

**Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und
Informatik – ein neues Berufsbild mit personellen und
organisatorischen Konsequenzen**

Eine empirische Untersuchung

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**

Betreuende Assistentin: **Vera Friedli**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Tobias Schmitz

aus Grenchen (SO)

E-mail: tobias.schmitz@sap.com

Matr.-Nr.: 93-106-920

Dufourstrasse 75
2502 Biel

Bern, den 24. Februar 1999

Copyright Tobias Schmitz

Vorwort

Bei der Themenvergabe der Kolloquiumsarbeiten, wurde mir nur mein drittes Wahlthema zugesprochen. Ich fasste den Entschluss, dass gleiches bei der Themenvergabe der Lizentiatsarbeiten nicht geschehen sollte. Auf der Suche nach einer Thematik, die den Anforderungen des Instituts für Organisation und Personal und auch meinem Wunsch nach einer praxisorientierten Arbeit entsprach, wurde ich bei der SAP (Schweiz) AG fündig. Der Rektor des neu gegründeten SAPCollege®, schlug mir folgende Aufgabenstellung vor: “Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik – ein neues Berufsbild mit personellen und organisatorischen Konsequenzen”. Die Idee eines neuen Berufsbildes weckte mein Interesse. Glücklicherweise über den Umstand, eine praxisnahe Arbeit schreiben zu dürfen, nahm ich die Aufgabe in Angriff. Bald wurde mir jedoch bewusst, dass zu diesem interessanten Thema nur beschränkt verwendbare Literatur vorhanden ist. Die Idee eine empirische Untersuchung durchzuführen wurde geboren. Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, die personellen und organisatorischen Konsequenzen eines neuen Berufsbildes auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung von Absolventen des SAPCollege® zu eruieren. Expertengespräche sollen u. a. helfen, das neue Berufsbild zu präzisieren.

Danken möchte ich allen die mich unterstützt haben. An erster Stelle sind die Herren Dr. Kurt Weiss, Rektor SAPCollege® und Ulrich Hoffmann, Leiter Service and Support der SAP (Schweiz) AG zu nennen, die die Arbeit angeregt und unterstützt haben. Den Beantwortern des Fragebogens und den Experten danke ich für ihre Angaben und Antworten. Ihre Hilfe hat massgeblich zum Gelingen dieser Lizentiatsarbeit beigetragen.

Biel, im Februar 1999

Tobias Schmitz

I. Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
I. INHALTSVERZEICHNIS	II
II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
III. TABELLENVERZEICHNIS	VIII
IV. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
V. ANHANGVERZEICHNIS	XI
KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	1
1. Einleitung	1
2. Begriffliche Grundlagen	2
2.1. Beruf, Berufsbild	2
2.2. Ausbildung, Weiterbildung	4
2.3. Arbeitsmarktfähigkeit	6
2.4. Kompetenz	11
2.4.1. Fachkompetenz.....	12
2.4.2. Methodenkompetenz.....	14
2.4.3. Sozialkompetenz.....	16
2.4.4. Kulturelle Kompetenz	18
2.5. Integrierte Standardsoftware R/3	20

3. SAPCollege	22
3.1. Die Gründung des SAPCollege	22
3.2. Das Angebot des SAPCollege	23
3.3. Die Berufsbilder 'Betriebsstrukturingenieur' (SAPCollege) und 'Business Engineer' im Vergleich	26
4. Zusammenarbeit SAPCollege mit Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn	28

EMPIRISCHER TEIL30

5. Forschungsplanung und Durchführung	30
5.1. Phasen der Forschung und Durchführung	30
5.1.1. Beschreibung des Forschungsproblems und Theoriebildung.....	31
5.1.2. Wahl der Forschungsmethoden	31
5.1.3. Auswahl der Untersuchungssubjekte	33
5.1.3.1. Definition der Grundgesamtheit.....	33
5.1.3.2. Verfahren der Stichprobenauswahl	34
5.1.4. Datenermittlung: Entwicklung des Fragebogens	35
5.1.4.1. Fragebogenkonzeption.....	35
5.1.5. Datensammlung	36
5.1.6. Datenaufgliederung	36
5.1.7. Forschungsbericht.....	37

6. Untersuchungsergebnisse der Fragebögen	38
6.1. Vorbemerkung zu den Ergebnissen	38
6.2. Allgemeines	38
6.2.1. Rücklaufquote	38
6.2.2. Geographische und demographische Verteilung der Untersuchung ...	39
6.2.3. Zeitraum der Durchführung	40
7. Personelle Konsequenzen.....	42
7.1. SAPCollege: Beurteilung und Erwartungen.....	42
7.1.1. Beurteilung des SAPCollege	42
7.1.2. Forderungen an das SAPCollege.....	45
7.2. Erwartungen an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen	50
7.2.1. Generelles Erwartungsprofil der Absolventinnen und Absolventen.....	50
7.2.1.1. Ausbildungskombinationen.....	54
7.2.1.2. Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination ...	56
7.2.1.3. Vergleich der Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe der befragten Personen	64
7.2.1.4. Erwartungsprofil differenziert nach demographischen Gesichtspunkten.....	67
7.2.1.5. Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	72
7.3. Weiterbildung.....	75
7.3.1. Bevorzugte Weiterbildungsinstitutionen	75
7.3.2. Das generelle Weiterbildungsprofil.....	77
7.3.2.1. Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis der Antwortgeber	80

7.3.2.2 Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der befragten Personen	82
8. Organisatorische Konsequenzen	84
8.1. Rahmenstruktur.....	84
8.2. Ablauforganisation.....	87
8.2.1. Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen ...	87
8.2.2. Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung der befragten Personen.....	90
9. Untersuchungsergebnisse der Interviews mit den Experten	92
9.1. Grundsätzliches.....	92
9.1.1. Zahl der realisierten Interviews	92
9.1.2. Geographische und demographische Verteilung der Interviews	93
9.1.3. Zeitraum der Durchführung	93
9.1.4. Auskunftsbereitschaft der Befragten	93
9.2. Stärken und Schwächen	94
9.2.1. Chancen des Ansatzes des SAPCollege	97
9.2.2. Welche Kompetenzen fordert die Wirtschaft?	99
9.2.3. Schlüsselkompetenz	101
9.2.4. Fehlen einer gezielten Ausbildung bei den Hochschulen und Fachhochschulen.....	102
9.2.5. Berufsbilder im Umfeld von Geschäftsleitung und Informatik.....	103

9.3. Chancen des neuen Berufsbildes	104
9.3.1. Bedürfnis nach dem neuen Berufsbild	105
9.3.2. Integrationsprobleme	106
9.4. Einstiegsmöglichkeiten der Hoch- und Fachhochschul- abgängerInnen in die Privatwirtschaft.....	107
9.5. Personalmarketingaktivitäten der Arbeitgeber	108
9.6. Überlegungen betreffend Personalbedarfsplanung	110
9.7. Vermittlung von Qualifikationen	112
9.8. Bewertung der SAPCollege-Absolventeninnen und Absolventen durch ihre Arbeitgeber	113
9.9. Zusammenarbeit mit der Fachhochschule.....	114
10. Stellungnahme des Rektors des SAPCollege zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchung	116
11. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	117
Anhang	118
Quellenverzeichnis	132
Selbständigkeitserklärung	142

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die sechs Einzelschritte der Vermittlung der Methodenkompetenz	15
Abbildung 2: Phasen der Forschung und Durchführung	30
Abbildung 3: Demographische Verteilung der Befragten nach Geschlecht	39
Abbildung 4: Hierarchische Stellung der Antwortgeber.....	41
Abbildung 5: Beurteilung des SAPCollege.....	44
Abbildung 6: Forderungen an das Curriculum	48
Abbildung 7: Würden sie sich heute wieder für eine Teilnahme entscheiden?	49
Abbildung 8: Erwartungsprofil an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen.....	53
Abbildung 9: Ausbildungskombinationen	55
Abbildung 10: Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination.....	63
Abbildung 11: Erwartungsprofil differenziert nach Geschlecht.....	70
Abbildung 12: Erwartungsprofil differenziert nach Alter	71
Abbildung 13: Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis.....	74
Abbildung 14: Beginn der Weiterbildung nach Abschluss des SAPCollege.....	76
Abbildung 15: Das generelle Weiterbildungsprofil	79
Abbildung 16: Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	81
Abbildung 17: Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten	83
Abbildung 18: Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur	86
Abbildung 19: Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen ..	89
Abbildung 20: Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten	91

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungstendenzen des Arbeitsmarktes.....	8
Tabelle 2: Vorteile der schriftlichen Befragung	32
Tabelle 3: Nachteile der schriftlichen Befragung	32
Tabelle 4: Hierarchische Stellung der Antwortgeber.....	40
Tabelle 5: Erfahrung mit SAP R/3 vor der Teilnahme am SAPCollege.....	42
Tabelle 6: Beurteilung des SAPCollege	42
Tabelle 7: Forderungen an das Curriculum	45
Tabelle 8: Erwartungsprofil an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen.....	50
Tabelle 9: Ausbildungskombinationen	54
Tabelle 10: Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination	56
Tabelle 11: Vergleich der Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe der Befragten.....	64
Tabelle 12: Erwartungsprofile differenziert nach demographischen Geschichtspunkten	67
Tabelle 13: Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	72
Tabelle 14: Bevorzugte Weiterbildungsinstitutionen	75
Tabelle 15: Generelles Weiterbildungsprofil	77
Tabelle 16: Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	80
Tabelle 17: Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten	82
Tabelle 18: Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur	84
Tabelle 19: Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen	87
Tabelle 20: Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten..	90

IV. Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
AG	Aktiengesellschaft
ASAP	Accelerated SAP
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CO	Controlling
d. h.	das heisst
Dr.	Doktor
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FI	Finanzwesen
Gfa	Gesellschaft für Arbeit
HR	Personalwirtschaft
hrsg.	herausgegeben
HSG	Universität St. Gallen
HWV	Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule
IT	Informations Technologie
IWI	Institut für Wirtschaftsinformatik
Jg.	Jahrgang
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MbO	Management by Objectives
MM	Materialwirtschaft
N	Number of subjects
NDS	Nachdiplomstudium
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seiten
OSS	Online Service-System
PP	Produktionsplanung und -steuerung

R/3 Realtime-System, Version 3
SD Vertrieb
SO Solothurn
SPSS Statistical Package for Social Sciences
u. a. unter anderem
usw. und so weiter
v. von/vom
vgl. vergleiche
z. B. zum Beispiel

V. Anhangverzeichnis

ANHANG	118
Anhang 1: Interviewleitfaden für die Expertengespräche.....	118
Anhang 2: Begleitbrief	120
Anhang 3: Fragebogen	121
Anhang 4: Bestellcoupon.....	131

KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

1. Einleitung

Die Arbeitswelt verändert sich in einem atemberaubenden Tempo, dies hat zur Folge, dass die Arbeitssicherheit¹ der Arbeitsmarktfähigkeit² weicht. Der Arbeitsmarkt³ bietet viele Attraktive Stellen an, für die geeignet ausgebildete Personen kaum zu finden sind. Insbesondere Personen, die die Verbindung zwischen Geschäftsleitung und Informatik herstellen können, wenn es darum geht, eine das ganze Unternehmen umfassende Standardsoftware einzuführen und zu betreuen. Ein neues Berufsbild könnte die Lücke zum Nutzen der Wirtschaft schliessen.⁴

Das SAPCollege stellt sich dieser Aufgabe. Nach erfolgreicher Teilnahme soll der Absolvent als selbständiger Junior den Spagat zwischen Geschäftsleitung und Informatik beherrschen. Er gestaltet den Brückenschlag zwischen den beiden, der notwendig ist, um die Vorteile der R/3 Standardsoftware⁵ vollumfänglich ausnützen zu können. Die Erreichung dieser Lernziele bedürfen einer Evaluation in der Berufspraxis.

Die vorliegende, vom SAPCollege in Auftrag gegebene Lizentiatsarbeit, beschränkt sich auf das SAPCollege und seine Absolventen. Der interessierte Leser wird erfahren, ob die Absolventen des SAPCollege in der Lage sind, die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik zu schlagen und wie die Idee des neuen Berufsbildes aufgenommen wird. Die personellen und organisatorischen Konsequenzen beziehen sich auf die breite Palette von beruflichen Möglichkeiten, welche den Absolventen nach Abschluss des Nachdiplomstudiums am SAPCollege offen stehen.

Methodisch wird zur Hauptsache empirisch aber auch deskriptiv und analytisch vorgegangen. Der konzeptionelle Teil der Arbeit greift auf die Literaturanalyse als Untersuchungsmethode zurück. In diesem ersten Teil werden begriffliche Grundlagen, u. a. zum besseren Verständnis der Arbeit erläutert, und das SAPCollege und seine

¹ Vgl. dazu Kapitel 2.3.

² Employability bezeichnet die Aufgabe, die **Arbeitsmarktfähigkeit** der Arbeitnehmer zu erhalten oder herzustellen.

³ Auf dem Arbeitsmarkt treffen sich Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften.

⁴ Diskussionsentwurf von Dr. Kurt Weiss.

⁵ Ein Standardsystem, mit dem die betriebswirtschaftlichen Gesamtabläufe eines Unternehmens gesteuert werden können.

Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn präsentiert. Der zweite Teil umfasst die empirische Untersuchung. Sie analysiert u. a. die Akzeptanz des Ansatzes des SAPCollege, die persönlichen Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung, die Erwartungen an das SAPCollege und organisatorische Auswirkungen. Expertengespräche liefern wichtige Antworten wie z. B., welche Chance der Ansatz des SAPCollege hat, welche seine Stärken und Schwächen sind, und ob überhaupt eine Nachfrage nach dem neuen Berufsbild besteht. Am Ende der Arbeit werden Schlussfolgerungen aus der empirischen Untersuchung gezogen und Empfehlungen formuliert.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Beruf, Berufsbild

Die klassische Definition des Berufsbegriffs von Max Weber lautet: „Beruf soll jene Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person heissen, welche für sie die Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- oder Erwerbschance ist.“⁶

Die dynamische Entwicklung der modernen Wirtschaftsverfassung führt immer mehr zu einer Auflösung dieser klassischen Definition. Die Sozialwissenschaft verhandelt äusserst kontrovers, die oft problematischen Übergänge zwischen Arbeit (als Tätigkeit ohne spezielle Ausbildung), Beruf (als Arbeit, die eine spezialisierte Berufsbildung voraussetzt) und Profession (als Systematisierung und Verwissenschaftlichung des Berufswissens).⁷ „Man könnte aphoristisch⁸ sagen, dass der Beruf heute in der Hauptsache als Mittel

⁶ Weber, Max (1922), S. 80.

⁷ Vgl. Arnold, Rolf/Lipsmeier Antonius (1995), S.19 f.

⁸ Aphoristisch bedeutet geistreich und treffend formuliert.

zum Zweck angesehen [...]“ wird „[...] und nicht mehr Lebensmitte [...]“ bedeutet.⁹ Ein Wandel findet besonders in der Gewichtung von Freizeit und Beruf, in Bezug auf die persönliche Entfaltung statt. Freizeit wird für viele Menschen eine immer wichtigere Beschäftigung. Die Individualisierung unserer Gesellschaft kann zur Folge haben, dass die Sicherheiten und Schutzfunktionen welche der Beruf bis vor kurzem beinhaltete, verloren gehen.¹⁰ In der modernen Arbeitswelt wird es strukturell für viele Erwerbstätigen keinen „Beruf“ mehr geben, sondern nur noch Jobs (eine Tätigkeit, die man häufig wechselt und zu der eine innere Beziehung fehlt), welche eine grosse berufliche Mobilität verlangen.¹¹

„Die Beschreibung einer Berufstätigkeit nennt man Berufsbild.“¹² Unter einem Berufsbild wird die eingehende Schilderung einer bestimmten Berufstätigkeit, welche das Wesen, „[...] die Entwicklung, die Arbeitsaufgabe und –beschreibung, die seelischen und körperlichen Anforderungen sowie Angaben über den Ausbildungsgang, die Arbeitsbedingungen, die Einkommens- und Aufstiegsmöglichkeiten umfasst [...]“, verstanden.¹³ Berufsbilder werden vor allem mit Hilfe von Berufsanalysen, auf Grundlage von Arbeitsanalysen entwickelt.¹⁴ Berufsstrukturen im Umfeld der Informatik, lassen sich aus verschiedenen Gründen kaum trennscharf und vollständig erfassen.¹⁵ Die Ausbildungs- und Arbeitsaufgaben sind inadäquat, von einem Berufsbild kann somit nicht gesprochen werden. Nur eine klare Differenzierung von Kern- und Randqualifikationen und –aufgaben kann ein Berufsbild stützen und eine Identifikation mit dem Beruf sichern.¹⁶ Ein Berufsbild, welches sich zwischen Geschäftsleitung und Informatik ansiedelt, kann sich nur halten, wenn es die oben erwähnten Kriterien erfüllt und was am wichtigsten ist, einem Bedürfnis entspricht. Dagegen spricht, dass Berufe in diesem Umfeld einem ständigen Wandel unterworfen sind und sich daher kaum endgültig konsolidieren können, wie andere Berufsfelder. Ihre Entwicklung ist nicht klar und eindeutig. Die Rahmenbedingungen sowie die Aufgaben und Tätigkeiten ändern sich dauernd.¹⁷ Aufgrund dieser Informationen ist es nicht erstaunlich, dass das Berufsbild des erfolgreichen SAPCollege-Absolventen beschrieben wird, als breite

⁹ Bürgi, Andreas (1976), S. 22.

¹⁰ Vgl. dazu Kapitel 2.3.

¹¹ Vgl. Daheim, Hansjürgen (1975), S. 550.

¹² Reber, Gerhard/Schanz, Heinrich (1974), S. 478.

¹³ Reber, Gerhard/Schanz, Heinrich (1974), S. 478.

¹⁴ Vgl. Reber, Gerhard/Schanz, Heinrich (1974), S.478.

¹⁵ Vgl. Dostal, Werner (1995), S. 152.

¹⁶ Vgl. Dostal, Werner (1995), S. 152.

¹⁷ Vgl. Dostal, Werner (1996), S. 3.

Palette von beruflichen Möglichkeiten in einem sich dynamisch entwickelnden Markt.¹⁸ Berufsbilder sind insbesondere für die Aufgabenbereiche Personalplanung, und Organisationsstruktur relevant. Ein neues Berufsbild bedarf deshalb einem klar definierten Anforderungskatalog (Fertigkeiten und Kenntnisse) und einer Stellungnahme betreffend der hierarchischen Einordnung. Dies kann aber erst geschehen, wenn sich ein Beruf etabliert hat. Es ist somit ein bisschen wie mit dem Huhn und dem Ei. Was war zuerst da? Definiert der Beruf das Berufsbild, oder kann über eine Beschreibung einer Berufstätigkeit ein Beruf definiert werden?

Im Umfeld von Informatik sind Beschreibungen von Berufsbildern nicht von Dauer. Die Dynamik des Arbeitsmarktes verlangt nach intensiven Anstrengungen, um die Berufsbilder den sich abzeichnenden Veränderungen anzupassen.

2.2 Ausbildung, Weiterbildung

„Wer wüsste es nicht: Im bald anbrechenden 21. Jahrhundert leben wir in der Wissensgesellschaft.“¹⁹ Als der verstorbene Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz seinen Rücktritt ankündigte, hat er wiederholt auf die Wichtigkeit hingewiesen, den einzigen Rohstoff zu bewahren, den die Schweiz besitzt: ihre Intelligenz (bzw. ihr Wissen).²⁰ „Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Zugehörigkeit hängen in hohem Mass von der Verfügungsmacht über Wissen ab, und dieses wandelt und vermehrt sich schwindelerregend rasch, wird zugleich aber [...]“ über das Internet besser zugänglich gemacht.²¹ Die Erwartung einmal ausgebildet zu sein, wird unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens hinfällig. Auch wenn ein grosser Teil des Lebens für das Lernen aufgebracht wird und modernste Techniken dafür genutzt werden,

¹⁸ Vgl. SAPCollege (1999), o. S..

¹⁹ Wehrli, Christoph (1998), S. B 1.

²⁰ Vgl. Badoux, Jean-Claude (1998), S. B 25.

²¹ Wehrli, Christoph (1998), S. B 1.

können die Menschen mit dem immer schnelleren Wachstum des Wissens nicht Schritt halten.²² „Eine pragmatisch-visionäre Anpassung unseres Bildungswesens an diese Entwicklung ist dringlich erforderlich. Dazu gehören: neue Entwürfe für Berufsbilder und Lehrinhalte; die Integration von Berufstätigkeit und Lernen; die Änderung der Rollenteilung von Lehrenden und Lernenden; die Nutzung der Berufserfahrung sowie des Wissens- und Erfahrungsschatzes von „Alten“; die Förderung eines lustvolleren Lernens.“²³ Vieles wird im täglichen Leben gelernt, ohne an das Lernen zu denken. Dies ist zwar die motivierenste Art zu lernen, genügt aber nicht immer. Fähigkeiten und Kenntnisse müssen gezielt angeeignet und loses Wissen zusammengefügt werden. Neben der fachlichen Qualifizierung werden immer stärker Schlüsselqualifikationen verlangt. Schlüsselqualifikationen verstanden als „[...] berufsunabhängige, zeitüberdauernde, „persönliche“ Fähigkeiten, die auch als Handlungskompetenz (Methoden- und Sozialkompetenz) bezeichnet werden.“²⁴ Den wohl stärksten Lernanreiz bieten direkte Anschauungen und Erfahrungen am Arbeitsplatz.²⁵ Ausbildung verglichen mit einem Baum, muss den Stamm und die Hauptäste umfassen, sie verzweigt sich dann je nach Karriere. Weiterbildung kann Vertiefung eines einzelnen Fachgebietes (weiter nach aussen auf einem Ast), Erwerb neuen Wissens (einen anderen Ast besteigen) oder Förderung des Verständnisses für Zusammenhänge (auf verschiedene Äste blicken) bedeuten.²⁶ Zu den effizientesten Weiterbildungsmethoden zählen: Fallstudien, Planspiele, Rollenspiele und Sensitivitätstraining.²⁷ „Weiterbildungsmethoden werden selten in reiner Form angewendet. Jede Variante kann, wenn auch unterschiedlich effizient, zur Erreichung mehrerer Lernziele beitragen.“²⁸ Die zusätzlich erworbenen Qualifikationen erweitern den Handlungsspielraum des Weitergebildeten und vergrössern die Mobilität innerhalb einer Unternehmung (sofern diese Person in einem Anstellungsverhältnis ist).²⁹ Je nach gewähltem Ausbildungsweg, muss mehr oder weniger um einen guten Arbeitsplatz gekämpft werden. Den

²² Vgl. Güttinger, Herbert (1998), S. B 5.

²³ Güttinger, Herbert (1998), S. B 5.

²⁴ Wunderli, René (1995), S.52.

²⁵ Vgl. Pawlek, Klaus (1987), S. 127.

²⁶ Vgl. Güttinger, Herbert (1998), B 6.

²⁷ Vgl. Fritsche, Klaus (1987), S. 917.

²⁸ Fritsche, Klaus (1987), S. 917.

²⁹ Vgl. Thom, Norbert/Blunck, Thomas (1992), S. 37.

Zusatzqualifikationen fällt somit ein immer stärkeres Gewicht zu. „Es kann sich dabei um besondere Fremdsprachenkenntnisse oder andere Fähigkeiten, um eine **Weiterbildung** [Hervorhebung durch den Verfasser] oder praktische, nicht nur berufliche Erfahrungen handeln.“³⁰ Weiterbildung muss zielgerichtet sein, „blinde“ Weiterbildung ist problematisch. Sie sollte auch in Abstimmung mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes geschehen. Frau Gadiant, Präsidentin der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur hat recht, wenn sie sagt: „Nur wer fest entschlossen ist, mit den Veränderungen Schritt zu halten, wird in der Lage sein, sich beruflich in qualifizierter Art zu behaupten. Was heute genügt, ist morgen vielleicht schon überholt. Das bedeutet, dass die Phase der Ausbildung mit dem Verlassen der Ausbildungsstätten, auf welcher Stufe und in welchem Alter auch immer, keineswegs abgeschlossen sein wird und sein darf. Wer beruflich kompetent bleiben will, kann auf den anspruchsvollen Weg der Ausbildungserneuerung nicht verzichten.“³¹

Probleme im wachsenden Weiterbildungssektor sind die fehlenden Qualitätssicherungen. Es ist deshalb gerade für neue, noch nicht etablierte Weiterbildungsinstitutionen wichtig, dass sie der Qualität ihrer Ausbildung höchste Priorität einräumen.

2.3 Arbeitsmarktfähigkeit (engl. Employability)

Ein neues Modewort macht die Runde. „Abgeleitet aus „employable“ was so viel heisst wie anstellbar [...]“ oder zu beschäftigen, „[...] bezeichnet Employability die Aufgabe, die **Arbeitsmarktfähigkeit** [Hervorhebung durch den Verfasser] der Arbeitnehmer zu erhalten oder herzustellen.“³² Sie besteht demnach aus den zwei schon oben erwähnten Begriffen, Ausbildung und Weiterbildung. Die zunehmende Verbreitung des Begriffs wird verständlich, wenn man bedenkt, wie dynamisch die Arbeitslandschaft geworden ist und wie grundlegend sie sich verändert hat. „Unternehmen als mehr oder weniger festgefügte organisatorische Einheiten lösen sich danach auf. An die Stelle starrer Strukturen treten flexible [...] projekt- und netzwerkartig aufgebaute Strukturen.“³³ Folge davon sind Arbeitsstellen die immer weniger zeit- und ortsgebunden sind. Etwas einfach ausgedrückt benötigt heutzutage der moderne Arbeitnehmer nur noch einen Computer und ein Modem. Mit diesen beiden

³⁰ Wehrli, Christoph (1998a), S. B 3.

³¹ Gadiant, Brigitta (1998), S. B 25.

³² Weiss, Reinhold (1998), S. 6.

³³ Weiss, Reinhold (1998), S 6.

elektronischen Hilfsmitteln, kann er auf der ganzen Welt über das Internet zeitunabhängig arbeiten. „Für die Arbeitsbeziehungen hat dies weitreichende Konsequenzen.“³⁴ Arbeitssicherheit wird in Personalwirtschaft 1 beschrieben, als Erforschung der Ursachen der Arbeitsunfälle sowie die Entwicklung von Massnahmen zu deren Verhütung.³⁵ Arbeitssicherheit, verstanden als Garantie auf einen Arbeitsplatz, gibt es kaum mehr. Die Zeiten in denen man erwarten konnte im erlernten Beruf beim ersten Arbeitgeber in Rente zu gehen, sind mit wenigen Ausnahmen vorbei.³⁶ „Arbeitsmarktforscher erwarten, daß der Anteil der Stammebelegschaften wie auch der längerfristig an das Unternehmen gebundenen Führungskräfte zugunsten von Randbelegschaften zurückgehen wird.“³⁷ Neue Arbeitsverhältnisse, wie Teilzeitarbeit oder verschiedene Varianten einer „neuen“ Selbständigkeit sogenanntes Freelance sind entstanden. Weiterbildung kann helfen die Arbeitsmarktfähigkeit zu sichern. Viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen werden entlassen, weil sie den hohen Anforderungen des Arbeitgebers bzw. des Marktes in fachlicher oder persönlicher Hinsicht nicht mehr genügen.³⁸ Weiterbildung erhält eine doppelte Bedeutung, erstens wird die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten oder verbessert und zweitens wird im Falle einer Kündigung/Arbeitslosigkeit die Vermittlungsfähigkeit gefördert. Das Projekt BibUtz³⁹ zeigt deutlich, welche hohe Bedeutung die permanente Weiterbildung während der Beschäftigung hat. Es wurde festgestellt, dass arbeitslose Personen, welche in der Berufsphase während Jahren keine Kurse und Seminare besucht haben, bei einer beruflichen Neuorientierung eine Menge an Vorurteilen betreffend ihrer „Employability“ abzubauen haben.⁴⁰

Ein interessantes Beispiel aus der Praxis liefert die ABB (Schweiz).⁴¹ Sie kann ihre Leaderposition in verschiedenen Sparten nur halten, indem sie sich erfolgreich dem Anpassungsdruck an die sich verändernden Bedürfnisse des Marktes und dessen Umfeld stellt. Dies gelingt nur, weil ihre Mitarbeiter zu einem Wandel in ihrem Denken und Handeln fähig und bereit sind. Für die ABB liegt das Ziel der Lehrlingsausbildung in der Hinführung zur Arbeitsmarktfähigkeit. Arbeitsfähigkeit heisst für sie, heute und besonders in der Arbeitswelt von morgen, dass der Arbeitnehmer nebst Fachkompetenz vor allem über

³⁴ Weiss, Reinhold (1998), S 6.

³⁵ Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 434.

³⁶ Diskussion mit Dr. Kurt Weiss (Rektor SAPCollege).

³⁷ Weiss, Reinhold (1998), S 6.

³⁸ Vgl. Wunderli, René (1995), S. 51.

³⁹ Die Transfer-Organisation BibUtz ist eine Auffang- und Übergangsstruktur für die Entlassenen der Biber-Papierfabriken in der Schweiz.

⁴⁰ Vgl. Steinmann, Walter/Kurath, Rolf (1995), S. 55.

⁴¹ Vgl. Hagmann, Beat (1997), o. S..

Sozial und Methodenkompetenz verfügt. Sozialkompetenz erhöht nicht nur die Attraktivität der Beschäftigten am Arbeitsmarkt, sondern wird auch von einer Unternehmenspolitik verlangt, welche der Kunden- und Marktnähe eine besondere Bedeutung zukommen lässt. In diesem Sinne kann angenommen werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens besteht. Eine These wäre somit, dass Investitionen des Unternehmens in die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern.⁴² Diese Investitionen widerspiegeln das Vertrauen, welche das Unternehmen in die Mitarbeitenden setzt. Eine weitere These der ABB lautet nun: Wenn die direkt betroffenen dieser Massnahmen zufrieden sind und in die Zukunft des Unternehmens vertrauen haben, diese kein Bedürfnis verspüren, abzuwandern. Das Arbeitsumfeld hat sich in den letzten Jahren ständig entwickelt.

Folgende Entwicklungstendenzen können laut dem Personalmanagement der ABB festgestellt werden:⁴³

früher	Heute
Langfristig planbare Karriere	Abfolge von Projekten
Aufstiegsmöglichkeiten	Erweiterung der Fähigkeiten/Möglichkeiten

⁴² Vgl. ABB (1997), S. 3.

⁴³ Vgl. ABB (1997), S. 5 ff.

früher	Heute
Leistung	Herausfordernde Arbeit mit Lernpotentialen
Loyalität	Fähigkeiten
Eingliederung	Veränderungsbereitschaft
Unternehmen entscheidend	Empowerter Knowledge Worker entscheidend
Hierarchie	Flache Organisation
Unterordnung der Mitarbeitenden unter Firma	Partnerschaftliches Verhältnis
Umfassende Verantwortung des Unternehmens für Mitarbeitende	Eigenverantwortung für eigene Wettbewerbsfähigkeit
Beurteilung durch den Chef	Selbstbeurteilung
Klare Trennung Anstellung – Nicht-Anstellung	Outsourcing und Temporärarbeit
Positionsmacht	Expertenmacht
Vertikalkarriere (mehr Macht)	Horizontalkarriere (interessante Aufgaben)

Tabelle 1: Entwicklungstendenzen des Arbeitsmarktes

Konsequenzen dieser Entwicklungstendenzen sind:⁴⁴

- Job Rotation fördern/forcieren
- Transparenten internen Stellenmarkt schaffen
- Leistungslohn mit Fähigkeitskomponenten / Erfolgskomponenten erweitern
- Kernbelegschaft – Temporärarbeitende differenzieren
- Messgrösse Arbeitsmarktfähigkeit („Wie schnell finden aus strukturellen Gründen Entlassene eine neue Stelle?“) etablieren
- Personalmarketing nach innen verstärken
- Entwicklungsprogramme ausbauen
- Information über Entwicklung Arbeitswelt bereitstellen

Diese Entwicklungstendenzen und die daraus abgeleiteten Konsequenzen zeigen klar, dass es eine Verschiebung von der Arbeitsplatzsicherheit hin zur

⁴⁴ Vgl. ABB (1997), S. 10.

Arbeitsmarktfähigkeit gegeben hat.

Die ABB nimmt, mit ihren innovativen Lehr- und Lernformen, eine Pionierrolle in der Berufsausbildung in der Schweiz, insbesondere in der Maschinen- und Elektroindustrie ein. Der „Verein ABB Lernzentren“ ist ein Partner für lebenslanges Lernen. Ihr Angebot soll kurz dargestellt werden.⁴⁵ Es ist eine bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung und Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit aller Altersstufen. Hauptziel ist die Vermittlung von Handlungskompetenz. In ihrer Ausbildungsphilosophie fördern sie die ganzheitliche Entwicklung auf dem Weg zum Lebensunternehmer. Betont wird die Praxisnähe der Aus- und Weiterbildung. Sie ist konsequent auf den sich stets verändernden Arbeitsmarkt ausgerichtet und berücksichtigt die Bedürfnisse der ABB-Gesellschaften, der Lehrtöchter und Lehrlinge, aber auch der Wirtschaft. Lobenswert ist, dass ihre Einrichtung nicht nur den eigenen Lehrlingen zur Verfügung stehen, sondern auch Vereinsmitgliedern und Dritten für die praxisnahe Weiterbildung ihrer Angestellten.

Ebenfalls eine Erwähnung verdient die GfA Gesellschaft für Arbeit GmbH. Sie ist aus der Vision entstanden, für alle erwerbsfähigen Personen gerade in Zeiten des strukturellen Wandels und hoher Arbeitslosigkeit Erwerbsmöglichkeiten zu suchen oder zu schaffen. Ihre Beratungsangebote und Kurse bieten den Teilnehmern eine Orientierung und Begleitung mit dem Ziel, Erwerbslosigkeit zu verhindern oder zu beenden. Sie vertreten die Meinung, dass die Verankerung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt auf folgenden drei Säulen aufbaut:⁴⁶

- **Ganzheitliche Problemlösungen**

Berufliche Fragen werden vernetzt, *personen- und arbeitsmarktgerecht* als Laufbahnberatungs-Prozess angegangen und lösungsorientiert bearbeitet.

⁴⁵ Vgl. ABB Lernzentren (1998), o. S..

⁴⁶ Vgl. GfA Gesellschaft für Arbeit GmbH (o. J.), S. 4.

- **Fördern**

Durch die Förderung der Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz (*Schlüsselqualifikationen*) im Zusammenhang mit Arbeit - z.B. in qualifizierenden Beschäftigungsprogrammen – wird die Arbeits- und Vermittlungsfähigkeit (*Employability*) erhalten oder nachhaltig verbessert.

- **Die Arbeitsmarktfähigkeit**

Die hindernisreiche Umsetzung von beruflichen Zielsetzungen im heutigen Arbeitsmarkt wird durch die professionellen Berater/innen der GfA unterstützend begleitet und durch den Aufbau von Selbsthilfegruppen zusätzlich gestärkt.

Diese beiden Beispiele beweisen, dass in der Schweiz etwas unternommen wird, für eine wirklichkeitsnahe Berufsausbildung oder –weiterbildung.

Arbeitsfähig sind die meisten Personen, worauf es heute ankommt ist die Arbeitsmarktfähigkeit. Die zunehmend höheren Anforderungen des Marktes, können nur erreicht werden, wenn man bereit und in der Lage ist, ständig zu lernen, d. h. sich marktgerecht weiterzubilden.⁴⁷ Eine offene Frage bleibt, was mit jenen passiert, die als Folge der Geschwindigkeit der Veränderungen, keinen Arbeitsplatz mehr finden. Aufgabe der Gesellschaft ist es auch für die Schwächeren Arbeitsplätze zu schaffen.

2.4 Kompetenz

Kompetenz bezeichnet die Zuständigkeit, die Befugnis und „[...] die klar umrissene Übertragung bestimmter Aufgaben mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Handlungs-, Verhaltens- und Entscheidungsvollmachten an eine bestimmte Instanz oder Position in einer Organisation.“⁴⁸ „Kompetenz ist ein psychologisches Konstrukt. Theoretisch konstruiert [...] wird der Begriff, nicht der Gegenstand, auf den sich dieser bezieht.“⁴⁹ Kompetenz grenzt sich gegenüber Performance ab. Kompetenz als innere und Performance als äussere Tätigkeit. Die Termini Qualifikation und Kompetenz können aber gleichgesetzt werden.⁵⁰ Mit Qualifikation, kann die einem Menschen zur Verfügung

⁴⁷ Die Teilnehmer des SAPCollege zum Beispiel, verbessern mit ihrem Entscheid sich am College aus- oder weiterzubilden, ihre Arbeitsmarktfähigkeit.

⁴⁸ Hillmann, Karl-Heinz (1994), S. 430.

⁴⁹ Frei, Felix/Duell, Werner/Baitsch, Christof (1984), S. 36.

⁵⁰ Vgl. Berthel, Jürgen (1995), S. 228.

stehende Handlungskompetenz bezeichnet werden.⁵¹ Die Qualifikationen welche das SAPCollege vermittelt, sollten der Bewältigung zukünftiger Arbeitsaufgaben oder mit ihr zusammenhängender Anforderungen dienen. „Jeder Beruf braucht sehr spezielle Qualifikationen.“⁵² Es gibt aber auch berufsübergreifende Qualifikationen, z. B. Sozialkompetenz und kulturelle Kompetenz. Eine erste Klassifikation unterscheidet in eher anwendungsorientierter Sichtweise zwischen Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und kulturellen Kompetenzen. Eine andere, in dieser Arbeit nicht näher behandelte Einteilung, stellt stärker auf Inhalte von Qualifikationen ab und unterscheidet Wissen im Sinne des Besitzens von Kenntnissen (knowledge), Fähigkeiten (skills) und Einstellungen (attitudes).⁵³ Die beiden Klassifikationen überschneiden sich jedoch. So enthalten z. B. die Fähigkeiten sowohl Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen als auch kulturelle Kompetenzen. Qualifikationen, die der individuellen Entwicklung dienen, d. h. für die Bewältigung unterschiedlicher Situationen, werden **Schlüsselqualifikationen** genannt. „Charakterisierend für diese ist, daß sie keinen unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten disparaten⁵⁴ praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine grosse Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Lauf des Lebens haben.“⁵⁵ Schlüsselqualifikationen können nicht von heute auf morgen gelernt werden, sondern bedürfen eines langfristigen Lernprozesses.

Die vier Kompetenzen, auf welchen das Lehrangebot des SAPCollege basiert, werden nun in den folgenden Unterkapiteln behandelt.

2.4.1 Fachkompetenz

„Mit **Fachkompetenzen** sind Breiten- und Tiefenwissen und ihr Anwendungs- Know-How gemeint, die für die fachliche Bewältigung der Berufsaufgaben benötigt werden.“⁵⁶

Sie ist eine grundlegende Voraussetzung für den Führungserfolg: „Wer nicht fachkompetent ist, wird selbst bei besten sozialen Kompetenzen nie erfolgreich sein können, denn Problemlösungen und Führungsentscheide sind ohne Sachkompetenz nicht denkbar.“⁵⁷ Zur

⁵¹ Vgl. Baitsch, Christof/Frei, Felix (1980), S. 28.

⁵² Fucke, Erhard (1977), S. 61.

⁵³ Vgl. Berthel, Jürgen (1995), S. 228.

⁵⁴ Disparat bedeutet ungleichartig.

⁵⁵ Mertens, Dieter (1974), S. 40.

⁵⁶ Berthel, Jürgen (1995), S. 228.

⁵⁷ Dubs, Rolf (1995), S. 168.

