes Bauen im itb-Deutsches Handwerksinstitut] Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“. Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer. Berlin 2016
- Potenzialanalyse „Arbeitszeit“. Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmer. Berlin 2018
- Potenzialanalyse Arbeit 4.0 – Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Ein Selbstbewertungscheck zur Einführung der neuen 4.0-Technologien. Berlin 2018
- Unterlagen für ein Seminar zum Unternehmens-Check Guter Mittelstand mit einer Zusammenfassung der Check-Punkte mit Einschätzung zum Handlungsbedarf (Ampelsystem). Ohne Ort, ohne Jahr
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) / Leitung des Arbeitsprogramms Organisation (Hrsg.): GDA-ORGCheck Arbeitsschutz mit Methode – zahlt sich aus. Berlin 2013

---

Die Unterlagen können von Betrieben selbstständig bearbeitet werden, aber auch als Basis für Beratungsleistungen und – gegebenenfalls betriebspezifische – Qualifizierungsmaßnahmen dienen.

Die INQA-Checks greifen viele relevante Themen auf. Es werden für jeden behandelten Aspekt Impulsgebende, instruktive Leitsätze für die Handlungsbereiche und praxisgerechte Beispiele für zielführende Maßnahmen benannt.

Beispiele:

- **Personalentwicklung:** Wissen und Kompetenz unserer Beschäftigten sind unsere wesentlichen Erfolgsfaktoren. Daher bieten wir unseren Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit erschließen wir die Potenziale aller unserer Beschäftigten und binden sie an das Unternehmen.
- **Gutes Betriebsklima:** Wir schaffen ein leistungsförderndes Betriebsklima, damit Beschäftigte gerne zur Arbeit kommen und sich ihr Engagement entfalten kann, zum Beispiel Stärken nutzen – Grenzen akzeptieren, Erwartungen formulieren und Ziele vereinbaren, persönliche Lebensbedingungen beachten, Teamgeist fördern.
- **Werte und Prinzipien klären und vermitteln:** Wir kennen den Sinn unserer Arbeit. Wir haben verbindliche Werte und Prinzipien formuliert, an denen wir uns orientieren und haben diese allen Beschäftigten vermittelt. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.

## 7.2 Assessment of the material

Die Analysechecks und Potenzialanalysen sind sehr gut geeignet, viele Elemente der Unternehmensorganisation zu untersuchen. Mit den Aussagen und Beispielen werden der aktuelle Stand im entsprechenden Aufgabengebiet und der Handlungsbedarf eingeschätzt.

Als Hinweis ist zu beachten, dass die Zielorientierung der Materialien auf das Management des Betriebes und die Unternehmensziele respektive die Ziele von Unternehmern und Führungskräften gerichtet ist, vor allem im Hinblick auf die (Wettbewerbsfähigkeit). Sie orientieren nicht vordergründig an den Interessen und Bedarfen von denjenigen, die Wettbewerbsfähigkeit erzeugen, also den Beschäftigten. Es gibt keine durchgängige Orientierung an einer partizipativen Beurteilung der Ist-Situation und darauf aufbauend an einer von Unternehmensführung und Beschäftigten gemeinsam erarbeiteten Ziel- und Maßnahmenentwicklung.

Es ist vieles richtig, aber es kommt relativ formal, teilweise formalistisch daher; es fehlt der Spirit, der Geist, die Lust an Gestaltung guter Bedingungen. – Aber das lässt sich bei der betrieblichen Anwendung sicherlich herstellen.



