

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in
österreichischen Unternehmen“

Verfasser

Stefan Weiss, Bakk. rer. soc. oec.

gemeinsam mit

Jörg Steiner

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Magisterstudium Betriebswirtschaft UG2002
Betreuer / Betreuerin:	ao. Univ.Prof. Dr. Richard Fortmüller

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung (Weiss)	4
2	Kompetenz (Weiss)	6
2.1	Wandel als Herausforderung (Weiss)	7
2.2	Definitionen Kompetenz (Weiss)	8
2.2.1	Kompetenz nach Brockhaus (Weiss)	9
2.2.2	Kompetenz nach Gabler (Steiner)	9
2.2.3	Kompetenz nach Roth (Weiss)	11
2.2.4	Kompetenz nach Brunner und Zeltner (Steiner)	11
2.2.5	Kompetenz nach Fröhlich (Weiss)	12
2.2.6	Kompetenz nach Dietrich und Rietz (Steiner)	12
2.2.7	Kompetenz nach Arnold, Nolda und Nussl (Weiss)	13
2.3	Schlüsselkompetenzen der EU-Kommission (Weiss)	14
2.3.1	Schlüsselkompetenzen nach EU-Kommission – Allgemein (Steiner)	15
2.3.1.1	Muttersprachliche Kompetenz nach EU-Kommission (Steiner)	16
2.3.1.2	Fremdsprachliche Kompetenz nach EU-Kommission (Steiner)	17
2.3.1.3	Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz nach EU-Kommission (Weiss)	17
2.3.1.4	Computerkompetenz nach EU-Kommission (Weiss)	18
2.3.1.5	Lernkompetenz nach EU-Kommission (Steiner)	19
2.3.1.6	Interpersonelle, interkulturelle und soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz nach EU-Kommission (Steiner)	19
2.3.1.7	Unternehmerische Kompetenz nach EU-Kommission (Weiss)	20
2.3.1.8	Kulturelle Kompetenz nach EU-Kommission (Weiss)	21
2.4	Kompetenzmodell nach Brommer (Steiner)	21
2.4.1	Fachkompetenz nach Brommer (Weiss)	22
2.4.2	Methodenkompetenz nach Brommer (Steiner)	23
2.4.3	Sozialkompetenz nach Brommer (Weiss)	24
2.4.4	Persönlichkeitskompetenz nach Brommer (Weiss)	24
2.5	Modell der Handlungskompetenz nach Faix (Weiss)	25
2.5.1	Methodische Kompetenz nach Faix (Weiss)	26
2.5.2	Soziale Kompetenz nach Faix (Steiner)	27
2.6	Kompetenzmodell nach Wollersheim (Steiner)	30
2.6.1	Kompetenzbegriff in der Betriebswirtschaftslehre (Steiner)	31
2.6.2	Kompetenzbegriff in der sozialwissenschaftlichen Forschung (Weiss)	31
2.6.3	Kompetenzbegriff in psychologischen Konzepten (Weiss)	32
2.7	Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Heyse (Weiss)	32
2.8	Abgrenzung Wissen, Qualifikation und Kompetenz (Steiner)	37
3	Qualifikation (Steiner)	41
3.1	Qualifikation nach Hegelheimer (Steiner)	41
3.2	Definition Schlüsselqualifikationen (Steiner)	42
3.2.1	Schlüsselqualifikationen nach Beck (Steiner)	42
3.2.2	Modell der Schlüsselqualifikationen nach Brommer (Weiss)	43
3.2.3	Modell der Schlüsselqualifikation nach Mertens (Weiss)	46
4	Unternehmen (Steiner)	51
4.1	Unternehmen nach Empfehlung der EU-Kommission (Steiner)	51
4.2	Unternehmer und Unternehmen nach UGB (Weiss)	51

5	Unternehmensgrößen (Weiss)	53
5.1	Unternehmensgrößen nach Empfehlung der EU-Kommission (Weiss)	53
5.2	Unternehmensgrößen nach UGB (Steiner)	54
6	Management (Weiss)	59
6.1	Definitionen Management (Weiss)	59
6.1.1	Management nach Buhmann (Steiner)	59
6.1.2	Management nach Hamel und Heene (Steiner)	60
6.2	Managementmodell nach Staehle (Weiss)	60
6.2.1	Managementebenen nach Staehle (Weiss)	62
6.2.1.1	Unteres Management nach Staehle (Weiss)	62
6.2.1.2	Mittleres Management nach Staehle (Weiss)	62
6.2.1.3	Oberes Management nach Staehle (Steiner)	63
6.3	Managementmodell nach Katz (Weiss)	64
7	Hypothesengenerierung (Weiss)	67
8	Forschungsfragen und Hypothesen (Weiss)	70
8.1	Hypothesen zur Forschungsfrage 1 (Weiss)	71
8.2	Hypothesen zur Forschungsfrage 2 (Steiner)	72
8.3	Hypothesen zur Forschungsfrage 3 (Steiner)	73
9	Operationalisierung (Steiner)	74
10	Methodik (Weiss)	79
11	Überprüfung der Hypothesen (Steiner, Weiss)	85
12	Zusammenfassung und Kritik der Studie (Weiss)	93
12.1	Effekte unabhängig von der Unternehmensgröße (Steiner)	95
12.2	Effekte im Top Management abhängig von der Unternehmensgröße (Weiss)	96
12.3	Effekte im mittleren Management abhängig von der Unternehmensgröße (Weiss)	96
13	Interpretation der Forschungsergebnisse (Steiner)	99
14	Ausblick (Weiss)	102
15	Literaturverzeichnis (Steiner, Weiss)	104
16	Online Verzeichnis (Steiner, Weiss)	108
17	Abbildungsverzeichnis (Steiner, Weiss)	109
18	CURRICULUM VITAE (WEISS)	
19	ABSTRACT (WEISS)	
20	Anhang	I

1 Einleitung

Seit den Anfängen der Managementlehre im frühen 20. Jahrhundert haben sich viele Autoren mit diesem Thema auseinandergesetzt. An dieser Tatsache hat sich auch in der modernen Forschung wenig geändert. Aus aktuellem Anlass wird in der Öffentlichkeit über das mögliche Verschulden einer Krise durch und die hohe Bezahlung der Manager diskutiert.

Diese Diskussion sowie die seit 100 Jahren bestehende Forschung auf diesem Gebiet, geben den Anlass für diese Arbeit, welche sich mit der Erhebung der benötigten Kompetenzen von Top – und mittleren Managern beschäftigt. Die Ergebnisse der Studie sind nicht nur relevant für Manager und zukünftige Führungskräfte, sondern auch für Personalberater, Personalverantwortliche, sowie alle Ausbildenden und jene, die sich gerade in der Aus- und Weiterbildung befinden.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung folgender Forschungsfragen, die sich mit der Thematik der Kompetenzanforderungen in der österreichischen Unternehmerlandschaft im Top- und mittleren Management auseinandersetzt:

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich benötigter Kompetenzen (Sozial- Methoden- und Fachkompetenz) nach Selbsteinschätzung zwischen Top- und mittlerem Management in den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im Top-Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im mittleren Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurden Hypothesen formuliert, die mit Hilfe einer quantitativen Erhebung getestet werden. Die Daten sind dabei mit Hilfe eines Fragebogens erhoben worden. Der Fragebogen richtet sich an Top- beziehungsweise mittlere Manager und soll den Bedarf an jenen Kompetenzen messen, welche für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten wesentlich sind.

Im ersten Teil der Arbeit werden die wichtigsten Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Außerdem wird ein Überblick über eine Auswahl von Modellen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, gegeben.

In weiterer Folge werden diese Modelle analysiert und Hypothesen daraus abgeleitet. Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die Methodik näher erläutert sowie die Hypothesen getestet.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden anschließend zusammengefasst, mit der Literatur verknüpft und es wird auf Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten eingegangen.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Kritik an der Studie, mit anschließendem Ausblick auf etwaige zukünftige Forschungsmöglichkeiten.

2 Kompetenz

In der einschlägigen Literatur finden sich viele unterschiedliche Definitionen des Begriffs der Kompetenz. An dieser Stelle soll eine Auswahl dargestellt und näher erläutert werden. Die Aufzählung der verschiedenen Definitionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Kompetenz (lateinisch: competere: zusammentreffen, ausreichen, zu etwas fähig sein, zustehen) steht für (Bußmann 2002: 147):

- (Berufliche) Handlungskompetenz
- Kompetenz (Psychologie): Fähigkeiten und Fertigkeiten allgemein
- Kompetenz (Pädagogik): Fähigkeiten und Fertigkeiten im pädagogischen Kontext
- Kompetenz (Sprachwissenschaft): das Sprachwissen im Gegensatz zum Sprachkönnen
- Kompetenz (Bakterien): die Fähigkeit von Zellen, außerhalb der Zelle vorliegende DNA aufzunehmen
- Kompetenz (Organisation): die mit einer bestimmten Stelle verbundenen Berechtigungen und Pflichten
- Zuständigkeit von Behörden oder Gerichten

Diese Arbeit beschäftigt sich lediglich mit dem Begriff Kompetenz im Sinne der benötigten Anforderungen an das Management an sich. Eine Zuweisung zu den oben erwähnten Bereichen ist demnach nicht möglich, da sich die Anforderungen auch über mehrere Bereiche hinweg erstrecken können. (vgl. König 1992; Arnold 1997)

2.1 Wandel als Herausforderung

„Das Zusammenwirken der Kompetenzarten führt zum Erfolg. Voraussetzung zur Bewältigung komplexer Handlungssituationen ist, dass das Individuum entscheiden kann, welche Kompetenzen es zur Bewältigung einer Situation benötigt und welche es hierzu noch ausbauen muss.“ (Staudecker 2010: 78) Im Gegensatz dazu steht, dass die Bemühungen von Seiten der Unternehmen, die Kompetenzen der Mitarbeiter bewusst auszubauen, jedoch in den letzten Jahren erheblich zurückgenommen wurden. (vgl. Baethge-Kinsky: 2008)

Die Anforderungen an das Management unterstehen einer laufenden Veränderung, bedingt durch die dynamische Entwicklung der Rahmenbedingungen für Unternehmen. (vgl. Timmermann: 2000: 34) Kondratieff hat bereits 1935 auf eine Wellenförmige Weiterentwicklung der Volkswirtschaften hingewiesen. (vgl. Kondratieff: 1935) Der Bedarf an Kompetenzen verändert sich somit mit den Neuerungen in den verschiedenen Innovationsfeldern. (vgl. Nefiodow: 1999)

Die folgende Grafik zeigt die Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre, woraus sich der Bedarf an Kompetenzen entwickelt (Füglister: 2002: 375):

<i>Zeitraum</i>	<i>Innovationsfelder</i>	<i>Paradigmen in der BWL</i>
1800–1850 1. Kondratieff	• Dampfmaschine • Textilindustrie • Bekleidung	• (Nationalökonomie, Innungen, Verbands- wirtschaft)
1850–1900 2. Kondratieff	• Stahl • Eisenbahn • Transport	• (Industrialisierungsparadigma)
1900–1950 3. Kondratieff	• Elektrotechnik • Chemie • Massenkonsum	• Privatwirtschaftliches-Paradigma • Wirtschaftlichkeits-Paradigma
1950–1990 4. Kondratieff	• Automobil • Petrochemie • Individuelle Mobilität	• Arbeitsorientiertes-Paradigma • Faktorkombinationsorientiertes-Paradigma
1990–20XX 5. Kondratieff	• Informationstechnik • Internet • Kommunikation	• Systemorientiertes-Paradigma • Entscheidungsorientiertes-Paradigma • Beweisorientiertes-Paradigma
20XX– 6. Kondratieff	• Psychosoziale Gesundheit • Genforschung, Biotechnologie • Solartechnik	• Dynamisierungs-Paradigma

Abbildung 1: Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre

Die vorliegende Arbeit stellt eine Momentaufnahme der Kompetenzanforderungen in den Unternehmen dar, mit dem Bewusstsein, dass sich diese im Laufe der Zeit verändern und weiterentwickeln werden. (vgl. Loitsberger: 2002)

2.2 Definitionen Kompetenz

Um einen Überblick über die Definitionen der Kompetenzen in der Literatur wiederzugeben, werden folgende Quellen herangezogen. Die Autoren Gabler, Roth, Brunner und Zeltner, Dietrich und Rietz, Fröhlich, Arnold, Nolda und Nuissl sowie das Gabler Wirtschaftslexikon sollen das breite Spektrum an Kompetenzbeschreibungen erläutern.

2.2.1 Kompetenz nach Brockhaus

Allgemein kann der Begriff Kompetenz folgendermaßen definiert werden: „allgemeiner Sachverstand; Zuständigkeit“ (Brockhaus 1996: 247)

Diese Definition hat für diese Arbeit einen eher geringen Stellenwert, da die Autoren versuchen, Kompetenzen im Kontext der Wirtschaft genauer zu beleuchten. Diese Definition soll aber an dieser Stelle zeigen, inwieweit der allgemeine Sprachgebrauch und die fachspezifische Verwendungen eines Begriffes auseinanderliegen.

2.2.2 Kompetenz nach Gabler

Im Gabler Wirtschaftslexikon findet sich eine Vielzahl detaillierter Definitionen des Begriffs Kompetenz (Gabler, Wirtschaftslexikon 1997: 2176):

„Kompetenz i.e.S.: Befugnis, Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen, für deren Bewältigung der Kompetenzträger die Verantwortung trägt.

Kompetenz i.w.S.: Sämtliche organisatorischen, d.h. offiziellen, generell und dauerhaft wirksamen Vorschriften für Handlungen in organisatorischen Einheiten.

Arten:

Entscheidungskompetenz, Realisationskompetenz, Kontrollkompetenz.“

Kompetenz kann also sowohl in einem weiteren Sinn als auch in einem engeren Sinn verstanden werden. Die Definition im engeren Sinne beschreibt den Begriff im Zusammenhang mit aktiv Ausführenden. Ob das nun einzelne Personen, Gruppen von Personen oder sogar Organisationen sein mögen, macht hiernach keinen Unterschied. Wichtig sind nur die Befugnis und die Verantwortung, die der Ausführende inne hat. Diese Definition geht also von einer eher passiven Beschreibung des Begriffs Kompetenz aus. Damit ist gemeint, dass nicht die handelnden Personen oder Organisationen von sich aus über bestimmte Befähigungen verfügen, sondern, dass sie diese von Anderen zugesprochen bekommen. Kompetenzen sind hier also keine Fähigkeiten oder Fertigkeiten sondern Befugnisse.

(vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online: 2011)

Auch die Definition im weiteren Sinne zeigt Einschränkungen auf, die einer handelnden Person oder Organisation von außen vorgeschrieben sind. Im Gegensatz zur Kompetenz im engeren Sinne gelten diese Regeln generell. Personen oder Organisationen unterstehen diesen, außer sie erhalten eine Kompetenz im engeren Sinne.

(vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online: 2011)

Anhand dieser Definition kann man erkennen, dass unter dem Begriff Kompetenz verschiedene Sachverhalte verstanden werden können. Die obige Definition meint Kompetenz im Zusammenhang mit Organisation. Es findet sich auch eine Definition, die mit öffentlichem Recht gekoppelt ist. Diese ist aber an dieser Stelle nicht relevant und wird daher weder angeführt noch genauer thematisiert.

(vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online: 2011)

2.2.3 Kompetenz nach Roth

Eine weitere Umschreibung des Begriffs Kompetenz bietet Roth in seinem Werk „Pädagogische Anthropologie“. Er sieht dabei die Erziehung als Förderung von Handlungskompetenz, wobei dies über die Entwicklung von Sach-, Sozial und Selbstkompetenz passieren soll. (vgl. Roth 1971: 215)

Der Unterschied zwischen der Konzeption des Kompetenzbegriffs bei Gabler und Roth ist umgehend erkennbar. Während Gabler Kompetenzen als Regeln beziehungsweise Befugnisse sieht, die Personen oder Organisationen befolgen beziehungsweise die ihnen von Anderen verliehen werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online: 2012) kommt bei Roth klar zum Ausdruck, dass Kompetenzen von Individuen selbst ausgehen, genauer gesagt, dass diese Personen Kompetenzen erworben haben beziehungsweise diese ihnen beigebracht wurden. Diese Kompetenzen geben also den Handelnden die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben zu erledigen. (vgl. Roth 1971: 325)

2.2.4 Kompetenz nach Brunner und Zeltner

„Allgemeine Bezeichnung für das Zuständigsein, das Befugtsein von Individuen, Gruppen oder Organisationen. Neuerdings wird der Begriff auch im Zusammenhang mit anderen Handlungsbereichen des Menschen verwendet, so spricht man u.a. von kommunikativer, sozialer oder politischer Kompetenz.“ (Brunner und Zeltner 1980: 117)

Brunner und Zeltner weisen in ihrer Definition darauf hin, dass Kompetenzen prinzipiell Befugnisse und Zuständigkeiten beschreiben. Es wird aber erwähnt, dass Kompetenz vom Menschen selbst ausgeht, beziehungsweise

Menschen Kompetenzen besitzen. Brunner und Zeltner bringen den Begriff Kompetenz erstmals mit dem Handlungsbereich der Menschen in den verschiedenen Dimensionen in Verbindung. (vgl. Brunner und Zeltner 1980: 117)

2.2.5 Kompetenz nach Fröhlich

„Allgemeine Bezeichnung für die sachliche Zuständigkeit eines Menschen bei der Lösung von Problemen, für bestimmte umschriebene Leistungen oder – als soziale Kompetenz – für den Umgang mit Mitmenschen. Die Verfügbarkeit von Kenntnissen und Fertigkeiten beziehungsweise ihr gezielter Einsatz zur erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben- oder Problemsituationen wird auch als Wirksamkeitsmotivation oder Effektanzmotiv (effectance motivation) bezeichnet“. (Fröhlich 1994: 238)

Fröhlich bezieht sich bei seiner Kompetenzdefinition ebenfalls auf die sachliche Zuständigkeit eines Menschen für die Problemlösung. Aber er weist auch verstärkt auf die Sozialkompetenz, die Fähigkeit mit Menschen umzugehen, hin. Außerdem werden auch Kenntnisse und Fertigkeiten, die Menschen für die Problemlösung besitzen, als Wirksamkeitsmotivation beziehungsweise als Effektanzmotiv bezeichnet. (vgl. Fröhlich 1994: 238)

2.2.6 Kompetenz nach Dietrich und Rietz

„Allgemein wird unter Kompetenz Zuständigkeit, Sachkenntnis, Fachwissen, Fähigkeit, mitunter auch die Berechtigung zu professionellem Handeln verstanden. Kompetenz bedeutet einen im Individuum prinzipiell vorhandenen Grad an Fähigkeit, etwas zu tun“ (Dietrich und Rietz 1996: 229)

Diese Definition stellt die Fähigkeiten der handelnden Person etwas zu tun erstmals in den Vordergrund. Andererseits stellt bei Dietrich und Rietz die sachliche Zuständigkeit ebenfalls einen Teil des Kompetenzbegriffs dar. (vgl. Dietrich 1996: 229)

2.2.7 Kompetenz nach Arnold, Nolda und Nuissl

„Kompetenz bezeichnet das Handlungsvermögen der Person. Während der Begriff Qualifikation Fähigkeiten zur Bewältigung konkreter (in der Regel beruflicher) Anforderungssituationen bezeichnet, d.h. deutlich verwendungsorientiert ist, ist der Kompetenzbegriff subjektorientiert. Er ist zudem ganzheitlicher ausgerichtet: Kompetenz umfasst nicht nur inhaltliches beziehungsweise fachliches Wissen und Können, sondern auch außerfachliche beziehungsweise überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen wie Methodenkompetenz (Know how to know), Sozialkompetenz, Personalkompetenz oder auch Schlüsselqualifikationen umschrieben werden.“ (Arnold et al. 2001: 176)

Arnold, Nolda und Nuissl unterscheiden bei ihrer Definition des Kompetenzbegriffs zwischen fachlichen und außerfachlichen beziehungsweise überfachlichen Fähigkeiten. Weiters wird der Begriff Qualifikation vom Begriff Kompetenz abgegrenzt. Dabei wird klar, dass Kompetenzen weit allgemeiner und umfangreicher sind als Qualifikationen. Qualifikationen werden als Fähigkeiten bezeichnet, konkrete, spezifische Probleme zu lösen. Man könnte somit sagen, dass Qualifikationen einen bestimmten Teil von Kompetenzen darstellen. Kompetenzen gehen jedoch weiter, als das rein fachlich spezifische Wissen oder die Lösung solcher Probleme. (vgl. Arnold et al. 2001: 176)

Vergleicht man die obigen Definitionen des Kompetenzbegriffs miteinander, so wird deutlich, dass je weiter die Werke der verschiedenen Autoren in der Vergangenheit liegen, desto mehr wird Kompetenz als Rahmen beziehungsweise Handlungsspielraum für Individuen oder Organisationen gesehen. Betrachtet man jedoch mehrheitlich jüngere Werke, wird der Begriff eher als Fähigkeit gesehen, um verschiedene Probleme lösen zu können. Dabei werden die fachlichen Kenntnisse zur Lösung konkreter Probleme abgegrenzt und als Qualifikationen beschrieben. Somit kann man sagen, dass sich das Verständnis des Begriffs Kompetenz mit der Zeit von Befugnissen hin zu fachlichen und überfachlichen Fertigkeiten zur Problemlösung verändert hat. (vgl. Arnold et al. 2001: 176)

2.3 Schlüsselkompetenzen der EU-Kommission

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf einen Kompetenzkatalog, der von der EU-Kommission herausgegeben wurde. Durch diesen Katalog soll verdeutlicht werden, wie breit der Kompetenzbegriff gefasst ist. Diese Kompetenzdimensionen richten sich jedoch nicht an das Management oder das Unternehmen sondern, an jedes menschliche Individuum an sich.

2.3.1 Schlüsselkompetenzen nach EU-Kommission - Allgemein

Laut der Definition der EU-Kommission sind Schlüsselkompetenzen solche Fähigkeiten und Kenntnisse, die Menschen für deren Berufs- und Privatleben benötigen. Schlüsselkompetenzen sollten am Ende der Ausbildung soweit gefestigt sein, dass mit deren Wissen der weitere Lebensweg eines Menschen bestritten werden kann. Schlüsselkompetenzen sollten auch durch lebenslanges Lernen aktuell gehalten werden. Die EU-Kommission ordnet jeder der definierten Schlüsselkompetenzen bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zu. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 15)

Die EU-Kommission unterscheidet acht Schlüsselkompetenzen:
(Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 15)

- Muttersprachliche Kompetenz
- Fremdsprachliche Kompetenz
- Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz
- Computerkompetenz
- Lernkompetenz
- Interpersonelle, interkulturelle und soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz
- Unternehmerische Kompetenz
- Kulturelle Kompetenz

2.3.1.1 Muttersprachliche Kompetenz nach EU-Kommission

Die muttersprachliche Kompetenz erfordert, dass Menschen die wichtigsten Kenntnisse über Wortschatz, Grammatik und Funktionen der jeweiligen Sprache beherrschen und damit Kommunikationssituationen mündlich und schriftlich bewältigen können. Gefördert kann diese Kompetenz durch Beschäftigung mit den wesentlichen Arten der verbalen Interaktion und literarischen und nichtliterarischen Texten werden. Dadurch soll die Anwendbarkeit der verschiedenen Sprachstile gewährleistet werden und auch die Variabilität in der Kommunikation geschult werden. Weiters schließt diese Kompetenzart Fähigkeiten mit ein, die das Erstellen und Verstehen von diversen Texten gewährleistet. Besonderes Augenmerk liegt auch auf der Beherrschung von Informationsrecherche, Informationssammlung und Informationsverarbeitung. Die Bereitschaft zum kritischen und konstruktiven Dialog und das Interesse an Interaktionen mit Anderen kann als positive Einstellung gegenüber der muttersprachlichen Kompetenz verstanden werden. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 16)

2.3.1.2 Fremdsprachliche Kompetenz nach EU-Kommission

Grundsätzlich können die Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die erforderlich sind um die fremdsprachliche Kompetenz zu beherrschen, analog von der muttersprachlichen Kompetenz übernommen werden, wobei der Fokus hier eher auf Verstehen von mündlichen Mitteilungen und der Aufrechterhaltung von Gesprächen liegt. Auch brauchen das Textverständnis und die Textkenntnis nicht über die Beherrschung von spezifisch benötigten Texten hinausgehen. Eine positive Einstellung zur fremdsprachlichen Kompetenz soll die Anerkennung der kulturellen Unterschiede und Vielfalt, sowie das Interesse an Fremdsprachen und interkultureller Kompetenz fördern. (Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 17)

2.3.1.3 Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz nach EU-Kommission

Fundierte Kenntnisse über Zahlen, Maßeinheiten, Grundrechnungsarten, Darstellung und Verständnis mathematischer Begriffe und Konzepte sind für die mathematische Kompetenz erforderlich. Dazu soll der Einzelne grundlegende mathematische Verfahren beruflich und privat anwenden und verstehen können. Die Fähigkeit zum Verständnis und zur Bewertung von Argumentationsketten sowie von mathematischen Beweisen soll im Rahmen der mathematischen Kompetenz erworben werden. Die Achtung der Wahrheit und die Bereitschaft nach Gründen und deren Gültigkeit zu suchen stellt die positive Einstellung gegenüber der Mathematik dar. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 17)

Kenntnisse über die Grundprinzipien der Welt, über grundlegende wissenschaftliche Konzepte und Methoden sowie über technische Produkte und

Verfahren beschreiben die Anforderungen, die die naturwissenschaftliche Kompetenz an die Menschen stellt. Außerdem ist im Sinne dieser Kompetenzart entscheidend, dass der Einzelne die Fortschritte, die Beschränkbarkeit und die Risiken wissenschaftlicher Theorien bewerten und auf spezielle Wissenschaftsgebiete anwenden kann. Als entsprechende Fähigkeiten zu der naturwissenschaftlich-technischen Kompetenz meint die EU-Kommission, dass Menschen in der Lage sein müssen, technische Werkzeuge und Maschinen, sowie wissenschaftliche Daten zu nutzen, um bestimmte Ziele zu erreichen oder zu einer evidenzbasierten Entscheidung beziehungsweise Schlussfolgerung zu kommen. Daneben sollen auch wichtige Merkmale einer wissenschaftlichen Arbeit erkannt und damit die Schlussfolgerungen dieser nachvollzogen werden können. Eine positive Einstellung zur Naturwissenschaft und Technik setzt die kritische Anerkennung von und die Neugier für wissenschaftlichen und technischen Fortschritt voraus. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 18)

