

Die Veröffentlichung erfolgt im Rahmen des Leonardo da Vinci
Programms der Europäischen Union.

Der Inhalt dieser Veröffentlichung entspricht weder der Position der
Europäischen Kommission, noch der Stiftung zur Koordinierung des
Leonardo da Vinci Programmes oder beinhaltet irgendeine
Verantwortung der Stiftung dafür.

© KTU, Economics and Management Faculty, Personnel Management Centre
2007
ISBN

STRATEGISCHE INDIVIDUELLE KOMPETENZEN

Katalog strategischer individueller Kompetenzen

Leonardo da Vinci Pilotprojekt

**DIE ENTWICKLUNG STRATEGISCHER INDIVIDUELLER KOMPETENZEN IM
ZUSAMMENHANG MIT DER EUROPÄISCHEN INTEGRATION
(LT/06/B/F/PP-171003)**

INHALT

EINLEITUNG	5
1. Der Katalog der strategischen individuellen Kompetenzen	7
1.1. Die Hauptgruppen der strategischen individuellen Kompetenzen	7
1.2. Erklärung der strategischen individuellen Kompetenzen	15
2. Untersuchungsergebnisse über die Entwicklung von strategischen individuellen Kompetenzen	30
2.1. Die Datenerhebung.....	30
2.2. Strategische individuelle Kompetenzen, Bedeutung und Benutzung in der Praxis	40
2.3. Klassifizierung der Länder entsprechend der Profile der strategischen individuellen Kompetenzen	57
ANHÄNGE	64

EINLEITUNG

In der heutigen Welt wird das Wort „Kompetenz“ weitgehend in Personalmanagement gebraucht. Individuelle Arbeitsresultate und schließlich Geschäftserfolg hängen von persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, d.h. Von Kompetenzen, ab. Die gegenwärtige Geschäftswelt ändert sich sehr schnell, deshalb ist es wesentlich sich nicht nur auf die gegenwärtige Voraussetzungen individueller Kompetenzen zu konzentrieren, sondern man sollte auch voraussehen, welche Kompetenzen in der Zukunft über erfolgreiches Handeln entscheiden.

Möglicherweise gibt es keinen einzigen Menschen, der alle möglichen Kompetenzen hat. Deshalb, wird Geschäftserfolg erstens nicht durch Überfluss von Kompetenzen bestimmt, sondern durch besondere (entscheidende) Kompetenzen. Zweitens ist es wichtig in der Lage zu sein, den Bedarf der Entwicklung von strategischen individuellen Kompetenzen zu erkennen und nicht zuletzt strategische individuelle Kompetenzen zu entwickeln, um langfristig eine erfolgreiche Einbindung ins Geschäftsleben zu garantieren.

Der Katalog der strategischen individuellen Kompetenzen ist der erste (von drei) Teilen einer Methodologie über die Entwicklung strategischer individueller Kompetenzen.

Dieser Katalog stellt strategische individuelle Kompetenzen vor, welche individuelle Fähigkeiten in den Bereichen Führung, strategisches Denken, der Entschlossenheit und Zusammenarbeit beschreibt.

Die strategische Wertigkeit der dargelegten Kompetenzen basiert auf verallgemeinerten Geschäftsabläufen und empirisch ermittelten Ergebnissen.

Im ersten Teil des Katalogs werden wesentliche Hauptbestandteile des Katalogs und die verschiedenen Kompetenzen erläutert.

Im zweiten Teil wird die empirische Studie über strategische individuelle Kompetenzen, die in 8 europäischen Ländern (Österreich, Bulgarien, Griechenland, Irland, Litauen, Portugal, Spanien und Deutschland) stattfand, präsentiert. Die Ergebnisse widerspiegeln die wichtigsten Kompetenzen, die von innovativen Managern erwartet werden.

Der Katalog über strategische individuelle Kompetenzen kann nicht nur erklärend, sondern auch praktisch angewendet werden. Für die in diesem Katalog beschriebenen Kompetenzen werden im zweiten und dritten Teil der Methodologie Assessment und das Training strategischer individueller Kompetenzen dargestellt. Die praktische Anwendung der Methodologie ermöglicht eine andauernde, zielgerichtete Entwicklung strategischer individueller Kompetenzen in Unternehmen und kann damit zur Verbesserung der Qualität der Entwicklung von Kompetenzen entsprechend der Bedürfnisse des Marktes beitragen.

Mehr Informationen über die Bewertung und die Entwicklung der Methodologie zur Entwicklung strategischer individueller Kompetenzen gibt es auf der Website <http://www.sicdevelopment.org> des Leonardo da Vinci Pilotprojektes „Die Entwicklung Strategischer Individueller Kompetenzen im Kontext der Europäischen Integration“ (LT/06/B/F/PP-171003). Außerdem können Sie **KTU**, Faculty of Economics and Management, Laisvės ave. 55, Kaunas, Litauen; **Abif**, Einwanggasse 12/5, 1140 Vienna, Austria, oder **LiM AG** Kirchenstr. 10, 93133, Burglengenfeld, Deutschland, kontaktieren, um eine CD mit der Methodologie zu erhalten.

Die Veröffentlichung dürfte interessant sein für Unternehmer, Studenten und jeden, der in der Wirtschaft tätig ist bzw. sich für Wirtschaft und dieses Thema interessiert.

1. Der Katalog der strategischen individuellen Kompetenzen

1.1. Die Hauptgruppen der strategischen individuellen Kompetenzen

Eine Kompetenz kann als die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und inneren Einstellungen definiert werden, die für eine Person notwendig sind, um effektiv in einem besonderen Arbeitsumfeld arbeiten zu können.

Dies können sein:

- Fachkompetenz;
- Soziale Kompetenz;
- Konzeptuelle Kompetenz.

Fachkompetenz beinhaltet sowohl Fachwissen und Fähigkeiten zur Bewältigung der Arbeitstätigkeit als auch Wissen über Abläufe und Technologien, Märkte und Wettbewerber, Produktion und Dienstleistungen.

Soziale Kompetenz ist eine individuelle Eigenschaft und kann beschrieben werden als die Fähigkeit zu kommunizieren und mit Menschen zu arbeiten und sich seiner sozialen Umgebung anpassen zu können.

Die konzeptuelle Kompetenz umfasst systematisches Denken, die Fähigkeit, Situationen durch ein breites Spektrum an Wissen, Erfahrungen und klares Verständnis der Abläufe zu lenken.

Langfristig ist die Fachkompetenz sehr dynamisch aufgrund sich schnell ändernden Technologien; auf der anderen Seite ist sie leicht definierbar und schnell erwerbbar. Die Besonderheit der Fachkompetenz liegt in der funktionsfähigen Arbeitstätigkeit begründet, wohingegen die sozialen und konzeptuelle Kompetenzen als allgemeine Kompetenzen gelten, die trotz Position im Unternehmen wichtig für eine Person sind. In der Regel sind nämlich diese Kompetenzen strategisch bedeutend in der Geschäftswelt, besonders für Manager, da diese Kompetenzen dem

Unternehmen ermöglichen, sich einen Vorteil aufgrund des menschlichen Faktors anzueignen. Aus diesem Grunde werden strategische individuelle Kompetenzen als eine Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und Einsatzmittel definiert, welche langfristig für ein Individuum notwendig sind.

Gegenwärtig wird ein Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaft wahrgenommen, der bei der Untersuchung von strategischen individuellen Kompetenzen in Erwägung gezogen werden sollte. Bild 1 zeigt den Vergleich zwischen den traditionellen und modernen Ansätzen.

<u>Traditioneller Ansatz</u>		<u>Moderner Ansatz</u>
Verwalten erzählen, verwalten	⇒	Führen führen, beeinflussen
Zurückschauend Orientierung in der Vergangenheit und deren Erklärung	⇒	Zukunftsorientiert Zukunft absehen
Unsicherheitsvermeidung Sicherheit, Verschwiegenheit, Angst vor Fehlern und Versagen	⇒	Risikomanagement Offenheit, Suche nach Herausforderungen, Innovationen erwerben
Informationsmanagement Informationen sammeln, speichern, verarbeiten und verteilen	⇒	Wissensmanagement Wissen erwerben, erstellen und verbreiten
Hierarchische Organisation Status, Formalität, Stabilität	⇒	Weniger hierarchische Organisation Unmittelbarkeit, Flexibilität
Delegieren Aufgaben festlegen und kontrollieren	⇒	Ermächtigung Aktivität, Freiheit und Verantwortung anbieten
Kontrolle Externe Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen	⇒	Selbstkontrolle Interne Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen
Individuum Individuelle Arbeit	⇒	Team Synergie und Selbstdarstellung eines Individuums während Teamarbeit
Orientiert sich an gegenwärtigen Bedürfnissen gegenwärtige Bedingungen erfüllen	⇒	Orientiert sich an zukünftigen Bedürfnissen Mehr wissen als gegenwärtige Situation verlangt

Bild 1 Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaft

Vier strategisch wichtige Kompetenzgruppen wurden auf der Basis dieses Paradigmas erstellt.

Bild 2 zeigt die Struktur der strategischen individuellen Kompetenzen. Diese Kompetenzen markieren die Entwicklung individueller Kompetenzen und verbinden sie mit Karrieremöglichkeiten, auch wenn diese Kompetenzen auf allen Ebenen für jeden wichtig sind; sind sie am bedeutendsten für Manager.

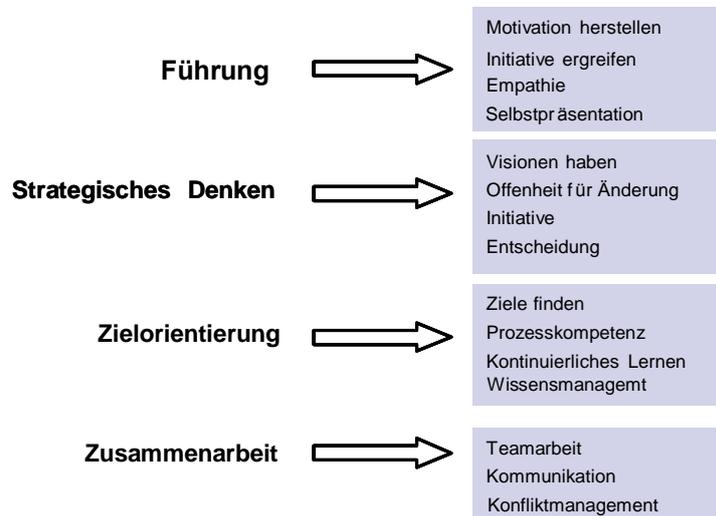


Bild 2. Die Struktur von strategischen individuellen Kompetenzen

Diese Gruppe der strategischen individuellen Kompetenzen werden im Folgenden im Detail beschrieben.

Führungskompetenz

Derzeit wird oft gesagt, dass die Bedingungen in der Zukunft komplizierter sein werden und Unternehmen und Organisationen deshalb Führungskräfte brauchen werden, die nicht nur traditionelle Fähigkeiten der Betriebswirtschaftslehre aufweisen können. Traditionelle Führungsaufgaben, die die Firmenposition stabilisieren und eine konstante Balance gewähren, verändern sich in eine Art Notwendigkeit für Manager, Veränderungen einzuführen, Neuerungen und Neuheiten zu unterstützen. Es reicht nicht aus, eine persönliche oder Geschäftsintuition für eine erfolgreiche Entwicklung von Geschäftspraktiken zu haben. In der Praxis bedeutet diese Art von Führung nicht nur eine erfolgreiche Umsetzung von Managementfunktionen, sondern auch die Fähigkeit Maßnahmen zu finden, die Angestellten erlauben ihre Fähigkeiten offen zu nutzen und Verantwortung zu übernehmen. Manager sollten ihre Angestellten ermutigen und unterstützen, deren Wertverständnis heben, Leistungen bemerken, positiv handeln, wenn ein Angestellter einen Fehler macht, deren Schwierigkeiten und Probleme anhören und helfen, diese zu lösen. Des Weiteren sollten sie offen für Innovationen sein, in der Lage sein, unbeliebte Entscheidungen zu treffen, unter unsicheren und andauernd sich verändernden Bedingungen zu agieren, stark und selbstsicher zu bleiben.

In der Tat ist ein Manager verantwortlich für die Absicherung eines normalen Arbeitsumfelds in seiner Organisation. Führungskräfte sind in der Lage Veränderungen anzuregen und einzuführen. Führung ist die Kunst andere dazu zu bewegen, das zu tun, was sie erreichen wollen. Eines der Schlüsselworte in dieser Definition ist das Wort wollen. Leute können gezwungen werden, das zu tun, was Sie wollen, aber das ist keine gute Führung. Manager ermutigen Angestellte oft, das zu tun, was sie wollen und bieten ihnen Belohnungen an. Es gibt einen essentiellen Unterschied zwischen Übereinstimmung,

Gehorsamkeit und Hingabe. Die Führungskraft ist in der Lage, andere so zu beeinflussen, dass sie das tun wollen, was er will; er ist auch in der Lage eine gewisse Hingabe von den Angestellten zu bekommen. Diejenigen, die nur Aufträge ausführen, werden wahrscheinlich mehr beobachtet werden müssen; denn es besteht eine große Möglichkeit, dass im Fall einer schwächeren Kontrolle, ihre Bemühungen ebenso misslingen könnten. Wohingegen diejenigen Angestellten, die der Führungskraft folgen und sich ihrer Arbeit widmen, weniger beobachtet werden müssen, da man sonst ihre Hingabe verliert.

Strategisches Denken

Generell gilt, dass egal wie viele taktische Fehler man macht, wenn die strategische Entscheidung richtig ist, dann wird man gewinnen. Dennoch, wenn wir in der heutigen Zeit über strategische Angelegenheiten sprechen, sollte man diese Annahme in Frage stellen. Heutzutage können wir keine strategischen Entscheidungen treffen, die auf ähnlichen Ereignissen aus der Vergangenheit basieren. Die Regel, dass das was in der Vergangenheit Einfluss hatte, auch in der Zukunft Einfluss haben wird, gilt nicht mehr. Heutzutage ist das Umfeld dynamischer.

Dynamik und Unberechenbarkeit des Umfeldes sind entscheidend für die Veränderung des Paradigmas der Betriebswirtschaft und wesentliche Bestandteile des strategischen Denkens.