Bewältigung konkreter Sachaufgaben – deshalb spricht man auch von Sachkompetenz – bedarf es im Rahmen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses (Wertschöpfungskette) spezifischer Fachkompetenz.⁵⁸ Kenntnisse im eigenen Fachbereich, auch wenn sie noch so tief reichen, werden in Zukunft aber nicht mehr ausreichen. „Die rasante technologische Entwicklung, die zunehmende Arbeitsteilung nach dem Gesetz der komparativen Kosten und damit die Globalisierung der Wirtschaft verlangen neue Fähigkeiten: sprachliche Kompetenz, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Mobilität, lebenslanges Lernen und nicht zuletzt Einsatzfreude.“⁵⁹ Im Zusammenhang mit der Aus- oder Weiterbildung ist daran zu erinnern, dass der Mensch berufliche Fachkompetenz auch ausserhalb organisierter Lernprozesse erwirbt.⁶⁰ „Überall dort, wo Menschen miteinander leben und arbeiten, lernt der Mensch durch Zuhören, Ausprobieren, Übernehmen, Einprägen, Nachmachen. Vermitteln heisst hier vorzumachen, aber zugleich vorzutragen und vorzuführen.“⁶¹ „Fachkompetenz entwickelt sich in Lernprozessen, die zur kognitiven Dimension auch die affektiven und psychomotorischen Dimensionen aufnehmen.“⁶² In Bezug auf z. B. ein Nachdiplomstudium ist zu betonen, „[...] daß guter, die Fachkompetenz der Lernenden fördernder Unterricht nicht bereits durch eine vorher geplante und von [...]“ den Dozenten „[...]“ geführten Abfolge von Unterrichtsphasen, sondern hauptsächlich durch strukturierte Unterrichtssituationen und die Aktivität der Lernenden zu erreichen ist, durch ihre eingebrachten Fragen, Vermutungen, Ideen, Lösungen.“⁶³

2.4.2 Methodenkompetenz

„**Methodenkompetenzen** umfassen die Fähigkeiten, zu analysieren, Konzepte zu entwickeln, zu entscheiden und zu steuern, was gleichbedeutend ist mit einer gedanklichen Antizipation derjenigen Arbeitsschritte, die für eine Tätigkeit erforderlich sind.“⁶⁴ „Eine Methode ist ein formales Verfahren, das die Auswahl vornimmt, steuert oder unterstützt.“

⁵⁸ Vgl. Thommen, Jean-Paul (1995), S. 17.

⁵⁹ Stöckling, Ulrich (1998), S. B 5.

⁶⁰ Vgl. Pätzold, Günter (1995), S. 164.

⁶¹ Pätzold, Günter (1995), S. 164.

⁶² Pätzold, Günter (1995), S. 168.

⁶³ Pätzold, Günter (1995), S. 169.

⁶⁴ Berthel, Jürgen (1995), S. 228.

Sie hilft ein Entscheidungs-Problem zu lösen, d. h. die **beste** Variante zu **finden** [...].⁶⁵ Ein zu Methode verwandtes Wort ist „Rezept“⁶⁶. Klar trennen muss man jedoch Methode und Regeln. „Während eine Methode **helfen** soll, bei einem Entscheidungs-Problem eine gute Lösung zu finden, **schreiben Regeln vor**, wie der Entscheid oder ein Teil davon zu treffen sei.“⁶⁷ „Unabhängig von konkreten Sachaufgaben ist die Erkenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente nötig, zum Beispiel die Instrumente der Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik.“⁶⁸ Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, die nötig sind, damit der Mensch die relevanten Informationen und Techniken in seiner vorangegangenen Erfahrung findet und auf neue Probleme übertragen kann.⁶⁹ Diese Definition beinhaltet zwei Bedeutungselemente: „[...] Einmal muss das Individuum in der Lage sein, eine bestimmte Situation oder ein Problem zu analysieren, das notwendige Wissen – soweit vorhanden – entsprechend ordnen, wenn nicht vorhanden, beschaffen und angemessen auf die Problemstellung anwenden [...]. Eine Operationalisierung müsste daraufhin versuchen, die geistigen Operationen dabei zu klassifizieren [...].“⁷⁰ Es ist damit aber noch nichts über das Niveau der formalen Anforderungen gesagt worden. Dazu „[...] kann auf

⁶⁵ Furrer, Werner (1988), S. 14.

⁶⁶ Vgl. Furrer, Werner (1988), S. 14.

⁶⁷ Furrer, Werner (1988), S. 16.

⁶⁸ Thommen, Jean-Paul (1995), S. 17.

⁶⁹ Vgl. Brinkmann, Gerhard/Koch, Barbara/Krämer, Werner (1982), S. 271.

⁷⁰ Brinkmann, Gerhard/Koch, Barbara/Krämer, Werner (1982), S. 271.

das zweite Bedeutungselement der jeweiligen Situation bzw. des Problems zurückgegriffen werden, wobei gut und schlecht definierte Probleme bzw. Situationen unterschieden werden können.⁷¹ Methodenkompetenz beinhaltet ebenfalls das Problem des Verstehens. „Denn wer Vorschläge erarbeiten will, was in einer bestimmten Situation getan werden soll, muß zunächst herauszufinden suchen, was überhaupt gewollt wird.“⁷² Es stellt sich die Frage, ob Verstehen von Handlungen als Methode überhaupt möglich ist.

Ein Beispiel aus der Praxis soll zeigen, wie Methodenkompetenz vermittelt werden kann:

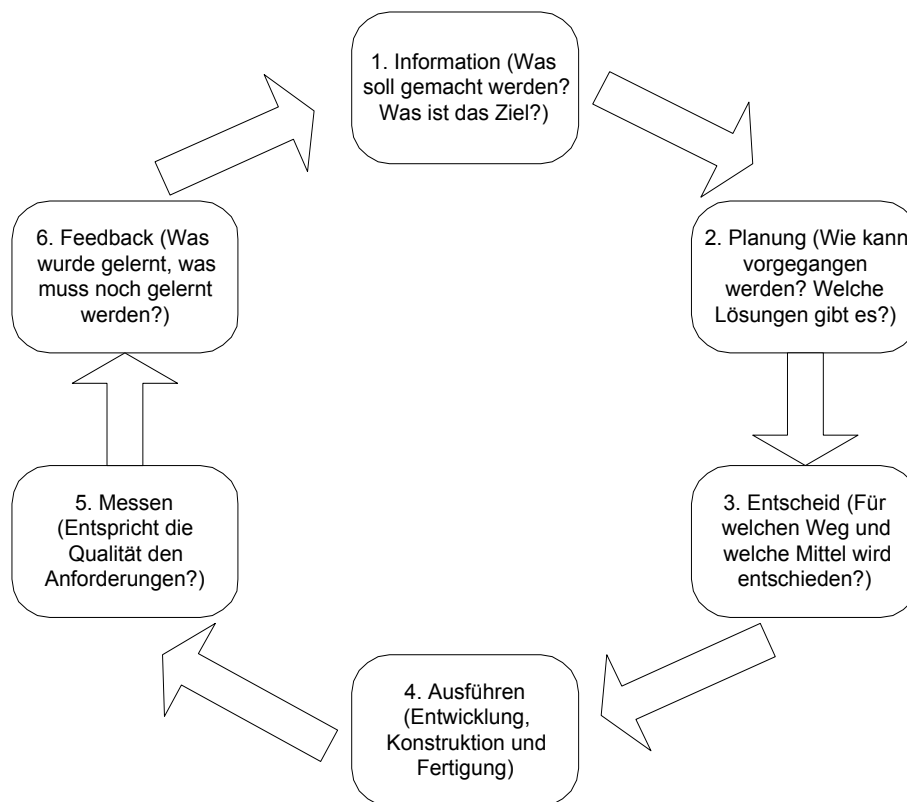


Abbildung 1: Die sechs Einzelschritte der Vermittlung der Methodenkompetenz⁷³

Die ABB (Schweiz) versucht, anhand dieser sechs Einzelschritte, ihren Lehrlingen eine Problemlösungsmethode beizubringen, die ihnen zeigt, „[...] wie sie

⁷¹ Brinkmann, Gerhard/Koch, Barbara/Krämer, Werner (1982), S. 271 f.

⁷² Vgl. Schwemmer, Oswald (1979), S.13.

⁷³ Quelle: Hagmann, Beat (1997), o. S..

systematisch und kundenorientiert an ein Problem herangehen können.“⁷⁴

Die verwendeten Methoden unterscheiden sich zum Teil sehr stark von Unternehmen zu Unternehmen und müssen deshalb bei jedem Stellenwechsel neu gelernt werden.

2.4.3 Sozialkompetenz

„**Sozialkompetenzen** befähigen zur Tätigkeit in Gruppen unterschiedlicher sozialer Strukturen (hinsichtlich Alter, sozialer Herkunft, Hierarchieebene): Sie ermöglichen es, erfolgreich zur Problemerkennung und Lösung, sowie zur Handhabung von sach- und personenbezogenen Konflikten beizutragen.“⁷⁵ „Ohne soziale Kompetenz der Mitarbeiter hat heutzutage kein Unternehmen, das auf Dauer auf dem Weltmarkt bestehen will, eine Chance. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg, das künftige Lebenselixier der Wirtschaft.“⁷⁶ Jede Kooperation und Fusion muss auf ihr aufbauen. Fehlt diese Grundlage, kommt es zu Spannungen und stellt die gemeinsame Zukunft der Partner oder der neuen Firma ernsthaft in Frage. Wie entsteht Sozialkompetenz? „Soziale Kompetenz entsteht durch das synergetische Zusammenwirken von:

- Selbst-Bewußt-Sein
- Verantwortungs-Bewußt-Sein
- Mündig-Sein

Nur wenn alle drei Punkte verknüpft werden und in Einklang stehen, kann sozial kompetente Handlungsfähigkeit entstehen.“⁷⁷ Soziale Kompetenz wird „[...] häufig auf die Fähigkeit zur Teamarbeit reduziert, wird suggeriert, mit Toleranz, Sensibilität, Verständnisbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit alleine [...] liesse sich sozial kompetentes Verhalten erlernen und auf Kommando abspulen wie ein Tonband.“⁷⁸ Sie umfasst jedoch viel mehr als diese „[...] „Effektivitätskriterien des menschlichen Handelns“.“⁷⁹ Soziale Kompetenz erfordert jahrelange Erfahrung und setzt voraus, dass sich die beteiligten Parteien „[...] innerlich aufeinander einstellen und einlassen.“⁸⁰ Zwei Aspekte bestimmen den Umfang an sozialer Kompetenz: „[...] zum einen die Entfaltung der

⁷⁴ Hagmann, Beat (1997), o. S..

⁷⁵ Berthel, Jürgen (1995), S. 228.

⁷⁶ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 41.

⁷⁷ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 62.

⁷⁸ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 62.

⁷⁹ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 62.

eigenen Persönlichkeit als Voraussetzung für selbständiges und selbstbewußtes Handeln. Zum anderen die Fähigkeit, in der Gemeinschaft [...] zu leben, zu arbeiten [...]“ und Verantwortung zu übernehmen.⁸¹ Dimensionen sozialer Kompetenz sind:⁸²

1. Umgang mit sich selbst

- Aufrichtigkeit
- Kritikfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Frustrationstoleranz
- Ambiguitätstoleranz
- Sensibilität für eigene Bedürfnisse
- Fähigkeit zum Bedürfnisaufschub
- Selbststeuerung
- Rollendistanz

2. Verantwortungsbewußtsein

- die eigene Verantwortung gegenüber den gesellschaftlichen Gemeinschaften und der Natur erkennen
- Moral und Ethik der gesellschaftlichen Gemeinschaft respektieren
- eigene Moral aktiv entwickeln

3. Umgang mit anderen

- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Kompromißfähigkeit
- Toleranz
- Achtung vor anderen
- Verständnisbereitschaft
- Vorurteilsfreiheit
- Vertrauensbereitschaft
- Bindungsfähigkeit
- Partnerschaft
- Solidarität
- Offenheit
- Transparenz
- Fairness
- Einfühlungsvermögen

⁸⁰ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 62.

⁸¹ Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 62 f.

⁸² Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 63 f.

„Sozial inkompetentes Verhalten liegt [...]“ somit vor, „[...] wenn jemand eine dieser Dimensionen in einer entsprechenden Situation nicht oder nur unvollkommen verwirklichen kann.“⁸³ Was nichts anderes bedeutet, dass sich die Menschen immer inkompetent verhalten, da es nach Meinung des Verfassers unmöglich ist, diese Idealvorstellungen zu erfüllen. Im Berufsleben spielen vor allem die Dimensionen des dritten Punktes eine grosse Rolle. Insbesondere das Einfühlungsvermögen und die Kommunikationsfähigkeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht, fremde Bedürfnisse über die eigenen zu stellen. Der empirische Teil dieser Arbeit gibt u. a. Auskunft darüber, welche Dimensionen von Sozialkompetenz die Teilnehmer des SAPCollege als wichtig für die Ausübung ihres Berufes erachten. Der Alltag beweist, dass soziale Kompetenz „[...] immer ein Balanceakt zwischen Selbstverwirklichung und gelungener Anpassung an die Normen, Werte und Anforderungen [...]“ ist, „[...] die Dritte an uns stellen.“⁸⁴

Eine Kritik, die an den vielen Versuchen soziale Kompetenz zu definieren geübt wird ist, dass viele eher programmatischer Natur sind und die wenigsten Festlegungen empirisch überprüft wurden.⁸⁵ Eine einheitliche, allgemein verbindliche und umfassende Definition, findet sich bis heute in keiner Literatur.⁸⁶

2.4.4 Kulturelle Kompetenz

Kulturelle Kompetenz zu definieren fällt am schwersten. Wie bei der sozialen Kompetenz, aber in noch viel stärkerem Ausmass gilt, dass es keine einheitliche, allgemein verbindliche und umfassende Definition gibt. Dies könnte daran liegen, dass zu viele unterschiedliche Wissenschaften diesen Begriff in der „letzten Zeit“ entdeckt haben und auf zu verschiedene Art verwenden. Es scheint am einfachsten, sich zuerst einmal ein Bild zu verschaffen, was überhaupt Kultur bedeutet. Auf diese Weise wird ein Versuch unternommen sich dem Begriff zu nähern. Kultur (vom lateinischen colere = pflegen) bedeutet „[...] die Pflege einer Sache nach den Voraussetzungen ihres Wesens und ihren Möglichkeiten; die Wesensentfaltung des Menschen [...], seine Auseinandersetzung mit der Umwelt, die Gestaltung seiner Welt, die Entwicklung und Verfeinerung seiner natürlichen Fähigkeiten im Sinne von Bildung und Gesittung; die

⁸³ Hinsch, Rüdiger/Pfingsten, Ulrich (1983), S. 6.

⁸⁴ Vgl. Faix, Werner/Laier, Angelika (1991), S. 64.

⁸⁵ Vgl. Hinsch, Rüdiger/Pfingsten, Ulrich (1983), S.6.

⁸⁶ Vgl. Anton, Karl-Heinz (1993), S. 20.

Gesamtheit **menschlicher** [...] **Werke** [Hervorhebung durch den Verfasser] .⁸⁷ In Bezug auf menschliche Werke, ist im Zusammenhang mit dieser Arbeit die materielle Kultur⁸⁸, d. h. das gesamte Wissen, die überlieferten Problemlösungsfertigkeiten und die **Technik**⁸⁹ (z. B. Hard- und Software) einer Gesellschaft interessant. Im soziologischen Sinne meint denn Kultur auch, „[...] das gesamte soziale Erbe, bestehend aus dem Wissen [...] und den Fertigkeiten die ein Mitglied einer Gesellschaft übernimmt.“⁹⁰ Wissen und Fertigkeiten, die verantwortlich sind für die Informationstechnologie, welche uns heute zur Verfügung steht. Also die „[...] raum-zeitlich eingrenzbar Gesamtheit gemeinsamer materieller [...]“und immaterieller Hervorbringungen.⁹¹ Mit anderen Worten ausgedrückt, hat Kultur „[...] mit allem menschlichen Denken und Handeln zu tun.“⁹² Jede Generation kann an diesen Besitzständen nur teilhaben, wenn sie sich diese Traditionen durch soziales Lernen aneignet.⁹³ Diese menschlichen Leistungen sind sehr komplex. Sie lassen sich nur noch beherrschen, wenn die dahinter liegenden strukturbildenden Gesetze offen gelegt werden. **Kulturelle Kompetenz** bedeutet in diesem Sinne, die Hintergründe im Bereich der Informationstechnologie zu kennen und sich der Notwendigkeit bewusst sein, sie im Auge zu behalten.⁹⁴ Sie wird auch vom SAPCollege so definiert. und wurde in der empirischen Untersuchung mit dieser Bedeutung verwendet. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dies nur eine von vielen Möglichkeiten ist, kulturelle Kompetenz zu definieren. Damit könnte genau so gut die Fähigkeit, andere Kulturen zu verstehen und mit ihnen zusammen zu leben, verstanden werden. Im Zusammenhang mit kultureller Kompetenz sollte ebenfalls das Humankapital erwähnt werden. „Physisches Kapital wird geschaffen, indem Material so verändert wird, daß daraus Werkzeug entsteht, das die Produktion erleichtert.“⁹⁵ Informationstechnologie (physisches Kapital) erleichtert weit mehr als nur die Produktion. Das Internet schafft Strukturen, „[...] mit denen unsere ganze Betriebsamkeit steht und fällt.“⁹⁶ Humankapital erworben durch Aus- oder Weiterbildung, verkörpert Fertigkeiten und Fähigkeiten, die den Menschen erlauben mit dem physischen Kapital umzugehen.⁹⁷ Die Beherrschung des physischen Kapitals entscheidet den Wettbewerb. Als wesentlicher

⁸⁷ Herder Lexikon (1976), S. 112.

⁸⁸ Vgl. Herder Lexikon (1976), S. 112.

⁸⁹ Vgl. Hillmann, Karl-Heinz (1994a), S. 460.

⁹⁰ Hillmann, Karl-Heinz (1994), S. 340.

⁹¹ Klein, Hans-Joachim (1995), S. 169.

⁹² Maier-Leibnitz, Heinz (1998), S. 634.

⁹³ Vgl. Markl, Hubert (1998), S. 620.

⁹⁴ SAPCollege (1999), o. S..

⁹⁵ Coleman, James (1991), S. 394.

⁹⁶ SAPCollege (1999), o. S..

Grundgedanke von Humankapital kann, nach Meinung des Verfassers die kulturelle Kompetenz verstanden werden.

2.5 Integrierte Standardsoftware R/3

Bevor dem Leser erklärt wird was das System R/3 ist, wird auf die Bedeutung von Standards hingewiesen. „Standards sind allgemein anerkannte Regeln für die Gestaltung von Systemen, Komponenten und Schnittstellen.“⁹⁸ Sie „[...] entstehen erst durch mehrheitliche Nutzung und nicht schon dadurch, dass sie von einer offiziellen Stelle [...]“ oder einer Unternehmung verkündet werden.⁹⁹ „Besonders für Client/Server-Systeme¹⁰⁰, die viele Komponenten unterschiedlicher Hersteller integrieren, sind Standards und gemeinsame Schnittstellen von grosser Bedeutung.“¹⁰¹ Welches ist der Nutzen von Standards für den Anwender? „Standards schaffen Unabhängigkeit, bilden die Grundlage für portable Anwendungen und bilden die Voraussetzung für die Integration heterogener Systeme.“¹⁰² Sie sollten gewährleisten, dass heute und in Zukunft mehrere Systeme wirkungsvoll miteinander verbunden werden können, „[...] um den Informationsfluss im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg zu beschleunigen.“¹⁰³ Leider ist es nicht so, dass alle Innovationen anerkannten Standards folgen. Innovative Lösungen und Standards schliessen sich zum Teil sogar aus, da völlig neue Ideen und Technologien in der Regel bei der Markteinführung keine allgemeine Anerkennung finden.¹⁰⁴

R/3 steht für Realtime-System, Version 3. „Die Anwendungen des Systems R/3 basieren auf einem betriebswirtschaftlichen Gesamtmodell [...]“¹⁰⁵ „Im Mittelpunkt des Leistungsspektrums von R/3 stehen Softwareanwendungen für Rechnungswesen und Controlling, Produktion und Materialwirtschaft, Qualitätsmanagement und Instandhaltung, Personalwirtschaft und Projektmanagement.“¹⁰⁶ Die Software R/3 ermöglicht somit, „[...] alle Geschäftsabläufe in ein ganzheitliches System zur Planung, Steuerung und Überwachung

⁹⁷ Vgl. Coleman, James (1991), S. 394.

⁹⁸ Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 107.

⁹⁹ Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 107.

¹⁰⁰ Softwarevernetzung von PC in Unternehmen.

¹⁰¹ Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 107.

¹⁰² Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 107.

¹⁰³ Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 107.

¹⁰⁴ Vgl. Buck-Emden, Rüdiger (1996), S.107.

¹⁰⁵ Buck-Emden, Rüdiger (1996), S. 110.

¹⁰⁶ SAP System R/3 (1998), S. 3.

[...]“eines Unternehmens zu integrieren.¹⁰⁷ Sie erlaubt aber auch eine modulweise Nutzung. Das Modul HR zum Beispiel, bietet „[...] Lösungen für die Planung und Verwaltung der personellen Ressourcen eines Unternehmens im Rahmen integrierter Anwendungen, die alle personalwirtschaftlichen Aufgaben abdecken und zur Vereinfachung sowie Beschleunigung der Abläufe beitragen [...]“ sollen.¹⁰⁸ Vorteile der integrierten betriebswirtschaftlichen Standardsoftware R/3 sind, dass sich die einzelnen Mitarbeiter auf einer einheitlichen Bedienungsfläche bewegen¹⁰⁹, sie vollständige und funktionsübergreifende Geschäftsprozesse bietet, für die strategische und operative Kontrolle des Unternehmens und u. a. eine weltweite Verwendung garantiert.¹¹⁰ Weiter kauft der Kunde eine Software, die über Jahre auf dem Markt getestet und weiterentwickelt wurde. Die SAP hat erkannt, dass der Markt eine Branchenorientierung mit offenen Schnittstellen bevorzugt. Das System R/3 entspricht dank ihren integrierten branchenspezifischen Geschäftsprozessen, den individuellen Anforderungen zahlreicher Branchen (z. B. Automobilindustrie oder Öffentliche Verwaltung und Bildungseinrichtungen). Ein unschätzbare Vorteil von R/3 ist, dass das System bereits mit 4-stelligen Jahreszahlen arbeitet und somit Planungen im Personal-, Finanz- und Logistikbereich über das Jahr 2000 hinaus keine Probleme bereiten.¹¹¹

Alternativen zu integrierten betriebswirtschaftlichen Standardsoftware sind die Wahl einer nicht integrierten Lösung oder die Anfertigung einer speziell zugeschnittenen Software.

3. SAPCollege

3.1 Die Gründung des SAPCollege¹¹²

In SAP Projekten wird immer wieder festgestellt, dass Kommunikationsprobleme auftreten. Kommunikationsprobleme unter SAP Modulspezialisten¹¹³ (z. B. zwischen Spezialisten für Rechnungswesen und Controlling und Spezialisten für Logistik) einerseits und zwischen den Projektteams und der Geschäftsleitung andererseits. Gründe sind die unterschiedlichen,

¹⁰⁷ SAP System R/3 (1998), S. 4.

¹⁰⁸ SAP System R/3 (1998), S. 11.

¹⁰⁹ Vgl. Hildbrand, Fabian (1998), S. 17.

¹¹⁰ Vgl. Olschner, Sabine (1998), S. 27.

¹¹¹ SAP System R/3 (1998), S. 4.

¹¹² Korrespondenz mit Klaus Moser, Mitglied der Führungscrew des SAPCollege.

¹¹³ Vgl. SAP System R/3 (1998), S. 10 f.

nicht kompatiblen Sprachwelten und Terminologien. Diese Missverständnisse können negative Auswirkungen auf das Erreichen von Zielen und Einhalten von Kosten- und Zeitvorgaben haben. Um diesem Mangel zu begegnen, wurde als Zielsetzung für die Absolventen des SAPCollege, das Berufsbild eines Brückenbauers entwickelt. Es soll die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik schlagen.

SAP-Spezialisten sind Mangelware. Das Fehlen qualifizierter Berater lässt sich nicht dadurch beheben, dass die vorhandenen Berater zwischen den verschiedenen im SAP-Umfeld tätigen Firmen (Kunden, Partnerfirmen¹¹⁴, SAP) hin- und hergeschoben werden. Neue Köpfe ausserhalb des SAP-Umfeldes müssen gefunden und für einen Einstieg in die SAP-Welt gewonnen werden. Sie müssen in der Lage sein, ein Nachdiplomstudium mit höchsten Anforderungen zu bestehen und anschliessend in

der beruflichen Praxis die Fähigkeit beweisen, mit verschiedenen Modulspezialisten, bzw. Geschäftsleitungen und Projektteams zu kommunizieren und diese auf eine gemeinsame Gesprächsbasis zu bringen. Diese Gesprächspartner verfügen in der Regel über ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Eine Hochschul- oder Fachhochschulausbildung oder eine gleichwertige Ausbildung, sollte somit Voraussetzung für eine Teilnahme am SAPCollege sein.

Mit diesen Anforderungen und dem idealen Kandidatenprofil als Grundlage, hat ein Team bestehend aus Dr. Kurt Weiss (Rektor), Theo Kraus (Programm) und Klaus Moser (Facilities) Ende November 1997 mit der Konzeption und Realisierung des SAPCollege begonnen. Vier Monate später, am 23. März 1998 begann der erste Zyklus mit 22 Studenten. Zusammen mit dem zweiten Zyklus, welcher im August 1998 folgte, repräsentieren sie die Mitglieder, der dieser Arbeit zugrunde liegenden Vollerhebung. Im Oktober 1998 und Januar 1999 folgten der dritte und vierte Zyklus.

Das Konzept scheint sich in seinen Grundzügen zu bewähren. Insbesondere die Vermittlung der vier Kompetenzen¹¹⁵ und die vertiefte Ausbildung in mehreren Modulen. Die Absolventen berichten, dass sie schon kurz nach Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit mit komplexen Fragestellungen und Problemen konfrontiert wurden. Fragestellungen, bei denen Integrationswissen und modulübergreifende Kenntnisse gefragt waren. Auch auf Kunden- und Partnerseite spricht sich der Erfolg des SAPCollege langsam herum. Es gibt

¹¹⁴ Vgl. SAP Partnerprogramm (1996), S. 3.

¹¹⁵ Kompetenzen: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie kulturelle Kompetenz.

einerseits Firmen, die dem Konzept kritisch gegenüberstehen und andererseits Firmen, die des Lobes voll über diese neue Ausbildungsinitiative sind.¹¹⁶

Jedes Konzept ist verbesserungsfähig. Auch dasjenige des SAPCollege bemerkt Klaus Moser. Selbstverständlich werden die Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer und der Absolventen nach Möglichkeit berücksichtigt. Ebenfalls zeigen die eigenen Erfahrungen aus mittlerweile drei abgeschlossenen Zyklen Verbesserungspotential auf. Einige kleinere Modifikationen wurden bereits vorgenommen. Andere werden zur Zeit diskutiert und allenfalls in zukünftigen Zyklen eingeführt (dazu sollten auch die Resultate dieser Arbeit eine Rolle spielen). Es handelt sich dabei im wesentlichen um Fragen der Gewichtung der verschiedenen Komponenten des SAPCollege. Parameter also, welche optimiert werden können,

ohne das Grundkonzept des SAPCollege in Frage zu stellen.

Der Initiator des SAPCollege, Ulrich Hoffmann, ist mit der Entwicklung des SAPCollege sehr zufrieden. Wichtig ist ihm eine starke Führung und eine straffe Organisation.

3.2 Das Angebot des SAPCollege¹¹⁷

Was ist das Ziel? Das Nachdiplomstudium des SAPCollege soll ein mit Erfolg abgeschlossenes Studium erweitern und vervollständigen. Ziel ist es, dass die Absolventen¹¹⁸ Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, die ein erfolgreiches Unternehmen braucht, um mit einem umfassenden Kommunikations- und Steuerungsinstrument seine Geschäftsprozesse zu optimieren. Der Teilnehmer kann von der fächerübergreifenden Zusammenstellung der Gruppe profitieren. Das Ziel soll mit einem 80 Tage dauernden Vollzeitstudium erreicht werden. Es richtet sich an Hochschul- und Fachhochschulabsolventen aller Fakultäten.¹¹⁹ Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse oder entsprechende Erfahrungen erleichtern die Ausbildung beträchtlich. Ziel ist es, dass ein Absolvent breit gefächerte vernetzte Kenntnisse und die Fähigkeiten eines Generalisten, die nötig sind um Geschäftsabläufe zu strukturieren, mitnimmt. Ebenfalls ist er im Besitz von Kenntnissen der Projektmethodik und die dazugehörigen sozialen Kompetenzen. Mitbringen muss man den Willen, 80 Tage den Lehrgang zu besuchen und

¹¹⁶ Vgl. dazu Kapitel 9. Untersuchungsergebnisse der Interviews.

¹¹⁷ Vgl. SAPCollege (1999), o. S..

¹¹⁸ Angesprochen sind Damen und Herren.

¹¹⁹ Bei Personen mit anderen Voraussetzungen wird auf Antrag über die Teilnahme entschieden.

3 Tage für Zwischenprüfungen und die Abschlussprüfung aufzuwenden. Nicht zu vergessen ist das Studiengeld.

Motivation genug für eine Teilnahme am SAPCollege, ist laut den Verfassern der SAPCollege-Broschüre die Tatsache, dass Unternehmen Leute brauchen, die fächerübergreifend Geschäftsabläufe und Informationsströme zu einem organischen Ganzen zusammenfügen können. Mit anderen Worten in der Lage sind, eine Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik zu bauen. Weiter benötigen die Unternehmen Leute, die wissen, wie Mengen- und Werteströme prozessorientiert miteinander zu verknüpfen sind. Die SAP (Schweiz) AG hat die Herausforderung erkannt und angenommen.

Die Leitlinien und Ausbildungsziele werden in vier Kompetenzen zusammengefasst. Sie umfassen die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie die kulturelle Kompetenz.¹²⁰ Das SAPCollege versteht folgendes darunter:¹²¹

¹²⁰ Vgl. Kapitel 2.4.

¹²¹ Vgl. SAPCollege (1999), o. S..

- **Fachkompetenz**

Der Teilnehmer erfährt, wie die komplexen Abläufe in einem Unternehmen mit dem Hilfsmittel SAP R/3 zu erfassen, zu beherrschen und zu gestalten sind. „Er lernt in diesem Bereich den Brückenbau zwischen Wissen und Tun.“¹²² Vermittelt wird das Wissen anhand von praktischen Beispielen, Fallstudien und in kompetitiver Gruppenarbeit an realen Fragestellungen.

- **Methodenkompetenz**

Ein zufriedener Kunde ist das Kapital jedes Unternehmens. Planung, Projektmanagement, Gesprächsführung, Präsentation, Ideenfindung und Informationsbeschaffung sind Abläufe, die mit verschiedenen Methoden strukturiert und gesteuert werden. Ihre Beherrschung trägt in erheblichem Masse dazu bei, wie zufrieden ein Kunde ist. Die Anwendung der Methoden lernt der Teilnehmer vor allem im Rahmen einer Fallstudie.

- **Sozialkompetenz**

Das Unternehmen ist ein offenes System. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Anpassungsfähigkeit verlangen von allen Beteiligten Konsequenzen im persönlichen Verhalten und im Umgang mit der Flut von geschäftlich relevanten Informationen. Der Teilnehmer lernt in Gruppenarbeit, an Fragestellungen aus der Praxis, Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern, sowie Unzulänglichkeiten zu akzeptieren. Weiter lernt er in Rollenspielen seine Wirkung auf andere kennen.

- **Kulturelle Kompetenz**

Was das SAPCollege unter kultureller Kompetenz versteht, wurde bereits im Kapitel 2.4.4 erläutert. Als zusätzlicher Punkt, werden in der Broschüre noch Werte als Teil von kultureller Kompetenz erwähnt. Es wird darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen nur Erfolg hat, wenn es sich auf den persönlichen Erfolg aller Mitarbeiter stützen kann. Das bedeutet, dass die Arbeit für jede einzelne Person mehr sein muss als irgendeine Beschäftigung. Der ideale Mitarbeiter ist Unternehmer in Unternehmen

¹²² SAPCollege (1999), o. S..

(Idealvorstellung). Der Teilnehmer wird mit erfolgreichen Beispielen und mit Misserfolgen konfrontiert und lernt dabei, worauf es ankommt. Während den sogenannten Highlights erhält der Student die Gelegenheit zu erfahren, warum Werte mehr sind als Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Das Versprechen, dass ein erfolgreicher Abschluss des Nachdiplomstudiums am SAPCollege, den Absolventen Türen zu einer breiten Palette von beruflichen Möglichkeiten öffnet, konnte eingehalten werden. Jene Absolventen, die bei Beginn der Ausbildung ohne Arbeit waren, haben in der Zwischenzeit alle einen Job gefunden. Wie die Teilnehmer und ausgewählten Experten das Angebot des SAPCollege bewerten und gewichten, ist im empirischen Teil dieser Arbeit zu lesen.

3.3 Die Berufsbilder ‚Betriebsstrukturingenieur‘ (SAPCollege) und ‚Business Engineer‘ im Vergleich

Über das Berufsbild ‚Betriebsstrukturingenieur‘ ist wenig bekannt. Die hier verwendeten Informationen entstammen einem Diskussionsentwurf, welcher Gedanken zum Zusammenführen von betriebswirtschaftlichem Wissen mit R/3 enthält.¹²³ Darin wird betont, dass die Aufgabe des neuen Berufs, die Herstellung einer Verbindung zwischen Geschäftsleitung und Informatik, insbesondere wenn es darum geht, eine das ganze Unternehmen umfassende Standardsoftware einzuführen und zu betreuen sei. Ein erfolgreicher Absolvent soll als selbständiger Junior den Spagat zwischen Geschäftsleitung und Informatik beherrschen. Er gestaltet den Brückenschlag zwischen den beiden, der notwendig ist, um die Vorteile der R/3 Standardsoftware vollumfänglich ausnützen zu können. Dazu benötigt er fächerübergreifende Kenntnisse und Fähigkeiten.

An welche Überlegungen knüpft das neue Berufsbild an? Will man in der Lage sein, die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik zu schlagen, braucht es dazu umfassende Kenntnisse der beiden „Ufer“, welche die Brücke verbindet. Eine Person, die diese Aufgaben wahrnehmen will, muss also fähig sein, sowohl in der Sprache der Modulspezialisten (Informatik), wie auch in der Sprache der Geschäftsleitung

¹²³ Gedanken zu Zusammenführen von betriebswirtschaftlichem Wissen mit R/3 oder auf dem Weg zum ‚Betriebsstrukturingenieur‘ (Diskussionsentwurf).

kommunizieren zu können. Wahrlich sehr hohe Anforderungen, welche viel Erfahrung und Wissen verlangen.

Ähnlich dem Berufsbild des SAPCollege, umfassen die Tätigkeiten des Berufsbildes Business Engineer u. a. die Verbindung von Führungswissen und Informationsmanagement. Der Schwerpunkt der Tätigkeit des Business Engineer liegt jedoch in der ganzheitlichen Verbindung von Führungswissen und Informationsmanagement für **Veränderungsprojekte**.¹²⁴ Dieses Berufsbild verlangt „Skills“ von verschiedenen Gebieten. Während allgemeines Managementwissen für strategische Visionen, Organisationsentwicklung und Prozessanalyse gebraucht wird, werden Informationssystem-Kenntnisse benötigt, um Zugang zu informationstechnologischem Innovationspotential zu haben.¹²⁵ Obwohl Informationstechnologie die „modernen“ Unternehmen erst möglich gemacht hat, sollte der Business Engineer Organisationskulturen respektieren. Dies bedeutet, dass eine Organisationskultur nur langsam verändert werden darf, ansonsten sich die Betroffenen schnell einmal gegen die geplanten Veränderungen stemmen.¹²⁶

Der Unterschied zwischen dem Berufsbild ‚Business Engineer‘ und dem Berufsbild des SAPCollege sind die fehlenden Human Factors in der Ausbildung zum ‚Betriebsstrukturingenieur‘. Will heißen, die fehlende Berücksichtigung kultureller und politischer Aspekte bei Veränderungsprozessen, Aspekte der individuellen und kollektiven Führung sowie Aspekte der Motivation und Leistungsmessung.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Winter, Robert (o. J.), o. S..

¹²⁵ Vgl. Winter, Robert (o. J.), o. S..

¹²⁶ Vgl. Martin, James (1995), 43.

¹²⁷ E-mail von Herrn Robert Winter, 02. Dezember 1998.

4. Zusammenarbeit SAPCollege mit Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn

„Eine Fachhochschule setzt sich in der Regel aus mehreren Teilschulen zusammen, wobei die Bereiche Technik, Wirtschaft und – wo möglich Gestaltung -zusammengefasst werden.“¹²⁸ „Mit den Fachhochschulen soll ein **starkes, duales Hochschulsystem** als nationales System entstehen unter dem Motto „gleichwertig, aber andersartig!“ Konkret heisst dies für die Fachhochschulen insbesondere Beibehaltung des Praxisbezuges, nur ja keine Verakademisierung! Bezüglich anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung, heisst Praxisbezug in erster Linie die Anwendung des vorhanden Wissens auf konkrete Fragen- und Problemstellungen der Wirtschaft und Kunden.“¹²⁹ Innovative Lösungen, wie die Zusammenarbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn mit dem SAPCollege, sind Bestandteil des Leistungsauftrages der Fachhochschulen und begünstigen den Wissens- und Technologietransfer.¹³⁰

Noch in der Phase der Konzeption sprachen die „Väter“ des SAPCollege bei verschiedenen Hochschulen und Fachhochschulen in der Deutschschweiz wegen einer allfälligen Zusammenarbeit vor. Alle ausser der ETH seien von der Idee zwar angetan gewesen, aber nicht in der Lage oder bereit, den Wünschen der SAP-Vertreter gemäss sehr schnell zu reagieren, erinnert sich Kurt Weiss.¹³¹ Nicht so die Verantwortlichen der HWV Olten (Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn): der damalige HWV-Direktor Peter Abplanalp habe nach zweistündigem Gespräch per Handschlag seine Zusicherung erteilt. Die Zusammenarbeit hat sich gut angelassen, berichtet Abplanalp.¹³² Es zeigten sich auch einige Probleme (z. B. eine Fachhochschule kann sich nicht damit begnügen, produktbezogenes Wissen weiterzugeben) bzw., Interessengegensätze. Dies sei aber in jeder Partnerschaft eine normale Erscheinung, betont der damalige Direktor.

¹²⁸ Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (o. J.), Glossar, S 1.

¹²⁹ Sieber, Hans (o. J.), S. 3.

¹³⁰ Vgl. Dokumentation Fachhochschulen, Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Artikel 10 Dienstleistungen), S. 3.

¹³¹ Gespräch mit Dr. Kurt Weiss am 14.01.1999 in Bern.

¹³² E-mail von Herrn Peter Abplanalp, 24. Dezember 1998.

Da der Initiator des SAPCollege sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit ist, steht einer Weiterführung der Partnerschaft nichts im Wege.

