



Learning Spaces for Sustainable and Responsible Decision-Making

c-VET Lehrplan

zu nachhaltiger und verantwortungsvoller
Entscheidungsfindung

August 2024



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.
Project ID: **2023-1-AT01-KA220-VET-000166057**



Vorwort

Der **WiseUp to Succeed - Learning Spaces for Sustainable and Responsible Decision-Making c-VET Lehrplan** bietet einen umfassenden und innovativen Ansatz, um Unternehmensnachfolger*innen mit dem Wissen, den Fähigkeiten und den Kompetenzen auszustatten, die notwendig sind, um nachhaltige und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Durch die Integration verschiedener Lernperspektiven und -methoden zielt der Lehrplan darauf ab, praktische Weisheit (Phronesis) bei der Entscheidungsfindung zu kultivieren, und stützt sich dabei auf Erkenntnisse der kritischen Pädagogik, der kognitiven Entwicklungstheorie und der soziokulturellen Theorie.

Die acht Lerneinheiten des Trainingsprogramms decken verschiedene Themen und Ansätze ab, von grundlegenden Konzepten der strategischen Entscheidungsfindung, die für die Unternehmensnachfolge relevant sind, bis hin zu spezifischen Techniken, um aus der Vergangenheit zu lernen, die Zukunft zu antizipieren, systemische Zusammenhänge zu verstehen und soziale Dynamiken zu bewältigen. Die Einheiten betonen auch die Bedeutung von Peer-Learning, interdisziplinären Erkenntnissen und praktischer Anwendung durch Fallstudien und gemeinsame Projekte. Die Einheiten sind das Ergebnis einer Literaturuntersuchung (WP 2), sind auf das WiseUp Cube Framework für Praktiker*innen abgestimmt (WP 2) und bildeten die Grundlage für die Gestaltung des Trainingsprogramms (WP 3).

Der gesamte Lehrplan fördert, Fähigkeiten wie kritisches Denken, Offenheit, Kreativität und effektive Kommunikation zu entwickeln, die für eine erfolgreiche Entscheidungsfindung bei der Unternehmensnachfolge unerlässlich sind. Die im Lehrplan eingesetzten Bewertungsstrategien, einschließlich eines persönlichen Lernprotokolls, Ad-hoc- und Langzeitaufgaben, Quiz, Fallstudienanalysen und Peer-Feedback, stellen sicher, dass die Lernenden ausreichend Gelegenheit haben, die Beherrschung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten nachzuweisen.

Nach Abschluss dieses Trainingsprogramms sind die Unternehmensnachfolger*innen gut gerüstet, um die Herausforderungen einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Entscheidungsfindung in ihrem beruflichen Umfeld zu meistern. Sie werden ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Faktoren entwickelt haben, die die Entscheidungsfindung im Allgemeinen und die Entscheidungsfindung im Kontext der Unternehmensnachfolge beeinflussen. Außerdem verfügen sie über ein Instrumentarium an Strategien und Techniken, um soziale, ökologische und wirtschaftliche Überlegungen in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Letztendlich zielt dieser c-VET Lehrplan darauf ab, eine neue Generation von *praktisch-weisen* Unternehmensnachfolger*innen zu fördern, die in der Lage sind, ihre Organisationen in eine nachhaltige und verantwortungsvolle Zukunft zu führen.

Wise up to Succeed: c-VET-Lehrplan und Trainingsprogramm

Übersicht über den Lehrplan	
Bereich des Lehrplans	Unternehmerische Bildung und Ausbildung
Titel des Lehrplans	Nachhaltige und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung für Unternehmensnachfolger
Anzahl der Lerneinheiten	8
Arbeitsbelastung	2 ECVET / 50 Arbeitsstunden
EQR-Niveau	5
Zielgruppe	<p>(Zukünftige) Unternehmensnachfolger*innen: Unter Nachfolger*innen versteht man Personen, die ein kleineres Unternehmen übernommen haben und die Befugnis haben, strategische Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu treffen. Diese Person kann aus dem Unternehmen kommen, z. B. ein Familiennachfolger, eine langjährige Mitarbeiterin, oder von außerhalb des Unternehmens. Hinsichtlich der Entscheidungsbefugnis muss die gewählte Nachfolgelösung Eigentum und Management umfassen. Unabhängige Entscheidungen sollten möglich sein.</p>
Wichtigste Lernziele/ angestrebte Qualifikation	<p>Das Hauptziel dieses Lehrplans ist es, (angehende) Unternehmensnachfolger*innen mit dem Wissen, den Fertigkeiten und den Kompetenzen auszustatten, die erforderlich sind, um fundiertere, nachhaltige und verantwortungsvolle strategische Entscheidungen zu treffen, die für ihr Unternehmen und dessen Betrieb relevant sind.</p> <p>Der Lehrplan zielt darauf ab, praktische Weisheit (Phronesis) bei der Entscheidungsfindung zu kultivieren, indem er verschiedene Lernperspektiven und -methoden integriert, die von der kritischen Pädagogik, der Theorie der kognitiven Entwicklung und soziokulturellen Theorien geprägt sind.</p>
Allgemeine Lernergebnisse	<p>Die Lernenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ein besseres Verständnis für die Bedeutung nachhaltiger und verantwortungsvoller Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu entwickeln, ● verschiedene Lernperspektiven anzuwenden, um unterschiedliche Geschäftssituationen, die eine Entscheidung erfordern, zu analysieren, ● soziale, ökologische und wirtschaftliche Erwägungen in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen, die mit der Nachfolge und deren Folgen verbunden sind,

