

Katja Rost

Sozialkompetenz

Entwirren des Begriffsdschungels

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de
ISBN: 9783832459444

Katja Rost

Sozialkompetenz

Entwirren des Begriffsdschungels

Katja Rost

Sozialkompetenz

Entwirren des Begriffsdschungels

Diplomarbeit

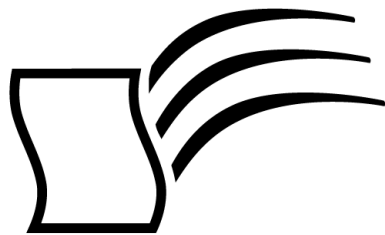
an der Universität Fridericiana Karlsruhe (TH)

Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion

6 Monate Bearbeitungsdauer

September 2002 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5944

Rost, Katja: Sozialkompetenz - Entwirren des Begriffsdschungels

Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Karlsruhe, Technische Universität, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit	2
1.2	Gliederung der Arbeit	3
2	Bedeutung von Sozialkompetenz im Wandel der Zeit	7
2.1	Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft	9
2.1.1	Taylorismus	9
2.1.2	Hawthorne-Experimente	9
2.1.3	Übergang zur Informationstechnologie	11
2.1.4	Anforderungen an den arbeitenden Menschen im Vergleich . .	11
2.2	Abbau von Hierarchien	15
2.2.1	Enthierarchisierung und Dezentralisierung	15
2.2.2	Der Mensch im Mittelpunkt	16
2.3	Komplexität und Dynamik	16
2.3.1	Dynaxity und Dynaxability	16
2.3.2	Lebenslanges Lernen	18
2.4	Neue Arbeitsorganisation	19

2.4.1	Kooperation über Hierarchiestufen hinweg	20
2.4.2	Projektmanagement	21
2.4.3	Gruppenformen	21
2.4.4	Strukturen von Gruppen	22
2.5	Kundenorientierung	24
2.6	Internationalisierung	25
2.7	Neue Führungskonzepte	25
3	Wie entsteht Verhalten?	27
3.1	Antriebsstrukturen der Urzeit	28
3.2	Einfluss des Gehirns auf das Denken, Fühlen und Handeln	31
3.3	Paradigmen der Persönlichkeit	35
3.3.1	Wichtige Definitionen	35
3.3.2	Das psychoanalytische Paradigma	36
3.3.3	Das behavioristische Paradigma	39
3.3.4	Das Eigenschaftsparadigma	40
3.3.5	Das Informationsverarbeitungsparadigma	43
3.3.6	Das dynamisch-interaktionistische Paradigma	46
3.4	Klassifikation der Persönlichkeit	47
3.4.1	Persönlichkeitsfaktoren	47
3.4.2	Persönlichkeitstypen	51
3.5	Persönlichkeitsentwicklung	52
3.5.1	Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen	53

3.5.2	Entwicklung als lebenslanger Prozess	54
4	Sozialkompetenz und deren Einordnung in ein Kompetenzmodell	57
4.1	Begriffliche Einordnung der Sozialkompetenz	59
4.1.1	Erste Ansätze	61
4.1.2	Unterschiedlich motivierte Ansätze	62
4.1.3	Wichtige Aspekte der Definition	64
4.2	Die Handlungskompetenz	66
4.2.1	Fachkompetenz	67
4.2.2	Methodenkompetenz	68
4.2.3	Personale Kompetenz	69
4.2.4	Soziale Kompetenz	71
4.2.5	Handlungskompetenzmodell	75
4.3	Emotionale Intelligenz	77
4.3.1	Was ist emotionale Intelligenz?	77
4.3.2	Emotionale Kompetenz in Bezug zur Handlungskompetenz	80
5	Die wichtigsten Fähigkeiten der sozialen Kompetenz	83
5.1	Grundlegende Elemente des Sozialverhaltens	83
5.1.1	Taktile und visuelle Reize	83
5.1.2	Nonverbale Aspekte des Sprechens	86
5.1.3	Verbales Verhalten	88
5.1.4	Kombination aus verbalem und nonverbalem Verhalten	88
5.2	Wichtige Komponenten der Sozialkompetenz	89

