

Geschäftsmodelle, Internationalisierungs- und Wettbewerbsstrategien deutscher Berufsbildungsanbieter im internationalen Kontext

Erfahrungen des IBB-Projektes WPI

27.05.2020

Henrik Beermann

Verbundpartner:
Fraunhofer IMW
Sachsen Wasser GmbH

Online-Live-Seminar über zoom, 27.05.2021



GEFÖRDERT VOM



Inhalt

1. Kurzvorstellung des Vorhabens WPI
2. Reflektion des Implementierungsprozesses im Teilbereich „Markteintritt“
3. Entscheidungsfindung im Prozess: Der Cynefin-Framework
4. Diskussion des Ansatzes in Relation zu Markteintrittsprozessen
5. Fazit und Überleitung zur Breakout-Session

Leitfrage: Wie können deutsche Bildungsanbieter im Bereich der Siedlungswasserwirtschaft einen **nachhaltig erfolgreichen** Beitrag zur Realisierung von SDG6 auf den Philippinen leisten?



Zielstellungen und Projektumsetzung

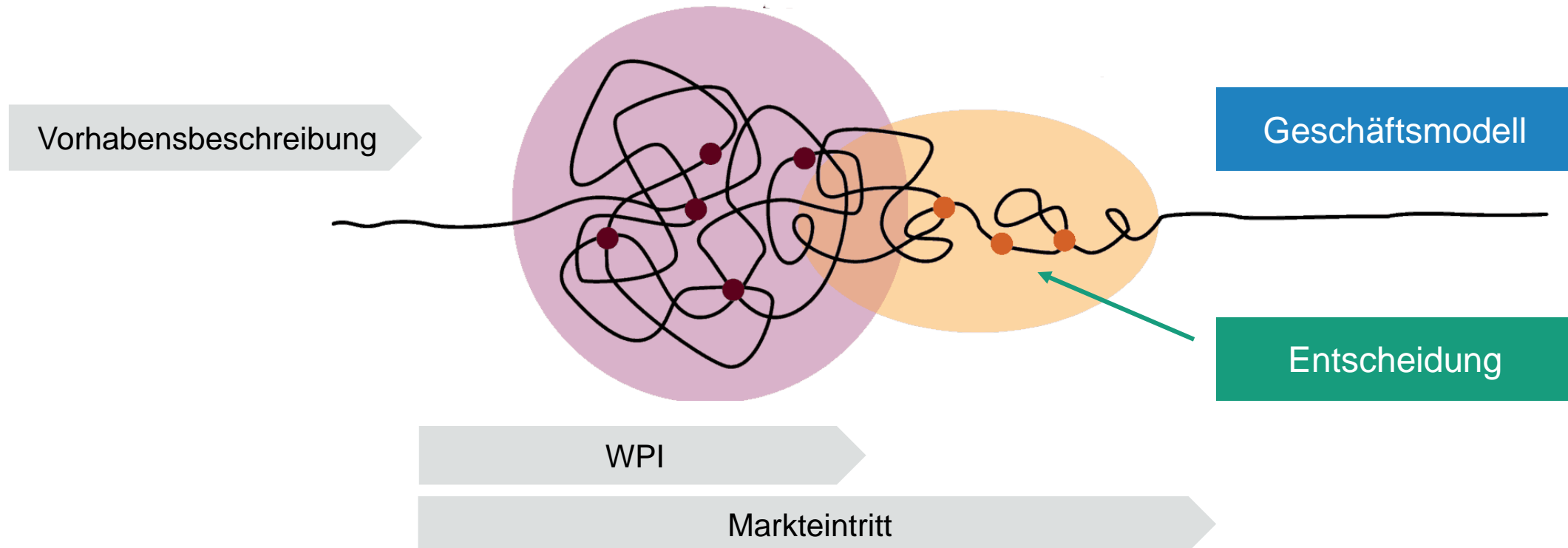
Initiierung von Innovationsprozessen im Bereich der beruflichen Bildung der Siedlungswasserwirtschaft der Philippinen durch die Stärkung der Fachlichen- und Managementkompetenzen von Fachkräften und Entscheidungsträgern.