Empirischer Teil

5. Forschungsplanung und Durchführung

5.1 Phasen der Forschung und Durchführung

Jede empirische Untersuchung ist ein Prozess. Er reicht von der Entdeckung des „Problems“ (in dieser Arbeit wird eine Aufgabe und weniger ein Problem untersucht) über seine Untersuchung bis hin zu den unterschiedlichen Verfahren, die Ergebnisse der Untersuchung auszuwerten.¹³³ Der Forschungsprozess kann wie folgt aussehen:

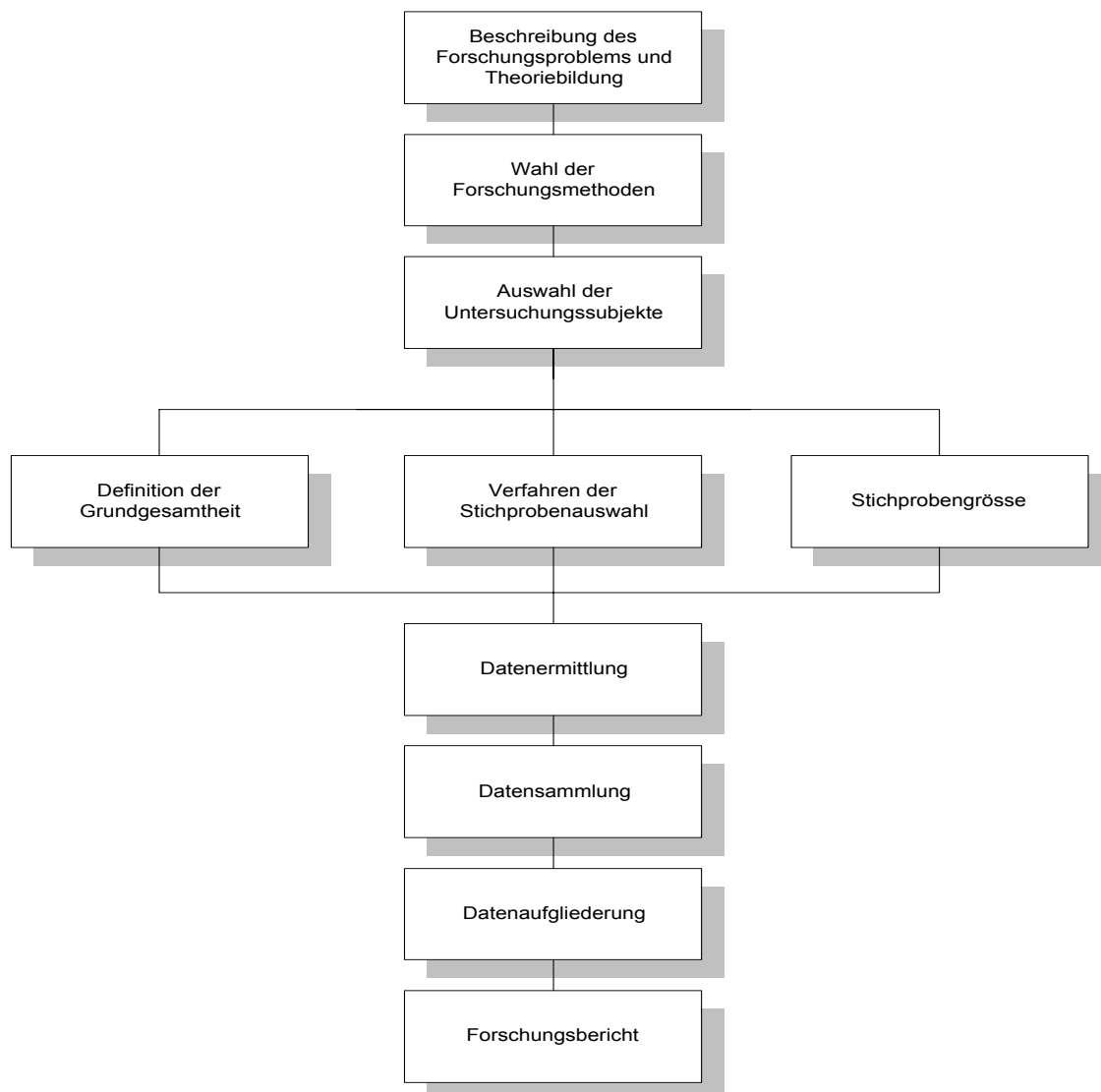


Abbildung 2: Phasen der Forschung und Durchführung¹³⁴

¹³³ Vgl. Friedrichs, Jürgen (1990), S. 119.

¹³⁴ Vgl. dazu Kühn, Richard/Fankhauser Kathrin (1996), S. 145 f.

Die vorliegende Arbeit folgt weitgehend diesen Arbeitsschritten. Die einzelnen Schritte werden nun ausführlich erläutert.

5.1.1 Beschreibung des Forschungsproblems und Theoriebildung

Dieser erste Arbeitsschritt wurde vom Auftraggeber der SAP (Schweiz) AG, genauer vom Rektor des SAPCollege übernommen. Der Titel der Aufgabe lautete: „Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik – ein neues Berufsbild mit personellen und organisatorischen Konsequenzen.“¹³⁵ Aus der Aufgabenstellung werden mehrere zu erforschende Fragen abgeleitet, u. a.: Hat der Ansatz des SAPCollege¹³⁶ eine Chance, welches sind die Stärken und Schwächen des SAPCollege, welches sind die personellen und organisatorischen Konsequenzen des neuen Berufsbildes in einer Unternehmung?¹³⁷ Es handelt sich also um eine explorative Studie.¹³⁸ „Nach der Entscheidung, was untersucht werden soll, beginnt die Phase der Theoriebildung. Entweder liegen für einen bestimmten Gegenstandsbereich bereits ausgearbeitete Theorien in der Literatur vor, oder eine neue Theorie zur Erklärung des ausgewählten Gegenstandsbereichs muss erst entwickelt werden.“¹³⁹ Die Literaturrecherche brachte nur wenige Informationen aus dem Umfeld des neuen Berufsbildes hervor. Die Wichtigsten werden in den Kapiteln 3.2 und 3.3 dargestellt. Demzufolge wird auf der Basis der Antworten der Expertengespräche und den Auswertungen der Fragebögen versucht, eine neue Theorie zur gestellten Aufgabe zu entwickeln.

5.1.2 Wahl der Forschungsmethoden

Zur Erreichung dieses Ziels stehen eine Vielzahl von Methodenarten und Einzelmethoden zur Verfügung. Je nach konsultierter Literatur werden diese unterschiedlich klassifiziert und bezeichnet. Der Auftraggeber liess dem Verfasser freie Hand in der Auswahl der Untersuchungsform. Dieser wählte die Befragung als Grundform der Datenerfassung aus. Die Befragung lässt sich auf einer unteren Ebene in eine qualitative und eine quantitative Befragung aufteilen. Der Verfasser entschied sich mit den Teilnehmern¹⁴⁰ des SAPCollege

¹³⁵ Persönliches Gespräch mit Dr. K. Weiss, Rektor des SAPCollege.

¹³⁶ Vgl. 3. SAPCollege in dieser Arbeit.

¹³⁷ Siehe Leitfaden für Expertengespräch und Fragebogen im Anhang.

¹³⁸ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 12.

¹³⁹ Schnell, Rainer/Hill Paul/Esner, Elke (1993), S. 120.

¹⁴⁰ Angesprochen sind immer Damen und Herren (gleiches gilt auch für Absolventen).

eine quantitative Befragung, genauer eine schriftliche Befragung durchzuführen und mit Experten eine qualitative Befragung, d. h. ein Expertengespräch zu führen.

Die schriftliche Befragung bietet folgende Vorteile:

- Billiger als ein mündliches Interview
- Ein grösserer Personenkreis kann erfasst werden
- Interviewereinfluss wird grösstenteils ausgeschaltet
- Der zeitliche Druck zu einer sofortigen Antwort fällt weg
- Gleichheit der Messsituation
- Rücklaufquote lässt sich durch verschiedene Massnahmen beeinflussen
- Auswertung mit Hilfe von Computerprogrammen

Tabelle 2: Vorteile der schriftlichen Befragung¹⁴¹

Gleichzeitig gilt es die Nachteile im Auge zu behalten:

- Verzerrende, kaum repräsentative Resultate
- Die Befragungssituation ist nicht kontrollierbar
- Die Antworten müssen als endgültig betrachtet werden
- Es können nur sehr einfache, klar verständliche Fragen gestellt werden

Tabelle 3: Nachteile der schriftlichen Befragung¹⁴²

Zu den erwähnten Vorteilen lässt sich folgendes anmerken. Der angesprochene Personenkreis umfasste **alle 48 Teilnehmer** des SAPCollege. Der Vorteil des *grösseren zu erfassenden Personenkreis* konnte somit optimal ausgenutzt werden. Die *Rücklaufquote* liess sich durch vorherige Kontaktaufnahme mit dem Zielpublikum mittels E-mail, einem gut gestalteten Begleitschreiben zum Fragebogen und weiterer Massnahmen so verbessern, dass eine nicht der Regel entsprechende hohe Rücklaufquote von 64,58 % zustande kam.¹⁴³ Der Fragebogen wurde im Namen des SAPCollege und im Namen des Lizentianten verschickt. Als grössten Nachteil einer schriftlichen Umfrage sieht der Verfasser den Umstand, die erhaltenen Antworten als endgültig betrachten zu müssen und keine Rückfragen stellen zu können.

¹⁴¹ Vgl. Holm, Kurt (1986), S. 187 f. und Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 69 f.

¹⁴² Vgl. dazu auch Atteslander, Peter (1971), S. 105.

¹⁴³ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 70.

Mit Expertengesprächen wird eine beschränkte, nicht repräsentative Zahl von Einzelexplorationen durchgeführt, um grobe Informationen über Stärken und Schwächen des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten. Der Gesprächsleitfaden zeichnet dem Interviewer den Gesprächsablauf und –inhalt vor, lässt ihm aber bezüglich der Frageformulierung weitgehend freie Hand.¹⁴⁴ Es wird dabei erwartet, dass sich die entsprechenden Personen mit der Thematik auskennen.¹⁴⁵ Diese Beschreibung veranlasste den Verfasser, problemzentrierte Gespräche zur Gewinnung weiterer Informationen zu verwenden.

5.1.3 Auswahl der Untersuchungssubjekte

5.1.3.1 Definition der Grundgesamtheit

Voraussetzung für die Anwendung der im Kapitel 5.1.1 ausgewählten Marktforschungsmethoden ist eine klare Vorstellung davon, wer überhaupt befragt werden soll.¹⁴⁶ Die Aufgabenstellung liefert dafür erste Anhaltspunkte. „Konkret geht es um eine möglichst präzise **Definition der Grundgesamtheit** [...] und um **eine Festlegung der Stichprobe** [...]“¹⁴⁷ Von den Stichproben sollte erwartet werden können, dass sie für die Grundgesamtheit repräsentativ sind. Repräsentativ ist eine Umfrage, wenn bei der Auswahl der Untersuchungssubjekte systematisch vorgegangen wird. Sie hängt nicht von der Grösse der Stichprobe ab.¹⁴⁸ Die Grundgesamtheit für die schriftliche Befragung kann sehr einfach und **eindeutig** abgegrenzt werden. Es handelt sich dabei um alle Teilnehmer des ersten und zweiten Zyklus des SAPCollege. Die Definition der Grundgesamtheit für die

¹⁴⁴ Atteslander, Peter (1971), S. 80.

¹⁴⁵ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 72.

¹⁴⁶ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 113.

¹⁴⁷ Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 113.

¹⁴⁸ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S.114.

Expertengespräche muss zweistufig erfolgen. In einer ersten Phase werden die Logo-Partner¹⁴⁹ der SAP ausgewählt, in einer zweiten Phase die zuständigen Personen (z. B. Leiter SAP-Services).

5.1.3.2 Verfahren der Stichprobenauswahl

„Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von Verfahren der Stichprobenauswahl unterscheiden:

- Verfahren der Zufallsauswahl [...] und
- Verfahren der bewussten Auswahl.“¹⁵⁰

„Werden die Daten aller [...]“ Personen „[...] einer Grundgesamtheit erhoben, so spricht man von einer „Vollerhebung“ [...].“¹⁵¹ Die kleine Anzahl von insgesamt 48 Teilnehmern erlaubte es dem Autor, sämtliche Personen in die Untersuchung mit einzubeziehen. Die Verfahren der Zufallsauswahl und der bewussten Auswahl schieden somit zum vornherein aus. Die Vollerhebung gewährleistet, dass aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung repräsentative Schlüsse gezogen werden können.

Die Experten (siehe 5.1.3.1) wurden bewusst ausgewählt. „Bewusste Auswahlen“ („Auswahlen nach Gutdünken“) erfolgen [...] nach einem Auswahlplan, die diesem Plan zugrunde liegenden Kriterien sind [...] meist angebar und überprüfbar [...].“¹⁵² Der Verfasser hatte sich vorgenommen neun Expertengespräche zu führen: Drei mit Vertretern der Wissenschaft, drei mit Arbeitgebern (SAP-Logo-Partner) von SAPCollege-Absolventen und drei mit weiteren SAP-Logo-Partnern.¹⁵³ Experten aus der Wissenschaft wurden deshalb ausgewählt, um die Chancen des SAPCollege zu beurteilen; Arbeitgeber, weil sie erste Erfahrungen mit Absolventen sammeln konnten und SAP-Logo-Partner aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrung mit SAP.

¹⁴⁹ Grosse Unternehmen die über Mittel und Ressourcen verfügen, um SAP-Kunden umfassende Dienstleistungen anzubieten. Vgl. SAP Partnerprogramm (1996), S. 3.

¹⁵⁰ Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 119.

¹⁵¹ Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esner, Elke (1993), S. 281.

¹⁵² Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esner, Elke (1993), S. 306.

¹⁵³ Für detaillierte Angaben zu den Experten siehe Kapitel 9.1.1.

5.1.4 Datenermittlung: Entwicklung des Fragebogens

Die Konstruktion eines Fragebogens bezieht sich auf zwei Aspekte: zum einen auf die inhaltliche Gestaltung des Gesamtfragebogens, zum anderen auf die optische Aufbereitung des Fragebogens.“¹⁵⁴

Dem Verfasser war es wichtig, dass bei der Planung des Fragebogens vor allem zwei Punkte berücksichtigt wurden: Erstens durfte der Fragebogen nicht zu lang werden, d. h. zum Ausfüllen sollte man höchstens eine halbe Stunde benötigen¹⁵⁵. (Diese Begrenzung sollte aus Rücksicht auf die knappe Freizeit der befragten Personen gemacht werden). Zweitens sollten die Fragen alle eher relevanten Themenbereiche abdecken und gleichzeitig auch den untersuchten Personen sinnvoll erscheinen. Das Ziel, alle Themenbereiche abzudecken, wurde erreicht, indem sich der Verfasser, zusätzlich zur Literaturrecherche, ausführlich mit dem Rektor des SAPCollege und anderen Experten unterhielt.

Weiter wollte der Autor eine hohe Rücklaufquote erzielen. Um diese zu erreichen, legte er besonderen Wert auf einen guten Begleitbrief, und dass dieser neben der Unterschrift des Lizentianten auch jene des Rektors des SAPCollege enthielt. Mit Hilfe eines Pretests wurde die Brauchbarkeit des Fragebogens überprüft. Die Bedeutung der Fragen wurden vom Befragten verstanden. Für den Pretest stand eine Person zur Verfügung, die selber am SAPCollege teilgenommen hatte und ebenfalls einen Fragebogen für die gleiche Zielgruppe entworfen hatte.¹⁵⁶ Zuletzt wurde auch noch die optische Aufbereitung so vollzogen, dass der Fragebogen eine für das Auge angenehme Darstellung hatte.

5.1.4.1 Fragebogenkonzeption

Der Fragebogen ist in fünf Teile aufgeteilt. Der erste Abschnitt setzt sich mit der Akzeptanz des SAPCollege auseinander. Im zweiten Teil soll festgehalten werden, welche Eigenschaften aus der Sicht eines SAPCollege-Absolventen für die Ausübung seines Berufes wichtig sind. Weiter interessieren Fragen aus dem Umfeld der Weiterbildung, insbesondere die Frage nach wie vielen Monaten und in welchen Ausbildungsinhalten nach Abschluss des SAPCollege eine Weiterbildung als wichtig erachtet wird. Im dritten

¹⁵⁴ Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1993), S. 352.

¹⁵⁵ Doppelte Belastung für die Absolventen.

¹⁵⁶ Es handelt sich dabei um Thorsten Hopf, Student aus Giessen (Deutschland).

Abschnitt werden organisatorische Fragen gestellt, u. a. zur Funktionsbezeichnung, zur Position innerhalb der Unternehmenshierarchie, zu Arbeitsbedingungen auf welche Wert gelegt wird und Fragen zur Häufigkeit des Auftretens bestimmter Aufgabenbereiche. In den beiden letzten Abschnitten werden noch unternehmensbezogene Fragen und Fragen zur Person gestellt. Im letzten Teil können zusätzlich zu den Angaben zur Person noch persönliche Einstellungen und Bemerkungen angebracht werden. Die beiden letzten Abschnitte sollen helfen, die Antworten nach verschiedenen Kriterien differenzieren zu können.

5.1.5 Datensammlung

Als nächster Schritt folgt die Datensammlung in der durch „[...] die Methoden möglichen und durch sie festgelegten Form.“¹⁵⁷ Die erhaltenen Fragebögen wurden zuerst mit Microsoft Excel erfasst und dann in das Statistikprogramm SPSS, Statistical Package for Social Sciences, kopiert. Da der zweite Zyklus (Lehrgang) erst am 10.12.1998 zu Ende ging, war es nicht allen Absolventen möglich, alle Fragen zu beantworten.¹⁵⁸ Damit die ausgefüllten Fragen dennoch verwendet werden konnten, wurden die nicht ausgefüllten Fragen speziell erfasst.

5.1.6 Datenaufgliederung

„Datenanalyse in der empirischen [...] Forschung besteht überwiegend aus dem Einsatz statistischer Methoden unter Verwendung von Computern und speziellen Programmen, den „Datenanalysesystemen“.“¹⁵⁹ Mit dem Statistikprogramm SPSS wurden die Daten analysiert und mit Hilfe von Microsoft Excel dargestellt. Die Ergebnisse der Auswertung werden im Kapitel 6 ausführlich diskutiert. Der Verfasser hält es wie Albert Einstein, der sagte: „Man soll die Dinge so einfach wie möglich darstellen, aber nicht einfacher“.

Die Mittelwerte der einzelnen Fragen unterscheiden sich zu wenig, um einen Einsatz „komplizierter“ statistischer Methoden zum ihrem Vergleich zu rechtfertigen. Weiter bedarf es auch keiner Erörterung betreffend der Signifikanz der Resultate. Vollerhebungen sind immer signifikant.

¹⁵⁷ Friedrichs, Jürgen (1990), S. 53.

¹⁵⁸ Rücksendetermin war der 30.12.1998.

5.1.7 Forschungsbericht

Damit eine Arbeit zum „wissenschaftlichen Fortschritt“ und zu **praktischen Veränderungen** beitragen kann, müssen die Ergebnisse schriftlich vorliegen.¹⁶⁰ Dies geschieht, indem dem Auftraggeber und dem Institut für Organisation und Personal der Universität Bern diese Lizentiatsarbeit abgegeben wird. Zusätzlich erhalten die interessierten Antwortgeber und weitere interessierte Personen und Organisationen die Resultate der Untersuchung.

¹⁵⁹ Vgl. Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1993), S. 125.

¹⁶⁰ Vgl. Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1993), S. 126.

6. Untersuchungsergebnisse der Fragebögen

6.1 Vorbemerkung zu den Ergebnissen

Die Eröffnung des SAPCollege fand im ersten Quartal 1998 statt. Am 10. Dezember war erst der zweite Zyklus zu Ende. Die Antworten von 31 Absolventen können daher nur als erstes „Abtasten“ verstanden werden. Für eine solide empirische Fundierung braucht es weitere Untersuchungen zu einem späteren Zeitpunkt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind eine erste Bestandesaufnahme, sowie eine wichtige Orientierungshilfe für die Leitung des SAPCollege, z. B. für die Optimierung des Curriculums. Die Ergebnisse werden objektiv und unverfälscht wiedergegeben und widerspiegeln einzig und allein die Aussagen der befragten Personen.

6.2 Allgemeines

6.2.1 Rücklaufquote

Von den 48 verschickten Fragebögen wurden 31 innert der vorgegebenen Frist zurückgesandt.¹⁶¹ Die Rücklaufquote beträgt demnach ca. 65% (64,58%). Sie darf als sehr befriedigend betrachtet werden. Um so mehr wenn man davon ausgeht, dass die sechs Teilnehmer, die kein Diplom erhalten haben, womöglich den Fragebogen nicht ausgefüllt haben. [Mit Hilfe eines „Erinnerungs-E-mails“ wurden nur noch drei Personen von der Befragungswelle erfasst.¹⁶² Leider trafen die Antworten aber viel zu spät ein, um noch berücksichtigt zu werden.]

¹⁶¹ 20 Fragebögen an Teilnehmer des ersten Zyklus und 28 an den zweiten Zyklus.

¹⁶² Vgl. Bortz, Jürgen (1984), S. 186.

Der Anteil weiblicher Teilnehmer am SAPCollege ist mit vier Personen sehr klein.

Versandte Fragebögen	48
Ausgefüllte Fragebögen	31 (34)
Korrekt ¹⁶³ ausgefüllte Fragebögen	31
Zu spät erhaltene Fragebögen	03
Rücklaufquote	64,58%

6.2.2 Geographische und demographische Verteilung der Untersuchung

Die Untersuchung fand in der Schweiz statt. Von den in der Schweiz wohnhaften Befragten, wohnt nur eine Person in der lateinischen Schweiz. Der grösste Teil der Antwortgeber wohnt in der Nordost- und Ostschweiz. Drei der 48 Teilnehmer kommen aus Deutschland. Die Fragebögen wurden an die Geschäfts- oder Privatadresse der Zielpersonen geschickt. Die Teilnehmer des ersten Zyklus waren alles Männer. Im zweiten Zyklus befanden sich vier Frauen. Das Durchschnittsalter der ersten zwanzig betrug 38 Jahre, jenes des zweiten Zyklus 35 Jahre. Diese Durchschnittsalter entsprechen nicht dem ursprünglich anvisierten Idealalter „bis 30 Jahre“. Das Durchschnittsalter des aktuellen Zyklus nähert sich weiter dem ehemals gewünschten Idealalter.

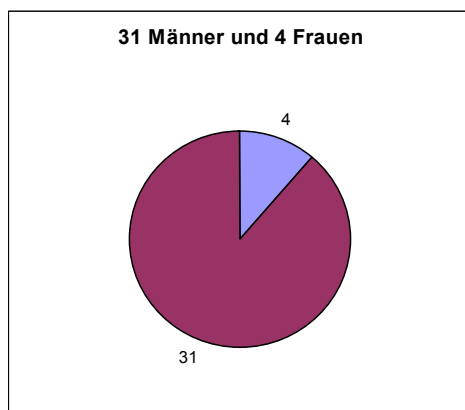


Abbildung 3: Demographische Verteilung der Befragten nach Geschlecht

¹⁶³ Korrekt heisst, alle beantworteten Fragen können ausgewertet werden. Korrekt heisst aber nicht, dass alle Fragen beantwortet werden mussten.

6.2.3 Zeitraum der Durchführung¹⁶⁴

Die Fragebögen, die sich an die Teilnehmer des ersten Lehrganges richteten, wurden am 03.12.1998 versandt. Der Verfasser wollte so den Absolventen genug Zeit geben, um sich in ihr neues Tätigkeitsgebiet einzuarbeiten. Dieser versprach sich dadurch aussagekräftigere Antworten. Den Absolventen des zweiten Lehrganges konnte leider weniger Zeit eingeräumt werden. Bereits fünf Tage nach Abschluss der Ausbildung, d. h. am 15.12.1998, wurde ihnen der Fragebogen zugestellt. Beiden Gruppen wurde eine Rücksendefrist von zwei Wochen gewährt. Trotz dieser relativ kurzen Zeit, wurde die erwähnte Rücklaufquote von ca. 65% erreicht (siehe Kapitel 6.2.1). Der letzte ausgefüllte Fragebogen erreichte den Autor in der ersten Woche 1999.

6.2.3 Hierarchische Stellung der Antwortgeber¹⁶⁵

Stellung in der Hierarchie	N	In Prozent
Geschäftsführer	1	3.2
Selbständig / Inhaber	2	6.5
Mittleres Kader	5	16.1
Mitarbeiter	14	45.2
Keine Angabe	9	29.0
Total	31	100

Tabelle 4: Hierarchische Stellung der Antwortgeber

Die hierarchische Einstufung zeigt, dass die meisten Absolventen des SAPCollege den Status eines Mitarbeiters besitzen.

¹⁶⁴ Vgl. dazu Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 179.

¹⁶⁵ Die Zuteilung zu den Gruppen mittleres Kader und Mitarbeiter wurde vom Verfasser vorgenommen.

Dies entspricht auch den Einschätzungen der Experten, welche primär im SAPCollege-Absolventen einen Junior SAP-Consultant (Mitarbeiter) sehen.

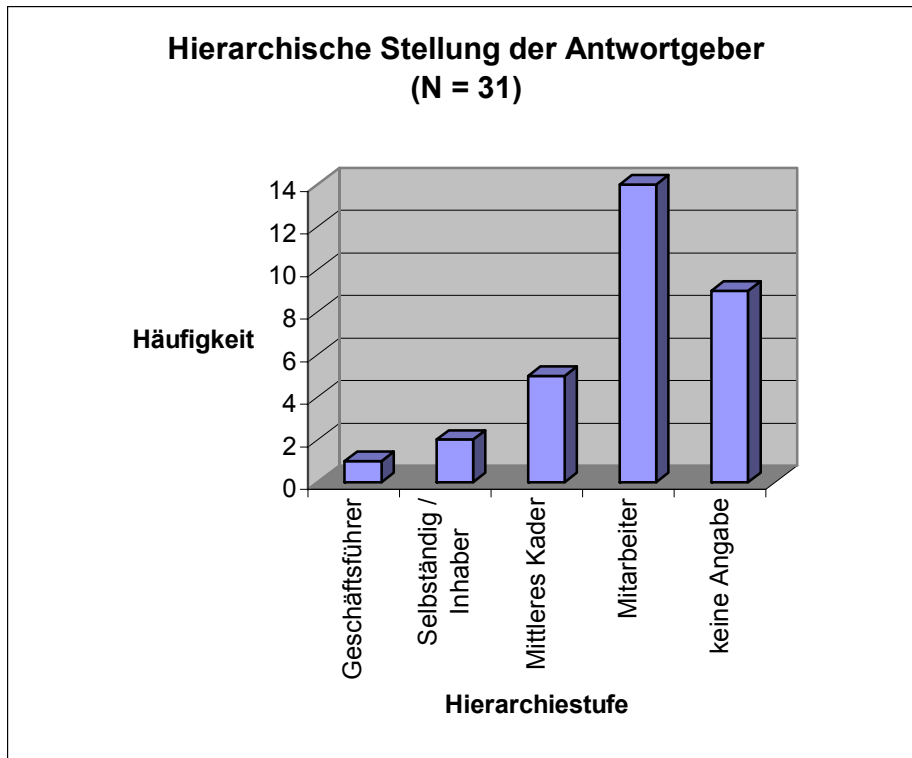


Abbildung 4: Hierarchische Stellung der Antwortgeber

7. Personelle Konsequenzen

Die Einleitungsfrage¹⁶⁶ des Fragebogens sollte in Erfahrung bringen, ob der Teilnehmer vor der Teilnahme am SAPCollege bereits Erfahrung mit SAP R/3 gesammelt hatte. Ziel dieser Frage war es zu sehen, wie neu die Anwendung der integrierten Standardsoftware R/3 für den Befragten war.

Erfahrung mit SAP R/3	N	In Prozent
Ja	7	22.6
Nein	23	74.2
Keine Angabe	1	3.2
Total	31	100

Tabelle 5: Erfahrung mit SAP R/3 vor der Teilnahme am SAPCollege

Die meisten Teilnehmer stiegen also ohne Kenntnisse von SAP R/3 in das NDS ein. Bei den ca. 23% die bereits Vorkenntnisse hatten, wurde nicht eruiert, welcher Art diese Kenntnisse waren.

7.1 SAPCollege: Beurteilung und Erwartungen

7.1.1 Beurteilung des SAPCollege

Die Beurteilung des SAPCollege wurde in zwei Fragen aufgeteilt (Kapitel 7.1.1 und 7.1.2). Die zur Verfügung stehenden Kriterien der ersten Frage wurden folgendermassen beurteilt:

Beurteilung des SAPCollege	N	Mittelwert	Standardabweichung
Vermittlung von Fachkompetenz	31	4.7419	0.68
Breite Auswahl von beruflichen Möglichkeiten	31	4.6452	1.01
Fächerübergreifendes Wissen	31	4.4839	0.99

¹⁶⁶ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 176.

Beurteilung des SAPCollege	N	Mittelwert	Standardabweichung
Vermittlung von Methodenkompetenz	31	4.3548	0.66
Anwendung der vermittelten Methodenkompetenz	31	4.1290	0.80
Zeitplan des SAPCollege	31	4.1290	1.14
Vermittlung von Sozialkompetenz	31	3.5806	1.25
Vermittlung von kultureller Kompetenz	31	3.4839	1.33
Advisory Board	31	2.8065	2.37

Tabelle 6: Beurteilung des SAPCollege

Das SAPCollege wird von den Teilnehmern der Umfrage unterschiedlich beurteilt. Sechs von neun Kriterien werden zwischen eher gut und gut eingestuft. Die Absolventen sind der Meinung, dass die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz, die Anwendung der vermittelten Methodenkompetenz, die breite Auswahl von beruflichen Möglichkeiten nach erfolgreichem Abschluss des SAPCollege, das vermittelte fächerübergreifende Wissen und der Zeitplan des SAPCollege die Stärken des Angebotes seien.¹⁶⁷ Verbessern sollte sich das College bei der Vermittlung von Sozialkompetenz (Note 3.6) und kultureller Kompetenz (Note 3.5). Soziale Kompetenz lässt sich aber nur bedingt erlernen. Gewisse Eigenschaften und Voraussetzungen muss der Teilnehmer schon besitzen, denn Sozialkompetenz kann nicht wie z. B. Autofahren gelernt werden. Den zwei Kompetenzen, wird in einer späteren Frage keine prioritäre Bedeutung zugemessen. (Diese Antworten erstaunen, da heute allgemein Sozialkompetenz als Schlüsselkompetenz angesehen wird.) Schlecht kommt das Advisory Board (Note 2.8) weg.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Im Fragebogen werden einzelne Begriffe ausführlich erläutert.

¹⁶⁸ Das SAPCollege wurde durch ein Advisory Board mit Vertretern aus Wirtschaft, Lehre und Forschung begleitet.

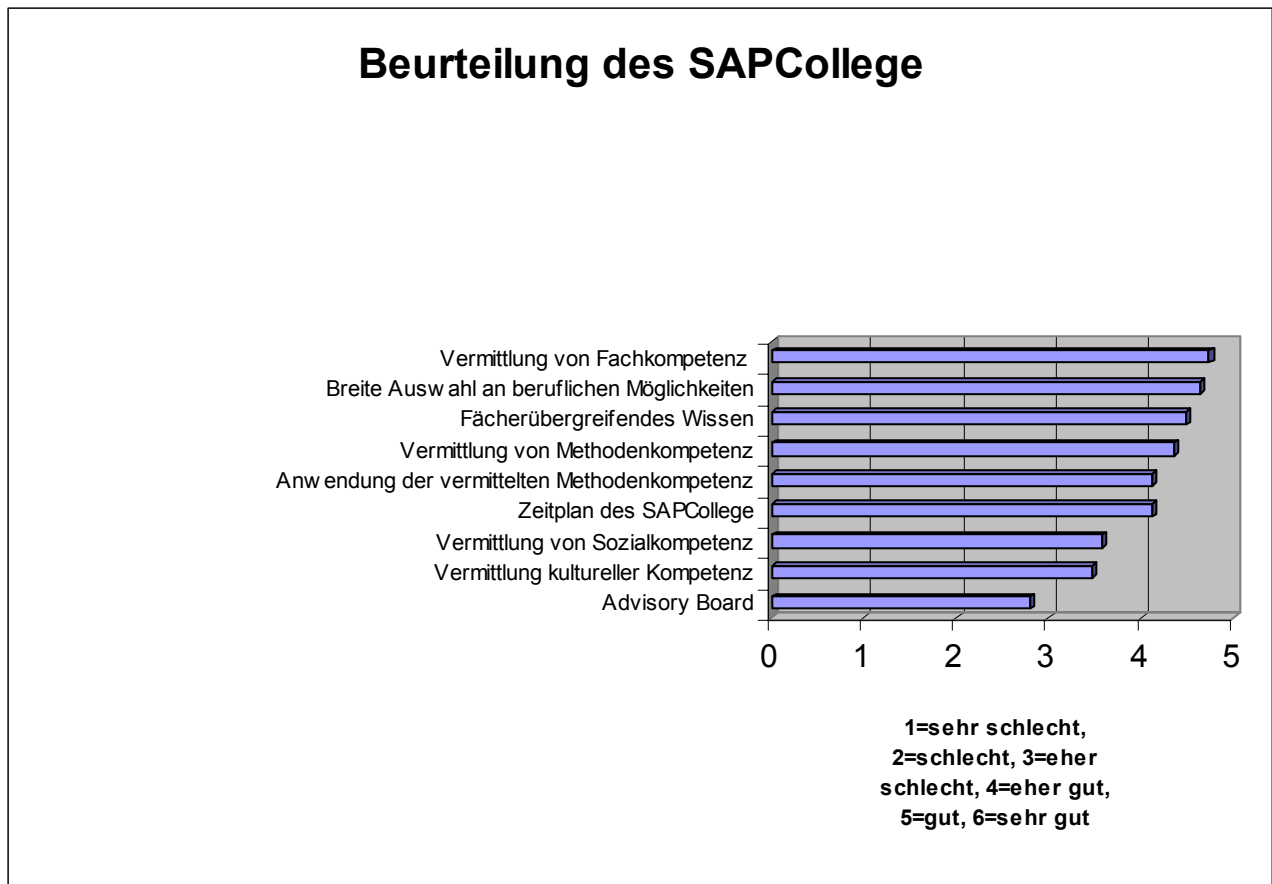


Abbildung 5: Beurteilung des SAPCollege

Die Befragten hatten die Möglichkeit, zusätzlich zu den aufgezählten Kriterien eigene hinzuzufügen und zu beurteilen. Diese Möglichkeit nutzten nur wenige. Die folgenden Punkte werden jeweils nur von einer Person vermerkt. Schlecht werden das Lehrmaterial (2) und die Übungen (2) bewertet. Die Zielausrichtung (3) und der strukturelle Aufbau (3) werden als eher schlecht eingestuft. Gut hingegen wird der Rektor (Note 5) beurteilt. Dies wird nur wenige erstaunen, die den Rektor persönlich kennen.

7.1.2 Forderungen an das SAPCollege

Welche allgemeinen Erwartungen stellen die Absolventen an das SAPCollege? Die Antwortgeber wurden aufgefordert das aktuelle Curriculum (Stand 1998) bezüglich der Relevanz für ihren späteren oder jetzigen Beruf zu gewichten.

Forderungen an das Curriculum	N	Mittelwert	Standardabweichung
Projektarbeit (Fallstudie)	31	5.3871	1.02
R/3 Grundausbildung / FI / CO	31	5.3226	0.87
Kundenbesuch	31	5.0323	1.80
Integration Technologie	31	5.0000	1.21
Kundenauftragsabwicklung	31	4.9677	1.25
Prozessabwicklung mit R/3	31	4.9677	1.08
ASAP	31	4.8065	1.52
Methoden	31	4.7097	0.97
Materialwirtschaft	31	4.5806	0.92
Betriebswirtschaftliche Grundlagen	31	4.1613	1.53
Personalwesen	31	3.7742	1.59
IDES	31	3.7419	1.53
Placement Assistance	31	3.4839	2.23
Produktionsplanung	31	3.2903	1.10
Highlights	31	3.1935	1.38
Culture	31	3.1290	1.46

Tabelle 7: Forderungen an das Curriculum

Analysiert man die Forderungen, welche die Teilnehmer an das Curriculum des SAPCollege stellen, fällt auf, dass die Projektarbeit (Fallstudie)¹⁶⁹ mit der Note 5.4 und die R/3 Grundausbildung in Finanzwesen und Controlling (5.3) am stärksten gewichtet werden. Diese Resultate erstaunen nicht, wenn man bedenkt, dass heute mehr denn je von Arbeitgebern Praxiserfahrung verlangt wird. Die hohe Gewichtung der Grundausbildung, wird dem Bedürfnis, ein gutes Basiswissen zu haben, zugeschrieben. Die Erfahrungen, welche beim zwei Tage dauernden praktischen Einsatz beim Kundenbesuch gesammelt werden, erhalten auch ein Gewicht von 5.03. Die Begründung dafür, dürfte wie zuvor bei der Fallstudie im Praxisbezug liegen. In die Klasse „wichtig“, fällt zum Schluss noch das Thema Integration Technologie (5). Daraus lässt sich schliessen, dass ein Grundverständnis der technischen Handhabung der Software als Voraussetzung für den Einstieg ins Berufsleben angesehen wird. Die Kenntnis wie Kundenaufträge (4.96) und Prozesse (4.96) mit SAP R/3 abzuwickeln werden, sind ebenfalls ein grosses Bedürfnis der Absolventen. Diese Gewichtung widerspiegelt offensichtlich den Zeitbedarf (Gewichtung), welchen die Kundenauftragsabwicklung im SAPCollege beansprucht hatte.

Anders sieht die Situation bei der Prozessabwicklung aus. Nimmt man das Curriculum zur Hand, fällt auf, dass Prozessabwicklung mit R/3 nur wenig Platz erhält. Hier wirken offenbar die praktischen Erfahrungen ein, welche die Absolventen bisher gemacht haben und die sie zu einer entsprechenden Bewertung veranlasst haben. Zwischen eher wichtig (4) und wichtig (5) liegen auch noch ASAP¹⁷⁰ (4.8), Methoden¹⁷¹ (4.7), Materialwirtschaft¹⁷² und betriebswirtschaftliche Grundlagen (4.2). ASAP verdankt seine Bewertung sicher der Tatsache, dass eine schnelle und kostengünstige Einführung angestrebt wird. Diese Argumente stossen bei einem Entscheid, SAP R/3 zu kaufen auf reges Interesse. Deshalb möchte ein Absolvent mit diesem Tool natürlich bestens vertraut sein.

Wenn man berücksichtigt, dass gute Methodenkenntnisse vorhanden sein müssen, um irgendeine Aufgabe abzuwickeln, erstaunt die Gewichtung von nur 4.7. Kompetenz in Methoden erachtet der Verfasser als Notwendigkeit. Die Einschätzung von Materialwirtschaft entspricht wohl der Relevanz für die Arbeit der Befragten. Den Betriebswirtschaftlichen Grundlagen wird zu wenig Bedeutung beigemessen. Bedenkt man, dass SAP R/3 eine betriebswirtschaftliche Standardsoftware ist und im Mittelpunkt des

¹⁶⁹ Praxissicht – Umsetzung in Fallstudie.

¹⁷⁰ ASAP steht für AcceleratedSAP – die SAP Gesamtlösung zur schnellen, kostengünstigen Einführung.

¹⁷¹ Projektmanagement, Präsentationstechniken, Geschäftsführung, Ideenfindung, Informationsbeschaffung und Planung.

¹⁷² Vgl. System R/3 (1998), S. 10.

Leistungsspektrums¹⁷³ von R/3, Softwareanwendungen für Rechnungswesen und Controlling, Produktion und Materialwirtschaft, Personalwirtschaft usw. stehen, bedarf es nach Meinung des Autors sehr guten Kenntnissen der betriebswirtschaftlichen Grundlagen (siehe auch die Auswertung der Expertengespräche). Personalwesen (3.8) nimmt im Berufsleben der Absolventen eine weniger wichtige Rolle ein. IDES¹⁷⁴ (3.7) spielt im Berufsalltag überhaupt keine Rolle, und so kann die Gewichtung nicht erstaunen. Die persönliche Situation spielt bei der Beurteilung von Placement Assistance¹⁷⁵ (3.5) eine Rolle. Hat der Absolvent eine Stelle bereits zugesichert, wird Placement Assistance von ihm auch nicht in Anspruch genommen. Jemand der hingegen Mühe hat, einen Arbeitgeber zu finden, ist sicher sehr dankbar für jede Unterstützung seitens des SAPCollege. Die Interpretation des Ergebnisses von Produktionsplanung entspricht der des Personalwesens. Highlights (3.19) und Culture (3.13) sind den Teilnehmern eher unwichtig.¹⁷⁶ Ob dies auf den Umstand zurückzuführen ist, dass sie jeweils „spät“ am Abend stattfinden oder wirklich nicht geschätzt werden, bleibt dahin gestellt. Der Verfasser hat an einer dieser Veranstaltungen teilgenommen und fand sie sehr interessant.

Wie bei der Frage 2 bestand auch hier die Möglichkeit, weitere Erwartungen und ihre Gewichtungen anzufügen. Folgende Punkte wurden als wichtig oder sehr wichtig erachtet:

- Customizing¹⁷⁷ (Note 6)
- OSS – Online-Service-System, welches SAP-Kunden nutzen können (Note 6)
- Kontakte zur Privatwirtschaft (Note 5)

¹⁷³ Vgl. System SAP R/3 (1998), S. 3.

¹⁷⁴ IDES ein Modellunternehmen im System SAP R/3. Wird für Übungszwecke verwendet.