	<ul style="list-style-type: none"> ● ihre eigenen Erfahrungen und das Erbe des Unternehmens kritisch zu reflektieren und deren Auswirkungen auf künftige Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen, ● sich in interdisziplinären Netzwerken zu engagieren und Peer-Learning zur Erweiterung (Stärkung) ihres Entscheidungsrepertoires zu nutzen, ● Offenheit, Kreativität und Anpassungsfähigkeit bei der Bewältigung komplexer Entscheidungssituationen im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu zeigen, ● ihre persönliche praktische Weisheit zu kultivieren.
<p>Kompetenzen des kritischen Denkens</p>	<p>Die Lernenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● komplexe Entscheidungssituationen unter Verwendung verschiedener erkenntnistheoretischer Perspektiven und konzeptioneller Rahmen zu analysieren, ● künftige Trends und Herausforderungen zu antizipieren und die Entscheidungsstrategien entsprechend anzupassen, ● sich auf reflexive Praxis einzulassen, um die Entscheidungsfähigkeit und die Ergebnisse kontinuierlich zu verbessern, ● kreative Problemlösungstechniken zur Erarbeitung von Lösungsansätzen anzuwenden, ● die Wirksamkeit von Entscheidungsprozessen und -ergebnissen zu bewerten und verbesserungswürdige Bereiche zu erkennen.
<p>Selbstmanagement-Kompetenzen</p>	<p>Die Lernenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ihr berufliches Netzwerk zu erweitern und zu pflegen sowie bei Bedarf Mentor*innen zur Unterstützung zu suchen, ● sich in Selbstreflexion und Selbsterkenntnis üben, um ihre eigenen Stärken, Schwächen und Vorurteile zu verstehen, ● Zeit und Ressourcen effektiv zu verwalten, um effiziente Entscheidungsprozesse zu gewährleisten, ● Verantwortung für die Ergebnisse von Entscheidungen zu übernehmen und aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen.
<p>Soziale Kommunikationskompetenzen</p>	<p>Die Lernenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sich an einem konstruktiven Dialog und einer Debatte zu beteiligen, um unterschiedliche Standpunkte zu erkunden, ● konstruktives Feedback zu geben und zu erhalten, um die Entwicklung der Entscheidungsfähigkeit zu unterstützen, ● effektiv mit Kolleg*innen, Expert*innen und Stakeholdern zusammenzuarbeiten, um komplexe Probleme zu lösen und fundierte Entscheidungen zu treffen, ● ihren Kommunikationsstil und ihre Vorgehensweise an unterschiedliche kulturelle und organisatorische Gegebenheiten anzupassen, ● eine Kultur der offenen Kommunikation, des Wissensaustauschs und des kontinuierlichen Lernens innerhalb der Organisation zu fördern.

