

Berufsfeld Marketing im Wandel

**Die veränderte Arbeitswelt für Marketing-MitarbeiterInnen
ohne Führungsverantwortung und entstehende Implikationen
auf die notwendigen persönlichen Kompetenzen
von akademischen BerufseinsteigerInnen.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Mag. Claudia Pukl

1610683035

Begutachterin: Barbara Billinger, BA MA

Graz, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15. Mai 2018

A handwritten signature in black ink, reading "Claudia Puhel". The signature is written in a cursive, flowing style.

DANKSAGUNG

Zu Beginn möchte ich meiner Betreuerin Frau Barbara Billinger, MA für ihre motivierende Betreuung danken. Ihr wertschätzendes Feedback und ihre hilfreichen Anregungen waren sehr wertvoll bei der Erstellung der Arbeit.

Danken möchte ich auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Delphi-Studie. Sie haben sich im engen Zeitkorsett der drei Befragungen stets Zeit genommen und sich mit meinem Thema intensiv auseinandergesetzt. Ihre Einschätzungen und Ideen haben einen entscheidenden Beitrag zu meiner Arbeit geleistet. Ebenso bin ich den beiden akademischen ExpertInnen dankbar, dass sie sich für eine Befragung zur Verfügung gestellt haben und mit ihrer Expertise zur Konkretisierung der Arbeit maßgeblich beigetragen haben.

Mein größter Dank gilt letztendlich meiner Familie. Mein Mann Gerhard und meine Kinder Sebastian und Susanne haben mich während des gesamten Studiums vorbehaltlos unterstützt und in den vergangenen Monaten mit grenzenlosem Verständnis auf zahlreiche Entbehrungen reagiert. Ihr unerschütterliches Vertrauen in meine Fähigkeiten und ihr Optimismus haben essenziell zur Fertigstellung der vorliegenden Arbeit beigetragen.

**Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat,
die im Moment gefragt sind.**

Henry Ford

Zusammenfassung

Marketing ist eine diverse Disziplin und wird durch verschiedene Trends beeinflusst. Für junge Menschen ist Marketing ein spannendes Berufsfeld, welches sich zu verändern scheint. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der geänderten Arbeitswelt von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing. Im Rahmen einer Delphi-Studie mit fünf TeilnehmerInnen und fünf Teilnehmern aus der Marketing-Praxis wurden jene Kräfte der Veränderung erhoben, welche auf das Berufsfeld Marketing wirken, sowie darauf basierend die zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkte von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung. Insbesondere wurde untersucht, welche persönlichen Kompetenzen akademische BerufseinsteigerInnen der Zukunft mitbringen sollten, um diese Tätigkeitsschwerpunkte optimal erfüllen zu können. Die Resultate der Delphi-Studie wurden mit einer Expertin und einem Experten aus dem (Fach-)Hochschulbereich reflektiert. Die Gesamtergebnisse zeigen, dass sich die Tätigkeitsschwerpunkte der Zielgruppe insbesondere durch Digitalisierung und Big Data verändern, sodass Online-Aktivitäten sowie Datenpflege und -auswertung zukünftig von besonderer Bedeutung sind. Persönliche Kompetenzen werden für akademische BerufseinsteigerInnen durchaus wichtig sein, wobei insbesondere Personale Kompetenzen wie beispielsweise Lernbereitschaft und Selbstmanagement hervorgehoben wurden. Letztendlich werden Implikationen für die Marketing-Ausbildung und Forschung vorgestellt.

Schlüsselbegriffe: Marketing, Zukunft, Trends, Berufsfeld, Kompetenzen, Persönliche Kompetenzen

Abstract

Marketing is a diverse discipline that is influenced by various trends. For young people, marketing is an exciting career field that appears to be continuously changing. This paper examines the changing work environment for young academic professionals in the field of marketing. A Delphi-study with ten participants coming from the marketing field identified these changing forces as well as the future activities required of marketing employees without management responsibility. In particular, it examined which personal competencies future academic career entrants should possess in order to optimally fulfill these main focus areas. The results of the Delphi-study were reflected by two experts from the higher education sector. The overall results show that the main focus of the target group's activities in the future are on digitalization and big data analysis. Personal (non-professional) competencies will be very important for young academic professionals, with particular emphasis on specific intra-personal skills such as learning capability and self-management. In conclusion, the implications for marketing education and research are presented.

Keywords: Marketing, Future, Trends, Occupational Area, Competencies, Personal Competencies, Non-professional Competencies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	4
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	9
2	Theoretischer Rahmen	11
2.1	Berufsfeld Marketing im Wandel.....	11
2.1.1	Berufsbild Marketing für akademische BerufseinsteigerInnen	12
2.1.2	Tendenzen des Wandels in der Arbeitswelt	13
2.1.3	Herausforderungen im Berufsfeld Marketing der Zukunft	18
2.2	Kompetenzorientierung	20
2.2.1	Definition Kompetenzbegriff	20
2.2.2	Definition „persönliche Kompetenzen“	25
2.2.3	Kompetenzorientierung aus Unternehmenssicht.....	29
2.3	Persönliche Kompetenzen im Marketing	31
3	Empirische Untersuchung	34
3.1	Methodisches Vorgehen.....	34
3.1.1	Forschungsmethode Delphi-Studie	36
3.1.2	Forschungsmethode ExpertInneninterviews.....	40
3.1.3	Auswertungsmethoden	42
3.2	Durchführung der Untersuchung	45
3.2.1	Durchführung Delphi-Studie.....	46
3.2.2	Durchführung ExpertInneninterviews	50
4	Ergebnisse	51
4.1	Berufsfeld Marketing: Kräfte der Veränderung.....	51
4.1.1	Übersicht der genannten Kräfte der Veränderung	52
4.1.2	Darstellung einzelner Kräfte der Veränderung.....	53
4.2	Tätigkeitsschwerpunkte im Marketing.....	62
4.2.1	Derzeitige Tätigkeitsschwerpunkte.....	63

4.2.2	Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte	64
4.3	Veränderung der notwendigen persönlichen Kompetenzen.....	67
4.3.1	Derzeit notwendige persönliche Kompetenzen	68
4.3.2	Zukünftig notwendige persönlichen Kompetenzen	69
4.4	Zusätzliche Erkenntnisse.....	72
4.4.1	Aussagen zu allgemeinen Veränderungen im Marketing.....	72
4.4.2	Allgemeine Aussagen zum Berufsfeld Marketing	74
4.4.3	Anmerkungen zur Ausbildung im Marketing	75
5	Diskussion der Ergebnisse und des Vorgehens	79
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	79
5.1.1	Veränderte Arbeitswelt für Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung.....	79
5.1.2	Implikationen auf die notwendigen, persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen.....	82
5.2	Reflexion der methodischen Vorgehensweise	85
5.2.1	Delphi-Methode.....	85
5.2.2	ExpertInneninterviews.....	87
5.2.3	Auswertungsmethode	88
6	Ausblick auf Praxis und Forschung.....	89
6.1	Praktische Umsetzung der Forschungsergebnisse.....	89
6.2	Weiterführende Forschung	93
	Literaturverzeichnis	96
	Abbildungsverzeichnis	108
	Tabellenverzeichnis	109
	Anhang	

1 Einleitung

Wandel ist seit jeher eine permanente Größe in unserer Gesellschaft und in unserer Wirtschaft. Derzeit scheint die Welt von Unberechenbarkeit und Ungewissheit geprägt zu sein, was durch den Begriff „VUKA-Welten“¹ ausgedrückt wird (von Ameln & Wimmer 2016, S. 12). Unterschiedlichste Entwicklungstendenzen verändern ganze Wirtschaftszweige und damit auch Anforderungen an Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen. ZukunftsforscherInnen² beschäftigen sich mit den Schlagwörtern der Veränderung wie beispielsweise Digitalisierung, Flexibilisierung und Globalisierung. Beratungsunternehmen und Unternehmenskonzerne³ versuchen die anstehenden Veränderungen vorzusehen und in ihre Überlegungen und Entscheidungen zu integrieren. Es erscheint konsequent, dass sich durch ein verändertes Umfeld auch die Arbeitswelt verändert.