¹⁷⁵ Placement Assistance: Blindprofil der Teilnehmer wird an 10 Unternehmen verschickt. Besteht ein Interesse an einer Person werden die beiden Parteien zusammengeführt.

¹⁷⁶ Highlights und Culture: Vorträge, Referate zu interessanten Themen.

¹⁷⁷ Schnelle und einfache Anpassung betriebswirtschaftlicher Anwendungen an individuelle Anforderungen und sich immer schneller verändernde Geschäftsprozesse.

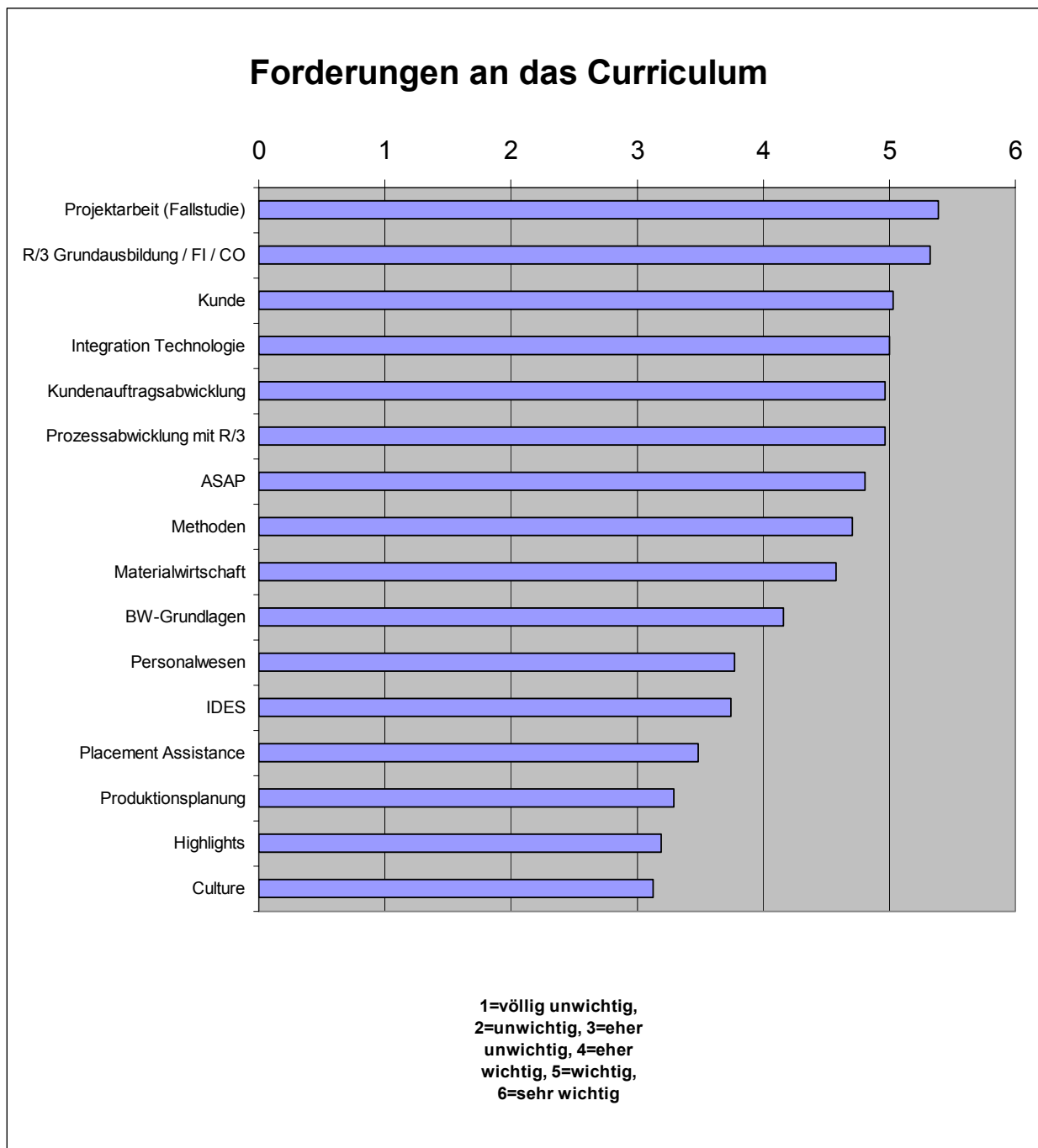


Abbildung 6: Forderungen an das Curriculum

Die Beurteilung des SAPCollege widerspiegelt sich auch in der Antwort auf die Frage, ob sich die Absolventen heute wieder für eine Teilnahme am SAPCollege entscheiden würden.

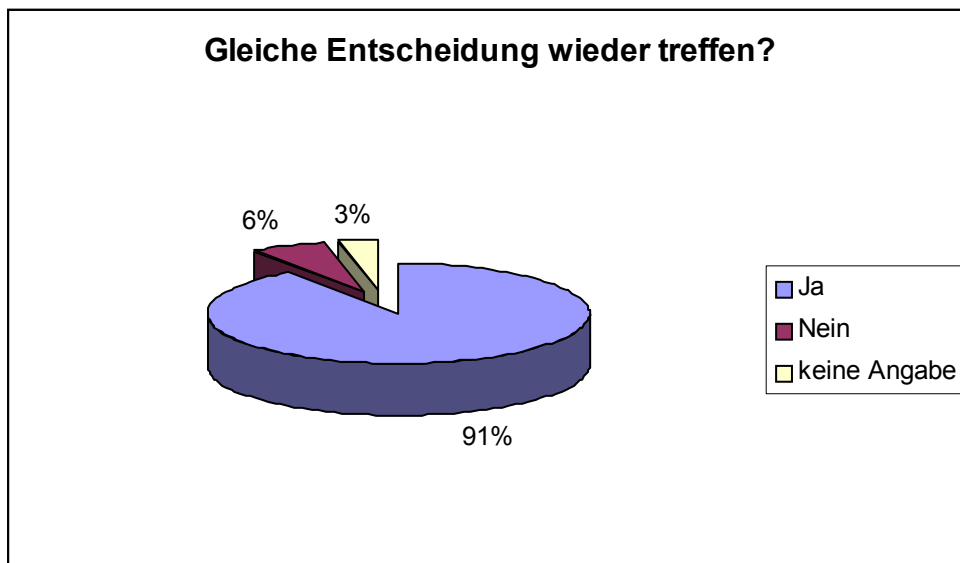


Abbildung 7: Würden sie sich heute wieder für eine Teilnahme entscheiden?

Dieses Resultat ist ein eindrückliches Votum für das SAPCollege. Gründe für eine nochmalige Teilnahme sind u. a. folgende:¹⁷⁸

- Nur im SAPCollege bekommt man in kurzer Zeit so viel Wissen über SAP und Betriebswirtschaft beigebracht.
- Guter Gesamtüberblick über SAP und das integrative Denken wird stark gefördert.
- Gute Basis für weitere Berufsschritte.
- Ein wichtiger Schritt in die Zukunft.

Gegen eine Teilnahme sprechen:

- Zu umfangreicher Stoff in zu kurzer Zeit

¹⁷⁸ Wörtliche Übernahme der Äusserungen der Teilnehmer.

7.2 Erwartungen an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen

7.2.1 Generelles Erwartungsprofil der Absolventinnen und Absolventen

Generelles Erwartungsprofil	N	Mittelwert	Standardabweichung
Fächerübergreifendes Wissen	31	5.5806	0.62
Ständige Lernbereitschaft	31	5.5484	0.62
Analytisches Denkvermögen	31	5.5161	0.63
Kommunikationsfähigkeit	31	5.3871	0.67
Rasche Auffassung	31	5.3548	0.71
Teamfähigkeit	31	5.2581	0.51
Kontaktfähigkeit	31	5.2581	0.63
Generalistentum (SAP R/3)	31	5.2581	0.86
Blick für das Wesentliche	31	5.1290	0.72
Gesprächsführung	31	5.0968	0.79
Methodische und soziale Kompetenz	31	5.0645	0.77
Flexibilität	31	5.0645	0.73
Konfliktfähigkeit	31	5.0000	0.63
Chaosresistenz	31	4.9677	1.40
Kenntnisse der Projektmethodik	31	4.8387	1.07
Belastbarkeit	31	4.8065	1.17
Führungsqualität	31	4.8065	0.87
Präsentationsfähigkeit	31	4.6452	0.80
Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	31	4.5161	1.29
Geographische Mobilität	31	4.4516	1.03
Spezialist unterschiedlicher Module	31	4.4194	1.09
Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	31	4.1935	1.40
Sprachkenntnisse	31	4.1290	1.09

Tabelle 8: Erwartungsprofil an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen

Alle vom Verfasser aufgezählten Eigenschaften und Fähigkeiten sind für die Absolventen des SAPCollege von Relevanz. Keiner der Mittelwerte befindet sich unter 4. Die Bedeutung schwankt zwischen eher wichtig und wichtig (bis sehr wichtig). Von den SAPCollege-Absolventen werden, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz verlangt. Betrachten wir die einzelnen Punkte separat, können folgende Aussagen gemacht werden. Dem **Fächerübergreifenden Wissen** (5.6) kommt die grösste Bedeutung zu. Die Betonung des fächerübergreifenden, zusammenführenden Gedankens, welchem der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik entspricht, scheint auf offene Ohren gestossen zu sein. Die Tatsache, dass heute ohne ständige Lernbereitschaft (5.55), die Arbeitsmarktfähigkeit verloren geht, haben alle Absolventen wahrgenommen. Nur Personen, die sich ständig weiterbilden, haben auf dem Arbeitsmarkt eine Chance. Die Einschätzung von analytischem Denkvermögen (5.52) liegt vermutlich in den jeweiligen Tätigkeiten der Befragten selbst begründet, da diese zu grossen Teilen analysierende Tätigkeiten ausüben. Kommunikations- (5.39), Team- und Kontaktfähigkeit (je 5.26) werden nur durch rasche Auffassungsgabe (5.35) getrennt. Unternehmen sind ein offenes System. Kommunikations- und Kontaktfähigkeit ist notwendig für die Verwirklichung seiner Ziele. „Kommunikationsfähigkeit heisst, sich dem offenen gegenseitigen Austausch von Informationen zu stellen.“¹⁷⁹ Ein Team kann nur funktionieren, wenn sowohl die Stärken wie auch die Schwächen der anderen akzeptiert werden können. Die Wichtigkeit der Generalistenausbildung (5.23) wurde schon in der positiven Gewichtung des fächerübergreifenden Wissens bestätigt und liegt klar vor der Eigenschaft „Spezialist unterschiedlicher Module“ (4.42). Dies entspricht dem Beschrieb des SAPCollege-Absolventen. Dort steht, dass ein Absolvent ein ganzheitlich denkender Generalist im Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und Informatik sein sollte.¹⁸⁰ Der Blick für das Wesentliche (5.12) und Gesprächsführung (5.09), wurden ebenfalls als wichtig gewertet. Eine Erklärung für die Relevanz dieser Kriterien, findet sich in der knapp zur Verfügung stehen Zeit (Dynamik des Marktes), sowie u. a. in der Fähigkeit, die wichtigsten Informationen zu sammeln und weiterzuleiten. Über 5 oder nur knapp darunter liegen weiter methodische und soziale Kompetenz (5.06), Flexibilität (5.06), Konfliktfähigkeit (5)

¹⁷⁹ Vgl. SAPCollege (1998), o. S.

¹⁸⁰ Vgl. SAPCollege (1998), o. S.

sowie Chaosresistenz (4.97). Es muss gesagt werden, dass mit Team- und Kommunikationsfähigkeit bereits Ausprägungen von sozialer Kompetenz bewertet wurden, und auch Flexibilität, Konfliktfähigkeit und Chaosresistenz nach Meinung des Autors ein Teil von Sozialkompetenz sind. Die Aufzählung von sozialer Kompetenz zusammen mit Methodenkompetenz ist ein Fehler, für welchen sich der Verfasser entschuldigt. Allgemein lässt sich zur Sozialkompetenz sagen, dass in Tätigkeiten, in welchen ein enger Kontakt zwischen Menschen besteht, sie die wichtigste Kompetenz ist.¹⁸¹ Methodenkompetenz ist eine Voraussetzung, um eigene Ideen und die der Auftraggeber umsetzen zu können. Erklärungen für die Bedeutung von Belastbarkeit (4.80) und der Fähigkeit Unzulänglichkeiten (4.52) zu akzeptieren, sind in der täglichen Arbeit der Befragten zu suchen. Die Differenz zwischen Führungsqualität (Verantwortung übernehmen) und der Gabe, Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern, kann sich der Verfasser nicht recht erklären. Seiner Meinung nach, ist gerade der zweite Punkt ein wesentlicher Bestandteil des ersten. Diese Eigenschaften wurden in die vierte Frage aufgenommen, im Hinblick auf die Führungsverantwortung des Berufsbildes (zwischen Geschäftsleitung und Informatik). Betreffend der Differenz, kann man aber auch die Auffassung vertreten, dass sie zu gering sei, um irgendwelche Schlüsse daraus ziehen zu können. Die geographische Mobilität wird mit 4.45 bewertet. Sie entspricht nicht der Bedeutung, welche ihr von den Experten zugesprochen wird. Sie widerspiegelt eher die Wünsche der Befragten, als die Realität des Arbeitsmarktes. Am Schluss der Rangliste finden wir die Sprachkenntnisse (4.13), auch diese immer noch als eher wichtig eingeordnet. Es gilt zu Bedenken, dass mit der immer stärkeren internationalen Ausrichtung der Schweizer Unternehmen, Sprachkenntnisse immer wichtiger werden. Ohne sie sind interessante Arbeitseinsätze im Ausland nicht möglich.

Die Auswertungen entsprechen nur zum Teil der Reihenfolge der oben präsentierten Tabelle. Logische Zusammenhänge bewogen zu dieser Zusammenfassung.

¹⁸¹ Vgl. Kapitel 9.2.3 Schlüsselkompetenz.

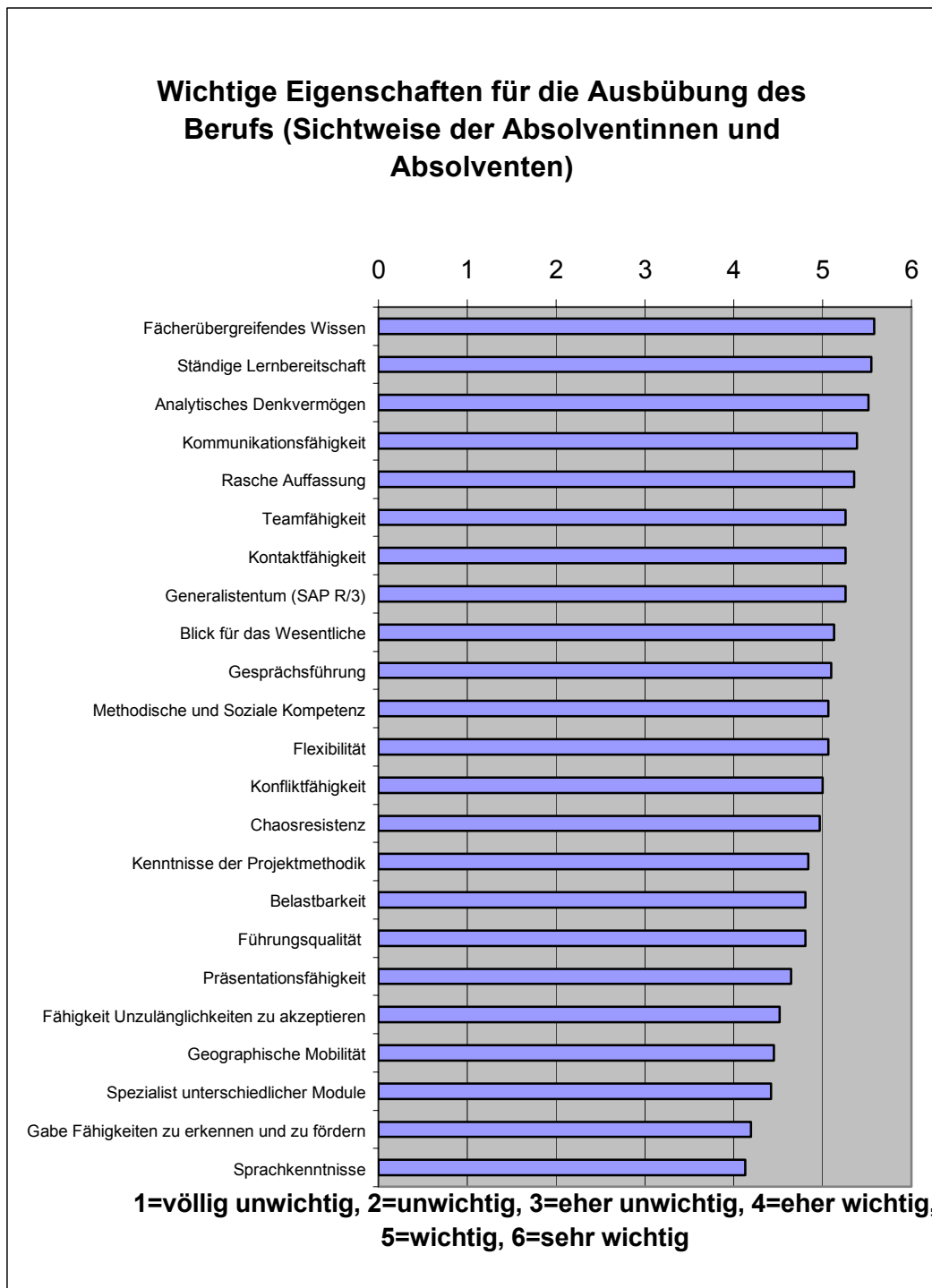


Abbildung 8: Erwartungsprofil an SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen

In den ab Kapitel 7.2.1.2 folgenden Abschnitten soll versucht werden, diese Kriterien nach Ausbildungskombination, Hierarchiestufe des Befragten, demographischen Gesichtspunkten, Unternehmensgrösse und Anstellungsverhältnis zu differenzieren. Die so erhaltenen Aussagen, können der Leitung des SAPCollege wichtige Hinweise liefern.

7.2.1.1 Ausbildungskombinationen

Ausbildungskombinationen	N	In Prozent
Universität/ETH und SAPCollege	14	45.16
Fachhochschule und SAPCollege	8	25.81
Technische Berufsschule und SAPCollege	4	12.90
Andere	5	16.13
Total	31	100

Tabelle 9: Ausbildungskombinationen

Die Absolventen wurden gefragt, mit welcher Ausbildungskombination¹⁸² ihr erstelltes Erwartungsprofil sich am besten verwirklichen lässt. Das SAPCollege richtet sich laut Werbebroschüre an Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen aller Fakultäten.¹⁸³ Die Befragten stimmten mit 70.1% diesem Profil zu.¹⁸⁴ Technische Berufsschule und „andere“¹⁸⁵ wurden von jenen Personen angegeben, die selber keine Hochschule oder Fachhochschule besucht haben. Eine Kritik am SAPCollege bezieht sich gerade auf diesen Sachverhalt, dass leider der Ausbildungsstand der Teilnehmer zu verschieden ist. Hier gibt es Verbesserungsmöglichkeiten. Es bedarf einer sorgfältigen Überprüfung, welche Kandidaten aufgenommen werden sollen und welche nicht.

¹⁸² Die Ausbildungskombinationen wurden vom Verfasser vorgegeben.

¹⁸³ Vgl. SAPCollege (1998), o. S..

¹⁸⁴ Die angekreuzten Ausbildungskombinationen entsprechen den Ausbildungen der Antwortgeber.

¹⁸⁵ Dieser Anteil könnte sich durch die verschiedenen Quereinsteiger im Umfeld von SAP erklären lassen. Unter der Bezeichnung „andere“ sind u.a. gute Grundausbildung, Berufserfahrung und –praxis, BWL-Kenntnisse und höhere Fachprüfung zusammengefasst.

Ein homogenes Ausbildungsniveau sorgt dafür, dass alle Teilnehmer das Ausbildungstempo mithalten können. Bei der Option „andere“ vermerkten mehrere Befragte Berufserfahrung. Berufspraxis in Verbindung mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss sind eine optimale Kombination für eine erfolgreiche Berufskarriere.

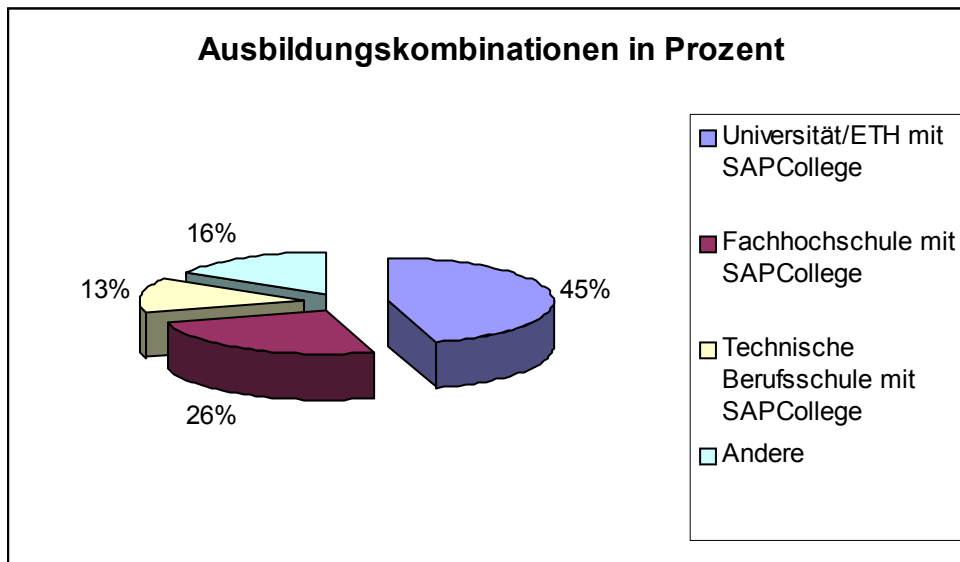


Abbildung 9: Ausbildungskombinationen

7.2.1.2 Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination

Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination	N	Mittelwert Uni/ETH	N	Mittelwert Fachhochschule	N	Mittelwert Technische Berufsschule	N	Mittelwert „andere“
Analytisches Denkvermögen	14	5.64	8	5.50	4	5.25	5	5.40
Fächerübergreifendes Wissen	14	5.64	8	5.75	4	5.00	5	5.60
Ständige Lernbereitschaft	14	5.64	8	5.50	4	5.00	5	5.80
Kommunikationsfähigkeit	14	5.50	8	5.25	4	5.25	5	5.40
Teamfähigkeit	14	5.36	8	5.38	4	5.00	5	5.00
Generalistentum (SAP R/3)	14	5.29	8	5.63	4	5.25	5	4.60
Rasche Auffassungsgabe	14	5.29	8	5.63	4	5.00	5	5.40
Gesprächsführung	14	5.21	8	5.00	4	5.00	5	5.00
Kontaktfähigkeit	14	5.21	8	5.50	4	5.00	5	5.20
Flexibilität	14	5.14	8	5.00	4	4.50	5	5.40
Konfliktfähigkeit	14	5.14	8	5.00	4	4.75	5	4.80
Blick für das Wesentliche	14	5.07	8	5.13	4	5.25	5	5.20
Methodische und soziale Kompetenz	14	5.07	8	5.38	4	4.75	5	4.80
Belastbarkeit	14	5.00	8	4.75	4	4.00	5	5.00
Kenntnisse der Projektmethodik	14	4.93	8	4.89	4	4.25	5	5.00
Chaosresistenz	14	4.79	8	5.25	4	4.25	5	5.60
Führungsqualität	14	4.71	8	4.88	4	5.00	5	4.80
Präsentationsfähigkeit	14	4.64	8	4.75	4	4.50	5	4.60
Sprachkenntnisse	14	4.29	8	4.00	4	2.75	5	5.00
Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	14	4.21	8	4.50	4	4.50	5	5.40
Geographische Mobilität	14	4.21	8	4.63	4	3.75	5	5.40
Spezialist unterschiedlicher Module	14	4.14	8	4.25	4	4.50	5	5.40
Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	14	4.07	8	4.50	4	3.25	5	4.80

Tabelle 10: Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination

Wie aus der Tabelle 8 ersichtlich wird, wurden den 23 Kriterien eine eher grosse Bedeutung zugemessen. Die einfachste Form einer Differenzierung besteht aus dem Vergleich der deskriptiven Statistiken (z. B. der Mittelwerte). So werden hier nicht noch einmal die Mittelwerte analysiert, sondern die Differenzen zwischen den verschiedenen Ausbildungskombinationen. Als Basis für die Reihenfolge gelten die Werte der Ausbildungskombination Universität/ETH.

a) Analytisches Denkvermögen

Die Eigenschaft analytisches Denkvermögen nimmt bei allen Ausbildungs-kombinationen¹⁸⁶ eine zentrale Bedeutung ein. Nur bei der Gruppe Universität/ETH (5.64) und Technische Berufsschule (5.25) nimmt sie jedoch die Spitzenposition ein. Bei der Universität/ETH und der Technischen Berufsschule gilt es anzumerken, dass noch andere Eigenschaften den gleichen Mittelwert aufweisen und dass alle Ausbildungskombinationen dem analytischen Denkvermögen eine wichtigere Bedeutung zumessen, als dies die Technische Berufsschule tut. Ein zergliederndes oder zerlegendes Denkvermögen ist den Angehörigen der Fachhochschulen (5.5) und der Gruppe der „anderen“ (5.4) ebenfalls sehr wichtig.

b) Fächerübergreifendes Wissen

Addiert man die Mittelwerte und bestimmt den Durchschnitt, wird dem fächerübergreifenden Wissen eine noch grössere Bedeutung zugeteilt. Allein der Umstand, dass der Verfasser die Reihenfolge der Mittelwerte (dreimal 5.64) der Universität/ETH frei bestimmt, sorgt dafür, dass dem Punkt a) analytisches Denkvermögen zugeordnet wird.¹⁸⁷ Die Fachhochschule (5.75) misst dieser Eigenschaft die grösste Bedeutung zu. Für die Universität/ETH (5.64) stellt sie eine gleich zentrale Eigenschaft dar wie das analytische Denkvermögen. Es folgen „andere“ (5.60) und Technische Berufsschule (5.00).

¹⁸⁶ Da die Ausbildungskombinationen den Ausbildungen der Antwortgeber gleichgesetzt werden können, meint der Verfasser, wenn er z.B. Universität/ETH schreibt, Personen und nicht Institutionen.

¹⁸⁷ Siehe Tabelle 10.

c) Ständige Lernbereitschaft

Auch hier sind sich die Antwortgeber einig, dass dies ein zentrales Kriterium für die Ausübung ihrer Tätigkeiten ist. Für die Gruppe der „anderen“ nimmt sie den ersten Rang (5.80) überhaupt ein. Der Spitzenplatz könnte eine Folge davon sein, dass diese Vertreter immer gezwungen waren sich weiterzubilden, da sie über keinen akademischen Abschluss verfügen. Immer noch als zumindest wichtig stufen Universität/ETH (5.64), Fachhochschule (5.50) und Technische Berufsschule (5.00) die ständige Lernbereitschaft ein.

d) Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit stellt sich für alle Ausbildungskombinationen als wichtig bis sehr wichtig heraus. Der höchste Wert der Vertreter der Gruppe Universität/ETH (5.50) könnte dadurch erklärt werden, dass diese Gruppe aufgrund ihrer Ausbildung eher in einer Führungsposition tätig ist und Kommunikation somit zu einem wichtigen Bestandteil ihrer täglichen Arbeit wird. Die Werte von der Gruppe der „anderen“ (5.40), der Fachhochschule (5.25) und der Technischen Berufsschule (5.25) beweisen, wie bedeutend Kommunikationsfähigkeit ist.

e) Teamfähigkeit

Auch bei der Teamfähigkeit sind noch alle Mittelwerte über 5, d. h. von erstrangiger Bedeutung. Die Fachhochschule (5.38) nimmt die erste Position ein, dicht gefolgt von der Universität/ETH (5.36). Zwischen diesen beiden Ausbildungskombinationen und den zwei anderen (5) gibt es eine Lücke. Dies mag ein Zufall sein oder die Arbeitsbedingungen vor allem der technischen Berufe widerspiegeln, bei welchen der Teamgeist eine noch nicht so grosse Rolle zu spielen scheint.

f) Generalistentum (SAP R/3)

Hier wird zum ersten mal nicht von allen ein Wert von 5 oder darüber erreicht. Die Gruppe der „anderen“ bewertet das Generalistentum für ihre berufliche Tätigkeit „nur“ mit 4.60. Die Fachhochschule (5.63), die Universität/ETH (5.29) und die Technische Berufsschule (5.25) sehen das Generalistentum als ein zentrales Kriterium. Spiegelt sich da vielleicht die eigene Ausbildung ab?

g) Rasche Auffassungsgabe

Die Rasche Auffassungsgabe stellt eine Begabung dar, die sowohl die Fachhochschule (5.63), die „anderen“ (5.40), die Universität/ETH (5.29) sowie die Technische Berufsschule (5.00) als wichtig für ihre Arbeit einschätzen.

h) Gesprächsführung

Es erstaunt wohl niemanden, dass die Gesprächsführung für die Mitglieder der Universität/ETH (5.21) am wichtigsten ist. Sie sind es auch, die häufiger als die anderen Ausbildungskombinationen, in Positionen anzutreffen sind, in welchen Gespräche führen ein Teil der Arbeit ist. Die drei weiteren Gruppen messen der Gesprächsführung einen Wert von 5 bei.

i) Kontaktfähigkeit

Für die Fachhochschule (5.50) ist die Kontaktfähigkeit sehr wichtig. Universität/ETH (5.21), „andere“ (5.20) und vor allem die Technische Berufsschule (5.00) erreichen deutlich tiefere Werte. Die Unterschiede zwischen den Werten der Fachhochschule und der Technischen Berufsschule ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die Techniker als eher kontaktscheu gelten.

j) Flexibilität

Die Gewichtung der Flexibilität lässt sich in zwei Gruppen aufteilen. Die erste Gruppe umfasst die „anderen“ (5.40), die Universität/ETH (5.14) und die Fachhochschule (5.00). Für sie ist die Flexibilität ein zentrales Kriterium. Anders sieht es bei der zweiten Gruppe aus, d.h. bei der Technischen Berufsschule (4.50). Diese doch grosse Differenz überrascht, wenn man bedenkt, dass der Flexibilität eine immer grössere Bedeutung zukommt.

k) Konfliktfähigkeit

Erstmals sind zwei Werte unter 5. Die Vertreter der Universität/ETH (5.14) und der Fachhochschulen (5.00) messen der Konfliktfähigkeit eine grössere Relevanz bei als die Vertreter der Gruppe der „anderen“ (4.80) und der Technischen Berufsschule (4.75). Konfliktfähigkeit scheint in der Arbeit der Gruppen Universität/ETH und Fachhochschule häufiger gebraucht zu werden als in den beiden anderen.

l) Blick für das Wesentliche

Dem Blick für das Wesentliche wird von allen Ausbildungskombinationen eine ähnliche Bedeutung zugesprochen. Die Mittelwerte der Technischen Berufsschule (5.25), der „anderen“ (5.20) und die der Fachhochschule (5.13) liegen dabei etwas höher als der Mittelwert der Universität/ETH (5.07).

m) Methodische und soziale Kompetenz

Die Mitglieder der Fachhochschule (5.38) und jene der Universität/ETH (5.07) messen der methodischen und sozialen Kompetenz eine deutlich stärkere Relevanz zu als die Gruppe der „anderen“ (4.80) und die der Technischen Berufsschule (4.75). Bezüglich der sozialen Kompetenz entspricht dieses Resultat womöglich der Tatsache, dass die Mitglieder der Fachhochschule und der Universität/ETH viel mehr auf einen guten persönlichen Kontakt mit ihren Marktpartnern angewiesen sind. Methodische Kompetenz sollte von allen verlangt werden können.

n) Belastbarkeit

Belastbarkeit scheint bei den Vertretern der Technischen Berufsschule (4.00) nicht sehr relevant zu sein. Vergleicht man die Bewertung der Universität/ETH (5.00), der „anderen“ (5.00) und der Fachhochschule (4.75), repräsentieren diese Gewichtungen eher die aktuelle Arbeitswelt. Eine Arbeitswelt, in der auf eine einzelne Personen immer mehr Aufgaben fallen, und somit die Belastung steigt.

o) Kenntnisse der Projektmethodik

Kenntnisse der Projektmethodik werden nur noch von den „anderen“ (5.00) als wichtig eingestuft. Knapp dahinter folgen jedoch die Universität/ETH (4.93) und die Fachhochschule (4.89). Deutlich zurück liegt die Technische Berufsschule (4.25). Vielleicht lässt sich der höchste Wert für die „anderen“ dadurch erklären, dass sie mehr als die anderen Ausbildungskombinationen, während ihrer beruflichen Tätigkeit mit Projekten zu tun haben.

p) Chaosresistenz

Diese Eigenschaft in den Fragebogen aufzunehmen, wurde vom Rektor des SAPCollege vorgeschlagen. Sie wird sehr unterschiedlich (von sehr wichtig bis eher wichtig) bewertet. Die Bewertungen lauten 5.60 („andere“), 5.25 (Fachhochschule), 4.79 (Universität/ETH)

und 4.25 (Technische Berufsschule). Es fällt auf, dass die Technische Berufsschule in der Mehrzahl der bisher ausgewerteten Eigenschaften, jeweils über den niedrigsten Mittelwert aller Ausbildungskombinationen aufweist.¹⁸⁸

q) Führungsqualität

Es erstaunt den Verfasser, dass gerade die Universität/ETH (4.71) dieser Eigenschaft im Vergleich mit den anderen den kleinsten Wert zuordnet. Am wichtigsten ist sie für die Technische Berufsschule (5.00), gefolgt von der Fachhochschule (4.88) und den „anderen“ (4.80). Nur einer der Antwortgeber übt eine Führungsfunktion aus, womit wohl auch die Position der Führungsqualität gegen Ende der Rangliste zu erklären ist.

r) Präsentationsfähigkeit

Eine Methodik die im SAPCollege gelernt wird, ist für die vier Gruppen in Bezug auf ihre berufliche Tätigkeit weniger wichtig. Die Mittelwerte sind für die Fachhochschule 4.75, die Universität/ETH 4.64, die „anderen“ 4.60 und die Technische Berufsschule 4.50.

s) Sprachkenntnisse

Was die Wichtigkeit der Sprachkenntnisse betrifft, weist die Auswertung doch eine grosse Überraschung auf. Nicht wie angenommen die Universität/ETH nimmt den ersten Rang ein, sondern die „anderen“ (5.00) liegen deutlich an der Spitze. Sprachkenntnisse erhalten von der Universität/ETH einen Wert von 4.29 und von den Fachhochschulen einen Wert von 4.00. Für die Vertreter der Technischen Berufsschule (2.75) haben sie kaum eine Bedeutung. Hier könnte ein Erklärung in der Arbeit der Vertreter der Technischen Berufsschule liegen, d.h. sie müssen sich eher mit materiellen Dingen befassen, als mit Menschen.

t) Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren

Es ist schwierig Unzulänglichkeiten zu akzeptieren, vor allem wenn es nicht die eigenen sind. Bei den „anderen“ (5.40) wird diese Eigenschaft am wichtigsten eingestuft. Mit grossem Abstand folgen die Technische Berufsschule und die Fachhochschule (je 4.50). Die Universität/ETH bildet mit einem Mittelwert von 4.21 das Schlusslicht.

u) Geographische Mobilität

¹⁸⁸ Diese Tendenz hält bis am Schluss an.

Auch hier bewerten die „anderen“ (5.40) diese Eigenschaft deutlich wichtiger als die drei anderen. Ebenfalls grenzt sich die Technische Berufsschule (3.75) ab. Im Mittelfeld liegen die Fachhochschule (4.63) und die Universität/ETH (4.21). Hier zeigt sich deutlich, dass die Mobilität, in der Ausübung der beruflichen Tätigkeit für die Gruppe der „anderen“ eine viel wichtigere Rolle spielt.

v) Spezialist unterschiedlicher Module

Wieder von den „anderen“ wird dieser Eigenschaft (5.40) eine wichtige Bedeutung zugeordnet. Dahinter folgen die Technische Berufsschule (4.50), die Fachhochschule (4.25) und die Universität/ETH (4.14). Dem Verfasser wurde mitgeteilt, dass sich nur wenige Personen rühmen können, mehr als ein Modul sehr gut zu beherrschen. Spezialist von mehr als zwei Modulen zu sein, ist unrealistisch.

w) Gabe Fähigkeit zu erkennen und zu fördern

Die Bedeutung der letzten Eigenschaft ist wiederum für die Gruppe der „anderen“ (4.80) am wichtigsten, vor der Fachhochschule (4.50), der Universität/ETH (4.07) und der Technischen Berufsschule (3.25).