2.3.1.4 Computerkompetenz nach EU-Kommission

Als Kenntnisse bezüglich der Computerkompetenz sieht die EU-Kommission den richtigen Umgang mit Computeranwendungen im privaten und beruflichen Bereich. Diese Anwendungskenntnisse beziehen sich auf Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbanken, Informationsspeicherung- und management, Internet und Kommunikation mit elektronischen Medien (zum Beispiel E-Mail). Als konkrete Fähigkeiten der Computerkompetenz nennt die EU-Kommission das Sammeln, Recherchieren, Verarbeiten, Verwenden, Beurteilen, Produzieren und Präsentieren von Informationen. Die Verwendung der Technologien für die Informationsgesellschaft erfordert eine kritische Einstellung des Einzelnen gegenüber verfügbaren Informationen und eine verantwortungsvolle Nutzung der Medien. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 18)

2.3.1.5 Lernkompetenz nach EU-Kommission

Laut EU-Kommission sollte der Einzelne Kenntnisse über seine bevorzugte Lerntechnik und seine individuellen Stärken und Schwächen betreffend seiner Fähigkeiten und Qualifikation kennen und damit die verfügbaren Bildungs- und Berufsmöglichkeiten ergreifen. Konkrete Fähigkeiten zu dieser Schlüsselkompetenz sind Lesen, Schreiben, Rechnen, Beherrschen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Mit diesen Fähigkeiten soll eine effiziente Lernorganisation geschaffen werden, die dazu dient, selbstständig längerfristig zu lernen und das Gelernte und die Lernziele zu reflektieren. Andererseits soll auch erfolgreich in einer Gruppe gelernt werden. Als eine positive Einstellung im Kontext der Lernkompetenz sieht die EU-Kommission Motivation, Selbstvertrauen, eine problemlösungsorientierte Einstellung und den Wunsch auf Lern- und Lebenserfahrung aufzubauen und die Neugierde, neue Lernerfahrungen zu sammeln und das Gelernte in allen Lebensbereichen anzuwenden. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 19)

2.3.1.6 Interpersonelle, interkulturelle und soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz nach EU-Kommission

Für eine erfolgreiche zwischenmenschliche Kommunikation ist es entscheidend, dass die in gesellschaftlichen Kontexten akzeptierten Verhaltensweisen und Umgangsformen beherrscht werden. Die Fähigkeiten, die für die interpersonelle, interkulturelle und soziale Kompetenz mitgebracht werden sollten, sind die Fähigkeit in unterschiedlichen Umgebungen zu kommunizieren, unterschiedliche Standpunkte auszudrücken und zu verstehen, zu verhandeln, Empathie und der Umgang mit Stress und Frustration. Als positive Einstellungen zu dieser Kompetenz nennt die EU-Kommission Zusammenarbeit, Selbstsicherheit, Integrität, Interessen

an sozioökonomischer Entwicklung, interkultureller Kommunikation, Respekt für Andere, das Überwinden von Vorurteilen und das Eingehen von Kompromissen. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 20)

Die Bürgerkompetenz basiert auf Kenntnissen der Konzepte Demokratie, Staatsbürgerschaft, Bürgerrechte und der verschiedenen lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Institutionen. Als wichtig wird auch das Bescheidwissen über die aktuelle politische und weltgeschichtliche Situation angesehen. Als essentielle Fähigkeit wird das kritische Nachdenken und die konstruktive Beteiligung an gemeinschaftlichen und nachbarschaftlichen Aktivitäten, sowie die Teilnahme an Wahlen, gesehen. Als positive Einstellung wird in diesem Zusammenhang die Achtung der Menschenrechte, der Demokratie, anderer Religions- und Wertesysteme und anderer ethnischen Gruppen gesehen. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 20)

2.3.1.7 Unternehmerische Kompetenz nach EU-Kommission

Die EU-Kommission sieht das Erkennen von Chancen für die berufliche, gewerbliche oder persönliche Tätigkeit, ein umfassendes Verständnis für die Funktionsweise der Wirtschaft sowie die soziale Unternehmensführung und den fairen Handel als notwendige Kenntnisse der unternehmerischen Kompetenz an. Konkret sind dies in diesem Zusammenhang die Fähigkeiten eigenständig und im Team zu arbeiten, die Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen, die Bewertung von und die Bereitschaft zu Risiken. An dieser Stelle zählen neben Planung, Organisation, Management, Führung und Delegation noch Analyse, Kommunikation, Beurteilung und Aufzeichnung zu den benötigten Fertigkeiten. Menschen, die mit Initiative, Unabhängigkeit, Entschlossenheit und Motivation ihre Ziele zu erreichen

versuchen, bringen die notwendigen Einstellungen im Kontext der unternehmerischen Kompetenz mit. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 21)

2.3.1.8 Kulturelle Kompetenz nach EU-Kommission

Die kulturelle Kompetenz nach der EU-Kommission setzt Kenntnisse im Bereich der kulturellen Hauptwerke und der populären Gegenwartskunst voraus. Als Fähigkeiten werden künstlerischer Ausdruck, Anerkennung und die wirtschaftliche Umsetzung definiert. Eine positive Einstellung im Sinne der kulturellen Kompetenz zeichnet sich durch Kreativität, Offenheit, Respekt gegenüber Vielfalt, künstlerische Betätigung und Interesse am kulturellen Leben aus. (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften 2005: 22)

2.4 Kompetenzmodell nach Brommer

Brommer unterteilt die Kompetenzen in vier unterschiedliche Bereiche. Dabei handelt es sich um Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. (vgl. Brommer 1993)

2.4.1 Fachkompetenz nach Brommer

Die Fachkompetenz stellt den klassischen Bereich der Berufsaus- und Weiterbildung dar. Das Wissen wird entweder in der Schule, im Zuge eines Studiums, einer persönlichen oder betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme vermittelt oder durch Lebenserfahrung angesammelt. Die praktische Anwendung von Fachwissen, unter Umständen unterstützt durch adäquate Hilfsmittel, steht hierbei im Mittelpunkt. (vgl. Brommer 1993: 80)

Brommer nennt auch einige Beispiele für diese Kompetenzkategorie (Brommer 1993: 80):

- Das schulische Allgemeinwissen
- Das berufsspezifische Know-how
- Organisatorische Fähigkeiten
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- EDV-Wissen
- Fachliche Fähigkeiten/Fertigkeiten
- Markt-Know-how
- Sprachkenntnisse

2.4.2 Methodenkompetenz nach Brommer

Die Methodenkompetenz umschließt Fähigkeiten, die es ermöglichen sollen, vorhandenes Fachwissen zu Problemlösungszwecken einzusetzen. Wichtig ist dabei nicht das Detailwissen an sich, sondern vielmehr das Denken in Strukturen und Zusammenhängen, das Erkennen von möglichen Wechselwirkungen und das Abwägen von Chancen und Risiken. (vgl. Brommer 1993: 81)

Als Beispiele für die Methodenkompetenz führt Brommer folgendes an (Brommer 1993: 81):

- Analytisches Denken
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Strukturierendes Denken
- Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen können
- Ganzheitliches Denkvermögen
- Ein Gefühl für künftige Entwicklungen
- Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Unternehmerisches Denken und Handeln

2.4.3 Sozialkompetenz nach Brommer

Als soziale Kompetenz definiert Brommer die Fähigkeit eines Individuums zum konstruktiven Umgang mit anderen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, erfolgreich mit anderen zusammenzuarbeiten und gruppendynamische Prozesse zu verstehen. Wesentlich ist auch die Achtung vor anderen, eine vorurteilsfreie Verständnisbereitschaft sowie Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen. (vgl. Brommer 1993: 81)

Laut Brommer manifestiert sich Sozialkompetenz unter anderem durch (Brommer 1993: 82):

- Einfühlungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Partnerzentrierte Interaktion
- Konsensfähigkeit
- Verständnisbereitschaft
- Teamfähigkeit

2.4.4 Persönlichkeitskompetenz nach Brommer

Brommer versteht unter Persönlichkeitskompetenz die Fähigkeit, die eigene Person unter Berücksichtigung der persönlichen Rahmenbedingungen optimal zu entwickeln. Eine Person, die nur Fähigkeiten in Teilbereichen aufweist, während die andere Persönlichkeitsseite unter erheblichen Defiziten leidet, kann demnach nicht als kompetent im Sinn dieser Dimension bezeichnet werden. Das Erkennen und Einschätzen der individuellen Gren-

zen und Möglichkeiten und eine gewisse Selbstreflexionsfähigkeit sind wichtige Bausteine der Persönlichkeitskompetenz. (vgl. Brommer 1993: 83)

Beispiele nach Brommer für die Persönlichkeitskompetenz sind (Brommer 1993: 83):

- Die Bereitschaft zur Selbstentwicklung
- Selbstreflexionsbereitschaft
- Leistungsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Offenheit
- Risikobereitschaft
- Belastbarkeit
- Glaubwürdigkeit
- Emotionalität
- Flexibilität

2.5 Modell der Handlungskompetenz nach Faix

Laut Faix werden neben dem noch immer essentiellen Fachwissen methodische und soziale Kompetenzen wichtiger. Dieses Zusammenwirken der drei Kompetenzbereiche bezeichnet Faix als Handlungskompetenz. Nur handlungsfähige Mitarbeiter sind in der Lage, komplexe Probleme zu durchschauen. Diese Handlungsfähigkeit soll auch gewährleisten, dass sich Mitarbeiter erfolgreich in soziale Netzwerke wie zum Beispiel Projekt- oder Arbeitsteams, oder in ihre jeweilige Abteilung und somit auch in das Gesamtunternehmen einbringen können. (vgl. Faix 1995: 13)

Faix macht damit deutlich, dass neue Formen der Arbeitsorganisation, welche sich durch bevollmächtigte Mitarbeiter in teilautonomen Arbeitsteams mit ganzheitlichen Aufgaben auszeichnen, zu einer grundlegenden Veränderung der sozialen Bedingungen zwischen den Mitarbeitern führen. In früheren Zeiten wurden den Mitarbeitern bestimmte Aufgaben übertragen, wobei sie dafür keine Verantwortung zu tragen hatten. Die Entwicklung hin zur Eigenverantwortung und Mündigkeit der Mitarbeiter macht neben der fachlichen Komponente die methodische und die soziale Dimension der Kompetenzen immer wichtiger. (vgl. Faix 1995: 15)

2.5.1 Methodische Kompetenz nach Faix

Das Unternehmen als Ganzes zu sehen, stellt eine der großen Herausforderungen von Führungskräften dar. (vgl. Faix und Laier 1991) Für Führungskräfte ist es wichtig, die benötigten Kompetenzen in einem Gesamtzusammenhang zu betrachten und einzusetzen. (vgl. Berthel 2000) Das eigentliche Wissen stellt laut Faix nicht mehr die große Anforderung an die Mitarbeiter dar. Vielmehr ist es entscheidend, dass Arbeitsteams in der Lage sind, die gewünschte und benötigte Information möglichst effizient zu beschaffen und zu nutzen. (vgl. Faix 1995: 15)

„Hier ist die methodische Kompetenz unerlässlich, um aus der Fülle von Informationen die zur jeweiligen Aufgabenstellung relevanten herauszufiltern und richtig zu verknüpfen.“ (Faix 1995: 15)

Faix erwähnt auch einige Beispiele methodischer Kompetenzen (Faix 1995: 15)

„Methodische Kompetenz ist gekennzeichnet durch

- Analytisches Denken,
- Strukturiertes Denken,
- Logisches Denken,
- Kontextuelles Denken,
- Kreatives Denken,
- Kritisches Denken,
- Lerntechniken,
- Dokumentation,
- Nutzung von Informationsangeboten,
- Umgang mit Literatur, Bibliotheken, Datenbanken.“

2.5.2 Soziale Kompetenz nach Faix

Laut Faix lässt sich sozial kompetentes Verhalten am gelungenen Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und gelungener Anpassung an die Anforderungen, die andere an uns stellen, messen. Soziale Kompetenz ist immer im Spannungsfeld Individuum/Gemeinschaft zu sehen und bildet dabei die Grundvoraussetzung für das Leben mit anderen, sei es in Familie, Freundeskreis, Schule, Betrieb oder Gesellschaft, und wird bei jedem durch diese Sozialisationsinstanzen unterschiedlich stark beeinflusst. Erfahrungen in Kindheit und Jugend, Bildung und Ausbildung, aber auch Arbeitsbedingungen wie Betriebsgröße, berufliche Stellung und Einkommen, Führungsstil und Handlungsspielraum haben großen Einfluss darauf, wie sich Menschen in verschiedenen sozialen Situationen präsentieren und welche Rolle sie spielen. (vgl. Faix 1995: 16)

„Soziale Kompetenz bedeutet demnach im menschlichen Miteinander das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und ge-

samtgesellschaftlichen Kontext selbstständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln“. (Faix 1995: 17)

Faix bringt zum Ausdruck, dass soziale Kompetenz die Fähigkeit mit Anderen zu interagieren darstellt. Soziale Kompetenz kann demnach als ein Maßstab für sozial angebrachtes Verhalten, egal ob im Freundes- und Familienkreis, oder in Schule, Betrieb und Gesellschaft, beschrieben werden. Einfluss auf das Verhalten in sozialen Situationen haben Erfahrungen aus allen Lebenslagen. (vgl. Faix 1995: 17)

Laut Faix ergibt sich die soziale Kompetenz „aus dem synergistischen Zusammenwirken von „Selbst-Bewusstsein“, „Verantwortungs-Bewusst-Sein“ und „Mündig-Sein“ (vgl. Faix 1995: 17)

Daraus ergeben sich beispielsweise folgende Einzelfaktoren (Faix 1995: 17):

- Selbstkontrolle und Selbststeuerung
- Kommunikationsfähigkeit
- Einflussnahme und Gestaltungswille
- Kooperationsbereitschaft und-fähigkeit
- Arbeiten im Team
- Gruppenintegratives Verhalten
- Menschenkenntnisse
- Coaching-Fähigkeit
- Soziale Sensibilität
- Entscheidungsfähigkeit
- Verantwortungsmotivation und -verhalten
- Auftreten Sprache/Ausdruck“

Die untenstehende Abbildung soll die Dimensionen der methodischen Kompetenz nach Faix graphisch darstellen. (Faix 1995: 16)

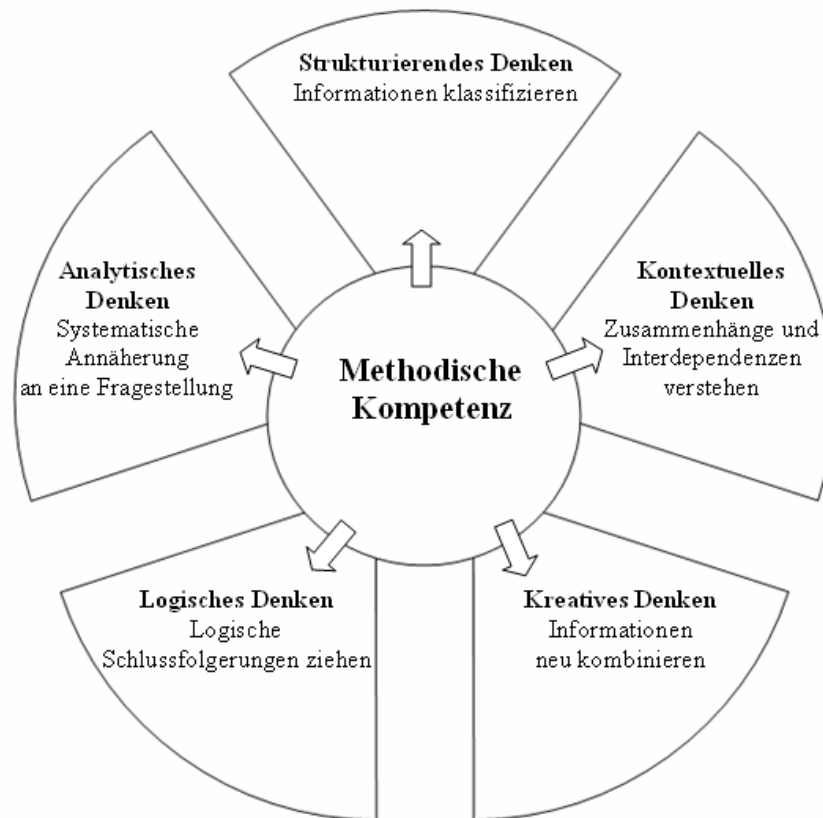


Abbildung 2: Methodische Fachkompetenz nach Faix

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Konzept der Handlungskompetenz nach Faix. (Faix 1995: 16)

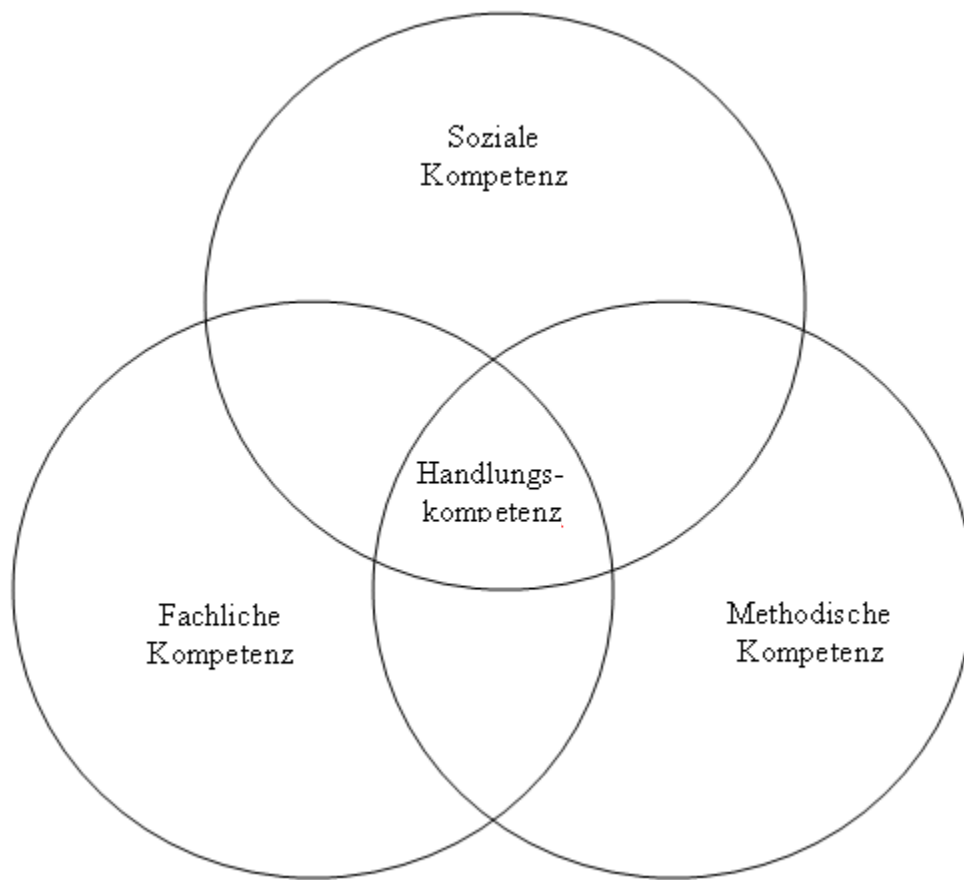


Abbildung 3: Konzept der Handlungskompetenz nach Faix

2.6 Kompetenzmodell nach Wollersheim

Ein Mensch besitzt die Kompetenz zur Bewältigung von Situationen, wenn die Anforderungen der Problemsituation mit den individuellen Fähigkeiten „zusammentreffen“. (vgl. Wollersheim 1993: 89)

2.6.1 Kompetenzbegriff in der Betriebswirtschaftslehre

„Kompetenz meint hier das Spektrum der Handlungsrechte, das einem Stelleninhaber zur Erfüllung zugewiesener Aufgaben innerhalb einer Organisation zugewiesen wird.“ (Wollersheim 1993: 89)

Diese Zuständigkeit ergibt sich aus der Balance zwischen Können, Sollen und Dürfen. Damit sollen in einer arbeitsteiligen Organisation, jene für die Problemlösung zuständig sein, bei denen diese Kombination aus Können, Sollen und Dürfen am besten zusammentrifft. (vgl. Wollersheim 1993: 89)

2.6.2 Kompetenzbegriff in der sozialwissenschaftlichen Forschung

Der Begriff Kompetenz ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung relativ jung und nicht eindeutig definiert. Kompetenz wird in manchen Ansätzen motivationstheoretisch, in anderen kognitionspsychologisch begründet, auch wird für die Bezeichnung von Fähigkeiten und ihrem entsprechenden Bewusstsein der Begriff Kompetenz verwendet. In den letzten Jahren wurde durch intensive Forschung der Kompetenzbegriff etwas eingegrenzt. Die Frage, ob man auf eine bestimmte Situation mittels der zur Verfügung stehenden Mittel Einfluss nehmen kann, um die eigenen Ziele zu erreichen, machte deutlich, dass der Einschätzung der eigenen Kompetenz eine wichtige Rolle für die Bewältigung von Aufgaben zukommt. (vgl. Wollersheim 1993: 89)

2.6.3 Kompetenzbegriff in psychologischen Konzepten

Der Kompetenzbegriff wird von einer Gruppe von Autoren als Fähigkeit zur Kontrolle, als Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit oder Bewältigung von neuen Situationen, als erwiesene Fähigkeit zum Handeln, als Fähigkeit zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Lebensführung und somit auf höchster Abstraktionsebene definiert. Eine zweite Gruppe von Autoren sieht demgegenüber inhaltliche Komponenten, die einem oder mehreren der formalisierten Definitionen der ersten Gruppe zugeordnet sind. (vgl. Wollersheim 1993: 92)

„Zur Kompetenz im Sinne einer umfassenden Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit oder Bewältigung von Lebenssituationen gehören neben Wissen eben auch die Fähigkeit zur Pflege sozialer Kontakte, die Fähigkeit zur Antizipation und Verarbeitung von Belastungen, die Erfahrung der Transformation eigener Bewältigungsmöglichkeiten und –techniken im Laufe der Biographie.“ (Wollersheim 1993: 92) Soziale Kontakte sind die Grundlage jeder Kooperation, welche im Arbeitsleben seit jeher unabdingbar ist. (vgl. Volk 1988)

2.7 Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Heyse

„Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen des Individuums. (...) Die unterschiedlichen Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), eben diese Handlungen selbstorganisiert auszuführen, bilden unterschiedene Kompetenzen. Man kann folglich unterscheiden:

Personale Kompetenzen: als die Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstel-

lungen, Werthandlungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.“ (Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen werden als jene Fähigkeit gesehen, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und in der Lage sein, dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen für sich selbst, für anderen oder in einem Team (Organisation) zu richten. Diese Dispositionen erfassen das Vermögen sämtliche Kompetenzen in die eigenen Willensantriebe zu integrieren um Handlungen erfolgreich realisieren zu können. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

Erpenbeck und Heyse beschreiben fachlich-methodische Kompetenz als jene Dispositionen einer Person, bei der Herausforderungen von sachlich-gegenständlichen Problemen, fachliche und instrumentelle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten so einsetzen zu können, dass diese kreativ gelöst, und Wissen sinnorientiert eingeordnet werden kann. Daher beinhaltet diese Kompetenz die Notwendigkeit Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, beziehungsweise die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

„Sozial-kommunikative Kompetenzen: als die Dispositionen einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.“ (Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

Nach Erpenbeck und Heyse bestehen Kompetenzen aus einem Zusammenspiel der drei Dispositionen Fähigkeiten, Anlagen und Bereitschaften. Das heißt, man kann diese Kompetenzen nur teilweise weiterentwickeln, manche sind angeboren. Die beiden Autoren unterscheiden vier verschiedene Dimensionen von Kompetenzen. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

Die personale Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, die Bereitschaft und die Anlage sich selbst einzuschätzen, weiterzuentwickeln und zu lernen. Die aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz umfasst Dispositionen, die es möglich machen Absichten und Pläne in die Tat umzusetzen. Die fachlich-methodische Dimension schließt die Kompetenz von Individuen, fachspezifische Anforderungen mit praktischen und theoretischen Kenntnissen zu bewältigen beziehungsweise Bewältigungsmethoden weiterzuentwickeln, mit ein. Die sozial-kommunikative Kompetenzebene bezeichnet das Dispositionsbündel, das für das Verhalten und die kreative Entwicklung von Plänen, Zielen und Aufgaben in Gruppen verantwortlich ist. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 159)

Erpenbeck und Heyse weisen den verschiedenen Kompetenzdimensionen auch Teilkompetenzen zu (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 161):

- Methodenkompetenz:
 - Analytisches Denken
 - Konzeptionelle Fähigkeiten
 - Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen
 - Ganzheitliches Denkvermögen
 - Gefühl für künftige Entwicklungen
 - Kreativität und Innovationsfähigkeit

- Fachkompetenz:
 - Allgemeinwissen
 - Fachwissen
 - Organisatorische Fähigkeiten
 - Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
 - EDV-Wissen
 - Fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
 - Markt-know-how
 - Sprachkenntnisse
 - Unternehmerisches Denken und Handeln

- Sozial-kommunikative Kompetenz:
 - Teamfähigkeit
 - Einfühlungsvermögen
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Kooperationsfähigkeit
 - Konfliktlösungsbereitschaft
 - Partnerzentrierte Interaktion
 - Konsensfähigkeit
 - Verständnisbereitschaft

- Personale Kompetenz:
 - Bereitschaft zur Selbstentwicklung
 - Selbstreflexionsbereitschaft
 - Leistungsbereitschaft
 - Lernbereitschaft
 - Risikobereitschaft
 - Belastbarkeit
 - Glaubwürdigkeit
 - Emotionen
 - Flexibilität

- Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz:
 - Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille
 - Tatkraft
 - Belastbarkeit
 - Optimismus
 - Beharrlichkeit
 - Mobilität
 - Initiative

2.8 Abgrenzung Wissen, Qualifikation und Kompetenz

Kompetenzen sind nicht direkt überprüfbar, sondern erst bei der Handlungsausführung an sich sichtbar. Um diese Handlungen ausführen zu können, wird natürlich Wissen benötigt, jedoch reduziert sich der Kompetenzbegriff nicht auf dieses Wissen. Qualifikation kann als Ziel traditioneller Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen beschrieben werden. Im Gegensatz zu Qualifikationen beziehen Kompetenzen die Selbstorganisationsfähigkeit der Individuen mit ein. Die Abschaffung traditioneller Weiterbildungsmaßnahmen ist aber keinesfalls zweckmäßig. Es geht vielmehr darum, gutes Fachwissen, also Qualifikation, durch Selbstorganisationfähigkeit zu Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zusammengefasst, kann es sehr wohl Qualifikation ohne Kompetenz geben, jedoch ist Kompetenz ohne Qualifikation nicht möglich. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 69)

