

1	Motivation, Relevanz und Forschungskontext	1
2	75 Expert*innen als Reflexionsgrundlage	5
3	Definition „Management“ aus Sicht der Expert*innen	19
4	Allgemeine Managementkompetenzen	31
4.1	Empathie, Kommunikation und Motivation	32
4.2	Potenzialentwicklung und Führung	37
4.3	Management von Innovationen	45
4.4	Agiles Verhalten für die Lösung komplexer Probleme	54
4.5	Kontextübergreifendes betriebswirtschaftliches Denken und Planen	58
4.6	Persönliche Merkmale, Haltung und Reflexionsfähigkeit	65
4.7	Diversity-Fähigkeiten	76
4.8	Zusammenfassung und Reflexion	82
5	Führung in der COVID-19-Pandemie-Situation 2020–2021	87
5.1	Anforderungen an das Führungsverhalten	87
5.2	Aspekte einer digitalen Arbeitskultur	94
5.3	Vertrauen und Vorsorge	98
5.4	Zusammenfassung und Reflexion	107
6	Entwicklung von Mitarbeiter*innen	111
6.1	Beurteilung von Managementpotenzialen	111
6.2	Ansätze zur Förderung von Managementpotenzialen	119
6.3	Zusammenfassung und Reflexion	124
7	Dynamische Fähigkeiten	129
7.1	Beobachtung und Reflexion des Umfeldes	131
7.2	Mobilisierung von Mitarbeiter*innen	133
7.3	Innovationskultur und innovationsfördernde Fähigkeiten	139
7.4	Zusammenfassung und Reflexion	150

8	Erfahrungen mit der jungen Generation (Z)	153
8.1	Selbstbewusste und selbstreflektierende Menschen	153
8.2	Bestimmungsgründe für die Leistungsmotivation	161
8.3	Führung der jungen Generation	166
8.4	Eine kritische Betrachtung der Generationeneinteilung	176
8.5	Zusammenfassung und Reflexion	187
9	Was ist neu im Management?	193
9.1	Keine Neuheit gegenwärtiger Managementpraktiken	193
9.2	Stärkere Bedeutung von Partizipation und Reflexion	197
9.3	Zunahme sozialer Kompetenzen	198
9.4	Stärkere Bedeutung der Gewinnung und Auswahl von Personal	200
9.5	Stärkere Bedeutung der Führungskraft als Coach*in	202
9.6	Stärkeres Bewusstsein für den Umgang mit Daten und KI-Reflexion	204
9.7	Umgang mit zunehmender Digitalisierung und Veränderungsgeschwindigkeit	205
9.8	Zunehmende kulturelle Sensibilität für Mitarbeiter*innen und Märkte	206
9.9	Nachhaltige Führung	208
9.10	Verflachung von Hierarchie und Führungsstrukturen	209
9.11	Führungskraft als Schnittstellenvermittler*in	211
9.12	Bewusstsein für Teambildung und Projektmanagement	212
9.13	Fachliche Expertise, analytische Kompetenzen, Interpretation von Daten	213
9.14	Sonstige Erkenntnisse	214
9.15	Zusammenfassung und Reflexion	221
10	Managementkompetenzen in der Zukunft	225
10.1	Know-how-Transferfähigkeit	225
10.2	Zügiger Teamaufbau, Führung von Remote-Arbeitsstrukturen	230
10.3	Zunehmende Empathie-Fähigkeit	233
10.4	Authentisches und nachhaltiges Handeln	236
10.5	Entrepreneurship-Fähigkeit	238
10.6	Netzwerk-Management	240
10.7	Dynamische Fähigkeiten und Agilität	242
10.8	Verständnis für Digitalisierung und KI	244
10.9	Projektmanagement-Kompetenz	246
10.10	Stärkeres holistisches Denken	249
10.11	Schärfung persönlicher Kernkompetenzen	250
10.12	Sonstige Erkenntnisse	251
10.13	Zusammenfassung und Reflexion	258

11 Unternehmensorganisation in der Zukunft	261
11.1 Aufbauorganisation als grundlegende Basisstruktur	261
11.2 Bündelung von Fähigkeiten und Flexibilisierung	264
11.3 Berücksichtigung des Organisationskontextes und der Historie	269
11.4 Aufteilung von Führungsrollen	270
11.5 Agiles Verhalten und Eigenverantwortung	273
11.6 Flache Hierarchien, Prozessdenkweise, breite Aufgabenfelder	275
11.7 In das Leben integrierte Arbeitsstrukturen und Reflexionsräume	276
11.8 Vermittlung zwischen gewachsenen und flexiblen Organisationsstrukturen	277
11.9 Netzwerke und Projektkultur	279
11.10 Gründe für eine fehlende Intrapreneurship-Kultur	282
11.11 Sonstige Erkenntnisse	284
11.12 Zusammenfassung und Reflexion	291
12 Ausgewählte Ansätze zur strategischen Planung und Systematisierung von Managementkompetenzen	295
12.1 „Mensch“ und „Umwelt“ als grundlegender Bezugsrahmen	295
12.2 Strategische Planung in dynamischen Umwelten	299
12.3 Systematisierung „Know-how-Übertragungspotential der Mitarbeiter*innen“	308
12.4 Systematisierung „unternehmerisches Mitarbeiter*innen-Potential“	311
12.5 Anforderungsprofil für (zukünftige) Führungskräfte	314
12.6 Bezugsrahmen für die Förderung von Managementkompetenzen	324
Literatur	329