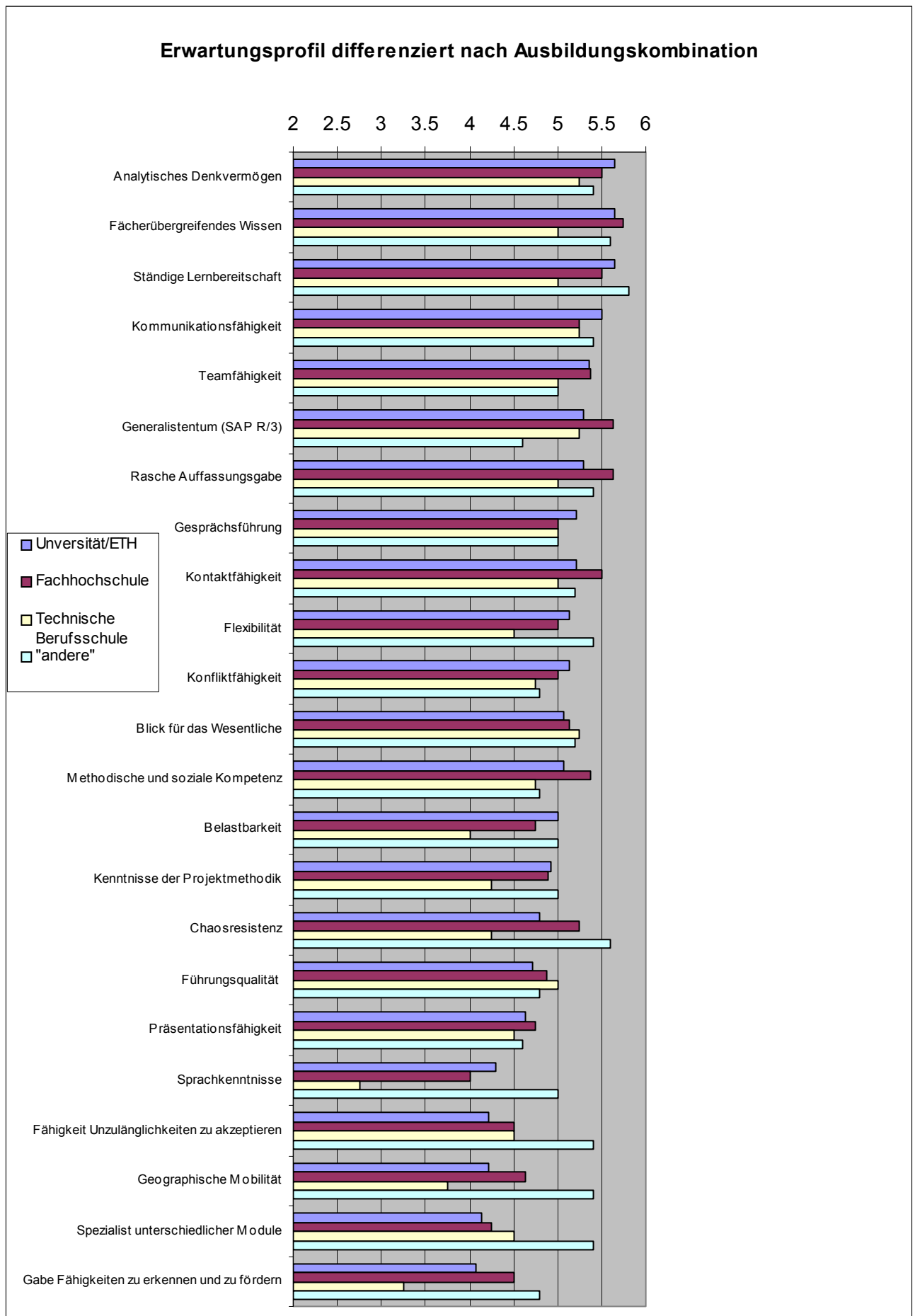


Abbildung 10: Erwartungsprofil differenziert nach Ausbildungskombination

7.2.1.3 Vergleich der Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe der Befragten

Vergleich der Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe des Befragten	N	Mittelwert Mitarbeiter	N	Mittelwert Mittleres Kader	N	Mittelwert Geschäftsführer	N	Mittelwert Selbstständig / Inhaber
Analytisches Denkvermögen	14	5.64	5	5.60	1	5.00	2	5.50
Ständige Lernbereitschaft	14	5.64	5	5.60	1	5.00	2	5.50
Fächerübergreifendes Wissen	14	5.57	5	5.60	1	5.00	2	5.50
Kommunikationsfähigkeit	14	5.57	5	5.20	1	5.00	2	5.50
Rasche Auffassungsgabe	14	5.36	5	5.00	1	5.00	2	5.00
Teamfähigkeit	14	5.21	5	5.40	1	5.00	2	5.50
Kontaktfähigkeit	14	5.21	5	5.00	1	6.00	2	6.00
Blick für das Wesentliche	14	5.21	5	5.20	1	5.00	2	5.00
Generalistentum (SAP R/3)	14	5.14	5	5.40	1	5.00	2	5.50
Flexibilität	14	5.14	5	4.80	1	5.00	2	5.50
Gesprächsführung	14	5.07	5	5.00	1	5.00	2	5.50
Methodische und soziale Kompetenz	14	5.00	5	5.00	1	5.00	2	5.50
Konfliktfähigkeit	14	4.93	5	4.80	1	5.00	2	5.50
Chaosresistenz	14	4.86	5	4.40	1	5.00	2	5.50
Kenntnisse der Projektmethodik	14	4.79	5	5.00	1	5.00	2	5.00
Spezialist unterschiedlicher Module	14	4.71	5	4.20	1	5.00	2	4.00
Belastbarkeit	14	4.57	5	5.00	1	5.00	2	5.50
Präsentationsfähigkeit	14	4.57	5	5.00	1	5.00	2	5.00
Führungsqualität	14	4.50	5	5.00	1	5.00	2	6.00
Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	14	4.36	5	3.80	1	5.00	2	4.50
Geographische Mobilität	14	4.29	5	3.80	1	5.00	2	5.50
Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	14	4.07	5	4.40	1	5.00	2	5.00
Sprachkenntnisse	14	3.93	5	4.20	1	5.00	2	4.50

Tabelle 11: Vergleich der Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe der Befragten

In diesem Kapitel wird anders vorgegangen als im vorherigen, wofür mehrere Gründe verantwortlich sind. Im Fragebogen haben neun Personen die Frage 8: „*Welche Position nehmen sie innerhalb der Unternehmenshierarchie ein?*“ leer gelassen. Die Mittelwerte dieser Gruppe lassen sich zwar mit den anderen vergleichen, da aber die Gruppe selber zu heterogen ist, repräsentiert sie keine klar definierte Position innerhalb der Unternehmenshierarchie, und somit sind diese Daten von keiner Relevanz. Weiter sind die Hierarchiestufen Geschäftsführer und Selbständig/Inhaber mit einem bzw. zwei Vertretern etwas klein. Zu den Antworten des Geschäftsführers lässt sich sagen, dass er alle 23 Eigenschaften als mindestens wichtig (5) für die Ausübung seines Berufes erachtet. Kontaktfähigkeit wird sogar mit dem Höchstwert 6 bewertet. Die Antworten des Geschäftsführers zeigen mehr als deutlich, dass für seine Position ein grosses Anforderungsprofil besteht. Ähnliches lässt sich zu den Antworten der Hierarchiestufe Selbständig/Inhaber sagen. Die Mittelwerte liegen im Durchschnitt sogar noch höher als jene des Geschäftsführers. Drei Eigenschaften erreichen jedoch „nur“ einen Wert unter 5. Dies sind: Spezialist unterschiedlicher Module (4.00), Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren (4.50) und Sprachkenntnisse (4.50). Der Wert von 4.50 für die Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren, kommt wohl deshalb zustande, weil in dieser Gruppe die eigene Person betroffen ist und man sich selber kritischer beurteilen kann oder muss. Der Vergleich beschränkt sich also auf die Gruppe der Mitarbeiter und dem Mittleren Kader. Eine Einschränkung gibt es aber auch hier: Jene Mittelwerte, die weniger als **Vierzehntel** voneinander abweichen und / oder auf- oder abgerundet den gleichen Wert ergeben (z.B. rasche Auffassungsgabe mit den Werten 5.36 und 5.00 ergibt für beide den Wert 5.00), werden nicht mehr hervorgehoben.¹⁸⁹ Dies bringt den Vorteil, dass nur noch die Resultate miteinander verglichen werden, welche sich relevant voneinander unterscheiden. Es bleiben die folgenden Eigenschaften übrig, die diese Kriterien erfüllen.

¹⁸⁹ Die Einschränkung wurde vom Verfasser selber definiert und entspricht keiner bekannten Regel. Sie gilt für alle nun folgenden Kapitel.

a) Chaosresistenz

Es scheint, dass Mitarbeiter (4.86) sich während ihrer beruflichen Tätigkeit am meisten damit beschäftigen müssen, den Überblick zu behalten. Eine andere Erklärung könnte auch sein, dass Mitarbeiter beim Kundenbesuch Sorge tragen müssen, in der Flut der Kundenwünsche nicht unterzugehen.

b) Spezialist unterschiedlicher Module

Die Eigenschaft Spezialist unterschiedlicher Module, erhält von den Mitarbeitern die Gewichtung von 4.71 und vom Mittleren Kader eine von 4.20. Diese Differenz könnte sich dadurch erklären lassen, dass Mitarbeiter eher Spezialisten sind und das Mittlere Kader vermehrt modulübergreifende Arbeiten wahrnimmt.

7.2.1.4 Erwartungsprofil differenziert nach demographischen Gesichtspunkten

Erwartungsprofil differenziert nach demographischen Gesichtspunkten	N	Mittelwert Männer	N	Mittelwert Frauen	N	Mittelwert Alter: 20 - 29	N	Mittelwert Alter: 30 - 39	N	Mittelwert Alter: 40 - 60
Fächerübergreifendes Wissen	28	5.57	3	5.67	4	5.25	18	5.61	8	5.63
Analytisches Denkvermögen	28	5.54	3	5.33	4	5.75	18	5.50	8	5.38
Ständige Lernbereitschaft	28	5.50	3	6.00	4	5.25	18	5.67	8	5.38
Rasche Auffassungsgabe	28	5.39	3	5.00	4	5.00	18	5.39	8	5.38
Kommunikationsfähigkeit	28	5.36	3	5.67	4	4.75	18	5.56	8	5.25
Generalistentum (SAP R/3)	28	5.29	3	5.00	4	5.00	18	5.22	8	5.50
Teamfähigkeit	28	5.21	3	5.67	4	5.25	18	5.22	8	5.38
Kontaktfähigkeit	28	5.21	3	5.67	4	5.50	18	5.11	8	5.50
Blick für das Wesentliche	28	5.11	3	5.33	4	4.75	18	5.11	8	5.38
Methodische und soziale Kompetenz	28	5.07	3	5.00	4	5.00	18	5.11	8	5.13
Gesprächsführung	28	5.04	3	5.67	4	4.50	18	5.17	8	5.13
Flexibilität	28	5.04	3	5.33	4	4.00	18	5.28	8	5.13
Konfliktfähigkeit	28	5.00	3	5.00	4	4.75	18	4.89	8	5.25
Chaosresistenz	28	4.96	3	5.00	4	4.25	18	5.00	8	5.13
Führungsqualität	28	4.79	3	5.00	4	4.25	18	4.67	8	5.38
Kenntnisse der Projektmethodik	28	4.79	3	5.33	4	4.00	18	5.00	8	5.00
Belastbarkeit	28	4.75	3	5.33	4	3.00	18	5.00	8	5.25
Präsentationsfähigkeit	28	4.64	3	4.67	4	4.25	18	4.78	8	4.63
Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	28	4.50	3	4.67	4	3.75	18	4.50	8	4.75
Geographische Mobilität	28	4.46	3	4.33	4	3.50	18	4.44	8	4.89
Spezialist unterschiedlicher Module	28	4.39	3	4.67	4	4.25	18	4.56	8	4.13
Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	28	4.14	3	4.67	4	2.75	18	4.39	8	4.63
Sprachkenntnisse	28	4.00	3	5.33	4	3.25	18	4.33	8	4.00

Tabelle 12: Erwartungsprofile differenziert nach demographischen Gesichtspunkten

Wurden im letzten Abschnitt die Erwartungsprofile nach Hierarchiestufe der Befragten differenziert, so will der Verfasser nun versuchen, Unterschiede in der Gewichtung einzelner Eigenschaften in Abhängigkeit von demographischen Merkmalen aufzuzeigen. Die demographischen Gesichtspunkte, nach welchen eine Analyse erfolgen soll, sind Geschlecht und Alter. Zuerst werden die Antworten nach Abhängigkeit des Geschlechtes aufgeschlüsselt.¹⁹⁰ Erwähnt sei, dass Männer im SAPCollege im Verhältnis von ca. 9 zu 1 „übervertreten“ sind. Die unter Kapitel 7.2.1.3 vorgenommene Einschränkung findet auch in diesem Kapitel Anwendung. Interessant ist eine ganz allgemeine Erkenntnis, nämlich dass die Frauen in 17 von 23 Fällen den einzelnen Eigenschaften eine grössere Bedeutung für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit zumessen als die Männer. Die Unterschiede sind aber zu klein, um eine Interpretation zu ermöglichen. Weiter erwähnenswert ist, dass Frauen Eigenschaften, welche der sozialen Kompetenz zugeordnet werden können, wichtiger sind als den männlichen Teilnehmern. Dies ist sowohl bei der Teamfähigkeit und der Kontaktfähigkeit der Fall (Frauen 5.67 / Männer 5.21) wie auch bei der Eigenschaft Gesprächsführung (Frauen 5.67 / Männer 5.04). In Worten ausgedrückt sind diese drei Eigenschaften für die Frauen sehr wichtig und für die Männer „nur“ wichtig. Dieses Ergebnis erstaunt nicht, werden doch soziale Kompetenzen immer wieder als besondere Stärken der Frauen hervorgehoben. Die Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern (Frauen 4.67 / Männer 4.14), ist ein weiterer Punkt welcher für die Frauen von zentralerer Bedeutung ist als für die Männer. Eine für den Verfasser sehr wichtige Eigenschaft, nämlich die Sprachkenntnisse, erhalten nur von den Frauen die Bedeutung, die ihr eigentlich zukommen sollte. Sie bewerten die Sprachkenntnisse mit 5.33 als wichtig. Die Gruppe der Männer gewichtet sie mit nur eher wichtig. Hier muss ein Lernprozess bei den Männern stattfinden, wollen sie ihre Chancen, z.B. eine Arbeitsstelle bei einem international tätigen Unternehmen zu erhalten nicht selbstverschuldet aufs Spiel setzen.

Werden die verschiedenen Eigenschaften aus Sicht der drei Altersgruppen betrachtet, so fällt auf, dass zwischen den Altersklassen 30 – 39 und 40 – 60 nur zwei Abweichungen (Geographische Mobilität und Spezialist unterschiedlicher Module) festzustellen sind. Geographische Mobilität (4.89 / 4.44) wird erstaunlicher Weise von den 40 bis 60 Jahre alten bedeutender für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit angesehen. Gründe dafür sind eher in der jeweiligen Arbeitsstelle als beim Alter zu suchen. Dem Autor wurde in den Expertengesprächen immer wieder mitgeteilt, dass der Mobilität eine grosse Bedeutung im

¹⁹⁰ Die Reihenfolge der Eigenschaften bestimmt die Gruppe der Männer. Jene Gruppe mit den meisten

beruflichen Alltag zukommt.¹⁹¹ Die Gewichtung von 3.50 (eher unwichtig bis eher wichtig) der 20 – 29 Jahre alten Antwortgeber, entspricht in diesem Sinne den Anforderungen des Arbeitsmarktes in keiner Weise. Spezialist unterschiedlicher Module erhält von der Gruppe 30 – 39 den Wert 4.56 (wichtig) und von der Gruppe 40 – 60 einen Wert von 4.13 (eher wichtig). Die Einschätzung, so darf man annehmen, entspricht den Aufgabenbildern¹⁹² der Befragten. Gibt es zwischen den oben analysierten Altersklassen kaum Unterschiede, so findet man zwischen den jüngsten Teilnehmern (20 –29) des SAPCollege und den älteren Teilnehmern (30 – 39¹⁹³) einige Differenzen in der Bewertung der Eigenschaften. Die jüngeren Personen ziehen in jedem Vergleich den kürzeren, d. h. dass sie allen Kriterien, die unterschiedlich bewertet wurden, ein kleineres Gewicht zugeordnet haben. Folgenden Eigenschaften sind von niedriger Relevanz für die Arbeit der 20 – 29 Jahre alten Absolventen: Ständige Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Chaosresistenz, Führungsqualität, Kenntnisse der Projektmethodik, Belastbarkeit, Präsentations-fähigkeit, Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren, Geographische Mobilität, Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern und Sprachkenntnisse. Besonders hervorgehoben werden müssen jene Eigenschaften, welche eine unerklärlich grosse Differenz in ihrer Gewichtung aufweisen. Flexibilität (4.00 / 5.28 / 5.13)¹⁹⁴, Kenntnisse der Projektmethodik (4.00 / 5.00 / 5.00), Belastbarkeit (3.00 / 5.00 / 5.25), Gabe Fähigkeiten zu erkennen (2.75 / 4.39 / 4.63) und Sprachkenntnisse (3.25 / 4.33 / 4.00). Es fällt auf, dass die jüngsten keiner dieser Fähigkeiten eine grosse Bedeutung zu messen.

Das Erwartungsprofil differenziert nach demographischen Gesichtspunkten hat eines deutlich gezeigt, Frauen erwarten von sich selber viel mehr als die Männer, und die Altersklasse 20 – 29 gibt sich mit weniger zufrieden als ihre älteren Kollegen.

Vertretern.

¹⁹¹ Siehe Auswertung der Expertengespräche (geforderte Kompetenzen).

¹⁹² Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 213.

¹⁹³ Klammert man die ständige Lernbereitschaft und die Kommunikationsfähigkeit aus, kann man auch die Gruppe der 40 – 60 Jahre alten mit einbeziehen.

¹⁹⁴ (1. Alterskategorie / 2. Alterskategorie / 3. Alterskategorie).

Erwartungsprofil differenziert nach Geschlecht

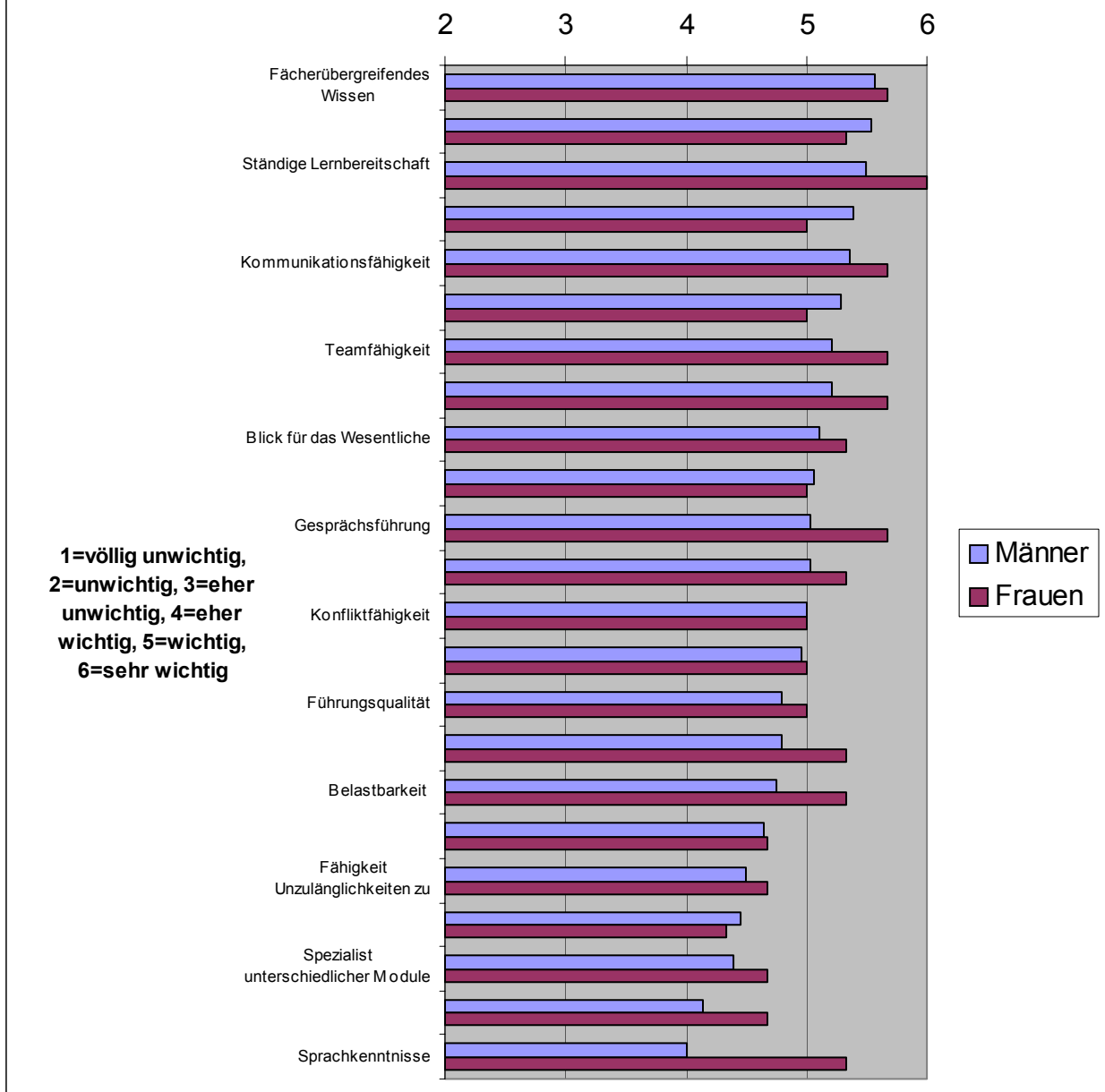


Abbildung 11: Erwartungsprofil differenziert nach Geschlecht

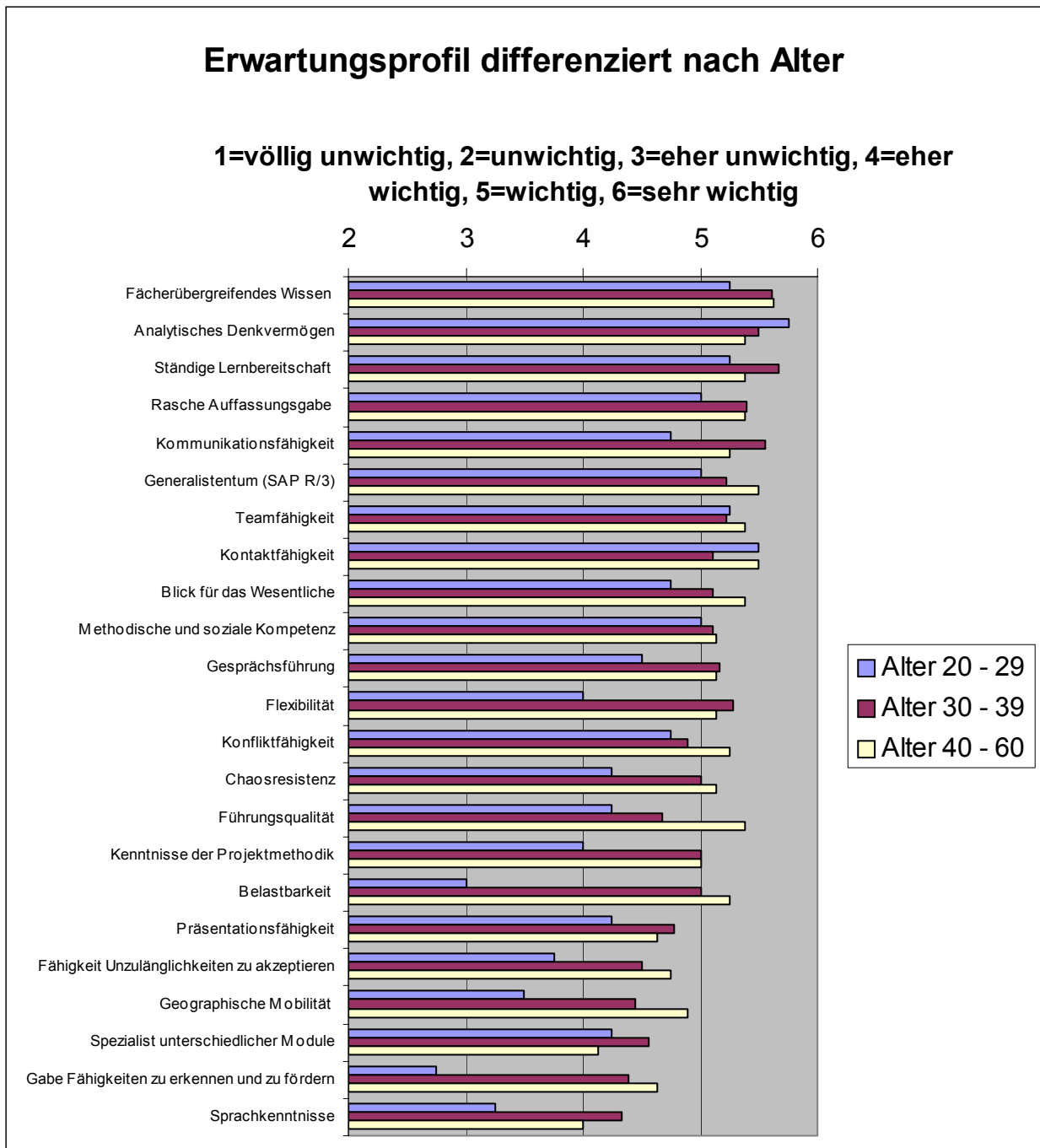


Abbildung 12: Erwartungsprofil differenziert nach Alter

7.2.1.5 Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis

Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	N	Mittelwert Angestellt (Beratung)	N	Mittelwert Selbständig (Beratung)
Ständige Lernbereitschaft	19	5.57	5	5.40
Fächerübergreifendes Wissen	19	5.53	5	5.60
Rasche Auffassungsgabe	19	5.53	5	5.20
Kommunikationsfähigkeit	19	5.47	5	5.00
Analytisches Denkvermögen	19	5.42	5	5.60
Teamfähigkeit	19	5.26	5	5.20
Kontaktfähigkeit	19	5.21	5	5.60
Methodische und soziale Kompetenz	19	5.21	5	5.00
Flexibilität	19	5.11	5	5.20
Blick für das Wesentliche	19	5.11	5	5.00
Generalistentum (SAP R/3)	19	5.11	5	5.60
Gesprächsführung	19	5.00	5	5.00
Konfliktfähigkeit	19	4.89	5	5.20
Kenntnisse der Projektmethodik	19	4.89	5	4.60
Chaosresistenz	19	4.84	5	5.40
Belastbarkeit	19	4.79	5	5.00
Präsentationsfähigkeit	19	4.73	5	4.60
Führungsqualität	19	4.68	5	5.00
Geographische Mobilität	19	4.53	5	5.20
Spezialist unterschiedlicher Module	19	4.47	5	4.20
Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	19	4.42	5	4.80
Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	19	4.16	5	4.20
Sprachkenntnisse	19	3.95	5	4.60

Tabelle 13: Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis

Messen die Angestellten den vom Verfasser aufgezählten Eigenschaften eine andere Bedeutung zu als die Selbständigerwerbenden? Dieser Frage wird in diesem Abschnitt nachgegangen. Fünf Personen sind selbständig und 19 sind Angestellte.¹⁹⁵ Auf die Frage des Autors, welche Position innerhalb der Unternehmenshierarchie eingenommen wird, antwortet aber nur eine Person mit selbständig (Kapitel 7.2.1.3). Diese Abweichung kann nicht erklärt werden. Trotzdem ist diese Analyse interessant, denn es lassen sich drei Unterschiede feststellen.

Im Vergleich mit den Angestellten gewichten die Selbständigen das Generalistentum SAP R/3 (5.11 / 5.60), die Kontaktfähigkeit (5.21 / 5.60) und die Sprachkenntnisse (3.25 / 4.33) stärker für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit. Eine generelle Interpretation dafür kann die Selbständigkeit liefern. Jemand, der ohne Arbeitskollegen auskommen muss oder in keinem Team arbeiten kann, ist viel stärker darauf angewiesen, über ein grosses und breites Wissen zu verfügen, keine Scheu vor Kontakten mit den Kunden zu haben und sich wenn möglich in zwei Sprachen problemlos ausdrücken zu können.

¹⁹⁵ Fünf weitere gaben an nicht in der Beratung tätig zu sein und zwei liessen diese Frage leer.

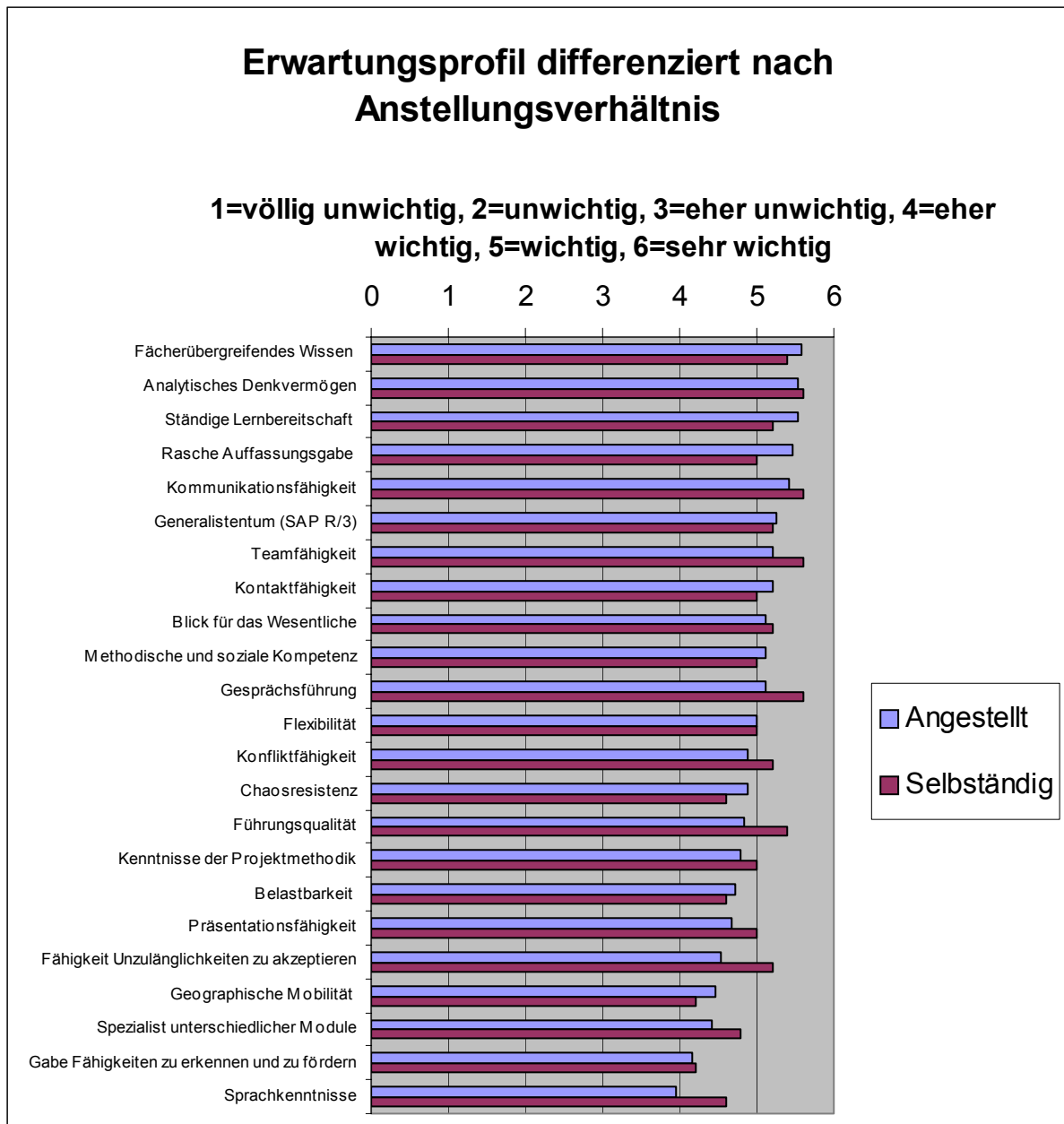


Abbildung 13: Erwartungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis

Zusammenfassend stellt man fest, dass in allen Erwartungsprofilen (Kapitel 7.2.1 – 7.2.1.5) die Eigenschaften in einer unterschiedlichen Reihenfolge aufgelistet werden, grob gesehen aber immer die gleichen Eigenschaften am Anfang, in der Mitte oder am Schluss anzutreffen sind.

7.3 Weiterbildung

Kennzeichnend für das SAPCollege ist die Generalistenausbildung im Umfeld von Betriebswirtschaft und Informatik. Sie stellt zur Zeit eine einzigartige Ausbildung dar. Wo geht der Absolvent aber nach Abschluss des College hin, um sich weiterzubilden? Dieser Frage und der nach wie vielen Monaten nach Ende des NDS eine Weiterbildung als notwendig erachtet wird, geht das folgende Kapitel nach. Der Zeitpunkt, nach welchem eine Weiterbildung ins Auge gefasst werden muss, könnte Hinweise bezüglich Praxistauglichkeit der Ausbildung und/oder der Notwendigkeit, sich direkt nach dem SAPCollege spezialisieren zu müssen, liefern.

7.3.1 Bevorzugte Weiterbildungsinstitutionen

Bevorzugte Weiterbildungsinstitution	N	In Prozent
SAP	15	71.44
SAP Academy	2	9.52
Fachhochschule	2	9.52
Weiterbildung beim Arbeitgeber	2	9.52
Total	21	100

Tabelle 14: Bevorzugte Weiterbildungsinstitutionen

Es handelt sich hierbei nicht um tatsächlich besuchte Weiterbildungsinstitutionen, sondern um mögliche Präferenzen. Die Präferenzen zeigen aber eindeutig, dass die SAP als Ausbildungsinstitution sehr angesehen ist. Zählt man die SAP Academy und SAP zusammen, erreichen die beiden Institutionen einen ansehnlichen Anteil am Total ca. 81%. Die Erwähnung der SAP Academy¹⁹⁶ könnte ein Hinweis dafür sein, dass es zusätzlich zur Generalistenausbildung einer Spezialisierung bedarf.

¹⁹⁶ Vgl. dazu SAP Academy (o. J.), o. S..

Hinsichtlich des Zeitpunkts, nach welchem an eine Weiterbildung gedacht werden muss, ergibt sich folgendes Bild.

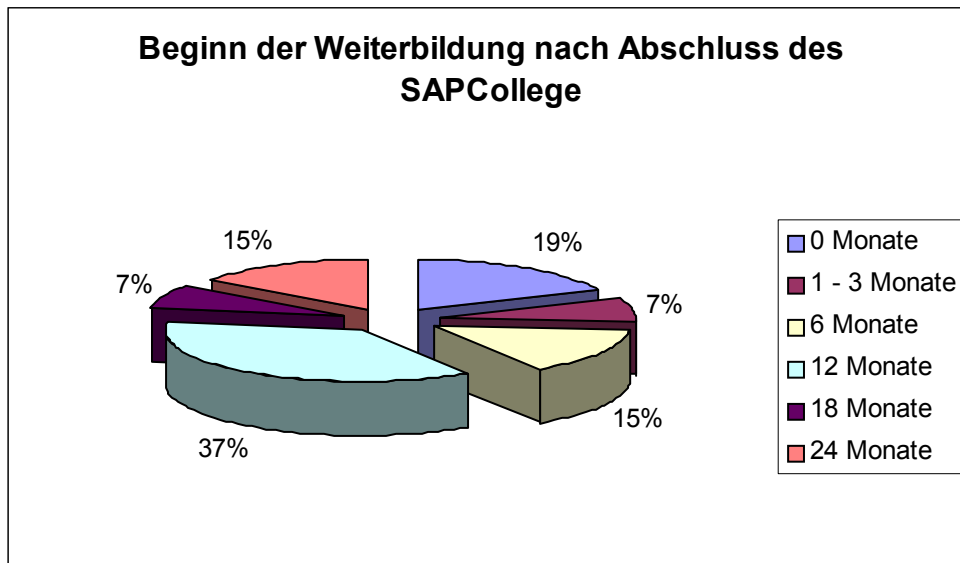


Abbildung 14: Beginn der Weiterbildung nach Abschluss des SAPCollege

Die Abbildung 14 zeigt, dass für ca. $\frac{1}{5}$ der Absolventen die Weiterbildung unmittelbar nach Abschluss des College beginnt und/oder laufend geschehen muss. Das grösste Stück fällt auf die Gruppe, die nach Ablauf eines Jahres eine Weiterbildung plant. Mindestens aber nach 24 Monaten wollen alle ihr Know-how wieder vergrössern. Bedenkt man, wie schnell die Informatikbranche heutzutage neue Versionen (Release) auf den Markt bringt, gilt es diesen Markt aufmerksam im Auge zu behalten und sich rechtzeitig das neuste Wissen anzueignen, d.h. sich weiterzubilden.

7.3.2 Das generelle Weiterbildungsprofil

Wie oben schon erwähnt, handelt es sich beim SAPCollege um eine Generalistenausbildung. Die bevorzugten Weiterbildungsinstitutionen wurden bereits eruiert. Nun gilt es zu überprüfen, welche Ausbildungsinhalte aus Sicht der Absolventen einer Vertiefung bedürfen, im Hinblick auf die jetzige oder zukünftige Funktionsausübung. Die Bedeutung der Weiterbildung in einem dynamischen Berufsumfeld ist grösser denn je.

Generelles Weiterbildungsprofil der Absolventen	N	Mittelwert	Standardabweichung
FI / CO (Fachkompetenz)	31	4.6129	1.43
SD (Fachkompetenz)	31	4.5806	1.54
Sozialkompetenz	31	4.4839	1.67
MM (Fachkompetenz)	31	4.3871	1.45
ASAP (Methodenkompetenz)	31	4.3548	1.68
PP (Fachkompetenz)	31	4.0645	2.29
Kulturelle Kompetenz	31	3.6774	1.78

Tabelle 15: Generelles Weiterbildungsprofil

Zwei wichtige Weiterbildungsinhalte kann man zusammenfassen. Eine Vertiefung der Kenntnisse in den Modulen FI (4.61), CO (4.61) und SD¹⁹⁷ (4.58) ist den Absolventen des SAPCollege am wichtigsten. Die Werte sind ein guter Hinweis darauf, in welchen Funktionen (oder Umfeld) die meisten Befragten tätig sind. Die Gewichtung von FI / CO nahm schon in den Forderungen an das SAPCollege (Kapitel 7.1.2) einen vorderen Rang ein. Gute Kenntnisse in diesen drei Modulen scheinen eine gute Ausgangsbasis zu sein, um leicht eine Arbeitsstelle zu finden oder wenn man selbständig ist Aufträge, zu erhalten. Eher wichtig ist Weiterbildung

¹⁹⁷ SD steht für Vertrieb, d.h. die aktive Unterstützung von Vertriebsaktivitäten mit Hilfe von R/3.

in Sozialkompetenz (4.48), MM¹⁹⁸ (4.39), ASAP (4.35) und PP¹⁹⁹ (4.06). Am Schluss finden wir die kulturelle Kompetenz (3.68), welche für die Weiterbildung weniger wichtig scheint. Betrachtet man die Werte, welche den Weiterbildungsinhalten zugeordnet werden, lässt sich klar ein Trend herauslesen. Wichtig ist primär die Fachkompetenz, alles andere wird untergeordnet. Es bedarf aber nach Meinung des Verfassers sowohl der Fachkompetenz, wie auch der Sozialkompetenz für ein erfolgreiches Handeln auf dem Arbeitsmarkt. Der Befragte sollte über Möglichkeiten verfügen, sich durchzusetzen, aber er sollte es im Interesse kooperativer, sozialer Interaktionen (z. B. mit dem Auftraggeber) nicht immer tun.²⁰⁰ Die komplexen Technologien lassen sich nur noch beherrschen, wenn die dahinter liegenden strukturbildenden Gesetze offengelegt werden.²⁰¹ Sind einige dieser Hintergründe der Informationstechnologie bekannt (kulturelle Kompetenz) lässt sich die Zukunft dementsprechend erfolgreicher gestalten. In diesem Sinne sollte der kulturellen Kompetenz ein grösserer Stellenwert eingeräumt werden, als dies die Absolventen tun. Die Antwortgeber hatten die Möglichkeit, weitere für sie wichtige Inhalte aufzuzählen, in welchen sie eine Weiterbildung für notwendig halten:

- Projektmanagement (6 = sehr wichtig)
- Betriebswirtschaft (6)
- Informatik (6)

Die betriebswirtschaftliche Standardsoftware R/3 verlangt ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen. Das Wissen sollte aber schon vor der Teilnahme am SAPCollege zum Ausbildungsprofil des Teilnehmers gehören und nicht erst nach Abschluss erarbeitet werden müssen.

¹⁹⁸ MM steht für Materialwirtschaft – ermöglicht u.a. die Optimierung der Einkaufsprozesse.

¹⁹⁹ PP steht für Produktionsplanung und –steuerung – Ganzheitliche Prozesse für alle gängigen Fertigungsarten.

²⁰⁰ Anton, Karl-Heinz (1993), S. 20.

²⁰¹ Vgl. SAPCollege (1998), o. S..

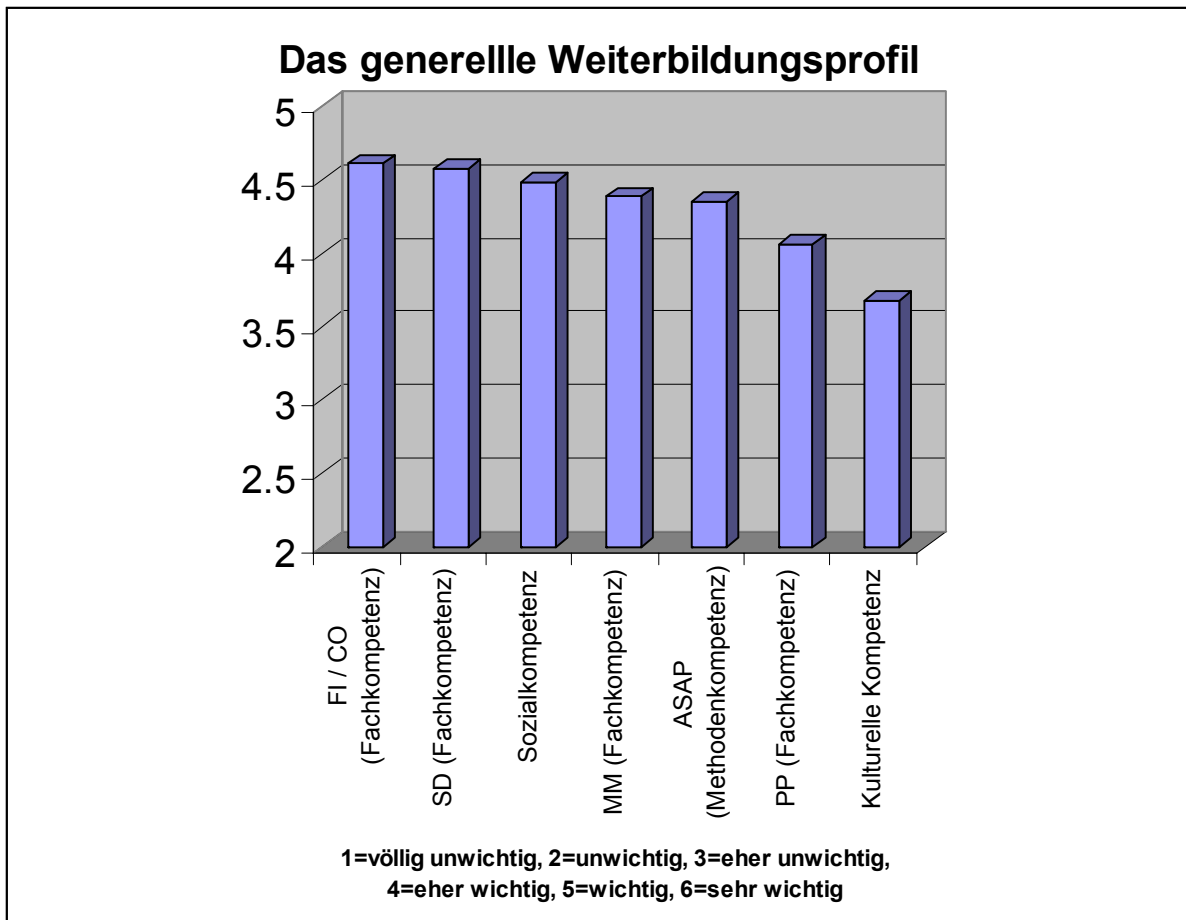


Abbildung 15: Das generelle Weiterbildungsprofil

7.3.2.1 Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis der Antwortgeber

Betrachtet man die Weiterbildungspräferenzen der Absolventen des SAPCollege in Abhängigkeit ihres Anstellungsverhältnisses, so kristallisieren sich einige interessante Unterschiede und Parallelen heraus.

Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis	N	Mittelwert Angestellt (Beratung)	N	Mittelwert Selbständig (Beratung)
SD (Fachkompetenz)	19	4.89	5	4.80
FI / CO (Fachkompetenz)	19	4.84	5	4.60
Sozialkompetenz	19	4.84	5	4.20
ASAP (Methodenkompetenz)	19	4.68	5	4.60
MM (Fachkompetenz)	19	4.58	5	4.20
PP (Fachkompetenz)	19	4.37	5	3.20
Kulturelle Kompetenz	19	3.74	5	3.80

Tabelle 16: Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis

Verglichen mit dem generellen Weiterbildungsprofil werden auch im differenzierten Weiterbildungsprofil die Fachkompetenz in SD (4.89 / 4.80) und FI / CO (4.84 / 4.60) an erster Stelle genannt. Identisch ist auch der geringe Stellenwert, welcher kulturelle Kompetenz (3.74 / 3.80) erhält. Die Angestellten scheinen grössere Defizite bezüglich Sozialkompetenz (4.84 / 4.20) aufzuweisen als die Selbständigen. Ebenfalls ist den Angestellten eine Weiterbildung in Produktionsplanung und -steuerung (4.37 / 3.20) bedeutend wichtiger als den Selbständigen. Worauf dieser zuletzt genannte Unterschied zurückzuführen ist, vermag der Verfasser nicht zu beantworten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Verschiebung der Reihenfolge der Weiterbildungsinhalte stattgefunden hat. Gleichgeblieben ist jedoch die Gewichtung der verschiedenen Weiterbildungsinhalte, d. h. Fachkompetenz vor Sozialkompetenz und kulturelle Kompetenz an letzter Stelle.

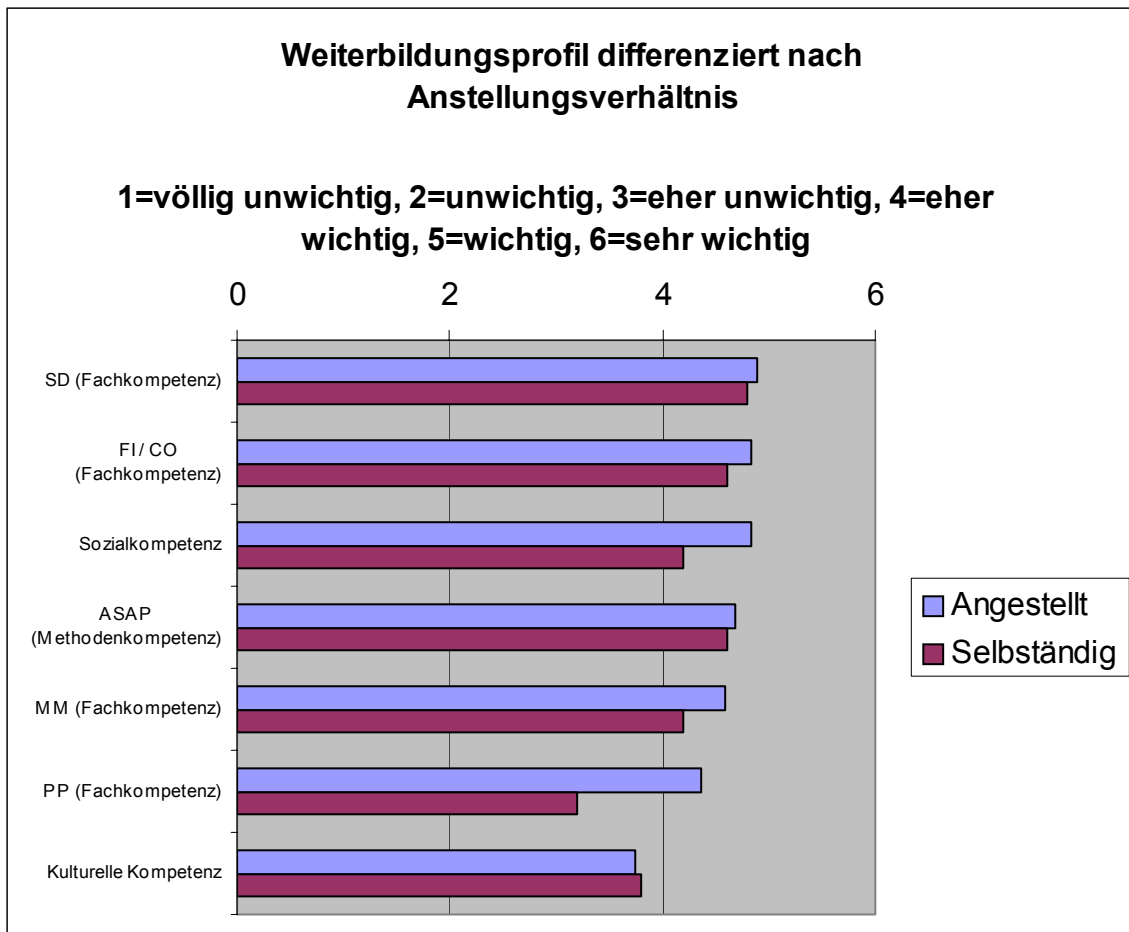


Abbildung 16: Weiterbildungsprofil differenziert nach Anstellungsverhältnis

7.3.2.2 Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

Wurde im letzten Abschnitt das anstellungsspezifische Weiterbildungsprofil ermittelt, so wird nun versucht, Unterschiede in der Gewichtung einzelner Weiterbildungsinhalte in Abhängigkeit der Hierarchiestufe aufzuzeigen.

Vergleich der Weiterbildungsprofile nach Hierarchiestufe des Befragten	N	Mittelwert Mitarbeiter	N	Mittelwert Mittleres Kader	N	Mittelwert Geschäftsführer	N	Mittelwert Selbständig / Inhaber
MM (Fachkompetenz)	14	4.57	5	4.20	1	6.00	2	2.50
FI / CO (Fachkompetenz)	14	4.36	5	4.80	1	6.00	2	3.50
SD (Fachkompetenz)	14	4.36	5	4.60	1	6.00	2	3.50
ASAP (Methodenkompetenz)	14	4.07	5	3.80	1	4.00	2	5.00
Sozialkompetenz	14	4.07	5	5.40	1	5.00	2	5.00
PP (Fachkompetenz)	14	3.71	5	4.00	1	4.00	2	2.50
Kulturelle Kompetenz	14	2.93	5	4.40	1	4.00	2	5.00

Tabelle 17: Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

Erwartungsgemäss nimmt die Wichtigkeit von Sozialkompetenz und kultureller Kompetenz mit zunehmender Verantwortlichkeit zu. Insbesondere die Gruppe Selbständig/Inhaber misst der kulturellen Kompetenz eine grosse Bedeutung bei (5.00). Die Anzahl der Vertreter der Hierarchiestufen Geschäftsführer und Selbständig/Inhaber ist leider sehr bescheiden. Ihre Gewichtungen können, müssen aber nicht, repräsentativ sein. Auf eine detaillierte Analyse der Differenzen zwischen den Weiterbildungsprofilen wird verzichtet.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Weiterbildungsprofile einer Rangliste ähnlich sind. In den vorderen Rängen befinden sich meistens die Weiterbildungsinhalte FI / CO und SD. In der Mitte die Sozialkompetenz und die Methodenkompetenz. MM und PP sind mit ein paar Ausnahmen immer am Ende anzutreffen. Am Schluss befindet sich die kulturelle Kompetenz. Nur bei den Weiterbildungsprofilen differenziert nach hierarchischer Einordnung erfährt sie die ihr zustehende Gewichtung.

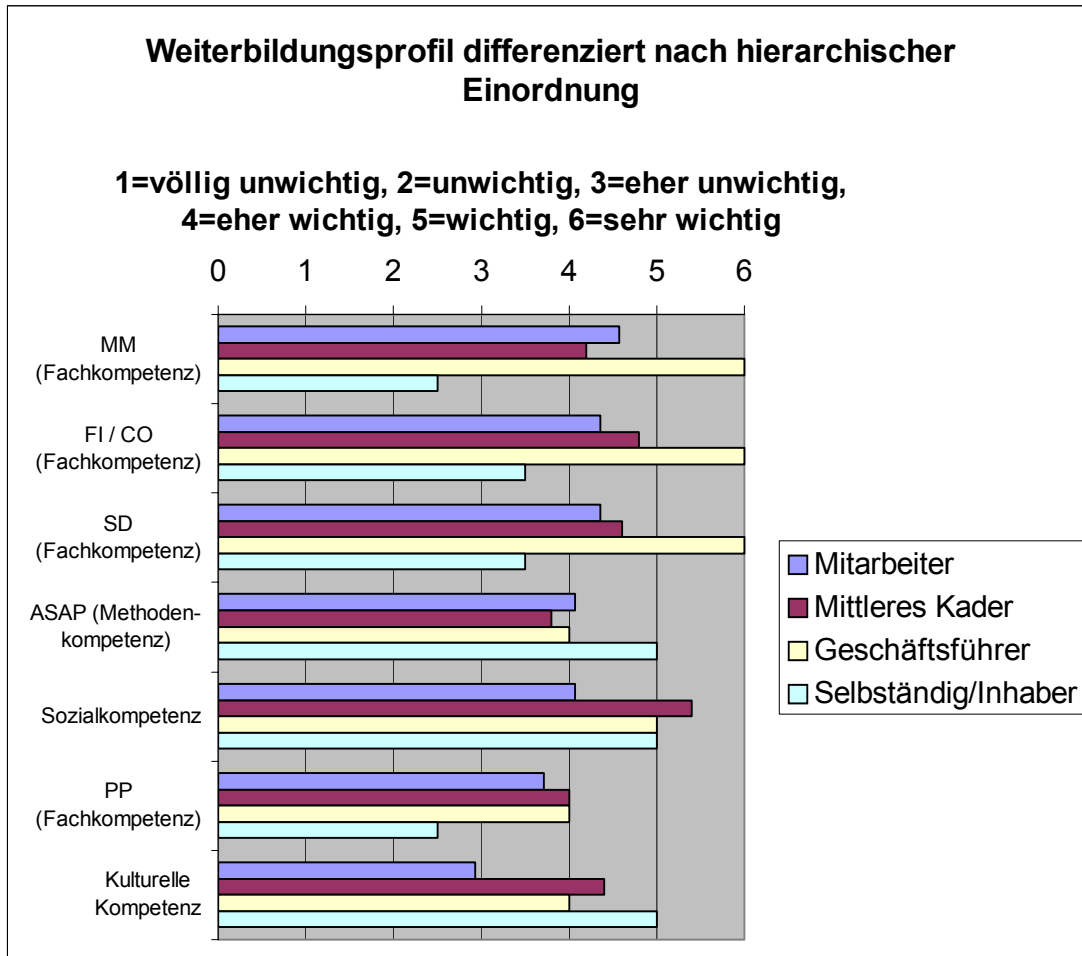


Abbildung 17: Weiterbildungsprofil differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

8. Organisatorische Konsequenzen

8.1 Rahmenstruktur

Anreize können Leistungen und Zufriedenheit beeinflussen. „Das Leistungsergebnis wird aber nicht nur durch das Anreizsystem, sondern auch durch Kenntnisse, Fertigkeiten und situative Bedingungen beeinflusst.“²⁰² Zu diesen situativen Bedingungen zählt der Verfasser die Arbeitsbedingungen, bzw. die Rahmenstruktur²⁰³. Die meisten SAPCollege-Absolventen sind in der glücklichen Lage, unter mehreren Arbeitgebern auswählen zu können. Welche Überlegungen beeinflussen die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers? Dieser Frage wird in der Untersuchung nachgegangen.

Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur	N	Mittelwert	Standardabweichung
Management by Objectives ²⁰⁴	31	5.3548	0.66
Einhaltung des Kongruenzprinzips	31	5.1613	0.82
Verteilung der Entscheidungsbefugnisse	31	5.0000	1.15
Regelung der Arbeitsteilung	31	4.3548	1.33
Gestaltung der Weisungsbeziehungen	31	3.6452	1.76
Hierarchische Eingliederung ihrer Funktion	31	3.5806	1.73
Zahl der hierarchischen Ebenen	31	3.2258	1.75

Tabelle 18: Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur

Nicht überraschend nimmt Management by Objectives (5.35) den ersten Rang ein. Eine Führungsform, die der individuellen Tüchtigkeit und Verantwortung

²⁰² Hentze, Joachim (1991), S. 47.

²⁰³ Vgl. Grochla, Erwin (1982), S. 96 ff.

²⁰⁴ Der Schwerpunkt des MbO liegt in gemeinsam vom Vorgesetzten und Mitarbeiter erarbeiteten und vorgegebenden Zielen, wobei die einzusetzenden Mittel zur Zielrealisierung den Mitarbeitern überlassen sind.

weitestgehend Spielraum lässt, scheint allen Befragten wichtig zu sein. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten können die Absolventen Ziele erarbeiten und vorgeben. Die Wahl der einzusetzenden Mittel zur Zielrealisierung ist dem Absolventen überlassen.²⁰⁵ Der Einhaltung des Kongruenzprinzips (5.16) wird ebenfalls eine zentrale Bedeutung beigemessen. Eine Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung ist u.a. eine Voraussetzung, dass Management by Objectives überhaupt angewendet werden kann. Denn z. B. ohne Methodenkompetenz kann eine Person gar nicht die Mittel bestimmen, welche für die Zielrealisierung notwendig sind. Auch die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen hängt eng mit den bereits aufgezählten Punkten zusammen. Folge davon ist eine Gewichtung von 5 für die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse. Die Regelung der Arbeitsteilung (4.35), ist für die SAPCollege-Absolventen bei der Wahl ihres Arbeitgebers kein sehr wichtiges Kriterium. Ein Grund dafür kann sein, dass die Spezialisierungsart durch die Ausbildung bereits vorgegeben ist und kaum noch eine Veränderung beim Arbeitgeber erfahren dürfte. Es kann aber auch sein, dass die Regelung der Arbeitsteilung bei der Wahl eines Arbeitgebers einfach kein Auswahlkriterium ist. Kaum von Bedeutung sind die Gestaltung der Weisungsbeziehungen (z. B. Mehrlinien- oder Einliniensystem), die hierarchische Eingliederung und die Zahl der hierarchischen Ebenen. Sie alle erreichen Mittelwerte zwischen 3.22 und 3.64. Eine Erklärung für diese Gewichtungen könnte sein, dass die Befragten sehr oft in Funktionen anzutreffen sind, die sich ausserhalb der klassischen Hierarchie befinden. Da spielt es dann auch „keine“ Rolle, was für Weisungssysteme verwendet werden.

²⁰⁵ Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 208.

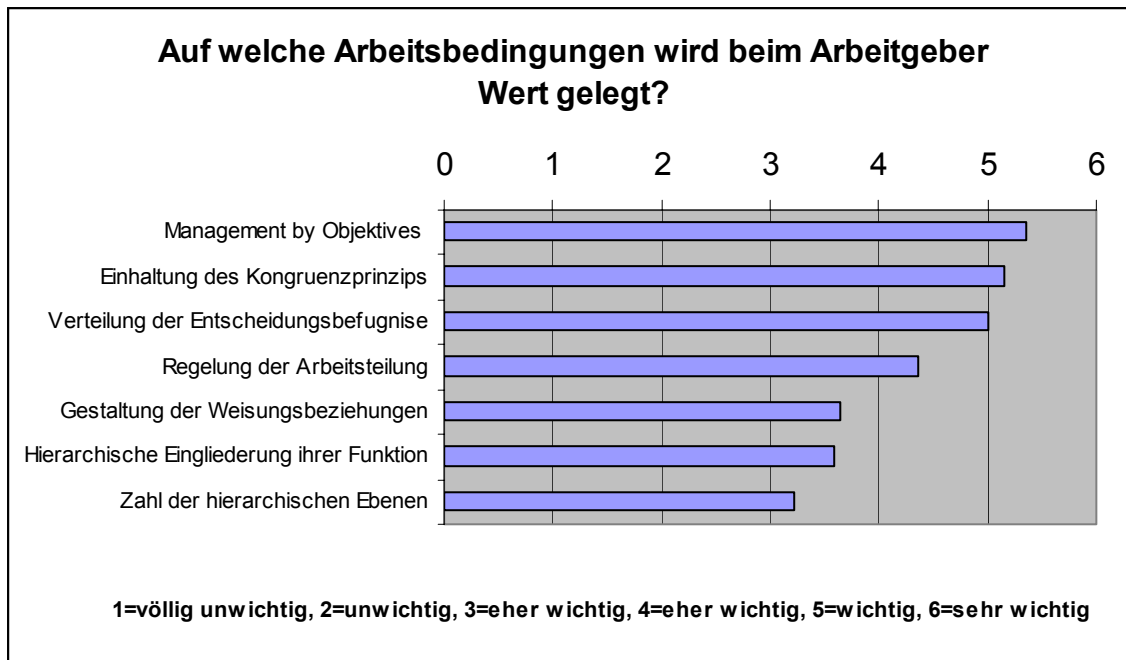


Abbildung 18: Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur

Zusätzlich werden bei der Wahl des Arbeitgebers noch folgende Arbeitsbedingungen für sehr wichtig empfunden:

- Unternehmenskultur
- Gute Einarbeitung / begleitete Einführung

Zusammenfassend stellt man fest, dass nicht Fragen betreffend Hierarchie die Wahl des Arbeitgebers beeinflussen, sondern Fragen, die die Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung betreffen.

8.2 Ablauforganisation

Ist man im vorhergehenden Kapitel zum Schluss gekommen, dass die Aufgaben welche dem ehemaligen SAPCollege-Teilnehmer zugewiesen werden, die Wahl des Arbeitgebers beeinflussen, so liegt es nahe die verschiedenen Aufgabenbereiche zu ermitteln.

8.2.1 Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen

Aufgabenbereiche der SAPCollege-Absolventen	N	Mittelwert	Standardabweichung
Optimierung von Geschäftsprozessen	31	3.7742	2.57
Optimierung der Arbeitsbeziehungen	31	3.6129	2.53
Analyse des Werteflusses	31	3.4516	2.59
Analyse des Mengenflusses	31	3.4194	2.62
Schaffung kürzester Wege für den Durchlauf der Kommunikation durch die gesamte Unternehmung	31	3.3226	2.70
Arbeitsvereinigung ²⁰⁶	31	3.3226	3.00
Gestaltung der Kommunikationssysteme	31	3.2903	2.66
Gestaltung der Steuerungssysteme	31	3.2903	2.65
Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger ²⁰⁷	31	3.2258	2.73
Schaffen einer Zielkomplementarität zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen ²⁰⁸	31	2.8065	2.99

Tabelle 19: Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen

Die Streuung der Ergebnisse ist umso grösser, je kleiner die Vollerhebung ist. Dieser schon unter Kapitel 7.3.2 gemachte Vermerk kann hier nicht mehr als alleinige Erklärung hinhalten. Ein weiterer Grund sind die Fragebögen, welche an die Absolventen des zweiten Zyklus verschickt wurden. Nicht alle waren zu jenem Zeitpunkt in der Lage, die Frage 11 des Fragebogens zu beantworten. Die Auswertung kann aber dennoch einen ersten Hinweis dafür liefern, was für Aufgaben die Absolventen zu bewältigen haben und mit welcher Häufigkeit sie auftreten. Erklärungsversuche für die Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Aufgabenbereich werden nicht vorgenommen, sie wären mehr als nur Vermutungen. Die Tabelle soll vielmehr interessierten Personen ermöglichen, sich ein

²⁰⁶ Betonung der zeitlichen Verschmelzung ähnlicher Aufgabenprozesse.

²⁰⁷ Damit wird festgelegt, welche Aufgaben von welchen Mitarbeitern erledigt werden.

erstes Bild über die Aufgaben der SAPCollege-Absolventen zu machen. Interessant ist aber ein Vergleich der Ergebnisse mit dem Beschrieb des Berufsbildes welches sich auf der Rückseite der SAPCollege-Broschüre²⁰⁹ befindet. Entsprechen die dort aufgezählten Beschäftigungen der Realität? Die in der Broschüre erwähnten Einzeltätigkeiten gehören ohne Ausnahme sehr häufig (Mittelwerte zwischen 3 und 4) zu den Aufgaben der Befragten. Die Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Absolvent im SAPCollege erwirbt, können somit als sehr praxisnahe angesehen werden. Nur die Tätigkeit Schaffen einer Zielkomplementarität zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen, wird mit einem Wert von 2.8 weniger häufig durchgeführt.

Zusammenfassend kann die Tätigkeit der Absolventen als eine sehr anspruchsvolle, im Umfeld von Betriebswirtschaft und Informatik anzusiedelnde und viel Zeit in Anspruch nehmende Arbeit interpretiert werden.

²⁰⁸ Wirtschaftliche Ziele sollten so ausgerichtet werden, dass die Ablauforganisation auch sozialen Anliegen der Arbeitsträger gerecht wird. Beide Zielrichtungen befinden sich dann in Zielkomplementarität (Zielergänzung) zueinander.

²⁰⁹ Vgl. SAPCollege (1998), o. S..

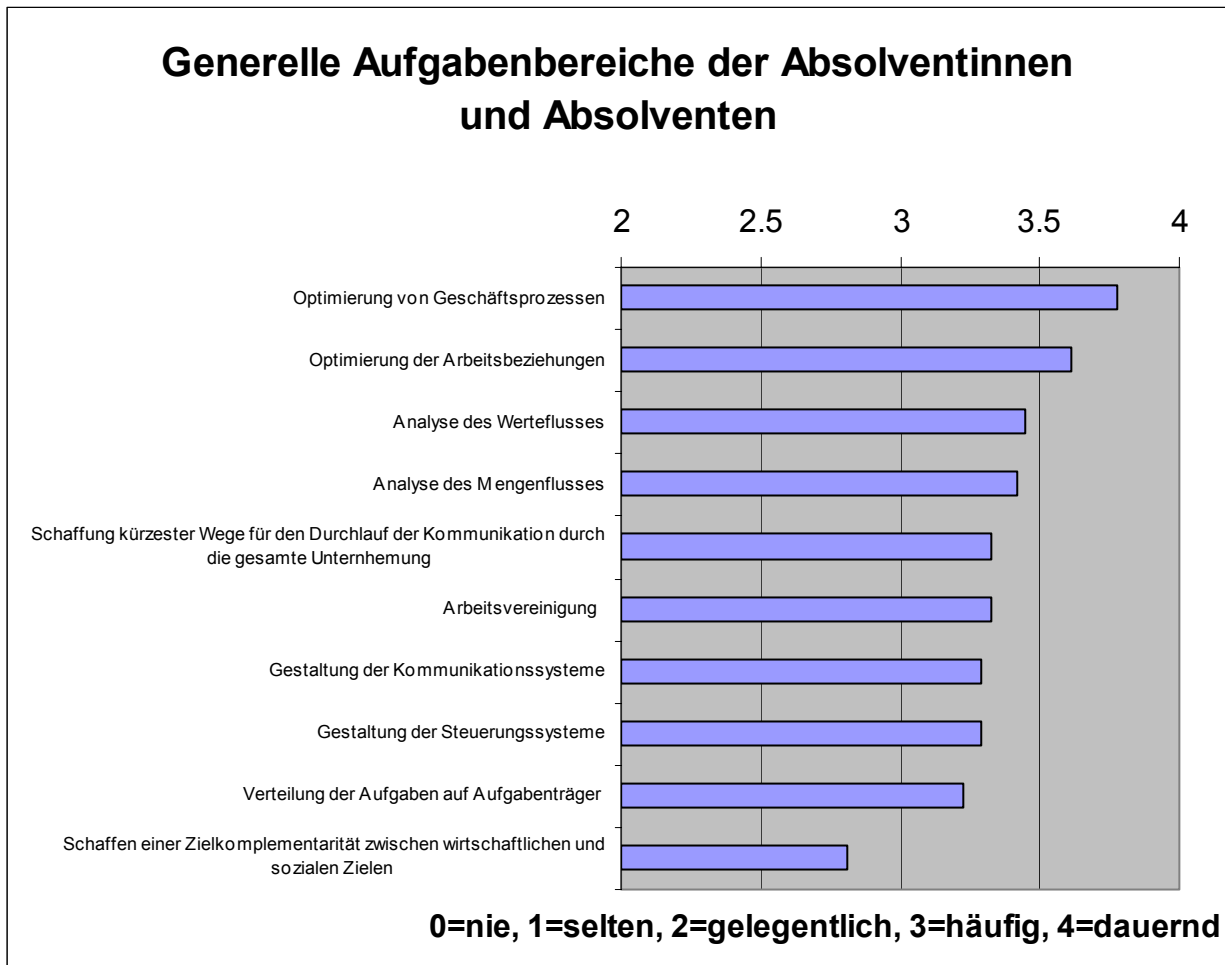


Abbildung 19: Generelle Aufgabenbereiche der Absolventinnen und Absolventen

8.2.2 Aufgabenbereiche differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung	N	Mittelwert Mitarbeiter	N	Mittelwert Mittleres Kader	N	Mittelwert Geschäftsführer	N	Mittelwert Selbstständig / Inhaber
Optimierung der Arbeitsbeziehungen	14	3.07	5	3.40	1	3.00	2	3.00
Optimierung von Geschäftsprozessen	14	3.00	5	4.00	1	3.00	2	3.50
Analyse des Mengenflusses	14	2.86	5	3.80	1	3.00	2	2.00
Gestaltung der Steuerungssysteme	14	2.86	5	3.60	1	3.00	2	2.00
Schaffung kürzester Wege für den Durchlauf der Kommunikation durch die gesamte Unternehmung	14	2.71	5	3.80	1	4.00	2	2.00
Analyse des Werteflusses	14	2.64	5	3.80	1	3.00	2	2.50
Arbeitsvereinigung	14	2.57	5	3.80	1	3.00	2	2.50
Gestaltung der Kommunikationssysteme	14	2.50	5	4.00	1	3.00	2	2.00
Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger	14	2.43	5	3.60	1	3.00	2	2.50
Schaffung einer Zielkomplementarität zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen	14	1.86	5	3.20	1	3.00	2	2.00

Tabelle 20: Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

Vergleicht man die Häufigkeit der anfallenden Aufgaben zwischen den Mitarbeitern und dem Mittleren Kader, so fällt auf, dass alle Einzeltätigkeiten ausser der Optimierung der Arbeitsbeziehungen vom Mittleren Kader deutlich häufiger ausgeführt werden müssen. Diese Differenz widerspiegelt wahrscheinlich die grössere Erfahrung und den grösseren Aufgabenbereichen des Mittleren Kadere. Die Ergebnisse der Gruppen Geschäftsführer und Selbstständig/Inhaber dienen auf Grund der geringen Anzahl an Vertretern nur Informationszwecken.

Zusammenfassend kann hier festgestellt werden, dass alle Einzeltätigkeiten zumindest gelegentlich zum Aufgabenbereich der Befragten gehören. Die in der Tabelle 19 aufgezählten Aufgaben gehören sogar häufig bis dauernd zu den Aufgaben des Mittleren Kaderns und des Geschäftsführers.

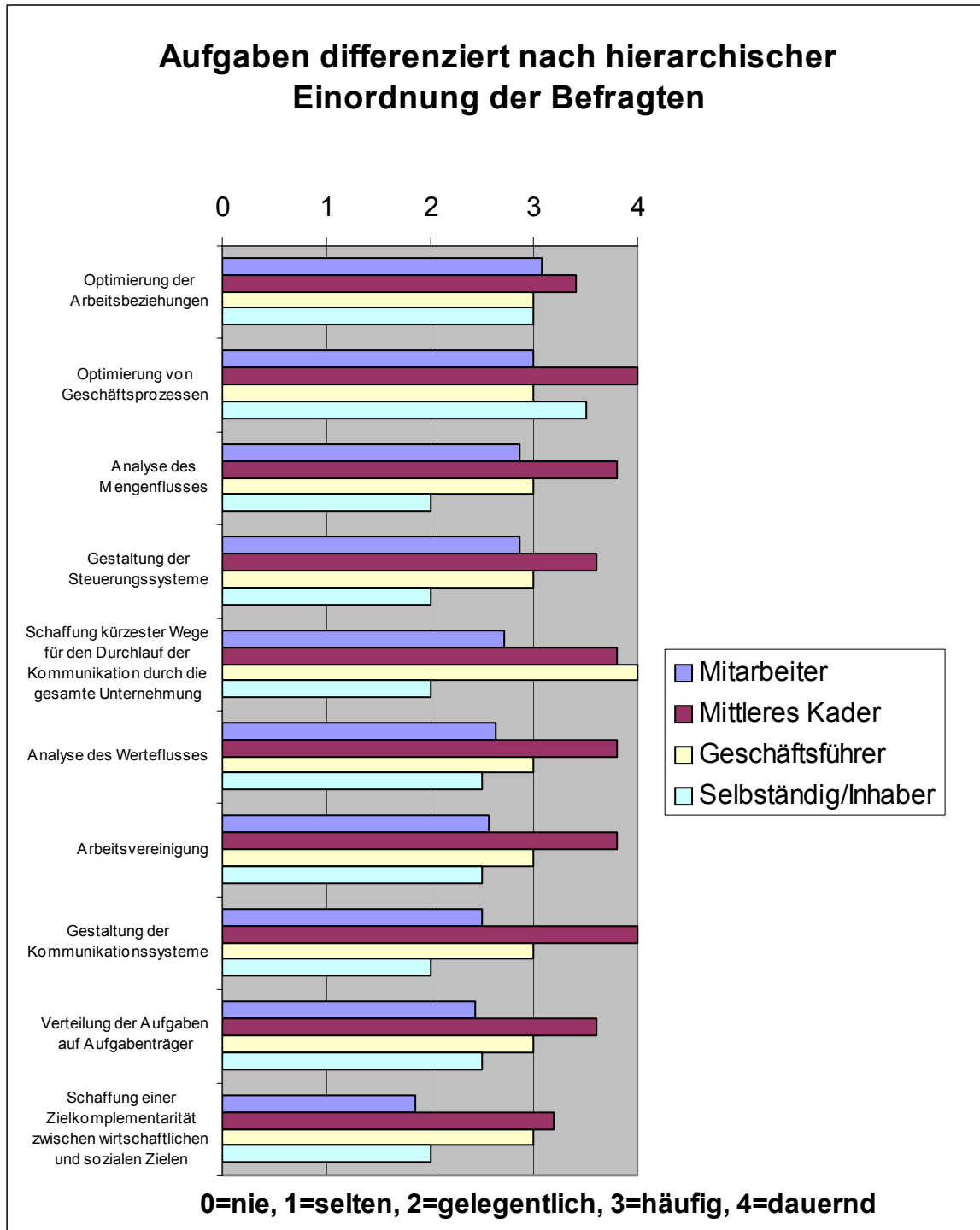


Abbildung 20: Aufgaben differenziert nach hierarchischer Einordnung der Befragten

9. Untersuchungsergebnisse der Interviews mit den Experten

9.1 Grundsätzliches

Der Verfasser hat mit seiner Auswahl der Experten eine „bewusste Auswahl“ getroffen.²¹⁰

9.1.1 Zahl der realisierten Interviews²¹¹

Der Autor hat neun Expertengespräche geführt.

Folgende Experten haben sich bereit erklärt, mit dem Autor ein Gespräch zu führen.

Aus der Wissenschaft:

- Professor Dr. R. Winter, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik, IWI-HSG
- Professor Dr. J. Griese, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement, Universität Bern
- Professor Dr. G. Knolmayer, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik Abteilung Information Engineering, Universität Bern

Aus der Privatwirtschaft:

- Herr Ronald Hafner, Partner Management Consulting PriceWaterhouseCoopers
- Herr Rolf Eichenberger, Geschäftsführer SLI SYSTEMHAUS AG
- Herr Uwe Wehrle, Leiter SAP-Services und Mitglied der Geschäftsleitung ATAG debis Informatik
- Herr Marco Imperiali, Geschäftsführer PLAUT (Schweiz) Consulting AG
- Herr Ruedi Hausammann, Mitglied der Geschäftsleitung ATAG CONSOFT
- Herr Urs Bähler, Geschäftsstellenleiter Industrie CSC PLOENZKE AG

²¹⁰ Vgl. Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1993), S. 306.

²¹¹ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser Kathrin (1996), S. 179.

9.1.2 Geographische und demographische Verteilung der Interviews²¹²

Die Interviews wurden in Basel, Bern, St. Gallen und im Raum Zürich durchgeführt. Unter den neun Experten waren, wie aus Punkt 9.1.1 ersichtlich, keine Frauen. Dies ist nicht ein Resultat der „bewussten Auswahl“ des Autors, sondern darauf zurückzuführen, dass bei den wenigen Experten die ihm zur Auswahl zur Verfügung standen, keine Frau dabei war. Es wird als müssig empfunden, Worte über das Alter der befragten Personen zu verlieren.

9.1.3 Zeitraum der Durchführung

Die Auswertungen der Expertengespräche nehmen einen wichtigen Platz in dieser Lizentiatsarbeit ein. Deshalb, entschloss sich der Verfasser alle Termine so schnell wie möglich zu vereinbaren. Es gelang, alle Gespräche auf einen Zeitraum von einem Monat zu konzentrieren. „Ein Interview stellt eine spezifische Situation dar, die für die meisten Menschen relativ ungewöhnlich sein dürfte, da es sich vom normalen Gespräch durch ein hohes Mass an Reglementierungen unterscheidet.“²¹³ Dies gilt für beide beteiligte Parteien. Je erfahrener der Interviewer, je geläufiger ihm die Situation wurde, desto sicher wurde er.²¹⁴ Die Dauer der Gespräche bewegte sich zwischen einer halben Stunde und einer Stunde und fünfzehn Minuten.

9.1.4 Auskunftsbereitschaft der Befragten

Alle neun Experten wurden per E-mail angeschrieben. Der Verfasser stellte sein Anliegen kurz vor und bat um einen Termin. Die Experten waren ohne Ausnahme bereit, mit ihm ein Gespräch zu führen und entsprechend ihren Möglichkeiten die Fragen des Interviewers zu beantworten. „Unter Umständen richteten die untersuchten Personen aufgrund ihrer Definition der Rolle des Forschers ihre Antworten und ihr Verhalten derart aus, dass sie sich bemühen, den vermeintlichen Erwartungen des Forschers an sie gerecht zu werden: Sie reagieren „sozial erwünscht“ (social desirability effect).“²¹⁵ Der Verfasser ist der Meinung, dass die Experten nicht „sozial erwünscht“ geantwortet haben, sondern ihre tatsächlichen Erwartungen,

²¹² Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 179 (gilt auch für 9.1.3 und 9.1.4).

²¹³ Friedrichs, Jürgen (1990), S. 215.

²¹⁴ Vgl. Friedrichs, Jürgen (1990), S. 215.

²¹⁵ Friedrichs, Jürgen (1990), S. 152.

Erfahrungen, Interpretationen, Ansichten und Ideen geäußert haben. Weiter haben sich diese Personen auch die Zeit genommen, alle Fragen ausführlich zu beantworten. Aufgrund dieser Tatsache ist diese Arbeit sehr aussagekräftig geworden. Die Umsetzung der Resultate soll dem SAPCollege helfen, sein Angebot zu optimieren.

9.2 Stärken und Schwächen

Die erste Frage, die den Experten gestellt wurde, sollte zeigen, welches die Stärken und Schwächen des SAPCollege sind. Die Frage wurde in mehrere Teilfragen aufgeteilt.²¹⁶ Die Experten wurden aufgefordert, zuerst die generellen Stärken und Schwächen des SAPCollege zu erörtern und dann aus ihrer Sichtweise zu beurteilen, ob der Ansatz, d. h. das neue Berufsbild, welches die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik schlagen soll, eine Chance hat.

Die Stärken des SAPCollege sind:

- Intensive Kenntnisse von SAP R/3
- Integriertes Wissen, welches den Absolventen erlaubt, die Theorie mit der Praxis zu verbinden
- Der Absolvent hat ein besseres Verständnis für Integration im Unternehmen und die auf Integration aufbauenden Informationssysteme
- Know-how für ein am Markt sehr häufig eingesetztes Produkt
- Vorbereitung auf eine Tätigkeit im SAP Umfeld
- Der Schulstoff
- Interessanter Recruiting pool²¹⁷
- Ein Nachdiplomstudium, d.h. man sollte davon ausgehen können, dass eine akademische Basis vorhanden ist
- Die Absolventen sind keine „Fachidioten“, sondern haben eine breite, vernetzte Ausbildung

²¹⁶ Siehe Leitfaden im Anhang.

²¹⁷ Interessante Auswahl an möglichen zukünftigen Arbeitnehmern.

- Kombination des schon vorhandenen Wissens mit der Fokussierung auf SAP R/3
- Langfristig breiterer Horizont als jemand ohne SAPCollege-Diplom
- Fachkompetenz der Diplomanden
- Ideal für Quereinsteiger, da man sich im SAPCollege intensiv mit der Software SAP R/3 befasst
- Umfassende Ausbildung, welche verschiedene betriebswirtschaftliche Aspekte in Betracht zieht und in dieser Art sehr wahrscheinlich einzigartig ist. Eine Ausbildung in dieser Breite erhält man nur im SAPCollege.
- Zentrierung auf die Systemumgebung

Die aufgezählten Aussagen überschneiden sich zum Teil. Aus Gründen der Vollständigkeit werden aber auch vergleichbare Äusserungen aufgeführt. Der interessierte Leser soll sämtliche Äusserungen über Stärken und Schwächen des SAPCollege auffinden.

Die Schwächen des SAPCollege sind:

- Es ist nicht ersichtlich, welches das Ziel dieses College ist. Ist es eine Vorbereitung auf eine SAP Tätigkeit oder eine Zusatzausbildung zum Studium, welche einen besser auf das Berufsleben vorbereiten soll?
- Das Schulangebot ist zu wenig konkret
- Zweifel, ob man über eine Produkt und Hersteller bezogene Ausbildung, ein neues Berufsbild schaffen kann
- Ihr Berufsbild entspricht nicht dem, was sie zur Zeit ausbilden.
- Die vermittelten Methoden im SAPCollege lassen sich nicht mit den unternehmensspezifischen Methoden des zukünftigen Arbeitgebers vergleichen und müssen aus diesem Grund noch einmal gelernt werden
- Die vermittelten betriebswirtschaftlichen Grundlagen werden nicht sehr hoch eingeschätzt und zum Teil als ungeeignet empfunden
- Das Angebot ist sehr redundant²¹⁸
- Zu starke Konzentration auf Finanzwesen und Controlling, auf Kosten von anderen Disziplinen (z.B. Logistik)

²¹⁸ Das Vorhandensein von weglassbaren Elementen, die keine zusätzliche Information liefern.