5.3	Empathie	93
5.4	Kommunikationsfähigkeit	95
5.4.1	Modelle zur Abbildung des Kommunikationsprozesses	97
5.4.2	Kommunikationsregeln	100
5.5	Kooperationsfähigkeit	104
5.6	Konfliktfähigkeit	106
5.6.1	Konfliktarten	107
5.6.2	Konfliktbewältigung	110
5.7	Teamfähigkeit	111
5.7.1	Teambildung	113
5.7.2	Phasen eines Teams	114
6	Methoden zur Bewertung von Sozialkompetenz	117
6.1	Grundbegriffe der empirischen Datenerhebung	117
6.1.1	Merkmale und Variablen	117
6.1.2	Feld- oder Laboruntersuchung	118
6.1.3	Quantitative Methoden	118
6.1.4	Qualitative Methoden	119
6.1.5	Wahl der Erhebungsart	120
6.1.6	Rating-Skalen	120
6.2	Quantitative Inhaltsanalyse	126
6.2.1	Merkmale einer quantitativen Inhaltsanalyse	127
6.2.2	Beispiel: Kasseler-Kompetenz-Raster	127

6.2.3	Eignung	130
6.3	Leistungs- und Persönlichkeitstest	130
6.3.1	Merkmale eines Persönlichkeitstests	132
6.3.2	Beispiel: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	135
6.3.3	Eignung	138
6.4	Befragung	139
6.4.1	Merkmale eines Interviews	140
6.4.2	Beispiel: Situatives Interview	141
6.4.3	Merkmale eines Fragebogens	143
6.4.4	Beispiel: Deutsche Fassung des Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ)	143
6.4.5	Eignung	144
6.5	Beobachtung	145
6.5.1	Merkmale einer systematischen Beobachtung	145
6.5.2	Beispiel: Rollenspiele	147
6.5.3	Eignung	148
6.6	Angewendete Methoden für die Umfrage	150
7	Entwicklungsmöglichkeiten für Sozialkompetenz	153
7.1	Die wichtigsten Methoden im Überblick	154
7.1.1	Gruppenarbeit	155
7.1.2	Rollenspiel	157
7.1.3	Coaching	157

7.1.4	Supervision	158
7.1.5	Neurolinguistische Programmierung (NLP)	158
7.2	Projekt Blickwechsel	160
7.2.1	Gründung der Agentur <i>mehrwert</i> gGmbH	160
7.2.2	Soziales Lernen	161
7.2.3	Projekt für Führungskräfte	162
8	Schlussbemerkungen	165
8.1	Zusammenfassung	165
8.2	Fazit	168
A	Anhang	171
A.1	Umfrage zum Thema Sozialkompetenz	171
A.2	Fragebogen	172
A.3	Auswertung	176
A.3.1	Frage 1: Definitionen	176
A.3.2	Frage 2: Fähigkeiten der Sozialkompetenz	179
A.3.3	Frage 3: Aussagen über die Bedeutung von Sozialkompetenz	183
A.3.4	Frage 4: Methoden zur Bewertung	184
A.3.5	Frage 5: Maßnahmen zur Förderung	185
A.3.6	Frage 6: Bedeutung von Sozialkompetenz auf einzelnen Hierarchiestufen	186
	Literatur	191

Abbildungsverzeichnis

2.1	Die Dynaxability-Schere (Rieckmann, 1992, S. 118)	17
3.1	Schemazeichnung des Gehirns (Erlebnis Mensch, 1.5, Flexform Software GmbH, 1996)	33
3.2	Beziehung zwischen den drei psychischen Instanzen und den drei Ebenen psychischer Prozesse nach Freud (Asendorpf, 1999, S. 16)	37
3.3	Kovariation von Angstreaktionen bei einem Studenten (Asendorpf, 1999, S. 37)	41
3.4	Mangelnde Kovariation von zwei Angstreaktionen bei einer Studentin; sie weist auf zwei Eigenschaften hin (vgl. Asendorpf, 1999, S. 38) . . .	42
3.5	Intelligenzprofil in acht Untertests des HAWIE (Asendorpf, 1999, S. 42)	43
3.6	Ein (stark vereinfachtes) klassisches Modell der Informationsverarbeitung (Asendorpf, 1999, S. 66)	44
3.7	Zusammenhang zwischen Schüchternheit und Zahl der Bekannten bei Studierenden. Angaben sind Korrelationen und in Klammern Pfadkoeffizienten (Asendorpf & Wilpers, 1998, zit. n. Asendorpf, 1999, S. 95)	47
3.8	Das DISG-Persönlichkeitsmodell (Seiwert, 2002, S. 6)	52
3.9	Verlauf der Intelligenzrohwerte von sechs Kindern (Asendorpf, 1999, S. 285)	53