Arbeitsziele

- AP1 Analyse des Status des beruflichen Bildungssystems im Bereich der Siedlungswasserwirtschaft
- AP2 Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Fachkompetenz im Bereich der Siedlungswasserwirtschaft
- AP3 Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Managementkompetenz von Facharbeitern
- AP4 Entwicklung von Geschäftsmodellen für den Markteintritt deutscher Anbieter von Weiterbildungsdienstleistungen**
- AP5 Bilaterale Entwicklung des Trainingsprogramms und des Curriculums

Strategie als Prozess

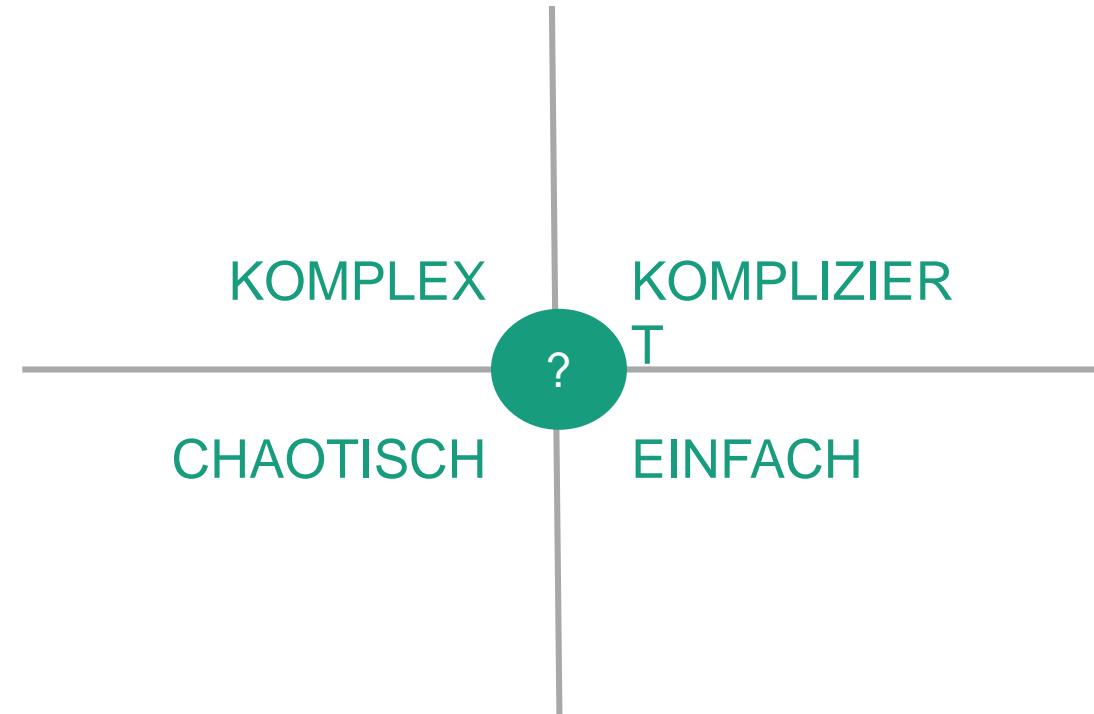
„Today’s strategies are usually out of date by the time they are printed. [...] We believe that strategy is a verb: A continually evolving process that guides attention, decision-making and action in a way that is coherent with purpose in a complex, ever-changing world“ (McCrone and Snape, 2021)



Entscheidungsfindung im Prozess: Der Cynefin-Framework

„Cynefin is at its heart a decision support framework, not a method or a model [...]. The framework is a way of determining what methods or approaches you should adopt, and when you should change them“ (Snowden, 2021).

