

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	12
1.1	Problemstellung im Gesamtkontext	12
1.2	Untersuchungsumwelt	14
1.3	Position des Autors	14
1.4	Zielsetzung der Arbeit.....	15
1.5	Motivation und Entstehungsgeschichte des Forschungsvorhabens	17
2	Wissenschaftliche Problemstellung	17
2.1	Herleitung der Forschungsfrage	18
2.1.1	Die VDI Ingenieurstudie 03/2008	18
2.1.2	Die VDI Ingenieurstudie: „Der Ingenieur als Führungsnachwuchs“	25
2.2	Zentrale Forschungsfrage und weiterführende Fragestellungen ...	28
2.3	Forschungsprojekt, Forschungsdesign und wissenschaftliche Methodik	29
2.4	Eingrenzung des wissenschaftlichen Themengebietes und der Untersuchungsgruppe	34
3	Theorie und Forschungsstand der beruflichen Handlungskompetenz und Führungskompetenzentwicklung im Kontext betriebspädagogischen Handelns	36
3.1	Berufliche Handlungskompetenz.....	36
3.1.1	Knowledge, skills and competencies – der Europäische Qualifikationsrahmen EQF	37
3.1.2	Das Handlungskompetenzmodell	39
3.1.3	Situatives, tätigkeitsbezogenes Anforderungsprofil (STAP)	42
3.1.4	Betriebspädagogisches Arbeiten im Unternehmen	45
3.1.5	Lernen und Persönlichkeitsentwicklung im führungspädagogischen Kontext	48
3.2	Führung, Führungshandeln, Führungstätigkeiten und Führungskompetenz	48
3.2.1	Das Phänomen der Führung	49
3.2.2	Führung und Abgrenzung von „führen“ und „managen“	49
3.2.3	Führungstätigkeiten	51
3.2.4	Führungskompetenz	52
3.2.5	Situative Führung	54
3.3	Konzepte zur Erlangung beruflicher Handlungskompetenz	56
3.3.1	Berufliche Handlungskompetenz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung	56
3.3.2	Lernkonzepte und Didaktik zur Führungskompetenzentwicklung von Ingenieuren.....	60

3.3.2.1	Lerntheoretische Betrachtungen	60
3.3.2.2	Problembasiertes Lernen	61
3.3.2.3	Selbstgesteuertes Lernen	62
3.3.2.4	Prozessorientiertes, andragogisches Modell des Lernens	63
3.3.2.5	Spezieller Forschungsstand der Führungskompetenzentwicklung für Ingenieure	65
4	Explorative Studie in einem mittelständischen internationalen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus	67
4.1	Die Unternehmensentwicklung	67
4.1.1	Der Wandel in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft	67
4.1.1.1	Entwicklungstrends der ökonomischen Umwelt	68
4.1.1.2	Entwicklungstrends der technologischen Umwelt	68
4.1.1.3	Entwicklungstrends der sozio-kulturellen Umwelt und Arbeitswelt	69
4.1.2	Die Auswirkungen des Wandels auf das Geschäftsmodell der Unternehmung	70
4.1.3	Das Berufsbild des Ingenieurs im untersuchten Unternehmen und dessen Wandel	71
4.1.3.1	Die Veränderung von Anforderungsprofilen im Ingenieurbereich ..	72
4.1.3.2	Neue Fachaufgaben der Ingenieure im Maschinen und Anlagenbau	74
4.1.4	Internationales Projektmanagement: „Neue“ Führungsaufgaben für Ingenieure	75
4.1.4.1	Führung in internationalen Projekten des Unternehmens	76
4.1.4.2	Führungsdialo g im Projektmanagement Internationaler Projektgruppen	78
4.1.4.3	Teamsteuerung von internationalen, multidisziplinären Teams	79
4.1.4.4	Zusammenfassung: Führungsaufgaben im internationalen Projektmanagement	81
4.2	Personalpolitik im Unternehmen	82
4.2.1	Personalentwicklungsstrategie	83
4.2.1.1	Einführungsausbildung und Kompetenzmanagement	84
4.2.2	Führungskräfteentwicklung im Unternehmen	85
4.2.3	Aufbau eines Kompetenz-Kataloges im Unternehmen	87
4.3	Das Projekt: Führungskräfteprogramm „Leadership Development Seminars“ (LDS)	91
4.3.1	Konzeption des Führungskräfteentwicklungstrainings LDS	91
4.3.2	Zusammenfassende Beschreibung der Ziele und Charakteristika des LDS	93