4.1	Kompetenz als Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen (vgl. Frei et al., 1993, S. 16)	60
4.2	Balance zwischen EGO und ALTER (Eigene Darstellung)	65
4.3	Soziale Kompetenz im Spannungsfeld von Individuum, Unternehmen, Gesellschaft (Faix & Laier, 1996, S. 71)	72
4.4	Prozessmodell sozial kompetenten Verhaltens (Hinsch & Pfingsten, 1998, S. 16)	74
4.5	Handlungskompetenzmodell (vgl. Heyse & Erpenbeck, 1997, S. 75)	76
4.6	Emotionale, kognitive und aktionale Kompetenz (Eigene Darstellung)	81
5.1	Soziale Kompetenz als Entwicklung (vgl. Preiser, 1980, S. 191)	91
5.2	Stufenmodell der Grundkompetenzen (Eigene Darstellung)	92
5.3	Die wichtigsten sozialen Kompetenzen	93
5.4	Das Kommunikationsmodell von Shannon/Weaver (Crott, 1979, S. 17)	97
5.5	Informationsverlusttreppe (Gehm, 1999, S. 33)	98
5.6	Vier Seiten einer Nachricht (Schultz von Thun, 1981, S. 14)	99
5.7	Beispiel für die vier Botschaften einer Nachricht (Gehm, 1999, S. 32)	101
5.8	Merkmale zwischenmenschlicher Konflikte (Berkel, 1990b, S. 22)	109
6.1	Arten von Skalenbezeichnungen (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 178)	122
6.2	Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (Fach- und Methodenkompetenz) (Kauffeld & Grote, 2002, S. 46)	128
6.3	Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (Sozial- und Selbstkompetenz) (Kauffeld & Grote, 2002, S. 47)	129
6.4	Die Dimensionen des BIP (Hossiep & Paschen, 1998, S. 17)	135

6.5	Instrumente zur Diagnose sozialer Kompetenz im betrieblichen Einsatz	149
7.1	Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenz, die in Unternehmen angewendet werden	155
7.2	Das TZI-Dreieck (vgl. Brinkmann, 1999, S. 25)	156
A.1	Häufig genannte soziale Kompetenzen	181
A.2	Die wichtigsten sozialen Kompetenzen	182
A.3	Instrumente zur Diagnose sozialer Kompetenz im betrieblichen Einsatz	184
A.4	Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenz, die in Unternehmen angewendet werden	185
A.5	Werkzeugmechaniker	187
A.6	Fertigungsmeister	188
A.7	Montageleiter	188

Tabellenverzeichnis

2.1	Unterschiedliche betriebliche Informationsflüsse und Organisationsgrundsätze (Nefiodow, 1997, S. 28)	12
2.2	Anforderungen an den arbeitenden Menschen im Vergleich (Nefiodow, 1997, S. 29)	14
2.3	Faktoren, die das Gruppenverhalten bestimmen (vgl. Becker, 1990, S. 142)	24
3.1	Spezifische Reaktionen auf Emotionen (vgl. Goleman, 1995, S. 22) .	30
3.2	Einige Abwehrmechanismen des Ichs nach Sigmund Freud (Asendorpf, 1999, S. 18)	39
3.3	Einige wissensbezogene Eigenschaften	45
3.4	Die großen fünf Dimensionen der Wesenszüge (vgl. Costa & McCrae, 1985, zit. n. Pervin, 1999, S. 255)	49
3.5	Die Skalen des BIP: Interne Konsistenz (Reliabilität) und Korrelation mit dem Gehalt (Validität) (Asendorpf, 1999, S. 143)	50
4.1	Dimensionen sozialen Verhaltens (vgl. Argyle, 1975, S. 313)	63

4.2	Emotionale Intelligenz und emotionale Kompetenz (vgl. Goleman, 1999b, S. 25)	79
5.1	Aufzählungen sozialer Fähigkeiten von verschiedenen Autoren	89
6.1	Beschreibung von Rating-Skalen zur sozialen Kompetenz (RSK) (Fydrich & Bürgener, 1999, S. 89)	124
6.2	Anwendung verschiedener Auswahlverfahren für Führungskräfte im europäischen Vergleich (Angaben in Prozent der befragten Unternehmen (Hossiep, 1996, S. 55)	132
6.3	Die Definitionen der mit BIP erfassten Konstrukte der Sozialkompetenz (vgl. Hossiep & Paschen, 1998, S. 18)	137
A.1	Aussagen bezüglich der Bedeutung von Sozialkompetenz	183
A.2	Anzahl der Nennungen bezüglich wichtiger Fähigkeiten abhängig vom jeweiligen Job	189

1. Einleitung

„Die Sozialkompetenz ist der notwendige *Schmierstoff* in der erfolgreichen menschlichen Zusammenarbeit“, so lautet die Aussage einer Personalreferentin der Dresdner Bank.