- Der Cynefin-Framework ist ein Wissensmanagement-Tool mit der Aufgabe Entscheidungssituationen zu beschreiben
- Der Cynefin-Ansatz unterscheidet 4 unterschiedliche Qualitäten von Entscheidungssituationen und den dazu passenden Herangehensweisen
- Idee: Komplexität subjektgebunden. Die Bewertung des Grades der Komplexität und damit der richtigen Herangehensweise ist personenabhängig



Best Practices als Antwort auf einfache Entscheidungssituationen

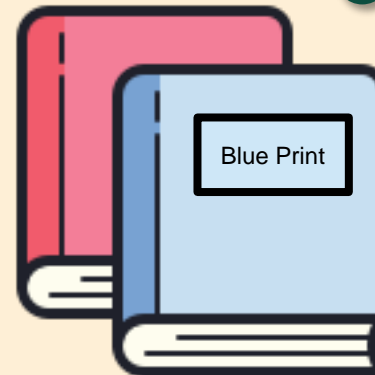
- Einfache Entscheidungssituationen zeichnen sich durch für uns klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aus.
- Wir kennen das Problem und wissen, wie es am besten zu lösen ist
- Vorgehen: Erkennen – Beurteilen - Reagieren
- Beispiel
 - Entscheidungssituation: Länderauswahl
Fachkräftegewinnung
 - Lösung: Global Benchmarking



Good Practices als Antwort auf komplizierte Entscheidungssituationen

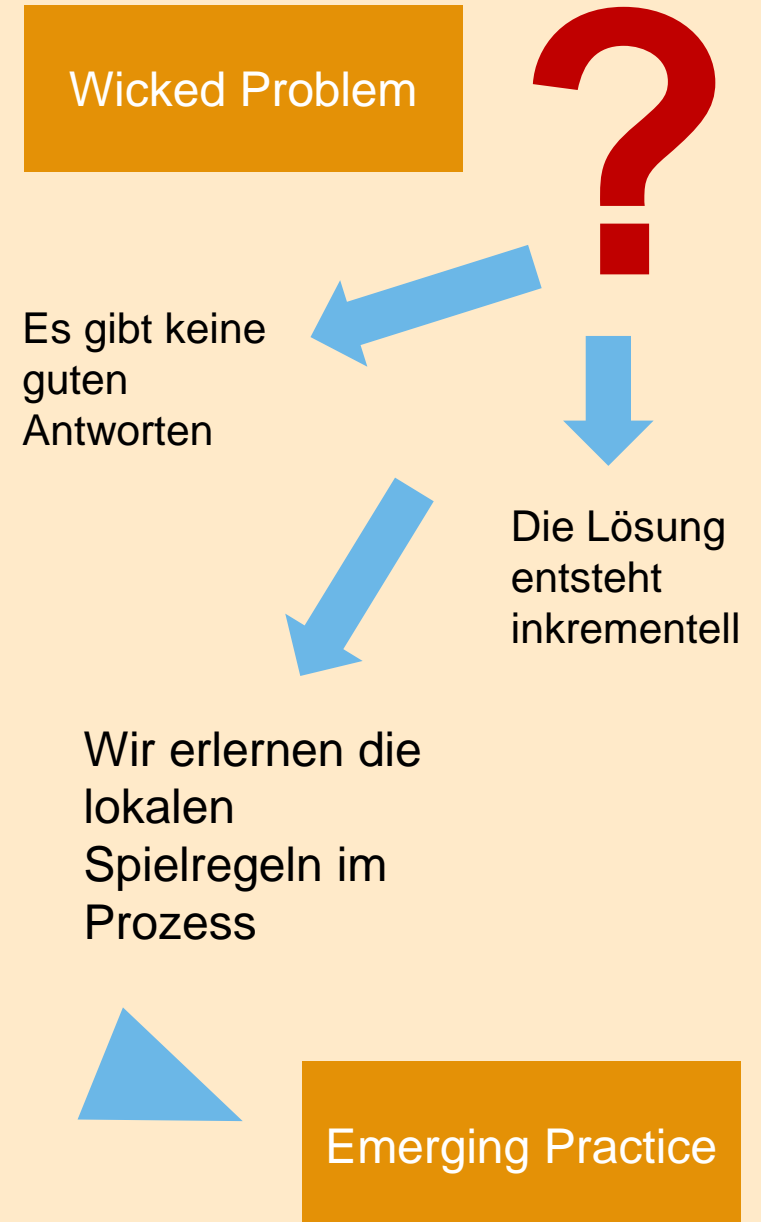
- In komplizierten Entscheidungssituationen wissen wir, dass es klare Ursache-Wirkungszusammenhänge gibt. Allerdings sind uns diese nicht ersichtlich.
- Zur Lösung des Problems konsultieren wir Experten. Diese kennen und verstehen unterschiedliche Lösungswege und weisen uns den für uns sinnvollsten aus
- Vorgehen: Testen – Erkennen – Reagieren
- Beispiel
 - Entscheidungssituation: Reduktion der Abbruchrate bei BB auf den Philippinen
 - Lösung: Einbeziehen lokaler Experten und Anpassung des finanziellen Anreizsystems