Das Berufsfeld „Marketing“ ist von Veränderung massiv betroffen, da hier dynamische Kräfte wie beispielsweise Globalisierung und internetbasierte Kommunikationsformen besonders wirken (Peisert & Hermeier, 2010, S. 1). Im Allgemeinen ist dieses Berufsfeld mannigfaltig und umfasst unterschiedlichste Tätigkeiten und Schwerpunkte. In der Praxis werden deshalb vor allem höhere Qualifikationen der MitarbeiterInnen nachgefragt, sodass es eine Tendenz zu einer vermehrten Akademisierung der Marketing-Ausbildung gibt (Peisert & Hermeier, 2010, S. 12). Die Möglichkeiten der akademischen Ausbildung im Marketing nehmen demzufolge in Österreich zu. Österreichische Fachhochschulen entwickelten Studiengänge und akademische Lehrgänge passend für dieses Berufsfeld, Universitäten intensivierten die Möglichkeiten zur Spezialisierung in dieser Disziplin. Vor allem Bachelor-Studien und akademische Lehrgänge richten sich an BerufseinsteigerInnen im Marketing und wollen diese optimal auf die späteren beruflichen Herausforderungen vorbereiten. In Österreich gibt es derzeit 78 akademische Ausbildungen im Bereich Marketing gesamt oder zu einem Marketing-Spezialbereich, welche von öffentlichen und privaten Fachhochschulen, Fernstudien-Anbietern oder Akademien angeboten werden (https://www.fachhochschulen.at/FH/Lehrgang/FH/Wirtschaft/Marketing_Verkauf.htm, 25.10.2017). Zusätzlich bieten sieben öffentliche Universitäten im Rahmen eines (internationalen) Wirtschaftsstudiums die Möglichkeit, sich auf

¹ VUKA im Sinne von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

² Beispielsweise Doris und John Naisbitt, Matthias Horx, Yuval Noah Harari

³ Beispielsweise Deloitte Global Human Capital Trends, KPMG Konsumentenstudie, Nestle Zukunftsstudie

Marketing bzw. Teilbereiche zu spezialisieren (<https://wissenschaft.bmwf.gv.at/bmfw/studium/studieren-in-oesterreich/unis-privatunis-fhs-uebersicht/>, 25.10.2017).

Auch in dieser akademischen Bildungslandschaft ist Veränderung eine permanente Größe, wobei sich ein enormer Wandel in den letzten 20 Jahren vollzogen hat. Im Jahr 1999 trafen die europäischen BildungsministerInnen in der italienischen Stadt Bologna den Beschluss, einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen. Nach dem angelsächsischen Vorbild sollten in allen Teilnehmerstaaten vergleichbare Strukturen der Studienmöglichkeiten etabliert werden. Dieser Beschluss brachte eine Veränderung der akademischen Bildungslandschaft mit sich, deren endgültige Umsetzung nicht absehbar ist. Eine gravierende Auswirkung dieser Reform ist die Fokussierung auf die praktische Umsetzung von Lehrinhalten und damit die Forderung neben reiner Wissensvermittlung auch Kompetenzen zu entwickeln (Nickel, 2011, S. 9f.). Schaper, Schlömer und Paechter (2012, S. I) streichen hervor, dass Hochschulen ihre AbsolventInnen befähigen müssen, akademisch zu denken und zu handeln. Überdies sollen sie auf berufliche Tätigkeiten vorbereiten. Jedoch hat die Ausbildung für ganze Berufs- und Tätigkeitsfelder zu erfolgen und nicht für konkrete Berufe. Dazu gehört neben einer fachlichen Ausbildung auch ein Beitrag an der Persönlichkeitsentwicklung der AbsolventInnen. Die Entwicklung von personalen und sozialen Schlüsselkompetenzen soll AbsolventInnen ermöglichen, (selbst-)verantwortlich und reflektiert zu handeln und zu entscheiden.

Mit der Festlegung eines europäischen Qualifikationsrahmens wurde ein Übersetzungsinstrument gestaltet, welches verschiedene Qualifikationssysteme und –niveaus miteinander vergleichbar macht. Kenntnisse, Fertigkeiten und insbesondere Kompetenzen in acht Niveaustufen werden darin unterschieden. Damit soll eine Durchlässigkeit unterschiedlicher Ausbildungswege innerhalb des europäischen Raumes ermöglicht werden. Einen besonderen Fokus legt dieses System auf die Entwicklung von Kompetenzen (Europäische Kommission, 2008). Um ihre angepeilten Ziele zu erreichen, muss diese Kompetenzentwicklung in die Studienplangestaltung direkt einfließen. Konkrete Kompetenzprofile müssen entwickelt und davon Module mit spezifischen Kompetenzzielen abgeleitet werden (Ceylan, Fiehn, Paetz, Schworm & Harteis, 2011, S. 116). Insgesamt kann eine kompetenzorientierte Gestaltung von Studien- und Lehrgängen in vielen Aspekten Bezug auf die intendierte Kompetenzentwicklung nehmen. Neben der Studiengangsentwicklung und der Bestimmung des intendierten Kompetenzprofils sind auch didaktisch-methodische Möglichkeiten vorhanden (Schaper et al., 2012, S. IV-VI).

Der Bologna-Prozess und die damit verbundene Veränderung in der Hochschullandschaft haben viele Debatten ausgelöst. Für die Heftigkeit dieser Debatten werden drei

Richtungen verantwortlich gemacht. Erstens die starke Betonung der Anwendungsorientierung des Gelehrten und damit die Ausrichtung auf die Arbeitswelt. Zweitens die verstärkte Rolle von Lehre und Studium, was vor allem für Hochschulen eine neue Entwicklung darstellt. Und letztendlich wurde durch den Bologna-Prozess mehr Gewicht auf Organisation und Management gelegt. So unterliegen beispielsweise Studien- und Prüfungsorganisation mittlerweile deutlich höheren Anforderungen (Nickel, 2011, S. 9ff.).

Diese Entwicklung in der Bildungslandschaft ist auch deshalb interessant, da der Begriff „Kompetenzen“ allgegenwärtig ist und sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld genutzt wird. Dies überrascht, da es nach wie vor keine einheitliche Definition des Begriffes gibt und diese Kompetenzen damit auch nicht einheitlich messbar sind (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. IX). Kompetenzen werden oft mit Fähigkeiten, Qualifikationen und Fertigkeiten gleichgesetzt. Ein besonderes Augenmerk wird auf den Begriff persönliche Kompetenzen gelegt, wobei auch dieser Begriff nicht einheitlich definiert ist und häufig mit Persönlichkeitseigenschaften verwechselt wird (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, S. 40).

