STRATEGISCHE INDIVIDUELLE KOMPETENZEN


© KTU
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)

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG.................................................................................................................................................. 4

2 Der Katalog der strategischen individuellen Kompetenzen........................................................................... 6
   2.1 Die Hauptgruppen der strategischen individuellen Kompetenzen................................................................. 6
   2.1.1 Führungskompetenz........................................................................................................................................ 8
   2.1.2 Strategisches Denken...................................................................................................................................... 9
   2.1.3 Entschlossenheit.......................................................................................................................................... 9
   2.1.4 Zusammenarbeit....................................................................................................................................... 10

3 Erklärung der strategischen individuellen Kompetenzen................................................................................. 11
   3.1 Führungskompetenz........................................................................................................................................ 11
   3.1.1 Andere motivieren......................................................................................................................................... 11
   3.1.2 Initiativen ergreifen....................................................................................................................................... 12
   3.1.3 Einfühlungsvermögen .............................................................................................................................. 12
   3.1.4 Selbstdarstellung...................................................................................................................................... 13
   3.2 Strategisches Denken................................................................................................................................... 13
   3.2.1 Visionen und Weitblick haben.................................................................................................................... 13
   3.2.2 Offen für Veränderungen ........................................................................................................................ 14
   3.2.3 Innovationsfähigkeit.................................................................................................................................. 14
   3.2.4 Entscheidungen treffen............................................................................................................................. 14
   3.3 Entschlossenheit............................................................................................................................................ 15
   3.3.1 Zielstrebigkeit............................................................................................................................................ 15
3.3.2 Kompetent sein

3.3.3 Ständige Weiterbildung

3.4 Zusammenarbeit

3.4.1 Wissensmanagement

3.4.2 Fähigkeit zur Teamarbeit

3.4.3 Kommunikationsfähigkeit

3.4.4 Fähig sein, Konflikte zu managen

4 Untersuchungsergebnisse über die Entwicklung von strategischen individuellen Kompetenzen

4.1 Die Datenerhebung

4.2 Strategische individuelle Kompetenzen, Bedeutung und Benutzung in der Praxis

4.3 Klassifizierung der Länder entsprechend der Profile der strategischen individuellen Kompetenzen

5 Anhang
1 EINLEITUNG


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.

2 Der Katalog der strategischen individuellen Kompetenzen

2.1. 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.


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

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

### 2.1.1 Führungskompetenz


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, dass 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.

2.1.2 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.


2.1.3 Entschlossenheit

der taktischen Ebene einzuschätzen, notwendige Veränderungen vorauszusehen, Gründe für Abweichungen zu verstehen und diese zu beseitigen.

Dennoch, Alleingang und Zielstrebigkeit sollten keine blinden Schachzüge sein, um das erwünschte 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.

2.1.4 Zusammenarbeit


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 wahrzunehmen: Warum würde er/sie mit uns zusammenarbeiten? Welche Argumente könnten meinem Angebot zu Grunde liegen?

3 Erklärung der strategischen individuellen Kompetenzen

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

3.1. Führungskompetenz

3.1.1 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 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
3.1.2  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

3.1.3  Einfühlungsvermögen

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

Die emotionale Fähigkeit eines Managers ist definiert als die Fähigkeit Emotionen zu 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
3.1.4 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

3.2 Strategisches Denken

3.2.1 Visionen und Weitblick haben


Ideen wirken in verschiedenen Bewusstseinsebenen, 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.
3.2.2 Offen für Veränderungen


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

3.2.3 Innovationsfähigkeit


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

3.2.4 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

3.3. Entschlossenheit

3.3.1 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 ist 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
3.3.2 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, Verwaltungaufgaben 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

3.3.3 Ständige Weiterbildung


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/ihrer eigenen Erfahrungen zu lernen
3.4. Zusammenarbeit

3.4.1 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. [Nonaka 1991, p.96] 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)

3.4.2 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
3.4.3 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.