Die untenstehende Abbildung soll den Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz verdeutlichen (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 70):

Qualifikation	Kompetenz
ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert	beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit
beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen beziehungsweise Anforderungen, ist also objektbezogen	ist subjektbezogen
ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch
ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	lernen öffnet das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber den Notwendigkeiten einer Wertvermittlung; Kompetenz umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen
rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (Humboldts „proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte“) ab	nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf eine neue, zeitgemäße Weise

Abbildung 4: Unterschied Qualifikation und Kompetenz

Das Zentrum jeglicher Kompetenzentwicklung ist die emotionale Umschichtung, mittels Widersprüchen, Problemen und kognitiven Dissonanzen, und Verinnerlichung von Regeln, Werten und Normen. Die nachfolgende Abbildung soll dies darstellen. (Erpenbeck und Heyse 2007: 71):

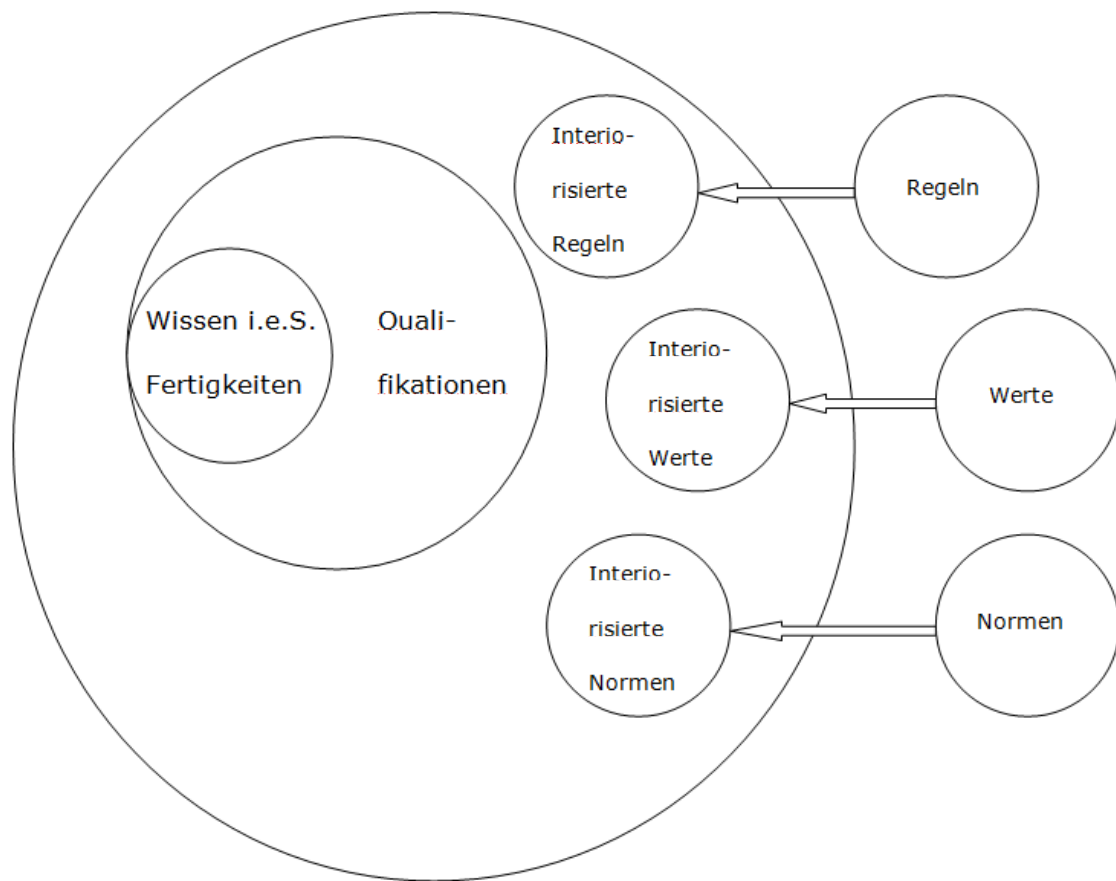
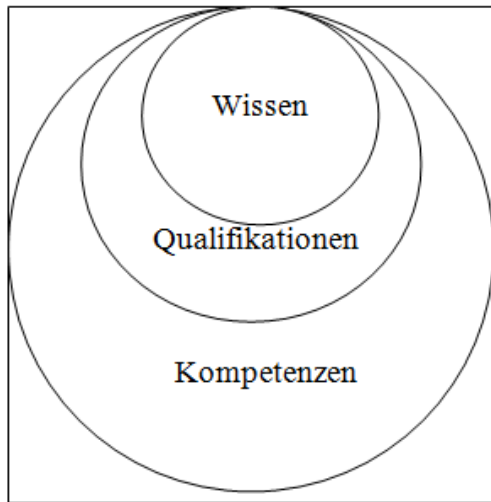


Abbildung 5: Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz nach Erpenbeck

Zusätzlich wird im beruflichen Alltag der „wenig kompetente Fachidiot“ immer weniger gebraucht, stattdessen sind Personen, die ein gutes Fachwissen haben, kompetent und lebenserfahren sind, immer beliebter. Die Verteilung von Wissen, Qualifikation und Kompetenz kann von Individuum zu Individuum sehr unterschiedlich ausfallen, was auch in der untenstehenden Abbildung verdeutlicht wird. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007: 71)

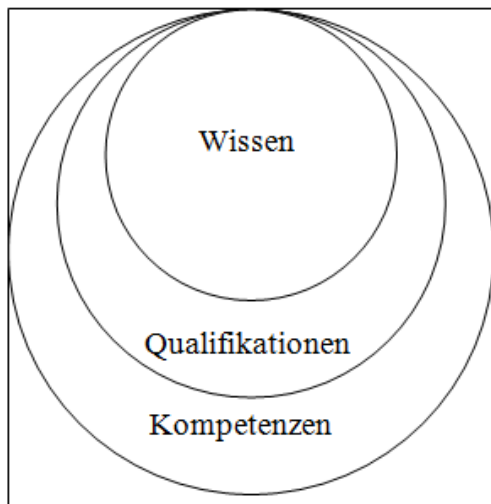
A



B



C



D

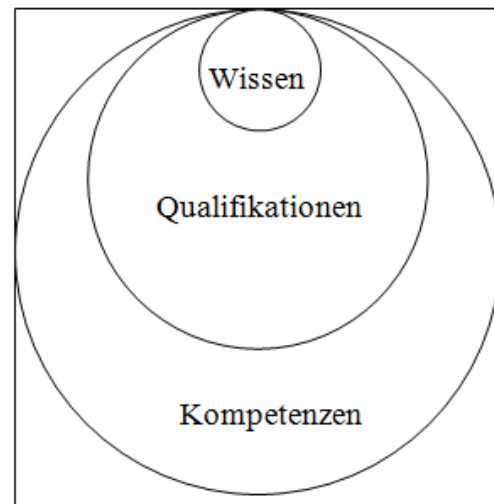


Abbildung 6: Verteilung von Wissen, Qualifikation und Kompetenzen nach Erpenbeck

Wie die obige Abbildung deutlich macht, sind Qualifikation und Kompetenz unterschiedliche Begriffe. Der Begriff Kompetenz wurde bereits erläutert und nun soll im nächsten Kapitel der Begriff Qualifikation näher betrachtet werden.-

3 Qualifikation

In der einschlägigen Literatur finden sich viele verschiedene Definitionen der Begriffe Qualifikation und Schlüsselqualifikation. Die Autoren dieser Arbeit versuchen an dieser Stelle einen Überblick über einige Begriffsdefinitionen zu geben. Die Aufzählung der verschiedenen Definitionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

3.1 Qualifikation nach Hegelheimer

„Qualifikation im engeren Sinne:

Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die eine Person verfügt oder als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit verfügen muss.

Qualifikation im weiteren Sinne:

Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die eine Person als Voraussetzung für eine ausreichende Breite in der beruflichen Einsetzbarkeit verfügen muss.“ (Hegelheimer 1970: 90)

Qualifikation im engeren Sinne beschreibt Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person, die für spezielle, fachspezifische Anforderungen, beziehungsweise, die in einem bestimmten Arbeitsumfeld benötigt werden. Qualifikationen im engeren Sinne sind somit für die Bewältigung von praktischen Tätigkeiten direkt anwendbar. Qualifikationen im weiteren Sinne beziehen sich hingegen auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person, die in vielen verschiedenen Anforderungssituationen gefordert

sind. Qualifikation im weiteren Sinne könnten somit mit Schlüsselqualifikationen verglichen werden. Jedoch ist der Begriff der Schlüsselqualifikationen noch weiter gefasst als die der Qualifikationen im weiteren Sinne. Schlüsselqualifikationen nach Mertens zeichnen sich auch dadurch aus, dass mit ihrer Hilfe auch sich zukünftig ändernde, dynamische berufliche Anforderungen bewältigt werden können. Hegelheimer bezieht sich hingegen bei seinen Definitionen von Qualifikationen im weiteren Sinne nicht auf zukünftige Anwendbarkeit. Die Ansichten von Mertens zu Schlüsselqualifikationen werden in weiterer Folge dieser Arbeit (Kapitel 3.2.3) vorgestellt und erläutert. (vgl. Hegelheimer 1970: 90; Mertens 1974)

3.2 Definition Schlüsselqualifikationen

Für die Konkretisierung und Operationalisierung der Schlüsselqualifikationen gibt es verschiedene Systematisierungsansätze. (vgl. Pieper 1991: 70-79)

3.2.1 Schlüsselqualifikationen nach Beck

„Schlüsselqualifikationen sind relativ lange verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme.

Als Berufsqualifikationen sind es funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen.

Diese Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen reichen über die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus und überdauern sie. Qualifikationsziel ist die berufliche Flexibilität und Mobilität.“ (Beck 1995: 17)

Schlüsselqualifikationen stellen Selbsthilfequalifikationen dar, mit deren Einsatz der Arbeitnehmer selbstständig die Wandlungen in Arbeit und Beruf bewältigen kann, ohne auf Fremdhilfe angewiesen zu sein. Außerdem kommt für den schulischen Bereich verstärkt der Aspekt hinzu, dass die Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen nicht nur auf die Berufsqualifikation abzielen dürfen, sondern auch auf eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit. (vgl. Beck 1995: 17)

Laut Beck sind Schlüsselqualifikationen als mehrdimensional anzusehen. Es sind zugleich Selbsthilfequalifikationen im Berufskontext, aber auch Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme. Außerdem beschränken sich Schlüsselqualifikationen nicht nur auf fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern zielen auch auf eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit ab. (vgl. Beck 1995: 17)

3.2.2 Modell der Schlüsselqualifikationen nach Brommer

„Bei Schlüsselqualifikationen handelt es sich um übergeordnete Fähigkeiten, die eine Person in die Lage versetzen, auch in nicht trainierten Problemsituationen angemessen und kompetent zu handeln. Schlüsselqualifikationen sind berufsübergreifende Qualifikationsmerkmale mit übergeordneter Bedeutung für die Bewältigung künftiger Aufgaben. Dabei ist diese Qualifikation mehr als die Summe von bestimmten Fertigkeiten und

Kenntnissen, sondern kann eher als das Resultat einer erfolgreichen Persönlichkeitsentwicklung angesehen werden.“ (Brommer, 1993: 67)

Schlüsselqualifikationen nach Brommer können demnach als Fähigkeiten, die es ermöglichen, neue Herausforderungen zu bewältigen, beschrieben werden. (vgl. Brommer 1993: 67)

Helmut Stössel unterteilt diese Schlüsselqualifikationen in drei Gruppen und ordnet diesen konkrete Beispiele zu (vgl. Stössel 1986: 44):

- Materielle Schlüsselqualifikationen (Fertigkeiten):
 - Berufsübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten wie Kulturtechniken, Fremdsprachen
 - Kenntnisse und Fertigkeiten neuer Techniken, wie Datenverarbeitung und Textverarbeitung
 - Kenntnisse von Verfahrens- und Arbeitsabläufen
 - Fähigkeit, algorithmisch zu denken, Codierungs- und Decodierungsfähigkeiten
- Formale Schlüsselqualifikationen (Fähigkeiten):
 - Abstraktionsfähigkeit
 - Denken in (komplexen) Zusammenhängen und Systemen, Erfassen von Beziehungen, Ursachen, Voraussetzungen, Abhängigkeiten, Urteilsfähigkeit
 - Beweglichkeit im Denken (Kreativität)
 - Problemlösungsfähigkeit (Probleme erkennen, beschreiben, erforderliche Informationen erkennen, beschaffen, aufbereiten, auswerten, Lösungen suchen)
 - Transferfähigkeit

- Kommunikative Fähigkeiten (Ausdrucksvermögen, Argumentationsfähigkeit, Fähigkeit zuzuhören)
 - Lernfähigkeit
 - Entscheidungsfähigkeit und Gestaltungsfähigkeit
- Personale Schlüsselqualifikation (Verhalten):
 - Individualverhalten (persönliche Qualifikation):
 - Willensbedingt: Zielstrebigkeit, Lern- und Leistungsbereitschaft, Konzentration, Ausdauer
 - Haltungsbedingt: Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit, Aufgeschlossenheit
 - Arbeitsbedingt: Ordnungssinn, Genauigkeit, Belastbarkeit
 - Sozialverhalten (zwischenmenschliche Qualifikation):
 - Fähigkeiten zur Zusammenarbeit: Kontaktbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft, Geduld, Aufrichtigkeit, Verbindlichkeit
 - Mitverantwortung
 - Solidarität

Diese oben genannten Schlüsselqualifikationen ergeben die berufliche Handlungskompetenz. Diese wiederum besteht aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Diese Schlüsselqualifikationen sind keine „fertigen Rezepte“ sondern stellen eher eine Hilfe zur Selbsthilfe dar. (vgl. Brommer 1993: 69)

3.2.3 Modell der Schlüsselqualifikation nach Mertens

Laut Mertens sind Schlüsselqualifikationen übergeordnete Bildungsziele und Bildungselemente, welche zur reibungslosen Erschließung von wechselndem Spezialwissen dienen. Da die zukünftigen Arbeitsanforderungen mit Unsicherheit behaftet sind, neigt das Bildungswesen zur Verbreitung von Faktenwissen, was aber keinen Gewinn für die Zukunft bringt. Weil Schlüsselqualifikationen einen höheren Abstraktionsgrad aufweisen, sind diese besonders wichtig, da Bildungsinhalte schneller veralten, je enger sie an praktische Arbeitsverrichtungen gebunden sind. (vgl. Mertens 1974: 36)

Mertens zeigt auf, dass das Bildungswesen zur Vermittlung von reinem Faktenwissen neigt. Das hat zum Nachteil, dass das Erlernte in sich ändernden Rahmenbedingungen wertlos werden kann. Da Anforderungsprofile, und somit die dafür benötigten Spezialkenntnisse, nicht über längere Zeiträume die gleichen bleiben, sondern als dynamisch anzusehen sind, plädiert Mertens dafür Wissen zu vermitteln, dass einen höheren theoretischen Grad aufweist, so genannte Schlüsselqualifikationen. (vgl. Mertens 1974: 36)

„Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr

a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und

b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens.“
(Mertens 1974: 40)

Mertens definiert Schlüsselqualifikationen somit als Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht direkt in der Berufswelt benötigt werden beziehungsweise die nicht die Anforderungen für die dort auszuführenden Arbeiten widerspiegeln, sondern eben als diese Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es ermöglichen sollen, mehreren, verschiedenen fachspezifischen Anforderungen zur gleichen Zeit gerecht zu werden, beziehungsweise diesen sich über den Zeitverlauf ändernden Bedingungen anpassen zu können. (vgl. Mertens 1974: 40)

Konegen-Grenier und Kalka weisen in ihrem Werk darauf hin, dass durch den technischen und ökonomischen Wandel fachliche Qualifikationen immer schneller als veraltet anzusehen sind. Daher steigt der Bedarf an intellektuellen, persönlichen und überfachlichen Fähigkeiten immer mehr. Schlüsselqualifikationen sollen es demnach den Menschen einfacher machen, den ökonomischen und technischen Wandel zu bestreiten. Außerdem sollen diese Schlüsselqualifikationen auch den Menschen dazu verhelfen, durch wissenschaftliche Innovationen diesen Wandel selbst voranzutreiben. (vgl. Konegen-Grenier und Kalka 1994: 111)

Mertens unterscheidet weiters vier Arten von Schlüsselqualifikationen (Mertens, 1974: 41):

- Basisqualifikationen
- Horizontqualifikationen
- Breiterelemente
- Vintage-Faktoren

Basisqualifikationen sind Qualifikationen höherer Ordnung. Das heißt, dass allgemeines Wissen höher als spezielles Wissen zu bewerten ist. Dadurch soll ein vertikaler Anwendungstransfer auf die jeweiligen Anforderungen gewährleistet werden. (vgl. Mertens 1974: 41)

Mertens versteht unter Basisqualifikationen Fähigkeiten, die es ermöglichen sollen, gleiche Kenntnisse zur Lösung verschiedener Probleme einzusetzen. (vgl. Mertens 1974: 41)

Die für Mertens wichtigste Schlüsselqualifikation ist die Horizontqualifikation. Darunter soll die möglichst effektive Nutzung, die Gewinnung, das Verstehen und die Verarbeitung von Informationen verstanden werden. (vgl. Mertens 1974: 41)

Mertens zeigt auf, dass es für Einzelne nicht notwendig und auch nicht möglich ist, Spezialwissen auf mehreren Gebieten zeitgleich zu speichern. Die Horizontqualifikation soll sicherstellen, dass der Wissenstransfer erleichtert wird, indem Kenntnisse über die Informationsbeschaffung, insbesondere über das Wissen, wie und wo Informationen zu suchen und zu finden sind, vermittelt werden. (vgl. Mertens 1974: 41)

Als Breiterelemente sieht Mertens spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die als praktische Anforderungen oft am Arbeitsplatz vorherrschen und somit ein breites Spektrum des Tätigkeitsbereichs abdecken. (vgl. Mertens 1974: 42)

Breiterelemente sind für Mertens Fähigkeiten, die dazu führen sollen, dass oft wiederkehrende Anforderungen in einer bestimmten Branche beziehungsweise in einem spezifischen Arbeitsumfeld bewältigt werden können. Im Gegensatz zu Basisqualifikationen, die sich generell als einsetzbare Kenntnisse und Fertigkeiten definieren lassen, beziehen sich Breiterelemente lediglich auf in einem bestimmten Gebiet einsetzbare Fähigkeiten. (Mertens 1974: 42)

Vintage-Faktoren sollen die Bildungsdifferenzen, die zwischen verschiedenen Generationen existieren, aufheben. Generationsbedingte Bildungsdifferenzen können durch die Änderung von Schullehrplänen entstehen. (vgl. Mertens 1974: 42)

Vintage-Faktoren sind für Mertens Bildungselemente, die beispielsweise als Kurse angeboten werden sollen, die es älteren Generationen ermöglichen, Leistungsdefizite gegenüber jüngeren Generationen zu minimieren. (vgl. Mertens 1974: 42)

Vintage-Faktoren sind somit eigentlich keine Qualifikationen, da sie nicht von Individuen ausgehen, beziehungsweise nicht lehr- oder lernbar sind. Es handelt sich dabei vielmehr um eine Institution als eine Qualifikation. (vgl. Mertens 1974: 42)

Beispiele für Schlüsselqualifikationen können sein (Mertens 1974: 40):

- Förderung der Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und zum Wechsel sozialer Rollen
- Distanzierung durch Theoretisierung
- Kreativität
- Verknüpfung von Theorie und Praxis
- Technikverständnis
- Planungsfähigkeit
- Befähigung zur Kommunikation
- Zeit und Mittel einteilen

Nach Betrachtung des Begriffs Qualifikation, folgt im nächsten Kapitel eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des Unternehmens. Da sich die Erhebung an mittlere und große Unternehmen richtet ist es wichtig zu klären, was genau ein Unternehmen ist und wie die unterschiedlichen Unternehmensgrößen abgegrenzt werden.

4 Unternehmen

Die folgenden Absätze sollen eine Übersicht zum Begriff des Unternehmens beziehungsweise Unternehmers geben. Dazu wurden die Definition der EU-Kommission und des österreichischen UGB herangezogen. (vgl. EU-Kommission 2003; UGB)

4.1 Unternehmen nach Empfehlung der EU-Kommission

„Als Unternehmen gilt jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“ (EU-Kommission 2003)

4.2 Unternehmer und Unternehmen nach UGB

„(1) Unternehmer ist, wer ein Unternehmen betreibt.

(2) Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein.

(3) Soweit in der Folge der Begriff des Unternehmers verwendet wird, erfasst er Unternehmerinnen und Unternehmer gleichermaßen.“ (§ 1 UGB: Abs. 1 -3)

Wie man erkennen kann, ist die Definition des UGB ziemlich ähnlich der Empfehlung der EU-Kommission. Die EU-Kommission sieht jeden Betrieb einer wirtschaftlichen Tätigkeit als Unternehmen. Das UGB geht etwas weiter und inkludiert die Selbstständigkeit und die Dauer in den Tatbestand. Bei beiden Definitionen kommt es nicht auf die Rechtsform des Unternehmens an, wobei die Empfehlung der EU-Kommission das explizit erwähnt und das UGB auf einen gesonderten Hinweis verzichtet. (vgl. EU-Kommission 2003; § 1 UGB: Abs. 1 -3)

Wird in weiterer Folge dieser Arbeit der Begriff „Unternehmen“ verwendet, wird von der Definition nach der Empfehlung der EU-Kommission, sofern nicht anders angegeben, ausgegangen.

5 Unternehmensgrößen

Im Folgenden wird eine Abgrenzung der unterschiedlichen Unternehmensgrößen vorgenommen. Dazu wird die Empfehlung der EU-Kommission, sowie des österreichischen UGB herangezogen. (vgl. EU-Kommission 2003; UGB)

5.1 Unternehmensgrößen nach Empfehlung der EU-Kommission

„(1) Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.

(2) Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz beziehungsweise Jahresbilanz 10 Mio. EUR nicht übersteigt.

(3) Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein Kleinstunternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 10 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz beziehungsweise Jahresbilanz 2 Mio. EUR nicht überschreitet.“ (EU-Kommission 2003: Artikel 1)

Laut der Empfehlung der EU-Kommission zählen Unternehmen, die mehr als 249 Arbeitnehmer beschäftigen und einen höheren Jahresumsatz als 50 Mio. Euro, beziehungsweise eine höhere Bilanzsumme als 43 Mio. Euro aufweisen, nicht zu den Klein- und Mittelunternehmen und sind somit als Großunternehmen zu klassifizieren. Da Unternehmen, die weniger als 50 Beschäftigte haben und einen niedrigeren Jahresumsatz beziehungsweise eine geringere Bilanzsumme als 2 Mio. Euro erwirtschaften zu den Kleinunternehmen zählen, werden Unternehmen, bei denen die Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 249 und der Jahresumsatz zwischen 10 Mio. Euro und 50 Mio. Euro, beziehungsweise die Bilanzsumme zwischen 10 Mio. Euro und 43 Mio. Euro liegt als Mittelunternehmen bezeichnet. (vgl. EU-Kommission 2003: Artikel 1) Die oben beschriebenen Definitionen der Unternehmensgrößen stimmen mit jenen nach Mugler überein. (vgl. Mugler 1995)

5.2 Unternehmensgrößen nach UGB

„(1) Kleine Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale überschreiten:

1. 4,84 Mio. Euro Bilanzsumme;
2. 9,68 Mio. Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;
3. im Jahresdurchschnitt 50 Arbeitnehmer.

(2) Mittelgroße Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Abs. 1 bezeichneten Merkmale überschreiten und mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

1. 19,25 Mio. Euro Bilanzsumme;
2. 38,5 Mio. Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;
3. im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmer.

(3) Große Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Abs. 2 bezeichneten Merkmale überschreiten. Eine Kapitalgesellschaft gilt stets als groß, wenn Aktien oder andere von ihr ausgegebene Wertpapiere an einem geregelten Markt im Sinne des § 1 Abs. 2 BörseG oder an einem anerkannten, für das Publikum offenen, ordnungsgemäß funktionierenden Wertpapiermarkt in einem Vollmitgliedstaat der OECD zum Handel zugelassen sind.“ (§ 221 UGB: Abs. 1 -3)

Laut UGB zählen Kapitalgesellschaften zu den großen Kapitalgesellschaften, wenn sie zwei der drei Grenzen des § 221 Absatz 2 überschreiten. Das heißt, um als große Kapitalgesellschaft charakterisiert zu werden muss ein Unternehmen entweder mehr als 250 Beschäftigte und eine höhere Bilanzsumme als 19,25 Mio. Euro aufweisen, oder mehr als 250 Arbeitnehmer beschäftigen und einen Jahresumsatz von mindestens 38,5 Mio. Euro erwirtschaften oder eine Bilanzsumme von mindestens 19,25 Mio. Euro und einen Jahresumsatz von mehr als 38,5 Mio. Euro verzeichnen. Somit können auch Unternehmen, die weit weniger als 250 Beschäftigte haben, zu den großen Kapitalgesellschaften gezählt werden. Außerdem werden auch alle Kapitalgesellschaften als große Kapitalgesellschaften bezeichnet, deren ausgegebene Wertpapiere auf einem offenen,

ordnungsgemäß, funktionierenden Markt, zum Beispiel der Börse, gehandelt werden. (vgl. § 221 UGB: Abs. 2 -3)

Als mittelgroße Kapitalgesellschaften im Sinne des UGB werden Unternehmen gesehen, die maximal eine, oder keine der oben angeführten Grenzen (Jahresumsatz von 38,5 Mio. Euro, Bilanzsumme von 19,25 Mio. Euro oder Beschäftigtenzahl von 250) überschreiten. Andererseits müssen Kapitalgesellschaften, aber auch zwei von drei Untergrenzen überschreiten, um als mittelgroß klassifiziert werden. Somit sind mittelgroße Kapitalgesellschaften jene, die entweder mehr als 50 Beschäftigte und eine höhere Bilanzsumme als 4,84 Mio. Euro haben, oder mehr als 50 Arbeitnehmer beschäftigen und einen höheren Jahresumsatz von 9,68 Mio. Euro erwirtschaften, oder deren Bilanzsumme 4,84 Mio. Euro und deren Jahresumsatz 9,68 Mio. übersteigt, solange sie nicht mehr als eine der oben angeführten Grenzen (Jahresumsatz von 38,5 Mio. Euro, Bilanzsumme von 19,25 Mio. Euro oder Beschäftigtenzahl von 250) überschreiten. (vgl. § 221UGB: Abs. 1 -3)

Das UGB spricht bei der Größeneinteilung von Unternehmen aber lediglich von Kapitalgesellschaften. Personengesellschaften oder Einzelunternehmen unterliegen nicht dieser Klassifizierung im Sinne des UGB. (vgl. § 221UGB: Abs. 1 -3)

Die untenstehende Abbildung der Statistik Austria zeigt die Anzahl der 2009 neu gegründeten Unternehmen aber auch die zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Unternehmen, aufgegliedert nach Rechtsformen. Die Grafik lässt erkennen, dass die Einzelunternehmen sowohl bei den bereits bestehenden Unternehmen mit 265.975 als auch bei den Neugründungen mit 19.250 die häufigste Rechtsform in der österreichischen Unternehmenslandschaft darstellen. Im Jahr 2009 wurden in Österreich 4.867 Kapi-

talgesellschaften und 3.898 Personengesellschaften beziehungsweise andere Rechtsformen (in weiterer Folge dieser Arbeit „Personengesellschaften“) gegründet. Die bereits aktiven Unternehmen zum Erhebungszeitpunkt unterteilen sich in 80.096 Kapitalgesellschaften und 57.681 Personengesellschaften.

