

---

# **AutoUni – Schriftenreihe**

Band 126

**Reihe herausgegeben von/Edited by**

Volkswagen Aktiengesellschaft

AutoUni

Die Volkswagen AutoUni bietet Wissenschaftlern und Promovierenden des Volkswagen Konzerns die Möglichkeit, ihre Forschungsergebnisse in Form von Monographien und Dissertationen im Rahmen der „AutoUni Schriftenreihe“ kostenfrei zu veröffentlichen. Die AutoUni ist eine international tätige wissenschaftliche Einrichtung des Konzerns, die durch Forschung und Lehre aktuelles mobilitätsbezogenes Wissen auf Hochschulniveau erzeugt und vermittelt.

Die neun Institute der AutoUni decken das Fachwissen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche ab, welches für den Erfolg des Volkswagen Konzerns unabdingbar ist. Im Fokus steht dabei die Schaffung und Verankerung von neuem Wissen und die Förderung des Wissensaustausches. Zusätzlich zu der fachlichen Weiterbildung und Vertiefung von Kompetenzen der Konzernangehörigen, fördert und unterstützt die AutoUni als Partner die Doktorandinnen und Doktoranden von Volkswagen auf ihrem Weg zu einer erfolgreichen Promotion durch vielfältige Angebote – die Veröffentlichung der Dissertationen ist eines davon. Über die Veröffentlichung in der AutoUni Schriftenreihe werden die Resultate nicht nur für alle Konzernangehörigen, sondern auch für die Öffentlichkeit zugänglich.

The Volkswagen AutoUni offers scientists and PhD students of the Volkswagen Group the opportunity to publish their scientific results as monographs or doctor's theses within the "AutoUni Schriftenreihe" free of cost. The AutoUni is an international scientific educational institution of the Volkswagen Group Academy, which produces and disseminates current mobility-related knowledge through its research and tailor-made further education courses. The AutoUni's nine institutes cover the expertise of the different business units, which is indispensable for the success of the Volkswagen Group. The focus lies on the creation, anchorage and transfer of new knowledge.

In addition to the professional expert training and the development of specialized skills and knowledge of the Volkswagen Group members, the AutoUni supports and accompanies the PhD students on their way to successful graduation through a variety of offerings. The publication of the doctor's theses is one of such offers. The publication within the AutoUni Schriftenreihe makes the results accessible to all Volkswagen Group members as well as to the public.

**Reihe herausgegeben von/Edited by**

Volkswagen Aktiengesellschaft

AutoUni

Brieffach 1231

D-38436 Wolfsburg

<http://www.autouni.de>

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15136>

---

Ariane Hillebrand

# Welche Kompetenzen zeichnen einen Experten aus?

Entwicklung eines expertenspezifischen  
Kompetenzmodells in einem  
produzierenden Unternehmen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Simone Kauffeld

 Springer

Ariane Hillebrand  
Wolfsburg, Deutschland

Zugl.: Dissertation an der Technischen Universität Braunschweig, Fakultät für Lebenswissenschaften, 2018

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse der im Rahmen der AutoUni – Schriftenreihe veröffentlichten Doktorarbeiten sind allein die der Doktorandinnen und Doktoranden.

AutoUni – Schriftenreihe  
ISBN 978-3-658-22545-2                      ISBN 978-3-658-22546-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22546-9>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# **Welche Kompetenzen zeichnen einen Experten aus?**

## **Entwicklung eines expertenspezifischen Kompetenzmodells in einem produzierenden Unternehmen**

Von der Fakultät für Lebenswissenschaften  
der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig  
zur Erlangung des Grades  
einer Doktorin der Naturwissenschaften (Dr.rer.nat.)  
genehmigte