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

3.4.4 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 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
4 Untersuchungsergebnisse über die Entwicklung von strategischen individuellen Kompetenzen

4.1. Die Datenerhebung

Der Katalog für strategische individuelle Kompetenzen wurde entsprechend der Untersuchungsergebnisse zusammengestellt. Das Hauptidelegen 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 strategisch wichtig für Manager sind, aufzudecken und zu vergleichen.

Der Rahmen 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).


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.
Gesamtzahl der ausgeteilten Fragebögen (inkl. elektronische Fragebögen)
AT 633  BUL 85  DE 191  GR 120  IRL 90  LT 715  PT 70  SP 121

Gesamtzahl der vollständig erhaltenen Fragebögen
45  51  44  92  51  497  48  51

Tabelle 1: Die Verteilung und Antwort auf die Fragebögen

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Untersuchte Indikatoren</th>
<th>Anzahl der Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Merkmale der befragten Manager</td>
<td>5 Indikatoren insgesamt</td>
</tr>
<tr>
<td>Geschlecht</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Alter</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl der Angestellten im Unternehmen</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Tätigkeitsfeld der Organisation</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Position</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.
Das Profil der Befragten entsprechend ihres Geschlechts wird in Bild 4 darstellt. Die männlichen Befragten überwogen, (Nm=480), es waren weibliche Befragte (Nf=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 3. Profil der Befragten entsprechend ihrer Herkunftsländer, N = 879

Bild 4. Profil der Befragten nach Geschlecht, N = 876
Der größte Teil (Nservice = 375; 44,5 Prozent) der Befragten sind im Servicebereich beschäftigt. Ziemlich viele Befragte (Nsales = 221; 26,2 Prozent) repräsentierten Handelsorganisationen. Die wenigsten der Befragten (Nconstructions = 22; 2,6 Prozent) repräsentierten Bauorganisationen.

![Diagramm] Bild 5. Profil der Befragten nach Haupttätigkeit der Organisation, N = 842


In den teilnehmenden Organisationen schwankte die Anzahl der Angestellten in Grenzwerten von 0 zu 300000. In diesem Fall zeigt die Stichprobanalyse, 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.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßstäbe und Indexe / untergeordnete Maßstäbe</th>
<th>Anzahl der Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategische Kompetenz</td>
<td>15 Punkte insgesamt</td>
</tr>
<tr>
<td>Führung</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategisches Denken</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Entschlossenheit und Zielstrebigkeit</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusammenarbeit</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Führungskompetenz</td>
<td>27 Punkte insgesamt</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere motivieren</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Initiativen ergreifen</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Einfühlungsvermögen</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Selbstdarstellung (allgemeines Image)</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategisches Denken</td>
<td>33 Punkte insgesamt</td>
</tr>
<tr>
<td>Weitblick vorweisen</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Offenheit für Veränderungen</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovationsfähigkeit</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungsfindung</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Entschlossenheit und Zielstrebigkeit</td>
<td>17 Punkte insgesamt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bild 7. Profil der Befragten nach Anzahl der Angestellten in der Organisation, N = 858
Zielstrebigkeit | 4
Kompetent sein | 8
Lernfortschritt | 5
Fähigkeit zur Zusammenarbeit | 23 Punkte insgesamt
Wissensmanagement | 4
Teamwork | 8
Kommunikation | 7
Konfliktmanagement | 4

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


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

4.2. 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](image)