Unternehmensneugründungen 2009: Hauptergebnisse nach Rechtsformen					
Abschnitte (ÖNACE 2008) Rechtsform	Aktive Unternehmen	Unternehmens- neugründungen	Beschäftigte ²⁾ bei neu gegr. Unternehmen	Neugründungs- rate in Prozent	Beschäftigte ²⁾ pro Neugründung
INSGESAMT	403.751	28.015	67.055	6,9	2,4
Einzelunternehmen	265.975	19.250	36.194	7,2	1,9
Kapitalgesellschaften	80.096	4.867	17.260	6,1	3,5
Personengesellschaften u. andere Rechtsformen	57.681	3.898	13.601	6,8	3,5

Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik zur Unternehmensdemografie. Stand der Daten: Juli 2011. Erstellt am: 21.07.2011. - Rundungsdifferenzen nicht ausgeglichen. - 1) ohne Gruppe 64.2 "Beteiligungsgesellschaften". - 2) inklusive selbständig Beschäftigte. - G: Alle Daten, die weniger als drei Unternehmen betreffen, wurden aufgrund der gesetzlichen Geheimhaltungsbestimmungen unterdrückt und durch ein "G" ersetzt.

Abbildung 7: Anzahl der neu gegründeten Unternehmen 2009

Betrachtet man die Unternehmen anhand der Anzahl der Mitarbeiter, so ergibt sich die für Österreich typische hohe Anzahl an Klein- und Mittelbetrieben. Einen besonders hohen Anteil nehmen dabei jene Unternehmen ein, die nur 1 bis 9 Beschäftigte angestellt haben. (259.102 Unternehmen)

Zahl der Unternehmen nach ÖNACE 2008 Abschnitten und Beschäftigtengrößenklassen 2009					
ÖNACE 2008 Abschnitt	Beschäftigtengrößenklasse				
	1 bis 9 Beschäftigte	10 bis 19 Beschäftigte	20 bis 49 Beschäftigte	50 bis 249 Beschäftigte	250 und mehr Beschäftigte
Insgesamt (B - N, 95)	259.102	20.957	11.262	5.092	1.071

Q: STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturhebung 2009. Erstellt am 12.09.2011.

Abbildung 8: Zahl der Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 2009

Im Gegensatz dazu zeigt sich jedoch, dass die Anzahl der Beschäftigten in den wenigen Großbetrieben viel höher ist, als jene der Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern. Zusätzlich erkennt man, dass die Differenz zwischen

Beschäftigten insgesamt und unselbstständig Beschäftigten bei Unternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitern am gravierendsten ist.

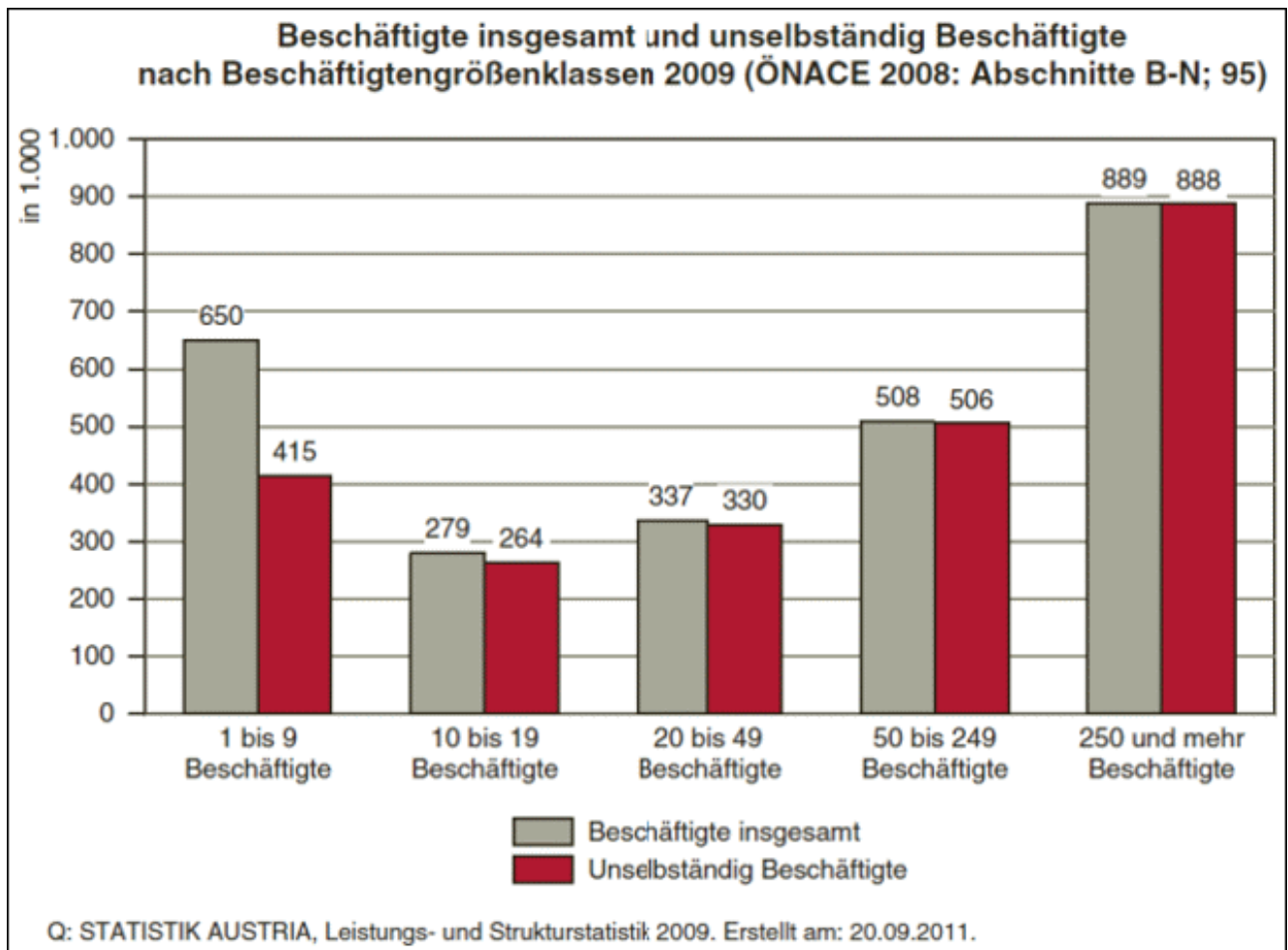


Abbildung 9: Beschäftigte insgesamt und unselbstständig Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2009

Da der Fokus dieser Arbeit auf Kompetenzen und Qualifikationen von Managern in der oberen und mittleren Führungsebene liegt, und der Anteil der Personengesellschaften in Österreich sehr hoch ist, meinen die Autoren dieser Arbeit in weiterer Folge die Definition nach der Empfehlung der EU-Kommission, wenn der Begriff „mittlere Unternehmen“ oder „Mittelunternehmen“ verwendet wird, da diese Personen- und Einzelgesellschaften integriert und nicht auf Kapitalgesellschaften beschränkt ist.

6 Management

Der letzte relevante Punkt für diese Arbeit ist die Abgrenzung zwischen mittlerem und Top-Management. Aus diesem Grund wird in dem vorliegenden Kapitel zuerst auf die Definition von Management näher eingegangen. Danach werden die Managementmodelle nach Staehle und Katz erläutert. (vgl. Staehle 1994; Katz 1974)

6.1 Definitionen Management

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Management definiert. Dabei werden die Autoren Buhmann, sowie Hamel und Heene herangezogen.

6.1.1 *Management nach Buhmann*

„Das strategische Management hat das Ziel, die Überlebensfähigkeit von Unternehmen durch eine aktive und zielgerichtete Steuerung ihrer langfristigen Evolution zu sichern.“ (Buhmann 2006: 13)

Buhmann definiert Management folglich als die langfristige Erfolgssicherung einer Unternehmung, die durch eine aktive und zielgerichtete Steuerung gewährleistet werden soll. (vgl. Buhmann 2006: 13)

6.1.2 Management nach Hamel und Heene

„A theory of management should describe, derive, explain and prescribe appropriate courses of decision making and action with respect to two basic problems facing the business community: the long-term survival of the company and the maximization of profits throughout the company's lifetime" (Hamel 1994: 315)

Laut Hamel und Heene soll eine Managementtheorie beschreiben, erklären und ableiten wie Unternehmen Entscheidungen, die das langfristige Überleben des Unternehmens und dessen Gewinnmaximierung während dieser Lebenszeit sicherstellen, treffen. Damit wird impliziert, dass dem Management eben diese Entscheidungen zugeschrieben werden und dass das Management eben als solches Entscheidungsinstrument zu definieren ist. (vgl. Hamel 1994: 315)

6.2 Managementmodell nach Staehle

Nach Staehle gibt es zwei Bedeutungsvarianten des Begriffs Management. Er unterscheidet dabei Management im funktionalen und im institutionalen Sinn. (vgl. Staehle 1994: 69)

„Management im funktionalen Sinn, das heißt Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung, Kontrolle (managerial functions approach);

Management im institutionalen Sinn, das heißt Beschreibung der Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer Tätigkeiten und Rollen (managerial roles approach)." (Staehe 1997: 69)

Laut Staehe steht der Begriff Management sowohl für die Personen, die diese Managementaufgaben ausführen, aber auch für die ausgeführten Tätigkeiten an sich. Man könnte somit sagen, Management im funktionalen Sinne bezieht sich auf die Tätigkeiten, Pflichten und Aufgaben, die die Unternehmensführung mit sich bringen, während Management im institutionalen Sinne die Personen, also den Manager beziehungsweise die Managerin meinen. (vgl. Staehe 1997: 69)

Staehe kategorisiert das Forschungsgebiet Management in drei Teilbereiche:

„(Personal-)Führung: auf Personen und Kleingruppen bezogen, verhaltenswissenschaftlicher Teil des Managementwissens (Behavioral Sciences)

Unternehmensführung: auf wirtschaftliche Institutionen bezogen, betriebswirtschaftlicher Teil des Managementwissens (Business Administration)

Unternehmensforschung/Operations Research: auf Verhalten bezogen, formalwissenschaftlicher Teil des Managementwissens (Management Sciences)." (Staehe 1997: 70)

6.2.1 Managementebenen nach Staehle

Laut Staehle kann Management als Institution in drei verschiedenen Hierarchieausprägungen auftreten. Diese drei Ebenen werden als Top oder oberes Management, Middle oder mittleres Management und Lower oder unteres Management bezeichnet. (vgl. Staehle 1997: 86)

6.2.1.1 Unteres Management nach Staehle

Das untere Management kann als Verbindung zwischen den oberen und mittleren Managementpositionen und den ausführenden Mitarbeitern beschrieben werden. Mitarbeiter, die Stellen im unteren Management bekleiden, stammen oft aus der Gruppe der ausführenden Arbeiter und wurden häufig ohne hinreichende Gründe befördert. Die Orientierung dieser unteren Manager kann meist eher als nach unten statt nach oben ausgerichtet beschrieben werden. Ein typisches Beispiel für eine Position im unteren Management ist die des Meisters. (vgl. Staehle 1997: 87)

6.2.1.2 Mittleres Management nach Staehle

„Das mittlere Management ist dagegen nach oben orientiert und zwar mit eindeutigen Karriereerwartungen. Der Mittel-Manager stammt aus einer ganz anderen sozialen Schicht als der untere, ist besser ausgebildet, aufstiegsmotiviert. Seine zentrale Aufgabe besteht darin, Ziele und unternehmenspolitische Entscheidungen in Programme, Regeln und konkrete Vorgaben zu übersetzen und deren Einhaltung/Ausführung zu überwachen. Hierzu sind neben technischen auch erhebliche soziale Qualifikationen erforderlich.“ (Staehle 1997: 86)

Diese Definition des mittleren Managements verdeutlicht, dass die Begriffe von funktionalem und institutionalem Management viel besser in dieses Konzept, als in das des unteren Managements passen. Zwar wird dem mittleren Management weniger Planung und Führung abverlangt, jedoch sind Organisation und Kontrolle klar als dessen Aufgabenbereiche zu charakterisieren. Staehle weist auch darauf hin, dass mittlere Manager zukünftig eher ins Top Management wechseln, als untere Manager in die mittlere Hierarchieebene. (vgl. Staehle 1997: 69)

Bei der Rekrutierung von Managern werden oftmals interne Kandidaten gegenüber externen Bewerbern vorgezogen. Mögliche Gründe hierfür sind beispielsweise, dass interne Kandidaten genauere Kenntnisse über Routinen und Produktionstechnologien des jeweiligen Unternehmens haben. (vgl. Altenburger 2011: 37)

6.2.1.3 Oberes Management nach Staehle

„Das obere Management ist zur Formulierung der unternehmenspolitischen Ziele und Grundsätze befugt.“ (Gutenberg 1962: 87) Dieser hat zur Kennzeichnung des Aufgabenbereichs des oberen Managements einen Katalog echter Führungsentscheidungen formuliert (Staehle 1997: 87):

- „Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht
- Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche
- Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess
- Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit
- Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen.“

Die Aufgaben des Top Managements können laut Staehle als vom täglichen, routinemäßigen Geschäft abgekapselt beschrieben werden. Das Top Management kümmert sich um größere, langfristige oder besonders bedeutsame Problemstellungen und hat mit der konkreten Ausführung der Betriebsprozesse wenig zu tun. Die vier Funktionen und Prozesse, die als funktionales Management weiter oben in dieser Arbeit definiert wurden, decken sich mit den Tätigkeitsbereichen der obersten Führungshierarchie. (vgl. Staehle 1997: 87)

6.3 Managementmodell nach Katz

Katz unterscheidet drei Klassen von Fähigkeiten, über die ein erfolgreicher Manager verfügen sollte (vgl. Katz 1974: 90):

Technische Fähigkeiten (technical skills): Anwendung von Methoden und Verfahren im Bereich der sachbezogenen Aufgabenerfüllung (z.B. Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Lagerhaltungsmodelle, Qualitätskontrolle, Projektplanung)

Soziale Fähigkeiten (human-relations skills): Kompetenz im Bereich der personenbezogenen Aufgabenerfüllung (z.B. Führung, Motivation, Konfliktlösung)

Analytische Fähigkeiten (conceptual skills): Problembewusstsein, ganzheitliche Sicht der Unternehmung und ihrer Teile, Erkennen von Zusammenhängen und Interdependenzen zwischen den Unternehmensbereichen.

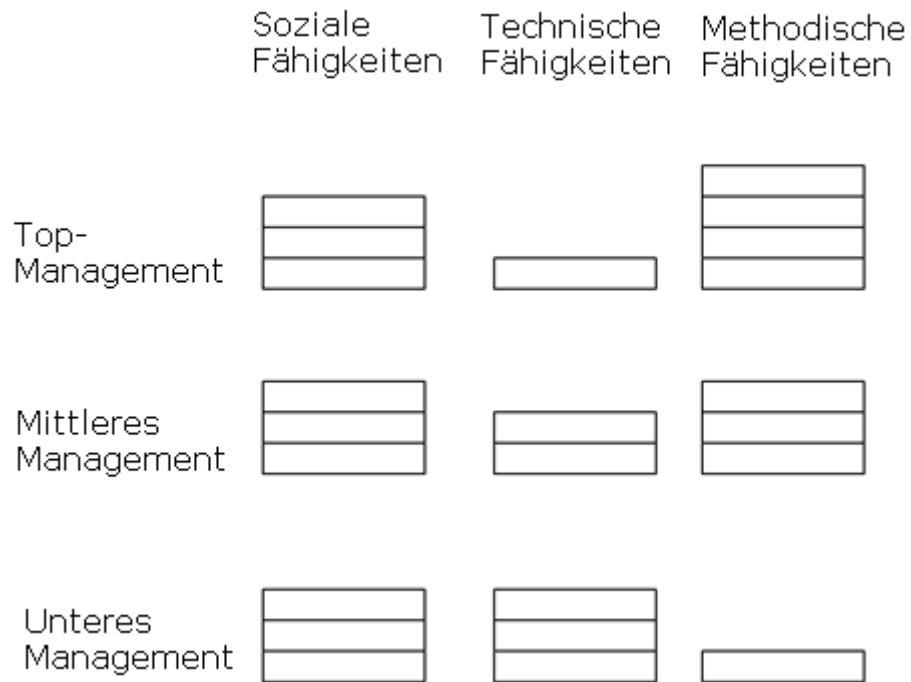


Abbildung 10: Bedeutung der Fähigkeiten im Management nach Katz

Wie die obige Abbildung zeigt (vgl. Katz 1974), sind technische Fähigkeiten auf der untersten Hierarchieebene am wichtigsten. Der Bedarf an technischen Fähigkeiten wird, je weiter die Managementebene nach oben geht, immer geringer. Umgekehrt kann der Bedarf an analytischen Fähigkeiten beschrieben werden. Für das Top Management sind diese analytischen Fähigkeiten von großer Bedeutung, während sie für das untere Management weniger oft gebraucht werden. Soziale Fähigkeiten sind auf allen Hierarchieebenen gleichermaßen entscheidend. (vgl. Staehle 1997:90)

Zusammenfassend kann Management als ein Personenkreis oder ein Prozessspektrum beschrieben werden, durch dessen Entscheidungen das langfristige Überleben eines Unternehmens sichergestellt werden soll. Das Management hat dabei die Aufgabe durch Führung, Organisation, Planung und Kontrolle die richtigen Akzente für dieses langfristige Überleben zu setzen. (vgl. Staehle 1997: 90)

Nach der Abhandlung der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit widmen sich die nächsten Kapitel der Findung der Hypothesen und der Methodik sowie der Ausarbeitung und der Interpretation der Ergebnisse.

7 Hypothesengenerierung

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf einer empirischen Untersuchung. Der Untersuchungsgegenstand bezieht sich dabei auf das Kompetenzanforderungsprofil nach Selbsteinschätzung der Top- und mittleren Manager in den österreichischen Groß- und Mittelunternehmen. Das heißt, Manager sollen bei der Befragung angeben, welchen Stellenwert ihrer Meinung nach die verschiedenen Kompetenzen bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit haben. Die Untersuchung soll mit einem Fragebogen, also quantitativ, durchgeführt werden.

Die Autoren dieser Arbeit haben zunächst versucht, die Literatur nach Kompetenzmodellen, die sich auf Anforderungen in den einzelnen Managementebenen beziehen, zu durchsuchen. Es wurden eine Reihe verschiedener Modelle im Theorieteil dieser Arbeit beschrieben und erläutert. Keines dieser Kompetenzmodelle macht jedoch eine Aussage hinsichtlich des Kompetenzanforderungsbedarfs in den unterschiedlichen Ebenen des Managements. Daher versuchten die Autoren eine Ebene tiefer zu gehen und suchten nach einem Modell, das die Qualifikationsansprüche an die verschiedenen Managementebenen beschreibt. Auch hier konnten keine passenden Modelle gefunden werden. Daher wird im folgenden Teil dieser Arbeit das Modell nach Katz für die empirische Untersuchung herangezogen, da es als einziges der in dieser Arbeit besprochenen Modelle eine Aussage über die Anforderungen an die unterschiedlichen Managementebenen macht. Das Modell von Katz wiederum hat den Nachteil, dass es nicht von Kompetenzen, sondern von „skills“, also Fähigkeiten, spricht. (vgl. Katz 1974: 90-102)

Da diese Arbeit aber die Erhebung der Kompetenzanforderungen an die unterschiedlichen Managementebenen zum Ziel hat, versuchen die Autoren die Modelle von Katz und Erpenbeck/Heyse in Verbindung zu bringen. Die Argumentation dafür folgt im nächsten Absatz. (vgl Katz 1974; Erpenbeck und Heyse 2007)

Die Einteilung der verschiedenen „skills“ bei Katz ist dem Kompetenzmodell von Erpenbeck und Heyse sehr ähnlich. Eine detaillierte Ausführung dieser beiden Modelle findet sich weiter oben in dieser Arbeit (Kapitel 2.7, Kapitel 6.3). Die drei „skills“ bei Katz können mit den Kompetenzen bei Erpenbeck und Heyse gut in Verbindung gebracht werden. Erpenbeck und Heyse unterlegen ihrem Modell zwar vier beziehungsweise fünf verschiedene Kompetenzen, jedoch sind die von Katz besprochenen technical, human-relations- und conceptual skills in dieser Einteilung wieder zu finden. Die technical und conceptual skills bei Katz entsprechen den Fach- und Methodenkompetenzen bei Erpenbeck und Heyse. Die human-relations skills sind mit den sozial-kommunikativen Kompetenzen in Verbindung zu bringen. Die personale und die aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz bei Erpenbeck und Heyse werden von den Autoren dieser Arbeit als allgemeine Kompetenzen angesehen und sind somit unabhängig von der Hierarchieebene in Unternehmen, entscheidend. (vgl Katz 1974; Erpenbeck und Heyse 2007) Daher können diese auch in einem Modell, das den unterschiedlichen Managementebenen Anforderungen zuordnet, nicht erklärt werden. Diese von den Autoren dieser Arbeit getroffene Annahme findet sich auch in der Literatur wieder. (vgl. Hölterhoff 1989: 26 ff)

Die nachfolgende empirische Untersuchung soll die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen in den verschiedenen Managementebenen in österreichischen Groß- und Mittelunternehmen behandeln. Daher muss vorab festgehalten werden, wie Managementebenen konkret in dieser Un-

tersuchung definiert werden. Da weder Katz noch Erpenbeck und Heyse eine Definition der Managementebenen oder Größenklassen von Unternehmen geben, müssen zwei weitere Modelle in diese Untersuchung eingebaut werden. Als Definition für Mittel- und Großunternehmen soll die der Empfehlung der EU-Kommission dienen. Warum dieses Modell herangezogen wird, wurde bereits weiter oben im Text erklärt (Kapitel 5.1). Als Definition für die Managementebenen wird das Modell nach Staehle (1997) herangezogen. (vgl Katz 1974; Staehle 1997; Erpenbeck und Heyse 2007)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass wenn im weiteren Teil dieser Arbeit von Kompetenz die Rede ist, damit die Modelle von Erpenbeck und Heyse und Katz gemeint sind. Wird von Mittel- und Großunternehmen gesprochen, dann im Sinne der Empfehlung der EU-Kommission. Sofern im Folgenden die Managementebenen behandelt werden, sind diese im Sinne von Staehle zu verstehen. (vgl Katz 1974; Staehle 1997; Erpenbeck und Heyse 2007)

Ziel dieser Arbeit ist es, die zuvor in der Einleitung erwähnten Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Um diese Daten auszuwerten und damit die Forschungsfragen beantworten zu können, müssen Hypothesen formuliert und getestet werden. Diese im nächsten Kapitel angeführten Hypothesen sind aus den im obigen Absatz besprochenen Theorien abgeleitet worden.

8 Forschungsfragen und Hypothesen

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, wird in der Erhebung versucht, die folgenden Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wurden 15 Hypothesen aufgestellt, die jeweils einer Forschungsfrage zugeordnet werden.

Die Einseitigkeit beziehungsweise die Zweiseitigkeit der Hypothesen H_{A1} bis H_{A9} leitet sich aus dem Modell von Katz ab. Sieht Katz einen Unterschied zwischen den, beziehungsweise innerhalb der Gruppen, wurden die jeweiligen Hypothesen einseitig formuliert. Ergibt sich aus dem Modell kein Unterschied wird von einer zweiseitigen Hypothese ausgegangen. (vgl. Katz 1974)

Da den Hypothesen H_{A10} bis H_{A15} kein Modell zu Grunde liegt und somit kein theoretischer Hintergrund eines Effekts gegeben ist, wurden diese Hypothesen ungerichtet formuliert.

8.1 Hypothesen zur Forschungsfrage 1

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich benötigter Kompetenzen (Sozial- Methoden- und Fachkompetenz) nach Selbsteinschätzung zwischen Top- und mittlerem Management in den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

H_{A1}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als mittlere Manager.

H_{A2}: Mittlere Manager sehen Fachkompetenz wichtiger als Top-Manager.

H_{A3}: Top-Manager sehen Sozialkompetenz unterschiedlich wichtig wie mittlere Manager.

H_{A4}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

H_{A5}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Sozialkompetenz.

H_{A6}: Top-Manager sehen Sozialkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

H_{A7}: Mittlere Manager sehen Methodenkompetenz unterschiedlich wichtig wie Sozialkompetenz.

H_{A8}: Mittlere Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

H_{A9}: Mittlere Manager sehen Sozialkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

8.2 Hypothesen zur Forschungsfrage 2

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial- und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im Top-Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

H_{A10}: Top-Manager in Großunternehmen sehen Fachkompetenz unterschiedlich wichtig wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

H_{A11}: Top-Manager in Großunternehmen sehen Methodenkompetenz unterschiedlich wichtig wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

H_A12: Top-Manager in Großunternehmen sehen Sozialkompetenz unterschiedlich wichtig wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

8.3 Hypothesen zur Forschungsfrage 3

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial- und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im mittleren Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

H_A13: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Fachkompetenz unterschiedlich wichtig wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

H_A14: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Methodenkompetenz unterschiedlich wichtig wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

H_A15: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Sozialkompetenz unterschiedlich wichtig wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

9 Operationalisierung

Ziel dieser Arbeit ist, den Kompetenzbedarf von Top- und mittleren Managern in österreichischen Groß- und mittleren Unternehmen mittels quantitativer Analyse zu erheben. Aus diesem Grund werden den verschiedenen Kompetenzarten, die bereits vorhergehend definiert wurden, für die empirische Messung vier Items zugeordnet.