Wir wissen,
viele Wege
führen nach
Rom und fragen
einen Experten
nach dem für
uns Schnellsten



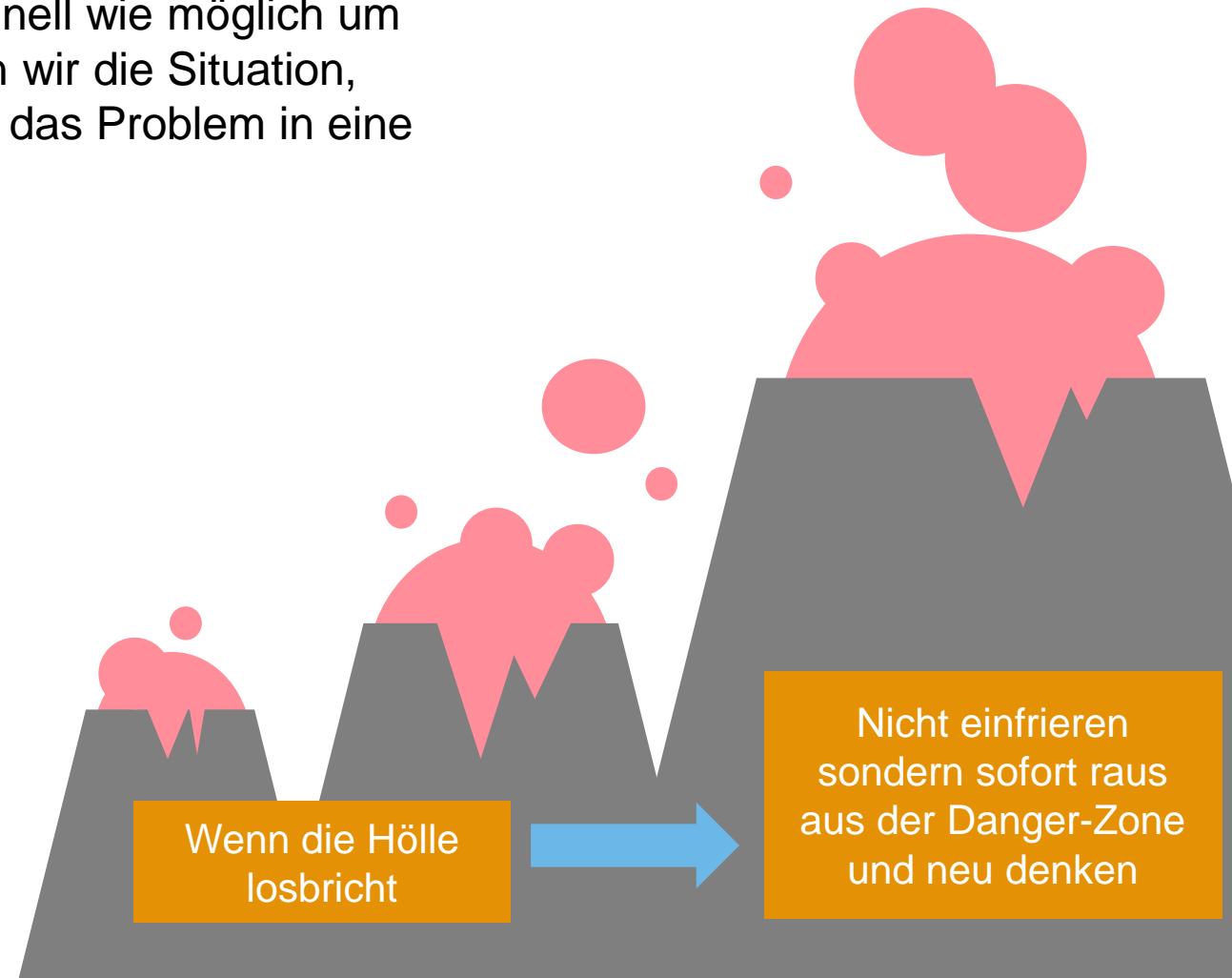
Emerging Practices als Antwort auf komplexe Entscheidungssituationen