Konzeptuelle Fähigkeiten ermöglichen es, unter Einbeziehung von Tendenzen der Entwicklung der Umwelt, Visionen zu entwickeln und richtige Entscheidungen in unsicheren Situationen zu treffen. Strategisches Denken heißt, sich ständig zu hinterfragen, ob das, was ich tue, ob die Entscheidungen, die ich heute treffe, langfristig nützlich sind. Bedauerlicherweise gibt es keine einfache Antwort. Deshalb tendiert Mintzberg dahin, strategisches Denken mehr als „Sehen“ als als „Denken“ zu beschreiben, wobei strategisches Denken als ein Prozess,

der die Entstehung von Kreativität, Intuition und innovativen Denken umfasst, verwirklicht wird. Es ist der Schlüssel für das Überleben und die Geschäftsentwicklung im dynamischen Umfeld, wo Komplexität und Unbestimmtheit unvermeidbar sind. Es ist die Fähigkeit, das Umfeld ganzheitlich wahrzunehmen, es mit analytischem Auffassungsvermögen und Kreativität zu interpretieren und bereit zu sein, neue Entscheidungen zu treffen.

Entschlossenheit

Eine deutliche Vision zu haben garantiert nicht den Erfolg einer Organisation. Ein zielgerichteter Marsch zum erstrebenswerterem Ziel ist ausschlaggebend. Dies verlangt nicht nur persönliche Eigenschaften wie Zielgerichtetheit und Konsistenz, sondern auch konzeptuelle Fähigkeiten, die helfen, den Prozessverlauf auf der taktischen Ebene einzuschätzen, notwendige Veränderungen voraussehen, Gründe für Abweichungen zu verstehen und diese zu beseitigen.

Dennoch, Alleingang und Zielstrebigkeit sollten keine blinden Schachzüge sein, um das erwünschten Ziel zu erreichen. In einem sich ändernden Umfeld ist es notwendig das Endziel im Auge zu behalten, aber auch flexibel auf die von der Situation abhängige Umgebung zu reagieren.

Ständiges Lernen und Entwicklung sind ganz sicher mit der Erreichung des Ziels verbunden. Das ist strategisch insofern wichtig, da die positive Einstellung des Einzelnen zum Lernen und zur Weiterentwicklung nicht nur erforderlich dafür sind, ein gewünschtes Ziel zu erreichen, sondern auch maßgebend sind für die Fähigkeit sich andere, wichtige Kompetenzen anzueignen.

Zusammenarbeit

Die Fähigkeit im Team und zusammen zu arbeiten, sind die gebräuchlichsten Anforderungen. Zusammenarbeit mit gemeinsamen Zielen, gegenseitige Unterstützung und effektive Kommunikation sind entscheidende Anforderungen nicht nur für Manager, sondern auch für alle Angestellten der Organisation. Zusammenarbeit mag einfach erscheinen, aber viele Schwierigkeiten, die effektiven Informationsaustausch unterbinden, sind dort versteckt. Es existiert eine große Vielfalt an Kommunikationshindernissen, die ihre Ursache in der Art und Weise haben, wie der einzelne Mensch kommuniziert, in welcher Stimmung er ist, in welcher Umgebung, welches seine Vorstellungen und inneren Einstellungen sind. Um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten ist es notwendig, mögliche Rückschläge zu erwägen und diese zu beseitigen, da ineffektive Kommunikation zu Missverständnissen, destruktiven Konflikten, Unzufriedenheit und niedriger Arbeitsproduktivität führen können. Das heißt, dass alle oben genannten Faktoren die Beziehung zur Arbeit, zum Thema als auch die persönlichen Beziehungen beeinflussen können.

Die meisten innovativen Manager werden als perfekte Kommunikationsspezialisten dargestellt. Sie können ihre Vision gut und zielbewusst als eine einfache Idee präsentieren und gewinnen viele Befürworter. Aber ihr bemerkenswerter Erfolg als Kommunikationsspezialist hängt davon ab, ob sie fähig sind eine wechselseitige Kommunikation aufzubauen und informelle Kommunikation zu pflegen. Kommunikationsfähigkeiten können als die Fähigkeit definiert werden, unter Beachtung psychologischer Aspekte Beziehungen zu anderen herzustellen, offen zu kommunizieren, aktiv zuzuhören und Ideen klar zu formulieren, um gegenseitiges Verständnis

zu erzielen. Führungskräfte, die diese Eigenschaft besitzen, können emotional darauf Einfluss ausüben, welche inneren Einstellungen entstehen und welche Handlungen von einzelnen Personen und Gruppen ausgehen. Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, Gefühle und Bedürfnisse anderer zu fühlen. Aktives Interesse an Problemen anderer ist sehr wichtig für eine wechselseitige Kommunikation. Einfühlsame Führungspersonen bieten emotionalen Rückhalt und helfen Angestellten ihre Arbeitskraft sinnvoll und befriedigend einzusetzen. Emotionaler Rückhalt ist wichtig, um Stress und negative Emotionen zu managen und um die wichtigsten berufsbezogenen Gefühle – Mut, Enthusiasmus, Arbeitserfolg – zu entwickeln.

Erfolgreiche Kommunikation mit anderen Menschen hängt von der Fähigkeit ab, sich in andere Sichtweisen hinein versetzen zu können. Der beste Weg eine Person zu überzeugen, ist der, sich in ihre Situation zu versetzen und die eigenen Vorstellungen mit den Augen des anderen wahrnehmen: Warum würde er/sie mit uns zusammenarbeiten? Welche Argumente könnten meinem Angebot zu Grunde liegen?

1.2. Erklärung der strategischen individuellen Kompetenzen

Im folgenden Abschnitt werden die strategischen individuellen Kompetenzen entsprechend ihrer Gruppierung in Bild 2, erläutert.

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Initiativen ergreifen

Diese Fähigkeit bedeutet, dass der Manager selbstbewusst nach neuen Aktivitäten sucht, diese einführt, anderen und sich selbst anspruchsvolle Ziele setzt und in der Lage ist, konsequent und aktiv eigene Ideen zu verbreiten.

Es ist nicht genug nur eine klare Vision und (Arbeits) Ziele zu haben. Einer der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit und die Umsetzung von Zielvorgaben ist die eigene innere Energie und Dynamik, gepaart mit Ausdauer in schwierigen Situationen. Initiativen ergreifen heißt, dass die Person bestrebt ist, neue Ideen im unmittelbaren Arbeitsumfeld und für die gesamte Organisation kreativ zu generieren.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Selbstbewusst an neue Aufgaben heranzugehen*
- *Mittelmäßigkeit zu vermeiden*
- *Nach neuen Aktivitäten zu suchen und diese einzuführen*
- *Anspruchsvolle Ziele für sich und andere zu setzen*
- *Enthusiastisch, eifrig und inspiriert zu sein und festgelegte Aufgaben zu erfüllen*
- *Eigene Überzeugungen und Meinungen zu vermitteln, diese zu begründen und anzuwenden und andere mit einzubeziehen*
- *Eigene Ideen fortlaufend und aktiv zu verbreiten*
- *Beste Leistungen engagiert zu erbringen*

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Andere motivieren

Diese Fähigkeit meint, dass der Manager fähig ist, das gewünschte Resultat einzufordern, andere zum Erfolg zu motivieren, zu inspirieren, zu ermutigen und Ziele interessant zu präsentieren. Er ist auch in der Lage, die Zustimmung anderer zu bekommen.

Die Fähigkeit andere zu inspirieren, Ziele zu erreichen, basiert Vertrauen und Enthusiasmus. Mitarbeitern Selbstständigkeit und Vertrauen geben, sind wesentliche Fähigkeiten, die sich Manager zu eigen machen müssen. Fester Glaube hat gewöhnlich einen großen Einfluss auf andere. Enthusiasmus bedeutet, dass Führungskräfte, die Ziele erreichen wollen, dazu tendieren, sich hinzugeben, Risiken zu akzeptieren, sich um das Wohl anderer zu kümmern, aber nicht um sich selbst. Der Manager, der Risiken auf Grund seiner Position im Namen der Organisation, Führungsstellung oder Mitgliedschaft eingeht, hat den größten Einfluss.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Gewünschte Resultate verlangen*
- *Andere zum Erfolg ermutigen*
- *Andere zu inspirieren, Visionen für mögliche Leistungen zu entwickeln*
- *Ziele interessant zu präsentieren*
- *Andere zu überzeugen und deren Zustimmung zu bekommen*
- *Interesse an der Idee zu wecken und andere zu überzeugen an deren Realisierung mitzuwirken*
- *Andere zu ermutigen und Freiheit für Taten zu bieten*

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Einfühlungsvermögen

Diese Kompetenz bedeutet, dass der Manager in der Lage ist, Gefühle anderer zu erkennen und sie zu verstehen, einfühlsam zu sein und sensibel mit Problemen und Bedürfnisse anderer umzugehen.

Die emotionale Fähigkeit eines Managers ist definiert als die Fähigkeit Emotionen wahrzunehmen, emotional verbundene Gefühle zu assimilieren, Informationen wahrzunehmen die durch Gefühle verschlüsselt sind und die Fähigkeit mit Gefühlen umgehen zu können. Die emotionale Fähigkeit eines Managers ist in zwei grundlegende Punkte unterteilt: 1) Selbstwahrnehmung – angemessene Selbstwahrnehmung und Beurteilung, Selbstbewusstsein; 2) Selbstkontrolle – die Fähigkeit sich selbst zu kontrollieren, vertrauenswürdig, flexibel, veränderungswillig zu sein. Gefühlsmanagement heißt, dass der Manager in der Lage ist Gefühle zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu zeigen oder nicht zu zeigen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Mit anderen Menschen über ihre Gefühlslage zu sprechen*
- *Gefühle anderer zu erkennen und sie zu verstehen*
- *Emotionen passend auszudrücken*
- *Gefühle anderer zielbewusst zu handhaben*
- *sensibel mit Problemen und Bedürfnissen anderer umzugehen*
- *Die Welt mit den Augen anderer zu sehen*

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Selbstpräsentation

Diese Kompetenz bedeutet, dass der Manager in der Lage ist sein eigenes Image zu entwickeln und situationsgemäß darzustellen, seine eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die notwendigen Anforderungen objektiv einzuschätzen und die Fähigkeit, einen klaren Eindruck während des ersten Treffens zu machen.

Selbstpräsentation heißt, dass der Manager in der Lage ist, sein eigenes Image ständig und bewusst in Bezug auf Erfolg und Effektivität weiter zu entwickeln. Er bezieht dabei körperliche, seelische und emotionale Aspekte ein. Ein gewinnender positiver persönlicher Eindruck ist ein wesentliches Merkmal dafür, andere mitzureißen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *sein/ihr Image zu entwickeln*
- *Einen guten Eindruck im ersten Treffen zu machen*
- *Seine Fähigkeiten in jeder Situation zu kennen*
- *Je nach Situation zu handeln*
- *Ein guter Sprecher zu sein*

STRATEGISCHES DENKEN

Visionen und Weitblick haben

Diese Kompetenz bedeutet, dass eine Person in der Lage ist, zukünftige Entwicklungen und Bedürfnisse zu erkennen und daraus Visionen und Ziele, zu entwickeln und zu formulieren. Sie kann diese Vision anderen mitteilen und verdeutlichen und folgt dabei ethisch-moralischen Prinzipien.

Eine Führungskraft, die eine klare Zukunftsvision besitzt, kann klare Ziele und Richtungen vorgeben, an denen sich andere orientieren können. Auch wenn die Vision selbst etwas schattenhaft ist und die Ziele am Ende eine grundlegende Veränderung des Status Quo herbeiführen könnten, ist die Idee selbst einfach, klar und attraktiv.

Ideen wirken in verschiedenen Bewusstseinssebenen, rational - bewusst und irrational – unbewußt, spirituell.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Eine klare Vision der Zukunft zu haben*
- *Hauptziele klar zu definieren*
- *Die Vision anderen klar und überzeugend mitzuteilen*
- *Ethischen und moralischen Prinzipien zu folgen*
- *Wissen im Zusammenhang zu benutzen*
- *Einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen.*

STRATEGISCHES DENKEN

Offen für Veränderungen

Diese Fähigkeit bedeutet, dass die Führungskraft in der Lage ist, Herausforderungen anzunehmen, Veränderungen einzuleiten und durchzuführen, ihr Verhalten dem sich ändernden Umfeld anzupassen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für Veränderungen zu übernehmen.

Eine Person, die offen für Veränderungen ist, erkennt den Bedarf von Veränderungen, hat Vorstellungen für Änderungsmöglichkeiten und deren Realisierung. Sie übernimmt Verantwortung für die durchgeführten Veränderungen und ist in der Lage, sich einer ändernden Umgebung emotional anzupassen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für Veränderungen zu übernehmen*
- *Herausforderungen anzunehmen*
- *Sich der ändernden Umgebung anzupassen*
- *Veränderungen einzuleiten und durchzuführen*
- *Neue Initiativen zu unterstützen*
- *Den Bedarf von Veränderungen zu erkennen und diese möglicherweise durchzuführen*

STRATEGISCHES DENKEN

Innovationsfähigkeit

Diese Kompetenz bedeutet, dass die Führungskraft gegenüber Innovationen aufgeschlossen ist; neue Ideen entwickeln und präsentieren kann sowie neue Methoden anwenden und neue Lösungen anbieten kann.

Nur Innovationen können langfristig einen Wettbewerbsvorteil sichern. Innovative Führungskräfte sind in der Lage herausfordernde, innovative Ideen erfolgreich einzuführen. Sie sind Visionäre und in der Lage zu experimentieren. Ihre Überzeugung ist es, dass man innovativ sein muss sonst wird man untergehen. Innovationsfähigkeit besitzt jemand, der mit Originalität und Kreativität neue Wege, Formen und Interpretationen etc. entwickelt und definiert.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Aufgeschlossen gegenüber Innovationen zu sein*
- *Neue Ideen zu entwickeln und zu präsentieren*
- *Eine Vision zu besitzen*
- *Neue Arbeitsmethoden anzuwenden*
- *Festgelegte Grenzen, Regeln, Prinzipien zu überschreiten um neue Lösungen zu finden*
- *Anerkannte Fakten zu hinterfragen und Neuland zu betreten*
- *Zu experimentieren*
- *Kreativ zu sein*

STRATEGISCHES DENKEN

Entscheidungen treffen

Diese Fähigkeit bedeutet, dass die Führungskraft die Verantwortung für getroffene Entscheidungen, deren Folgen und Risiken übernimmt. Es bedeutet auch, dass sie in der Lage ist, Entscheidungen unter komplizierten Bedingungen zu treffen, Informationen auszuwerten, zu durchdenken und eigene Entscheidungen zu begründen.