Diese insgesamt 12 Items sollen den Bedarf an Fach-, Methoden- sowie Sozialkompetenz messen. Die Befragten sollen dabei einschätzen, wie wichtig die in den Fragen genannten Tätigkeiten für ihr Arbeitsleben sind. Dabei ist die momentane Position im Unternehmen der Probanden maßgeblich. Die Teilnehmer sollen daher nur jene Kompetenzen in die Bewertung mit einfließen lassen, die für ihre momentane Position wichtig sind. Frühere Positionen sollen dabei keinen Einfluss auf die Bedeutung der Kompetenzen für ihren Beruf spielen.

Zur Beantwortung dieser 12 Fragen wurde eine vier-stufige Likert-Skala vorgegeben. (vgl. Lehmann et al. 1998) Die Antwortmöglichkeiten waren dabei „Stimme zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“. Ein Entwurf des Fragebogens befindet sich im Anhang. Es wurde darauf geachtet, dass von Seiten der Unternehmen keine heiklen Informationen bekannt zu geben sind. Außerdem war es den Autoren dieser Arbeit wichtig, die Zeit, die zum Ausfüllen des Fragebogens aufgewendet werden muss, so kurz wie möglich zu halten, um die nötige Anzahl an vollständig ausgefüllten Fragebögen erreichen zu können. Neben den Items, welche die Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen messen, beinhaltet der Fragebogen noch Angaben zu demographischen Merkmalen der Probanden.

Daraus ergibt sich, dass die jeweils vier Items, die eine bestimmte Kompetenzdimension messen, zu je einer abhängigen Variable zusammengefasst werden. Die unabhängigen Variablen, die für die Hypothesenprüfung relevant sind, stellen die Position im Unternehmen und die Unternehmensgrößen dar. Die restlichen demographischen Merkmale, die im Fragebogen erhoben werden, sind für die Überprüfung von sonstigen Effekten bedeutend. Eine Übersicht dazu bildet die folgende Abbildung. (Abb. 10: Übersicht der Variablen)

	Abhängige Variable	Unabhängige Variable
Relevant für Hypothesen		
Fachkompetenz (Item 6 – 9)	X	
Methodenkompetenz (Item 10 – 13)	X	
Sozialkompetenz (Item 14 - 17)	X	
Hierarchieebene (Item 1)		X
Mitarbeiter im Unternehmen (Item 4)		X
Relevant für sonstige Effekte		
Geschlecht (Item 2)		X
Alter (Item 3)		X
Branche (Item 5)		X

Abbildung 11: Übersicht der Variablen

Die nachfolgenden Items 6 bis 9 im Fragebogen messen die Dimension der Fachkompetenz.

- In meiner Funktion brauche ich technische Kenntnisse über die Kernkompetenz (z.B. Fertigung von Produkten, Forschung und Entwicklung,...) meines Unternehmens.
- In meiner Funktion muss ich über betriebswirtschaftliche Tätigkeiten (z.B. Buchhaltung, Kostenrechnung,...) Bescheid wissen.
- In meiner Funktion brauche ich technische Kenntnisse über die Anwendung von EDV und Computern.
- In meiner Funktion bin ich mit Fremdsprachen (egal ob mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, ...) konfrontiert.

Die Items 10 bis 13 messen den Bedarf an Methodenkompetenz.

- Ich brauche in meiner aktuellen Position im Unternehmen die Fähigkeit, zukünftige Marktentwicklungen abschätzen zu können.
- In meiner derzeitigen Position muss ich kreative und innovative Aufgaben erfüllen.
- In meiner derzeitigen Position muss ich oft diverses Text- und Zahlenmaterial analysieren.

- In meiner Position im Unternehmen ist es besonders wichtig, dass ich die einzelnen Unternehmensbereiche miteinander verbinden und vernetzen und Wechselwirkungen erkennen kann.

Die Wichtigkeit der Sozialkompetenz wird von den Items 14 bis 17 gemessen.

- In meiner aktuellen Position im Unternehmen ist es wichtig, dass ich mit anderen Menschen gut auskomme und mit ihnen zusammenarbeiten kann.
- In meiner Position ist es wichtig, dass andere Personen nach einem Gespräch mit mir genau wissen, was ich ihnen mitteilen wollte.
- Ich muss in meiner Position verstärkt Konflikte lösen und Kompromisse eingehen.
- Bei einem Gespräch ist es in meiner Position wichtig, dass ich meinem Gesprächspartner aufmerksam zuhöre, dass ich mich in meinen Gesprächspartner hineinversetzen kann und, dass ich verstehe was mein Gesprächspartner meint.

Um den Bedarf an Kompetenzen unter den verschiedenen Gruppen vergleichen zu können, werden die vier Items jeder Kompetenzdimension zu einem Konstrukt zusammengefasst. Um das zu ermöglichen wurde den vier Antwortmöglichkeiten der Likert-Skala ein Wert zugeordnet („1“ für „Stimme nicht zu“, „2“ für „Stimme eher nicht zu“, „3“ für Stimme eher zu“ und „4“ für „Stimme zu“). Diese vier Werte wurden innerhalb der Kompetenzdimension zusammengezählt und durch vier dividiert. Daraus

ergibt sich ein Mittelwert, der den Bedarf der Kompetenzart darstellt. Dadurch ist es möglich den Bedarf an einer bestimmten Kompetenz gruppenübergreifend zu vergleichen. Auch die gruppeninterne Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzdimensionen kann so beurteilt werden.

10 Methodik

Die empirische Untersuchung wurde vom 27.12.2011 bis zum 27.1.2012 sowohl online als auch in Papierform durchgeführt. Es wurden insgesamt 695 Fragebögen ausgegeben. 150 (61 online, 89 in Papierform) davon wurden beantwortet, was einer Rücklaufquote von 21,58 % entspricht. Von den ausgefüllten 150 Fragebögen waren 140 für die Untersuchung relevant. Das ergibt eine effektive Rücklaufquote von 20,14 %. 10 der retournierten Fragebögen wurden von Personen beantwortet, die in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern beschäftigt sind. Da diese nicht Gegenstand der Untersuchung sind, wurden diese Daten in der Auswertung nicht berücksichtigt.

Die demographischen Merkmale der Stichprobe sind in den folgenden Abbildungen graphisch dargestellt.

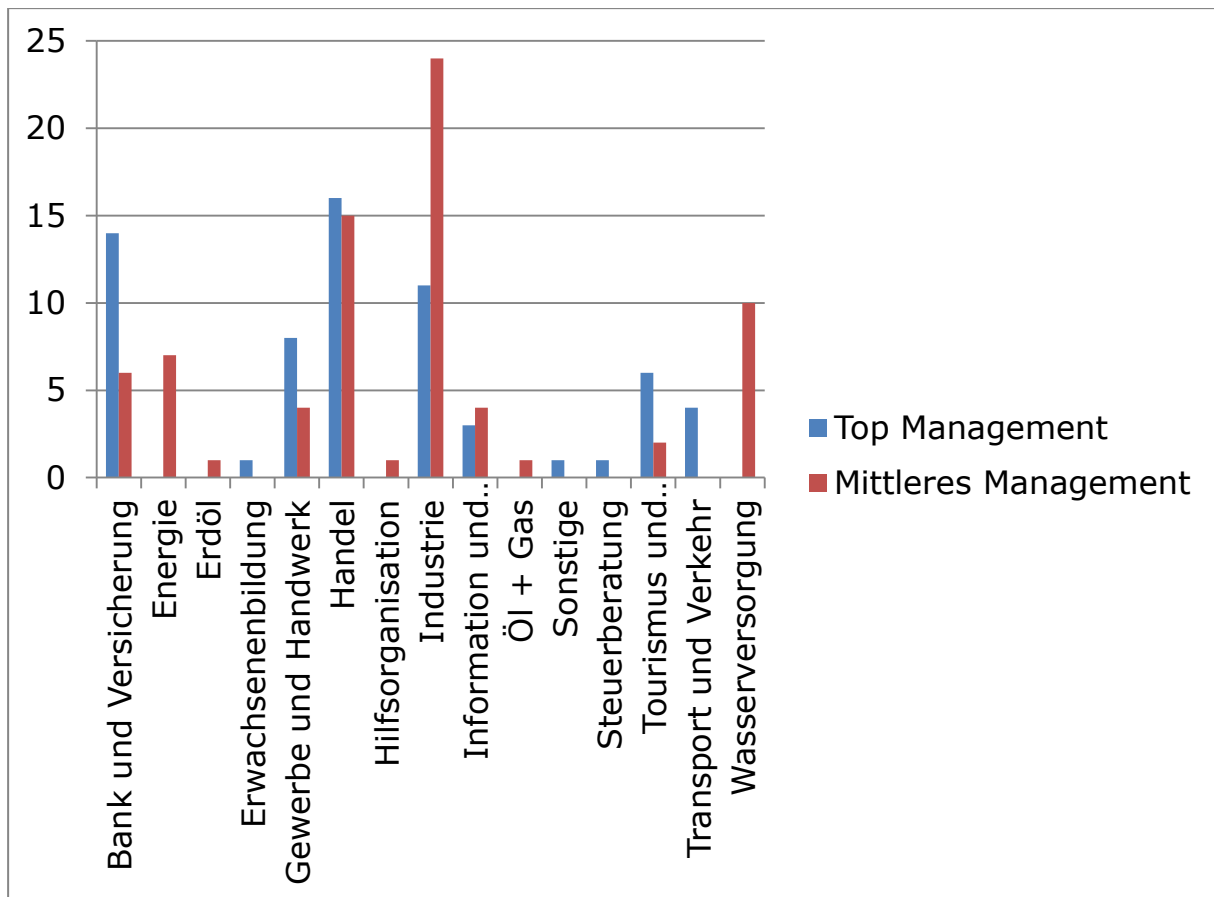


Abbildung 12: Stichprobe nach Branchen

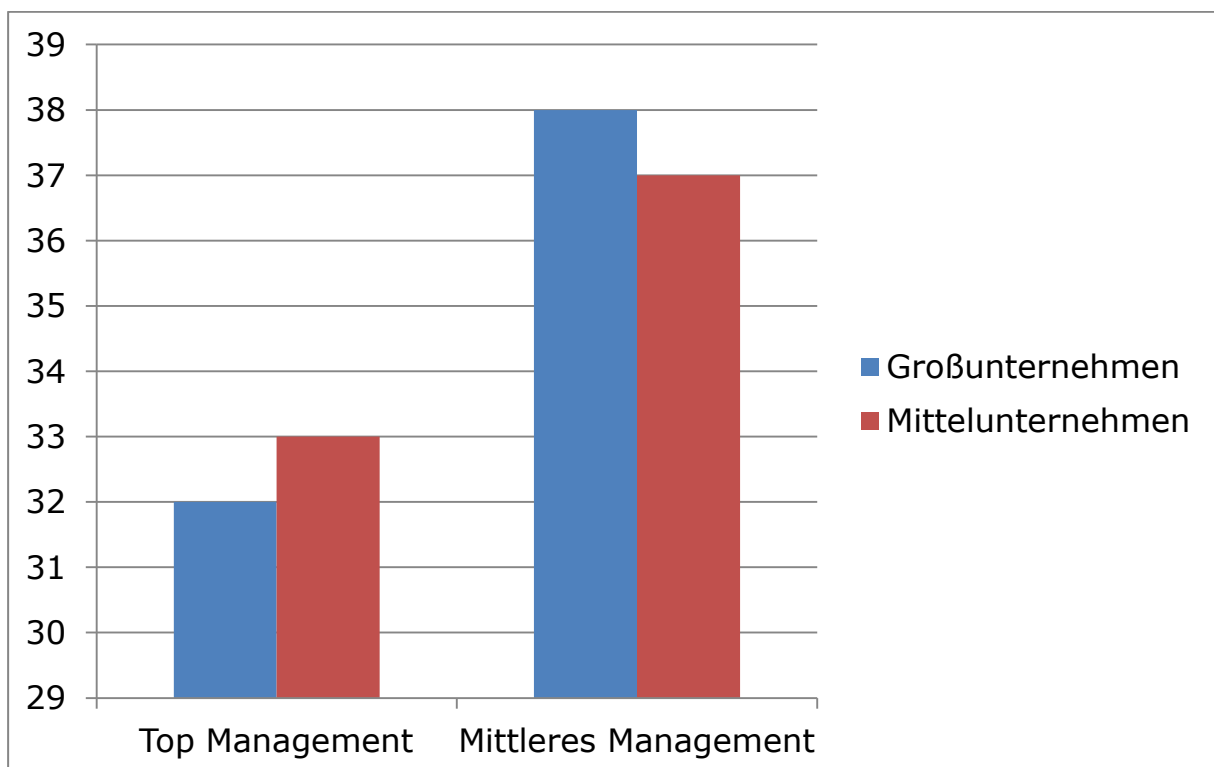


Abbildung 13: Stichprobe nach Unternehmensgrößen

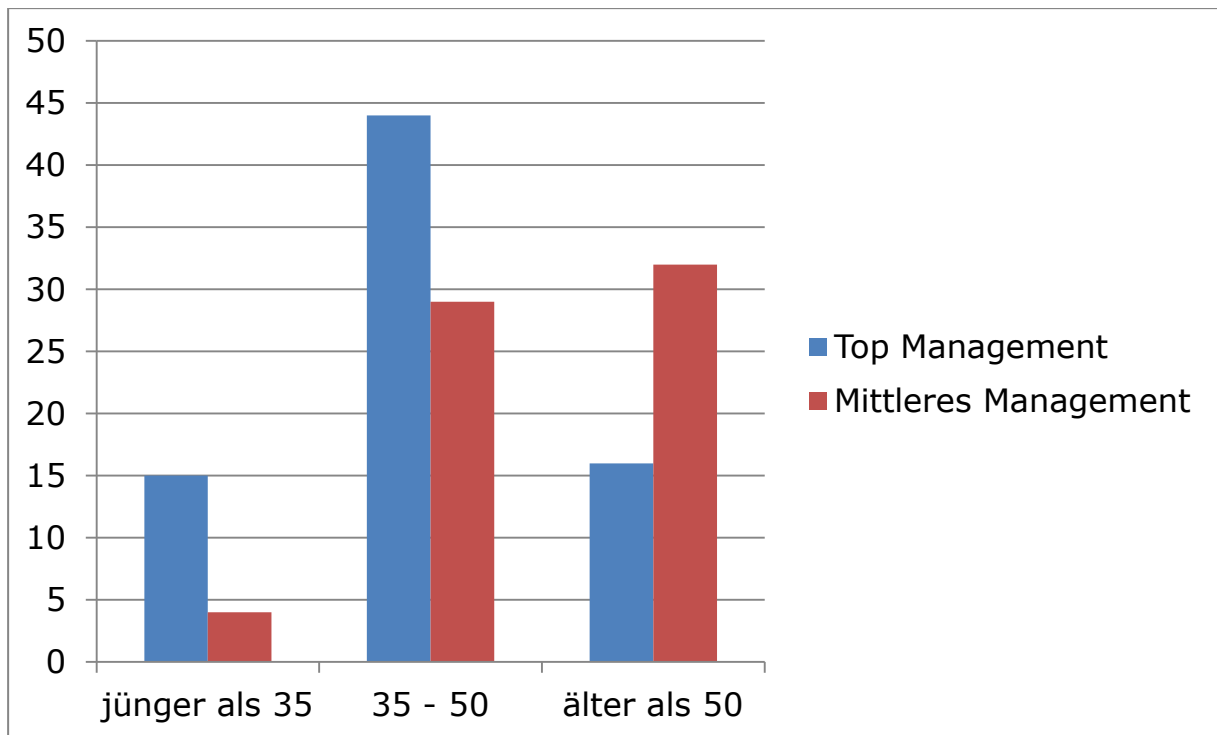


Abbildung 14: Stichprobe nach Alter

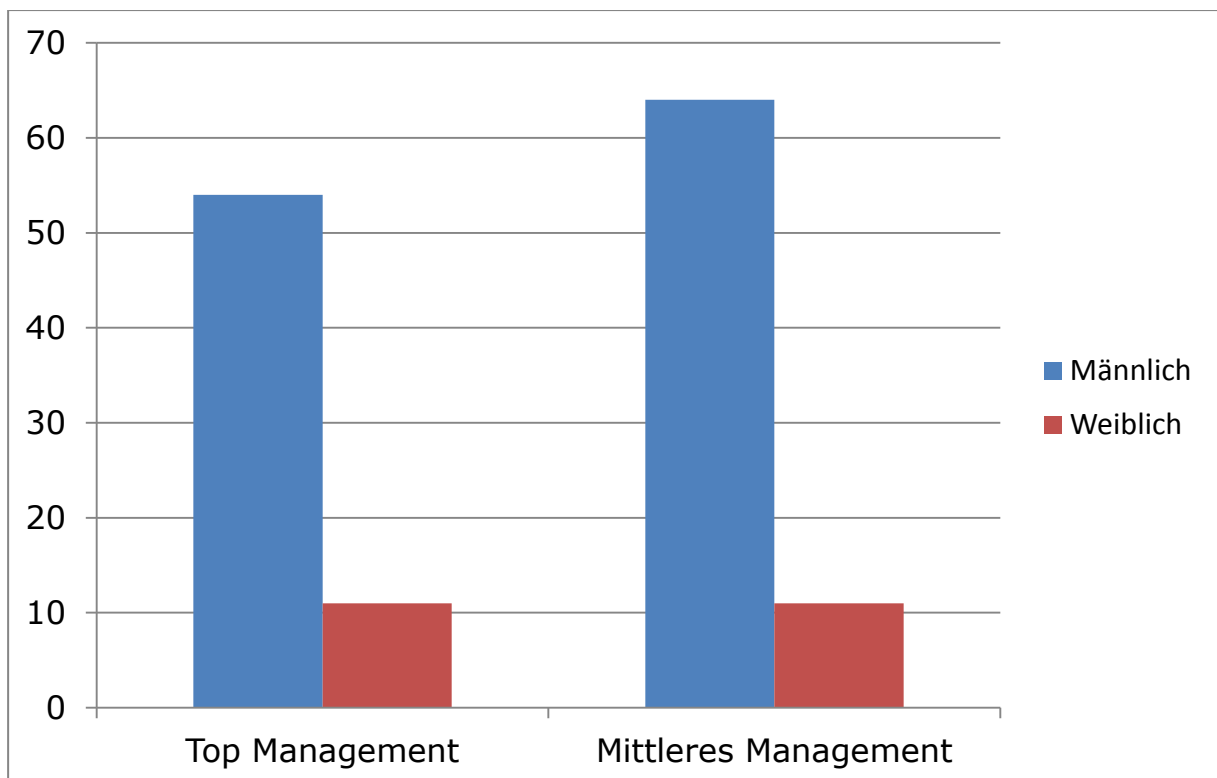


Abbildung 15: Stichprobe nach Geschlecht

Um die gesammelten Daten auf eine mögliche Normalverteilung zu testen, wurde für alle abhängigen Variablen ein Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Da dieser mit einem Wert von 0,000 signifikant war, ist keine Normalverteilung gegeben. Da sich in jeder untersuchten Gruppe aber mehr als 30 verwertbare Datensätze befinden, kann aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes (vgl. Pólya 1920: 171-181) nichtsdestoweniger ein T-Test (vgl. Field 2005: 285) zur Analyse verwendet werden. Damit können die Mittelwerte der drei Kompetenzdimensionen, sowie der beiden Hierarchieebenen und Unternehmensgrößen verglichen werden.

Auf eine Errechnung der Korrelation zwischen den einzelnen Items beziehungsweise eine Faktorenanalyse innerhalb der Kompetenzdimension kann verzichtet werden, da sich die Fragen respektive Aussagen zu den einzelnen Variablen direkt aus den Modellen von Erpenbeck und Heyse und Katz ableiten. (vgl. Erpenbeck und Heyse 2007; Katz 1974)

Die errechneten und untersuchten Mittelwerte werden in den folgenden Abbildungen (Abbildung 15-17) zusammengefasst und graphisch dargestellt.

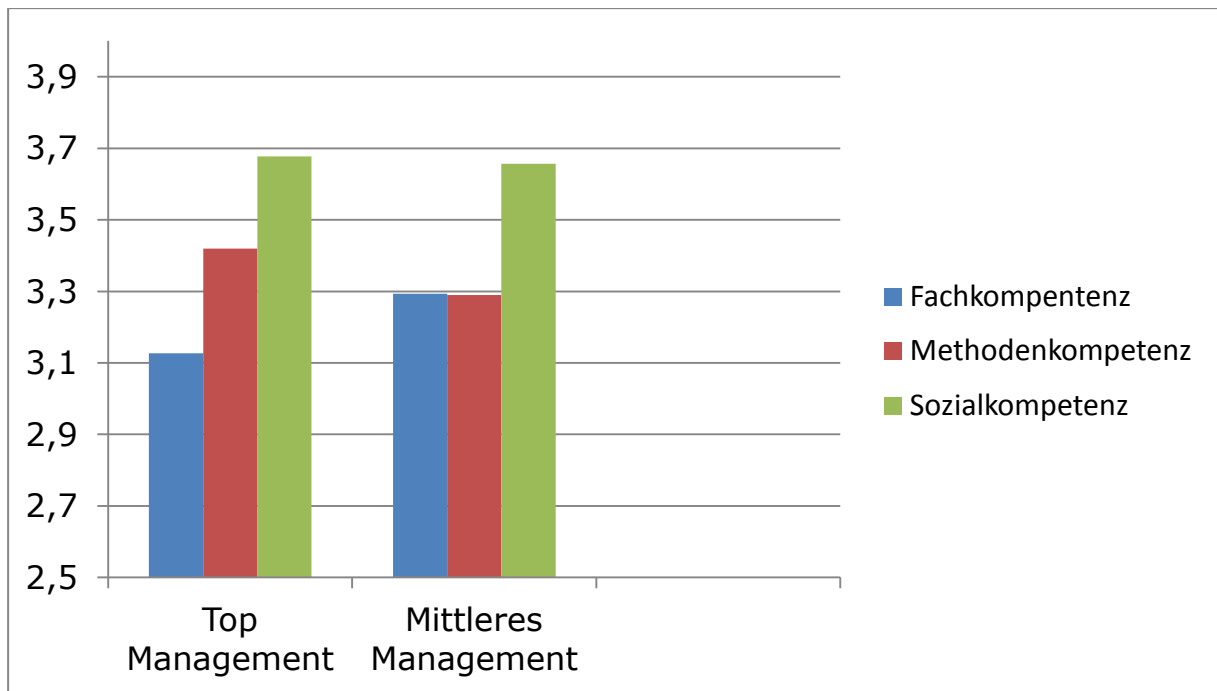


Abbildung 16: Mittelwerte, unabhängig von der Unternehmensgröße

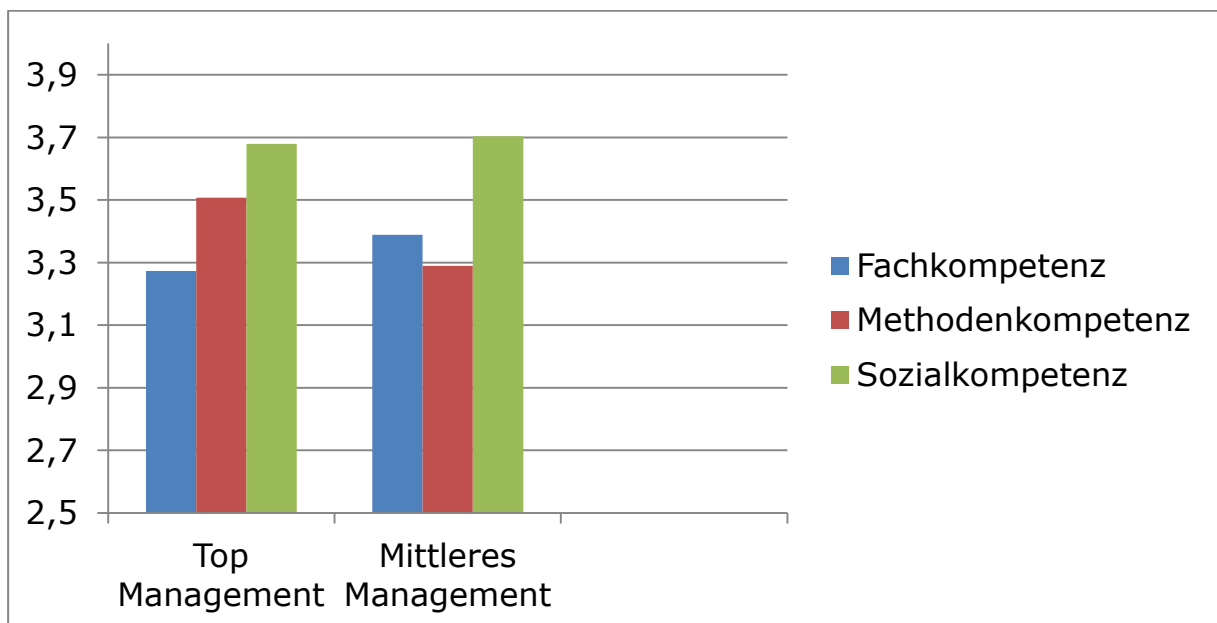


Abbildung 17: Mittelwerte, Großunternehmen

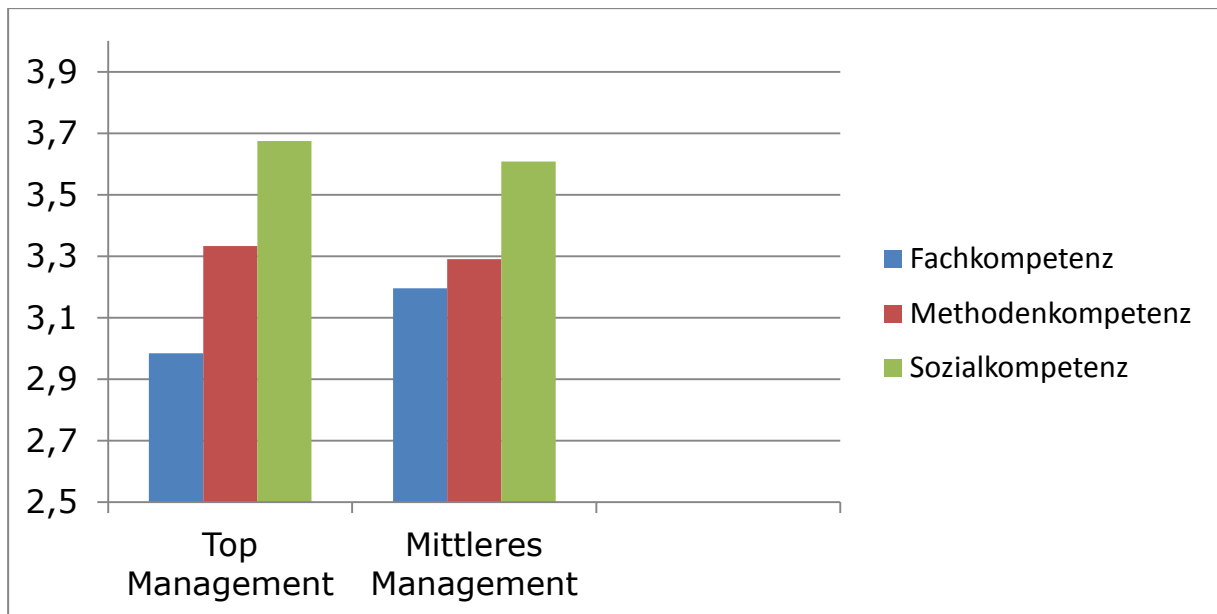


Abbildung 18: Mittelwerte, mittlere Unternehmen

11 Überprüfung der Hypothesen

Um die folgenden Hypothesen zu testen, wurden die Mittelwerte der untersuchten Gruppen mittels T-Test verglichen. Dabei wurde ein Signifikanzniveau von 95 % angenommen. Das heißt, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit bei 5 % liegt. Folglich liegt bei einem p-Wert (vgl. Field, 2005) von kleiner oder gleich 5 % ein signifikantes Ergebnis vor und die Nullhypothese muss zu Gunsten der Alternativhypothese verworfen werden. Ergibt sich ein p-Wert von mehr als 5 % wird die Nullhypothese beibehalten.