- In komplexen Entscheidungssituationen sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge unklar und dynamisch. Wir wissen nicht, was das eigentliche Problem ist und es gibt keine richtige, nur weniger schlechte Lösungen
- Zur Lösung des Problems testen wir verschiedene Lösungen um Muster (Lessons Learned) zu erkennen und die Entscheidungssituation in den geordneten Bereich zu verschieben
- Vorgehen: Testen – Analysieren – Reagieren
- Beispiel
 - Entscheidungssituation: Identifikation der richtigen Partnerstruktur
 - Lösung: Kurzfristig angelegte Kooperation mit unterschiedlichen Partnern

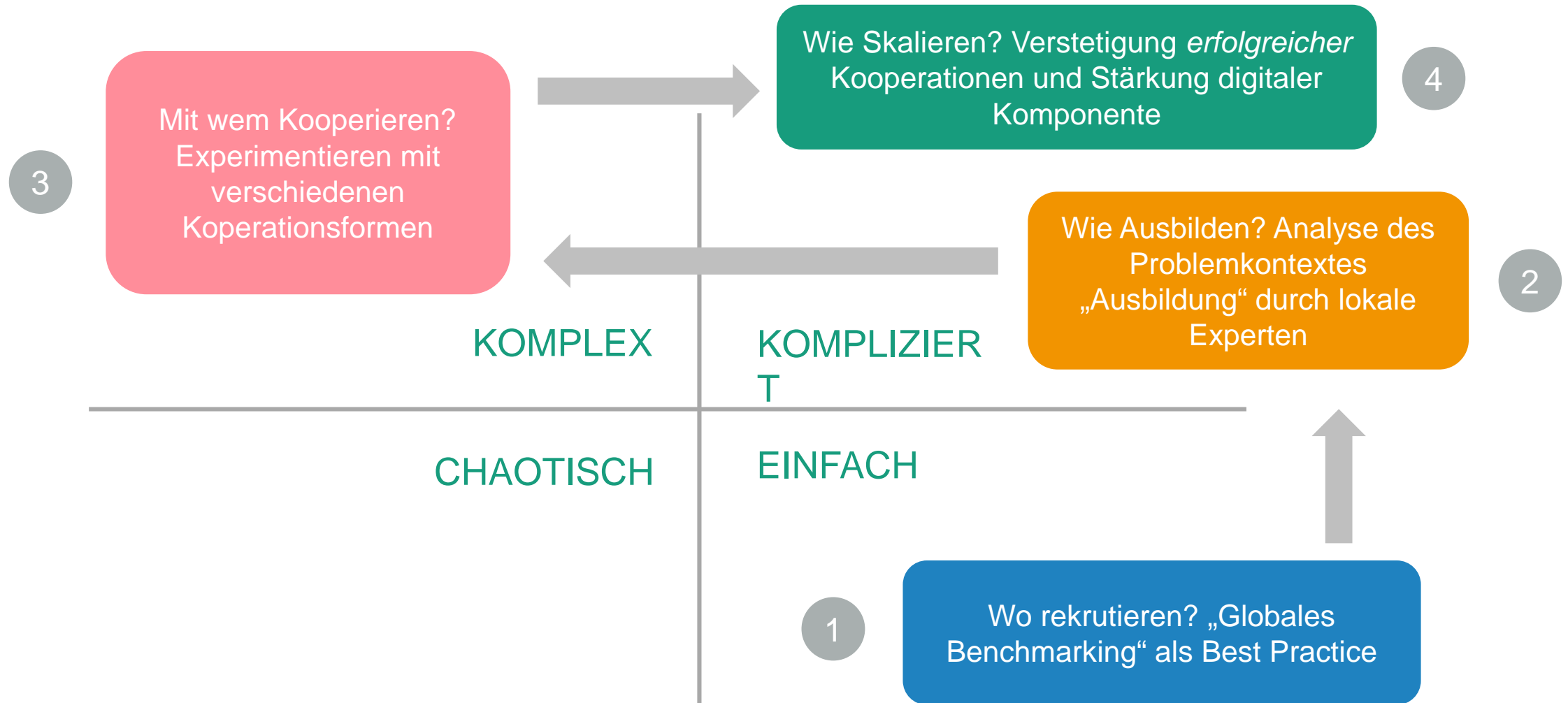


Novel Practices als Antwort auf chaotische Entscheidungssituationen

- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht vorhanden. Die Situation zeichnet sich durch hohe Turbulenz aus. Es gibt keine Muster.
- Wir vertrauen unserem Instinkt und handeln so schnell wie möglich um aus der Gefahrenzone zu kommen. Dann bewerten wir die Situation, entwickeln eine neuartige Lösung und verschieben das Problem in eine der anderen Domänen
- Vorgehen: Handeln – Bewerten – Reagieren
- Beispiel
 - Entscheidungssituation: Ausscheiden zentraler Projektpartner kurz vor Einreichen eines Projektantrags