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Wichtige Aspekte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gewünschte Resultate verlangen</td>
<td>2.96</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere zum Erfolg ermutigen</td>
<td>2.81</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere inspirieren, Vision für mögliche Leistungen schaffen</td>
<td>2.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere ermutigen und Freiheit für Taten bieten</td>
<td>2.70</td>
</tr>
<tr>
<td>Ziele interessant präsentieren</td>
<td>2.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere überzeugen und deren Zustimmung bekommen</td>
<td>2.55</td>
</tr>
<tr>
<td>Interesse an der Idee wecken und andere überzeugen an der Realisierung mitzuwirken</td>
<td>2.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere ermutigen und Freiheit für Taten bieten</td>
<td>2.58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Tabelle 4: FÜHRUNGSKOMPETENZ, ANDERE MOTIVIEREN*
Führungskompetenz – Initiative ergreifen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Selbstbewusst neue Tätigkeiten beginnen</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mittelmäßigkeit nicht akzeptieren</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,06</td>
<td>3,47</td>
</tr>
<tr>
<td>Nach neuen Tätigkeiten suchen und diese einführen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,05</td>
<td>3,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Anspruchsvolle Ziele für sich und andere setzen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,83</td>
<td>3,26</td>
</tr>
<tr>
<td>Enthusiastisch, eifrig und inspiriert sein und festgelegte Aufgaben erfüllen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,93</td>
<td>3,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigene Überzeugungen und Meinungen vermitteln, diese begründen und anwenden und andere mit einbeziehen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,91</td>
<td>3,17</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigene Ideen fortlaufend und aktiv verbreiten</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,85</td>
<td>3,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Sich nicht schonen, selbstopfernd sein</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,83</td>
<td>3,10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,82</td>
<td>2,98</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 5: FÜHRUNGSKOMPETENZ, INITIATIVE ERGREifen

Wichtigkeit

Praktische Anwendung
## Führungskompetenz - Einfühlungsvermögen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mit ihren Gefühlen sprechen</td>
<td>3,25</td>
<td>3,51</td>
</tr>
<tr>
<td>Gefühle anderer erkennen und sie verstehen</td>
<td>3,14</td>
<td>3,39</td>
</tr>
<tr>
<td>Emotionen passend ausdrücken</td>
<td>3,09</td>
<td>3,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Gefühle anderer zielbewusst handhaben</td>
<td>3,00</td>
<td>3,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibel mit Problemen und Bedürfnissen anderer umgehen</td>
<td>3,07</td>
<td>3,30</td>
</tr>
<tr>
<td>Die Welt mit Augen anderer sehen</td>
<td>2,92</td>
<td>3,24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 6: FÜHRUNGSKOMPETENZ; EINFÜHLUNGSVERMÖGEN
Führungskompetenz - Selbstpräsentation

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eigenes Image entwickeln</td>
<td>3.38</td>
<td>3.60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einen guten Eindruck beim ersten Treffen machen</td>
<td>3.31</td>
<td>3.59</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Seine Fähigkeiten in jeder Situation zu verstehen</td>
<td>3.18</td>
<td>3.52</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Je nach Situation handeln</td>
<td>3.21</td>
<td>3.50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ein guter Sprecher sein</td>
<td>3.18</td>
<td>3.48</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Wichtigkeit
Praktische Anwendung