Die neue Fokussierung auf die Entwicklung von Kompetenzen in der akademischen Ausbildung hat durchaus seine Begründung. Unternehmen entdeckten bereits vor längerer Zeit Kompetenzen als Erfolgsfaktoren, was in der betriebswirtschaftlichen Disziplin unter dem Begriff „Kompetenzmanagement“ erarbeitet wurde (Grote, Kauffeld & Frieling, 2006, S. 3f.). Erpenbeck und von Rosenstiel fassen die Relevanz von Kompetenzen für Unternehmen plakativ zusammen: „Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, S. 39). Dies ist auch unter dem Gesichtspunkt von Veränderungen im Wirtschaftsleben zu sehen, wodurch sich Tätigkeiten und Anforderungen im Unternehmen ändern. Denn je nach tätigkeitspezifischen Anforderungen werden andere Kompetenzen notwendig (Grote, Kauffeld, Billich & Frieling, 2006, S. 41).

Es erscheint nachvollziehbar, dass veränderte Rahmenbedingungen der Wirtschafts- und Arbeitswelt auch das Berufsfeld Marketing beeinflussen und letztendlich ebenso die notwendigen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen im Marketing verändern. Demzufolge sind wiederum die akademischen Ausbildungsstätten gefordert, die im Rahmen der Studienplangestaltung definieren, welche Kompetenzen dieser Zielgruppe zukünftig abverlangt werden und daher im Rahmen des Studiums unterstützt werden sollten. Neben den rein fachlichen stehen auch persönliche Kompetenzen im Fokus. Denn gemäß Salvisberg (2010, S. 7) entscheiden zunehmend Soft Skills über den individuellen Erfolg oder Misserfolg am Arbeitsmarkt und sollen daher gezielt gefördert werden.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Basierend auf den bisherigen Argumentationen befasst sich die vorliegende Arbeit mit den Veränderungen der Arbeitswelt im Marketing und letztendlich mit den dafür zukünftig notwendigen persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen in dieser Disziplin.

Der Zukunftsforscher John Naisbitt prägte bereits 1982 den Begriff der Megatrends und versteht darunter jene Trends, welche sich langfristig entwickeln und aufgrund ihrer Reichweite alle Gesellschaftsbereiche betreffen. Somit sind auch Entwicklungen im Bereich der Technik und Wirtschaft betroffen. Durch ihre Tragweite berühren sie Menschen weltweit in allen Facetten ihres Lebens: im Privatleben, als KonsumentInnen, als ArbeitnehmerInnen (Naisbitt, 1982). Mittlerweile hat sich eine eigenständige Disziplin der Zukunftsforschung entwickelt und versucht nun mit größerer Methodenvielfalt, die bedeutenden Entwicklungen der Gesellschaft auf die einzelnen Aspekte des Lebens vorherzusehen (Tiberius, 2011a, 23f.). Aufgrund einer Erhöhung der Komplexität, Dynamik und insbesondere Diskontinuität sind Organisationen aufgerufen, sich mit der Zukunft zu befassen. Denn eine einhergehende Potenzierung von Handlungsmöglichkeiten und eine Unvorhersehbarkeit von zukünftigen Neben- und Fernwirkungen zwingen Organisationen sich flexibel anzupassen (Tiberius 2011b, S. 90f.).

Eine starke Veränderung der Arbeitswelt wird von verschiedenen AutorInnen bereits seit geraumer Zeit erkannt. Ware und Grantham beschrieben 2003 die Veränderungen in der Arbeitswelt und konstatierten sechs Kräfte, die diese verursachen. Konkret nennen sie die Veränderung der Natur der Arbeit, die demografische Entwicklung, Veränderungen in der Gesellschaft, Technologie, Umwelt, staatliche und rechtliche Rahmenbedingungen. Aufgrund der Wirkung dieser Kräfte leiten sie einen Bedarf der Veränderung der MitarbeiterInnen und ihrer Fähigkeiten ab (Ware & Grantham, 2003, S. 146f.). Ebenso fasste dies McGreevy zur gleichen Zeit zusammen. Er beschreibt ähnliche Kräfte der Veränderung in der Arbeitswelt und sieht massive Auswirkungen auf Organisationen und Individuen. Vor allem stellt er dabei verschiedene Reaktionen der Individuen dar und unterscheidet dabei zwei Personengruppen. Einerseits Personen mit der Fähigkeit sich anzupassen und sich somit besser mit Veränderung arrangieren können. Andererseits Personen, die diese Fähigkeit nicht oder ungenügend haben und damit negative Symptome, wie beispielsweise Angst oder Stress, aufweisen (McGreevy, 2003, 193ff.).

Von Ameln und Wimmer (2016, S. 19) sehen das Auftreten einer neuen Arbeitswelt und damit verbunden die Notwendigkeit der Anpassung von Führung sowie eines organisationalen Wandels. Sie fassen erforderliche Veränderungen von Organisationen,

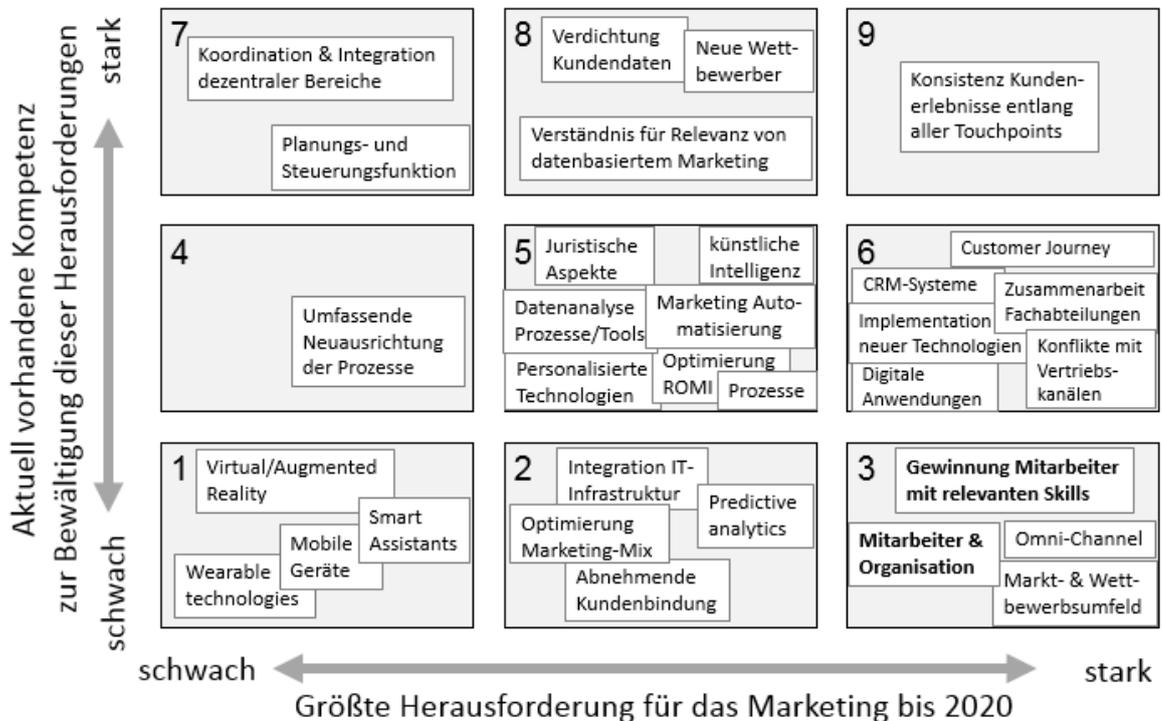
Organisations- und Arbeitskultur und letztendlich von MitarbeiterInnen-Kompetenzen zusammen. Insbesondere streichen sie die zukünftige Relevanz von selbstbezogenen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen hervor. Derartige nicht-fachliche Kompetenzen scheinen bei der Bewältigung von Veränderungen besonders relevant zu sein. Denn auch andere AutorInnen setzen sich mit den persönlichen Auswirkungen von Änderungen in der Arbeitswelt auseinander. Die Psychologinnen Gisela Mohr und Kathleen Otto fassten bereits 2005 die Chancen und Risiken dieser veränderten Arbeitswelt für MitarbeiterInnen zusammen und sehen Psychologinnen und Psychologen zukünftig als wichtige Unterstützung, um die „Employability“ der Beschäftigten weiter zu erhalten. Vor allem das Thema der Flexibilisierung in der Arbeitswelt könnte zukünftig für viele MitarbeiterInnen eine Herausforderung darstellen (Mohr & Otto, 2005, S. 260ff.). Diesen Punkt streicht ebenso der Psychologe Erich Kirchler hervor, wenn er Veränderungen und „Un-Sicherheiten“ in der Arbeitswelt aufzeigt und hier vor allem die verstärkte Flexibilisierung hervorhebt. Die Folgen für ArbeitnehmerInnen beschreibt er als massiv. Personen, die nicht über hohe soziale und kommunikative Qualifikationen sowie Anpassungsfähigkeiten verfügen, sieht er als Benachteiligte dieser Entwicklung (Kirchler, 2006, S. 14).