- Zertifizierungen bleiben an der Oberfläche (FI und CO)²¹⁹. Bedeutende Geschäftsprozesse wie z.B. Materialwirtschaft und Produktionsplanung und -steuerung bleiben ausgeklammert
- Zum Teil schwache Dozenten
- Zu wenige praktische Projekterlebnisse / zuwenig praxisorientiert
- Die Absolventen sind akademisch geschult und dementsprechend ist die Lücke zwischen Theorie und Praxis sehr gross
- Die Schwierigkeiten, die sich bei einer Implementierung von Software ergeben können, wie z.B. die verschiedenen Ansichten von Geschäftsleitung, Projektteam, Kunden und Anwender unter einen Hut zu bringen, werden zu wenig berücksichtigt
- Es wird nur Fachkompetenz vermittelt (aber das Leben ist anders)
- Sehr hohe Erwartungshaltung der SAPCollege-Absolventen (Salär, Beruf, persönliche Einschätzung ihres Wissens), welche im Vergleich mit der Realität diametral auseinander läuft. Dieser Tendenz muss rasch entgegengewirkt werden.
- Das SAPCollege ist sehr teuer
- Es fehlt den Absolventen an Wissen, wie man den Veränderungsprozess, welchen die Software R/3 bringt, führt (sie sind keine Projektleiter und die Sozialkompetenz fehlt)
- Fehlende Kenntnisse der branchenspezifischen Prozesse
- Inhomogene Teilnehmer bezüglich ihrer Ausbildung

Diese erste Auflistung der Beurteilung über Stärken und Schwächen des SAPCollege macht deutlich, dass zur Zeit die Schwächen aus der Sicht der befragten Experten noch überwiegen. Dies kann auf Grund der Tatsache, dass der erste Zyklus des SAPCollege erst im Sommer 1998 zu Ende gegangen ist, kaum überraschen. Es ist für die Leitung des SAPCollege aber von höchster Dringlichkeit,

²¹⁹ Finanzwesen und Controlling.

die oben aufgelisteten Schwächen nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern sie auch, sofern überhaupt möglich, (als Chance wahrzunehmen und) zu korrigieren. Weiter muss die Leitung das Angebot konkretisieren und das Ziel des SAPCollege kommunizieren, damit keine falschen Erwartungen entstehen oder schon entstandene abgebaut werden können. Dies aus dem Grund, damit die zukünftigen Absolventen des College auch einen Arbeitgeber finden, oder Arbeitgeber weiter ihre Angestellten in das SAPCollege schicken. Der Vergleich der Stärken und Schwächen macht deutlich, dass sich die Experten nicht in allen Punkten einig sind. Für den einen ist z.B. der Schulstoff eine Stärke, während für den anderen das Schulangebot zuwenig konkret ist.

9.2.1 Chancen des Ansatzes des SAPCollege

Auf die Frage des Verfassers, **ob der Ansatz des SAPCollege, d. h. das neue Berufsbild eine Chance hat**, erhielt er die folgenden Antworten. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass die Antworten von Experten aus der Beratung oder von Experten aus der Wissenschaft stammen.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen generieren zum Teil auch unterschiedliche Antworten. Grundsätzlich geben alle Befragten dem Ansatz eine Chance, wenn auch einige nur kurzfristig. Es wird unter anderem die Meinung vertreten, dass dieses Berufsbild für die Beratung nicht geeignet sei. „Vielmehr wird diese Schnittstelle bei einem Anwender von SAP R/3 Software gesehen.“²²⁰ Diese Meinung widerspiegelt aber laut dem Verfasser nicht die Tatsache, dass viele SAPCollege-Absolventen in die Beratung drängen, gedrängt werden oder sogar von Beratungsfirmen ins SAPCollege geschickt werden. Hier herrscht offenbar ein Kommunikationsproblem zwischen dem SAPCollege, den Teilnehmern und dem bevorzugten Arbeitsumfeld der Absolventen, und zwischen dem was das College ist und was nicht.²²¹ Es scheint dem Verfasser wichtig, dass die Verantwortlichen des SAPCollege klar kommunizieren, was der Output des College sein sollte.

Auch stellt sich in der Zeit der Fusionen und Übernahmen die Frage, wie lange es die SAP noch geben wird. Gerade bei einem Ausbildungsangebot welches nicht softwareneutral ausbildet, sondern bewusst mit SAP R/3 arbeitet.

²²⁰ Zum Beispiel bei einer Bank, welche SAP R/3 verwendet.

²²¹ Siehe Liste der Schwächen des SAPCollege, erster Punkt.

„Die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik versucht man seit ca. 20 Jahren zu schlagen. Aus dieser Sicht ist der Ansatz gut und wichtig. Der Punkt ist aber, dass man klar feststellen muss, dass die Ausbildung des SAPCollege nur eine Plattform sein kann. Das Wesentliche ist, zu verstehen, dass man das erworbene Wissen erst später in der Praxis festigen kann. Der Absolvent hat sich zwar ein theoretisches Rüstzeug angeeignet, kann jedoch noch nicht richtig kommunizieren. Er kann frisch vom College auch noch nicht richtig präsentieren und auf die wesentlichen Aspekte eines Unternehmens fokussieren. Dies kommt erst nach erfolgreichem Abschluss von zwei bis drei Projekten, welche man von A bis Z durchgezogen hat. Dies gibt eine gewisse Selbstsicherheit und führt dann auch dazu, dass man ein adäquater Gesprächspartner für eine Geschäftsleitung ist.“ Der Anspruch, dass ein Absolvent ein Berater für eine Geschäftsleitung ist, sieht ein Experte zum jetzigen Zeitpunkt nicht als gegeben. „Der Absolvent hat zwar, verglichen mit einem Auto, ein Chassis und vier Räder. Jetzt muss man aber noch einen Motor bauen usw., damit man ein einigermaßen fahrbares Auto hat.“

Eine weitere sehr interessante Meinung ist, dass das vermittelte Know-how als sehr nützlich empfunden wird. Der Experte hält es aber für äusserst fragwürdig und realitätsfern, wenn man auf diese Weise ein neues Berufsbild schaffen möchte. „Im SAPCollege werden Leute qualifiziert, die mit ihren integrativen Kenntnissen, in Anlehnung an weitere Kompetenzen, die sie haben, in irgendeine Führungsfunktion hinein wachsen. Die kann in einem Unternehmen Produktion, in einem anderen Absatz, im dritten Unternehmen Finanzen bedeuten. Sie profitieren in hohem Masse davon, dass sie eine integrative Kenntnis des durchgängigen, über alle Funktionen vorhandenen Informationssystems SAP R/3 haben.“

Ein Experte aus der Beratung gibt der Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik keine Chance. „Selbstverständlich spricht auch seine Firma seit Jahren über Business awareness²²² von IT-Personen²²³. Wichtiger ist, dass das Top-Management IT-Aware²²⁴ wird. Gerade in Bezug auf Banken und Versicherungen kommt man ohne das Verständnis, was Informatik für einen tun kann, wie man sie einsetzen und auf was man schauen muss,

²²² Kenntnisse der Geschäftsabläufe.

²²³ Personen die aus dem Bereich der Informatik kommen.

²²⁴ Kennen der im Unternehmen verwendeten Software.

nicht mehr in eine Top-Managementposition. Dies heisst nicht, dass man Details verstehen soll. Deshalb braucht es Leute, die an dieser Schnittstelle tätig sind, nicht unbedingt.“

Dieser Meinung können sich nicht alle Experten anschliessen. Es wird die Meinung vertreten, dass die beschränkten Kapazitäten und die beschränkte Zeit des Top-Managements dafür nicht ausreichen würden. Erwähnenswert ist, dass man im Management nach wie vor die geringste Computernutzung hat. Geeigneter wäre die erste Ebene unterhalb des Top Managements, welche eher eine funktionsorientierte Führungsebene darstellen würde.

Aus all diesen Antworten lässt sich klar herauslesen, dass unter den Experten keine Einigkeit herrscht betreffend dem neuen Berufsbild. Der eine gibt dem Berufsbild keine Chance, eine anderer stellt schon die Bildung des neuen Berufsbildes in Frage, wieder ein anderer sieht die Notwendigkeit des neuen Berufsbildes als gegeben. Einig sind sich jedoch die meisten Experten, dass ein SAPCollege-Teilnehmer nach Beendigung des Lehrganges ein Junior SAP-Consultant sei, d. h. der Absolvent müsse die Geduld aufbringen zwei bis drei Jahre berufliche Erfahrung zu sammeln. Kombiniert mit der entsprechenden Kompetenz stünden dem Absolventen viele Möglichkeiten offen sich beruflich zu entwickeln. Welche Funktion er einmal ausüben würde, hängt aber nicht nur von ihm ab, sondern auch in welcher Branche er sich betätigen würde. Die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik könne er nur bei einem Anwender [z. B. eine Versicherung] von SAP R/3 vollziehen.

9.2.2 Welche Kompetenzen fordert die Wirtschaft?

Während einige Experten relativ an der Oberfläche blieben und Eigenschaften wie

Sozialkompetenz und Methodenkompetenz erwähnten, gingen andere Experten ins Detail. Wie bei den Stärken und Schwächen, erscheint dem Verfasser, eine tabellarische Auflistung der stichwortartig geäußerten Meinungen die geeignetste Wiedergabe zu sein. Weiter sei darauf hingewiesen, dass sich die geforderten Kompetenzen nicht auf ein spezielles Berufsbild beziehen, sondern auf den SAPCollege-Absolventen, und wie man ja schon zuvor lesen konnte, verstehen nicht alle das gleiche unter einem SAPCollege-Absolventen. Die nun aufgeführten Kompetenzen geben also die ganz persönliche Sichtweise der Experten wieder. Hier sei noch einmal erwähnt, dass schon nur aus diesem Grund die Leitung des College kommunizieren muss, was genau der Output des College ist.

Viele der folgenden, von den Gesprächspartnern erwarteten Fähigkeiten, lassen sich den drei Kompetenzen: **Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz** zuordnen. Eine ausführliche Aufzählung rechtfertigt sich jedoch schon nur aus dem zusätzlichen Informationsgrad.

Geforderte Kompetenzen:

- Strategische Kompetenz
- Grundlagenwissen
- Projektkompetenz im Sinne von ASAP
- Kenntnisse der Zusammenhänge, was ist eigentlich die Grundidee von SAP
- Teamfähigkeit
- Qualitätsansprüche an sich selber und die Arbeit des Teams
- Reisefreudigkeit (jemand der um 17.00 Uhr zu Hause sein will ist fehl am Platz)
- Bereit sein, viel zu leisten
- Bereit sein nach MbO²²⁵ zu arbeiten
- Betriebswirtschaftliche Ausbildung
- Erfahrung
- Branchenskill (kennt er z.B. die Eigenheiten des Handels)
- Unternehmerisches Denken und Handeln (sieht er sich als Vertreter seines Arbeitgebers)
- Der Absolvent muss wissen, was es heisst, ein Budget oder einen Termin einzuhalten

²²⁵ Gemeinsam vom Vorgesetzten und Mitarbeiter erarbeitete und vorzugebende Ziele.

- Bezug zur Praxis haben

Diese Erwartungen machen deutlich, dass die Wirtschaft Leute mit einer bestimmten Erfahrung sucht. Das heisst nicht, dass junge Menschen, die direkt von der Hoch- oder Fachhochschule kommen, keine Chance haben. Im Gegenteil, viele Experten aus der Wirtschaft haben dem Autor mitgeteilt, dass sie auch Juniors suchen. Diesen Personen wird aber geraten, direkt ins Berufsleben einzusteigen. Diese Meinung wurde dem Verfasser auch von einer Person aus der Wissenschaft bestätigt.

9.2.3 Schlüsselkompetenz

Nach der Frage der Schlüsselkompetenz erhielt der Verfasser als häufigste Antwort: **Sozialkompetenz**. Es wurde indes auch die Meinung vertreten, dass man soziale Kompetenz nicht in vier Monaten (Dauer des SAPCollege) lernen könne, sofern man sie nicht schon vorher hatte. Auch antwortete ein Experte auf die Frage des Verfassers, ob Sozialkompetenz die wichtigste Kompetenz sei, mit einem „jein“. Er meinte, soziale Kompetenz gepaart mit der analytischen Fähigkeit sei das Wichtigste. Alles andere sei lernbar.

Ein Experte meinte auch, dass die Intelligenz nie ein Thema sei. Soziale Kompetenz sei eindeutig am wichtigsten. Meistens seien die Leute zu introvertiert, zuwenig belastbar und nicht fähig zu kommunizieren. Ohne soziale Kompetenz wäre es sehr schwierig, erfolgreich zu operieren. Ebenfalls wird die Meinung vertreten, dass es Sozialkompetenz für das neue Berufsbild braucht. Ansonsten könne nur eine Position auf einem Lower Level²²⁶ in Betracht gezogen werden. Ein Teil der sozialen Kompetenz ist auch, seine eigenen fachlichen Defizite zu kennen und sich selber zu helfen wissen. Diesen Punkt möchte der Verfasser den SAPCollege-Teilnehmern mit auf den Weg geben. Er musste erfahren, dass es zum Teil Absolventen gegeben

²²⁶ Auf einer unteren Hierarchieebene.

hat, die gerade ihre fachlichen Defizite nicht kannten oder ihre Fähigkeiten überschätzten und sich so den Einstieg in die berufliche Tätigkeit versperrt haben oder schon nach kurzer Zeit den Arbeitgeber frustriert wieder verlassen mussten. In dieser Hinsicht wäre es empfehlenswert, wenn das SAPCollege den Absolventen mitteilen würde, welches ihre Fähigkeiten sind und was sie in der Arbeitswelt erwartet.

Fehlen einige oder mehrere dieser Fähigkeiten, muss ein zukünftiger Arbeitgeber viel Geld in den neuen Mitarbeiter investieren, bevor er ihm einen Nutzen bringt.

9.2.4 Fehlen einer gezielten Ausbildung bei den Hochschulen und Fachhochschulen

Die nächste Teilfrage ging der Frage nach, inwiefern das Fehlen der gezielten Ausbildung bei den Hochschulen und Fachhochschulen eine Chance für das SAPCollege ist.

Hier interessiert vor allem die Meinung der Vertreter der Wissenschaft. Bei diesen herrscht die Meinung, dass es nicht eine Aufgabe der Universität sein könne, systemnah, d. h. an SAP R/3 auszubilden, und zwar aus folgenden Gründen: „Erstens fördert man dadurch Monopolisierungstendenzen, wenn man an der Universität SAP R/3 anbietet. Zweitens wäre eine Universität völlig überfordert, das SAP System in der Breite zu lehren. Die Universität Bern hat versucht, Themen im Umfeld von SAP aufzugreifen und bietet im Rahmen der Produktionswirtschaft MM und PP an.²²⁷ Dieses Angebot wird jedoch von den Studenten nicht sehr rege benützt.“

Ein Professor teilte dem Verfasser mit, dass er sehr froh sei, dass es das SAPCollege gibt. Auch er hält das Vermitteln von produktbezogenem Wissen an Hochschulen und Fachhochschulen für fragwürdig.²²⁸ Aus seiner Sicht sei dies eine Lücke, in die ein Anbieter springt. Sein Wunsch wäre es, dass die Hochschul- und Fachhochschulabsolventen ein eher generelles Wissen vermittelt bekäme und nicht ein schon konfektioniertes Produktwissen.

Aus den Äusserungen der Professoren lässt sich das Fazit ziehen, dass das SAPCollege eine Chance hat und zwar aus drei Gründen:

²²⁷ MM und PP stehen für Materialwirtschaft und Produktionsplanung und –steuerung.

²²⁸ Ein Professor meint, Fachhochschulen könnten diese Aufgabe übernehmen.

1. Die Curricula der Universitäten haben nicht genügend Raum, um ein entsprechend breites Wissen wie das SAPCollege zu vermitteln.
2. Ein produktbezogenes Wissen ist so umfangreich, dass man es schon umfang-mässig nicht qualifiziert in eine Hochschul- oder Fachhochschulausbildung einlagern kann.
3. Zu grosse Fluktuation der Lehrkräfte an der Universität, welche nicht erlaubt, ein qualitativ hochstehendes Lehrangebot zu präsentieren.

9.2.5 Berufsbilder im Umfeld von Geschäftsleitung und Informatik

Auf die Frage des Autors nach Berufsbildern, welche die Experten im Umfeld von Geschäftsleitung und Informatik sehen, erhielt er sehr verschiedene Antworten. Folgende Meinungen wurden geäussert: „Es gibt Bestrebungen zwischen Angebot und Nachfrage der Informatik zu unterscheiden. Nachfrage von der Benutzerseite definiert und Angebot von der IT-Seite²²⁹ definiert.“ Oder der integrative vernetzte Gedanke der Ausbildung des SAPCollege sie in der Schweiz einmalig. „Es gibt zwischen dem Business Engineer und dem klassischen Informatiker zu wenig Anwendungssoftware erfahrene Personen auf dem Arbeitsmarkt.“ Eine weitere Aussage war: „Bei Banken und Versicherungen gibt es auf der Ebene der Generaldirektion Verantwortungsbereiche, die häufig Logistik heissen und für das Transportieren und die Verarbeitung von Informationen zuständig sind.“ Eine Position zwischen Geschäftsleitung und Informatik ist diesem Experten aber nicht bekannt.

Diese Aussagen machen deutlich, dass das SAPCollege mit seinem neuen Berufsbild in einen Bereich vorgestossen ist, in welchem eine sehr unübersichtliche Anzahl von Berufsbildern vorzufinden ist. Es gibt weder eine einheitliche Bezeichnung noch ein einheitliches Aufgabengebiet für ein bestimmtes Berufsbild.²³⁰ Dieser Umstand macht es zusätzlich sehr schwierig, ein neues Berufsbild zu etablieren.

Die Frage, ob es Personen gibt, die die Funktion des neuen Berufsbildes bereits ausüben, erübrigt sich daher und wurde den Experten nicht gestellt.

²²⁹ IT steht für Information Technology.

²³⁰ Vgl. dazu z. B. Dostal, Werner (1995), S. 152: „Berufsstrukturen in der Informatik lassen sich aus verschiedenen Gründen kaum trennscharf und vollständig erfassen.“

Als Einsatzgebiet der SAPCollege-Absolventen sehen die befragten Personen die folgenden:

- Junior SAP-Consultant
- Projektleiter (aber erst nach mindestens zwei bis drei Jahren Berufserfahrung)
- Kompetenzcenter-SAP²³¹ bei einem Anwender
- Interner Berater (nicht als Linienfunktion, sondern als Stabsfunktion)

Ein Experte meinte, dass es eine fatale Fehlentwicklung wäre, wenn ein Absolvent als Projektleiter tätig wäre. Diese Position sei innerhalb eines Unternehmens nicht von Dauer. Er stelle sich die Frage, was diese Person nach Abschluss des Projektes machen solle. „Das Berufsbild des SAPCollege ist jedoch eine Führungsfunktion und in diesem Sinne von Dauer.“

9.3 Chancen des neuen Berufsbildes

Wie 9.2 ist auch 9.3 in mehrere Teilfragen aufgeteilt. Der Verfasser sah sich indes vor das Problem gestellt, dass es nicht möglich war, sich mit den Experten auf ein gemeinsames Berufsbild zu einigen (siehe dazu 9.2). Damit man die Frage dennoch beantworten konnte, einigten sich Autor und Experten und sprachen von „dem Berufsbild“ ohne es genau zu definieren.

²³¹ Sind für die Betreuung der Informatik-Struktur zuständig.

9.3.1 Bedürfnis nach dem neuen Berufsbild

Die Frage nach dem Bedürfnis des neuen Berufsbildes, hinsichtlich der Tatsache, dass die SAP Branchenlösungen²³² forciert, beantwortet ein Experte wie folgt: „Trotz den Branchenlösungen braucht es nach wie vor einen Überblick. Grundlagenwissen ist auch für Branchenlösungen wichtig, da auch diese auf dem Kern von SAP R/3 aufbauen. Ohne Grundlagenkenntnisse kann man auch die Branchenlösungen nicht einsetzen. In diesem Sinne stellen die Branchenlösungen das SAPCollege nicht in Frage.“

Die meisten Experten beantworteten diese Frage, indem sie das Bedürfnis hinsichtlich dem neuen Berufsbild beurteilten. Damit keine Verwirrung entstehen kann, macht der Verfasser den Leser darauf aufmerksam, von welchem „Berufsbild“ der Experte spricht. Sowohl KMU als auch grosse Unternehmen hätten ein Bedürfnis nach einem Fulltime **Projektleiter**, meint ein Experte. „Diese Funktion kann weder der Informatiker noch die Geschäftsleitung übernehmen. Das vernetzte kybernetische²³³ Denken, welches der Absolvent hoffentlich hat, macht sowohl in KMU wie auch in grossen Unternehmen Sinn.“

Ein anderer Experte sagt aus, dass in vielen Firmen heute das Problem bestehe, dass das „Berufsbild“, d.h. **IT-Verantwortliche oder Organisationsverantwortliche** falsch positioniert seien. „Sie sind nämlich nicht dort, wo sie tatsächlich mitreden, Einfluss nehmen oder schnelle Entscheide bewirken können und entsprechend auch für die Zukunft Weichen richtig stellen können, sondern sie sind irgendeinem Bereich untergeordnet. Aus so einer Position ist es teilweise schwierig, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Diese Personen kommen auf der Ebene der Geschäftsleitung gar nicht dazu, sich entsprechend zu äussern und sich entsprechend durchzusetzen. Diese Problematik sollte man der Geschäftsleitung bewusst machen. Falls die Lücke zwischen den Geschäftsprozessen, den Bewegungen, den veränderten Anforderungen und der Unterstützung durch die IT in

²³² Die Software R/3 kombiniert betriebswirtschaftliche Standardfunktionalität und branchentypische Geschäftsabläufe (Branchen wie z.B. Automobilindustrie und Öffentliche Verwaltungen und Bildungseinrichtungen).

²³³ Kybernetik – wissenschaftliche Forschungsrichtung, die vergleichende Betrachtungen über Gesetzmässigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen anstellt.

der Zukunft zu gross werden, kommt eine Firma in die Situation, dass sie sagen muss, wir können ein neues Geschäft nicht mehr abschliessen oder neue Märkte nicht mehr erschliessen, weil wir es nicht mehr entsprechend unterstützen können. Aus diesem Grund braucht es eine Stelle mit dem nötigen Einfluss, um in solchen Situationen mitreden zu können.“

Ein Experte aus der Wissenschaft merkte noch abschliessend an, dass die Geschäftsleitung das erste Mal richtig auf die Informatik aufmerksam geworden sei, als es um das Jahr 2000 Problem ging.

Diese Aussagen machen nach Meinung des Autors deutlich, dass es eine Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Informatik braucht, unabhängig davon ob die SAP Branchenlösungen forciert oder nicht.

9.3.2 Integrationsprobleme

Welche Probleme würde die Integration des neuen Berufes wohl auslösen? Diese Frage stellte der Autor mit der Absicht herauszufinden, wie eine bestehende Organisation auf ein neues Berufsbild reagieren könnte oder sollte.

„Es stellt sich vor allem das Problem, dass es eine grundsätzliche organisatorische Änderung braucht. Es muss klar festgelegt werden, wo die Zuständigkeiten sind und welches die Kommunikationswege sind. Mit anderen Worten, die Stelle muss klar definiert werden. Diese Herausforderung ist mannigfaltig, jedoch nicht unbedingt auf die Integration des Berufes bezogen, sondern auf die Art, wie man die Organisation aufsetzen muss, damit das betroffene Unternehmen nach der Integration funktionsfähig bleibt.“

Ein anderer Experte setzt sich mit der Problematik der Integration eines Projektleiters²³⁴ auseinander. Er meint, dass ein SAP Projektleiter in keiner Hierarchie sein dürfe, da die Hierarchie für diese Funktion aufgehoben sein müsse. „Er leitet und betreut das Projekt. Nur wenn er der Geschäftsleitung als Stab zugeordnet ist, hat er die Fähigkeit aus dieser Position heraus, die Leute zu „pushen“.“ Der Verfasser zweifelt indes, ob es sinnvoll wäre eine Stabsstelle anzustreben. Seiner Kenntnis nach kann eine Stabsstelle keine Weisungen erteilen, sondern nur beraten. Er würde es keinem Hochschulabgänger empfehlen, eine solche Stelle anzustreben. Seine Meinung wird durch folgende Aussage eines Experten aus der Wissenschaft bestätigt: „Wäre das Berufsbild eine Stabsstelle, würde man

eigentlich jedem erfolgreichen jungen Herren sagen, schau, dass du möglichst schnell von dieser Stabsposition wekommst. „Stabsfunktion heisst, 5 von 10 Ergebnissen werden in den Papierkorb geworfen, und dies frustriert mit der Zeit.“

Wieder ein anderer Experte sieht das Problem, dass bei einem raschen Aufstieg des neuen Berufsbildes Spannungen entstehen könnten, vor allem wenn andere Stellen untergeordnet würden. Die Geschäftsleitung muss deshalb diesen Prozess optimal begleiten. Der Experte sieht die Stelle weniger als Stabsstelle, sondern als internes SAP Kompetenzzentrum.

In den Expertengesprächen wurde nur am Rande ein personelles Problem erwähnt, jedoch nach Meinung des Verfassers ein sehr wichtiges. Dieses Problem steht für unsere Zeit. SAP R/3 kann Arbeitsstellen überflüssig machen. Ein Experte schilderte die Lage wie folgt: „Am Anfang eines Projektes sind alle Beteiligten guter Laune. Doch plötzlich fragen sich diese Personen, was das Projekt für sie bedeutet. Viele Leute steigen aus. Andere packen das Projekt als Chance und sind eine sehr grosse Stütze für das Unternehmen.“

Fazit: Das „neue Berufsbild“ steht ausserhalb der klassischen Hierarchie.

9.4 Einstiegsmöglichkeiten der Hoch- und FachhochschulabgängerInnen in die Privatwirtschaft

Den Verfasser interessierte wie gross die Chancen sind, nach dem SAPCollege einen Arbeitgeber zu finden. Ausdrücklich betonte er den Umstand, dass diese Personen auch mit einem Diplom in der Tasche, immer noch keine Praxiserfahrung hätten.

Alle Experten stufen die Chancen einen Arbeitgeber zu finden als gut bis sehr gut ein. Der Markt würde den Willen, zusätzlich zum Studium noch ein NDS zu absolvieren, auf jeden Fall honorieren. Interessant ist die Meinung eines Vertreters der Wissenschaft welcher sagt: „Er hält das NDS als eine nützliche Ergänzung zu dem generalisierten Wissen der Universität. Der Absolvent kann mit dem College seine kurzfristige Praxistauglichkeit erhöhen.“ Gleichzeitig wurde auf die Tatsache hingewiesen, dass ein SAPCollege-Absolvent sehr teuer sei. Der Beschaffungsprozess wird zusätzlich durch die Tatsache,

²³⁴ Dieser Experte sieht den SAPCollege-Absolventen nach 2 –3 Jahren Berufserfahrung in der Funktion eines Projektleiters. Seine Aussagen beziehen sich also auf diese Funktion.

dass sich Headhunter²³⁵ auf die Absolventen stürzen, für viele interessierte Arbeitgeber zu teuer.

Der Autor meint, dass dieser Zustand nicht Ziel des SAPCollege sein kann und die Verantwortlichen versuchen müssen, Headhunter von den Studenten fernzuhalten.

Betreffend Anfangsgehalt wurde betont, dass es wichtig sei, dass die Leute ihren Marktwert realistisch einschätzen zu lassen. Der Experte hat Verständnis dafür, wenn ein Absolvent, der das SAPCollege selber bezahlt hat, gewisse Gehaltsvorstellungen habe. „Er darf aber nicht vergessen, dass er keine Praxiserfahrung hat und erst am Anfang seiner Karriere steht.“

Bezüglich Finanzierung oder Rückzahlung haben alle Arbeitgeber von Absolventen ähnliche Vereinbarungen getroffen. Hier scheint es mir angebracht die Antwort einer Beratungsfirma zu zitieren: „Wir von der X sind an motivierten und gut ausgebildeten Beratern interessiert. Deshalb ermöglichen wir es sogenannten Junior Consultants (Hochschulabgängern) das College zu besuchen. X finanziert das SAPCollege inklusive einer Gehaltszahlung während der gesamten Dauer.“²³⁶ Die Bedingung das Schulgeld zu übernehmen, ist mit der Absprache verbunden, dass der Arbeitnehmer mindestens während zwei bis drei Jahren dem Arbeitgeber zu Verfügung stehen muss.²³⁷ Verlässt die Person diese Stelle früher, ist er verpflichtet einen Teil des Schulgeldes zurückzubezahlen.

Aus den Antworten der Experten lässt sich der Schluss ziehen, dass ein Hochschul – oder Fachhochschulabgänger mit einem Diplom des SAPCollege in der Tasche, eine sehr gute Chance hat, eine Arbeitsstelle zu finden. Er muss sich aber bewusst sein, dass von ihm auch dementsprechend viel erwartet wird.²³⁸

9.5 Personalmarketingaktivitäten der Arbeitgeber

Der „Faktor Mensch“ ist häufig die wichtigste Einflussgrösse für den Unternehmenserfolg. Das Personalwesen muss sich dessen bewusst sein und seine Rolle aktiv und unternehmerisch gestalten. Ist die Ressource Personal die wichtigste im Unternehmen, bestimmt diese auch über Wirtschaftlichkeit und den Wettbewerbsvorteil. Der Begriff

²³⁵ Professionelle Arbeitnehmervermittler.

²³⁶ Name der Firma ist dem Autor bekannt.

²³⁷ Es wurde auch der Begriff „Dabei-prämie“ genannt.

²³⁸ Vgl. dazu Konegen-Grenier, Christine/List, Juliane (1993).

Personalmarketing „[...] zielt auf eine bewusstere aktive und systematische Gestaltung der Attraktivität eines Unternehmens [...]“ ab „[...]sowohl für die schon beschäftigten wie für die potentiellen Mitarbeiter.“²³⁹ „Personalmarketing ist kein Selbstzweck [...]“²⁴⁰ „Personalmarketing wird zum kategorischen Imperativ in einer Zeit, in der Qualität immer stärker zum wichtigen strategischen Potential eines Unternehmens wird.“²⁴¹ „Je weniger (qualifizierte) Nachfrage nach Arbeit bzw. nach Arbeitsplätzen besteht, desto grösser ist der Bedarf an Personalmarketing.“²⁴² Qualifizierte Fachkräfte, wie sie das SAPCollege ausbildet sind auf dem Schweizer Arbeitsmarkt knapp. Um gute Absolventen wird es einen verschärften Wettbewerb geben.

Der Verfasser fragte seine Gesprächspartner, welche Anstrengungen ihre Firmen unternehmen, um sich die Dienste eines nachfragegerecht ausgebildeten Absolventen zu sichern. Hinsichtlich der Tatsache, dass die Mehrzahl der befragten Experten auf der Suche nach zusätzlichen Arbeitnehmern sind, fielen ihre Antworten eher kurz und unpräzise aus. Ein Grund dafür mag der Umstand sein, dass sie nicht direkt für das Personalwesen zuständig sind, sondern der Geschäftsleitung angehören, Partner oder Geschäftsführer sind.

Ein Experte lobte ausdrücklich die Placement Assistance²⁴³ des SAPCollege. Sein Unternehmen sei mit interessierten Absolventen sehr gut gefahren. Eine andere Firma ist zur Zeit daran, ihr „schlechtes“ Personalmarketing neu zu überdenken. „Sie wollen das Hochschulmarketing mit neuen und „cleveren“ Ideen besser angehen und wären z.B. auch interessiert, Vorträge im SAPCollege zu halten, um auf diese Weise das Interesse von qualifizierten Teilnehmern auf ihr Unternehmen zu lenken.“ Weitere Rekrutierungsmittel sind Inserate in Zeitungen, Teilnahme an Kontaktgesprächen der Universitäten und Personalsuche mit Hilfe von Headhuntern.

Damit das Ziel, die Förderung des Wunschs bei Personen auf dem Arbeitsmarkt, ein Beschäftigungsverhältnis mit der Personalmarketing betreibenden Unternehmung einzugehen, erreicht werden kann, bedarf es laut dem Verfasser, insbesondere für Hoch- und Fachhochschulabsolventen Laufbahnmodelle und Perspektiven.

²³⁹ Hummel, Thomas R./Wagner Dieter (1996), S. 5.

²⁴⁰ Batz, Manfred (1996), S. 18.

²⁴¹ Batz, Manfred (1996), S. 25.

²⁴² Vgl. Moser Klaus (1993), S. 2.

²⁴³ Blindprofil von Teilnehmern wird an 10 Unternehmen verschickt (für Details siehe Auswertung der Fragebögen).

9.6 Überlegungen betreffend Personalbedarfsplanung

„Die Personalbedarfsermittlung schlägt sich in Entscheidungen über konkrete Programme nieder, die den Personalbedarf nach **Anzahl (quantitativ)**, **Art (qualitativ)**, **Zeitpunkt** und **Dauer (zeitlich)** sowie **Einsatzort (örtlich)** bestimmen.“²⁴⁴

„Der **quantitative Personalbedarf** weist die Zahl der Personen nach Alter und Geschlecht aus, die zur Erfüllung der Aufgaben [...]“benötigt werden.“²⁴⁵ Ein Unternehmen versucht eine Mischung aus erfahrenen Mitarbeitern und Juniors zu beschäftigen. Ein Experte sieht jüngere Menschen im Vorteil bezüglich Mobilität, Einfühlungsvermögen und Wortgewandtheit. Wieder ein anderer hat die Erfahrung gemacht, dass junge Mitarbeiter jemandem ganz klar zugeordnet sein wollen und sich in einem Team nicht wohlfühlen.

Das Geschlecht spiele bei der Rekrutierung keine Rolle, teilten die Experten dem Autor mit. Handelt es sich bei einem potentiellen Arbeitnehmer jedoch um ein Frau, fragt zumindest ein Unternehmen nach dem Wunsch, in Zukunft ein Kind zu haben. Dies aus dem Grund, dass die Ausbildung beim Arbeitgeber selber noch einmal etwa zwei Jahre dauert und viel Geld kostet. Dieses Unternehmen wäre nicht bereit,

²⁴⁴ Hentze, Joachim (1991), S. 174.

²⁴⁵ Hentze, Joachim (1991), S. 174.

soviel in eine Arbeitnehmerin zu investieren, deren Verbleib nicht gesichert ist.

Es gibt also Vorbehalte sowohl betreffend Alter wie auch Geschlecht auf dem Arbeitsmarkt für SAPCollege-Absolventen.

Die Aufgaben der **qualitativen Bedarfsermittlung** bestehen unter anderem in der Erfassung der Arbeitsanforderungen, die die Leistungsvoraussetzungen einer unbenannten Person für eine Tätigkeit zur Bewältigung der betrieblichen Funktionen darstellen.²⁴⁶

Zur Erfüllung der einzelnen Aufgaben ist eine bestimmte Qualifikation der Mitarbeiter erforderlich, die mindestens dem Grad der Anforderungen der betreffenden Funktion entsprechen muss.²⁴⁷

Ein Experte meint dazu, dass Qualität natürlich absolut entscheidend sei. Anhand dieses Kriteriums müsse ein Unternehmen seine Erwartungen / Anforderungen sicherstellen. Ohnehin seien in der Dienstleistungsbranche die Menschen das Kapital. Es gilt auch zu prüfen, wie ein potentieller Mitarbeiter in ein schon bestehendes Team hineinpasst. Um dies herauszufinden, führt eine Firma drei Gespräche mit dem Kandidaten, bevor es zu einem Engagement kommt. „Weiter ist für eine international tätige Firma die globale Einsetzbarkeit von enormer Bedeutung.“

„Personalbedarfsangaben sind wertlos, wenn sie nicht auch Angaben zu **Zeitpunkt** und **Dauer** des Bedarfs enthalten.“²⁴⁸ Die Antworten der Experten beziehen sich hauptsächlich auf den Zeitpunkt des Personalbedarfs. Die Unternehmen der befragten Experten ermitteln diesbezüglich, welches die Wachstumspläne für das nächste Jahr sind und wie die Chancen des Marktes sind. Mit diesen Angaben schätzen sie den Umsatz. Diese Ergebnisse setzen einen bestimmten Personalbedarf voraus und somit, wie viele neue Mitarbeiter sie zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigen. Ebenfalls war einem Experten wichtig, wie schnell

²⁴⁶ Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 174.

²⁴⁷ Hentze, Joachim (1991), S. 204 f.

²⁴⁸ Hentze, Joachim (1991), S. 174.

ein neuer Mitarbeiter einsetzbar ist.

Kosten / Nutzen Überlegungen müssen bei der Personalbedarfsplanung nach Meinung des Autors ebenfalls in Betracht gezogen werden. Seine Meinung wird von den Experten bestätigt. Für sie ist vor allem wichtig, wie schnell der neue Mitarbeiter Nutzen bringt und was er zur Nachwuchsförderung beitragen kann. Damit dem Unternehmen eines Experten ein Mitarbeiter von Nutzen ist, muss er eine vorgegebene Anzahl „Manntage“²⁴⁹ fakturieren können.

Folgende Aussage möchte ich am Schluss der Frage nach der Personabedarfsplanung erwähnen: „Für uns als Arbeitgeber stellt sich vielmehr die Frage, wie können wir einem Absolventen den Einstieg und das „Überleben“ im Berufsleben sicherstellen.“ Diese Äusserung macht deutlich, dass es nicht nur Aufgabe sein kann, neues Personal zu rekrutieren, sondern auch Massnahmen ergriffen werden müssen, damit die neuen Mitarbeiter dem Unternehmen auf Dauer erhalten bleiben. Denn gerade in dieser Branche braucht es einige Jahre an Erfahrung, um dem Arbeitgeber von Nutzen zu sein.

9.7 Vermittlung von Qualifikationen

Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Personalentwicklung soll das Leistungspotential der Unternehmensmitglieder verbessern.²⁵⁰ Weite Definitionen bezeichnen mit Personalentwicklung **Bildung, Förderung** und **Organisationsentwicklung** (Teamentwicklung, Projektarbeit).²⁵¹ Personalentwicklung umfasst auch die Bereitschaft sich weiterzubilden. Ist der Wille zur Weiterbildung nicht vorhanden, verbaut die betreffende Person automatisch ihre Chancen, im Beruf weiterzukommen. Eine Folge davon kann unter Umständen sein, dass sich diese Person gezwungen sieht, ihre Arbeitsstelle aufzugeben.

Die Experten bestätigen, dass Weiterbildung ein Muss ist. Nur intern wird z. B. bei einem Gesprächspartner, während etwa 20 – 30 Tagen im Jahr Ausbildung betrieben. Gute Erfahrungen wurden auch gemacht, indem man Mitarbeiter dazu bewegte, Kurse in der SAP zu halten. Diese Personen lernten allein durch die Tatsache sehr viel, dass sie den

²⁴⁹ Ein Manntag sind acht vom Kunden bezahlte Arbeitsstunden.

²⁵⁰ Hentze, Joachim (1991), S. 314.

²⁵¹ Becker, Manfred (1993), S. 25.

Kurs vorbereiten mussten. Weiterbildung ist auch deshalb notwendig, weil Software und Wirtschaft sich dauernd verändern. Es kann vorkommen, dass innerhalb eines Projektes zwei verschiedene Situationen auftreten. Die beteiligten Personen müssen mit beiden Situationen zu Recht kommen. Zur Weiterbildung gehören laut Experte unter anderem das Vermitteln von Sozialkompetenz, das Beibringen von Verhandlungsgeschick und Fachkompetenz und das Lernen von unternehmensspezifischen Methoden. Eine andere Antwort lautete, und dies wird die Leitung des SAPCollege sicher freuen, dass speziell für diese Zwecke SAPCollege-Mitarbeiter rekrutiert würden.

Das Vermitteln von Wissen und Können muss in einer Zeit, in der die Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitsmarktfähigkeit weicht und der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist, zu oberst auf der Traktandenliste der Arbeitgeber stehen.