<p>Lehr- und Lernmethoden</p>	<p>Im Rahmen des Trainingsprogramms werden verschiedene Lehr- und Lernmethoden eingesetzt, um den unterschiedlichen Lernstilen gerecht zu werden und das aktive Engagement zu fördern. Dazu gehören</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vorträge und Präsentationen, ● Analyse und Diskussion der Fallstudie, ● Reflexions- und Selbsteinschätzungsübungen, ● Peer-Learning und Zusammenarbeit, ● erfahrungsbasierte Lernaktivitäten (z. B. Spiele, Rollenspiele, Simulationen). 	
<p>Bewertung von Lernergebnissen</p>	<p>Die Bewertung der Lernergebnisse erfolgt durch eine Kombination aus formativen und summativen Bewertungen, wie z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ad-hoc- und langfristige Aufgaben, ● Quizze, ● persönliches Lernprotokoll, ● Fallstudien, ● Gruppenprojektarbeit und Präsentationen, ● Peer-Feedback. 	
<p>Lerneinheiten</p>	<p>Titel</p>	<p>Arbeitsbelastung</p>
<p>Einheit 1</p>	<p>Einführung Unternehmensnachfolge, der „Praktisch-weise Unternehmensnachfolger“ und das Wise Up to Succeed Trainingsprogramm</p>	<p>2 Stunden</p>
<p>Einheit 2</p>	<p>„Viewing Backwards“ – Lernen aus der Vergangenheit</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 3</p>	<p>„Viewing Ahead“ – Lernen aus der Zukunft</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 4</p>	<p>„Viewing from Above“ – Lernen aus systemischen Kontexten</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 5</p>	<p>„Viewing from Below“ – Lernen von sozialen Dynamiken</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 6</p>	<p>„Viewing Near“ – Lernen von Peers (Nachfolger*innen)</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 7</p>	<p>„Viewing Far“ – Lernen von anderen</p>	<p>4 Stunden</p>
<p>Einheit 8</p>	<p>Peer-Learning zu nachhaltiger und verantwortungsvoller Entscheidungsfindung</p>	<p>24 Stunden</p>

Einheit 1 - Einführung Unternehmensnachfolge, der „Praktisch-weise Unternehmensnachfolger“ und das Wise Up to Succeed Trainingsprogramm

Inhalt

Diese Einführungseinheit bietet einen Überblick über die Themen Unternehmensnachfolge und strategische Entscheidungsfindung. Sie stellt das Konzept des verantwortungsvollen Wissensmanagements und den Begriff des "praktisch-weisen Unternehmensnachfolgers" vor und hebt die Lernergebnisse dieses Trainingsprogramms hervor.

In dieser Lerneinheit werden kritische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge erörtert, wobei der Schwerpunkt auf der strategischen Entscheidungsfindung liegt. Anhand von anschaulichen Beispielen aus der Praxis, die für die Unternehmensnachfolge relevant sind, werden die Lernenden die Auswirkungen strategischer Entscheidungen verstehen und kritische Bereiche in ihrem eigenen Unternehmen und/oder in der Nachfolgephase identifizieren und reflektieren, in denen strategische Entscheidungen getroffen werden müssen.

Das WiseUp Cube Framework wird vorgestellt, d.h. die sechs Lernperspektiven, die das Trainingsprogramm strukturieren. Ferner wird präsentiert, was die Lernenden von den folgenden Lerneinheiten erwarten können.

Diese Lerneinheit vermittelt das notwendige Grundwissen für die folgenden Lerneinheiten.

Gliederung

- Einführung in die strategische Entscheidungsfindung im Rahmen der Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Kritische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge in KMU, mit Schwerpunkt auf der Entscheidungsfähigkeit
- Einführung in das verantwortungsvolle Wissensmanagement
- Einführung des Begriffs des "praktisch-weisen Unternehmensnachfolgers"
- Einführung des WiseUp Cube Framework und seiner Lernperspektiven
- Überblick über den c-VET Lehrplan und den Inhalt des Trainingsprogramms

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Entscheidungen in der Unternehmensnachfolge verstehen • Erkennen kritischer Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge • Verantwortungsvolles Wissensmanagement bei der Unternehmensnachfolge begreifen • Verstehen des „praktisch-weisen Unternehmensnachfolgers“ und des WiseUp Cube Framework inkl. seiner Lernperspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen kritischer Entscheidungssituationen im Rahmen der Unternehmensnachfolge • Anwendung von Konzepten der Nachhaltigkeit und Verantwortung auf die Praxis des Wissensmanagements. • Analyse von Entscheidungssituationen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Nachhaltigkeit und Verantwortung. • Reflexion der eigenen Entscheidungsfähigkeit und der verbesserungswürdigen Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für die Bedeutung von strategischen Entscheidungen, Nachhaltigkeit und Verantwortung im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge • Bewusstsein für die eigenen Entscheidungsfähigkeiten und verbesserungswürdige Bereiche zeigen • Auseinandersetzung mit dem Konzept des „praktisch-weisen Unternehmensnachfolgers“ und dem WiseUp Cube Framework

Einheit 2 - ‚Viewing Backwards‘ – Lernen aus der Vergangenheit

Inhalt

Diese Einheit vermittelt den Lernenden Lern- und Verlernstrategien, die es ihnen ermöglichen, sowohl vergangene persönliche und berufliche Erfahrungen als auch die Erfahrungen anderer (z. B. ihrer Vorgänger, erfahrener Mitarbeiterinnen) auf individueller und organisatorischer Ebene zu analysieren.