H_{A1}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als mittlere Manager.

Der Mittelwert des Bedarfs an Methodenkompetenz bei Top-Managern liegt bei 3,4192 (Standardabweichung: 0,54684), der der mittleren Manager bei 3,2900 (Standardabweichung: 0,43114). Der einseitige p-Wert liegt bei 0,0635 und daraus ergibt sich ein nicht signifikanter Unterschied zwischen den Mittelwerten. Demnach sehen Top-Manager Methodenkompetenz gleich oder weniger wichtig als mittlere Manager.

H_{A2}: Mittlere Manager sehen Fachkompetenz wichtiger als Top-Manager.

Für die mittleren Manager ist der Mittelwert von 3,2933 (Standardabweichung: 0,46203) höher als der von Top-Managern (Mittelwert: 3,1269; Standardabweichung: 0,59313). Auf Grund des signifikanten Unterschiedes

des der Mittelwerte(einseitiger p-Wert: 0,035) legen die Daten nahe, dass mittlere Manager Fachkompetenz wichtiger sehen als Top-Manager.

H_{A3}: Top-Manager sehen Sozialkompetenz unterschiedlich wichtig wie mittlere Manager.

Die Mittelwerte liegen mit 3,6567 (mittlere Manager; Standardabweichung: 0,40640) und 3,6769 (Top-Manager; Standardabweichung: 0,36902) knapp beieinander. Der zweiseitige p-Wert beträgt 0,759. Daraus ergibt sich, dass kein signifikanter Unterschied in der Relevanz von Sozialkompetenz zwischen Top-Managern und mittleren Managern vorliegt.

H_{A4}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

Die Untersuchung zeigt, dass der Mittelwert der Wichtigkeit der Methodenkompetenz mit 3,4192 (Standardabweichung: 0,54684) höher liegt als der Mittelwert der Fachkompetenz mit 3,1269 (Standardabweichung: 0,59313). Daraus ergibt sich ein einseitiger p-Wert von 0,03. Somit kann auf Basis der Daten davon ausgegangen werden, dass Top-Manager Methodenkompetenz wichtiger empfinden als Fachkompetenz.

H_{A5}: Top-Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Sozialkompetenz.

Der Mittelwert der Top-Manager beim Bedarf an Methodenkompetenz liegt bei 3,4192 (Standardabweichung: 0,54684), der beim Bedarf an Sozialkompetenz bei 3,6769 (Standardabweichung: 0,36902). Der einseitige

p-Wert beträgt 0,0000. Obwohl ein signifikanter Unterschied besteht, kann anhand der Daten die Alternativhypothese H_{A5} nicht angenommen werden, da für Top-Manager Sozialkompetenz wichtiger ist als Methodenkompetenz. Sowohl die Null-, als auch die Alternativhypothese müssen verworfen werden, da der Effekt der Alternativhypothese entgegen gerichtet ist.

H_{A6} : Top-Manager sehen Sozialkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

Die Analyse ergibt einen einseitigen p-Wert von 0,0000. Der Mittelwert beim Bedarf an Sozialkompetenz von Top-Managern ist mit 3,6769 (Standardabweichung: 0,36902) signifikant höher als der Mittelwert beim Bedarf an Fachkompetenz mit 3,1269 (Standardabweichung: 0,59313).

H_{A7} : Mittlere Manager sehen Methodenkompetenz unterschiedlich wichtig wie Sozialkompetenz.

Die mittleren Manager sehen die Wichtigkeit der Sozialkompetenz mit 3,6567 (Standardabweichung: 0,40640) wichtiger als die Wichtigkeit der Methodenkompetenz mit 3,2900 (Standardabweichung: 0,43114). Diese Annahme wird durch einen zweiseitigen p-Wert von 0,0000 unterstützt.

H_{A8} : Mittlere Manager sehen Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

Die Mittelwerte für Methodenkompetenz (3,2900; Standardabweichung: 0,43114) und Fachkompetenz (3,2933; Standardabweichung: 0,46203) liegen knapp beieinander. Mittlere Manager sehen daher auf Grund des

einseitigen p-Werts von 0,4770 Methodenkompetenz als gleich wichtig oder weniger wichtig an als Fachkompetenz.

H_{A9}: Mittlere Manager sehen Sozialkompetenz wichtiger als Fachkompetenz.

Mittlere Manager bewerten die Wichtigkeit der Sozialkompetenz im Durchschnitt mit 3,6567 (Standardabweichung: 0,40640) und die der Fachkompetenz mit 3,2933 (Standardabweichung: 0,46203). Da der einseitige p-Wert bei 0,000 liegt kann davon ausgegangen werden, dass mittlere Manager Sozialkompetenz wichtiger sehen als Fachkompetenz.

H_{A10}: Top-Manager in Großunternehmen sehen Fachkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

Der Mittelwert für mittlere Unternehmen liegt bei 2,9848 (Standardabweichung: 0,59601), der für Großunternehmen bei 3,2734 (Standardabweichung: 0,56211). Der zweiseitige p-Wert beträgt 0,049 und ist somit signifikant. Daher kann die Alternativhypothese, dass Top-Manager in Großunternehmen Fachkompetenz unterschiedlich wichtig ansehen als Top-Manager in mittleren Unternehmen, angenommen werden.

H_{A11}: Top-Manager in Großunternehmen sehen Methodenkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

Anhand der erhobenen Daten wird angenommen, dass Top-Manager in Großunternehmen Methodenkompetenz gleich wichtig wie Top-Manager in

mittleren Unternehmen sehen, da sich die Mittelwerte mit 3,5078 (Großunternehmen; Standardabweichung: 0,47300) und 3,3333 (mittlere Unternehmen; Standardabweichung: 0,60488) mit einem zweiseitigen p-Wert von 0,201 nicht signifikant unterscheiden.

H_{A12}: Top-Manager in Großunternehmen sehen Sozialkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie Top-Manager in mittleren Unternehmen.

Die Mittelwerte liegen bei 3,6797 (Standardabweichung: 0,38224) für Großunternehmen und 3,6742 (Standardabweichung: 0,36166) für mittlere Unternehmen. Der nicht signifikante zweiseitige p-Wert von 0,953 führt dazu, dass weiter davon ausgegangen wird, dass Top-Manager in Großunternehmen Sozialkompetenz als gleich wichtig wie Top-Manager in mittleren Unternehmen ansehen.

H_{A13}: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Fachkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

Der Unterschied der Mittelwerte mit 3,3882 (Großunternehmen; Standardabweichung: 0,37533) und 3,1959 (mittlere Unternehmen; Standardabweichung: 0,52419) ist mit einem zweiseitigen p-Wert von 0,071 nicht signifikant. Daher wird an der Annahme festgehalten, dass mittlere Manager in Großunternehmen Fachkompetenz gleich wichtig ansehen wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

H_A14: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Methodenkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

Mittelunternehmen weisen einen Mittelwert von 3,2905 (Standardabweichung: 0,45458) auf, Großunternehmen einen von 3,2895 (Standardabweichung: 0,41315). Der zweiseitige p-Wert ist mit 0,992 nicht signifikant. Es wird davon ausgegangen, dass mittlere Manager in Großunternehmen Methodenkompetenz als gleich wichtig ansehen wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen

H_A15: Mittlere Manager in Großunternehmen sehen Sozialkompetenz als unterschiedlich wichtig an wie mittlere Manager in mittleren Unternehmen.

Der zweiseitige p-Wert von 0,313 muss als nicht signifikant angesehen werden. Daher kann an der Nullhypothese festgehalten werden, die Sozialkompetenz bei mittleren Managern in Großunternehmen als gleich wichtig wie bei mittleren Managern in mittleren Unternehmen sieht. Der Mittelwert von Großunternehmen liegt bei 3,7039 (Standardabweichung 0,33820), der von Mittelunternehmen bei 3,6081 (Standardabweichung: 0,46600).

11.1 Prüfung sonstiger Effekte

Die Einseitigkeit beziehungsweise Zweiseitigkeit der Tests ergibt sich analog zu der in Kapitel 8 beschriebenen Vorgehensweise. Es konnte festgestellt werden, dass bei Topmanagern in Großunternehmen Methodenkompetenz (Mittelwert: 3,5078, Standardabweichung: 0,47300) wichtiger ist

als Fachkompetenz (Mittelwert: 3,2734, Standardabweichung: 0,56211) mit einem einseitigen p-Wert von 0,041.

Der Mittelwert bei der Sozialkompetenz liegt bei 3,6797 (Standardabweichung: 0,38224) und im Vergleich zur Methodenkompetenz ergibt sich ein signifikanter Unterschied mit einem einseitigen p-Wert von 0,037.

Auch der Unterschied zu Sozialkompetenz und Fachkompetenz ist mit einem einseitigen p-Wert von 0,002 als signifikant zu bezeichnen.

Topmanager in mittleren Unternehmen weisen einen Mittelwert bei Methodenkompetenz von 3,3333 (Standardabweichung: 0,60488), bei Sozialkompetenz von 3,6742 (Standardabweichung: 0,36166) und bei Fachkompetenz von 2,9848 (Standardabweichung: 0,59601) auf.

Daraus ergibt sich, dass der Unterschied zwischen Sozialkompetenz und Fachkompetenz mit einem einseitigen p-Wert von 0,000 angenommen wird. Weiters wurde ein Unterschied zwischen Methodenkompetenz und Fachkompetenz mit einem signifikanten einseitigen p-Wert von 0,018 festgestellt.

Ein Unterschied zwischen Methoden- und Sozialkompetenz konnte ebenfalls mit einer Signifikanz von einem zweiseitigen p-Wert gleich 0,002 festgestellt werden.

Mittlere Manager in Großunternehmen erreichten einen Mittelwert bei Fachkompetenz von 3,3882, (Standardabweichung: 0,37533), bei Methodenkompetenz 3,2895 (Standardabweichung: 0,41315) und bei Sozialkompetenz 3,7039 (Standardabweichung 0,33820).

Der Unterschied zwischen der Sozial- und Methodenkompetenz wurde mit einem einseitigen p-Wert von 0,000 angenommen. Jener zwischen Sozialkompetenz und Fachkompetenz ist ebenfalls signifikant mit einem einseitigen p-Wert von 0,000. Ein Unterschied zwischen Methoden- und Fachkompetenz (einseitiger p-Wert= 0,100) konnte nicht gefunden werden.

In mittleren Unternehmen wurden bei mittleren Managern folgende Mittelwerte gemessen. Methodenkompetenz: 3,2904 (Standardabweichung: 0,45458), Sozialkompetenz: 3,6081 (Standardabweichung: 0,46600) und Fachkompetenz 3,1959 (Standardabweichung: 0,52419).

Daraus resultiert ein Unterschied zwischen Sozial- und Fachkompetenz mit einem einseitigen p-Wert von 0,000. Sozialkompetenz und Methodenkompetenz unterscheidet sich mit einem zweiseitigen p-Wert von 0,002. Fachkompetenz und Methodenkompetenz sind nicht signifikant unterschiedlich mit einem einseitigen p-Wert von 0,142.

Auf die Überprüfung sonstiger Effekte wurde verzichtet, da sich in einigen in der Stichprobe vorkommenden Gruppen weniger als 30 Datensätze befinden. Daher ist ein T-Test nicht aussagekräftig. (vgl. Field 2005)

12 Zusammenfassung und Kritik der Studie

In der unten folgenden Abbildung (Abb. 18: Übersicht Hypothesen) werden die einzelnen Hypothesen, die unabhängigen und abhängigen Variablen, die Mittelwerte und Standardabweichungen, sowie die p-Werte und die daraus resultierende Signifikanz zur besseren Übersicht zusammengefasst. Steht in der Spalte „Signifikanz“ „nein“, dann bedeutet das, dass die Alternativhypothese der jeweiligen Zeile nicht angenommen werden kann und daher an der Nullhypothese festgehalten werden muss. Falls in derselben Spalte „ja“ steht, wird die Nullhypothese der entsprechenden Zeile zu Gunsten der Alternativhypothese verworfen.

Hypothese	unabhängige Variable(n)	abhängige Variable(n)	Mittelwerte	Standardabweichungen	p-Wert	Signifikanz
HA1	Top > mittleres Management	Methodenkompetenz	3,4192/3,2900	0,54684/0,43114	0,064	nein
HA2	Top < mittleres Management	Fachkompetenz	3,1269/3,2933	0,59313/0,46203	0,035	ja
HA3	Top ≠ mittleres Management	Sozialkompetenz	3,6769/3,6567	0,36902/0,40640	0,759	nein
HA4	Top Management	Methodenkompetenz > Fachkompetenz	3,4192/3,1269	0,54684/0,59313	0,030	ja
HA5	Top Management	Methodenkompetenz > Sozialkompetenz	3,4192/3,6769	0,54864/0,36902	0,000	ja
HA6	Top Management	Sozialkompetenz > Fachkompetenz	3,6769/3,1269	0,36902/0,59313	0,000	ja
HA7	Mittleres Management	Methodenkompetenz ≠ Sozialkompetenz	3,2900/3,6567	0,43114/0,40640	0,000	ja
HA8	Mittleres Management	Methodenkompetenz > Fachkompetenz	3,2900/3,2933	0,43114/0,46203	0,477	nein
HA9	Mittleres Management	Sozialkompetenz > Fachkompetenz	3,6567/3,2933	0,40640/0,46203	0,000	ja
HA10	Top Management von Großunternehmen ≠ Top Management von Mittelunternehmen	Fachkompetenz	3,2734/2,9848	0,56211/0,59601	0,049	ja
HA11	Top Management von Großunternehmen ≠ Top Management von Mittelunternehmen	Methodenkompetenz	3,5078/3,3333	0,47300/0,60488	0,201	nein
HA12	Top Management von Großunternehmen ≠ Top Management von Mittelunternehmen	Sozialkompetenz	3,6797/3,6742	0,38224/0,36166	0,953	nein
HA13	Mittleres Management von Großunternehmen ≠ mittleres Management von Mittelunternehmen	Fachkompetenz	3,3882/3,1959	0,37533/0,52419	0,071	nein
HA14	Mittleres Management von Großunternehmen ≠ mittleres Management von Mittelunternehmen	Methodenkompetenz	3,2895/3,2905	0,41315/0,45458	0,992	nein
HA15	Mittleres Management von Großunternehmen ≠ mittleres Management von Mittelunternehmen	Sozialkompetenz	3,7039/3,6081	0,33820/0,46600	0,313	nein

Abbildung 19: Übersicht Hypothesen

Wie in der Abbildung (Abb. 18: Übersicht Hypothesen) erkennbar ist, können sechs der 15 Alternativhypothesen angenommen werden. Die Alternativhypothese H_{A5} stellt eine Besonderheit dar. In diesem Fall liegt zwar ein stark signifikantes Ergebnis vor, jedoch ist dieses anders gerichtet als das in der Hypothese angenommen wurde. An der Nullhypothese kann aber ebenso wenig festgehalten werden.

Die restlichen sieben Alternativhypothesen müssen verworfen werden, wodurch in diesen Fällen an der Nullhypothese festgehalten werden muss. Bei den Alternativhypothesen H_{A1} und H_{A13} weisen der einseitige p-Werte mit 0,064 beziehungsweise der zweiseitige p-Wert mit 0,071 eine starke Tendenz in Richtung Alternativhypothese auf. Mit einem Signifikanzniveau

von 90 % könnten die Nullhypothesen H_{01} und H_{A13} zu Gunsten der jeweiligen Alternativhypothesen verworfen werden.

12.1 Effekte unabhängig von der Unternehmensgröße

Betrachtet man den Bedarf an Kompetenzen über alle Unternehmensgrößen hinweg kann zusammenfassend festgehalten werden, dass für das Top Management Sozialkompetenz am Wichtigsten ist, gefolgt von Methoden- und zuletzt Fachkompetenz. Für die mittlere Managementebene im Allgemeinen, also unabhängig von der Unternehmensgröße, ist ebenfalls der Bedarf an Sozialkompetenz am höchsten. Weniger wichtig für das mittlere Management sind laut den Angaben der Probanden Methoden- und Fachkompetenz.

Der Bedarf an Sozialkompetenz und der an Methodenkompetenz sind für beide betrachteten Hierarchieebenen als gleich hoch anzusehen. Top Manager sehen aber Methodenkompetenz tendenziell wichtiger als mittlere Manager. Das mittlere Management sieht jedoch eine höhere Bedeutung an Fachkompetenz als das Top Management. Bei diesen Betrachtungen wurde die Unternehmensgröße nicht unterschieden.

12.2 Effekte im Top Management abhängig von der Unternehmensgröße

Für Top Manager in Großunternehmen ist Fachkompetenz wichtiger als für Top Manager in mittleren Unternehmen, während beim Bedarf an Methoden- und Sozialkompetenz kein Unterschied vorhanden ist. Dieser Sachverhalt ist auch in der Abbildung (Abb. 19: Mittelwerte Top Manager) ersichtlich.

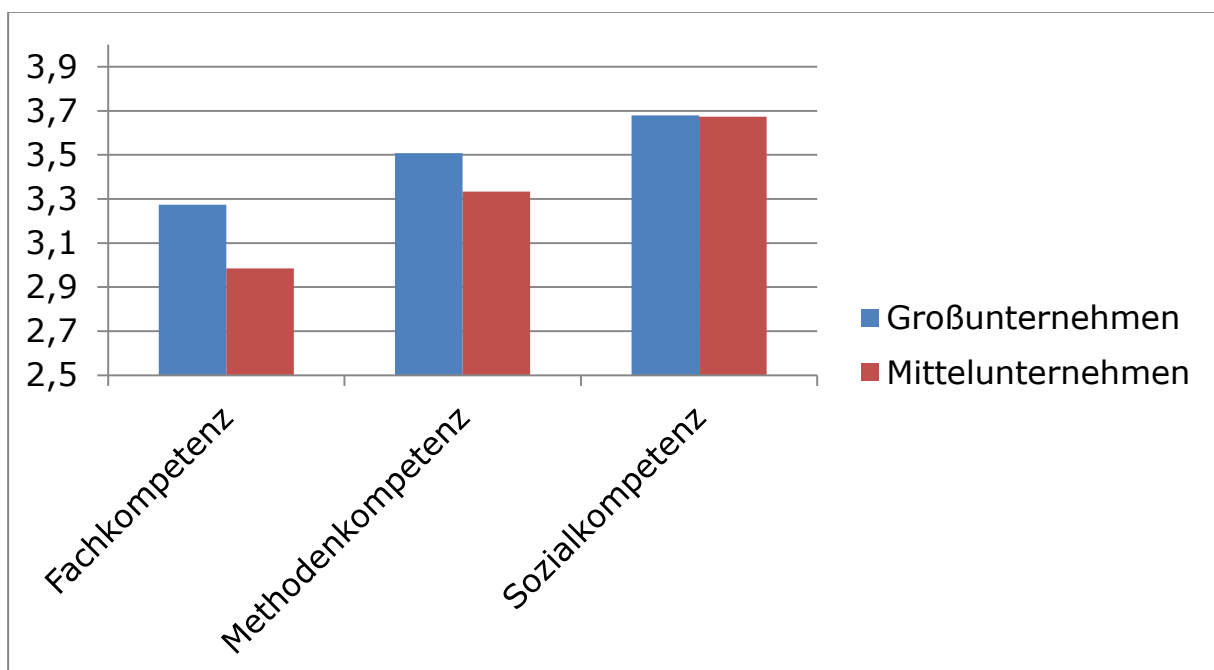


Abbildung 20: Mittelwerte Top Manager

12.3 Effekte im mittleren Management abhängig von der Unternehmensgröße

In der vorliegenden Stichprobe liegt kein signifikanter Unterschied beim Bedarf an Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zwischen mittleren Managern in Mittelunternehmen und mittleren Managern in Großunternehmen vor. Allerdings sehen mittlere Manager in Großunternehmen Fach-

kompetenz als tendenziell wichtiger an, als das mittlere Manager in Mittelunternehmen tun. Die Abbildung (Abb. 20: Mittelwerte mittlere Manager) zeigt die hier relevanten Mittelwerte graphisch.

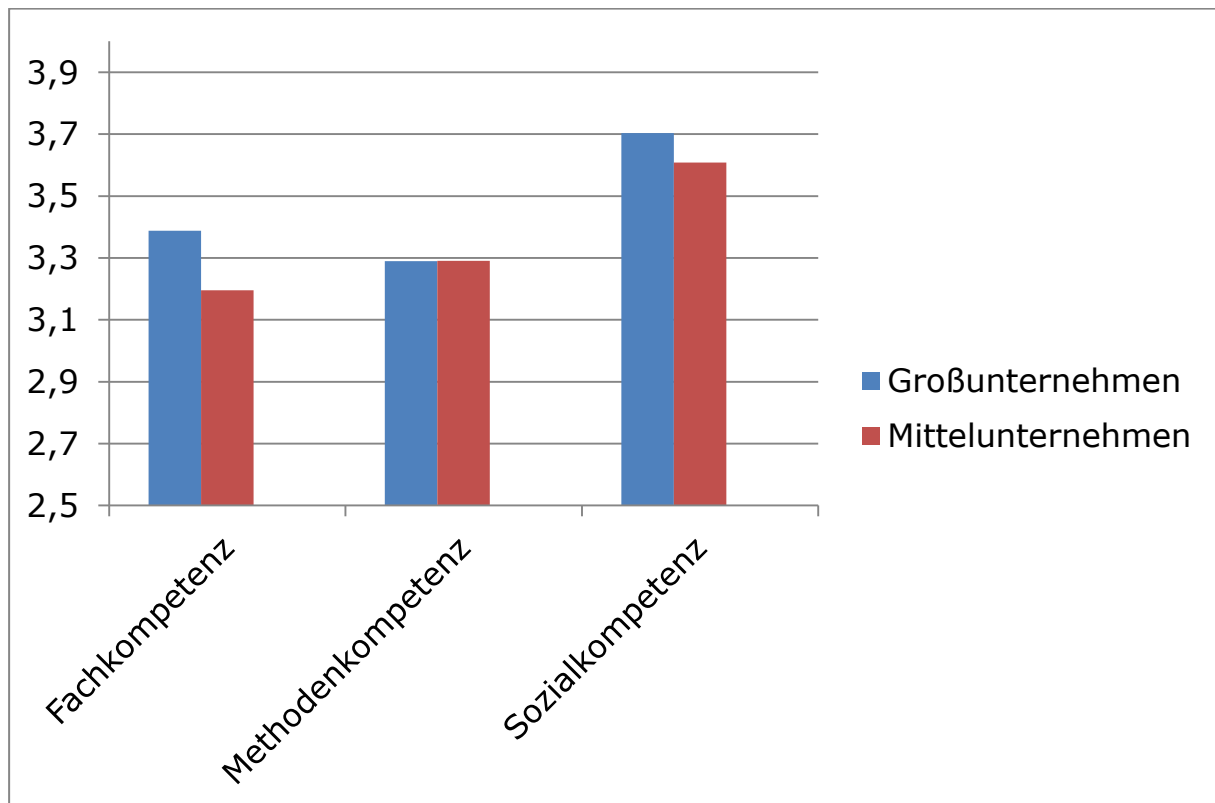


Abbildung 21: Mittelwerte mittlere Manager

Als Kritik an der in dieser Arbeit durchgeführten Studie muss festgehalten werden, dass die Stichprobe mit 140, beziehungsweise mit 32 bis 38 Probanden gruppenintern, als relativ gering anzusehen ist. Durch eine größere Stichprobe könnten die aus den Daten abgeleiteten Aussagen als gefestigter bezeichnet werden. Außerdem hätte der Unterschied der Mittelwerte, die für die Überprüfung der Alternativhypothesen H_{A1} und H_{A13} relevant sind, bei einer größeren Stichprobe womöglich Signifikanz aufgewiesen. Die letzte Bemerkung ist allerdings nur eine Einschätzung der Autoren dieser Arbeit und hat daher keine Relevanz für die statistische Signifikanz.

Da die Untersuchung anonym durchgeführt wurde, kann nicht ermittelt werden, wie viele verschiedene Unternehmen tatsächlich an der Erhebung teilgenommen haben. Das könnte zu einer mangelhaften Generalisierbarkeit der Ergebnisse führen.

Einen weiteren Kritikpunkt stellt die Kürze des Fragebogens dar. Dadurch konnte nicht das gesamte Spektrum jeder Kompetenzdimension abgedeckt werden. Diese Verkürzung wurde zu Gunsten einer moderaten Bearbeitungsdauer des Fragebogens in Kauf genommen. Es wurden daher die, nach Ansicht der Autoren dieser Arbeit, wichtigsten Bereiche jeder Kompetenzart in der Erhebung berücksichtigt.