D i s s e r t a t i o n

von Ariane Hillebrand  
aus Leipzig

1. Referent/In: Professor Dr. Simone Kauffeld

2. Referent/In: Professor Dr. Niclas Schaper

eingereicht am: 13.09.2017

mündliche Prüfung (Disputation) am: 25.01.2018

Druckjahr 2018

Dissertation an der Technischen Universität Braunschweig,

Fakultät für Lebenswissenschaften

# Geleitwort

Der Kompetenzbegriff hat seit den 90iger Jahren einen Aufwind sondergleichen erlebt. Wird der Mensch in der Arbeit betrachtet, geht es um seine Ressourcen, seine Kompetenzen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, geeignete, z.T. hochspezialisierte Fachkräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch wie stellen Unternehmen sicher, dass Mitarbeiter<sup>1</sup> über gegenwärtig und zukünftig relevante Kompetenzen verfügen? Ein an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Kompetenzmanagement stellt einen Lösungsansatz dar, der verschiedene HR-Prozesse vom Personalmarketing, der Personalauswahl über die Personal- und Kompetenzentwicklung bis hin zur Laufbahngestaltung integriert. Grundlage des Kompetenzmanagements sind Kompetenzmodelle, die branchen-, unternehmens- oder funktionspezifisch bereitgestellt werden müssen. So sind in den letzten Jahren eine Vielzahl unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle generiert worden, die jedoch nicht anhand wissenschaftlicher Gütekriterien reflektiert wurden. Darüber hinaus sind in der Wissenschaft einige übergreifende Kompetenzmodelle für bestimmte Funktionsgruppen, wie z.B. Führungskräfte, gewerkspezifisch für bestimmte Ausbildungsberufe oder für einzelne neue Anforderungen, z.B. Reputationskompetenz bereitgestellt worden, die in der Praxis oft nur unzureichend rezipiert werden.

Frau Hillebrand entwickelt in ihrer Arbeit ein Kompetenzmodell für Experten. Expertenlaufbahnen werden zunehmend in Unternehmen parallel zu Führungslaufbahnen aufgebaut mit dem Ziel, diesen auch die gleiche Wertigkeit zukommen zu lassen. Während erste wissenschaftliche Kompetenzmodelle zur Führung vorliegen, ist dies als Grundlage für Expertenlaufbahnen nicht der Fall. Sie verbindet die Anforderungen die an einen Experten gestellt werden, mit der Diskussion zum Kompetenzbegriff und Kompetenzmodellen. In ihrer Arbeit verbindet sie diese beiden Forschungsstränge. Dabei beginnt sie mit der Definition und Beschreibung von Experten und spinnt darum ein nomologisches Netz. Darüber hinaus definiert sie zentrale Bestandteile des Kompetenzbegriffs, nimmt Best-Practice-Vorgehen zur Entwicklung von Kompetenzmodellen unter die Lupe und verweist auf die Modelle, die im Führungskontext entwickelt wurden. Mit Hilfe einer Interview- und einer Fragebogenstudie legt sie ein theoretisch fundiertes,

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden soweit wie möglich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Wo dies nicht möglich ist, wird zur leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Die Aussagen gelten dabei gleichberechtigt für beide Geschlechter.

empirisch bestätigtes Kompetenzmodell für Experten vor, das in der Praxis als Grundlage für die Auswahl, Kompetenzentwicklung und Laufbahngestaltung von Experten herangezogen werden kann. Genau genommen bestätigt Frau Hillebrand empirisch das Rahmenmodell von Erpenbeck und von Rosenstiel, die Fach- und Methodenkompetenz durchaus als eine Kompetenzfacette auffassen und zwischen der Aktivitätskompetenz (bei Frau Hillebrand die Gestaltungskompetenz) und der personalen Kompetenz mit selbstreflexiven Elementen (bei Frau Hillebrand die Selbstkompetenz) unterscheiden. Mit jeder einzelnen Kompetenzkategorie setzt sich Frau Hillebrand hervorragend auseinander und veranschaulicht diese plastisch. Frau Hillebrand hat sehr überzeugend das Rahmenmodell der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz für Experten bei einem Unternehmen ausgefüllt und dabei auch überraschende Ergebnisse zu Tage gefördert, die Diskussionen anregen können.

Braunschweig

Prof. Dr. Simone Kauffeld



# Danksagung

Als ich mich vor mehr als sechs Jahren entschieden hatte, diese Dissertation zu beginnen, konnte ich die Vorwarnungen wie viel Arbeit, Kraft und Durchhaltevermögen dieses Projekt verlangen wird, nicht wirklich ernst nehmen. Jetzt, viele der Verzweiflung nahe Wochenenden später, weiß ich, was es bedeutet, eine Dissertation nebenberuflich zu verfassen. Mit diesem notwendigen Abstand wird mir auch immer bewusster, wie wichtig die Unterstützung einiger Menschen in dieser Zeit war, auch wenn ich es in den konkreten Augenblicken leider nicht immer direkt wertschätzen konnte. Daher möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich bei einigen Menschen besonders zu bedanken.