Die Einheit stellt Strategien für Sense-Making vor, um über vergangene Ereignisse und langfristige Dynamiken (z. B. das Erbe des Unternehmens und das organisatorische Wissen) nachzudenken. Den Lernenden werden Lerntechniken zur Verfügung gestellt, die auf wechselnden zeitlichen und sozialen Perspektiven basieren.

Auf diese Weise lernen die Lernenden, ihre eigenen Erfahrungen, das Erbe des Unternehmens und den Kontext kritisch zu bewerten. Auf der Grundlage der Analyse der Vergangenheit sind sie in der Lage, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen, die ihnen helfen können, strategische Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen.

Zur Veranschaulichung dieser Lernperspektive bietet die Einheit Beispiele für grundlegende organisatorische Veränderungen, wie z. B. eine Änderung des Geschäftsmodells.

Gliederung

- Einführung in das reflektierende Lernen und seine Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Techniken, um persönliche Erfahrungen zu analysieren und Lehren für zukünftige Entscheidungen zu ziehen
- Strategien, um von den Erfahrungen anderer zu lernen, einschließlich Vorgänger*innen und erfahrenen Mitarbeiter*innen
- Kontextualisierung früherer Erfahrungen im Rahmen des Erbes des Unternehmens und eines größeren sozialen, ethischen und rechtlichen Rahmens
- Erkennen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und ineffektiven Entscheidungsmustern

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des reflektierenden Lernens für die Entscheidungsfindung verstehen • Bedeutung des Verlernens für die Entscheidungsfindung verstehen • Methodenwissen über Techniken zur Analyse eigener und fremder Erfahrungen erlangen • Den Wert der Kontextualisierung vergangener Erfahrungen erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von Techniken des reflektierenden Lernens und Verlernens, um vergangene Erfahrungen zu analysieren und Lehren für zukünftige Entscheidungen zu ziehen • Perspektiven einnehmen, um aus den Erfahrungen anderer zu lernen • Erfahrungen der Vergangenheit in den Kontext des Unternehmenserbes und des größeren sozialen, ethischen und rechtlichen Rahmens zu stellen • Erkennen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und ineffektiven Entscheidungsmustern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, aus früheren Erfahrungen zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse für künftige Entscheidungen zu nutzen • Fähigkeit, den Einfluss von altem Wissen auf künftige Entscheidungen abzuschwächen • Offenheit zeigen, von den Erfahrungen und Perspektiven anderer zu lernen • Das Erbe und die Entscheidungsmuster des Unternehmens kritisch bewerten • Anpassung der Entscheidungsansätze auf der Grundlage der aus dem Lernen und Verlernen gewonnenen Erkenntnisse

Einheit 3 - ‚Viewing Ahead‘ – Lernen aus der Zukunft

Inhalt

Diese Einheit vermittelt den Lernenden die Fähigkeit, aus der Zukunft zu lernen. Sie vermittelt Techniken, die es ermöglichen, über die aktuelle Entscheidungssituation hinauszublicken und zukünftige Konsequenzen zu antizipieren. Dies soll die aktuelle Entscheidungsfindung unterstützen.

Diese Techniken umfassen sowohl reaktive als auch formative Ansätze.

Zu reaktiven Ansätze gehören Techniken wie die Antizipation künftiger Trends (z. B. Vorhersagen) und die Erstellung von Szenarien, um Entscheidungen auf den (wahrscheinlichsten) Verlauf der Entwicklung abzustimmen.

Formative Ansätze umfassen Strategietechniken zur Gestaltung wünschenswerter Zukunftsbilder (z. B. Vision oder Leitbild), die sowohl funktional als auch motivierend sind. Diese normativen und handlungsleitenden Zukunftsbilder ermöglichen es, mit Ungewissheit umzugehen und die Strategie, die Prozesse und die Strukturen einer Organisation auf die Zukunft auszurichten, die sich der Entscheidungsträger wünscht.

Unternehmensnachfolger*innen lernen, (reaktive oder formative) Zukunftsszenarien in umsetzbare Strategien und Entscheidungen zu verwandeln.