5	Weiterführende empirische Untersuchung und qualitative Datenerhebung	95
5.1	Entwicklungsstand der Führungskompetenzen angehender Führungskräfte im Unternehmen.....	95
5.1.1	Organisation und Durchführung des 3. LDS im Juni 2011.....	95
5.1.1.1	Beobachtung der Teilnehmer in den Übungsaufgaben	97
5.1.1.2	Feedbackgespräche mit den Teilnehmern zu ihrem Führungshandeln.....	98
5.1.1.3	Personal Development Plan (PDP) zur Selbstkontrolle.....	99
5.1.2	Trends im beobachteten Führungshandeln in den Übungsaufgaben	99
5.2	Experteninterviews mit erfahrenen Führungskräften im Unternehmen.....	101
5.2.1	Das Experteninterview.....	101
5.2.2	Entwicklung des Interviewleitfadens.....	102
5.2.2.1	Auswertung von Projektdokumenten (Post Project Processing – PPP)	103
5.2.2.3	Die ausgewählten Projekte der PPP-Analyse	103
5.2.2.4	Beschreibung von problematischen Ereignissen in den untersuchten Projekten	104
5.2.2.5	Auswertung und tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse	105
5.2.2.6	Der Interviewleitfaden (exemplarisch).....	118
5.2.3	Auswahl der Interviewpartner.....	120
5.2.3.1	Begründung der Auswahl der Interviewpartner	120
5.2.4	Durchführung der Interviews	122
5.3	Auswertung der Interviews.....	123
5.3.1	Auswerteverfahren	123
5.3.2	Die Auswertung der Interviews der Führungskräfte aus dem Bereich „IPEM“	124
5.3.2.1	Interview mit Experte 1	125
5.3.2.2	Interview mit Experte 2	136
5.3.2.3	Interview mit Experte 3	155
5.3.2.4	Interview mit Experte 4	168
5.3.2.5	Interview mit Experte 5	182
5.3.2.6	Interview mit Experte 6	193
5.3.3	Die Interviews mit der Geschäftsleitung	208
5.3.3.1	Interview mit dem CTO (Chief Technology Officer).....	208
5.3.3.2	Interview mit dem COO(Chief Operations Officer).....	211
5.3.4	Entwicklung des Kategoriensystems „Führung im Unternehmen im Bereich IPEM“	215
5.3.4.1	Zweite Verdichtung und Herleitung der Führungstätigkeiten für das STAP.....	220
5.3.4.2	Auflistung der finalen Kategorien	227

6	Ergebnisse	230
6.1	Das finale Kategoriensystem von „Führung“ im Unternehmen	230
6.1.1	Das „visualisierte“ Kategoriensystem von Führung im Bereich „IPEM“	230
6.1.2	Erläuterungen zum „System von Führung“ im Unternehmen	232
6.2	„STAP“ für Führungskräfte im „International Project Engineering and Management“	232
6.2.1	Übersicht der Führungstätigkeiten und Arbeitsschritte des STAP	233
6.2.2	Das STAP zum Führungshandeln im Bereich IPEM.....	237
6.2.3	Stabile und veränderliche Führungskategorien	294
6.3	Die Fundamente der Führung im Unternehmen	294
6.3.1	Interpretation der Kategorie F` des „Systems von Führung“	294
6.3.2	Interpretation der gemeinschaftlichen Aussagen zum Führungsverständnis	295
6.3.3	Die Forderung nach der Entwicklung eines Führungsleitbildes ...	297
6.4	Konzeption der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen.....	300
6.4.1	Grundsätzliche Anforderungen an das Konzept.....	300
6.4.2	Die Anforderungen an die Personalarbeit und die Personalentwicklung.....	300
6.4.2.1	Sichtung und Rekrutierung.....	300
6.4.2.2	Anforderungen an potenzielle Führungskräfte	301
6.4.2.3	Personalentwicklung – „Training and Development“	302
6.4.2.4	Führungskräfteentwicklung	302
6.4.3	Die Bedeutung und Aufbereitung von Erfahrungswissen.....	303
6.4.4	Das „neue“ Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprogramm LDS.....	303
6.4.4.1	Ziele und Einbettung in die Personalentwicklung des Unternehmens	303
6.4.4.2	Andragogische Lernprozesse in der Führungskompetenzentwicklung	304
6.4.4.3	Organisation und Teilnehmer	305
7	Ausblick.....	310
8	Abbildungen und Tabellen	312
9	Literaturverzeichnis	315