Und tatsächlich, wenn die Zusammenarbeit nicht *geschmiert läuft*, dann gerät der Prozess *ins Stocken* und teure Ressourcen werden verschwendet. Denn Konflikte kosten um so mehr Kraft je weniger konstruktiv mit ihnen umgegangen wird.

In den meisten Stellenanzeigen werden Begriffe wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbereitschaft und andere soziale Kompetenzen als Bestandteile des Anforderungsprofils genannt. Nicht mehr nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter aller Hierarchiestufen nehmen regelmäßig an Personalentwicklungsmaßnahmen teil, welche die sozialen Kompetenzen fördern sollen. Die Sozialkompetenz ist heute neben der Fachkompetenz zu einem wichtigen Entscheidungskriterium bei der Personalauswahl geworden.

Personal- und Führungsverantwortliche sind heute einer Meinung: Die Sozialkompetenz der Mitarbeiter ist ein wichtiger Bestandteil ihrer beruflichen Handlungskompetenz. Und nur mit Mitarbeitern, die über berufliche Handlungskompetenz verfügen, können Herausforderungen wie „Flexibilität“, „Innovation“, „Globalisierung“ und „Kundenorientierung“ bewältigt werden. Dabei werden von den Mitarbeitern sowohl organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten verlangt, als auch die Fähigkeit, sich schnell neues Fachwissen und Arbeitsmethoden anzueignen. Eigeninitiative, Beziehungsfähigkeit und Offenheit für Veränderungen werden zu zentralen Faktoren.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Doch was ist Sozialkompetenz?

Die Ergebnisse einer Umfrage, die im Zusammenhang mit dieser Arbeit unter Personalverantwortlichen durchgeführt wurde, zeigen deutlich die unterschiedlichen Vorstellungen und die Unklarheit über die Bedeutung des Begriffs. Ein Auszug aus der Fülle von individuellen Definitionen verdeutlicht die vielfältigen Auslegungsmöglichkeiten:

„Sozialkompetenz ist zu verstehen als die Möglichkeit, Mitarbeitern die entsprechende Bedeutung für *das große Ganze* zu vermitteln.“

„Sozialkompetenz bedeutet, andere Menschen wahrzunehmen, ihre Persönlichkeit zu akzeptieren, sich für sie zu interessieren, zu versuchen, sich in ihre Situation hineinzusetzen. Mit anderen reden, diskutieren, leben...“

„Sozialkompetenz ist die Fähigkeit des Umgangs mit anderen Menschen.“

„Sozialkompetenz ist die Fähigkeit, den Mensch in wirtschaftliche Zusammenhänge und Notwendigkeiten bewusst einzubeziehen.“

„Sozialkompetenz ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das befähigt, Interdependenzen von Einzelpersonen und Gruppen zu erkennen und in Handlungsaktionen umzusetzen.“

Keine dieser Aussagen ist falsch, denn es gibt keine einheitliche Definition von Sozialkompetenz. Die Umschreibungen des Konstrukts der Sozialkompetenz gleichen einem Begriffsdschungel: bunt und vielfältig aber zugleich verwirrend und komplex. Sozialkompetenz ist ein abstraktes Konstrukt, dem unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten zugeordnet werden.

Wenn nun aber so unterschiedliche Vorstellungen über die Bedeutung des Begriffs Sozialkompetenz bestehen, wie können dann geeignete Bewertungsinstrumente entwickelt und Entwicklungsprogramme geplant werden?

Ziel dieser Arbeit ist es, den Begriffsdschungel zu entwirren. Auf der Grundlage einer ausgedehnten Literaturrecherche werden zahlreiche Definitionen von Sozialkom-

petenz untersucht, grundlegende Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und wichtige Dimensionen hervorgehoben.

1.2 Gliederung der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit der Frage, welche Bedeutung die Sozialkompetenz in den letzten Jahren gewonnen hat und auf welchen Entwicklungen dieser Wandel beruht. Kapitel 2 veranschaulicht den Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und dem damit verbunden Wertewandel der Gesellschaft. Neue Arbeitsformen und Führungskonzepte, eine zunehmende Globalisierung und Internationalisierung und die zunehmende Komplexität und Dynamik setzen neue Anforderungen an die Sozialkompetenz der Mitarbeiter von heute.