Diese verschiedenen Entwicklungen haben Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche. Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg (2011, S. 245) heben insbesondere die Notwendigkeit einer systematischen Auseinandersetzung mit der Zukunftsentwicklung in der Marketing- und Unternehmensplanung in einer vernetzten und komplexer werdenden Unternehmensumwelt hervor. Unternehmen müssen sich zukünftig mit alternativen Zukunftspfaden auseinandersetzen, denn vergangenheitsbasierte Trendprognosen lassen die Entwicklungen nicht in der vollen Bandbreite der möglichen Veränderungen abschätzen. Sie können somit zu Fehleinschätzungen führen. Vor allem für die Marketingpraxis muss die Zukunftsorientierung ein integraler Bestandteil des Marketingmanagements sein und wird die Disziplin Marketing besonders herausfordern.

Die Zukunft im Marketing wird von wissenschaftlichen AutorInnen und insbesondere von zahlreichen PraktikerInnen sowie Verbänden diskutiert. Eine Studie der European Marketing Confederation (The European Marketing Confederation, 2017) befasst sich mit der Entwicklung des Marketings bis zum Jahr 2020. Dabei wurden 285 Marketingvorstände und Marketing-GeschäftsführerInnen von Großunternehmen (konkret mit 250 bis 5.000 MitarbeiterInnen) in Deutschland, Schweiz, Großbritannien, Holland und Norwegen befragt und anschließend 18 persönliche, qualitative Interviews geführt. Erhoben wurden unter anderem die aktuellen Kompetenzen der Unternehmen sowie die

größten Herausforderungen für das Marketing bis 2020, welche in der folgenden Abbildung zusammengefasst werden.

Abbildung 1: Marketing Agenda 2020 Magic Quadrant



Quelle: Eigene Darstellung nach The European Marketing Confederation (2017, S. 25)

Erkennbar ist, dass mit zahlreichen Herausforderungen für das Marketing in unterschiedlichen Ausprägungen gerechnet wird, wohingegen die vorhandenen Kompetenzen zur Bewältigung dieser Herausforderungen entwickelbar erscheinen. Hier sind aus Sicht der vorliegenden Arbeit vor allem zwei Aspekte erwähnenswert. Diese zwei Herausforderungen werden besonders stark für das Marketing bis 2020 eingeschätzt, wohingegen die bisherigen Kompetenzen zur Bewältigung dieser Herausforderungen als schwach gesehen werden (Quadrant 3). Zum Ersten sind dies MitarbeiterInnen und Organisationen als Gesamtheit, wobei auch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen verbesserungsbedürftig eingeschätzt werden. Zum Zweiten wird die „Gewinnung von MitarbeiterInnen mit relevanten Skills“ hier in diesem Quadranten eingeordnet. Insgesamt werden lediglich zwei fachliche Marketing-Themen (Omni-Channel, Markt- & Wettbewerbsumfeld) als ebenso kritisch eingestuft. Unter diesem Gesichtspunkt sollten zukünftig dem Faktor Mensch und der Unternehmensorganisation besonderes Augenmerk geschenkt werden. Das Kompetenzmanagement stellt hier ein zentrales Thema dar.

Noch weitere Studien befassen sich mit möglichen Änderungen im Marketing und bemerken große Herausforderungen für die Zukunft, wie beispielsweise Christian Belz (2016). Marketing-Verantwortliche der Zukunft werden sich demgemäß besonders mit Veränderungen auseinandersetzen müssen. Als Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen sollen sie Markttrends frühzeitig erfassen. Sie bekleiden somit eine Schlüsselrolle im Unternehmen, um Chancen und Risiken zu erkennen und auf Basis der Unternehmensstärken geeignete Strategien abzuleiten (Meffert & Sepehr, 2012, S. 8).

Detailliertere Aussagen über die zukünftige Marketing-Arbeitswelt in Österreich können aus der Literatur nur zum Teil entnommen werden beziehungsweise sind auf die österreichische Situation mit ihrer Branchen- und Unternehmensstruktur lediglich teilweise übertragbar. Aus diesem Grund wird eine Abschätzung der zukünftigen, österreichischen Arbeitswelt im Marketing in der vorliegenden Arbeit als sinnvoll betrachtet. Insbesondere akademische BerufseinsteigerInnen stehen hier im Fokus.

Diese akademischen BerufseinsteigerInnen gehören in den nächsten Jahren vor allem der „Generation Z“ an. Damit sind Jugendliche gemeint, die nach dem Jahr 1990⁴ geboren wurden. Diese Gruppe an jungen Personen werden als sehr realistisch beschrieben und suchen nach Stabilität, Sicherheit und Struktur. Im Gegensatz zur Generation Y (Geburtsjahrgänge ab ca. 1980) scheint den VertreterInnen der Generation Z eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben wichtig, was unter dem Schlagwort Work-Life-Separation dargestellt wird (Scholz, 2014). Bisher sind noch wenig wissenschaftliche Quellen zum Arbeitsverhalten dieser Generation vorhanden. Dies liegt wohl auch daran, dass diese Generation noch nicht vollständig im Berufsleben angekommen ist. Kimberly Lanier fasst fünf wichtige Aspekte dieser Generation Z zusammen, welche für das Personalmanagement als relevant anzusehen sind: Erstens sind sie die erste Generation, die wirklich als „Digital Natives“ bezeichnet werden kann, weil die VertreterInnen mit digitalen und mobilen Technologien aufgewachsen sind. Zweitens erwartet die Generation Z echte Diversität, da sie aufgrund der vorhandenen Technologien gewohnt sind mit unterschiedlichen Kulturen und Hintergründen zu kommunizieren. Drittens ist die Generation pragmatischer als man auf den ersten Blick annehmen könnte. Aufgrund ihres Aufwachsens in der globalen Rezession sind ihnen Stabilität, Sicherheit und Privatsphäre wichtig. Viertens ist die Generation stärker unternehmerorientiert als die Generation Y und kann sich auch eine selbständige Tätigkeit vorstellen. Und letztendlich hat direkte Kommunikation eine hohe Bedeutung für diese Generation, wobei vor allem direktes persönliches Feedback erwartet wird (Lanier, 2017, S. 288ff.).