Gliederung

- Einführung in das Zukunftsdenken und seine Bedeutung für die strategische Entscheidungsfindung
- Techniken zur Antizipation künftiger Trends und Entwicklungen (z. B. Szenarienplanung, Backcasting)
- Strategien für die Entwicklung normativer Entscheidungsrahmen und wünschenswerter Zukunftsvisionen
- Umwandlung von Zukunftsszenarien in umsetzbare Strategien und Entscheidungen
- Ausrichtung der organisatorischen Prozesse und Strukturen auf die (erwünschten) zukünftigen Zustände

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des Zukunftsdenkens für die strategische Entscheidungsfindung verstehen • Methodenwissen zur Antizipation künftiger Trends und Entwicklungen • Wert der Entwicklung normativer Entscheidungsrahmen und wünschenswerter Zukunftsbilder erkennen • Strategien zur Umwandlung von Zukunftsszenarien in umsetzbare Strategien und Entscheidungen verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von Techniken des Zukunftsdenkens, um künftige Trends und Entwicklungen zu antizipieren • Entwicklung eines normativen Rahmens und wünschenswerter Zukunftsbilder als Entscheidungshilfe • Umwandlung von Zukunftsszenarien in umsetzbare Strategien und Entscheidungen • Anpassung der organisatorischen Prozesse und Strukturen an den (erwünschten) zukünftigen Zustand 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, vorausschauend zu denken und die langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen zu berücksichtigen • Entwicklung und Anwendung normativer Rahmen für die Entscheidungsfindung • Anpassung der organisatorischen Abläufe und Strukturen auf der Grundlage der aus dem Zukunftsdenken gewonnenen Erkenntnisse • Strategische Entscheidungen treffen, die mit den erwünschten zukünftigen Zuständen übereinstimmen und zu nachhaltigen und verantwortungsvollen Ergebnissen beitragen

Einheit 4 - ‚Viewing from Above‘ – Lernen aus systemischen Kontexten

Inhalt

In dieser Einheit lernen die Lernenden, den größeren Kontext von Entscheidungssituationen zu betrachten. Sie soll den Lernenden helfen, die Komplexität, Einbettung und Vernetzung einer Entscheidung zu verstehen. Die Lernenden werden in die Lage versetzt, die Beziehung zwischen einer einzelnen Entscheidung und ihrem sozialen, ökologischen, ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontext zu begreifen.

Die Einheit schärft das Bewusstsein der Lernenden für diese systematischen Einflüsse auf die Entscheidungsfindung und ihre Auswirkungen auf übergeordnete Systeme (z. B. die natürliche Umwelt). Zu diesem Zweck werden in dieser Einheit die Konzepte der komplexen adaptiven Systeme, der Corporate Governance, des Stakeholder-Managements und der Kreislaufwirtschaft vorgestellt, mit denen die Komplexität, Einbettung und Vernetzung einer Entscheidung systematisch analysiert und bewertet werden kann.

Ergänzend dazu werden die nachgelagerten Konsequenzen einer Entscheidung im Hinblick auf soziale, ökologische und wirtschaftliche Folgen (d. h. Menschen, Planet und Gewinn) erörtert.

Auf diese Weise werden die Lernenden in die Lage versetzt, unterschiedliche Interessen und Perspektiven abzuwägen und in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Gliederung

- Einführung in das systemische Denken (komplexe adaptive Systeme) und seine Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Betrachtung des sozialen, ökologischen, ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontexts von Entscheidungen
- Strategien zur Identifizierung und Analyse von systemischen Einflüssen auf die Entscheidungsfindung
- Techniken zur Berücksichtigung der nachgelagerten Auswirkungen von Entscheidungen auf übergeordnete Systeme (z. B. die natürliche Umwelt)
- Integration unterschiedlicher Perspektiven und Interessen in Entscheidungsprozesse

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des systemischen Denkens für die Entscheidungsfindung verstehen • Wissen über die verschiedenen Zusammenhänge, die Entscheidungen beeinflussen und von ihnen beeinflusst werden • Methodenwissen zur Identifizierung und Analyse systemischer Einflüsse auf die Entscheidungsfindung • Techniken zur Berücksichtigung der nachgelagerten Konsequenzen von Entscheidungen verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Denken anwenden, um die Komplexität und Vernetzung von Entscheidungssituationen zu analysieren • Erkennen und Analysieren des sozialen, kulturellen, ökologischen, ethischen, technologischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontexts von Entscheidungen • Berücksichtigung der nachgelagerten Folgen von Entscheidungen für übergeordnete Systeme • Integration unterschiedlicher Perspektiven und Interessen in Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, systemisch zu denken und den größeren Kontext von Entscheidungen zu berücksichtigen • Analyse der verschiedenen Zusammenhänge, die Entscheidungen beeinflussen und von ihnen beeinflusst werden • Entscheidungen treffen, die unterschiedliche Perspektiven und Interessen berücksichtigen und ausgleichen • Verantwortung für die nachgelagerten Folgen von Entscheidungen auf übergeordnete Systeme übernehmen

Einheit 5 - ‚Viewing from Below‘ – Lernen von sozialen Dynamiken

Inhalt

In dieser Einheit lernen die Lernenden, die sozialen Dynamiken zu verstehen, die einer Entscheidungssituation zugrunde liegen. Es werden Techniken vermittelt, um die Perspektiven der an einer Entscheidungssituation Beteiligten sowie den sozialen und situativen Kontext zu verstehen, der eine Entscheidung beeinflusst.