Zunächst gilt mein Dank meiner Doktormutter, Prof. Dr. Simone Kauffeld, weil sie jedes Ergebnis, erst einmal spannend fand und mich ermutigt hat, auch bei erwartungskonträren Resultaten weiterzumachen und alternative Erklärungen zu finden.

Außerdem möchte ich mich bei meinem Zweitprüfer, Prof. Dr. Niclas Schaper, bedanken, dass er trotz vieler anderweitiger Verpflichtungen die Zweitbegutachtung der Arbeit übernommen hat.

Da ich diese Arbeit im Rahmen meiner Tätigkeit als Doktorandin bei einem produzierendem Unternehmen begonnen und dann nebenberuflich dort weitergeführt habe, möchte ich meinen Führungskräften, Dr. Michael Weis, Robert Jansen und Martin Söldner, für ihr Interesse, ihre guten Ratschläge und vor allem für ihre Unterstützung, sei es in Form von zeitlichen Freistellungen oder stellvertretende Platzierung meines Anliegens in Gremien, meinen ehrlichen Dank aussprechen. Hätten sie mir nicht den Rücken gestärkt, wäre die Durchführung einer empirischen Arbeit im Unternehmen sicher ungleich schwerer gewesen. In diesem Zusammenhang möchte ich auch meinen Kollegen, die mich während der sechs Jahre in allen Höhen und Tiefen begleitet haben, danken. Euer ehrliches Interesse hat mich immer wieder angespornt, weiterzumachen. An dieser Stelle möchte ich auch meiner Praktikantin, Julia Omelanovic, danken, die mich in ihrer ruhigen, gewissenhaften Art an den richtigen Stellen zum Nachdenken, aber gleichermaßen auch in meinem Vorgehen immer wieder bestärkt hat. Zudem gilt mein Dank allen Studienteilnehmern, denn ohne ihre Bereitschaft, ihre Meinung zu Expertenkompetenzen kund zu tun, hätte diese Arbeit nicht entstehen können.

Auch wenn die Arbeit im Unternehmenskontext entstanden ist, so weiß jeder, der ein solches Projekt umgesetzt hat, dass der private Rückhalt essentiell für das Gelingen ist. Daher gilt mein Dank meinen Eltern, die von Anfang an nie an

meinem Vorhaben gezweifelt und mit ihren sanften Nachfragen kontinuierlich dazu beigetragen haben, dass ich den Mut nicht verloren habe. Ich danke euch, dass ihr immer mit so viel wohlwollender Liebe hinter mir gestanden habt.

Des Weiteren möchte ich mich bei Alexander Liebing für seine jahrelange Unterstützung bedanken. Auch an einer Partnerschaft geht ein solches Projekt nicht spurlos vorbei. Zu guter Letzt gilt mein Dank Vito Garippo, weil er mir in der Endphase als Diskussionspartner und Rückhalt liebevoll zur Seite stand. Ich weiß, dass ich nicht immer leicht zu ertragen war.

Wenn ich mich nun auch seit mehr als sechs Jahren mit der Thematik Expertenkompetenzen beschäftige, mich also in gewisser Weise zu einem Experten hierzu entwickelt habe, so kann ich mich dennoch nur folgendem Zitat anschließen und als Credo für die vorliegende Arbeit festhalten.

„Man beherrscht ein Fach nicht, wenn man nur das Fach beherrscht.“  
(Philipp Hördt, 1891-1933, deutscher Schriftsteller)

Braunschweig

Ariane Hillebrand

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VII
Danksagung.....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII

## **1 Einleitung ..... 1**

## **2 Theoretischer Hintergrund..... 5**

2.1 Experten.....	5
2.1.1 Definition von Experten .....	5
2.1.2 Merkmale von Experten .....	6
2.1.3 Expertiseentwicklung .....	16
2.1.4 Expertise als Prototyp und soziale Rolle .....	20
2.2 Kompetenzen .....	23
2.2.1 Kompetenzbegriff.....	23
2.2.2 Kompetenzfacetten .....	27
2.2.3 Kompetenzmodelle.....	29
2.2.4 Kompetenzmessung.....	37
2.2.5 Kompetenzentwicklung.....	40