In einem dynamischen Umfeld bestimmen Entscheidungen, die passend und von hoher Qualität sind, erfolgreiche Entwicklungen und Arbeitsweisen einer Organisation. Ein Entscheider kann innerhalb und außerhalb seiner Organisation gute Gelegenheiten erkennen, Entwicklungsprojekte entwerfen und realisieren, Veränderungen beginnen und die Projektentwicklung kontrollieren.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Entscheidungen rechtzeitig zu treffen*
- *Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen*
- *Folgen und Risiken einzuschätzen*
- *Entscheidungen unter komplizierten Bedingungen zu treffen*
- *Informationen zu sammeln und zu verarbeiten*
- *Probleme zu identifizieren und zu definieren*
- *Seine/ihre Entscheidungen zu begründen*
- *Anmerkungen logisch, überlegt und konstruktiv zu präsentieren*
- *Alternative Entscheidungsmöglichkeiten zu erkennen*
- *Eine Vision im Auge zu behalten beim Treffen von Entscheidungen*

ENTSCHLOSSENHEIT

Zielstrebigkeit

Zielstrebigkeit bedeutet, ständig und zuversichtlich an der Erreichung von Zielen zu arbeiten.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten eines Managers ist es, angemessene und motivierende Ziele zu setzen. Ein Ziel ist die Basis jeder Tätigkeit: Es muss klar sein, worauf man zusteuert und welche Ergebnisse wir haben wollen. Wenn man versteht, was wichtig ist und was erreicht werden soll, dann ist man aktiv und nicht zurückhaltend. Menschen, die erfolgreich sind, wissen immer was sie wollen. Sie haben feste Ziele, sie verarbeiten im Rahmen ihrer gegenwärtigen Möglichkeiten und gegenwärtigen Aufgaben für den künftigen Erfolg.

Zielsetzungen sind wie Markierungen, die Angestellten zeigen, was sie erreichen wollen. Der Manager kann nur dann deutliche Meilensteine setzen, wenn er das Endziel kennt. Zielstrebigkeit heißt auch, dass der Manager in der Lage ist zu entscheiden, wo sich die Organisation zur Zeit befindet, wohin sie sich entwickeln soll, wie sie dort hinkommt und warum sie da ist, wo sie ist.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Sich stetig auf die gesetzten Ziele zu konzentrieren*
- *Sich nach langfristigen Zielen zu richten*
- *Entschlossen zu sein*
- *Zuversichtlich zu sein*

ENTSCHLOSSENHEIT

Kompetent sein

Diese Fähigkeit besagt, dass ein Manager Prioritäten setzen kann, Tendenzen erkennt, Etappen, die in einem Prozess durchlaufen werden müssen definiert und anzuwendende Methoden auswählt.

Mit dieser Fähigkeit kann man künftige Möglichkeiten und Probleme erahnen, Risiken falscher Entscheidungen verringern, gemeinsame Ziele für eine Organisation und ihre Mitglieder festlegen und die Basis einer effizienten Kontrolle gestalten.

Ein Manager muss kompetent sein, um Aktivitäten vernünftig planen zu können, verschiedene Faktoren, die sich auf die Ergebnisse auswirken, verallgemeinern und einzuschätzen zu können. Es müssen dabei konzeptuelle und soziale Kompetenzen vereint sein, d.h., Fähigkeiten und Fertigkeiten, horizontale und vertikale soziale Beziehungen zu pflegen, Verwaltungsaufgaben zu kennen und verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten zu beherrschen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Prioritäten zu definieren*
- *Aufgaben und Ressourcen zu verteilen bzw. umzuverteilen*
- *Rechte und Verantwortungen an Andere zu übertragen*
- *Prozessetappen und benötigte Ressourcen zu planen*
- *Gründe von Problemen zu definieren*
- *Prozessen zu folgen und notwendige Änderungen vorzunehmen*
- *Gründe für Abweichungen zu verstehen und wesentliche Änderungen vorzunehmen*
- *Modelle, Konzepte, Hypothesen und Ideen zu formulieren*

ENTSCHLOSSENHEIT

Kontinuierliches Lernen

Ein Manager sollte natürlich in der Lage sein, Wissen in der Praxis anzuwenden. Er muss aber auch bestrebt sein, ständig sein Fachwissen und seine Persönlichkeit zu bilden und aus seinen Erfahrungen zu lernen.

Lebenslanges Lernen und ständige Verbesserung gehören zu den wichtigsten Faktoren des Erfolgs in einer Organisation. Ständige Veränderungen in Technologien und Arbeitsmethoden verlangen ein permanentes Abfragen von Informationen, Wissen und Fähigkeiten. Die Fähigkeit sich schneller als Konkurrenten Neues anzueignen, scheint daher der einzige kontinuierliche Wettbewerbsvorteil zu sein.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Wissen in der Praxis anzuwenden*
- *Fachwissen und Fähigkeiten ständig zu verbessern*
- *Persönliche Charaktereigenschaften konstant zu verbessern*
- *Sich mehr Wissen anzueignen, als in gegenwärtigen Situationen verlangt wird*
- *Von seinen/ihren eigenen Erfahrungen zu lernen*

ENTSCHLOSSENHEIT

Wissensmanagement

Diese Fähigkeit bedeutet, dass der Manager in der Lage ist, Wissen und Erfahrungen anderer anzunehmen, dieses mit anderen zu teilen und andere auf ihrem Weg der Weiterbildung zu unterstützen.

In der Wirtschaft ist die einzige Sicherheit Unsicherheit und die Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung ist Wissen. Ein Manager, der in der Lage ist sein Wissen zu managen, kann entscheiden, welches Wissen wertvoll ist und welches nicht; er erschließt sich effektive Kanäle der Wissensvermittlung; er weiß, welches Wissen in welchem sozialen Kontext nützlich ist und schafft Strukturen, die helfen Wissen innerhalb einer Organisation zu gewinnen, zu bewerten und zu verteilen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Sich Wissen und Erfahrungen anderer anzueignen*
- *Eigenes Wissen und Erfahrungen anderen zu vermitteln (Beratung)*
- *Andere in Geschäftsfragen zu beraten*
- *Andere in ihrer Entwicklung zu trainieren und zu unterstützen (Coaching)*

ZUSAMMENARBEIT

Fähigkeit zur Teamarbeit

Diese Kompetenz ist kennzeichnend für einen Manager, der bereit ist, Teammitglieder zu unterstützen und den Teamgeist zu pflegen. Er kann Arbeitsmethoden und Teams managen und koordiniert allgemeine und individuelle Ziele und verschiedene Meinungen in Teams.

Teamarbeit ist eine sehr häufige Arbeitsmethode in Firmen und Organisationen, nicht nur, um Probleme zu lösen, sondern auch um verschiedene Projekte zu organisieren. Über die Fähigkeit zur Teamarbeit zu verfügen heißt, in der Lage zu sein, Beziehungen zu und zwischen Mitarbeitern einzuschätzen, Verantwortungsbewusst in Teams zu agieren, über ein gutes Stress- und Situationsmanagement zu verfügen und die Arbeit unter Mitarbeitern aufzuteilen.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- Gruppenmitgliedern zu helfen
- Den Teamgeist zu pflegen
- Arbeitsverfahren in Gruppen zu beobachten, objektiv einzuschätzen und zu managen
- Aufgaben an Gruppenmitglieder gemäß ihres Wissens, ihrer Fähigkeiten und ihrer Charaktereigenschaften zu verteilen
- Allgemeine und individuelle Ziele zu integrieren
- Menschen zu verstehen und ihre Eigenschaften zu erkennen
- Verschiedene Meinungen von Gruppenmitgliedern zu integrieren

ZUSAMMENARBEIT

Kommunikationsfähigkeit

Diese Fähigkeit bedeutet, dass der Manager in der Lage ist, seine Ideen und Überlegungen klar auszudrücken, schnell mit Menschen Kontakte herzustellen und diese zu erhalten, Feedback anzubieten, aufgeschlossen gegenüber verschiedenen Bräuchen und Kulturen zu sein.

Menschlicher Umgang ist wesentlich um Entwicklungsprozesse in einer Organisation sicherzustellen. Informationsaustausch kann nicht als eine Maßnahme, sondern als ein Prozess betrachtet werden, der alle Elemente einer Organisation vereint und alle Operationen zu einem einstimmigen Ziel lenkt. Kommunikationsfähigkeiten heißt, dass der Manager in der Lage ist, verschiedene Informationen zu suchen, zu finden und mitzuteilen, sowie alle internen und externen Informationen, die eine Organisation betreffen, zu koordinieren.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Eigene Überlegungen und Ideen klar auszudrücken*
- *Beziehungen aufzubauen*
- *Feedback (Antworten, Reaktionen) anzubieten*
- *Offen für Feedback anderer zu sein (akzeptiert Antworten anderer ohne Vorurteile, Bezugnahme etc.)*
- *Einstellungen und Meinungen anderer zu respektieren*
- *Aufgeschlossen gegenüber verschiedenen Bräuche und Kulturen zu sein*
- *Verschiedene Themen zu diskutieren*

ZUSAMMENARBEIT

Fähig sein, Konflikte zu managen

Mit dieser Fähigkeit ist man fair und objektiv in Konfliktsituationen, ist man in der Lage in einer Konfliktsituation als Vermittler zu agieren und Konflikte zu vermeiden.

Eine Firma ohne Konflikte ist nicht nur unmöglich sondern auch unerwünscht. Gegenwärtige, konfliktfreie Situationen können nicht konserviert werden, um spätere Konflikte zu vermeiden. Allerdings ist eine harmonische Integration von allen Tätigkeitsfeldern notwendig. Die Fähigkeit des Konfliktmanagements bedeutet, dass der Manager in der Lage ist, den Kern des Konflikts und seine Hauptgründe zu finden und als Vermittler zwischen den im Konflikt involvierten Parteien zu agieren. Dazu gehört es, Fehler einzugestehen, Emotionen zu kontrollieren und den Konflikt zu lokalisieren.

Eine Person mit dieser Kompetenz ist in der Lage:

- *Fair und objektiv in Konfliktsituationen zu sein*
- *Als Vermittler in Konfliktsituationen zu agieren*
- *Konflikte mit Menschen zu managen*
- *Entscheidungen zu treffen, die alle im Streit liegenden Parteien akzeptieren*
- *Den eigenen Stress in Konfliktsituationen zu managen*

2. Untersuchungsergebnisse über die Entwicklung von strategischen individuellen Kompetenzen

2.1. Die Datenerhebung

Der Katalog für strategische individuelle Kompetenzen wurde entsprechend der Untersuchungsergebnisse zusammengestellt. Das Hauptanliegen dieser Untersuchung war es, die wichtigsten strategischen Kompetenzen und ihre Äußerungen heraus zu finden.

Die Informationen wurden in einer Umfrage gewonnen. Die Untersuchungsmethode der Umfrage ermöglichte es Meinungen und Einstellungen der Befragten aus verschiedenen Ländern zu Kompetenzen, die für Manager strategisch wichtig sind, aufzudecken und zu vergleichen.

Der Rahmen der durchgeführten Umfrage ist nicht durchgängig zufällig. Der Hauptgrund, nicht eine rein wissenschaftliche Untersuchung durchzuführen, war die freiwillige Teilnahme der Befragten an der Umfrage. Eine hohe Rücklaufquote von Ergebnissen zu bekommen, war bei der befragten Zielgruppe (Firmenchefs und Manager) schwieriger, als in anderen Gruppen. Auf der einen Seite deshalb, weil direkte Vorteile von öffentlichen Untersuchungsergebnissen nicht wahrgenommen werden; auf der anderen Seite durch die Sensibilität der Fragen und Antworten. Deshalb wurden verschiedene Methoden der Motivation für die Befragten angewandt:

- Anonyme Umfrage, um die Vertraulichkeit zu garantieren
- Sicherstellung, die Untersuchungsergebnisse anonym einzusehen (durch Angabe einer Adresse einer dritten Person).

Zuerst wurde eine Papier/Bleistiftversion erstellt, später wurde diese in eine elektronische Umfrage (E-Mail) umgewandelt. Die zwei erwähnten Versionen der Umfrage waren ähnlich in Bezug auf Inhalt, obwohl, wegen verschiedenen Arbeitsumgebungen, sich die elektronische Version durch verschiedene Visualisierungen und den logischen Aufbau von Testblöcken unterscheidet. Anzumerken ist außerdem, dass die Visualisierung der Umfrage in der elektronischen Version farbiger und ansprechender gestaltet werden konnte.

Insgesamt wurden 2025 Fragebögen verteilt und 879 davon wurden beantwortet und ausgewertet (Tabelle 1). Die Rücklaufquote kann mit 43,4 % als hoch beschrieben werden. Es ist bemerkenswert, dass die Untersuchung in fast allen Ländern in zwei Wegen stattfand. Erstens, Papierfragebögen wurden zu Geschäftseinrichtungen geschickt, die wiederum wahllos von aus Adressdatenbanken ausgewählt wurden. Aufgrund einer geringen Rücklaufquote wurden später persönliche Kontakte zu Geschäftleuten auf Konferenzen u.a. genutzt und die elektronischen Fragebögen versandt. Da die Antworten auf die Fragebögen nur durch diejenigen beantwortet wurden, die sich bereit erklärt haben, die Umfrage auszufüllen, ist es schwer die Rücklaufquote hinsichtlich der Zufallsstichprobe auszuwerten.

	AT	BG	DE	GR	IE	LT	PT	ES
Gesamtzahl der ausgeteilten Fragebögen (inkl. elektronische Fragebögen)	633	85	191	120	90	715	70	121
Gesamtzahl der vollständig erhaltenen Fragebögen	45	51	44	92	51	497	48	51

Tabelle 1: Die Verteilung und Antwort auf die Fragebögen

AT – Österreich, BG – Bulgarien, DE – Deutschland, GR – Griechenland, IRL – Irland, LT – Litauen, PT – Portugal, SP – Spanien.