Die Lerneinheit präsentiert die Konzepte von Identität, Motivation und Organisationskultur. Die vorgestellten Strategien ermöglichen es den Lernenden, die Ziele zu identifizieren und die individuellen und organisatorischen Werte und Motive aufzudecken, die das Verhalten der Beteiligten bestimmen.

Das empathische Verstehen der Motivation, Emotionen, Werte und Bedürfnisse der Beteiligten ermöglicht es, eine gemeinsame Basis zwischen den Beteiligten zu finden, um die Wirksamkeit der Entscheidung zu gewährleisten. Auf diese Weise können die Lernenden ihre Entscheidungen mit den Werten, der Motivation und den Zielen der verschiedenen Interessengruppen in Einklang bringen und einen integrativen und verantwortungsvollen Ansatz für die Entscheidungsfindung fördern.

Gliederung

- Einführung in die Stakeholder-Analyse und ihre Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Techniken zum Erkennen und Verstehen der Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten
- Strategien zur Identifizierung der Motivationen und Ziele, die das Verhalten der Stakeholder bestimmen
- Ansätze, um eine gemeinsame Basis zu finden und Entscheidungen mit den Interessen der Beteiligten in Einklang zu bringen

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Stakeholder-Analyse für die Entscheidungsfindung verstehen • Methodenwissen zur Ermittlung und zum Verständnis der Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse von Stakeholdern • Strategien zur Identifizierung der Motivationen und Ziele, die das Verhalten der Stakeholder bestimmen • Verstehen von Ansätzen, um eine gemeinsame Basis zu finden und Entscheidungen mit den Interessen der Beteiligten in Einklang zu bringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniken zur Stakeholder-Analyse, um die Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder zu ermitteln und zu verstehen • Erkennen der Motivationen und Ziele, die das Verhalten der Stakeholder bestimmen • Gemeinsamkeiten finden und Entscheidungen auf die Interessen der Beteiligten abstimmen • Förderung eines integrativen und partizipativen Ansatzes bei der Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, bei der Entscheidungsfindung die Perspektiven verschiedener Interessengruppen zu berücksichtigen und zu integrieren • Empathie und Verständnis für die Bedürfnisse und Motivationen der Stakeholder zeigen • Entscheidungen treffen, die mit den Interessen der relevanten Interessengruppen übereinstimmen und diesen dienen • Förderung einer integrativen und partizipativen Entscheidungskultur innerhalb der Organisation

Einheit 6 - ‚Viewing Near‘ – Lernen von Peers (Unternehmensnachfolger*innen)

Inhalt

Diese Einheit zielt auf intradisziplinäre Lernfähigkeiten ab. Sie stärkt die Fähigkeit der Lernenden, von anderen Unternehmensnachfolger*innen zu lernen und Best Practices für ihre Entscheidungsfindung zu nutzen.

Das Verständnis der Grundsätze und Werte, d. h. des Ethos, die die Entscheidungen von Personen in ähnlichen Situationen leiten, kann wertvolle Einblicke in Praktiken liefern, die die eigene Entscheidungsfindung stärken können.

Die Einheit stellt Ansätze für soziales Peer-Learning und interpretative Techniken vor, um die Erfahrungen und Werte anderer in die eigene Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Es werden Instrumente zur Vernetzung und Zusammenarbeit mit Peers (oder innerhalb einer Branche) vorgestellt, um den Austausch von Wissen und Werten zu erleichtern.

Gliederung

- Einführung in Peer-Learning und Networking und deren Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Strategien zur Identifizierung von und zum Umgang mit Vorbildern in der Branche
- Techniken zur Analyse und Interpretation der Entscheidungspraxis und der zugrunde liegenden Werte von Peers
- Ansätze zur Anpassung und Integration der Erkenntnisse von Peers in die eigene Entscheidungsfindung
- Förderung einer Kultur des Wissensaustauschs und des kollaborativen Lernens innerhalb der Branche