## **3 Studie 1 – Interviewstudie..... 43**

3.1 Einleitung.....	43
3.2 Fragestellungen.....	45
3.2.1 Bestandteile der Kompetenzfacetten .....	46
3.2.2 Relevanz der Kompetenzfacetten .....	52
3.3 Methode .....	54
3.3.1 Durchführung .....	55
3.3.2 Stichprobe.....	56
3.3.3 Instrumente .....	57
3.3.4 Qualitative Analyse .....	60
3.3.5 Quantitative Analyse .....	62
3.4 Ergebnisse.....	65
3.4.1 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse .....	65
3.4.2 Ergebnisse der quantitativen Analyse.....	81

3.5	Diskussion.....	88
3.5.1	Kompetenzmodell basierend auf der qualitativen Analyse.....	88
3.5.2	Relevanzeinschätzungen.....	99
3.5.3	Grenzen der Untersuchung .....	103
<b>4</b>	<b>Studie 2 – Fragebogenstudie .....</b>	<b>109</b>
4.1	Einleitung.....	109
4.2	Fragestellungen.....	111
4.2.1	Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells.....	111
4.2.2	Konvergente und diskriminante Validität.....	114
4.2.3	Kriteriumsvalidität.....	130
4.3	Methode .....	135
4.3.1	Durchführung .....	136
4.3.2	Stichprobe.....	137
4.3.3	Instrumente .....	138
4.3.4	Faktorenanalysen zur Definition der Kompetenzmodellstruktur (Fragebogenteil 3) .....	150
4.3.5	Konvergente und diskriminante Validität.....	157
4.3.6	Kriteriumsvalidität.....	162
4.4	Ergebnisse.....	163
4.4.1	Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells.....	163
4.4.2	Konvergente und diskriminante Validität.....	176
4.4.3	Kriteriumsvalidität.....	187
4.5	Diskussion.....	192
4.5.1	Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells.....	193
4.5.2	Konvergente und diskriminante Validität.....	204
4.5.3	Kriteriumsvalidität.....	210
4.5.4	Implikationen für die Praxis .....	216
4.5.5	Grenzen der Untersuchung .....	219
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>225</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>235</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>263</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Theoretischer Hintergrund, Experten – Schematische Darstellung der Beziehung zwischen erreichter Leistung als eine Funktion der Jahre mit intensiver Übung .....	12
<b>Abbildung 2:</b>	Studie 1, Methode – Relevanzeinschätzung, Dreistufiges Vorgehen während der Interviews und in der Analyse .....	63
<b>Abbildung 3:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Qualitative Inhaltsanalyse, Erarbeitetes Kategoriensystem im Überblick .....	66
<b>Abbildung 4:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Diagramm mit Mittelwerten und Standardabweichungen der expliziten Nennungshäufigkeiten je Kompetenzfacette bzw. Merkmal .....	82
<b>Abbildung 5:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Diagramm mit Mittelwerten und Standardabweichungen der Relevanzeinschätzungen je Kompetenzfacette bzw. Merkmal .....	83
<b>Abbildung 6:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Kodierhäufigkeiten der impliziten Nennungen, Darstellung Konfidenzintervalle .....	87
<b>Abbildung 7:</b>	Studie 2, Fragestellungen – Personalentwicklungsstrahl des untersuchten Unternehmens (in Anlehnung an unternehmensinternes Dokument) .....	121
<b>Abbildung 8:</b>	Studie 2, Fragestellungen – Model of work experience von Quinones, Ford und Teachout (1995) .....	131
<b>Abbildung 9:</b>	Studie 2, Methode – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppeneinteilung für Vergleich von Experten und Nicht-Experten .....	159
<b>Abbildung 10:</b>	Studie 2, Methode – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppeneinteilung für Vergleich von Fach- und Führungskräften .....	161
<b>Abbildung 11:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Exploratorische Faktorenanalyse, Screenplot .....	165

<b>Abbildung 12:</b> Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Konfirmatorische Faktorenanalyse, die vier Modelle im Überblick .....	172
--	-----