Tabelle 7: FÜHRUNGSKOMPETENZ; SELBSTSTELLUNG
Strategisches Denken – Weitblick besitzen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 2 3 4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hauptziele klar definieren</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eine klare Vision der Zukunft haben</td>
</tr>
<tr>
<td>Die Vision anderen klar mitteilen</td>
</tr>
<tr>
<td>Wissen im Zusammenhang benutzen</td>
</tr>
<tr>
<td>Ethischen und moralischen Prinzipien folgen</td>
</tr>
<tr>
<td>Firma im Kontext ihrer Umgebung betrachten</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 8: STRATEGISCHES DENKEN, WEITBLICK BESITZEN
Strategisches Denken – Offen sein für Veränderungen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entscheidungen treffen und Verantwortung für Veränderungen übernehmen</td>
<td>3.09</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausforderungen annehmen</td>
<td>2.95</td>
</tr>
<tr>
<td>Sich der ändernden Umgebung anpassen (Verhalten und Denken)</td>
<td>2.94</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderungen einführen und durchführen</td>
<td>2.85</td>
</tr>
<tr>
<td>Neue Initiativen unterstützen</td>
<td>2.85</td>
</tr>
<tr>
<td>Den Bedarf von Veränderungen erkennen und diese möglicherweise durchführen</td>
<td>2.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Sich der ändernden Umgebung emotional anpassen</td>
<td>2.82</td>
</tr>
<tr>
<td>Zu Gunsten der Veränderung reagieren</td>
<td>2.81</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 9: STRATEGISCHES DENKEN, OFFEN SEIN FÜR VERÄNDERUNGEN
Strategisches Denken – Innovationsfähigkeit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Aufgeschlossen gegenüber Innovationen sein | 3,16 | 3,55 |
| Neue Ideen entwickeln und präsentieren | 3,05 | 3,45 |
| Eine Vision besitzen                     | 3,02 | 3,43 |
| Neue Arbeitsmethoden anwenden            | 2,96 | 3,35 |
| Festgelegte Grenzen, Regeln, Prinzipien überschreiten, neue Lösungen finden | 2,90 | 3,33 |
| Anerkannte Fakten hinterfragen und unverzeichnete Gebiete betreten | 2,67 | 3,12 |
| Experimentieren                           | 2,75 | 3,04 |

**Tabelle 10: STRATEGISCHES DENKEN, INNOVATIONSFÄHIGKEIT**
### Strategisches Denken – Entscheidungsfindung

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entscheidungen rechtzeitig treffen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.44</td>
<td>3.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Verantwortung für getroffene Entscheidungen übernehmen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.56</td>
<td>3.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Folgen und Risiken einschätzen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.37</td>
<td>3.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungen unter komplizierten Bedingungen treffen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.27</td>
<td>3.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Informationen sammeln und verarbeiten</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.40</td>
<td>3.62</td>
</tr>
<tr>
<td>Probleme identifizieren und definieren</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.27</td>
<td>3.62</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigene Entscheidungen begründen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.29</td>
<td>3.61</td>
</tr>
<tr>
<td>Bemerkungen logisch, überlegt und konstruktiv präsentieren</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.20</td>
<td>3.56</td>
</tr>
<tr>
<td>Alternative Entscheidungen identifizieren</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.19</td>
<td>3.53</td>
</tr>
<tr>
<td>Die Vision nicht vergessen, wenn er/sie Entscheidungen fällt</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.17</td>
<td>3.41</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Wichtigkeit

Praktische Anwendung

*Tabelle 11: STRATEGISCHES DENKEN; ENTSCHEIDUNGSFINDUNG*
Entschlossenheit – Zielstrebigkeit

Tabelle 12: ENTSCHLOSSENHEIT, ZIELSTREBIGKEIT
**Entschlossenheit – Kompetent sein**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prioritäten definieren</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aufgaben und Ressourcen verteilen und neu verteilen</td>
<td>3,22</td>
<td>3,48</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rechte und Verantwortungen anderen zuzuweisen</td>
<td>3,37</td>
<td>3,49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungsfortschritte und benötigte Ressourcen planen</td>
<td>3,27</td>
<td>3,45</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gründe von Problemen definieren und die Entwicklung des Umfeldes wahrnehmen</td>
<td>3,21</td>
<td>3,40</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prozesse verfolgen und notwendige Änderungen vornehmen</td>
<td>3,13</td>
<td>3,38</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gründe für Abweichungen verstehen und wesentliche Änderungen machen</td>
<td>3,11</td>
<td>3,33</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Modelle, Konzepte, Hypothesen und Ideen formulieren</td>
<td>2,99</td>
<td>3,32</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabelle 13: ENTSCHELSENHEIT; KOMPETENT SEIN**