Im zweiten Schritt untersucht das Kapitel 3 die Entstehung menschlichen Verhaltens. Antriebsstrukturen aus der Urzeit beeinflussen ebenso wie das Gehirn das Denken, Fühlen und Handeln. Ein weiterer Aspekt bei der Untersuchung des Verhaltens ist die individuelle Persönlichkeit mit ihren Eigenschaften und Verhaltensmustern. Verschiedene Persönlichkeitstheorien mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen sowie Möglichkeiten der Klassifikation der Persönlichkeit werden vorgestellt. Abschließend untersucht Kapitel 3 die Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und die daraus resultierende Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung.

Kapitel 4 stellt den zentralen Abschnitt der Arbeit dar. Eine begriffliche Einordnung der Sozialkompetenz wird vorgenommen. Ausgehend vom Wortstamm, werden unterschiedliche Definitionen aus verschiedenen Forschungsbereichen vorgestellt und die wichtigsten Aspekte der Definitionen herausgearbeitet. Neben der Sozialkompetenz sind noch weitere Fähigkeiten Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Anhand eines Handlungskompetenzmodells werden die Grundkompetenzen in Beziehung gesetzt.

Wie in den vorherigen Kapiteln herausgearbeitet, ist die Sozialkompetenz keine universelle Fähigkeit oder Verhaltenskomponente, sondern besteht aus verschiedenen Fähigkeiten und Eigenschaften, je nach Anforderung der Situation. Kapitel 5 beschreibt grundlegende Elemente des Sozialverhaltens sowie die wichtigsten sozia-

len Kompetenzen Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit.

Aufgrund der großen Bedeutung, welche die Sozialkompetenz vor allem im betrieblichen Bereich hat, stellt sich die Frage, wie soziale Kompetenzen von Bewerbern, Führungskräften und Mitarbeitern gemessen bzw. erfasst werden kann. Kapitel 6 untersucht verschiedene Methoden der empirischen Datenerhebung auf ihre Schwächen und Stärken hinsichtlich der Bewertung von Sozialkompetenz.

Der Vollständigkeit halber werden in Kapitel 7 die wichtigsten Entwicklungsmethoden für Sozialkompetenz vorgestellt, die im betrieblichen Bereich ihre Anwendung finden. Zudem wird ein interessantes Projekt vorgestellt, dass unter dem Motto „Lernen in fremden Lebenswelten“ das Ziel verfolgt, soziale Kompetenzen von Schülern, Auszubildenden und Führungskräften zu fördern.

Im Zuge dieser Arbeit erfolgte eine Umfrage unter Personal- und Führungsverantwortlichen zum Thema Sozialkompetenz. Der zweiseitige Fragebogen enthält sechs teils offene, teils geschlossene Fragen. Zur Beantwortung des Fragebogens werden etwa 10 bis 15 Minuten benötigt. Die Fragen beinhalten sehr unterschiedliche Themen. Zum einen wird nach einer Definition von Sozialkompetenz gefragt. Zudem sollen einzelne Fähigkeiten aufgezählt werden, die der Sozialkompetenz zugeordnet werden. Einige Behauptungen sollen auf ihre Aussagekraft hin bewertet werden. Bewertungsinstrumente und Entwicklungsmaßnahmen, die das Unternehmen einsetzt, werden abgefragt. Zum Schluss werden drei Aufgabenprofile aufgeführt, die auf den notwendigen Anteil von Fach- und Sozialkompetenz zu bewerten sind. Bei den Aufgabenprofilen handelt es sich um einen Facharbeiter, einen Meister und einen Projektleiter.

Von 100 großen, deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen bekundeten 41 Personalverantwortliche Interesse an dem Thema und forderten den Fragebogen an. Zur Auswertung konnten 31 Fragebögen einbezogen werden, die wieder ausgefüllt zurückgeschickt worden waren. Folgende Unternehmen nahmen an der Umfrage teil: Arcor AG & Co., Articon Integralis, Ascena AG, DaimlerChrysler AG, Datev eG, DeTeLine–Deutsche Telekom Telekommunikationsnetze GmbH, Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Drägerwerk AG, Dresdner Bank AG, Festo AG, HVB Asset Management, Karstadt Quelle Finanz Service, Lexmark Deutschland GmbH, Lufthansa