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Theoretischer Hintergrund, Experten – Merkmale und Strategien von Experten in Anlehnung an Farrington-Darby & Wilson (2006) .....	7
<b>Tabelle 2:</b>	Theoretischer Hintergrund, Experten – 5-Stufen-Modell des Fähigkeitenzuwachses von Erwachsenen .....	17
<b>Tabelle 3:</b>	Theoretischer Hintergrund, Kompetenzen – Gegenüberstellung zum Kompetenz- und Qualifikationsbegriff.....	25
<b>Tabelle 4:</b>	Theoretischer Hintergrund, Kompetenzen – Best-Practice-Vorgehen zur Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmodells nach Champion et al. (2011) .....	30
<b>Tabelle 5:</b>	Theoretischer Hintergrund, Kompetenzen – Übersicht des LEaD-Modells und Beschreibung der LEaD-Dimensionen.....	34
<b>Tabelle 6:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Kodierhäufigkeiten der impliziten Nennungen .....	84
<b>Tabelle 7:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Deskriptive Statistik zu Kodierhäufigkeiten der impliziten Nennungen .....	86
<b>Tabelle 8:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Kodierhäufigkeiten der impliziten Nennungen Konfidenzintervalle (listenweiser Fallausschluss) .....	86
<b>Tabelle 9:</b>	Studie 2, Fragestellungen – Kompetenzmodell für Experten als Ergebnis der Studie 1 .....	112
<b>Tabelle 10:</b>	Studie 2, Fragestellungen – Zusammenfassung der Hypothesen zu den Korrelationen mit inhaltskonvergenen Skalen .....	120
<b>Tabelle 11:</b>	Studie 2, Fragestellungen – Chancen und Grenzen von Selbstbeschreibungen zur Kompetenzmessung nach Kauffeld (2006).....	138
<b>Tabelle 12:</b>	Studie 2, Methode – Fragebogenteil 3 Prototypizität, Mittelwerte und Standardabweichungen .....	142

<b>Tabelle 13:</b>	Studie 2, Methode – Fragebogenteil 4 Kompetenzeinschätzungen, Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Interkorrelationen der eingesetzten Skalen .....	148
<b>Tabelle 14:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Exploratorische Faktorenanalyse, Erklärte Gesamtvarianz und Eigenwerte.....	164
<b>Tabelle 15:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Exploratorische Faktorenanalyse, Mustermatrix 6-Faktorenlösung (Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation) inkl. Item- und Skalenkennwerten .....	165
<b>Tabelle 16:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Exploratorische Faktorenanalyse, Finale Zuordnung der Items zu Faktoren inkl. Faktorennamen.....	169
<b>Tabelle 17:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur des Kompetenzmodells, Konfirmatorische Faktorenanalyse, Ergebnisse für die vier verschiedenen Modelle (Model- Fit-Indices).....	173
<b>Tabelle 18:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Skaleninterkorrelationen der Kompetenzfacetten .....	175
<b>Tabelle 19:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Korrelationen der inhaltskonvergenten Skalen mit den Kompetenzfacetten inklusive Steigers z-Werte .....	177
<b>Tabelle 20:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht- Experten, MANOVA Multivariate Tests .....	182
<b>Tabelle 21:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht- Experten, MANOVA, Tests der Zwischensubjekteffekte .....	183
<b>Tabelle 22:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht- Experten, Ergebnisse des Bayes Faktors zum t-Test für unabhängige Stichproben.....	184



<b>Tabelle 23:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, MANOVA Multivariate Tests .....	186
<b>Tabelle 24:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Ergebnisse Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben für Skala „Mitarbeiter motivieren“ .....	187
<b>Tabelle 25:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Erfahrung als Kriterium, Korrelationen zwischen Erfahrung und den Kompetenzfacetten .....	188
<b>Tabelle 26:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Lineare multiple Regression der Zielorientierung auf die Kompetenzfacetten mit Einschluss aller Faktoren .....	189
<b>Tabelle 27:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Lineare multiple Regression der Zielorientierung auf die Kompetenzfacetten mit Einschluss aller Faktoren für die Gruppen Experten, Nicht-Experten und Führungskräfte im Vergleich.....	191
<b>Tabelle 28:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Geschlecht.....	264
<b>Tabelle 29:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Gewerk .....	264
<b>Tabelle 30:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Alter.....	264
<b>Tabelle 31:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Betriebszugehörigkeit .....	264
<b>Tabelle 32:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Untersuchtes Unternehmen (Unternehmensbereich: Produktion, Stand 12/2016), Mitarbeiterkennzahlen .....	264
<b>Tabelle 33:</b>	Studie 1, Methode – Stichprobenbeschreibung, Untersuchtes Unternehmen (Unternehmensbereich: Produktion, Stand 12/2016), Mitarbeiteranzahl .....	265
<b>Tabelle 34:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Zusammenfassung Mitschriften zu expliziten Nennungen, deren "Übersetzung" in die definierten Kompetenzen und deren Einschätzung mittels Relevanzskala .....	310