---

## 8. Hints for the Dual Studies

### 8.1 Results and findings of the study of the curricula and literature research

Als Quintessenz des Studiums der vorliegenden Curricula bestätigt sich der Eindruck, dass zwar die wichtigen Themen behandelt werden, allerdings ein eher technokratisches Verständnis von Aufgaben, Pflichten, Erledigungen vorherrscht (Unternehmensführung ist ebenso wie Lernen eine Mühsal). Eine systemische Bezogenheit, der Blick aufs Ganze und die wechselseitigen Bezüge vermitteln sich nicht – „man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht“. Vielmehr erscheint in der Zusammenstellung und der Abfolge von Themen und in der Fragmentierung der abzuarbeitenden Sachverhalte implizit der Blick aufs Defizitäre die Wissensvermittlung zu dominieren: Du musst A und B bis Z lernen. Es offenbart sich keine Lust, vom „Reich der Notwendigkeit zum Reich der Freiheit“ zu gelangen; es gibt keinen Hinweis darauf, dass die Lernenden sich damit beschäftigen, dass sie Begeisterung für ein Thema haben oder wie/dass sie eine Emphase dafür entwickeln, dass sie sich verwirklichen wollen und wie sie es schaffen, das zu können – und zu dürfen, dass sie Freude an Führungsaufgaben haben, dass sie einer Spur nachgehen, die Welt der Wirtschaft und der Arbeit erkunden und entdecken ...

*Gute Arbeit leisten heißt neugierig sein, forschen und aus Unklarheiten lernen  
(Sennett: Handwerk [Craftsman; deutsche Ausgabe 2008<sup>2</sup>] p.71)*

### 8.2 Compilation of possible teaching and learning contents for action and social competence

Die im Anhang beigefügte Liste von Themen (Fachgebieten) ist im ersten Teil eine Aufstellung von Elementen aus den analysierten Curricula. Die aufgeführten Themen wurden vom Autor an einigen Stellen ergänzt und teilweise konkretisiert. Im hinteren Teil der Liste sind zusätzliche Themen und Aspekte aufgeführt, die nicht oder allenfalls rudimentär in den üblichen Lehr- und Studiengängen vorkommen beziehungsweise hier eine andere Sichtweise implizieren.

Als Lösung für die stärkere Beachtung der Entwicklung von Sozial- und Handlungskompetenz bietet es sich an, dem üblichen Lehrstoff gedankliche Ausflüge (Exkursionen, Erkundungen) hinzuzufügen, die aus den Wissensgebieten der Philosophie und Wirtschaftsethik, der Soziologie, der Arbeits- und Organisations- sowie der Sozialpsychologie und weiteren, ähnlichen Disziplinen stammen.

Dafür sind individualisierte Erkundungs- und Lernmöglichkeiten zu entwickeln, die fragend die Selbstreflexion anregen und Feedback-Prozesse einschließen, zum Beispiel durch Coaching- und Supervision und mit Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch in Lerngruppen.

Die Lernziele könnten lauten:

- ⇒ Die eigene Arbeit so gestalten, dass die **persönlichen Lebensziele** verwirklicht werden. *Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten. (K'ung Ch'iu [Konfuzius], 551-479 v. Chr.)*
- ⇒ Die Leitungsaufgabe so gestalten, dass das Ich im Wir nicht verschwindet, und das Entwickeln des Wir als **Kunst der und Lust auf Führung** erscheint.
- ⇒ Den Versuch zu unternehmen, eine sich wechselseitig befruchtende Verbindung von **Kopf, Herz und Hand** zu verwirklichen: Hand für die geschickte Erstellung von Gütern und Leistungen, Kopf für die sach- und fachgerechte Planung und Ausführung, Herz für die Qualität der Arbeit, das „Werk“, die Mitwirkenden im Betrieb und die Kunden und für sich selbst.