Lernergebnisse

Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Peer-Learning für die Entscheidungsfindung verstehen • Strategien zur Identifizierung von und zum Umgang mit Vorbildern • Techniken zur Analyse und Interpretation der Entscheidungspraktiken und zugrunde liegenden Werte von Peers • Ansätze zur Anpassung und Integration von Erkenntnissen von Peers in die eigene Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien anwenden, um Vorbilder in der Branche zu finden und sich mit ihnen auseinanderzusetzen • Analysieren und interpretieren von Entscheidungspraktiken und den zugrunde liegenden Werten • Erkenntnisse von Peers in die eigene Entscheidungsfindung einbeziehen und anpassen • Kultur des Wissensaustauschs und des kollaborativen Lernens innerhalb der Branche stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, von Gleichgesinnten zu lernen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um die Entscheidungsfindung zu verbessern • Offenheit für neue Ideen und Praktiken von gleichaltrigen Vorbildern zeigen • Kritische Bewertung und Anpassung der Erkenntnisse anderer an den eigenen Kontext und die eigenen Werte • Zur Kultur des Wissensaustauschs und des gemeinsamen Lernens innerhalb der Branche beitragen

Einheit 7 - ‚Viewing Far‘ – Lernen von anderen

Inhalt

Diese Einheit zielt auf interdisziplinäre Lernfähigkeiten ab. Die Lernenden werden ermutigt, sich von anderen Personen und Berufen inspirieren zu lassen und deren Ideen, Praktiken, Denkweisen und Vorgehensweisen kennenzulernen. Die Einheit versucht, die Neugier der Lernenden zu stärken und eine offene Haltung und die Bereitschaft zum ergebnisoffenen Lernen zu unterstützen.

Das Verständnis der Grundsätze und Werte, d. h. des Ethos, aus der Auseinandersetzung mit Praktiken in anderen Berufsfeldern kann inspirieren und zu neuen Ideen für die eigene Entscheidungsfindung führen. Diese Einheit zielt darauf ab, Kreativität und Offenheit für alternative Ansätze zur Entscheidungsfindung (z. B. künstlerische Ansätze, KI-Technologie) zu fördern.

Die Einheit stellt eine Vielzahl von Perspektiven und Kreativitätstechniken vor, um das Repertoire der Lernenden an Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeiten zu erweitern und so ihre Fähigkeit zu verbessern, mit Ambiguität umzugehen.

Gliederung

- Einführung in das interdisziplinäre Lernen und seine Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Strategien zur Ermittlung von und Auseinandersetzung mit Praktiken und Vorbildern aus anderen Bereichen
- Techniken zur Analyse und Interpretation von Entscheidungspraktiken und Werten aus anderen Kontexten
- Ansätze zur Adaption und Integration interdisziplinärer Erkenntnisse in die eigene Entscheidungsfindung
- Stärkung der übergreifenden Fähigkeiten wie kritisches Denken, Offenheit und Kreativität

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des interdisziplinären Lernens für die Entscheidungsfindung verstehen • Strategien zur Identifizierung von und Auseinandersetzung mit Praktiken und Vorbildern aus anderen Bereichen • Techniken zur Analyse und Interpretation von Entscheidungspraktiken und Werten aus anderen Kontexten • Ansätze zur Adaption und Integration interdisziplinärer Erkenntnisse in die eigene Entscheidungsfindung verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien anwenden, um Praktiken und Vorbilder aus anderen Bereichen zu identifizieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen • Analyse und Interpretation von Entscheidungspraktiken und Werten aus anderen Kontexten • Interdisziplinäre Erkenntnisse in die eigene Entscheidungsfindung einbeziehen und anpassen • Entwicklung übergreifender Fähigkeiten wie kritisches Denken, Offenheit und Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, von Praktiken und Vorbildern außerhalb des eigenen Fachgebiets zu lernen und sich von ihnen inspirieren zu lassen • Neugier und Offenheit für neue Ideen und Ansätze aus anderen Kontexten zeigen • Interdisziplinäre Erkenntnisse kritisch bewerten und an den eigenen Entscheidungskontext und die eigenen Werte anpassen • Anwendung transversaler Fähigkeiten wie kritisches Denken, Offenheit und Kreativität zur Verbesserung der Entscheidungsfindung

Einheit 8 – Peer-Learning zu nachhaltiger und verantwortungsvoller Entscheidungsfindung

Inhalt

In dieser Einheit spielen die Lernenden das WiseUp Game (frei verfügbar unter www.wiseup2succeed.eu), um das in den vorherigen Einheiten Gelernte aufzufrischen (insb. das WiseUp Cube Framework). Dies geschieht auf spielerische und gemeinschaftliche Weise und ist in standardisierte Entscheidungssituationen eingebettet. Auf diese Weise lernen sich die Lernenden gegenseitig kennen und können vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufbauen, die für die anschließende Gruppenarbeit unerlässlich sind.

Danach werden die Lernenden an vertieften Fallstudien zur Entscheidungsfindung im Bereich der Unternehmensnachfolge arbeiten. Die Fallstudien spiegeln moralische Dilemmata wider und sind so konzipiert, dass sie die verschiedenen Lernperspektiven und Methoden integrieren, die in den vorangegangenen Lerneinheiten behandelt wurden.