Die charakteristischen Merkmale der Befragten und Organisationen sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Untersuchte Indikatoren	Anzahl der Punkte
Merkmale der befragten Manager	5 Indikatoren insgesamt
Geschlecht	1
Alter	1
Anzahl der Angestellten im Unternehmen	1
Tätigkeitsfeld der Organisation	1
Position	1

Tabelle 2: Merkmale der Befragten und Organisationen

Die Zahl der Befragten ist verhältnismäßig unbedeutend was sich ebenfalls als kritisch hinsichtlich der Vielfalt der Gruppen erweist. Die Zahl der Befragten bestimmt die Vielfalt der Charaktereigenschaften, die in Korrelationsstudien wichtig sind. Massive und diverse Befragten steigern im Allgemeinen die Gültigkeit der Untersuchungsdaten, die wichtig für die praktische Fragebogenanwendung sind.

Insgesamt 879 Antworten im Rahmen NL=497 (56,5 %) kamen von Managern aus Litauen, NG=92 (10,5 %) von Managern griechischer Unternehmen (Bild 1). Die Anzahl der Befragten in anderen Ländern schwankte mit Grenzwerten von 51 zu 44. Dieser Vergleich ist interessant bezüglich der Meinungen und Einstellungen von Managern in Litauen mit denen aus den anderen teilnehmenden EU Ländern.

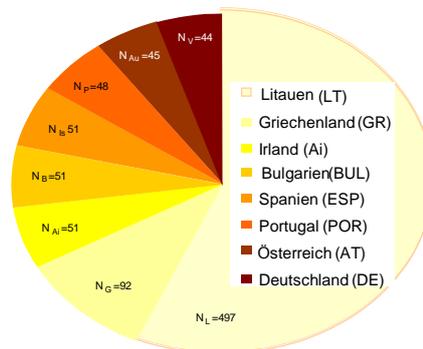


Bild 3. Profil der Befragten entsprechend ihrer Herkunftsländer, N = 879

Das Profil der Befragten entsprechend ihres Geschlechts wird in Bild 4 darstellt. Die männlichen Befragten überwogen, ($N_m=480$), es waren weibliche Befragte ($N_f=396$).

Der folgende Rahmen der Untersuchung kann als normal angesehen werden, wenn man den Faktor betrachtet, dass weibliche Manager in Litauen ungefähr 45 Prozent ausmachen.

Zudem zeigt die Anzahl der durchgeführten Untersuchung, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit unter weiblichen Befragten höher ist, als das unter männlichen Befragten der Fall ist. Sie stimmen öfter zu an Umfragen verschiedener Art teilzunehmen, was daher einen relativ großen Teil an weiblichen Befragten im Gesamtbereich ergibt.

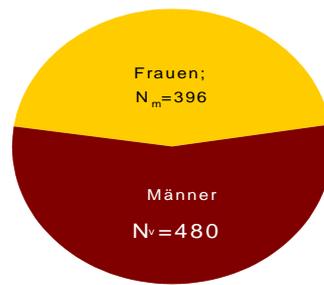


Bild 4. Profil der Befragten nach Geschlecht, N = 876

Der größte Teil (N_{service} = 375; 44,5 Prozent) der Befragten sind im Servicebereich beschäftigt. Ziemlich viele Befragte (N_{sales} = 221; 26,2 Prozent) repräsentierten Handelsorganisationen. Die wenigsten der Befragten (N_{constructions} = 22; 2,6 Prozent) repräsentierten Bauorganisationen.

Es wurden nur drei Organisationsarten im Fragebogen angegeben: Produktion, Service und Handel. Die Befragten selbst fügten anderen Arten hinzu. Deshalb ist es gut möglich, dass in der Auswahl „Andere“ mehrere Bau- oder öffentliche Organisationen enthalten sind.

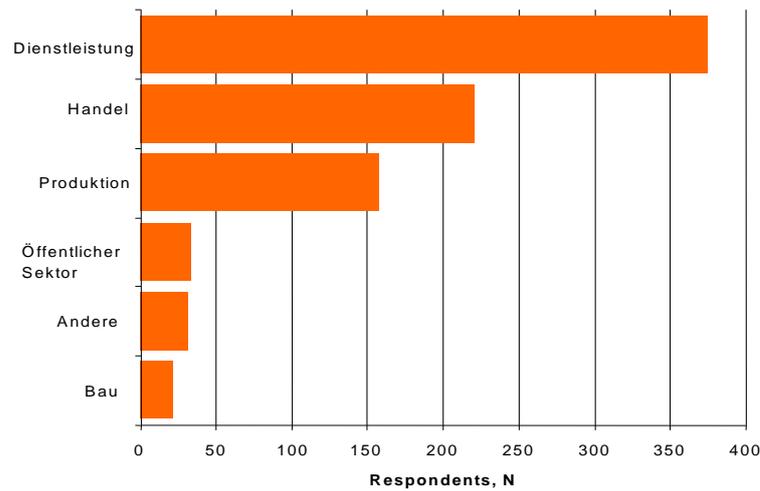


Bild 5. Profil der Befragten nach Haupttätigkeit der Organisation, N = 842

Die Profile der Befragten bezüglich des Alters zeigen, dass der größte Teil (70 Prozent) der Befragten zwischen 25 und 44 Jahre alt ist. Einen ebenfalls hohen Anteil hat die Altersgruppe zwischen 45-49 Jahren (mehr als 10 Prozent). Die anderen Altersgruppen machen weniger als 20 Prozent der gesamten Anzahl aus. Der jüngste Befragte ist 20 Jahre alt und der älteste 73 Jahre alt.

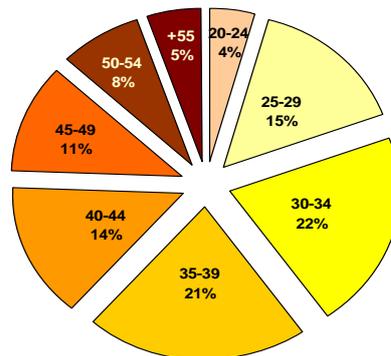


Bild 6. Profil der Befragten nach Alter, N = 857

In den teilnehmenden Organisationen schwankte die Anzahl der Angestellten in Grenzwerten von 0 zu 300000. In diesem Fall zeigt die Stichprobenanalyse, dass ungefähr 67% der teilgenommenen Organisationen als klein eingestuft werden können. Ungefähr 20% gehören zu den mittelgroßen Organisationen und nur ungefähr 12% der Befragten kommen von großen Organisationen.

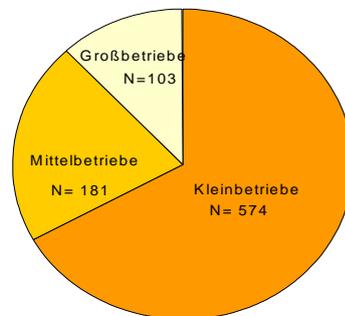


Bild 7. Profil der Befragten nach Anzahl der Angestellten in der Organisation, N = 858

Der Fragebogen wurde aus 115 Einzelfragen erstellt. Die logische Struktur des Fragebogens besteht aus zwei Teilen. Das Ziel des ersten Teils war es, die für die Geschäftsentwicklung, wichtigen Charaktereigenschaften herauszufinden (Teil Vorschriften und Regeln). Der zweite Teil zielt auf die die Auswertung der praktischen Erfahrungen ab. (Teil Meinungen). Das doppelte Fragesystem wurde benutzt, um die moderaten Ansichten der Befragten hinsichtlich der praktischen Anwendung zu relativieren. Es wurde in Form einer idealistischen „Wie es sein sollte“ Auswertung präsentiert.

Die generelle Struktur der Umfrageindikatoren ist in Tabelle 3 dargestellt.

Maßstäbe und Indexe / untergeordnete Maßstäbe	Anzahl der Punkte
STRATEGISCHE KOMPETENZ	15 Punkte insgesamt
Führung	4
Strategisches Denken	4
Entschlossenheit und Zielstrebigkeit	3
Zusammenarbeit	4
Führungskompetenz	27 Punkte insgesamt
Andere motivieren	8
Initiativen ergreifen	8
Einfühlungsvermögen	7
Selbstdarstellung (allgemeines Image)	4
Strategisches Denken	33 Punkte insgesamt
Weitblick vorweisen	6
Offenheit für Veränderungen	9
Innovationsfähigkeit	8
Entscheidungsfindung	10
Entschlossenheit und Zielstrebigkeit	21 Punkte insgesamt
Zielstrebigkeit	4
Kompetent sein	8
Kontinuierliches Lernen	5
Wissensmanagement	4
Zusammenarbeit	19 Punkte insgesamt
Teamwork	8
Kommunikation	7
Konfliktmanagement	4

Tabelle 3: Die Struktur der angewandten Indikatoren, die strategische individuelle Kompetenzen darstellen, in der Untersuchung

Diese Tabelle repräsentiert auch die Methode der Validierung der Faktoren.

In diesem Fall werden die Konzepte „Dimension“ und „Skala“ beziehungsweise „untergeordnete Skala“ als sinnverwandt angesehen. Dadurch wird spezifischer, theoretischer Inhalt bestimmt.

Als sinnvoller wird das Konzept „Dimension“ angesehen, welches bedeutende Inhalte definiert. Hinsichtlich der methodische Aspekte der Skalen und untergeordneten Skalen wurde beide Konzepte verwendet.

Tabelle 3 repräsentiert zum Beispiel Daten strategischer individueller Kompetenzen die mittels 15 Indikatoren untersucht wurden, die wiederum in vier Dimensionen verallgemeinert dargestellt sind. Die strategischen individuellen Kompetenzen wurden unter Benutzung zweier Methoden ausgewertet. Weil logische Zusammenhänge ausgewertet werden sollten, mussten die Konzepte „Dimension“ und „Skala“ ebenfalls zur Auswertung des Fragebogens herangezogen werden. Die strategischen individuellen Kompetenzen, die den Befragten im ersten Teil Fragebogens präsentiert wurden, wurden im weiteren Verlauf in 115 einzelne Charaktereigenschaften aufgeteilt. Im Laufe der Untersuchung wurde diese Charaktereigenschaften in 15 Dimensionen vereint. Die damit erhaltenen 15 ähnlichen Indikatoren konnten so mit den bereits genannten 15 Indikatoren verglichen und für die Auswertung von strategischen individuellen Fähigkeiten verwendet werden.

Es ist möglich, dass die Befragten falsche Antworten gegeben haben. Deshalb wird die Gültigkeit und Glaubhaftigkeit der Umfrage anhand der psychometrisch-statistischen Methode geprüft. Konsistenzprüfungen der Antworten wurden durchgeführt und die Untersuchung wird nur dann als gültig angesehen, wenn einige Parameter der psychometrisch-statistischen Methode erfüllt sind. Standardmessungen, die in dieser Untersuchung angewandt wurden, sind im Anhang 1 darstellt.

Die faktorielle Gültigkeitsmethode wurde zur Überprüfung der Qualität der Skalen angewandt. Die strategische individuelle Kompetenzen Skala hat einen hohen Stellenwert (Anhang 2,3). Ihre innewohnenden durchgängigen Koeffizienten sind hoch genug und erreichen eine Grenze von 0,82. Große Bedeutungen haben auch andere kontrollierte Indikatoren (L; i/tt; rmean, etc.). Das heißt, dass empirisch erhaltene Werte mit zusätzlichen Indexen (Skalen) vereint werden können und auf ihrer Basis die Dimension von allein stehenden strategischen Kompetenzen sowie strategische Kompetenzen im Allgemeinen ausgewertet werden können.

Die theoretisch gültige Verteilung von Indikatoren zu Faktoren wird als konstruktives Hauptargument für die Gültigkeit der Umfrage angesehen.

2.2. Strategische individuelle Kompetenzen, Bedeutung und Benutzung in der Praxis

Ziel der Untersuchung war es, die Wichtigkeit und Beschreibung strategischer individueller Kompetenzen herauszufinden. Während der Auswertung der Fragebögen wurde bemerkt, dass die Eingangs abgefragten logischen Zusammenhänge mehrerer Eigenschaften von den Befragten gleich beantwortet wurden (siehe Bild 8). Insofern kann der Fragebogen als Test für die Bewertung von den 15 strategischen individuellen Kompetenzen angesehen werden. Im Laufe der Untersuchung wurden daraus 15 grundlegende strategische individuelle Kompetenzen definiert, die wiederum als Klassifizierung benutzt wurden, um den Katalog strategischer individueller Kompetenzen vorzubereiten. (siehe Kapitel 1.2).

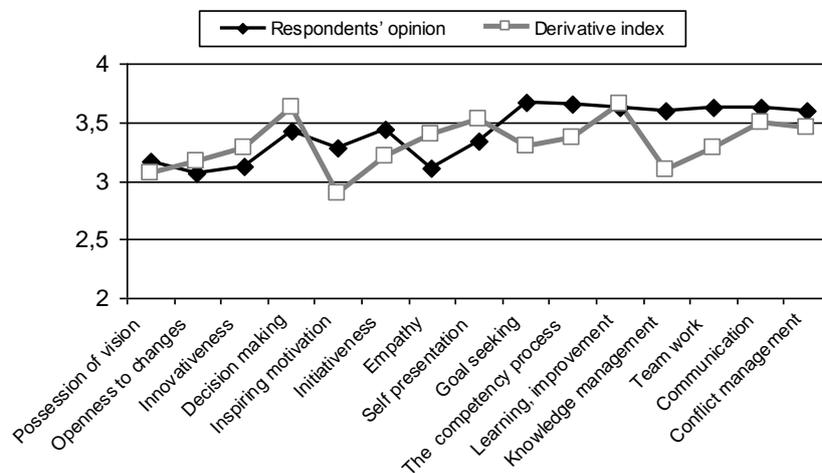


Bild 8. Kompatibilität der strategischen individuellen Kompetenzen

Der Vergleich der additiven Indexe wurde erstellt aus den Ergebnissen der spezifischen Merkmale in Kombination mit direkten Meinungen der Befragten.

Nach Bearbeitung der Untersuchungsergebnisse wurde deutlich, dass die Hypothese, dass „die Größe eines Unternehmens beziehungsweise die Zugehörigkeit zu verschiedenen Wirtschaftsbereichen die Wichtigkeit der strategischen individuellen Kompetenzen und deren Umsetzungsniveau beeinflusst“ nicht bewiesen werden konnte. Folglich können wir sagen, dass die abstrahierten strategischen individuellen Kompetenzen universal sind.