9.8 Bewertung der SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen durch ihre Arbeitgeber

Ein Arbeitsergebnis kommt nur zustande, wenn der Mitarbeiter leistungsfähig und leistungsbereit ist. Die Leistungsfähigkeit setzt sich aus einer Reihe von Kompetenzen zusammen und ist eine Voraussetzung für eine Stellenbesetzung.²⁵²

„Die Einsetzbarkeit der Absolventen ist mittelfristig gegeben. Mittelfristig, weil zuerst noch intern unternehmensspezifische Methoden beigebracht werden müssen.“

„Die Einsatzflexibilität ist dank der breiten Ausbildung des SAPCollege vorhanden.“

Ein Experte erachtet es als sehr schwierig einen Praxisbezug in einem College zu vermitteln. „Im Berufsleben kann man sich auf ein, höchstens aber auf zwei Module konzentrieren (diese Aussage eines weiteren Experten bezieht sich auf den Beruf eines SAP-Consultant).“ Mit dem Wissen des SAPCollege ist der Absolvent jedoch in der Lage, in benachbarte Module zu schauen.

²⁵² Hentze, Joachim (1991), S. 396.

Ein Arbeitgeber hat gute Erfahrungen gemacht, betreffend analytischem Denkvermögen eines Absolventen. „Was aber leider noch oft fehlt, ist das Verständnis für die Wünsche des Kunden.“

„Die langfristige Verwendbarkeit hängt von dem Willen und den Fähigkeiten der betroffenen Person ab. Der Wille eine SAP-Kompetenz aufzubauen, international tätig zu sein und die Fähigkeit mindestens zwei Sprachen zu beherrschen.“ Der Weg vom Consulting bis zu einer Führungsposition ist lang, wird aber von einem Experten mittelfristig nicht ausgeschlossen.

In dieser Arbeit konnten wegen des jugendlichen Alters des College und der getroffenen Auswahl, erst wenige Arbeitgeber berücksichtigt werden. Dem Autor scheint es sehr wichtig, dass das SAPCollege das Gespräch mit Arbeitgebern von Absolventen sucht. Nur so kann ein Austausch der gemachten Erfahrungen stattfinden.

9.9 Zusammenarbeit mit der Fachhochschule

Wie wichtig ist die Zusammenarbeit des SAPCollege mit der Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn?

Die Zusammenarbeit wird von den Experten als wichtig eingestuft. Manche wären sogar bereit, Dozenten zur Verfügung zu stellen. Ein Experte würde es begrüßen, wenn das SAPCollege Personen aus der Privatwirtschaft stärker in ihr Angebot integrieren würde. Das Engagement sollte aber in Form von punktuellen Vorträgen und nicht in Form von Kursen stattfinden. Diese Aussage widerspricht dem zuvor geäußerten Wunsch. Von einem Experten aus der Wissenschaft wird die Kooperation mit der Fachhochschule aber eher skeptisch betrachtet. Diese Person ist der Meinung, dass die Fachhochschulen zu viele Aktivitäten betreiben würde. Kontakte mit Hochschulen, die ein viel höheres Forschungspotential, haben sind aus Sicht eines weiteren Wissenschaftlers problematisch, da sich die Universitäten sehr schwer tun, mit irgendjemandem zu kooperieren. Seiner Meinung nach seien die Fachhochschulen freier und hätten es leichter eine Zusammenarbeit zu beschliessen. Wenn die Aufgaben zwischen Universität und Fachhochschule so verteilt werden, dass die Fachhochschulen das direkt in die Praxis umsetzbare Wissen vermitteln sollen, ist diese Kombination somit die richtige.

Welchen Stellenwert würde eine offizielle Anerkennung des NDS²⁵³ des SAPCollege haben?

Für die Experten spielt eine offizielle Anerkennung keine Rolle. „Ein Teilnehmer mit einem Hochschulabschluss hat sich seinen Eintrittsschein in die Privatwirtschaft bereits gesichert. Eine offizielle Anerkennung spielt erst dann eine Rolle, wenn der Markt diese fordert.“ Dies könnte dann der Fall sein, wenn der Markt nicht wie heute ausgetrocknet ist, sondern sich genügend Personen auf dem Arbeitsmarkt befinden.

Ein offiziell anerkanntes Diplom kann Türen öffnen, wenn es zur Bedingung für einen bestimmten Beruf wird.

Festzuhalten gilt, dass nicht eine offizielle Anerkennung wichtig ist, sondern das vermittelte Niveau der Ausbildung.

²⁵³ Nachdiplomstudium.

10. Stellungnahme des Rektors des SAPCollege zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden dem Rektor bei einem Treffen in Bern vorgestellt. Die schlechte Gewichtung des Advisory Board überraschte ihn nicht. Gleichzeitig teilte er mit, dass es bereits nicht mehr existiert. Es scheint, dass die Absolventen mit ihrer Einschätzung des Advisory Boards nicht alleine waren. Enttäuscht zeigte sich der Rektor von der tiefen Gewichtung der Highlights und Culture. Diese beiden am Abend vermittelten Themenbereiche, verdienen seiner Meinung nach einen viel höheren Stellenwert. Er stimmt den Experten zu, dass die wichtigsten Stärken des SAPCollege: Das integrierte Wissen, welches die Absolventen nach Abschluss des Studiums mitnehmen und ein besseres Verständnis sowohl für Integration im Unternehmen wie auch für auf Integration aufbauenden Informationssysteme sind. Der Schwäche, dass die vermittelten Methoden im SAPCollege, sich nicht mit den unternehmensspezifischen Methoden der zukünftigen Arbeitgeber vergleichen lassen, ist er sich bewusst. Dieses Defizit hat aber jede unabhängige Ausbildungsinstitution.²⁵⁴ Die Kritik der zum Teil schwachen Dozenten ist bekannt. Sie sind daran diese Schwäche zu beheben. Dankbar ist er für den Hinweis, dass Schwierigkeiten (z. B. verschiedene Ansichten der beteiligten Personen), die sich bei einer Implementation von Software ergeben können, noch zu wenig berücksichtigt werden. Die Kritik an der heterogenen Ausbildung der Teilnehmer versteht er nicht, ist dieser Aspekt für ihn doch eher ein Vorteil. Die, von den Experten erwähnten primären Einsatzgebiete der SAPCollege-Absolventen, denen kann er zustimmen. Ebenfalls wird der Meinung zugestimmt, dass die Absolventen nicht unmittelbar in der Lage sind, die Brücke zwischen Geschäftsleitung und Informatik zu schlagen. Das von einem Arbeitgeber erwähnte fehlende Verständnis, Kundenwünsche richtig zu verstehen, will man mit verstärkter Gewichtung der Sozialkompetenz im Curriculum, zu beheben versuchen.

²⁵⁴ Anmerkung des Verfassers.

11. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Erkenntnisse der schriftlichen Befragung und der Expertengespräche wurden abschnittsweise zusammengefasst, so dass sich eine Wiederholung von Einzelaussagen hier erübrigt. Zweck der Untersuchung war, die personellen und organisatorischen Konsequenzen des neuen Berufsbildes, auf Grundlage der Ausbildung am SAPCollege zu erforschen. Eine sehr schwierige Aufgabe, wie sich herausstellen sollte. Das Aufzeigen von Auswirkungen eines Berufsbildes, ohne ausreichend abgrenzende Definition (Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik) und ohne vorgeschriebenen Bildungs- und Werdegang bereitet Schwierigkeiten. Die Auswertungen der Expertengespräche zeigen, dass es unmöglich ist, die verschiedenen Berufsgruppen, welche sich im Umfeld zwischen Geschäftsleitung und Informatik bewegen, ausreichend voneinander abzugrenzen, und dass die Anerkennung des neuen Berufsbildes sehr unbefriedigend ist. Es ist somit zu bezweifeln, ob es gelingen kann, über eine Produkt und Hersteller bezogene Ausbildung ein neues Berufsbild zu schaffen. Möglich war demzufolge nur die Identifikation der charakteristischen Merkmale der "Berufsbilder" der SAPCollege-Absolventen.

Ziel der Führung des SAPCollege muss es sein, klar aufzuzeigen was der Output des SAPCollege ist. Damit soll falschen Erwartungen entgegengewirkt werden. Wichtig ist ebenfalls, dass den Absolventen reiner Wein eingeschenkt wird, betreffend ihren Fähigkeiten und für welche Funktionen ihre Ausbildung ausreicht d. h., dass sie nach Abschluss des SAPCollege nicht in der Lage sind, eine Brückenfunktion wahrzunehmen. Weiter gilt es die ermittelten Stärken des Nachdiplomstudiums zu konsolidieren und die Schwächen nach Möglichkeit zu eliminieren.

Zu überprüfen, ist eine Zusammenarbeit, mit dem Nachdiplomstudium Business Engineering der Universität St. Gallen. Das SAPCollege könnte ihre anerkannte Stärke, die Vermittlung der Softwarekompetenz²⁵⁵, in diesen Lehrgang einbringen.²⁵⁶ Diese Kombination wäre fähig die Qualifikationen zu vermitteln, die es braucht für den Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung (Führungswissen) und Informatik.

²⁵⁵ Softwarekompetenz: Intensive Kenntnisse von SAP R/3.

²⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.3 in dieser Arbeit.

ANHANG

Anhang 1: Interviewleitfaden für die Expertengespräche

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik

Leitfaden für das Expertengespräch von Tobias Schmitz

Mit, am.....1998.

Sichtweise.....(Wirtschaft, Hochschule)

1. Begrüssung, Einführung, Erlaubnis einholen und Dank für Zusammenarbeit
2. Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen des SAPCollege, vor allem in Hinblick auf die Umsetzung des angestrebten Zieles? Mit anderen Worten, kann das Ziel erreicht werden?
 - Welche Kompetenzen werden von der Wirtschaft gegenüber SAPCollege-Absolventen heute gefordert?
 - Welches sind die Schlüsselkompetenzen (Qualifikation)?
 - Das Fehlen der gezielten Ausbildung bei den Fachhochschulen und Hochschulen (Chance des SAPCollege?)
 - Was für Berufsbilder sehen Sie im Umfeld von Geschäftsleitung und Informatik?
 - Wo sehen Sie die SAPCollege-Absolventen (Einsatzgebiet)?
3. Besteht das Bedürfnis nach diesem neuen Berufsbild überhaupt hinsichtlich der Tatsache, das SAP Branchenlösungen forciert?
 - Braucht es eine Mindestgrösse des Unternehmens, damit das neue Berufsbild eingegliedert werden kann?
 - Welche Probleme würde die Integration des neuen Berufes wohl auslösen (organisatorische (Hierarchie) / personelle)?
4. Zielgruppe des SAPCollege sind u.a. Hoch- oder Fachhochschulabsolventen aller Fakultäten unmittelbar nach dem Diplom oder Lizentiat

- Wie gross sind die Chancen dieser Zielgruppe, nach dem SAPCollege einen Arbeitgeber zu finden (keine Praxiserfahrung / zu welchen Konditionen)?
 - Welche Möglichkeiten bestehen bezüglich Finanzierung oder Rückbezahlung des Schulgeldes?
5. Welche Anstrengungen wären sinnvoll, um sich die Dienste eines SAPCollege-Absolventen zu sichern, sofern dieser nachfragegerecht ausgebildet ist (Personalmarketing)?
6. Welche Überlegungen müssen getroffen werden, bevor es zu einem Engagement eines SAPCollege-Absolventen kommt (Personalbedarfsplanung)?
- Quantitative
 - Qualitative
 - Zeitpunkt
 - Kosten / Nutzen
7. Wie wichtig ist die Zusammenarbeit des SAPCollege mit der Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn und eine eventuelle offizielle Anerkennung des neuen Berufsbildes durch das BWA (ehemals BIGA)?
- inwieweit sind auch Kontakte zu Universitäten, die ein viel höheres Forschungspotential haben, sinnvoll

Folgende Fragen werden nur den Arbeitgebern von Absolventen gestellt:

8. Haben Sie Personalentwicklungsmassnahmen vorgesehen, die darauf abzielen, SAP-Mitarbeitern Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln?
10. Bewertung von Absolventen anhand von:
- Qualifikationsaspekten (kurzfristige Einsetzbarkeit als Berufseinsteiger / Einsatzflexibilität in den verschiedenen Modulen / Praxisbezug der in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse / analytisches, konzeptionelles Denken / langfristige Verwendbarkeit in höheren Führungspositionen)

Anhang 2: Begleitbrief

Biel, 03. Dezember 1998

Umfrage über das neue Berufsbild des SAPCollege

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Auftrag des SAPCollege wird erstmals eine Umfrage zum neuen Berufsbild der SAPCollege-Absolventinnen und Absolventen durchgeführt. Befragt werden die ersten Zyklen (98/01 und 98/02) des Jahres 1998.

Die Arbeitswelt verändert sich in einem atemberaubenden Tempo, dies hat zur Folge, dass die Arbeitssicherheit der Arbeitsmarktfähigkeit weicht. Der Arbeitsmarkt bietet viele attraktive Stellen an, für die geeignet ausgebildete Personen kaum zu finden sind. Insbesondere Leute, die die Verbindung zwischen Geschäftsleitung und Informatik herstellen können, wenn es darum geht, eine das ganze Unternehmen umfassende Standardsoftware einzuführen und zu betreuen. Ein neues Berufsbild soll die Lücke schliessen, zum Nutzen der Wirtschaft. **Das SAPCollege stellt sich dieser Aufgabe.**

Mit beiliegendem Fragebogen soll insbesondere die *Akzeptanz* des Ansatzes des SAPCollege, die persönlichen Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung, die *Erwartungen* an das SAPCollege und die *organisatorischen Auswirkungen* des neuen Berufsbildes erkundet werden. Die ausgewerteten Antworten werden Rückschlüsse für das SAPCollege selbst, sowie die potentiellen Arbeitgeber liefern. Weiter sind Fragen zur Weiterbildung und zur hierarchischen Eingliederung enthalten.

Sicher interessiert auch Sie, welche Funktion andere Absolventinnen und Absolventen einnehmen, wie sich Ihre Studienkollegen und -kolleginnen weiterbilden etc.

Wir möchten Sie freundlich bitten, den folgenden Fragebogen zum Gelingen unseres Projektes auszufüllen. Die Beantwortungsdauer beträgt ca. 30 Minuten, alle Informationen werden selbstverständlich **vertraulich** behandelt. Eine kostenlose Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse kann mit beiliegendem Coupon angefordert werden. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns den von Ihnen ausgefüllten Fragebogen im beigelegten frankierten Couvert so bald wie möglich aber spätestens am **16.12.1998** zurücksenden könnten.

Mit bestem Dank und freundlichen Grüssen

Dr. Kurt Weiss
Rektor SAPCollege

Tobias Schmitz
Lizentiat am Institut für Organisation und
Personal der Universität Bern

Beilagen: Fragebogen, Coupon und Rückantwortcouvert

Anhang 3: Fragebogen**Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik****Eine Umfrage mit Absolventen des SAPCollege®**

durchgeführt von:

Tobias Schmitz

in Zusammenarbeit mit:

SAPCollege®

Beachten Sie vor dem Ausfüllen des Fragebogens bitte folgendes:

- Bitte beantworten Sie den nachfolgenden Fragebogen aus Ihrer **persönlichen** Sichtweise.
- Der vorliegende Fragebogen setzt sich aus fünf Teilen zusammen, die sich durch unterschiedliche Befragungsprioritäten kennzeichnen. Bei der Beantwortung des Fragebogens sollte **unbedingt den Fragennummern** gefolgt werden.
- Markieren Sie Ihre Antwort jeweils mit einem Kreuz .
- Die Befragung ist so angelegt, dass **keine Rückschlüsse** auf Ihre Person möglich sind. Die Angaben dienen rein **statistischen Zwecken**.
- Für etwaige Fragen steht Ihnen Herr Tobias Schmitz (Tel: 032 341 17 41) gerne zur Verfügung.
- Bitte senden Sie den beantworteten Fragebogen in den nächsten Tagen, spätestens aber bis am **30.12.1998** mit dem beigelegten frankierten Rückantwortcouvert zurück.

Teil I Beurteilung des SAPCollege

In diesem Teil soll die Akzeptanz des SAPCollege festgehalten werden.

1. Hatten Sie vor der Teilnahme am SAPCollege bereits Erfahrung mit SAP R/3?

wenn ja, wie lange und in welcher Funktion _____

nein

2. Wie beurteilen Sie das SAPCollege bezüglich folgender Kriterien?

	Sehr gut 6	gut 5	eher gut 4	eher schlecht 3	schlecht 2	sehr schlecht 1	weiss nicht 0
a) Vermittlung von Fachkompetenz	6	5	4	3	2	1	0
b) Vermittlung von Methodenkompetenz	6	5	4	3	2	1	0
c) Anwendung der vermittelten Methodenkompetenz	6	5	4	3	2	1	0
d) Vermittlung von Sozialkompetenz	6	5	4	3	2	1	0
e) Vermittlung von kultureller Kompetenz	6	5	4	3	2	1	0
f) Breite Auswahl von beruflichen Möglichkeiten	6	5	4	3	2	1	0
g) Fächerübergreifendes Wissen	6	5	4	3	2	1	0
h) Zeitplan des SAPCollege	6	5	4	3	2	1	0
i) Advisory Board	6	5	4	3	2	1	0
j) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0
k) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0

zu a) Der Teilnehmer lernt anhand von praktischen Beispielen, Fallstudien und in kompetitiver Gruppenarbeit an realen Fragestellungen, wie man mit dem System SAP R/3 arbeitet.

zu b) Der Teilnehmer lernt wie die Methoden (Planung, Projektmanagement, Gesprächsführung, Präsentation, Ideenfindung und Informationsbeschaffung) umgesetzt werden.

zu c) Der Teilnehmer lernt anhand von Fallstudien, die richtige Wahl zu treffen.

zu d) Der Teilnehmer lernt in Gruppenarbeit, an Fragestellungen aus der Praxis, Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern und Unzulänglichkeiten zu akzeptieren.

zu e) Der Teilnehmer lernt die strukturbildenden Gesetze (im Bereich der Informationstechnologie) kennen und erfährt die Notwendigkeit sie im Auge zu behalten.

**3. Welche allgemeinen Erwartungen stellen Sie an das SAPCollege?
Gewichten Sie das aktuelle Curriculum bezüglich Ihrer Relevanz für Ihren
späteren oder jetzigen Beruf.**

	Sehr wichtig 6	wichtig 5	eher wichtig 4	eher unwichtig 3	unwichtig 2	völlig unwichtig 1	weiss nicht 0
a) Produktionsplanung	6	5	4	3	2	1	0
b) Materialwirtschaft	6	5	4	3	2	1	0
c) Personalwesen	6	5	4	3	2	1	0
d) R/3 Grundausbildung / Kundenauftragsabwicklung	6	5	4	3	2	1	0
e) R/3 Grundausbildung / FI /CO	6	5	4	3	2	1	0
f) Integration Technologie	6	5	4	3	2	1	0
g) ASAP	6	5	4	3	2	1	0
h) IDES	6	5	4	3	2	1	0
i) Prozessabwicklung mit R/3	6	5	4	3	2	1	0
j) Betriebswirtschaftliche Grundlagen	6	5	4	3	2	1	0
k) Methoden	6	5	4	3	2	1	0
l) Kunde	6	5	4	3	2	1	0
m) Projektarbeit (Fallstudie)	6	5	4	3	2	1	0
n) Highlights	6	5	4	3	2	1	0
o) Culture	6	5	4	3	2	1	0
p) Placement Assistance	6	5	4	3	2	1	0
q) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0
r) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0

zu k) Projektmanagement, Präsentationstechnik, Gesprächsführung, Ideenfindung, Informationsbeschaffung und Planung

Teil II Erwartungen an einen SAPCollege-Absolventen

In diesem Teil soll festgehalten werden, welche Eigenschaften aus der Sicht eines SAPCollege-Absolventen für die Ausübung seines Berufes wichtig sind.

4. Welche Bedeutung messen Sie den folgenden Eigenschaften für die Ausübung Ihrer beruflichen Tätigkeit bei?

	Sehr wichtig 6	wichtig 5	eher wichtig 4	eher unwichtig 3	unwichtig 2	völlig unwichtig 1	weiss nicht 0
a) Analytisches Denkvermögen	6	5	4	3	2	1	0
b) Fächerübergreifendes Wissen	6	5	4	3	2	1	0
c) Teamfähigkeit	6	5	4	3	2	1	0
d) Kontaktfähigkeit	6	5	4	3	2	1	0
e) Führungsqualität (-verantwortung übernehmen)	6	5	4	3	2	1	0
f) Methodische und soziale Kompetenz	6	5	4	3	2	1	0
g) Generalistentum (SAP R/3)	6	5	4	3	2	1	0
h) Spezialist unterschiedlicher Module (SAP R/3)	6	5	4	3	2	1	0
i) Belastbarkeit	6	5	4	3	2	1	0
j) Chaosresistenz	6	5	4	3	2	1	0
k) Konfliktfähigkeit	6	5	4	3	2	1	0
l) Kommunikationsfähigkeit	6	5	4	3	2	1	0
m) Gesprächsführung	6	5	4	3	2	1	0
n) Präsentationsfähigkeit	6	5	4	3	2	1	0
o) Rasche Auffassungsgabe	6	5	4	3	2	1	0
p) Gabe Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern	6	5	4	3	2	1	0
q) Flexibilität	6	5	4	3	2	1	0
r) Geographische Mobilität	6	5	4	3	2	1	0
s) Fähigkeit Unzulänglichkeiten zu akzeptieren	6	5	4	3	2	1	0
t) Sprachkenntnisse	6	5	4	3	2	1	0
u) Ständige Lernbereitschaft	6	5	4	3	2	1	0
v) Kenntnisse der Projektmethodik	6	5	4	3	2	1	0
w) Blick für das Wesentliche	6	5	4	3	2	1	0
x) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0

**5. Sie haben soeben ein Erwartungsprofil erstellt, das Ihre persönliche Meinung enthält.
Mit welcher Kombination von Ausbildungstufen lässt es sich Ihrer Meinung nach am besten verwirklichen?**

Universität/ETH und SAPCollege
Fachhochschule und SAPCollege
Andere, nämlich _____

Technische Berufsschule und SAPCollege
SAPAcademy und SAPCollege

Weiterbildung

Das SAPCollege bietet eine Generalistenausbildung im Umfeld von Betriebswirtschaft und Informatik.

6. In welchen Ausbildungsinhalten betrachten Sie für Ihre jetzige / zukünftige Funktionsausübung eine Weiterbildung als wichtig (nach Abschluss des SAPCollege)?

	Sehr wichtig 6	wichtig 5	eher wichtig 4	eher unwichtig 3	unwichtig 2	völlig unwichtig 1	weiss nicht 0
a) FI / CO (Fachkompetenz)	6	5	4	3	2	1	0
b) SD (Fachkompetenz)	6	5	4	3	2	1	0
c) MM (Fachkompetenz)	6	5	4	3	2	1	0
d) PP (Fachkompetenz)	6	5	4	3	2	1	0
e) ASAP (Methodenkompetenz)	6	5	4	3	2	1	0
f) Sozialkompetenz	6	5	4	3	2	1	0
g) Kulturelle Kompetenz	6	5	4	3	2	1	0
h) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0
i) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0

6a. Nach wie vielen Monaten / Jahren erachten Sie eine Weiterbildung als notwendig (Toolsicht)?

Monate

/

Jahre

6b. Bei welchen Institutionen würden Sie eine Weiterbildung bevorzugen?

III Organisatorischer Teil

7. Wie lautet Ihre jetzige offizielle Funktionsbezeichnung (Name Ihres Berufes)?

8. Welche Position nehmen Sie innerhalb der Unternehmungshierarchie ein?

9. Entspricht diese Position (siehe Frage Nr. 8) dem Ausbildungsziel des SAPCollege?

ja, warum? _____

 nein, warum? _____

10. Wie wichtig sind für Sie bei der Wahl Ihres Arbeitgebers die folgenden Punkte (Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur)?

Es soll an dieser Stelle festgehalten werden, auf welche Arbeitsbedingungen der SAPCollege-Absolvent bei seinem Arbeitgeber Wert legt.

	Sehr wichtig 6	wichtig 5	eher wichtig 4	eher unwichtig 3	unwichtig 2	völlig unwichtig 1	weiss nicht 0
a) Regelung der Arbeitsteilung <small>(Festlegen von Spezialisierungsart und -intensität)</small>	6	5	4	3	2	1	0
b) Verteilung der Entscheidungsbefugnisse <small>(Zwischen der Geschäftsleitung und Ihrer Funktion)</small>	6	5	4	3	2	1	0
c) Management by Objectives <small>(Führung durch Zielorientierung)</small>	6	5	4	3	2	1	0
d) Einhaltung des Kongruenzprinzips <small>(Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung)</small>	6	5	4	3	2	1	0
e) Gestaltung der Weisungsbeziehungen <small>(Mehrliniensystem in Sinne einer Matrixorganisation)</small>	6	5	4	3	2	1	0
f) Zahl der hierarchischen Ebenen	6	5	4	3	2	1	0
g) Hierarchische Eingliederung Ihrer Funktion	6	5	4	3	2	1	0
h) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0
i) Andere, nämlich _____	6	5	4	3	2	1	0

zu c) Der Schwerpunkt des MbO liegt in gemeinsam vom Vorgesetzten und Mitarbeiter erarbeiteten und vorzugebenden Zielen, wobei die einzusetzenden Mittel zur Zielrealisierung den Mitarbeitern überlassen sind.

III Organisatorischer Teil Ablauforganisation

Die folgende Frage befasst sich mit dem Prozess der Aufgabenerfüllung.

**11. Welche Einzeltätigkeiten gehören zu Ihrem Aufgabenbereich?
Gewichten Sie diese Frage nach der Häufigkeit des Auftretens der Aufgabenbereiche.**

	dauernd	häufig	gelegentlich	selten	nie
	4	3	2	1	0
a) Optimierung von Geschäftsprozessen	4	3	2	1	0
b) Analyse des Werteflusses	4	3	2	1	0
c) Analyse des Mengenflusses	4	3	2	1	0
d) Gestaltung der Kommunikationssysteme	4	3	2	1	0
e) Gestaltung der Steuerungssysteme	4	3	2	1	0
f) Optimierung der Arbeitsbeziehungen	4	3	2	1	0
g) Schaffung kürzester Wege für den Durchlauf der Kommunikation durch die gesamte Unternehmung	4	3	2	1	0
h) Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger	4	3	2	1	0
i) Arbeitsvereinigung	4	3	2	1	0
j) Schaffen einer Zielkomplementarität zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen	4	3	2	1	0
k) Gestaltung der Arbeitsumwelt	4	3	2	1	0

zu h) Damit wird festgelegt, welche Aufgaben von welchen Mitarbeitern erledigt werden.

zu i) Betonung der zeitlichen Verschmelzung ähnlicher Arbeitsprozesse.

zu j) Wirtschaftliche Ziele sollten so ausgerichtet werden, dass die Ablauforganisation gleichzeitig sozialen Anliegen der Arbeitsträger gerecht wird. Beide Zielrichtungen befinden sich dann in Zielkomplementarität (Zielergänzung) zueinander.

zu k) Arbeitsumweltbedingungen: z.B. Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Beleuchtung, Farbgebung und Minimierung des Geräuschpegels.

IV Unternehmensbezogene Fragen**12. Sind Sie als Berater tätig?****Kreuzen Sie bitte eine der folgenden drei Möglichkeiten an.**

ja, selbständig

ja, Angestellter

nein, ich bin in folgendem Wirtschaftszweig tätig _____

13. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt „Ihre“ Firma?

1 – 19

100 – 299

20 – 49

300+

50 - 99

14. Wie viele SAP-Mitarbeiter beschäftigt „Ihre“ Firma?

Anzahl SAP-Mitarbeiter

V Fragen zu Ihrer Person**15. Angaben zu Ihrer Person**

Ihr Alter?

16. Geschlecht?

männlich

weiblich

17. Beschreiben Sie bitte kurz Ihren Ausbildungsgang vor der Teilnahme am SAPCollege.

18. Würden Sie sich heute wieder für eine Teilnahme am SAPCollege entscheiden?

ja, warum?

nein, warum?

19. Falls Sie weitere Anmerkungen zu diesem Thema haben, benützen Sie bitte den untenstehenden Platz.

Vielen Dank für Ihre kostbare Mitarbeit

Rücksendetermin: 30.12.1998

Anhang 4: Bestellcoupon

D' Ja, ich bin interessiert an den Ergebnissen der Umfrage und bestelle hiermit eine Kurzzusammenfassung.

Name:

Vorname:

Strasse / Nr.:

PLZ / Ort: _ _ _ /

Unterschrift:

Sobald die Fragebogen ausgewertet sind, erhalten Sie eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse. Diesen Coupon können Sie entweder dem **Fragebogen** beilegen oder **getrennt** an folgende Adresse zurückschicken.

SAP (Schweiz) AG
Leugenstrasse 6
z.H. Tobias Schmitz
Postfach 130
2500 Biel 6

Quellenverzeichnis

ABB (1997)

Arbeitsmarktfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit, Baden 1997

ABB Lernzentren (1998)

Partner für lebenslanges Lernen. [Online]

URL: http://www.abb-lernzentren.ch/das_sind_wir/maintext.html, 05.

Februar 1999

Anton, Karl-Heinz (1993)

Soziale Kompetenz, Düsseldorf; Wien 1993

Arnold, Rolf/Lipsmeier, Antonius (1995)

Berufspädagogische Kategorien didaktischen Handelns. In: Handbuch der Berufsbildung, hrsg. v. Rolf Arnold/Antonius Lipsmeier, Opladen 1995, S. 13 - 28

Atteslander, Peter (1971)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Berlin; New York 1971

Badoux, Jean-Claude (1998)

Mut zu Schwerpunkten. In: NZZ, 219. Jg. 1998, Nr. 243, S. B 25

Bähler, Urs (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik. Experteninterview in der Firma CSC PLOENZKE AG, Zürich, 22. Dezember 1998

Baitsch, Christof/Frei, Felix (1980)

Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit, Bern; Stuttgart; Wien 1980

Batz, Manfred (1996)

Erfolgreiches Personalmarketing, Heidelberg 1996

Becker, Manfred (1993)

Personalentwicklung, Bad Homburg von der Höhe 1993

Berthel, Jürgen (1991)

Personal-Management, Stuttgart 1991

Bortz, Jürgen (1984)

Lehrbuch der empirischen Forschung, Berlin u.a. 1984

Brinkmann, Gerhard/Koch, Barbara/Krämer, Werner (1982)

Führungskräfte kleiner Unternehmen. In: Beiträge zur Verhaltensforschung, Heft 25, hrsg. v. Professor Dr.Dres.h.c. G. Schmolders, Berlin 1982

Buck-Emden, Rüdiger (1996)

Die Client/Server-Technologie des SAP-Systems R/3, 3. Auflage, Bonn u.a. 1996

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (o. J.)

Dokumentation Fachhochschulen, Bern, o. J.

Bürgi, Andreas (1976)

Die Analyse von Berufen und Berufsanforderungen, Stuttgart 1976

Coleman, James (1991)

Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1 Handlungen und Handlungssysteme, München 1991

Daheim, Hansjürgen(1975)

Beruf. In: Handwörterbuch des Personalwesens Band V, hrsg. v. Prof. Dr. E. Gaugler, Stuttgart 1975, S. 544 - 552

Dostal, Werner (1995)

Berufsbilder in der Informatik. In: Informatik Spektrum 18, Springer-Verlag 1995, S. 152 – 162

Dostal, Werner (1996)

Arbeitsmarkt für Computerberufe leicht erholt. In: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, MatAB 2/1996, S. 3

Dubs, Rolf (1995)

Lernen in Unternehmungen. In: Management-Kompetenz, hrsg. v. Jean-Paul Thommen, Wiesbaden 1995, S. 159 – 170

Eichenberger, Rolf (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik. Experteninterview in der Firma SLI SYSTEMHAUS AG, Regensdorf, 14. Dezember 1998

Faix, Werner/Laier, Angelika (1991)

Soziale Kompetenz, Wiesbaden 1991

Frei, Felix/Duell, Werner/Baitsch, Christof (1984)

Arbeit und Kompetenzentwicklung, hrsg. v. Eberhard Ulich, Bern, Stuttgart, Wiesbaden 1984, S. 36 - 38

Friedrichs, Jürgen (1990)

Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1980

Fritsche, Klaus (1987)

Weiterbildung. In: Vahlens Grosses Wirtschafts Lexikon Band 2,
hrsg. v. Prof. Dr. Erwin Dichtl und Prof. Dr. Otmar Issing,
München 1987, S. 917

Fucke, Erhard (1977)

Mehr Chancen durch Mehrfachqualifikation, Stuttgart 1977

Furrer, Werner (1988)

Rational entscheiden, Basel 1988

Gadient, Brigitta M. (1998)

Lebenslang lernen und flexibel sein. In: NZZ, 219. Jg. 1998,
Nr. 243, S. B 25

GfA Gesellschaft für Arbeit GmbH (o. J.)

GfA Profil, Meilen o. J.

Griese, Joachim (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik.
Experteninterview im Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung
Informationsmanagement, Bern, 21. Dezember 1998

Grochla, Erwin (1982)

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

Güttinger, Herbert (1998)

Auf dem Weg zu einer Bildung nach Mass. In: NZZ, 219. Jg. 1998,
Nr. 243, S. B 5 – B 6

Hafner, Ronald (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik.
Experteninterview in der Firma PricewaterhouseCoopers, Basel,
08. Dezember 1998

Hagmann, Beat (1997)

Die Jungen Berufsleute fördern – nicht (nur) fordern!. Amt für Wirtschaft
und Arbeit (AWA) des Kantons Solothurn. [Online]
URL: [http:// www.thenet.ch/awa/a_bu213.d.htm](http://www.thenet.ch/awa/a_bu213.d.htm), 04. Dezember
1998

Hausammann, Ruedi (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik.
Experteninterview in der Firma ATAG CONSOFIT, Bern
26. November 1998

Hentze, Joachim (1991)

Personalwirtschaftslehre 1 und 2, 5. Auflage, Bern; Stuttgart, 1991

Herder Lexikon (1976)

Soziologie, Freiburg; Basel; Wien 1976, S. 112

Hildbrand, Fabian (1998)

Wo Biel den Standard setzt. In: Der Bund, 149 Jg. 1998, Nr. 204, S.
17

Hillmann, Karl-Heinz (1994)

Kultur. In: Soziologie Lexikon, 2. Auflage, hrsg. v. Gerd Reinhold,
München; Wien 1994, S. 340

Hillmann, Karl-Heinz (1994a)

Wörterbuch der Soziologie, 4. Auflage, Stuttgart 1994, S. 460 - 461

Hinsch, Rüdiger/Pfingsten, Ulrich (1983)

Gruppentraining sozialer Kompetenzen, München, Wien
Baltimore 1983

Holm, Kurt (1986)

Die Befragung, Band 1, 3. Auflage, München 1986

Hummel, Thomas R./Wagner, Dieter (1996)

Differentielles Personalmarketing. In: Differentielles
Personalmarketing, hrsg. v. Thomas Hummel/Dieter Wagner,
Stuttgart 1996, S. 3 - 23

Imperiali, Marco (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik.
Experteninterview in der Firma Plaut Consulting AG, Au/Wädenswil,
08. Dezember 1998

Klein, Hans-Joachim (1995)

Kultur. In: Grundbegriffe der Soziologie, hrsg. v. Bernhard Schäfers,
Opladen 1995, S. 169-170

Knolmayer, G (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik.
Experteninterview im Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung
Information Engineering, Bern, 18. Dezember 1998

Konegen-Grenier, Christiane/List, Juliane (1993)

Die Anforderungen der Wirtschaft an das BWL-Studium,
Köln 1993

Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996)

Marktforschung; Bern; Stuttgart; Wien 1996

Maier-Leibnitz, Heinz (1998)

Wissen als Teil der Kultur. In: Forschung und Lehre, 5 Jg. 1998,
Nr. 12, S. 624 - 625

Markl, Hubert (1998)

Kultur ist mehr als „Kultur“. In: Forschung und Lehre, 5 Jg. 1998,
Nr. 12, S. 620 - 621

Martin, James (1995)

The Enterprise Engineer. In: Computerworld, 29 Vol. 1995,
Nr. 38, S. 40 – 44

Mertens, Dieter (1974)

Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulbildung für eine moderne
Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung 7/1974, S. 36 - 43

Moser, Klaus (1993)

Personalmarketing, Göttingen; Stuttgart 1993

Olschner, Sabine (1998)

Um Nachwuchs weben. In: Forum, 14. Jg. 1998, Nr. 4, S. 25 – 27

Pätzold, Günter (1995)

Vermittlung von Fachkompetenz in der Berufsbildung. In:
Handbuch der Berufsbildung, hrsg. v. Rolf Arnold/Antonius Lipsmeier,
Opladen 1995, S. 157 – 170

Pawlek, Klaus (1987)

Ausbildung am Arbeitsplatz. In: Vahlens Grosses Wirtschafts
Lexikon Band 1, hrsg. v. Prof. Dr. Erwin Dichtl und Prof. Dr. Otmar
Issing, München 1987, S. 127

Reber, Gerhard/Schanz, Heinrich (1974)

Beruf und Berufsbilder. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
Band I, 4. Auflage, hrsg. v. Prof. Dr. E. Grochla und Prof. Dr.
Waldemar Wittmann, 1974, S. 475 - 484

SAP Academy (o. J.)

SAP Academy, o. O. o. J.

SAP Partnerprogramm (1996)

SAP Partnerprogramm, Walldorf , 1998

SAPCollege (1998)

SAPCollege, o. O., 1998

SAP System R/3 (1998)

System R/3: Mehr als eine Software. Eine strategische Lösung,
Walldorf, 1998

SAPCollege (1999)

SAPCollege, o. O., 1999

Sieber, Hans (o. J.)

Aufbau von Kompetenz für anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen. In Dokumentation Fachhochschulen, o. O. o. J.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Esther (1993)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, München 1993

Schwemmer, Oswald (1979)

Verstehen als Methode. In: Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln, hrsg. v. Jürgen Mittelstrass, Frankfurt am Main 1979, S. 13 - 45

Steinmann, Walter/Kurath, Rolf (1995)

Transfer-Organisation BibUtz – Erste Erfahrungen mit einer neuen arbeitsmarktlichen Massnahme. In: Volkswirtschaft, 1995, Nr. 6, S. 50 - 55

Stöckling, Hans Ulrich (1998)

Hochschulbildung – Fachkompetenz und mehr. In: NZZ, 219. Jg. 1998, Nr. 243, S. B 5

Thom, Norbert/Blunck, Thomas (1992)

Strategisches Weiterbildungs-Controlling. In: Bildungs-Controlling, hrsg. v. Georg von Landsberg und Reinhold Weiss, Stuttgart 1992, S. 35 – 49

Thommen, Jean-Paul (1995)

Management-Kompetenz durch Weiterbildung. In: Management-Kompetenz, hrsg. v. Jean-Paul Thommen, Wiesbaden 1995, S. 11 - 29

Weber, Max (1922)

Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1922

Wehrli, Christoph (1998)

Auf den Widersprüchen der Wissensgesellschaft. In: NZZ, 219. Jg. 1998, Nr. 243, S. B 1

Wehrli, Christoph (1998a)

Fliegende Starts, Wartezeiten und Konzessionen. In: NZZ, 219. Jg. 1998, Nr. 243, S. B 3

Wehrle, Uwe (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik. Experteninterview in der Firma ATAG debis Informatik AG, Basel, 08. Dezember 1998

Weiss, Reinhold (1998)

Employability. In: iwd, 24 Jg. 1998, Nr. 10, S. 6

Winter, Robert (1998)

Der Brückenschlag zwischen Geschäftsleitung und Informatik. Experteninterview im Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, 30. November 1998

Winter, Robert (o. J.)

HSG MASTER OF BUSINESS ENGINEERING PROGRAMM
QUALIFYING HIGH POTENTIALS FOR IS-ENABLED CHANGE,
St. Gallen, o. J., o. S.

Wunderli, René (1995)

Innovative Arbeitsmarktpolitik am Beispiel der Transfer- Organisation
BibUtz. In: Volkswirtschaft, 1995, Nr. 5, S. 50 – 54

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Biel, 19. Februar 1999

Tobias Schmitz