### 8.3 Some questions that could trigger or promote operational (collective) self-reflection and innovation

*Die nachfolgenden Fragen sind ein erster möglicher Ansatz für (organisatorische, kollektive) selbstreflexive Erkundungsmöglichkeiten. Sie sollen und können erweitert werden → und die Projektpartner sind herzlich eingeladen, im Prozess des brain-writings kreative Ergänzungen einzubringen.*

- ☒ Welche Werte, Menschenbilder und Ziele liegen unserer Organisationskultur und unseren Führungsinstrumenten zugrunde?
- ☒ Gibt es Bilder (Mythen und Tabus) zur Leistung (Motivation, Innovationsfähigkeit, ...) unterschiedlicher Generationen, die im Unternehmen arbeiten?
- ☒ Was ist /bedeutet Arbeit für uns? ... für mich?
- ☒ Welche langsamen Beobachtungen<sup>2</sup> von Entwicklungen und Anpassungen sind (wie regelmäßig) erforderlich, um unliebsame Überraschungen zu minimieren und liebsame Überraschungen zu initiieren?
- ☒ Wie können wir die Selbstbeobachtung unseres organisatorischen Vermögens (organisational assets), der Marktentwicklung und des sozialen Zusammenhalts in unserem Unternehmen installieren? Wie können wir komplexe Vorannahmen und zukünftige dynamische Entwicklungen antizipieren (perception and forecasting)?
- ☒ Wie können wir ein Gespür für Möglichkeiten individueller und kollektiver Entwicklung entfalten und realistische Einschätzungen sicherstellen? Was können wir aus der Zukunft lernen?
- ☒ Wie können wir selbst-reflexive und selbstkritische Eigensicht und Fremdwahrnehmung (Team, Belegschaft, Kunden, ...) für unsere Entwicklung nutzen?

---

<sup>2</sup> Das Buch „Thinking, Fast and Slow“ von Daniel Kahneman wird zur Lektüre empfohlen.

- 
- ☒ SWOT – Welche Stärken hat unsere Organisation? Welche Chancen haben wir am Markt? (Wie können wir Einzigartigkeit herstellen: Ähnlich den Besten und anders als die Anderen?) Welche Risiken birgt unsere Organisation (Alters-, Qualifikationsstruktur, Diversity, ...)? Welche Gefahren lauern am/im Markt?
  - ☒ Wie bewältigen wir die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen, die Bewältigung des Unerwarteten (master the expectability of unexpected situations, crises, relation to the unrelated ...)
  - ☒ Wie hoch soll der Anteil von Personalführung (leadership, coaching) und der Anteil von Organisation (management and administrative tasks) bei Führungskräften sein?
  - ☒ Wie geeint ist unsere Organisation in unserem internen und externen Handeln?
  - ☒ Welche Art und Weise von systemischer Innovation brauchen wir?
    - a) interne Strukturen: Haltungen, Personal-, Organisationsentwicklung, Arbeitsinhalte, Technikeinsatz (Digitalisierung), Arbeitsgestaltung, Förderung der Arbeitsfähigkeit, Information, Kommunikation, Partizipation, ...?
    - b) externe Angebote: Produkte, (Dienst-)Leistungen, Marketing, Kooperation mit Kunden und Zulieferern?
      - Wie organisieren wir Innovationsprozesse (agil, partizipativ, bottom-up, ...)?
  - ☒ Welche ethischen Aspekte sind Grundlagen unseres internen und externen Handelns: Welche Werte sind uns als Unternehmen wichtig?
  - ☒ Wie können/wollen wir das magische Vieleck guter Unternehmensführung systemisch bewältigen: collaboration, innovation, reliability, transparency, stability/sustainability, humanity – and profitability
  - ☒ Welche Aspekte sind erforderlich, um der Kosten-Sicht eine Nutzen- und Nutzersicht beizufügen?

#### **8.4 Some questions that could trigger or promote individual self-reflection and personality development**

*Die nachfolgenden Fragen sind ein erster möglicher Ansatz für (individuelle) selbstreflexive Erkundungsmöglichkeiten. Sie sollen und können erweitert werden → und die Projektpartner sind herzlich eingeladen, im Prozess des brain-writings kreative Ergänzungen einzubringen.*

- ☒ Wie möchte ich geführt werden? – Wie möchte ich gerne führen?
- ☒ Bin ich – mir selbst und gegenüber Dritten – glaub-würdig in dem, was ich tue und wie ich es tue, oder gibt es Differenzen zwischen Worten und Taten?
- ☒ Welche Fragen möchte ich gerne von meiner Führungskraft gestellt bekommen?
- ☒ Was/Wer ist für mich ein „Vorbild“ und als Führungskraft ein „bedeutsamer Anderer“ (significant other [Mead]) zu sein?
- ☒ Welche Aufgabe begeistert mich bei meiner Arbeit am meisten?
- ☒ Wie kann ich die Expertise meiner Kollegen am besten nutzen?