Tabelle 4 – 18 stellen die Auswertungen der strategischen individuellen Kompetenzen dahingehend dar, wie die Befragten jede einzelne Fähigkeit nach Wichtigkeit und Anwendungsniveau bewertet haben. Qualitative Aspekte wurden für die Auswertung benutzt; später wurde ein quantitatives Punktesystem angewandt, zum Beispiel: Einschätzung der strategischen individuellen Kompetenzen als „nicht wichtig“ - 1, „sehr wichtig“ - 4, und deren praktische Anwendung: „Nie“ - 1, „Permanent“ - 4.

Wie in den Untersuchungsergebnissen sichtbar, wird die praktische Anwendung der strategischen individuellen Kompetenzen geringer benotet als ihre Wichtigkeit. Dies zeigt, dass strategische individuelle Kompetenzen im Katalog relevant sind und es wichtig ist, diese weiter zu entwickeln.

FÜHRUNGSKOMPETENZ – Andere motivieren

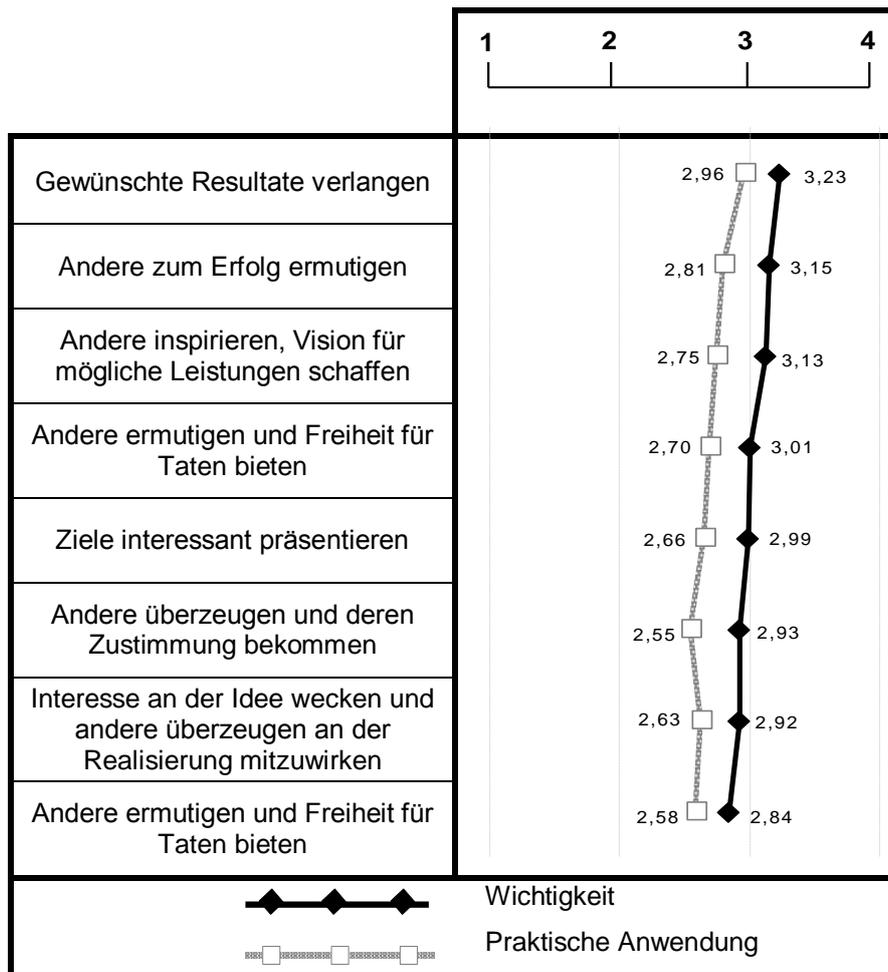


Tabelle 4: FÜHRUNGSKOMPETENZ, ANDERE MOTIVIEREN

FÜHRUNGSKOMPETENZ – Initiative ergreifen

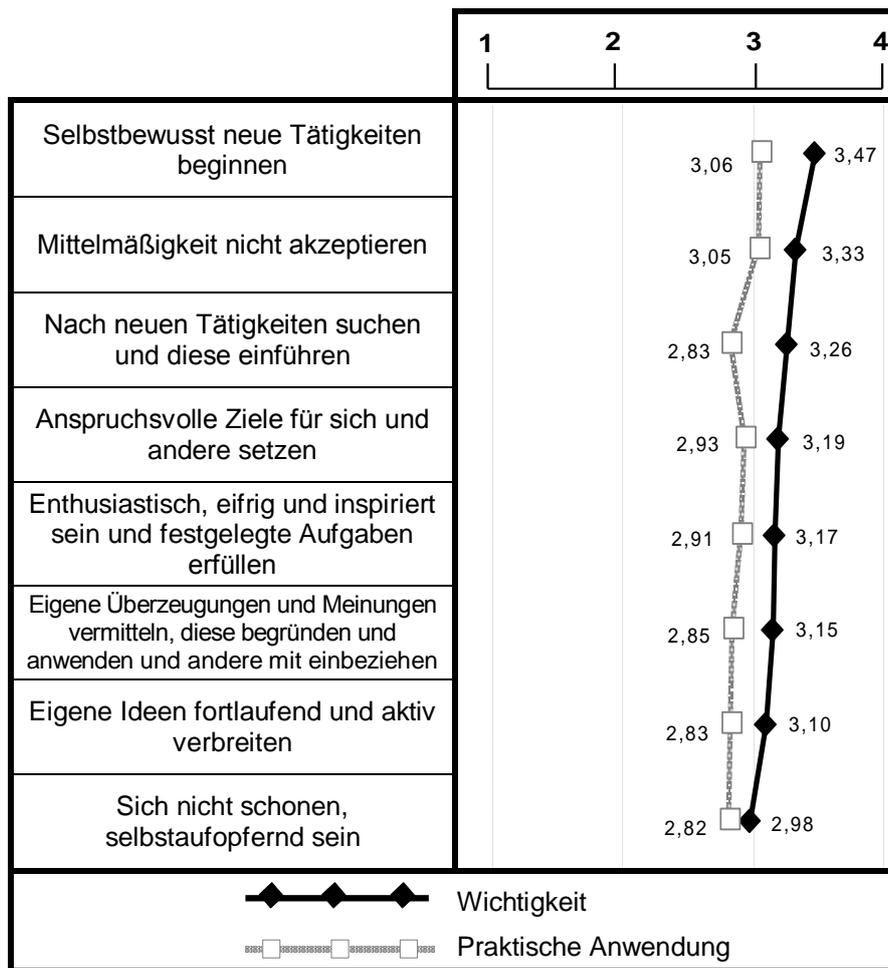


Tabelle 5: FÜHRUNGSKOMPETENZ, INITIATIVE ERGREIFEN

FÜHRUNGSKOMPETENZ – Einfühlungsvermögen

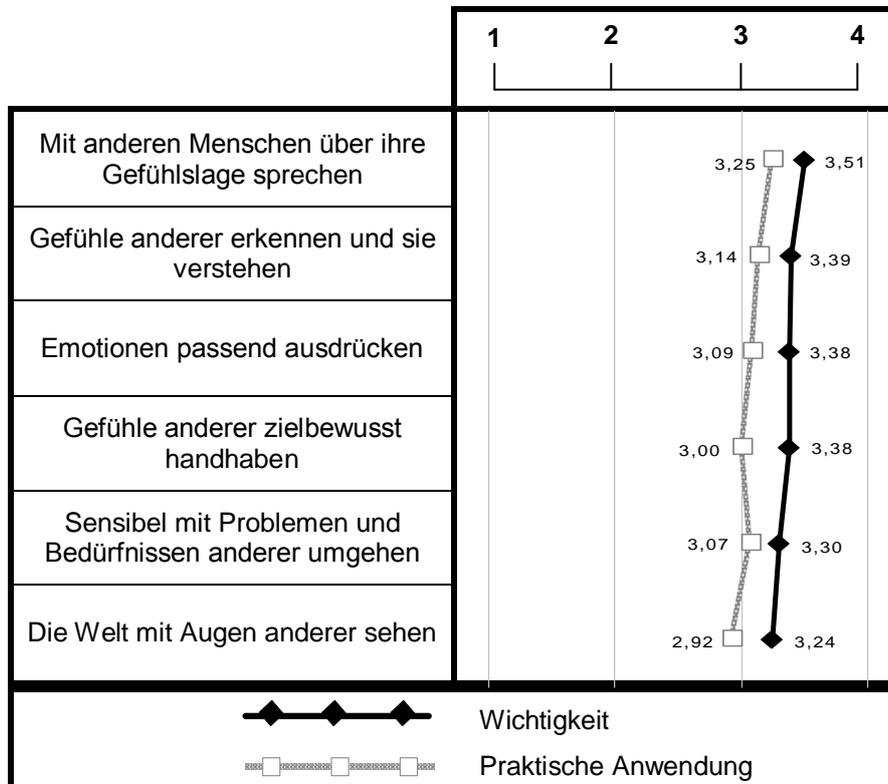


Tabelle 6: FÜHRUNGSKOMPETENZ; EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