 - Lösung: Kurzfristige Erhöhung der Mittel für neue, uns unbekannte ausländische Partner, „finanziellen“ Überzeugung



Prozessanalyse auf Basis des Cynefin-Frameworks: „Fachkräftegewinnung“



Fazit und Überleitung zu Breakout-Session

- Vorhabenbeschreibung und Projektverwaltung nehmen einen linearen (einfachen) Prozess an. Die Realität des Markteintritts, zumindest im Vorhaben WPI, ist sehr dynamisch
- Trade-off zwischen Verwaltungs- und Marktperspektive: Wer definiert Erfolg und wie marktrelevant kann öffentliche Exportwirtschaftsförderung sein?
- Wann ist ein Unternehmen international? Unsere Erfahrungen zeigen, dass deutsche Weiterbildungsanbieter im Bereich IBB die Vertiefung der internationalen Aktivitäten im Sinne klassischer Internationalisierungsmodelle (z.B. Uppsala) eher scheuen
- Geschäftsmodelle als Ergebnis eines dynamischen Prozesses. Lassen sich, neben der Identifikation von Mustern auf der Ebene von Ergebnissen, Mustern im Entwicklungsprozess identifizieren?
- Die Breakout-Session setzt an dieser Stelle an. Wir möchten Sie einladen mittels des Cynefin-Frameworks Ihre eigenen Erfahrungen in der internationalen (Projekt)-Arbeit zu reflektieren

Danke für die Aufmerksamkeit!

Henrik Beermann

henrik.beermann@imw.fraunhofer.de

Dr. Jürgen Wummel

Juergen.Wummel@sachsenwasser.com