<b>Tabelle 35:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Häufigkeit der expliziten Nennungen .....	327
<b>Tabelle 36:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Durchschnittliche Relevanzeinschätzung mittels Skala .....	328
<b>Tabelle 37:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Zusammenfassung der expliziten Nennungen und Relevanzeinschätzungen mittels Skala durch Anzahl, Mittelwerte und Standardabweichungen .....	329
<b>Tabelle 38:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, Verarbeitete Fälle bei Konfidenzintervallberechnung (listenweiser Fallausschluss).....	331
<b>Tabelle 39:</b>	Studie 1, Ergebnisse – Relevanzeinschätzung, deskriptive Statistik zu Konfidenzintervallen.....	331
<b>Tabelle 40:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Selbsteinschätzung der eigenen Rolle .....	365
<b>Tabelle 41:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Selbsteinschätzung des eigenen fachlichen Kompetenzlevels .....	365
<b>Tabelle 42:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Standort, an dem die Teilnehmer tätig sind.....	365
<b>Tabelle 43:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Gewerk .....	366
<b>Tabelle 44:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Bearbeitungsdauer der Inhalte, die den jetzigen Job ausmachen .....	366
<b>Tabelle 45:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Dauer der Funktionszugehörigkeit .....	366
<b>Tabelle 46:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Dauer der Aufgabenbereichsverantwortung .....	366
<b>Tabelle 47:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Alter.....	367
<b>Tabelle 48:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Gesamtstichprobe, Geschlecht .....	367

---

<b>Tabelle 49:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Rollenbild: Übersicht .....	367
<b>Tabelle 50:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Rollenbild: Spezialist vs. Generalist .....	368
<b>Tabelle 51:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Rollenbild: Fach- vs. Führungsfunktion .....	368
<b>Tabelle 52:</b>	Studie 2, Methode – Deskriptive Statistik Rollenbild: Einsteiger vs. Experte .....	369
<b>Tabelle 53:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Selbsteinschätzung der eigenen Rolle .....	369
<b>Tabelle 54:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Selbsteinschätzung des eigenen fachlichen Kompetenzlevels .....	370
<b>Tabelle 55:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Standort, an dem die Teilnehmer tätig sind .....	370
<b>Tabelle 56:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Gewerk .....	371
<b>Tabelle 57:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Bearbeitungsdauer der Inhalte, die den jetzigen Job ausmachen .....	371
<b>Tabelle 58:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Dauer der Funktionszugehörigkeit .....	372
<b>Tabelle 59:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Dauer der Aufgabenbereichsverantwortung .....	372
<b>Tabelle 60:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Alter .....	372
<b>Tabelle 61:</b>	Studie 2, Methode – Vergleich der beiden Teilstichproben, Geschlecht .....	373
<b>Tabelle 62:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur, Exploratorische Faktorenanalyse, Ergebnisse KMO- und Bartlett-Test .....	373

<b>Tabelle 63:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur, Exploratorische Faktorenanalyse, Anti-Image Korrelation.....	373
<b>Tabelle 64:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur, Exploratorische Faktorenanalyse, Ergebnisse Kolmogorov Smirnov Test.....	375
<b>Tabelle 65:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Faktorielle Struktur, Konfirmatorische Faktorenanalyse, Faktorenstruktur für 4. Modell inkl. Item- und Skalenkennwerte .....	384
<b>Tabelle 66:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht-Experten, deskriptive Statistik .....	385
<b>Tabelle 67:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht-Experten, Gruppenstatistiken .....	385
<b>Tabelle 68:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht-Experten, Test auf Normalverteilung, Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.....	386
<b>Tabelle 69:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht-Experten, Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen .....	386
<b>Tabelle 70:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Experten und Nicht-Experten, Box-Test auf Gleichheit der Kovarianzenmatrizen .....	387
<b>Tabelle 71:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Deskriptive Statistik.....	387
<b>Tabelle 72:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Gruppenstatistiken .....	388
<b>Tabelle 73:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Deskriptive Statistik.....	388