FÜHRUNGSKOMPETENZ – Selbstpräsentation

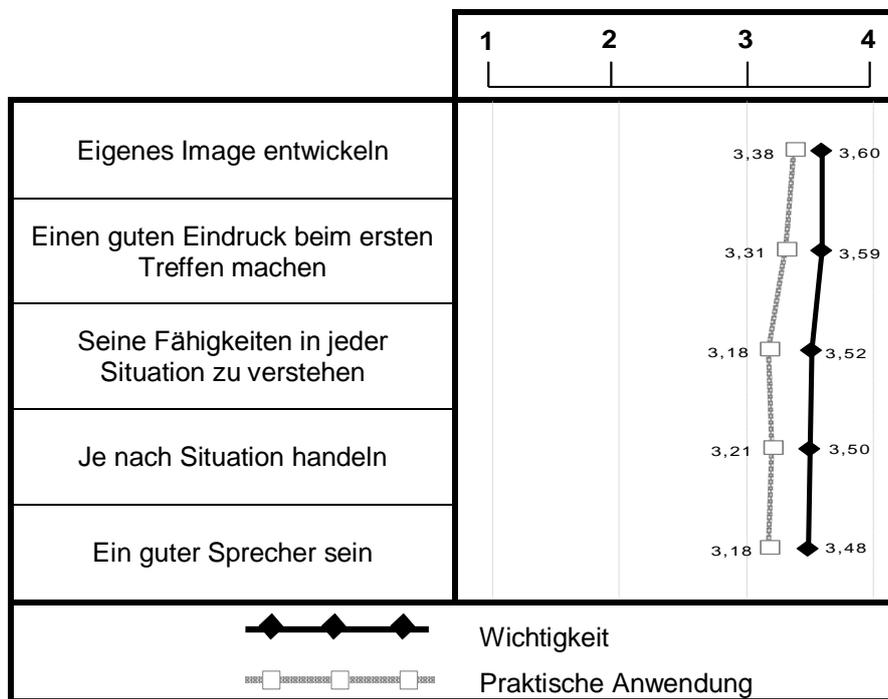


Tabelle 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ; SELBSTDARSTELLUNG

STRATEGISCHES DENKEN – Weitblick besitzen

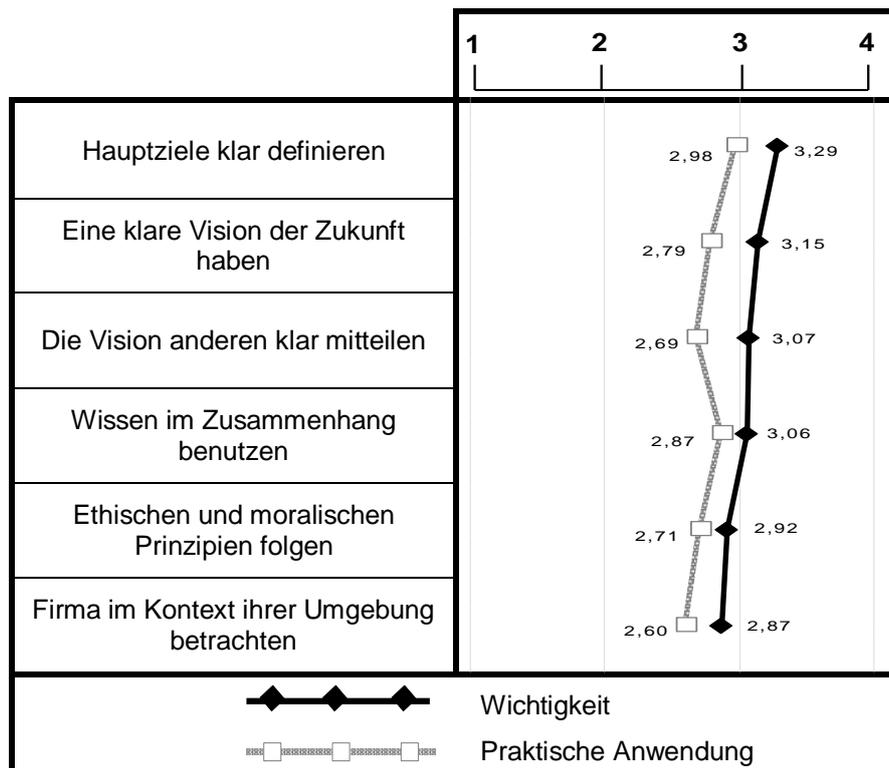


Tabelle 8: STRATEGISCHES DENKEN, WEITBLICK BESITZEN

STRATEGISCHES DENKEN – Offen sein für Veränderungen

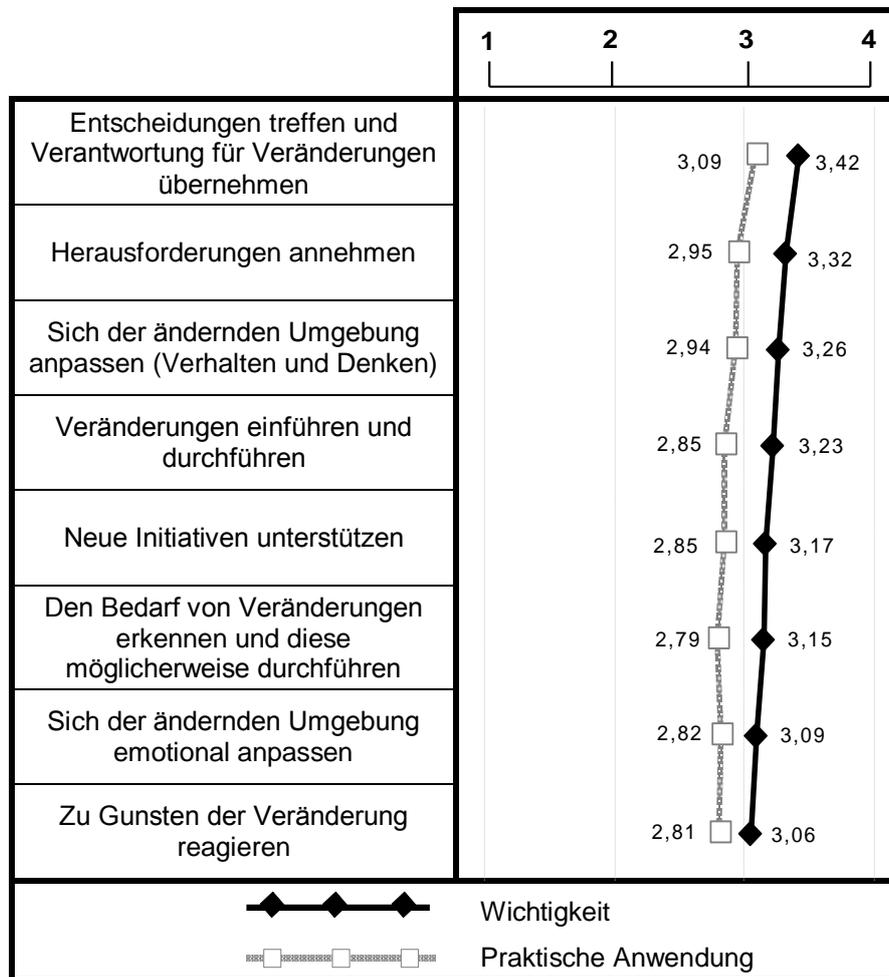


Tabelle 9: STRATEGISCHES DENKEN, OFFEN SEIN FÜR VERÄNDERUNGEN

STRATEGISCHES DENKEN – Innovationsfähigkeit

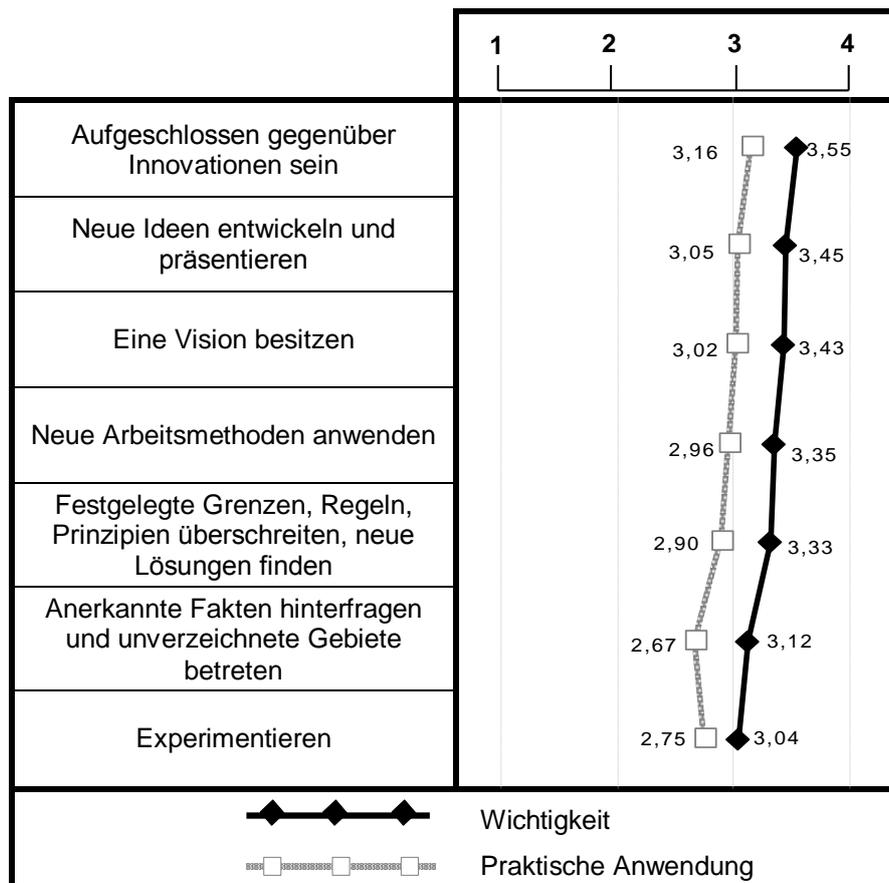


Tabelle 10: STRATEGISCHES DENKEN, INNOVATIONSFÄHIGKEIT

ENTSCHLOSSENHEIT – Zielstrebigkeit

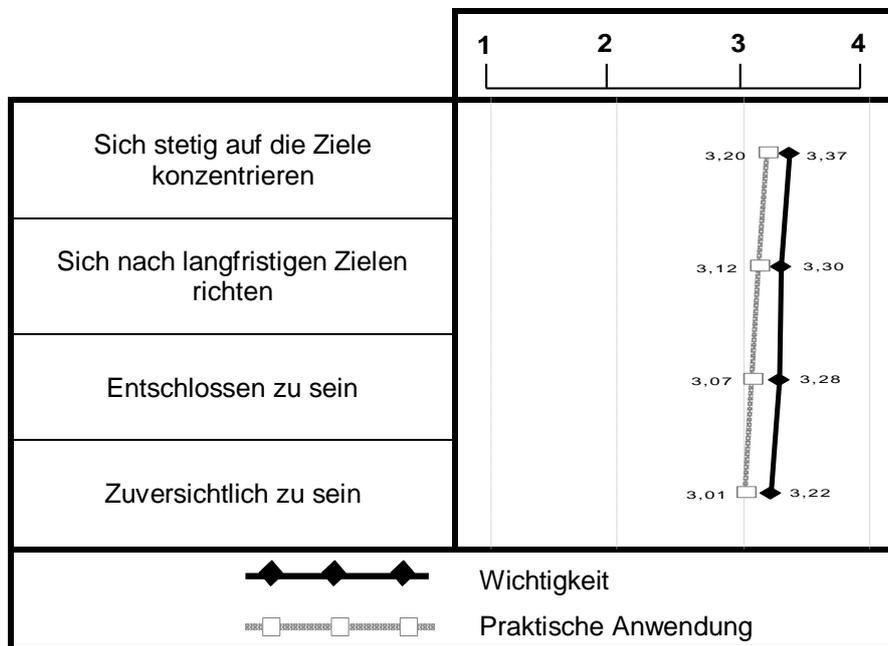


Tabelle 12: ENTSCHLOSSENHEIT, ZIELSTREBIGKEIT

ENTSCHLOSSENHEIT – Kompetent sein

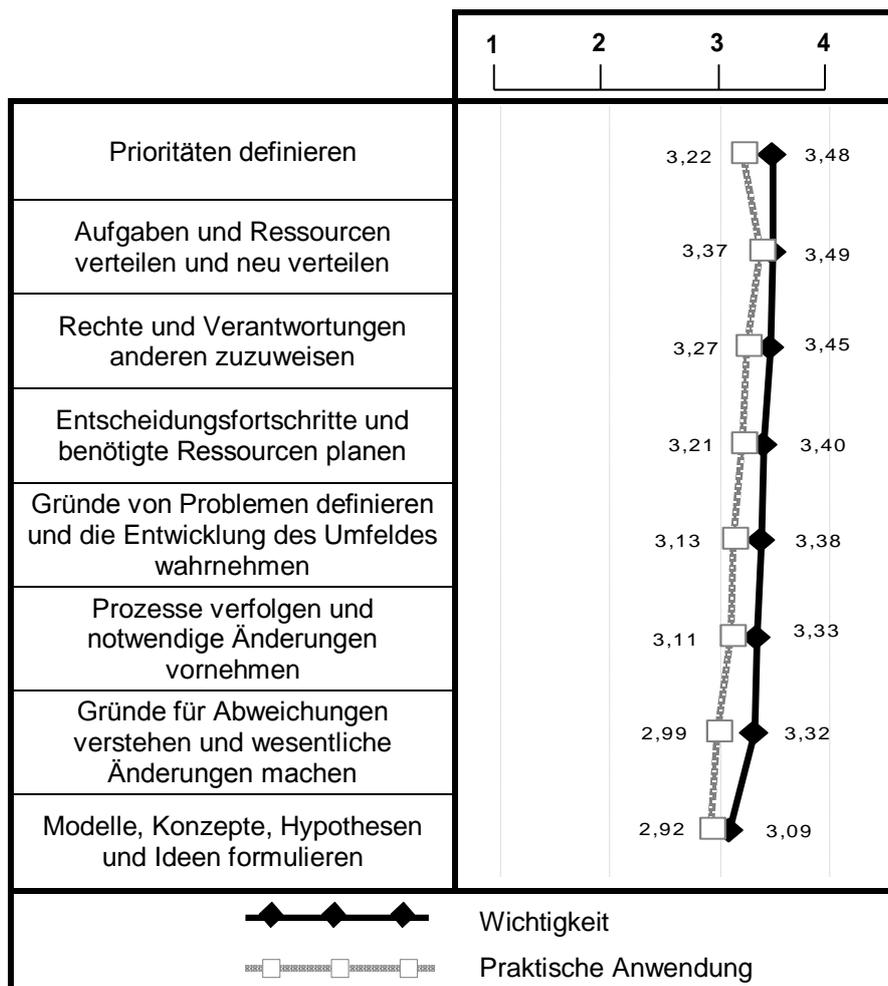


Tabelle 13: ENTSCHLOSSENHEIT; KOMPETENT SEIN

ENTSCHLOSSENHEIT – Kontinuierliches Lernen

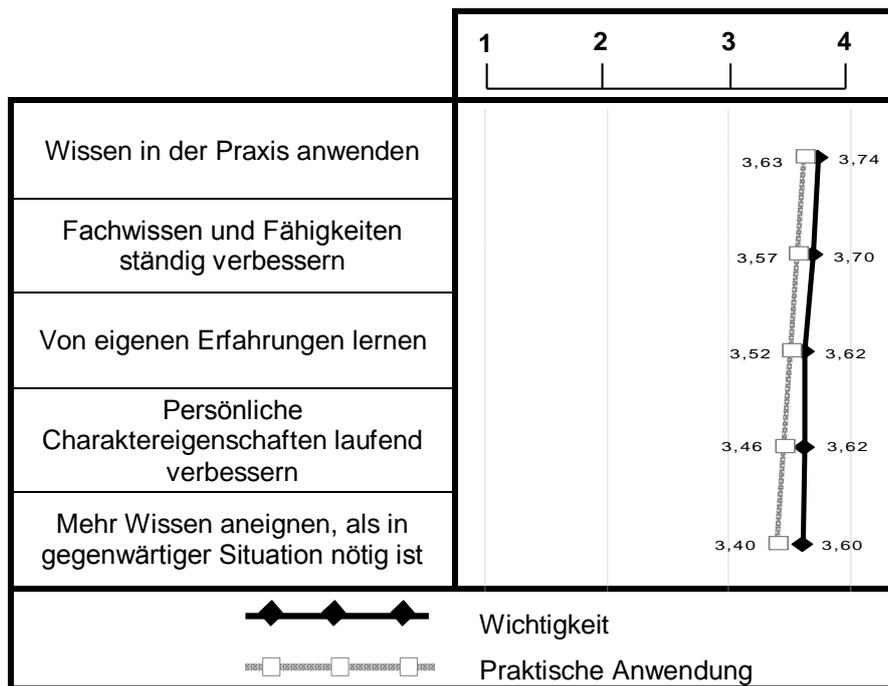


Tabelle 14: ENTSCLOSSENHEIT; KONTINUIERLICHES LERNEN

ENTSCHLOSSENHEIT – Wissensmanagement

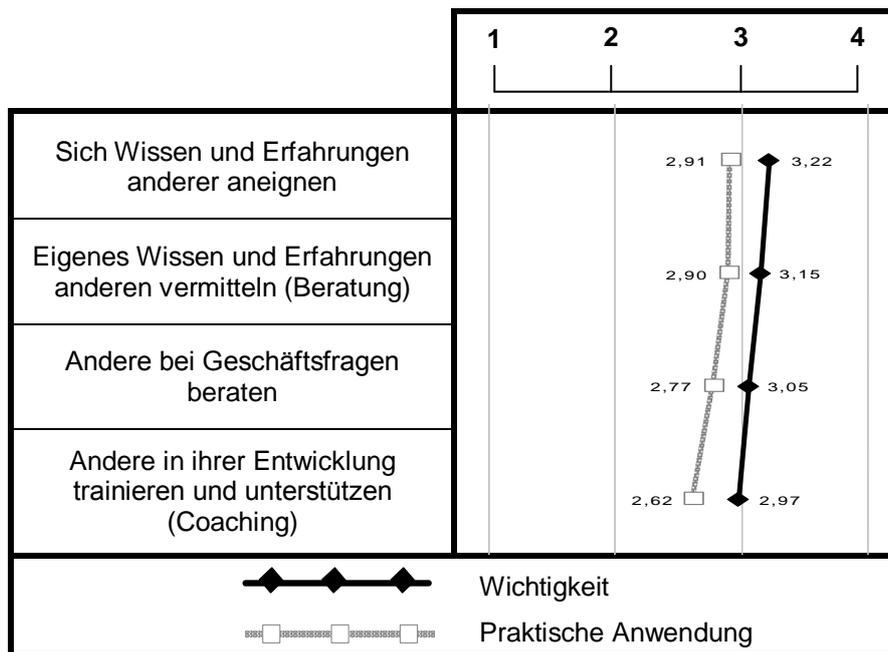


Tabelle 15: ENTSCHLOSSENHEIT, WISSENSMANAGEMENT

ZUSAMMENARBEIT – Teamarbeit

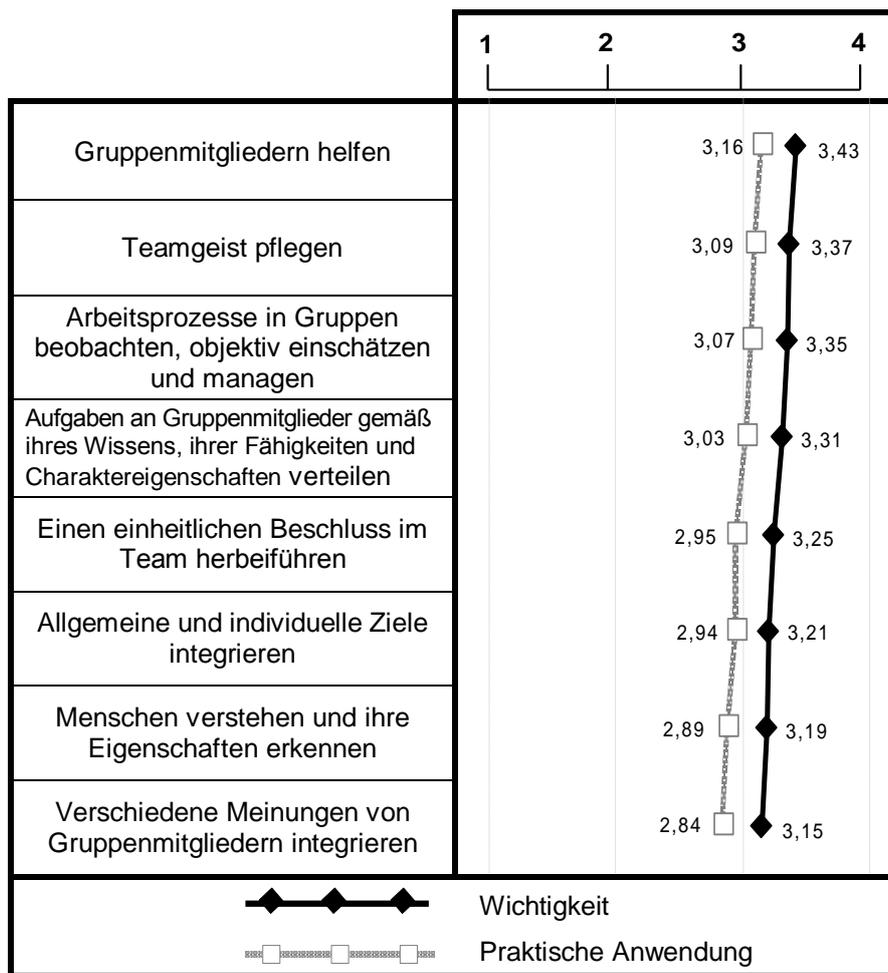


Tabelle 16: ZUSAMMENARBEIT, TEAMARBEIT

ZUSAMMENARBEIT – Kommunikation

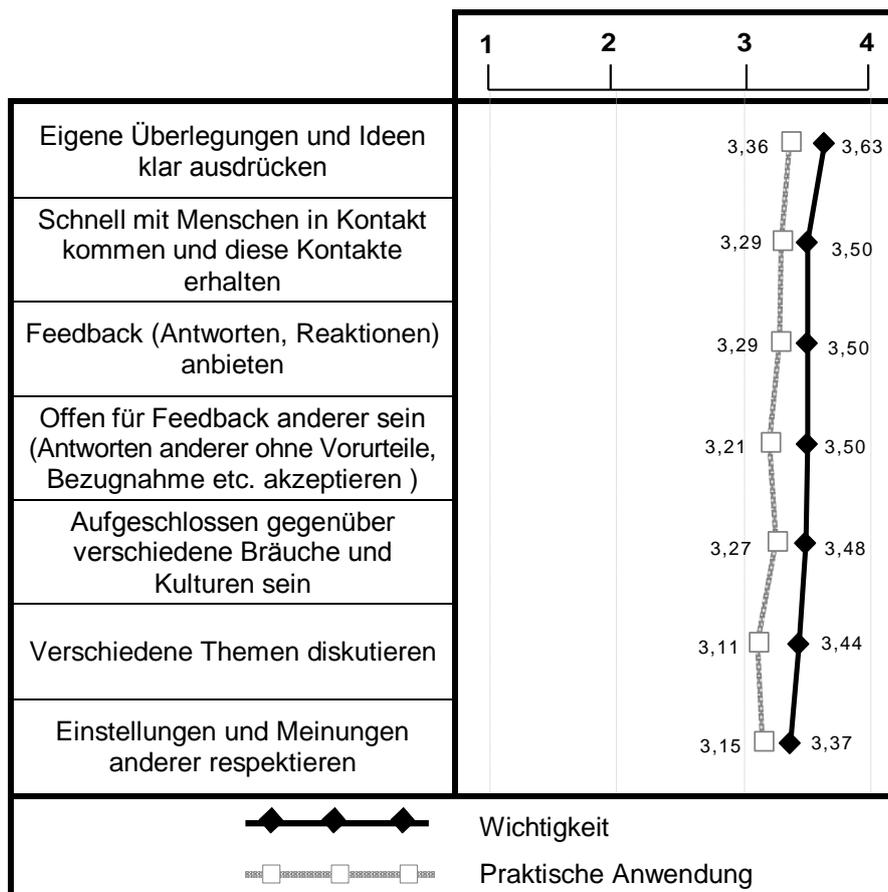


Tabelle 17: ZUSAMMENARBEIT, KOMMUNIKATION

ZUSAMMENARBEIT – Konfliktmanagement

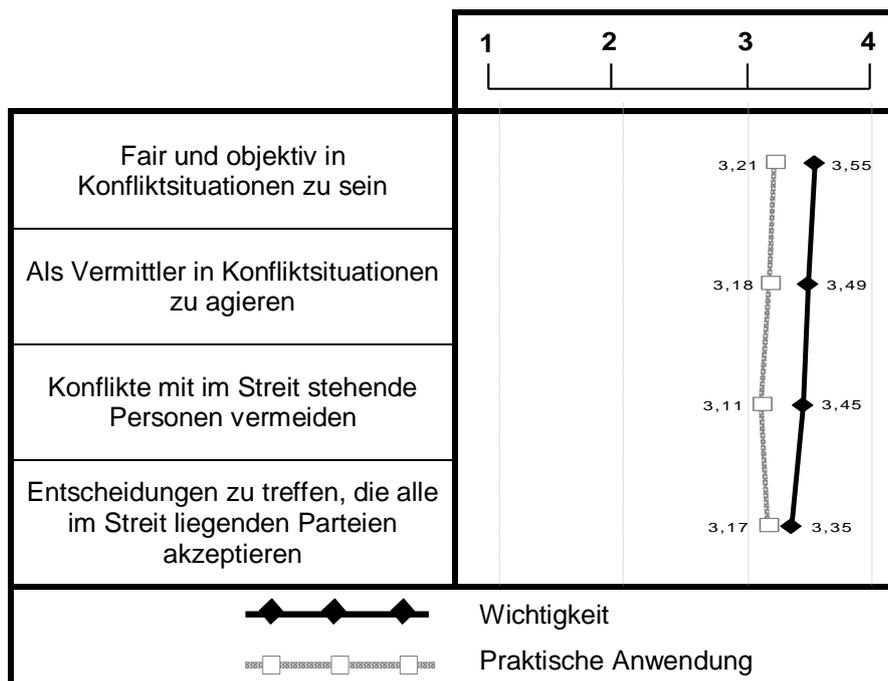


Tabelle 18: ZUSAMMENARBEIT, KONFLIKTMANAGEMENT

2.3. Klassifizierung der Länder entsprechend der Profile der strategischen individuellen Kompetenzen

Entsprechend der Untersuchungsergebnisse wurden Länderprofile der strategischen individuellen Kompetenzen erstellt. Dabei fiel auf, dass litauische und österreichische Manager sich von Managern in anderen Ländern sehr unterscheiden. Bild 9 zeigt die Wichtigkeit der strategischen individuellen Kompetenzen und ihre praktische Anwendung für jedes Land separat.

Aus den Ergebnissen der Diagramme in Bild 9 können zusammenfassend zwei Gruppen von Ländern dargestellt werden. Länder, die der ersten Gruppe angehören, legen mehr Wert auf solche Kompetenzen wie Selbstdarstellung, Entscheidungsfindung, Weiterbildung, Konfliktmanagement. Dies sind die vier wichtigsten und am häufigsten benutzten Fähigkeiten, wohingegen andere Kompetenzen wie Weitblick besitzen, andere motivieren, Zielstrebigkeit und Wissensmanagement als nicht so wichtig benotet wurden und weniger in der Praxis angewandt werden. Zu dieser Gruppe gehören Irland, Deutschland, Bulgarien, Griechenland, Portugal und Spanien.