Die Lernenden werden ihre Analysen von Entscheidungsfallstudien und ihre Lösungsvorschläge dem Publikum präsentieren, das sich aus Teilnehmer*innen des Trainingsprogramms (Peers) und einem Expertengremium zusammensetzen wird. Im Anschluss an die Präsentationen findet eine Diskussion und Reflexion über die Lernergebnisse und praktischen Auswirkungen statt.

Diese Einheit unterstützt das Peer-Learning durch persönliche Treffen (Workshop) und Online-Zusammenarbeit (Online-Lernplattform). Dies ermöglicht sowohl lokale als auch internationale Peer-Interaktionen. Die Lerneinheit basiert auf verschiedenen didaktischen Ansätzen, die für beide Lernsituationen geeignet sind.

Gliederung

- Das WiseUp Game spielen (frei verfügbar unter www.wiseup2succeed.eu)
- Einführung in die Arbeit an Fallstudien und deren Bedeutung für die Anwendung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten
- Einteilung der Lernenden in Gruppen und Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Gemeinsame Analyse der Fallstudien unter Verwendung des WiseUp Cube Framework und anderer relevanter Management-Tools
- Entwicklung von Lösungsansätzen und Entscheidungsstrategien auf Basis der Analyse und deren Präsentation
- Vorbereitung einer strukturierten Präsentation, in der die Analyse der Fallstudien, die vorgeschlagenen Lösungen und die Entscheidungsstrategien dargestellt werden
- Präsentation vor Publikum, in der die Anwendung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten demonstriert wird
- Peer-Feedback und Diskussion zur Verfeinerung und Verbesserung der vorgeschlagenen Lösungen und Strategien
- Beteiligung an einer Diskussion und Beantwortung von Fragen aus dem Publikum
- Reflexion über die Lernergebnisse und die praktischen Auswirkungen der Fallstudienanalyse und des Entscheidungsprozesses

Lernergebnisse		
Wissen	Fertigkeiten	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung des Verständnisses für die praktische Anwendung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten • Einblicke in verschiedene Ansätze zur Analyse und Lösung komplexer Entscheidungssituationen gewinnen • Den Wertes von kollegialer Zusammenarbeit und Feedback zur Verbesserung der Entscheidungsfindung erkennen • Vertiefung des Verständnisses für die praktische Anwendung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten • Einblicke in verschiedene Perspektiven und Ansätze zur Entscheidungsfindung durch das Publikum und die Expertenrunde erhalten • Die Bedeutung effektiver Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten in Entscheidungsprozessen erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des WiseUp Cube Framework und anderer relevanter Management-Tools zur Analyse von Fallbeispielen zur Entscheidungsfindung • Entwicklung und Verfeinerung potenzieller Lösungen und Entscheidungsstrategien auf der Grundlage der Analyse • Effektive Zusammenarbeit mit Kolleg*innen zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme • Präsentation der Fallstudienanalyse und der vorgeschlagenen Lösungen vorbereiten und durchführen • Konstruktives Feedback an Peers geben und das Feedback zur Verbesserung der eigenen Arbeit nutzen • Konstruktive Beteiligung and Diskussionen und effektives Reagieren auf Fragen und Feedback • Kritische Reflexion der eigenen Lernergebnisse und der praktischen Auswirkungen des Entscheidungsprozesses • Einarbeitung von Feedback und Erkenntnissen in das persönliche Lernprotokoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, gelernte Konzepte und Fähigkeiten in eine reale Entscheidungssituation zu integrieren und anzuwenden • Fähigkeit, komplexe Entscheidungssituationen aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren • Entscheidungen auf der Grundlage einer gründlichen Analyse und Abwägung von Alternativen zu treffen und zu begründen • Anwendung der erlernten Konzepte und Fähigkeiten auf Fallstudien zur Entscheidungsfindung • Aktive Partizipation an einem kollaborativen Problemlösungsprozess zwischen Peers • Fähigkeit, komplexe Entscheidungssituationen und Lösungsvorschläge effektiv zu kommunizieren • Reflexion und Artikulation der eigenen Lernergebnisse und der Bereiche, in denen man sich weiterentwickeln möchte • Integration von Feedback und Erkenntnissen anderer, um die eigene Entscheidungsfindung zu verbessern • Entwicklung eines umfassenden Verständnisses der praktischen Auswirkungen nachhaltiger und verantwortungsvoller Entscheidungen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. Project ID: **2023-1-AT01-KA220-VET-000166057**



✉ info@wiseup2succeed.eu

🌐 www.wiseup2succeed.eu

[WiseUp 2 Succeed](#)