<b>Tabelle 74:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Gruppenstatistiken .....	389
<b>Tabelle 75:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, MANOVA Multivariate Tests .....	389
<b>Tabelle 76:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung für Skala „Mitarbeiter motivieren“ .....	390
<b>Tabelle 77:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Konvergente und diskriminante Validität, Gruppenvergleich Fach- und Führungskräfte, Gruppenstatistiken für Skala „Mitarbeiter motivieren“ .....	390
<b>Tabelle 78:</b>	Studie 2, Diskussion – Abgleich des erarbeiteten Kompetenzmodells für Experten mit dem LEaD-Modell .....	390
<b>Tabelle 79:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Erfahrung als Kriterium, Interkorrelationen der Erfahrungssitems (Kendall-Tau-b) .....	392
<b>Tabelle 80:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Gestaltungskompetenzen, Ergebnisse inkl. Kollinearitätsdiagnose.....	393
<b>Tabelle 81:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Gestaltungskompetenzen, Modellzusammenfassung .....	393
<b>Tabelle 82:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Selbstkompetenzen, Ergebnisse inkl. Kollinearitätsdiagnose.....	394
<b>Tabelle 83:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Selbstkompetenzen, Modellzusammenfassung .....	394
<b>Tabelle 84:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Sozialkompetenzen, Ergebnisse inkl. Kollinearitätsdiagnose.....	394

---

<b>Tabelle 85:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Sozialkompetenzen, Modellzusammenfassung.....	395
<b>Tabelle 86:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Fach- & Methodenkompetenzen, Ergebnisse inkl. Kollinearitätsdiagnose.....	395
<b>Tabelle 87:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Regression für Fach- & Methodenkompetenzen, Modellzusammenfassung.....	395
<b>Tabelle 88:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Ergebnisse Mann-Whitney Test auf Unterschiede zwischen den Gruppen Experten und Nicht-Experten .....	396
<b>Tabelle 89:</b>	Studie 2, Ergebnisse – Kriteriumsvalidität, Zielorientierung als Kriterium, Ergebnisse Mann-Whitney Test auf Unterschiede zwischen den Gruppen Fach- und Führungskräfte .....	396

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ALI	Authentic Leadership Inventory
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire
AV	abhängige Variable
B	Regressionskoeffizient
BF	Bayes Faktor
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
CI	Konfidenzintervall
CI <sub>PD</sub>	Konfidenzintervall für den paarweisen Unterschied zwischen zwei Mittelwerten
ebd.	ebenda
d. h.	das heißt
df	Freiheitsgrade
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
et al.	et alii
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
IBQ	Influence Behavior Questionnaire
i.d.R.	in der Regel
INNO	Fragebogen zum Innovationsklima
IRI	Interpersoneller Reaktivitätsindex
k	Anzahl Prädiktoren

LSI	Learning Style Inventory
MANOVA	multivariate Varianzanalyse
MPS	Managerial Practices Survey
M	Mittelwert
N	Gesamtanzahl
NHST	Nullhypothesen-Signifikanztest
p	p-Wert (Signifikanz)
PCA	Hauptkomponentenanalyse (principal component analysis)
PE	Personalentwicklung
Pkw	Personenkraftwagen
r	Korrelationskoeffizient
$r_{it}$	Trennschärfe
SD	Standardabweichung
SDT	Self-Determination Theory
SE	Standardfehler
SE B	Standardfehler des Regressionskoeffizienten
TLI	Transformational Leadership Inventory
u.a.	unter anderem
UV	unabhängige Variable
v.a.	vor allem
VIF	variance inflation factor
vs.	versus
VSC	Vorseriencenter
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
$\alpha$	Cronbachs alpha
$\beta$	Regressionsgewicht