Länder, die der zweiten Gruppe angehören (Österreich und Litauen) nannten „Zielstrebigkeit und Weitblick besitzen“ als die wichtigsten und häufigsten benutzten Fähigkeiten, Wissensmanagement wird ebenfalls als sehr wichtig eingestuft. Konfliktmanagement wurde als die am wenig wichtigste Fähigkeit durch die Befragten aus Österreich und Litauen genannt.

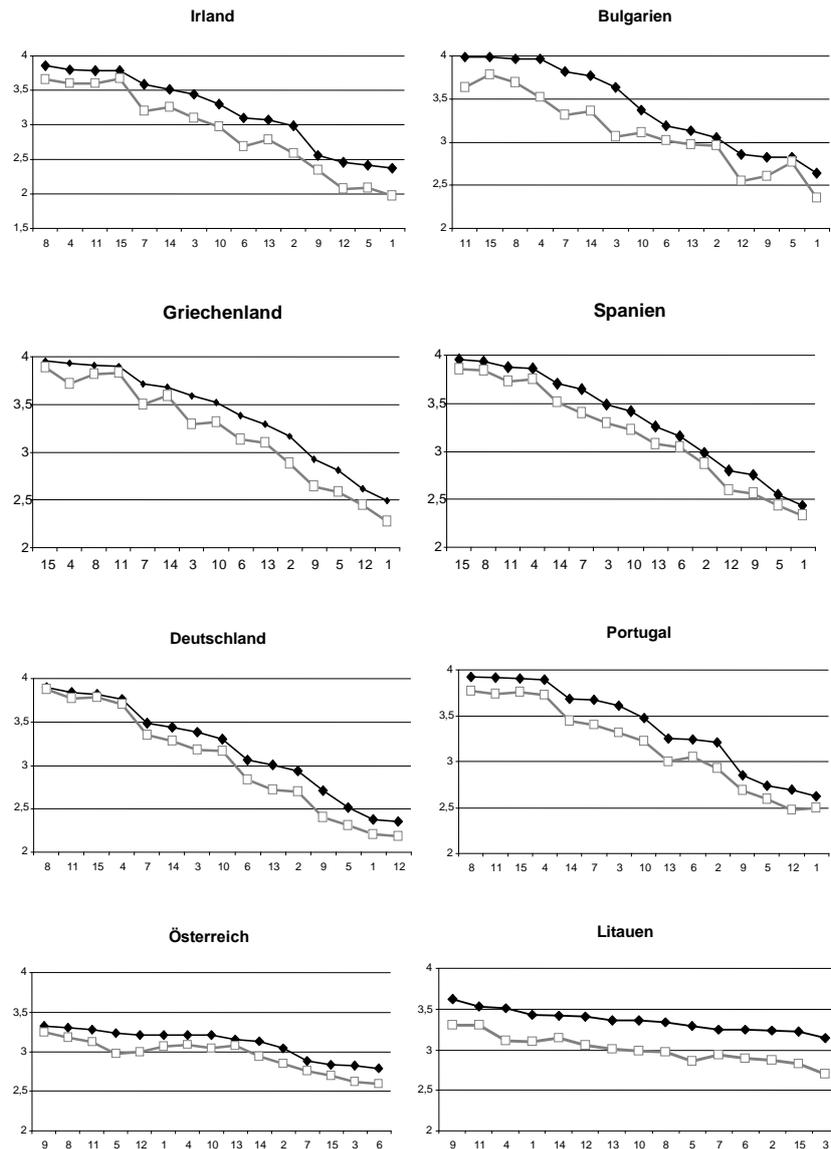


Bild 9: Die Wichtigkeit und praktische Anwendung von strategischen individuellen Kompetenzen

1 Weitblick besitzen, 2 Offenheit für Veränderungen, 3 Innovationsfähigkeit, 4 Entscheidungsfindung, 5 andere motivieren, 6 Initiativen ergreifen, 7 Einfühlungsvermögen, 8 Selbstpräsentation, 9 Zielstrebigkeit, 10 Kompetent sein, 11 Weiterbildung, 12 Wissensmanagement, 13 Teamwork, 14 Kommunikation, 15 Konfliktmanagement

Bild 10 zeigt die Ergebnisse der Einschätzung von strategischen individuellen Kompetenzen und Abweichung vom Durchschnitt der Einschätzung in den verschiedenen Ländern. Diese Ergebnisse zeigen zwei Aspekte. Auf der einen Seite können wir klar zwei Gruppen von Ländern erkennen; Länder der ersten Gruppe sind über dem Durchschnitt und orientieren sich an Fähigkeiten, die die Lösung von gegenwärtigen, täglichen Problemen erleichtern (z.B. Konfliktmanagement). Die Länder der zweiten Gruppe orientieren sich mehr nach Fähigkeiten, die die Zukunft betreffen (z.B. Weitblick besitzen). Auf der anderen Seite können drei Kompetenzgruppen unterschieden werden, in denen sich die Auswertung der verschiedenen Länder unterscheidet. Kompetenzen der ersten Gruppe (beginnend mit Konfliktmanagement, siehe Bild 10) sind über dem Durchschnitt bewertet von Irland, Bulgarien, Griechenland, Spanien, Portugal und Deutschland. Kompetenzen der zweiten Gruppe (beginnt mit Zielstrebigkeit bis Weitblick besitzen, siehe Bild 10) sind über dem Durchschnitt bewertet von Befragten aus Litauen und Österreich.

Fähigkeiten der dritten Gruppe (Teamarbeit, Initiativen ergreifen, Offen sein für Veränderungen) sind in allen Ländern gleich bewertet. Dies kann dadurch erklärt werden, dass, trotz der wirtschaftlichen Situation eines Landes, jedes Land seine nationalen kulturellen Eigentümlichkeiten und betriebswirtschaftlichen Traditionen sowie generelle Tendenzen hat, wie beispielsweise Dynamik der Umgebung, steigende Verbraucherbedürfnisse, die Offenheit für Veränderungen und Flexibilität einer Organisation verlangen.