⁴ Andere AutorInnen definieren Generation Z mit einem Geburtsjahr nach 1995 bzw. 2000.

Es wird vermutet, dass zukünftige BerufseinsteigerInnen, die dieser Generation Z angehören, andere Werte mitbringen als ihre VorgängerInnen (Scholz, 2014, S. 73ff.). Aufgrund der noch raren Forschung kann noch keine fundierte Aussage über die überwiegenden (persönlichen) Kompetenzen dieser Altersgruppe gemacht werden. Aus diesem Grund wird diese Betrachtung der Generationenspezifika in der vorliegenden Arbeit ausgeklammert. Vielmehr beschäftigt sie sich mit den Kompetenzen, die akademische BerufseinsteigerInnen für ihre Tätigkeiten in Unternehmen mitbringen sollten, um ihre Aufgaben zur Zufriedenheit des Unternehmens erledigen zu können.

Basierend auf den bereits erwähnten Erkenntnissen der (Arbeits-)Psychologinnen und (Arbeits-)Psychologen sowie dem Hervorstreichen von persönlichen Kompetenzen (insbesondere soziale, kommunikative und selbstbezogene Kompetenzen) im Umgang mit Veränderung werden in der vorliegenden Arbeit diese persönlichen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen genauer betrachtet. Dies geht auch mit dem Erziehungswissenschaftler und Soziologen Rüdiger Preißer einher, welcher in Zeiten von Strukturwandel den nicht-fachlichen Kompetenzen besondere Bedeutung zuschreibt. Sie ermöglichen den Beschäftigten sich in der Arbeitswelt flexibel zu bewegen (Preißer, 2001, S. 16). Briscoe und Hall sehen sogenannte „Metakompetenzen“ als Chance im Umgang mit beschleunigtem Wandel, denn diese ermöglichen es neue Kompetenzen zu erwerben. Sie streichen dabei Identität⁵ und Anpassungsfähigkeit⁶ hervor (Briscoe & Hall, 1999, S. 49).

In der vorliegenden Arbeit werden vor allem diese überfachlichen Kompetenzen in Form von persönlichen Kompetenzen in den Mittelpunkt gerückt und zukünftige Entwicklungen abgeschätzt: Die veränderte Arbeitswelt für Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung und die dadurch entstehenden Implikationen auf die notwendigen persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen. Die zu untersuchende Forschungsfrage lautet darauf basierend:

Welche persönlichen Kompetenzen benötigen zukünftig akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing aufgrund der geänderten Anforderungen an das Berufsbild?

⁵ Identität im Sinne der Fähigkeit persönliches Feedback einzuholen und zu reflektieren

⁶ Anpassungsfähigkeit im Sinne von Flexibilität und Offenheit

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung der Arbeit ist es, das zukünftige Berufsbild Marketing für akademische BerufseinsteigerInnen tiefergehend zu betrachten. Dazu werden die zukünftigen Tätigkeitsbereiche von akademischen BerufseinsteigerInnen (Bachelor-AbsolventInnen) erarbeitet. Darauf basierend werden die in Zukunft notwendigen persönlichen Kompetenzen der Zielgruppe definiert. Gemäß dem klassischen Verständnis der Personalarbeit sollen die Qualifikationen (und damit auch die Kompetenzen) von MitarbeiterInnen mit den Anforderungen der Stelle größtmöglich übereinstimmen, wobei hier maßgeblich die Arbeitsaufgaben der StelleninhaberInnen betrachtet werden (Bühner, 2004, S. 49). Aus diesem Grund werden für diese Arbeit zuerst die Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen der Zielgruppe definiert und deren zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet. Daraus abgeleitet werden die Anforderungen an die persönlichen Kompetenzen der Zielgruppe in der nahen Zukunft dargelegt. Für die zukünftige Betrachtung wird ein Zeitrahmen von zehn Jahren festgelegt.

Beachtet werden muss, dass sich die vorliegende Arbeit explizit mit einer Zukunftsfrage beschäftigt und damit die Aspekte der Unsicherheit und der unvollkommenen Information beinhaltet (Tiberius, 2011b, S. 92).

Nach Festlegung der Rahmenbedingungen der vorliegenden Arbeit und Klärung der Forschungsfrage im ersten Kapitel wird sich das zweite Kapitel mit dem theoretischen Hintergrund des Themas befassen. Hier erfolgt zu Beginn eine Darstellung des Berufsfeldes Marketing allgemein und eine Abgrenzung des Berufsbildes Marketing für akademische BerufseinsteigerInnen. Um zukünftige Änderungen abschätzen zu können, werden allgemeine Trends und Entwicklungstendenzen in der Arbeitswelt erörtert, woraus sich besondere Herausforderungen auf das Berufsfeld Marketing ergeben. Anschließend widmet sich dieses Kapitel dem Thema Kompetenzorientierung. Dabei wird dieses weite theoretische Konstrukt überblicksartig dargestellt, notwendige Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt sowie eine Definition von „persönlichen Kompetenzen“ als Basis für die weitere Arbeit festgelegt. Die Arbeit wird sich in diesem Bereich vorwiegend auf Literatur aus dem deutschsprachigen Raum stützen, da sich die deutschsprachige Forschung mit ihrer Fokussierung auf Selbstorganisationsdisposition wesentlich anders entwickelte als beispielsweise die englischsprachige Forschung (Grote, Kauffeld, Denison & Frieling, 2006, S. 28f.). Ein Umstand der im zweiten Kapitel näher erläutert wird. Letztendlich wird auch die Kompetenzorientierung aus Unternehmenssicht dargestellt und damit ein Zusammenhang zwischen beruflichen Tätigkeiten und notwendigen Kompetenzen hergestellt. Den Abschluss der theoretischen Betrachtung bildet das Zusammenführen der beiden Themenbereiche und somit die in der

Literatur genannten notwendigen persönlichen Kompetenzen für das Marketing. Die Ergebnisse aus dem zweiten Kapitel sind somit Basis, um sich weiterführend mit dem Thema zu beschäftigen.

Im dritten Kapitel der Arbeit wird die durchgeführte empirische Untersuchung dargestellt. Einleitend wird dazu das methodische Vorgehen beschrieben. Hierzu werden die Prinzipien einer Delphi-Studie ebenso thematisiert wie die erfolgte Auswahl der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Anschließend erfolgt dieses Vorgehen sinngemäß für die Prinzipien von ExpertInneninterviews sowie die Auswahl der befragten Expertin und des befragten Experten. Abschließend werden die verwendeten Auswertungsmethoden beschrieben. Den zweiten Teil des dritten Kapitels bildet das Vorgehen im Rahmen der Untersuchung. Auch hier werden die durchgeführte Delphi-Studie und die durchgeführten ExpertInneninterviews getrennt dargestellt.