- ☒ Was tue ich, um persönliches Vertrauen meiner Beschäftigten in mich aufzubauen und zu erhalten?
- ☒ Wie drücke ich Wertschätzung und Anerkennung aus?
- ☒ Wie gehe ich mit mir selber um (Gesundheit, Motivation, ...)?
- ☒ Was tue ich zur Erhaltung und Förderung meiner Arbeitsfähigkeit? Was brauche ich dafür vom Betrieb?
- ☒ Warum/wofür arbeite/n wir/ich?
- ☒ Wie viel arbeite/n wir/ich, wie viel Arbeit ist für uns/mich normal?
- ☒ Sind für mich „Geben“ und „Nehmen“ (psychologischer Arbeitsvertrag [D. Rousseau]) in einer guten Balance?

## 9. Curriculum Elements

Aus den verfügbaren Curricula und Lehrmaterialien wurde eine tabellarische Liste von Lehrinhalten (siehe Anhang 1) zusammengestellt. Die Themen wurden vom Autor um einige Aspekte ergänzt, teilweise konkretisiert.

Als erste Annäherung und mit allen Vorbehalten wurde im Sinne eines Ordnungsprinzips eine grobe Zuordnung der Themen zu den verschiedenen Kompetenzbereichen vorgenommen.

Topic	Professional Competence (Knowledge)	Methodological Competence	Acting Competence	Social Competence
<i>focal points are coloured</i>				
	<i>e.g. Overview, Insight</i>	<i>e.g. read and understand</i>	<i>e.g. be able to apply</i>	<i>e.g. be able to apply authentically and appropriate to the person(s) and the company</i>
<b>Legal: laws, rules and regulations</b>				
Private law: contract law, law of obligations, commercial law, company law (legal forms of companies), consumer protection	X	X		
Labour and social law: workers' participation/employee representation, occupational health and safety, equal treatment law, law for severely disabled persons, maternity protection, youth protection, environmental protection (emissions, immissions), fire protection, hazardous substances	X	X	X	X
Corporate culture [according to Edgar Schein], image of humanity, expressed values, characteristics (artifacts, behaviour) - from cultural analysis to a lived mission statement (vision, mission, values, strategy, goals, ... measures/implementation)	X	X	X	X
Motives (intrinsic, extrinsic), needs/demands, motivation, social hygiene	X	X	X	X
the individual as a social being; social action and behaviour; me and we - self-perception and external image	X	X	X	X
Salutogenesis, resilience, coherence model (Antonovsky)	X	X	X	X

Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll vielmehr als „Steinbruch“ für Ergänzungen dienen. Sie muss notwendig differenziert und bezüglich der Lernziele/Kompetenzanforderungen ausformuliert werden.

→ All project partners are invited to make additions and differentiations ...

## 10. Recommended Literature

Certainly there are many philosophical, sociological, psychological, etc. standard works that help to explore and develop the image of oneself and others, the image of human beings. The following books are a small selection and are recommended for reading.

Please heed the advice: The hereto → annexed reviews and articles cannot replace reading, working out and thinking for yourself. → And the project partners are invited to contribute additional books.

Isaacs, William: Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communication in business and life. 1999

Kahneman Daniel: Thinking, Fast and Slow. 2011

Scharmer, C. Otto: Theory U. Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing. 2007

Sennett, Richard: The Craftsman. New Haven/London 2008

Sennett, Richard: Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. New Haven/London 2012

Sennett, Richard: Respect in a World of Unequality. New York 2002 [without review]