13 Interpretation der Forschungsergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Erhebung mit dem Modell von Katz verglichen. Zur besseren Übersicht wird hier nochmal das Modell von Katz dargestellt, sowie anschließend die Ergebnisse der Erhebung in einer Grafik zusammengefasst. (vgl. Katz 1974: 90-102)

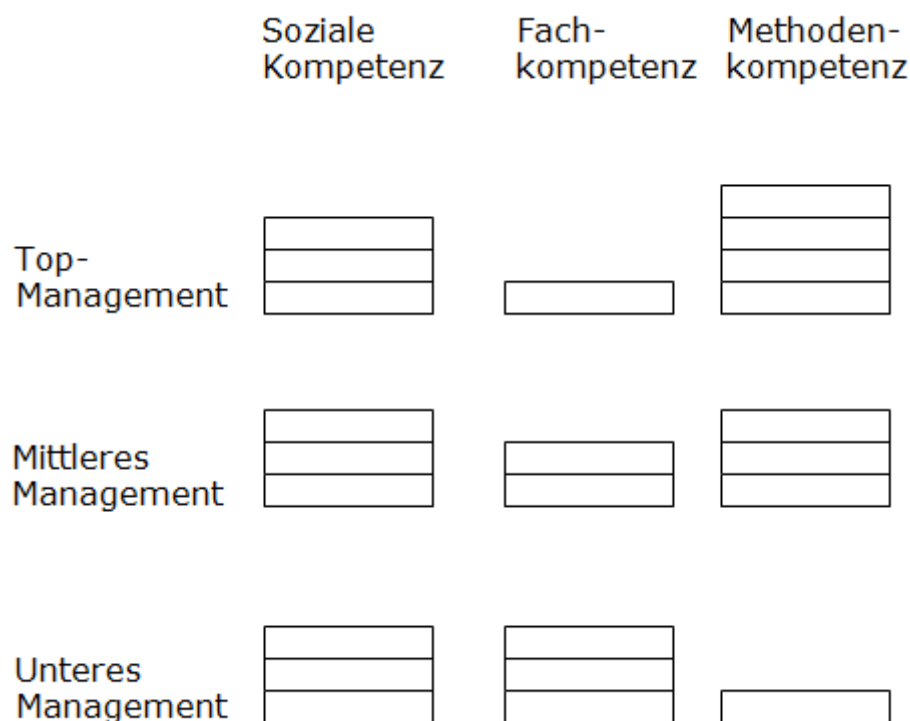


Abbildung 22: Bedeutung der Fähigkeiten im Management nach Katz

Werden Groß- und mittlere Unternehmen zusammengefasst, ergibt das folgende Darstellung der drei Kompetenzen im Top- und mittleren Management. Es wird darauf hingewiesen, dass die Unterschiede in der graphischen Darstellung nur der exemplarischen Darstellung dienen und in der Relation nicht die Realität widerspiegeln.



Abbildung 23: Vergleich Kompetenzbedarf Großunternehmen vs. mittlere Unternehmen

Im Bereich Top-Management wird in den obigen Abbildungen (Abb. 22: Vergleich Kompetenzbedarf Großunternehmen vs mittlere Unternehmen) deutlich, dass Katz bei Topmanagern den Bedarf an Methodenkompetenz höher als den an Sozialkompetenz sieht, während die Ergebnisse dieser Studie die Methodenkompetenz hinter der Sozialkompetenz einordnen. Sowohl das Modell von Katz als auch die Probanden dieser Untersuchung reihen die Fachkompetenz an die dritte Stelle. Diese Aussagen treten sowohl bei Großunternehmen als auch bei mittleren Unternehmen auf.

In der vorliegenden Studie wird bei mittleren Managern im Vergleich zu Katz (vgl. Katz 1974: 90-102), der Methoden- und Sozialkompetenz als gleichwichtig an erster Stelle beschreibt, die Methoden- und Fachkompetenz als gleichwichtig empfunden, jedoch weniger wichtig als der Bedarf an sozialer Kompetenz.

Während beim Modell von Katz und bei den Befragten sowohl die Sozialkompetenz für Top- und mittlere Manager gleichwichtig, als auch die Fachkompetenz bei mittleren Managern wichtiger als bei den Topmanagern ist, ergibt sich beim Bedarf an Methodenkompetenz, dass

Katz hier die Relevanz im Topmanagement höher einstuft, während die vorliegenden Daten eine Gleichwertigkeit nahelegen.

Mögliche Gründe für eine Abweichung der Daten vom Modell von Katz (vgl. Katz 1974: 90-102) könnten im Wandel der Anforderungen an das Management im Laufe der Jahrzehnte liegen. Dabei könnten die Entwicklungen rund um die Informationstechnologie eine wesentliche Rolle gespielt haben, da die Informationsbeschaffung und -verwaltung durch moderne Kommunikationsmittel erleichtert wurden.

Darüber hinaus könnten Entwicklungen in der Unternehmensstruktur, die zu neu geschaffenen Positionen innerhalb der Unternehmen geführt haben, einen Einfluss auf die Kompetenzanforderungen der Führungsschiene ausgeübt haben. In der Unternehmenslandschaft an sich, kam es in den letzten Jahren zu einem Wandel, der beratende Unternehmen, wie zum Beispiel im Bereich Consulting und Marketing, immer mehr in den Vordergrund rücken ließ, und somit die Notwendigkeit der „allmächtigen“ Topmanager relativierte. (vgl. Statistik Austria 2012)

14 Ausblick

Um einerseits der oben erwähnten Kritik entgegenzuwirken und andererseits die Fragestellung, welcher sich diese Arbeit widmet, zu vertiefen, können folgende Aspekte für eine fortführende Untersuchung in Betracht gezogen werden.

Sowohl die Anzahl der Items des Fragebogens, als auch die der teilnehmenden Unternehmen beziehungsweise Personen könnte erhöht werden, um eine breitere Abdeckung des Kompetenzspektrums respektive der Zuverlässigkeit der Daten zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wäre auch eine grenzüberschreitende Befragung vorstellbar, da die Möglichkeiten im österreichischen Raum begrenzt sind.

Des Weiteren könnten die Daten von österreichischen Unternehmen jenen aus dem Ausland gegenübergestellt werden, um mögliche Unterschiede feststellen zu können. Um das Modell von Katz (vgl. Katz 1974: 90-102) vollständig testen zu können, müsste eine zukünftige Erhebung um die Dimensionen „unteres Management“, sowie Kleinunternehmen erweitert werden.

In diesem Zuge könnten die Hypothesen dahingehend erweitert werden, um Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen innerhalb gleicher Unternehmensgrößen zu ermitteln.

Überdies hinaus könnte man neben der Selbsteinschätzung, auch den Kompetenzbedarf aus der Sicht der Personalabteilungen eines Unternehmens in eine Untersuchung einfließen lassen, da diese einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Anforderungen zukünftiger Manager in den unterschiedlichen Ebenen besitzen.

15 Literaturverzeichnis

Altenburger, M. (2011). Promotion-based Anreizsysteme im Kontext der Agency-Theorie. Wien

Arnold et al. (2001). Kompetenz. In Arnold,R./Nolda,S./Nuissl,E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn. Verlag Julius Klinckhardt.

Arnold, R. (1997). Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In A. Qualifikations-Entwicklungs-Management, Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation-Fakten und Visionen (S. 253-307). Berlin: ESM Satz und Grafik GmbH.

Baethge-Kinsky, V. H. (2008). Kompetenzentwicklung als Transformation der betrieblichen Arbeitsorganisation. In A. Qualifikations-Entwicklungs-Management, Kompetenzen entwickeln - Veränderungen gestalten (S. 19-100). New York/München: Springer.

Beck, H. (1995). Schlüsselqualifikationen, Bildung im Wandel. Darmstadt: Winklers Verlag.

Berthel, J. (2000). Führungskraft 2000. Harvard Business Manager Vol. 3 , 114-118. Hamburg.

Brockhaus. (1996). Bd. 12. Gütersloh: Brockhaus in der Wissenmedia.

Brommer, U. (1993). Schlüsselqualifikationen. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH.

Brunner, Z. (1980). Lexikon zur pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik. München: Reinhardt.

Buhmann, M. (2006). Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Bußmann, H. (2002). Lexikon der Sprachwissenschaften. Stuttgart: Kröner.

Dietrich, R. (1996). Psychologisches Grundwissen für Schule und Beruf. Donauwörth: Auer Verlag GmbH.

Erpenbeck, J., Heyse, V. (2007). Die Kompetenzbiographie, Wege der Kompetenzentwicklung. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

EU-Kommission. (2003). Empfehlung der Kommission vom 6.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG). Brüssel: EU-Kommission.

Faix, W. (1995). Personale Entwicklung - Ein Konzept. Landsberg/Lech: Faix, Wollstadt, Rütter.

Faix, W., Laier, A. (1991). Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden: Gabler.

Field, A. (2005). Discovering Statistics using SPSS. Thousand Oaks: Sage Publications.

Fröhlich, W. (1994). Wörterbuch zur Psychologie. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Gabler. (1997). Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Gabler, Betriebswirt.-Vlg.

Kommission der europäischen Gemeinschaft (2005). Vorschlag für eine Empfehlung des europäischen Parlaments und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. Brüssel: Kommission der europäischen Gemeinschaften.

Gutenberg, E. (1962). Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen. In Staehle, Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Verlag Franz Vahlen.

Hamel, G., Heene, A. (1994). Conclusion: Which Theory of Strategic Management Do We Need for Tomorrow? In H. Hamel, Competence-based Competition. Chichester: Hamel, Heene.

Hegelheimer, A. (1970). Bildungs- und Arbeitskräfteplanung. München: Hanser.

Hölterhoff, H. (1989). Strategische Personalentwicklung. Personalführung, 22. Jg , 26-35. Magdeburg.

Katz, R. (1974). Skills of an effective Administrator. Harvard Business Review, 52, 90-102. Boston.

Kondratieff, N. (1935). The long waves in Economic Life. Review of Economics and Statistics , 105 ff. Cambridge.

Konegen-Grenier, C., Kalka, J. (1994). Wege zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In S. Konegen-Greiner, Praxisbezug und soziale Kompetenzen. Köln: Konegen-Grenier, Schlafke.

König, E. (1992). Soziale Kompetenz. Stuttgart: Gaugler, E. Weber, W.

Lehmann, D., Gupta, S., Steckel, J. (1998). Marketing Research. Old Tappan: Prentice Hall.

Loitsberger, E. (2002). Paradigmenwechsel und Notwendigkeit eines neuen Paradigmas in der Betriebswirtschaftslehre. Journal für Betriebswirtschaftslehre Nr. 1 , S. 4-15. Wien.

Mertens, D. (1974). Schlüsselqualifikationen. Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Jg 7. Nürnberg.

Mugler, J. (1995). Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Springer.

Nefiodow, L. A. (1999). Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag.

Pieper, G. (1991). Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen. Wiesbaden: Sattelberger T.

Pólya, G. (1920). Über den zentralen Grenzwertsatz der Wahrscheinlichkeitsrechnung und das Momentenproblem. Mathematische Zeitschrift 8 , 171-181. Berlin.

- Roth, H. (1971). Pädagogische Anthropologie. Braunschweig: Schroedel.
- Staehle, W. (1997). Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Franz Vahlen GmbH.
- Staudecker, E. F. (2010). Bildungsstandards in der Berufsbildung. Mainz: Manz.
- Stössel, H. (Dezember 1986). Schlüsselqualifikationen. Lernfeld Betrieb, Heft 2. Wilsdorf.
- Timmermann, M. (2000). Globaler Strukturwandel und KMU. In E. P. Brauchlin, Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen (S. 14-24). Berlins/St.Gallen.
- Volk, H. (1988). Das neue Bild vom Vorgesetzten: Lernziel Sozialkompetenz. ZfO 57. Jg. , 175-178. Stuttgart
- Weilinger, A. (2009). Kodex Unternehmensrecht. Wien: LexisNexis ARD ORAC.
- Wollersheim, H.W. (1993). Kompetenzerziehung: Befähigung zur Bewältigung. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

16 Online Verzeichnis

Füglister, U. H. (2002). Universität St. Gallen. von Geschäftsmodellen und Kompetenzen im Wandel der Zeit- eine Diskussion aus der Sicht des strategischen Managements:

http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/E_03_Fueglister.pdf
[13.01.2012]

Gabler Wirtschaftslexikon Online. (2011).

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>. [15. 10 2011]

Statistik Austria, www.statistik.at

www.wko.at/statistik/ICDaten/IC_in_Zahlen_Summary.pdf [12. 12. 2012]

17 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Innovationsfelder und Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre	8
Abbildung 2:	Methodische Fachkompetenz nach Faix	29
Abbildung 3:	Konzept der Handlungskompetenz nach Faix.....	30
Abbildung 4:	Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz nach Erpenbeck	39
Abbildung 5:	Verteilung von Wissen, Qualifikation und Kompetenzen nach Erpenbeck.....	40
Abbildung 6:	Anzahl der neu gegründeten Unternehmen 2009	57
Abbildung 7:	Zahl der Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 2009	57
Abbildung 8:	Beschäftigte insgesamt und unselbstständig Beschäftigte nach Beschäftigungsgrößenklassen 2009....	58
Abbildung 9:	Bedeutung der Fähigkeiten im Management nach Katz ...	65
Abbildung 10:	Übersicht der Variablen	75
Abbildung 11:	Stichprobe nach Branchen	80
Abbildung 12:	Stichprobe nach Unternehmensgrößen	80
Abbildung 13:	Stichprobe nach Alter.....	81
Abbildung 14:	Stichprobe nach Geschlecht	81
Abbildung 15:	Mittelwerte, unabhängig von der Unternehmensgröße	83
Abbildung 16:	Mittelwerte, Großunternehmen.....	83
Abbildung 17:	Mittelwerte, mittlere Unternehmen	84
Abbildung 18:	Übersicht Hypothesen	94
Abbildung 19:	Mittelwerte Top Manager	96
Abbildung 20:	Mittelwerte mittlere Manager	97
Abbildung 21:	Bedeutung der Fähigkeiten im Management nach Katz ...	99
Abbildung 22:	Vergleich Kompetenzbedarf Großunternehmen vs. mittlere Unternehmen.....	100

18 Curriculum Vitae

PERSÖNLICH

Name Stefan Weiss, bakk., bed.
Straße Seestraße 19
Ort 7141 Podersdorf

AUSBILDUNG

Pädagogik, Bed.

Ausbildungsstätte bzw. -land Pädagogische Hochschule Wien

Ort 10 Wien

Status Absolvent

Zeitraum 2009 -2012

Anmerkungen Schwerpunkt: Motivationspsychologie

Betriebswirtschaft, Bakk.

Ausbildungsstätte bzw. -land Universität Wien

Ort 1210 Wien, Brünnerstraße

Status Absolvent

Zeitraum 2001 -2005

Anmerkungen Schwerpunkt: Internationales Marketing

ARBEITSERFAHRUNG

Lehrer an der LBS Eisenstadt

Zeitraum	2009-
Berufsfeld	Pädagogik
Jobfunktion	Lehrer
Unternehmen/Organisation	LBS Eisenstadt
Branche	
Ort, Land	Eisenstadt, Österreich
Website	www.bs-eisenstadt.at
Anmerkungen	Mitarbeit in der Umsetzung des kompetenzorientierten Unterrichts an Berufsschulen in Österreich

Freie/r Dienstnehmer/in, IT-Support

Zeitraum	2006 -2009
Berufsfeld	IT-Software
Jobfunktion	
Unternehmen/Organisation	Archivium GmbH
Branche	IT
Ort, Land	Wien, Österreich
Website	www.archivium.at
Anmerkungen	Freier Mitarbeiter im Support Team. Behebung von Softwarekonflikten

Werkvertrag, Marketing Assistent

Zeitraum	2005
Berufsfeld	Marketing/Werbung/PR/Produktman.
Jobfunktion	Markt-u.Meinungsforschung
Unternehmen/Organisation	ACAT Wien
Branche	Energie/Umwelt
Ort, Land	Wien, Österreich
Website	www.acat.com
Anmerkungen	Aufbau einer neuen Produktsparte

Nebentätigkeit

Zeitraum	2000-2009
Berufsfeld	IT/Telekommunikation
Jobfunktion	Informatik
Unternehmen/Organisation	VOXtronic GesmbH
Branche	IT
Ort, Land	1020 Wien,
Website	
Anmerkungen	Zusammenstellen und Reparieren von PC-Systemen Excel Datenbanken erstellen und verwalten

Freie/r Dienstnehmer/in, Einkauf, Verkauf und Marketing

Zeitraum 2000-2009

Berufsfeld Geschäftsführung

Jobfunktion

Unternehmen/Organisation E. W. Weiss

Branche Nahrungsmittel/Landwirtschaft

Ort, Land Podersdorf am See, Österreich

Website

Anmerkungen Hierbei handelt es sich um die Mitarbeit im elterlichen Betrieb, welcher die Produktion, Ein- Verkauf sowie Vermarktung von Wein, Obst, Gemüse und Appartements als Gegenstand hat.

19 Abstract

Seit den Anfängen der Managementlehre im frühen 20. Jahrhundert haben sich viele Autoren mit diesem Thema auseinandergesetzt. An dieser Tatsache hat sich auch in der modernen Forschung wenig geändert. Aus aktuellem Anlass wird in der Öffentlichkeit über das mögliche Verschulden einer Krise durch und die hohe Bezahlung der Manager diskutiert.

Diese Diskussion sowie die seit 100 Jahren bestehende Forschung auf diesem Gebiet, geben den Anlass für diese Arbeit, welche sich mit der Erhebung der benötigten Kompetenzen von Top – und mittleren Managern beschäftigt. Die Ergebnisse der Studie sind nicht nur relevant für Manager und zukünftige Führungskräfte, sondern auch für Personalberater, Personalverantwortliche, sowie alle Auszubildenden und jene, die sich gerade in der Aus- und Weiterbildung befinden.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung folgender Forschungsfragen, die sich mit der Thematik der Kompetenzerfordernissen in der österreichischen Unternehmerlandschaft im Top- und mittleren Management auseinandersetzt:

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich benötigter Kompetenzen (Sozial- Methoden- und Fachkompetenz) nach Selbsteinschätzung zwischen Top- und mittlerem Management in den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im Top-Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Gibt es einen Unterschied hinsichtlich des Bedarfs an Methoden-, Sozial und Fachkompetenz nach Selbsteinschätzung im mittleren Management zwischen den österreichischen Mittel- und Großunternehmen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurden Hypothesen formuliert, die mit Hilfe einer quantitativen Erhebung getestet werden. Die Daten sind dabei mit Hilfe eines Fragebogens erhoben worden. Der Fragebogen richtet sich an Top- beziehungsweise mittlere Manager und soll den Bedarf an jenen Kompetenzen messen, welche für die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten wesentlich sind.

Im ersten Teil der Arbeit werden die wichtigsten Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Außerdem wird ein Überblick über eine Auswahl von Modellen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, gegeben.

In weiterer Folge werden diese Modelle analysiert und Hypothesen daraus abgeleitet. Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die Methodik näher erläutert sowie die Hypothesen getestet.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden anschließend zusammengefasst, mit der Literatur verknüpft und es wird auf Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten eingegangen.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Kritik an der Studie, mit anschließendem Ausblick auf etwaige zukünftige Forschungsmöglichkeiten.

20 Anhang

A Fragebogen

XII

B Statistische Auswertung

Abbildung 23: Demographische Merkmale:

Geschlecht - HierarchieebeneXVI

Abbildung 24: Demographische Merkmale: Alter - HierarchieebeneXVI

Abbildung 25: Demographische Merkmale: Unternehmensgröße -
Hierarchieebene.....XVI

Abbildung 26: Demographische Merkmale: Branche – Hierarchieebene
.....XVII

Abbildung 27: Deskriptive Statistiken der Fach-, Methoden- und
Sozialkompetenz..... XVIII

Abbildung 28: Kolmogorov-Smirnov: Test auf
Normalverteilung der Daten XVIII

Abbildung 29: Kompetenzen, Hierarchieebenen gesamt: Mittelwerte,
StandardabweichungenXIX

Abbildung 30: Kompetenzen, Hierarchieebenen gesamt: T-TestXIX

Abbildung 31: Methoden- und Sozialkompetenz, Topmanager
gesamt: Mittelwerte und StandardabweichungenXIX

Abbildung 32: Methoden- und Sozialkompetenz,
Topmanager gesamt: T-TestXIX

Abbildung 33: Methoden- und Fachkompetenzkompetenz,
Topmanager gesamt: Mittelwerte und
StandardabweichungenXIX

Abbildung 34: Methoden- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: T-Test	XX
Abbildung 35: Sozial- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen	XX
Abbildung 36: Sozial- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: T-Test.....	XX
Abbildung 37: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen	XX
Abbildung 38: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test.....	XX
Abbildung 39: Methoden-, Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen	XX
Abbildung 40: Methoden-, Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test.....	XXI
Abbildung 41: Methoden-, Sozialkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXI
Abbildung 42: Methoden-, Sozialkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test.....	XXI
Abbildung 43: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, Topmanager: Mittelwerte und Standardabweichungen.....	XXI
Abbildung 44: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, Topmanager: T-Test.....	XXI
Abbildung 45: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXII
Abbildung 46: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, mittlere Manager: T-Test	XXII

Abbildung 47: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen .XXII	XXII
Abbildung 48: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test.....XXII	XXII
Abbildung 49: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen .XXII	XXII
Abbildung 50: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test..... XXIII	XXIII
Abbildung 51: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen XXIII	XXIII
Abbildung 52: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test..... XXIII	XXIII
Abbildung 53: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen XXIII	XXIII
Abbildung 54: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test..... XXIII	XXIII
Abbildung 55: Methoden- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen XXIII	XXIII
Abbildung 56: Methoden- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test..... XXIII	XXIII
Abbildung 57: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und StandardabweichungenXXIV	XXIV
Abbildung 58: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test..... XXIV	XXIV

Abbildung 59: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXIV
Abbildung 60: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager:	XXIV
Abbildung 61: Fach- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen.....	XXIV
Abbildung 62: Fach- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: T-Test	XXIV
Abbildung 63: Fach- und Methodenkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXV
Abbildung 64: Fach- und Methodenkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: T-Test	XXV
Abbildung 65: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXV
Abbildung 66: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test	XXV
Abbildung 67: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXV
Abbildung 68: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test	XXV
Abbildung 69: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen	XXVI

Abbildung 70: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test.....	XXVI
--	------

C Daten der Erhebung XXI

Abbildung 71: Daten (Teil 1).....	XXVII
Abbildung 72: Daten (Teil 2).....	XXVIII
Abbildung 73: Daten (Teil 3).....	XXIX
Abbildung 74: Daten (Teil 4).....	XXX
Abbildung 75: Daten (Teil 5).....	XXXI

A Fragebogen



Kompetenzanforderungen im Top- und mittleren Management in der österreichischen Unternehmerlandschaft

Vorab zu diesem Fragebogen

- Die vorliegende Umfrage findet im Rahmen eines Forschungsprojektes der Wirtschaftsuniversität Wien statt. Diese Studie dient ausschließlich akademischen Zwecken und wird nicht für geschäftliche Interessen an Firmen weitergegeben.
- Wir behandeln alle Angaben streng vertraulich. Eine Identifikation einzelner Teilnehmer ist nicht möglich.
- In der Befragung gibt es keine richtigen und falschen Antworten. Wir fragen nach Ihrer persönlichen Einschätzung.
- Damit wir Ihren Fragebogen ausführlich auswerten können, ist es wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten, selbst wenn Sie sich bei einer Antwort nicht ganz sicher sind. Eine ungefähre Angabe von Ihnen ist in diesem Fall wertvoller, als ein unvollständig ausgefüllter Fragebogen.

Alle unten folgenden Fragen beziehen sich auf die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche Ihrer aktuellen Position im Unternehmen. Falls in den unten stehenden Fragen Aufgaben beziehungsweise Kenntnisse angesprochen werden, die Sie in einer anderen Hierarchieebene benötigt haben, so ist dies für diese Untersuchung nicht relevant und sollte demnach bitte auch so beantwortet werden.

1.) Ich arbeite zur Zeit in meinem Unternehmen im :

☐ Topmanagement

☐ mittleren Management

(Vorstand, Geschäftsführung,...)

(Bereichs - , Abteilungsleiter,...)

2.) Geschlecht:

☐ weiblich

☐ männlich

3.) Alter:

☐ jünger als 35

☐ 35-50

☐ älter als 50

4.) MitarbeiterInnen in meinem Unternehmen:

☐ weniger als 50

☐ 50-249

☐ 250 und mehr

5.) Mein Unternehmen ist in folgender Branche tätig:

☐ Bank und Versicherung

☐ Gewerbe und Handwerk

☐ Handel

☐ Industrie

☐ Information und Consulting

☐ Tourismus und Freizeitwirtschaft

☐ Transport und Verkehr

☐ Außenwirtschaft

☐ Sonstige: _____

6.) In meiner Funktion brauche ich technische Kenntnisse über die Kernkompetenz (z.B. Fertigung von Produkten, Forschung und Entwicklung,...) meines Unternehmens.

Stimme zu

☐

Stimme eher zu

☐

Stimme eher nicht zu

☐

Stimme nicht zu

☐

7.) In meiner Funktion muss ich über betriebswirtschaftliche Tätigkeiten (z.B. Buchhaltung, Kostenrechnung,...) Bescheid wissen.

Stimme zu

☐

Stimme eher zu

☐

Stimme eher nicht zu

☐

Stimme nicht zu

☐

8.) In meiner Funktion brauche ich technische Kenntnisse über die Anwendung von EDV und Computer.

Stimme zu

☐

Stimme eher zu

☐

Stimme eher nicht zu

☐

Stimme nicht zu

☐

9.) In meiner Funktion bin ich mit Fremdsprachen (egal ob mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, ...) konfrontiert.

Stimme zu

☐

Stimme eher zu

☐

Stimme eher nicht zu

☐

Stimme nicht zu

☐

10.) Ich brauche in meiner aktuellen Position im Unternehmen die Fähigkeit, zukünftige Marktentwicklungen abschätzen zu können.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

11.) In meiner derzeitigen Position muss ich kreative und innovative Aufgaben erfüllen.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

12.) In meiner derzeitigen Position muss ich diverses Text- und Zahlenmaterial analysieren.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

13.) In meiner Position im Unternehmen ist es wichtig, dass ich die einzelnen Unternehmensbereiche miteinander verbinden und vernetzen und Wechselwirkungen erkennen kann.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

14.) In meiner aktuellen Position im Unternehmen ist es wichtig, dass ich mit anderen Menschen gut auskomme und mit ihnen zusammenarbeiten kann.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

15.) In meiner Position ist es wichtig, dass andere Personen nach einem Gespräch mit mir genau wissen, was ich ihnen mitteilen wollte.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

16.) Ich muss in meiner Position Konflikte lösen und Kompromisse eingehen.

Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
☐	☐	☐	☐

- 17.) Bei einem Gespräch ist es in meiner Position wichtig, dass ich meinem Gesprächspartner aufmerksam zuhöre, dass ich mich in meinen Gesprächspartner hineinversetzen kann und, dass ich verstehe was mein Gesprächspartner meint.

Stimme zu

☐

Stimme eher zu

☐

Stimme eher nicht zu

☐

Stimme nicht zu

☐

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Falls Sie an den Ergebnissen dieser Arbeit interessiert sind, geben Sie uns bitte Ihre Email-Adresse bekannt:

Diesen Fragebogen gibt es auch online unter:

http://umfrage.oeh-wu.at/fragebogen/Umfrage_Kompetenzanforderungen

B Statistische Auswertung

		Hierarchieebene		Gesamt
		Mittleres Management	Top Management	
Geschlecht	männlich	64	54	118
	weiblich	11	11	22
Gesamt		75	65	140

Abbildung 24: Demographische Merkmale: Geschlecht - Hierarchieebene

		Hierarchieebene		Gesamt
		Mittleres Management	Top Management	
Alter	jünger als 35	15	4	19
	35 - 50	44	29	73
	älter als 50	16	32	48
Gesamt		75	65	140

Abbildung 25: Demographische Merkmale: Alter - Hierarchieebene

		Hierarchieebene		Gesamt
		Mittleres Management	Top Management	
Unternehmensgröße	Großunternehmen	38	32	70
	Mittelunternehmen	37	33	70
Gesamt		75	65	140

Abbildung 26: Demographische Merkmale: Unternehmensgröße - Hierarchieebene

		Hierarchieebene		Gesamt
		Mittleres Management	Top Management	
Branche	Bank und Versicherung	6	14	20
	Energie	7	0	7
	Erdoel	1	0	1
	Erwachsenenbildung	0	1	1
	Gewerbe und Handwerk	4	8	12
	Handel	15	16	31
	Hilfsorganisation	1	0	1
	Industrie	24	11	35
	Information und Consulting	4	3	7
	Öl + Gas	1	0	1
	sonstige	0	1	1
	Steuerberatung	0	1	1
	Tourismus und Freizeitwirtschaft	2	6	8
	Transport und Verkehr	0	4	4
	Wasserversorgung	10	0	10
Gesamt		75	65	140

Abbildung 27: Demographische Merkmale: Branche – Hierarchieebene

			Statistik	Standardfehler
Fachkompetenz	Mittelwert		3,2161	,04493
	95%	Untergrenze	3,1272	
	Konfidenzintervall des	Obergrenze	3,3049	
	5% getrimmtes Mittel		3,2421	
	Median		3,2500	
	Varianz		,283	
	Standardabweichung		,53157	
	Minimum		1,75	
	Maximum		4,00	
	Spannweite		2,25	
	Interquartilbereich		,50	
	Schiefe		-,667	,205
	Kurtosis		-,054	,407
Methodenkompetenz	Mittelwert		3,3500	,04148
	95%	Untergrenze	3,2680	
	Konfidenzintervall des	Obergrenze	3,4320	
	5% getrimmtes Mittel		3,3730	
	Median		3,2500	
	Varianz		,241	
	Standardabweichung		,49074	
	Minimum		2,00	
	Maximum		4,00	
	Spannweite		2,00	
	Interquartilbereich		,75	
	Schiefe		-,540	,205
	Kurtosis		-,346	,407
Sozialkompetenz	Mittelwert		3,6661	,03281
	95%	Untergrenze	3,6012	
	Konfidenzintervall des	Obergrenze	3,7309	
	5% getrimmtes Mittel		3,6984	
	Median		3,7500	
	Varianz		,151	
	Standardabweichung		,38824	
	Minimum		2,25	
	Maximum		4,00	
	Spannweite		1,75	
	Interquartilbereich		,50	
	Schiefe		-1,025	,205
	Kurtosis		,380	,407

Abbildung 28: Deskriptive Statistiken der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Fachkompetenz	,190	140	,000	,933	140	,000
Methodenkompetenz	,150	140	,000	,932	140	,000
Sozialkompetenz	,255	140	,000	,817	140	,000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Abbildung 29: Kolmogorov-Smirnov: Test auf Normalverteilung der Daten

Hierarchieebene		N	Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Sozialkompetenz	Mittleres Management	75	3,6567	,40640	,04693
	Top Management	65	3,6769	,36902	,04577
Fachkompetenz	Mittleres Management	75	3,2933	,46203	,05335
	Top Management	65	3,1269	,59313	,07357
Methoden- kompetenz	Mittleres Management	75	3,2900	,43114	,04978
	Top Management	65	3,4192	,54684	,06783

Abbildung 30: Kompetenzen, Hierarchieebenen gesamt: Mittelwerte, Standardabweichungen

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	fehler der	95%	
Sozialkompetenz	Varianzen sind gleich	,033	,856	-,307	138	,759	-,02026	,06601	Untere	,11026
	Varianzen sind nicht gleich			-,309	137,687	,758	-,02026	,06555	Obere	,10936
Fachkompetenz	Varianzen sind gleich	7,487	,007	1,864	138	,064	,16641	,08929	Untere	,34296
	Varianzen sind nicht gleich			1,831	120,251	,070	,16641	,09088	Obere	,34634
Methoden- kompetenz	Varianzen sind gleich	4,568	,034	-1,562	138	,121	-,12923	,08274	Untere	,03436
	Varianzen sind nicht gleich			-1,536	121,126	,127	-,12923	,08414	Obere	,03734

Abbildung 31: Kompetenzen, Hierarchieebenen gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,4192	65	,54684	,06783
	Sozialkompetenz	3,6769	65	,36902	,04577

Abbildung 32: Methoden- und Sozialkompetenz, Topmanager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Sozialkompetenz	-,25769	,56418	,06998	-,39749	-,11790	-3,682	64	,000

Abbildung 33: Methoden- und Sozialkompetenz, Topmanager gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,4192	65	,54684	,06783
	Fachkompetenz	3,1269	65	,59313	,07357

Abbildung 34: Methoden- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere				Obere
Paaren 1	Methodenkompetenz - Fachkompetenz	,29231	,82747	,10263	,08727	,49734	2,848	64	,006

Abbildung 35: Methoden- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,6769	65	,36902	,04577
	Fachkompetenz	3,1269	65	,59313	,07357

Abbildung 36: Sozial- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere				Obere
Paaren 1	Sozialkompetenz - Fachkompetenz	,55000	,73977	,09176	,36669	,73331	5,994	64	,000

Abbildung 37: Sozial- und Fachkompetenzkompetenz, Topmanager gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,6567	75	,40640	,04693
	Fachkompetenz	3,2933	75	,46203	,05335

Abbildung 38: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Sozialkompetenz - Fachkompetenz	,36333	,54570	,06301	,23778	,48889	5,766	74	,000

Abbildung 39: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,2900	75	,43114	,04978
	Fachkompetenz	3,2933	75	,46203	,05335

Abbildung 40: Methoden-, Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Fachkompetenz	-,00333	,50419	,05822	-,11934	,11267	-,057	74	,954

Abbildung 41: Methoden-, Fachkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,2900	75	,43114	,04978
	Sozialkompetenz	3,6567	75	,40640	,04693

Abbildung 42: Methoden-, Sozialkompetenz, mittlere Manager gesamt: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Sozialkompetenz	-,36667	,52042	,06009	-,48640	-,24693	-6,102	74	,000

Abbildung 43: Methoden-, Sozialkompetenz, mittlere Manager gesamt: T-Test

		N	Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Sozialkompetenz	Mittelunternehmen	33	3,6742	,36166	,06296
	Großunternehmen	32	3,6797	,38224	,06757
Fachkompetenz	Mittelunternehmen	33	2,9848	,59601	,10375
	Großunternehmen	32	3,2734	,56211	,09937
Methodenkompetenz	Mittelunternehmen	33	3,3333	,60488	,10530
	Großunternehmen	32	3,5078	,47300	,08362

Abbildung 44: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, Topmanager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	fehler der	95%	
									Untere	Obere
Sozialkompetenz	Varianzen sind gleich	,004	,948	-,059	63	,953	-,00545	,09228	-,18984	,17895
	Varianzen sind nicht gleich			-,059	62,532	,953	-,00545	,09236	-,19003	,17914
Fachkompetenz	Varianzen sind gleich	,286	,595	-2,007	63	,049	-,28859	,14379	-,57594	-,00124
	Varianzen sind nicht gleich			-2,009	62,953	,049	-,28859	,14366	-,57568	-,00150
Methodenkompetenz	Varianzen sind gleich	2,986	,089	-1,293	63	,201	-,17448	,13497	-,44419	,09523
	Varianzen sind nicht gleich			-1,298	60,322	,199	-,17448	,13446	-,44341	,09445

Abbildung 45: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, Topmanager: T-Test

Unternehmensgröße		N	Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Sozialkompetenz	Mittelunternehmen	37	3,6081	,46600	,07661
	Großunternehmen	38	3,7039	,33820	,05486
Fachkompetenz	Mittelunternehmen	37	3,1959	,52419	,08618
	Großunternehmen	38	3,3882	,37533	,06089
Methoden- kompetenz	Mittelunternehmen	37	3,2905	,45458	,07473
	Großunternehmen	38	3,2895	,41315	,06702

Abbildung 46: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	fehler der	95%	
									Untere	Obere
Sozialkompetenz	Varianzen sind gleich	4,699	,033	-1,021	73	,310	-,09584	,09383	-,28285	,09117
	Varianzen sind nicht gleich			-1,017	65,605	,313	-,09584	,09423	-,28399	,09231
Fachkompetenz	Varianzen sind gleich	3,095	,083	-1,830	73	,071	-,19221	,10506	-,40159	,01717
	Varianzen sind nicht gleich			-1,822	65,123	,073	-,19221	,10552	-,40293	,01851
Methoden- kompetenz	Varianzen sind gleich	,299	,586	,011	73	,992	,00107	,10026	-,19874	,20087
	Varianzen sind nicht gleich			,011	71,926	,992	,00107	,10038	-,19905	,20118

Abbildung 47: Kompetenzen, Unternehmensgrößen, mittlere Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Fachkompetenz	3,2734	32	,56211	,09937
	Methodenkompetenz	3,5078	32	,47300	,08362

Abbildung 48: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Fachkompetenz - Methodenkompetenz	-,23438	,73763	,13040	-,50032	,03157	-1,797	31	,082

Abbildung 49: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,6797	32	,38224	,06757
	Methodenkompetenz	3,5078	32	,47300	,08362

Abbildung 50: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Sozialkompetenz - Methodenkompetenz	,17188	,52532	,09286	-,01752	,36127	1,851	31	,074

Abbildung 51: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,6797	32	,38224	,06757
	Fachkompetenz	3,2734	32	,56211	,09937

Abbildung 52: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere				Obere
Paaren 1	Sozialkompetenz - Fachkompetenz	,40625	,74257	,13127	,13852	,67398	3,095	31	,004

Abbildung 53: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, Top Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,6742	33	,36166	,06296
	Fachkompetenz	2,9848	33	,59601	,10375

Abbildung 54: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Sozialkompetenz - Fachkompetenz	,68939	,72087	,12549	,43379	,94500	5,494	32	,000

Abbildung 55: Sozial- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test

		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Methodenkompetenz & Fachkompetenz	33	-,159	,377

Abbildung 56: Methoden- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Fachkompetenz	,34848	,91417	,15914	,02434	,67263	2,190	32	,036

Abbildung 57: Methoden- und Fachkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,3333	33	,60488	,10530
	Sozialkompetenz	3,6742	33	,36166	,06296

Abbildung 58: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Sozialkompetenz	-,34091	,59562	,10368	-,55211 -,12971	-3,288	32	,002

Abbildung 59: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, Top Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Methodenkompetenz	3,2905	37	,45458	,07473
	Sozialkompetenz	3,6081	37	,46600	,07661

Abbildung 60: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Methodenkompetenz - Sozialkompetenz	-,31757	,58229	,09573	-,51171 -,12342	-3,317	36	,002

Abbildung 61: Methoden- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager:

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Fachkompetenz	3,1959	37	,52419	,08618
	Sozialkompetenz	3,6081	37	,46600	,07661

Abbildung 62: Fach- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Fachkompetenz - Sozialkompetenz	-,41216	,64339	,10577	-,62668 -,19765	-3,897	36	,000

Abbildung 63: Fach- und Sozialkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Fachkompetenz	3,1959	37	,52419	,08618
	Methodenkompetenz	3,2905	37	,45458	,07473

Abbildung 64: Fach- und Methodenkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standardabw- eichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Fachkompetenz - Methodenkompetenz	-,09459	,52820	,08684	-,27071 ,08152	-1,089	36	,283

Abbildung 65: Fach- und Methodenkompetenz, mittlere Unternehmen, mittlere Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Fachkompetenz	3,3882	38	,37533	,06089
	Methodenkompetenz	3,2895	38	,41315	,06702

Abbildung 66: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Fachkompetenz - Methodenkompetenz	,09868	,46695	,07575	-,05480 ,25217	1,303	37	,201

Abbildung 67: Fach- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,7039	38	,33820	,05486
	Methodenkompetenz	3,2895	38	,41315	,06702

Abbildung 68: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2- seitig)
		Mittelwert	Standarda- bweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere Obere			
Paaren 1	Sozialkompetenz - Methodenkompetenz	,41447	,45499	,07381	,26492 ,56402	5,615	37	,000

Abbildung 69: Sozial- und Methodenkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test

		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Sozialkompetenz	3,7039	38	,33820	,05486
	Fachkompetenz	3,3882	38	,37533	,06089

Abbildung 70: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: Mittelwerte und Standardabweichungen

		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere				Obere
Paaren 1	Sozialkompetenz - Fachkompetenz	,31579	,43373	,07036	,17323	,45835	4,488	37	,000

Abbildung 71: Sozial- und Fachkompetenz, Großunternehmen, mittlere Manager: T-Test

C Daten der Erhebung

id	gender	geschlecht_code	age	Alter_code	mitarbeiter	Mitarbeiter_code	branche	fach1	fach2	fach3	fach4	method1	method2	method3	method4	social1	social2	social3	social4	topmiddle
1	männlich	1	old	3	middle	1	Gewerbe und Handwerk	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	2
2	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
3	weiblich	2	old	3	high	2	Bank und Versicherung	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	männlich	1	middle	2	high	2	Bank und Versicherung	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
6	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2
9	männlich	1	old	3	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
10	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2
11	männlich	1	middle	2	high	2	Erwachsenenbildung	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	2
12	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2
13	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2
16	männlich	1	young	1	middle	1	Steuerberatung	1	4	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	2
17	weiblich	2	young	1	high	2	Information und Consulting	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2
18	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	2	2	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2
19	männlich	1	middle	2	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	2	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2
20	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2
21	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	1	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2
22	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	1	4	1	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2
23	weiblich	2	middle	2	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	2	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2
24	männlich	1	middle	2	high	2	Bank und Versicherung	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
25	männlich	1	old	3	high	2	Transport und Verkehr	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2
26	weiblich	2	middle	2	high	2	Handel	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
28	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2
29	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2
30	männlich	1	middle	2	high	2	Transport und Verkehr	2	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	2

Abbildung 72: Daten (Teil 1)

id	gender	geschlecht_code	age	Alter_code	mitarbeiter	Mitarbeiter_code	branche	fach1	fach2	fach3	fach4	method1	method2	method3	method4	social1	social2	social3	social4	topmiddle
31	männlich	1	old	3	high	2	Handel	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
32	männlich	1	old	3	middle	1	Bank und Versicherung	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2
33	männlich	1	old	3	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
34	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
35	männlich	1	old	3	middle	1	Gewerbe und Handwerk	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
36	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
37	männlich	1	middle	2	middle	1	Gewerbe und Handwerk	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2
38	männlich	1	middle	2	middle	1	Gewerbe und Handwerk	1	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	2
39	männlich	1	middle	2	middle	1	Transport und Verkehr	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
40	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2
41	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
42	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2
43	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2
44	männlich	1	middle	2	middle	1	Information und Consulting	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2
45	männlich	1	middle	2	high	2	Transport und Verkehr	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2
46	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
47	männlich	1	old	3	middle	1	sonstige	1	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	2
48	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2
49	männlich	1	middle	2	high	2	Information und Consulting	3	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2
51	weiblich	2	young	1	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2
52	weiblich	2	young	1	high	2	Handel	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2
53	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	4	4	4	3	3	1	3	2	3	3	2	4	2
54	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
55	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	2
56	weiblich	2	middle	2	high	2	Handel	2	4	4	4	2	2	3	3	4	4	2	4	2
57	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2
58	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2
59	männlich	1	old	3	middle	1	Bank und Versicherung	2	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2
60	männlich	1	old	3	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2

Abbildung 73: Daten (Teil 2)

id	gender	geschlecht_code	age	Alter_code	mitarbeiter	Mitarbeiter_code	branche	fach1	fach2	fach3	fach4	method1	method2	method3	method4	social1	social2	social3	social4	topmiddle
61	männlich	1	middle	2	middle	1	Industrie	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2
62	männlich	1	middle	2	middle	1	Gewerbe und Handwerk	3	3	3	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2
63	männlich	1	old	3	middle	1	Handel	2	2	3	1	3	2	4	4	4	4	4	2	2
64	männlich	1	old	3	middle	1	Industrie	4	1	2	1	4	3	4	4	4	4	2	4	2
65	weiblich	2	middle	2	middle	1	Handel	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2
66	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	2
67	weiblich	2	old	3	middle	1	Bank und Versicherung	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2
68	männlich	1	middle	2	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2
69	weiblich	2	middle	2	middle	1	Handel	3	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	2
70	männlich	1	old	3	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2
71	weiblich	2	old	3	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	1	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	2
72	männlich	1	old	3	middle	1	Industrie	3	3	4	2	2	1	3	2	3	4	2	3	2
73	männlich	1	young	1	middle	1	Industrie	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	1
74	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1
75	männlich	1	middle	2	high	2	Bank und Versicherung	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1
76	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	1	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	1
77	männlich	1	middle	2	middle	1	Energie	1	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	3	1
78	männlich	1	young	1	high	2	Industrie	1	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	4	1
79	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	1
80	männlich	1	young	1	high	2	erdoel	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1
81	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	1
82	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1
83	männlich	1	middle	2	high	2	Öl + Gas	2	4	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	1
84	männlich	1	young	1	high	2	Handel	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	1
85	männlich	1	middle	2	middle	1	Energie	1	4	3	4	1	1	4	4	4	4	2	2	1
86	männlich	1	middle	2	high	2	Energie	4	3	4	1	3	4	2	4	4	4	2	3	1
87	männlich	1	middle	2	middle	1	Energie	1	4	2	1	2	1	4	4	4	4	3	3	1
88	männlich	1	middle	2	high	2	Energie	3	4	4	1	2	1	4	4	4	4	3	4	1
89	männlich	1	middle	2	middle	1	Energie	1	3	4	4	4	2	4	4	2	3	1	3	1
90	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1

Abbildung 74: Daten (Teil 3)

id	gender	geschlecht_code	age	Alter_code	mitarbeiter	Mitarbeiter_code	branche	fach1	fach2	fach3	fach4	method1	method2	method3	method4	social1	social2	social3	social4	topmiddle
91	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1
92	weiblich	2	young	1	middle	1	Gewerbe und Handwerk	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1
93	männlich	1	young	1	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	1
94	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1
95	männlich	1	middle	2	high	2	Bank und Versicherung	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	1
96	weiblich	2	middle	2	high	2	Energie	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	1
97	männlich	1	young	1	high	2	Handel	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	1
98	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	4	1
99	männlich	1	old	3	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1
100	männlich	1	young	1	middle	1	Information und Consulting	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3	1
101	männlich	1	middle	2	middle	1	Information und Consulting	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
102	männlich	1	young	1	high	2	Information und Consulting	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	2	3	1
103	männlich	1	young	1	high	2	Handel	4	3	4	3	3	3	3	1	4	4	2	3	1
104	männlich	1	middle	2	middle	1	Information und Consulting	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1
105	männlich	1	young	1	high	2	Industrie	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1
106	männlich	1	old	3	middle	1	Tourismus und Freizeitwirtschaft	4	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	3	1
108	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	1
109	männlich	1	middle	2	high	2	Handel	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	1
110	weiblich	2	middle	2	middle	1	Handel	1	4	4	1	3	3	4	4	3	3	2	3	1
111	männlich	1	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	1
112	männlich	1	old	3	middle	1	Wasserversorgung	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	1
113	männlich	1	old	3	middle	1	Wasserversorgung	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1
114	männlich	1	old	3	middle	1	Wasserversorgung	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1
115	männlich	1	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	1
116	männlich	1	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1
117	weiblich	2	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	1	2	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	1
118	männlich	1	old	3	middle	1	Wasserversorgung	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1
119	weiblich	2	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1

Abbildung 75: Daten (Teil 4)

id	gender	geschlecht_code	age	Alter_code	mitarbeiter	Mitarbeiter_code	branche	fach1	fach2	fach3	fach4	method1	method2	method3	method4	social1	social2	social3	social4	topmiddle
121	männlich	1	middle	2	high	2	Bank und Versicherung	2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	1
122	weiblich	2	middle	2	high	2	Industrie	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1
123	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	1
124	weiblich	2	middle	2	high	2	Industrie	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1
125	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	1
126	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1
127	männlich	1	young	1	high	2	Industrie	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
128	männlich	1	old	3	high	2	Bank und Versicherung	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1
130	männlich	1	young	1	middle	1	Industrie	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	1
131	männlich	1	middle	2	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	3	4	2	2	4	2	3	4	4	3	4	1
132	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	1
133	männlich	1	middle	2	middle	1	Handel	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1
134	männlich	1	old	3	middle	1	Handel	2	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	1
135	männlich	1	old	3	middle	1	Industrie	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1
136	männlich	1	middle	2	middle	1	Industrie	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1
137	weiblich	2	middle	2	middle	1	Hilfsorganisation	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1
138	männlich	1	young	1	middle	1	Gewerbe und Handwerk	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	1
139	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1
140	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	1	4	4	4	1	3	4	3	4	4	3	4	1
141	weiblich	2	middle	2	high	2	Industrie	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	4	1
142	männlich	1	old	3	middle	1	Bank und Versicherung	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1
143	weiblich	2	middle	2	high	2	Handel	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	1
144	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
145	männlich	1	old	3	high	2	Industrie	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1
146	weiblich	2	middle	2	middle	1	Industrie	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1
147	männlich	1	middle	2	middle	1	Wasserversorgung	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	1
148	männlich	1	young	1	middle	1	Industrie	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	1
149	männlich	1	old	3	middle	1	Industrie	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1
150	männlich	1	middle	2	high	2	Industrie	1	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	1

Abbildung 76: Daten (Teil 5)

Curriculum Vitae

PERSÖNLICH

Name Stefan Weiss, bakk., bed.

Straße Seestraße 19

Ort 7141 Podersdorf

AUSBILDUNG

Pädagogik, Bed.

Ausbildungsstätte bzw. -land Pädagogische Hochschule Wien

Ort 10 Wien

Status Absolvent

Zeitraum 2009 -2012

Anmerkungen Schwerpunkt: Motivationspsychologie

Betriebswirtschaft, Bakk.

Ausbildungsstätte bzw. -land Universität Wien

Ort	1210 Wien, Brünnerstraße
Status	Absolvent
Zeitraum	2001 -2005
Anmerkungen	Schwerpunkt: Internationales Marketing

ARBEITSERFAHRUNG

Lehrer an der LBS Eisenstadt

Zeitraum	2009-
Berufsfeld	Pädagogik
Jobfunktion	Lehrer
Unternehmen/Organisation	LBS Eisenstadt
Branche	
Ort, Land	Eisenstadt, Österreich
Website	www.bs-eisenstadt.at

Anmerkungen	Mitarbeit in der Umsetzung des kompetenzorientierten Unterrichts an Berufsschulen in Österreich
--------------------	---

Freie/r Dienstnehmer/in, IT-Support

Zeitraum	2006 -2009
-----------------	------------

Berufsfeld	IT-Software
-------------------	-------------

Jobfunktion	
--------------------	--

Unternehmen/Organisation	Archivium GmbH
---------------------------------	----------------

Branche	IT
----------------	----

Ort, Land	Wien, Österreich
------------------	------------------

Website	www.archivium.at
----------------	--

Anmerkungen	Freier Mitarbeiter im Support Team. Behebung von Softwarekonflikten
--------------------	---

Werkvertrag, Marketing Assistent

Zeitraum	2005
-----------------	------

Berufsfeld	Marketing/Werbung/PR/Produktman.
-------------------	----------------------------------

Jobfunktion	Markt-u.Meinungsforschung
--------------------	---------------------------

Unternehmen/Organisation	ACAT Wien
---------------------------------	-----------

Branche	Energie/Umwelt
----------------	----------------

Ort, Land	Wien, Österreich
------------------	------------------

Website	www.acat.com
----------------	--

Anmerkungen	Aufbau einer neuen Produktsparte
--------------------	----------------------------------

Nebentätigkeit

Zeitraum	2000-2009
-----------------	-----------

Berufsfeld	IT/Telekommunikation
-------------------	----------------------

Jobfunktion	Informatik
--------------------	------------

Unternehmen/Organisation	VOXtronic GesmbH
---------------------------------	------------------

Branche	IT
----------------	----

Ort, Land	1020 Wien,
------------------	------------

Website

Anmerkungen	Zusammenstellen und Reparieren von PC-Systemen Excel Datenbanken erstellen und verwalten
--------------------	--

Freie/r Dienstnehmer/in, Einkauf, Verkauf und Marketing

Zeitraum	2000-2009
-----------------	-----------

Berufsfeld	Geschäftsführung
-------------------	------------------

Jobfunktion

Unternehmen/Organisation	E. W. Weiss
---------------------------------	-------------

Branche	Nahrungsmittel/Landwirtschaft
----------------	-------------------------------

Ort, Land	Podersdorf am See, Österreich
------------------	-------------------------------

Website

Anmerkungen	Hierbei handelt es sich um die Mitarbeit im elterlichen Betrieb, welcher die Produktion, Ein- Verkauf sowie Vermarktung von Wein, Obst, Gemüse und Appartements als Gegenstand hat.
--------------------	---