Im vierten Kapitel der Arbeit sind die detaillierten Ergebnisse der Untersuchung an Hand von unterschiedlichen Blickwinkeln erörtert. Zu Beginn wird die Einschätzung der Befragten bezüglich der wirkenden Kräfte der Veränderung auf das Berufsfeld Marketing dargelegt. Anschließend werden die Erkenntnisse der Delphi-Studie zu den Tätigkeiten von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing derzeit bzw. zukünftig wiedergegeben. Im Anschluss steht die Veränderung der notwendigen persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing im Fokus. Den Abschluss dieses Kapitels bilden zusätzliche interessante und relevante Erkenntnisse, welche im Rahmen der Delphi-Studie und der ExpertInneninterviews gewonnen wurden.

Das fünfte Kapitel diskutiert kritisch das durchgeführte Vorgehen und die erhaltenen Ergebnisse. Es wird auf mögliche Einschränkungen der vorliegenden Untersuchungen ebenso eingegangen wie auf interessante, zukünftige Fragestellungen.

Im sechsten und letzten Kapitel erfolgt letztendlich ein Ausblick auf mögliche Implikationen der Ergebnisse auf Praxis und Forschung.

2 Theoretischer Rahmen

Im nachfolgenden Abschnitt werden jene theoretischen Grundlagen aufbereitet, welche dem Thema zu Grunde liegen und somit als Basis der anschließenden empirischen Untersuchung dienen. Die einzelnen Aspekte werden konzentriert dargestellt und im Folgenden miteinander verbunden. Als Kernpunkt der Arbeit dient das Berufsfeld Marketing, welches zunächst definiert und in Hinblick auf Tendenzen der Veränderung beschrieben wird. Insbesondere erfolgt eine Abgrenzung des Berufsbildes Marketing für BerufseinsteigerInnen. Anschließend wird das umfangreiche Gebiet der Kompetenzorientierung dargestellt. Für eine präzise Diskussion sind eine Abgrenzung des Kompetenzbegriffes und eine Erläuterung wichtiger Aspekte dieses Themas notwendig. Vor allem werden „persönliche Kompetenzen“ definiert und deren Charakteristika erörtert. Abschließend werden persönliche Kompetenzen mit dem Berufsbild Marketing in Verbindung gebracht.

2.1 Berufsfeld Marketing im Wandel

Der Begriff Berufsfeld wird divergent definiert, da in der Literatur unterschiedliche Berufsfeld-Konzepte zur Anwendung kommen. Einheitlich ist jedoch, dass mit Berufsfeldern verschiedenste Berufe zu Gruppen zusammengefasst werden, welche durch gemeinsame Aufgaben, Tätigkeiten oder Anforderungen verbunden sind. Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Berufsfeld insbesondere für Ausbildungsberufe genutzt (Tiemann, 2008, S. 2).

Marketing als marktorientierte Unternehmensführung ist seit Beginn an eine extrem dynamische Betriebswirtschaftsdisziplin. Als Führungsphilosophie muss sich Marketing auf permanent verändernde Märkte ausrichten. Damit besteht die Notwendigkeit sich durch neue strategische Schwerpunkte an die bestehenden und zukünftigen Herausforderungen anzupassen (Bruhn, 2017, S. 27f.). Die Marketingwissenschaft differenziert sich in unterschiedlichen Weisen. Grundsätzlich kann Marketing je nach Funktion in Transaktionen mit ökonomischen Schwerpunkten gegliedert werden (z.B. Anbahnungs- und Kontrollfunktion). Bezugsgruppenbezogen wird das Marketing je nach ausgewählter Anspruchsgruppe (z.B. KundInnen, Mitarbeitende, Öffentlichkeit) unterteilt. Die institutionelle Ausdifferenzierung geht von einer Ausdehnung des Marketinggedankens aus. Demzufolge weg vom reinen Konsumgüterbereich breitet sich Marketing auf andere Branchen aus (z.B. Industriegütermarketing). Letztendlich kann Marketing aufgrund

instrumenteller Aspekte unterteilt werden. Mit Hilfe des gesamten Marketinginstrumentariums steht die kreative Gestaltung der Leistungsprozesse im Vordergrund (z.B. Employer Branding, Social Media-Marketing) (Bruhn, 2017, S. 32ff.).

Marketing stellt sich daher in Theorie und Praxis als stark differenzierte Disziplin dar. So verwundert es nicht, dass das Berufsfeld Marketing äußerst divers beschrieben wird und keine eindeutige Definition vorhanden ist. Durch eine zunehmende Dynamik im Wirtschaftsbereich ist dieses Berufsfeld außerdem laufend Veränderungen unterworfen. Eine Auswirkung daraus ist das Entstehen von ständig neuen, innovativen Berufsbezeichnungen, welche beispielsweise durch die steigende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien und dem Ausbau des Customer Managements entstehen (Peisert & Hermeier, 2010, S. 4) wie beispielsweise „Social-Media-ManagerIn“ oder „Channel-Marketing-SpezialistIn“. Das Arbeitsmarktservice unterscheidet 2016 (S. 77) Marketing-Berufe in der Beratung (z.B. Marketing-Beratung, Meinungsforschung), in der Organisation (z.B. Brand-ManagerIn, Event-ManagerIn, Online-Marketing-ManagerIn) und im Service (z.B. Customer-Care-AgentIn, Callcenter-AgentIn), wobei laufend neue Berufsbezeichnungen entstehen.

Allen Marketing-Positionen gemein ist der Fokus auf KundInnen, deren Wünsche und Bedürfnisse und daraus folgend die optimale Vermarktung von Produkten, Produktgruppen oder Dienstleistungen (Arbeitsmarktservice, 2016, S. 76). Denn Marketing-MitarbeiterInnen verstehen sich als Schnittstelle zwischen den Anforderungen des Marktes und dem eigenen Unternehmen. Sie sollen Markttrends frühzeitig erkennen, daraus Chancen und Risiken ableiten und darauf basierende Strategien des Unternehmens zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen erarbeiten. Zusätzlich ist es notwendig unternehmensinterne Prozesse und Abläufe an die veränderten Herausforderungen anzupassen (Meffert & Sepehr, 2012, S. 8).

2.1.1 Berufsbild Marketing für akademische BerufseinsteigerInnen

Als Berufseinstieg wird grundsätzlich die erste Stelle bezeichnet, die eine Person im Berufsleben einnimmt (Banaszczuk, 2017, S. 84). Für akademische BerufseinsteigerInnen gibt es mittlerweile verschiedenste Möglichkeiten diesen Berufseinstieg zu absolvieren. Neben dem Direkteinstieg, der durch ein unbefristetes oder befristetes Dienstverhältnis erfolgen kann, sind in der Praxis alternative Einstiegsprogramme anzutreffen. So werden beispielsweise Trainee-Programme, Volontariate, Training-on-the-Job-Maßnahmen und AssistentInnenfunktionen angeboten. Zusätzliche haben sich parallel zum Studium etabliert, wie etwa das Absolvieren von Praktika. Letztendlich bietet das Angebot von

berufsbegleitenden und dualen Studien die Möglichkeit, bereits während der akademischen Ausbildung Berufserfahrung zu sammeln (Riedel & Pohl, 2014, S. 8).