Eine der Voraussetzungen für Flexibilität in einer Organisation sind Teamarbeit für schnelle Umstrukturierungen, Anpassungsfähigkeit, Initiativen ergreifen und neue Gelegenheiten zur Verbesserung der Arbeitsprozesse und Ergebnisse suchen und wahrnehmen.

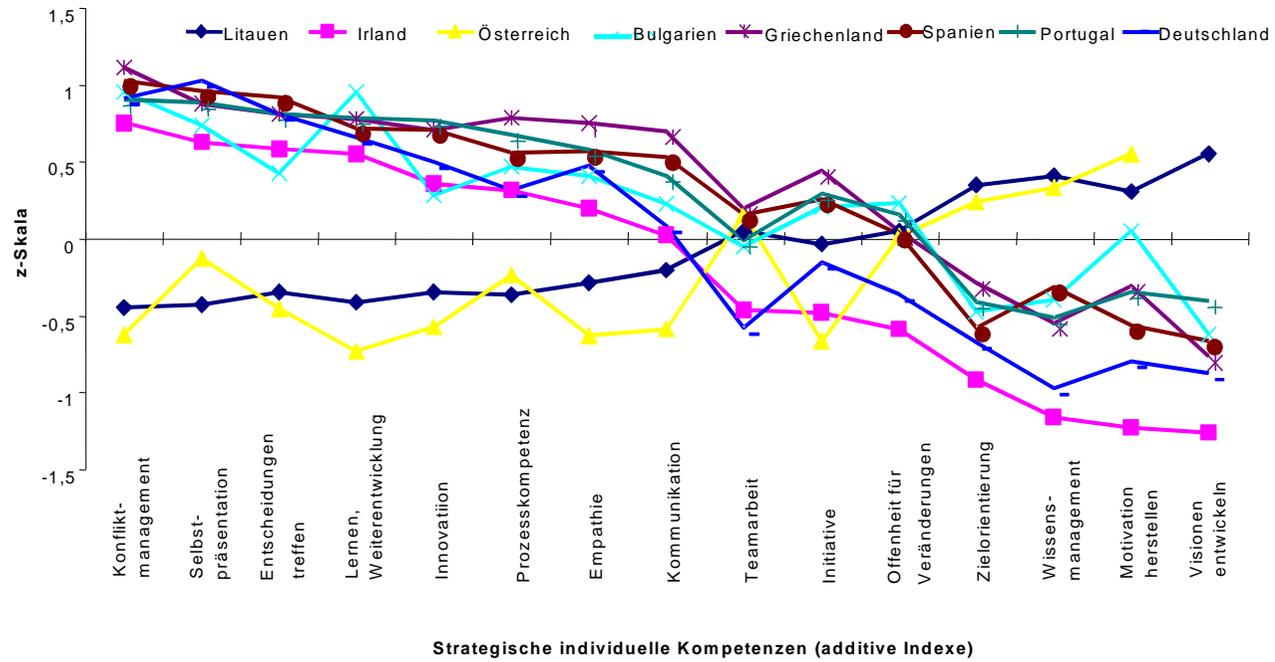


Bild 10. Strategische individuelle Kompetenzen Profile der Befragten entsprechend ihrer Länder

Um existierende strategische individuelle Kompetenzen im Detail zu analysieren wurde die Methode „multidimensionale Skalierungsanalyse“ verwendet. Die Ergebnisse werden in Bild 11 präsentiert.

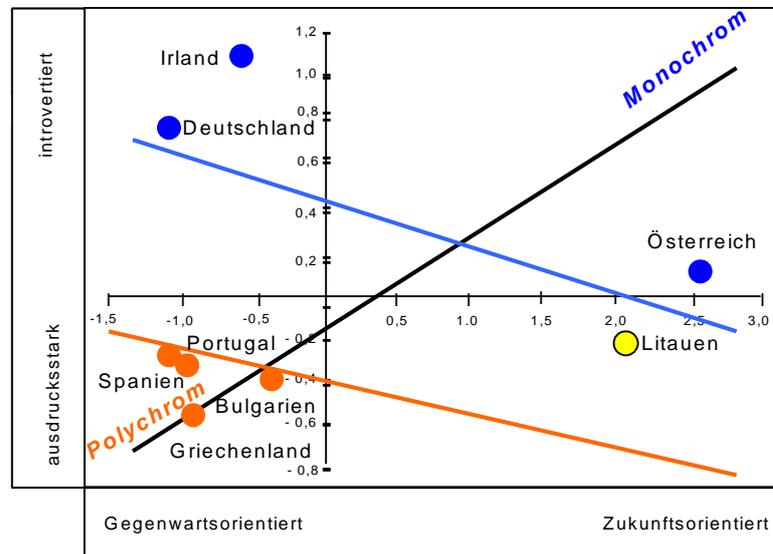


Bild 11. Einteilung der Länder nach Profilen der strategischen individuellen Kompetenzen (MDS Modell)

Länder besitzen entsprechend der Ausprägung der verschiedenen strategischen individuellen Kompetenzen bestimmte Charaktereigenschaften. Befragte aus Griechenland, Spanien, Portugal und Bulgarien legen sehr viel Wert auf Ausdrucksfähigkeit, auf gegenseitige Beziehungen und Kommunikation, wohingegen Deutsche, Iren und Österreicher milder und maßvoller in der Gestaltung ihrer Beziehungen sind. Litauische Befragte können als relativ offen und extrovertiert beschrieben werden, was durch die kulturelle Vernetzung

mit Ost und West, bedingt durch die geographische Position und ökonomisch-politische Situation, begründet werden kann.

Entsprechend der hervorgehoben strategischen individuellen Kompetenzen, können die Befragten als gegenwartsorientiert beziehungsweise zukunftsorientiert hinsichtlich der Lösung von Problemen bewertet werden. Diese Untergliederung ist provisorisch, da die zeitgenössische dynamische Umgebung eine dualistische Einstellung verlangt, die sich sowohl auf langfristige Perspektiven konzentriert und dabei die tendenziöse Entwicklung einer Organisation im Auge behält als auch auf die schnelle Lösung von Problemen um einen fließenden Arbeitsablauf zu garantieren, der wiederum entscheidend ist für die effektive Erreichung von Zielen.

Griechenland, Bulgarien, Spanien und Portugal werden, wegen ihrer nationalen kulturellen Eigentümlichkeiten als kurzfristig orientiert eingestuft. Deutschland und Irland werden normalerweise als langfristig orientierte Länder angesehen. Aber nach den Untersuchungsergebnissen, trotz der Tatsache, dass alle genannten Fähigkeiten als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt wurden (siehe Bild 9), stellen sich Deutschland und Irland, im Vergleich zu Litauen und Österreich, als kurzfristig orientierte Problemlöser dar. Litauen und Österreich legen mehr Wert auf zukunftsorientierte Fähigkeiten. Dies kann daran liegen, dass Deutschland als langjähriges EU-Mitglied und als Land, das wirtschaftlich stark entwickelt ist, eine starke Position im Markt hat und wir daraus schließen können, dass die meisten Firmen langfristig erfolgreich sind.

Andererseits haben eine beträchtlich hohe Arbeitslosigkeit und ein starker Einfluss der Gewerkschaften Einfluss darauf, dass die meisten der Befragten Wert auf solche Fähigkeiten legen, die wichtig für gegenwärtiges Problemlösen sind. Irland kann als eine schnell wachsende Wirtschaft mit einer hohen Anzahl von Einwanderern aus Osteuropa beschrieben

werden. Folglich legen auch Iren mehr Wert auf gegenwärtiges, tägliches Problemlösen.

Litauen wird als ein Land bezeichnet, dass sich auf die Zukunft konzentriert, welches insbesondere mit der Situation des Landes im letzten Jahrzehnts begründet werden kann. Nachdem Litauen Mitglied der EU geworden ist und Verbindungen mit Osteuropa entwickelt, ist Litauen zu einer Art Brücke geworden, die das westliche und das östliche Europa verbindet. Deshalb ist es für Litauer sehr wichtig, eine klare Vision der Zukunft zu haben, das eigene Potential zu kennen, Zukunftsperspektiven auszuwerten und Entwicklungstrends einer Organisation vorherzusehen.

Die gesammelten Ergebnisse können folgendermaßen zusammengefasst werden.

Länder wie Irland, Deutschland und Österreich können als monochrom, Spanien, Griechenland, Portugal und Bulgarien als polychrom und Litauen als „gleichgültige“ Kultur eingestuft werden.

Monochrome Kulturen können auch als berufsorientiert beschrieben werden, wobei polychrome Kulturen mehr beziehungsorientiert sind. Es gibt auch den gemischten Typen, der keine alleinstehende Orientierung hat und wo beides, Beziehungen und Berufsangelegenheiten gleichermaßen von Bedeutung sind.

Mit der Einteilung der Länder in diese drei Gruppen, können die Unterschiede, die durch die Auswertung der Befragungsergebnisse hinsichtlich strategischer individueller Kompetenzen deutlich geworden sind, verdeutlicht werden. Jedes Land hat sein eigenes spezifisches Profil von strategischen individuellen Kompetenzen. Alle Fähigkeiten wurden als sehr wichtig eingeschätzt für die Integration in die EU und der damit verbundenen wachsenden Zusammenarbeit der Länder.

ANHÄNGE

Anhang 1

Psychometrische statistische Indizes und ihre Erklärung

Abkürzung des Indikators	Erklärung des Indikators
L	Gewichtung des Faktors im Testabschnitt
Mean	Durchschnitt der Meinungen
i//tt	Auflösung eines Testabschnitts in eine Unterskala
α	Cronbach's Alpha Basis auf standardisierte Items
r_{mean}	Inter-Item Korrelation
r_{min}	Kleinste Korrelation zwischen Items
r_{max}	Maximale Korrelation Zwischen Items
%	Extraktion der Summen von quadrierten Eingaben (Erklärung der gesamten Varianz)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Massstab zur Angemessenheit der Probe

Anhang 2

Wichtigkeit strategischer, individueller Kompetenzen für den Geschäftserfolg (generell)

(Direkte Auswertung der Befragung)

Masstab	Item	L	i//tt	α	r mean	r min	r max	%	KMO
Strategische individuelle Kompetenzen	Führung	0.868	0.713	0.75	0.43	0.05	0.59	58.16	0.63
	Zielstrebigkeit und Zielfindung	0.852	0.674						
	Zusammenarbeit	0.725	0.469						
	Strategisches Denken	0.567	0.350						

Anhang 3

Wichtigkeit strategischer, individueller Kompetenzen für den Geschäftserfolg (einzelne Maßstäbe)

(Direkte Auswertung der Befragung)

Maßstab	Item	L	i//tt	α	r mean	r min	r max	%	KMO
Führung	Empathie, Einfühlungsvermögen	0.762	0.549	0.74	0.41	0.34	0.51	56.02	0.72
	Selbstpräsentation (Gesamtimago)	0.751	0.539						
	Initiative	0.746	0.522						
	Erzeugung von Motivation	0.735	0.510						
Strategisches Denken	Offenheit für Veränderungen	0.829	0.668	0.81	0.52	0.46	0.61	64.08	0.77
	Innovationsfreudig	0.801	0.626						
	Vorhandensein von Visionen	0.790	0.618						
	Entscheidungsfreude	0.782	0.611						
Zielstrebigkeit	Verfahrenskompetenz Fachkompetenz	0.824	0.562	0.70	0.44	0.38	0.48	62.57	0.66
	Ziele finden	0.783	0.503						
	Kontinuierliches Lernen	0.765	0.484						
	Wissensmanagement	0.771	0.598						
Zusammenarbeit	Konflikt Management	0.825	0.667	0.82	0.53	0.48	0.57	65.02	0.81
	Teamarbeit	0.818	0.659						
	Kommunikation	0.810	0.648						

Anhang 4

Strategische individuelle Kompetenzen

(Vergleich der additiven Indexe aus den Ergebnissen der spezifischen Merkmale in Kombination mit der unmittelbaren Meinung der Befragten)

	Faktoren (Durchschnittsmeinung)	N	Mean	Std. Abweichung
Vorhandensein von Visionen	Befragten Meinung	874	3,17	0,85
	Ableitung (MEAN)	872	3,15	0,72
Offenheit für Veränderungen	Befragten Meinung	872	3,06	0,72
	Ableitung (MEAN)	877	3,16	0,49
Innovation	Befragten Meinung	867	3,13	0,67
	Ableitung (MEAN)	877	3,34	0,57
Entscheidungsfreude	Befragten Meinung	874	3,42	0,65
	Ableitung (MEAN)	874	3,69	0,47
Erzeugung von Motivation (<i>Motivation anderer</i>)	Befragten Meinung	872	3,28	0,66
	Ableitung (MEAN)	878	3,11	0,68
Initiative	Befragten Meinung	874	3,44	0,62
	Ableitung (MEAN)	877	3,27	0,55
Empathie, Einfühlungsvermögen	Befragten Meinung	873	3,11	0,76
	Ableitung (MEAN)	877	3,40	0,58
Selbstpräsentation (<i>Gesamtimage</i>)	Befragten Meinung	870	3,34	0,68
	Ableitung (MEAN)	869	3,63	0,53
Zielfindung	Befragten Meinung	875	3,67	0,55
	Ableitung (MEAN)	874	3,40	0,66
Verfahrenskompetenz	Befragten Meinung	869	3,65	0,54
	Ableitung (MEAN)	877	3,42	0,52
Lernen, Weiterentwicklung	Befragten Meinung	873	3,63	0,56
	Ableitung (MEAN)	874	3,69	0,49
Wissensmanagement	Befragten Meinung	873	3,60	0,61
	Ableitung (MEAN)	879	3,21	0,72
Teamarbeit	Befragten Meinung	871	3,63	0,62
	Ableitung (MEAN)	879	3,32	0,55
Kommunikation	Befragten Meinung	872	3,63	0,58
	Ableitung (MEAN)	877	3,51	0,54
Konfliktmanagement	Befragten Meinung	867	3,59	0,64
	Ableitung (MEAN)	877	3,54	0,59