- Wichtigkeit
- Praktische Anwendung
Entschlossenheit – Weiterbildung

Tabelle 14: ENTSCHLOSENHEIT; WEITERBILDUNG

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Wissen in der Praxis anwenden</td>
<td>3,63</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachwissen und Fähigkeiten ständig verbessern</td>
<td>3,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Von eigenen Erfahrungen lernen</td>
<td>3,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Charaktereigenschaften laufend verbessern</td>
<td>3,46</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr Wissen aneignen, als in gegenwärtiger Situation nötig ist</td>
<td>3,40</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Entschlossenheit – Wissensmanagement

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sich Wissen und Erfahrungen anderer aneignen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenes Wissen und Erfahrungen anderen vermitteln (Beratung)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andere bei Geschäftsfragen beraten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andere in ihrer Entwicklung trainieren und unterstützen (Coaching)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 15: ENTSCHLOSSENHEIT, WISSENSMANAGEMENT
Zusammenarbeit – Teamarbeit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Verhalten/Merkmale</th>
<th>Wichtigkeit</th>
<th>Praktische Anwendung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruppenmitgliedern helfen</td>
<td>3.16</td>
<td>3.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Teamgeist pflegen</td>
<td>3.09</td>
<td>3.37</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsprozesse in Gruppen beobachten, objektiv einschätzen und managen</td>
<td>3.07</td>
<td>3.35</td>
</tr>
<tr>
<td>Aufgaben an Gruppenmitglieder gemäß ihres Wissens, ihrer Fähigkeiten und Charaktereigenschaften verteilen</td>
<td>3.03</td>
<td>3.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Allgemeine und individuelle Ziele integrieren</td>
<td>2.95</td>
<td>3.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Menschen verstehen und ihre Eigenschaften erkennen</td>
<td>2.94</td>
<td>3.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Verschiedene Meinungen von Gruppenmitgliedern integrieren</td>
<td>2.89</td>
<td>3.19</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruppenmitgliedern helfen</td>
<td>2.84</td>
<td>3.15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 16: ZUSAMMENARBEIT, TEAMARBEIT
Zusammenarbeit – Kommunikation

| Eigene Überlegungen und Ideen klar ausdrücken | 3,36 | 3,63 |
| Schnell mit Menschen in Kontakt kommen und diese Kontakte erhalten | 3,29 | 3,50 |
| Feedback (Antworten, Reaktionen) anbieten | 3,29 | 3,50 |
| Offen für Feedback anderer sein (Antworten anderer ohne Vorurteile, Bezugnahme etc. akzeptieren) | 3,21 | 3,50 |
| Aufgeschlossen gegenüber verschiedene Bräuche und Kulturen sein | 3,27 | 3,48 |
| Verschiedene Themen diskutieren | 3,11 | 3,44 |
| Einstellungen und Meinungen anderer respektieren | 3,15 | 3,37 |

Wichtigkeit
Praktische Anwendung

Tabelle 17: ZUSAMMENARBEIT, KOMMUNIKATION
Zusammenarbeit – Konfliktmanagement

| Fair und objektiv in Konflikt situationen zu sein | 3.21 | 3.55 |
| Als Vermittler in Konflikt situationen zu agieren | 3.18 | 3.49 |
| Konflikte mit im Streit stehende Personen vermeiden | 3.11 | 3.45 |
| Entscheidungen zu treffen, die alle im Streit liegenden Parteien akzeptieren | 3.17 | 3.35 |

Tabelle 18: ZUSAMMENARBEIT, KONFLIKTMANAGEMENT

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


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 Selbsträsentation, 9 Zielstrebigkeit, 10 Kompetent sein, 11 Weiterbildung, 12 Wissensmanagement, 13 Teamwork, 14 Kommunikation, 15 Konfliktmanagement


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 mild 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.


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. All Fähigkeiten wurden als sehr wichtig eingeschätzt für die Integration in die EU und der damit verbundenen wachsenden Zusammenarbeit der Länder. Der Katalog über strategische individuelle Kompetenzen kann Einsatz finden bei Weiterbildungseinrichtungen, Firmen und Organisationen für die weitere Entwicklung strategisch wichtiger individueller Kompetenzen.
5 Anhang