Für junge Menschen ist Marketing ein attraktives Berufsfeld und übt eine hohe Anziehungskraft aus, weshalb es hier eine hohe Nachfrage nach Arbeitsplätzen gibt (Arbeitsmarktservice, 2016, S. 76). Nach wie vor existiert für Marketing-Berufe keine strikte Ausbildungsvorgabe, jedoch ist eine Tendenz zu einer verstärkten Akademisierung der Marketing-Ausbildung spürbar (Peisert & Hermeier, 2010, S. 12). Aufgrund der Vielzahl an (akademischen) Ausbildungsmöglichkeiten verfügen akademische BerufseinsteigerInnen über unterschiedliche Qualifikationen und werden häufig unter dem Titel Marketing-AssistentInnen eingestellt. Sie beschäftigen sich mit unterschiedlichsten Tätigkeiten im Marketing. Insbesondere unterstützen sie in der Planung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dazu erstellen sie Produkteinführungsinformationen und analysieren bzw. beobachten Markt- und Konkurrenzsituationen unter Zuhilfenahme unterschiedlichster Instrumente und Informationsquellen. Zusätzlich unterstützen sie die Planung von verschiedensten Werbemaßnahmen und verfolgen laufend deren Effizienz in der Umsetzung (www.ams.at, 1.10.2017).

In der vorliegenden Arbeit stehen die persönlichen Kompetenzen von akademische BerufseinsteigerInnen im Mittelpunkt des Interesses. Unter akademischen BerufseinsteigerInnen im Sinne dieser Arbeit sind insbesondere Personen gemeint, welche ein Bachelor-Studium in der Disziplin Marketing absolvierten und in diesem Berufsfeld Marketing ihre erste fach einschlägige Berufstätigkeit ausüben.

2.1.2 Tendenzen des Wandels in der Arbeitswelt

Die allgemeine Wirtschaft und somit auch das Berufsfeld Marketing wird sich in Zukunft weiterhin dynamisch entwickeln (Meffert & Sepeher, 2012, S. 8). Ausgehend von allgemeingültigen Veränderungstrends lassen sich Entwicklungstendenzen speziell für die Arbeitswelt ableiten. Diese werden unterschiedlich diskutiert und definiert.

Langfristige Entwicklungen, welche alle Bereiche von Gesellschaft, Wirtschaft und Technik prägen, werden als Megatrends bezeichnet. Dieser von John Naisbitt 1982 geprägte Begriff umfasst daher Trends, welche die Merkmale Langfristigkeit, Verwurzelung, Ubiquität und Komplexität, Globalität, Robustheit, Langsamkeit der Verbreitung und Paradoxibilität aufweisen (Horx, 2011, S. 72f.). Gemeint sind somit keine kurzfristigen Modeerscheinungen. Megatrends bewirken starke bis grundlegende Veränderungen in der menschlichen Sozialentwicklung oder/und des natürlichen Umfeldes. Überdies wirken sie mittel- bis langfristig und sind mit globalen Folgewirkungen verbunden (Kreibich, 2009, S. 8). Horx (2007) beschreibt insgesamt zwölf Megatrends mit den

Begriffen Globalisierung, Glokalisierung bzw. Regionalisierung (als Gegenteil zur Globalisierung), Mobilität, Stadt (im Sinne von Urbanität), Frauen, Individualisierung, (Down) Aging (im Sinne von Erhöhung des Lebensalters in Verbindung mit Verjüngung des Verhaltens), Gesundheit, Spiritualisierung, Wissensgesellschaft, New Work (neue Arbeitsformen) und letztendlich Bildung. Kreibich (2009, S. 8) zeichnet ein etwas düsteres Bild und beschreibt als Megatrends für das 21. Jahrhundert wissenschaftliche und technologische Innovationen, Belastungen von Umwelt und Biosphäre, Bevölkerungsentwicklung und demografischer Wandel, Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, Globalisierung (von Wirtschaft, Beschäftigung, Finanzen, Mobilität), (technologische, ökonomische und soziale) Disparität zwischen Erster und Dritter Welt und dadurch hervorgerufenem Extremismus und Terrorismus, Individualisierung (von Lebens- und Arbeitswelt), Verstärkung der Mobilität, Verringerung der Lebensqualität, Spaltung der Gesellschaft und Ungleichheit insbesondere bei Bildung und Qualifikation.

In seinem Zukunftsreport 2017 grenzt das Zukunftsinstitut überdies sogenannte „Negatrends“ von diesen Megatrends ab. Darunter werden Trends zusammengefasst, die eigentlich keine Trends (mehr) sind. Sie sind im kollektiven Bewusstsein der Menschen, werden weitergegeben und dabei immer überzogener dargestellt, weshalb sie letztendlich jeglicher (statistischer) Grundlage entbehren. Konkret werden folgende vier Aussagen als Negatrends dargestellt: „Alles wird immer schneller“ und meint damit Beschleunigung des Lebens, „Immer mehr Menschen lassen sich scheiden“, „Der Arbeitsstress nimmt zu“ und damit verbunden ein Verschwimmen von Arbeit und Freizeit sowie letztendlich „Die Weltbevölkerung explodiert“. Diese Negatrends zeigen eine reale Entwicklung auf, jedoch sind die weitergegebenen Implikationen der Menschen fehlerhaft. Sie können Ängste und Zukunftssorgen schüren (Papasabbas, 2016, S. 113ff.).

Die wirklichen Megatrends beeinflussen gemäß Definition in unterschiedlicher Intensität alle Bereiche des sozialen Lebens, so werden auch ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt diskutiert. Das Institut für Beschäftigung und Employability in Stuttgart definierte 2010 Megatrends der Arbeit mit den Stichworten Demografischer Wandel, Technologisierung, Globalisierung, Wissensgesellschaft und Bildung, Frauen sowie Gesellschaftlicher Wertewandel (Rump, 2010, S. 4; Rump, 2011, S. 37ff.). Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, ein Arbeitskreis erfolgreicher ManagerInnen in Deutschland legt in seinem Thesenpapier „Arbeitswelt 2030“ drei Megatrends der Arbeit dar: Demografischer Wandel, Organisatorische Revolution sowie Individualisierung und Flexibilisierung (Gerster, Dietz, Pfeiffer & Schneider, 2008, S. 7ff.). Widuckel (2015, S. 31) fasst wiederum die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitskultur mit

den Schlagworten Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung sowie Diversität, demografischer Wandel und Komplexität der Lebensführung zusammen.

Eichhorst und Buhlmann (2015, S. 2ff.) machen basierend auf den allgemeingültigen Megatrends vier Triebkräfte der Arbeitswelt fest (Technologischer Wandel, Globalisierung, Demografischer Wandel und Institutioneller Wandel). Diese Kräfte wirken auf die gesamte Arbeitswelt und haben unterschiedlich großen Einfluss auf bestehende und zukünftige Berufsbilder. Damit beeinflussen sie auch maßgeblich das Berufsfeld Marketing, weshalb im Folgenden eine kurze Übersicht dieser Triebkräfte gegeben wird.

2.1.2.1 Technologischer Wandel (Digitalisierung/Vernetzung)

Technischer Fortschritt ist eine Konstante in der Entwicklung von Wirtschaft und Arbeit. Digitalisierung und Vernetzung rücken zunehmend in den Vordergrund, wobei zwei treibende Kräfte beobachtbar sind. Einerseits sind dies die Veränderungen ausgelöst durch ein global verfügbares, schnelles und mobiles Internet und andererseits Veränderungen ausgelöst durch Robotik und künstliche Intelligenz (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 2). Die Digitalisierung von Informationen stellt die grundlegendste Veränderung der Informationstechnologie seit der Erfindung der Schrift dar und ermöglicht den Einsatz von Instrumenten, welche menschliche Arbeit produktiver und effizienter macht (Vogler-Ludwig, Düll & Kriechel, 2016, S. 73). Bereits seit Jahren intensiv diskutiert wird die Frage, ob diese technologische Entwicklung zu Verlusten von Arbeitsplätzen führt. Vor allem im Produktionsbereich scheinen Arbeitsplätze automatisierbar zu sein, wohingegen es in anderen Wirtschaftsbereichen zu einer Verschiebung von Tätigkeiten bis hin zur Gestaltung von neuen Arbeitsplätzen kommen kann (Arnold, Arntz, Gregory, Steffes & Zierahn, 2016, S. 4). In einer Studie im Jahr 2013 vermuteten die Forscher der Universität Oxford Carl Frey und Michael Osborne, dass ca. 47 % aller Arbeitsplätze in den USA durch Automatisierung und Digitalisierung gefährdet sind (Frey & Osborne, 2013, S. 38). Die Forscher des deutschen Forschungsinstitutes ZES übertrugen diese Forschungsmethode von Frey und Osborne auf Deutschland und kamen 2015 zur Einschätzung, dass in Deutschland ca. 42 % der Beschäftigten in Berufen arbeiten, welche durch Automatisierung und Digitalisierung gefährdet sind zukünftig substituiert zu werden. Sie streichen hervor, dass letztendlich Tätigkeiten automatisiert und digitalisiert werden, jedoch nicht ganze Berufe. Zusätzlich weisen sie darauf hin, dass vor allem geringqualifizierte und geringverdienende Beschäftigte stärker gefährdet sind (Bonin, Gregory & Zierahn, 2015, S. 23). Insbesondere im Dienstleistungsbereich und hier speziell in unternehmens- und industrienahen Dienstleistungen könnte die technische Entwicklung einen Strukturwandel der Tätigkeiten bedeuten (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 3). Dieser Strukturwandel verändert die Anforderungen an Kompetenzen und

Qualifikationen von Beschäftigten. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass Jobs der Zukunft geistig anspruchsvoller, komplexer und vielfältiger, jedoch körperlich weniger anstrengend werden. Interdisziplinäre Arbeitsweise und Prozessknowhow auf der einen Seite, überfachliche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen auf der anderen Seite werden zukünftig als bedeutender erachtet (Arnold et al. 2016, S. 5; Arntz, Gregory, Jansen & Zierahn, 2016, S. 6).

2.1.2.2 Globalisierung

Dem Begriff Globalisierung wurde erst ab den 1990er-Jahren Beachtung geschenkt. Mittlerweile wird er in einigen Wissenschaftsdisziplinen zu einer Leitkategorie erhoben. Als Begriff der Gegenwartsdiagnostik diskutieren ihn AutorInnen unterschiedlichster Disziplinen (Osterhammel & Peterson, 2006, S. 7). Dabei ist Globalisierung kein neuartiger Prozess, denn im Laufe der Geschichte kam es schon von jeher zu Völkerbewegungen und -vermischungen und damit zu konformen Wandelprozessen (Horx, 2007, S. 2). Wilke differenziert Globalisierung von der zeitlich davor vorherrschenden Internationalisierung. Denn die Bedeutung von Unternehmensstandorten nimmt stetig zu, was zu einem Verlust von Regulierungsmacht der einzelnen Nationalstaaten führt. Ohne geographischem Zentrum und ohne Heimatnationalität agieren transnationale (globale) Unternehmen in vielen Ländern. Dabei vernetzen und koordinieren sie ihre Wertschöpfungskette gemäß Kostenaspekten. Aufgrund des internationalen Austausches von Arbeit ist Globalisierung darüber hinaus mit der Eingrenzung von nationalen Arbeitsmärkten verbunden. Insbesondere ist eine Verlagerung von Beschäftigungsmodulen an kostengünstigste Standorte zu beobachten (Wilke, 2004, S. 102f.). Diese Möglichkeit, Arbeit in Ländern mit günstigem Verhältnis von Arbeitskosten und Produktivität zu verlagern, beeinflusst unmittelbar die Entscheidung, welche Tätigkeiten und Geschäftsteile in Europa verbleiben. Mit Innovationen und Produktivitätssteigerungen wird versucht dem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. Die Nutzung moderner Technologien wird zukünftig unabdingbar, ebenso das Forcieren ausreichender Qualifizierung von Beschäftigten in diesen Bereichen (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4).

2.1.2.3 Demografischer Wandel

Die Staaten Europas sehen sich einer unumkehrbaren Demografieentwicklung entgegen. Unter dem Begriff demografischer Wandel wird die Alterung der Bevölkerung und damit verbunden die Schrumpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials zusammengefasst, was zu weitreichenden Konsequenzen für Arbeitsmärkte führt (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4). Auch Zimmermann betont, dass die demografischen Veränderungen in Europa bereits in naher Zukunft unsere Arbeitsmärkte prägen werden. Der

Bedarf an Arbeitskräften wird ohne Zuwanderung aufgrund schrumpfender Bevölkerungszahlen, Überalterung und akutem Fachkräftemangel nicht gedeckt werden (Zimmermann, 2013, S. 11). Das Durchschnittsalter in Österreich erhöhte sich vom Jahr 2001 bis zum Jahr 2015 um 2,7 Jahre und betrug zum Stichtag 31.12.2015 42,4 Jahre. Zusätzlich stieg die Zahl der SeniorInnen im Jahr 2015 um 1,3 %. Dies verdeutlicht einen Trend, welcher seit Jahren anhält (Statistik Austria, 2017, S. 29). Der gesamte Bevölkerungsanstieg im Zeitraum 31.10.2014 bis 31.10.2015 betrug zwar 1,1 %, davon sind jedoch 99 % des Zuwachses auf Wanderungszuschüsse aus dem Ausland zurückzuführen (Statistik Austria, 2017, S. 25). In den meisten europäischen Ländern sind die Hauptgründe für diese Entwicklung sinkende Geburtenraten und höhere Lebenserwartungen. Weitere Gründe werden vielfach diskutiert, wie beispielsweise die veränderte Rolle von Frauen in der Gesellschaft und der Einfluss von geänderten Lebensstilen (Wüstner, 2006, S. 19f.). In Kombination mit dem globalen Trend zur Wissensgesellschaft, welcher unter dem Stichwort Tertiärisierung der Wirtschaft erörtert wird, ist eine Verknappung von Arbeitskräften für wissensbasierte Berufsfelder spürbar. Ebenso mit dieser Entwicklung verbunden ist der Begriff „war for talents“, welcher den Wandel des Arbeitgebermarktes zu einem ArbeitnehmerInnenmarkt bezeichnet (Holste, 2012, S. 7f.). Bis zum Jahr 2025 wird in Österreich ein Mangel an AkademikerInnen in Höhe von ca. 77.000 Personen prognostiziert (Nele, Aigner-Walder & Otter, 2015, S. 5).

Darüber hinaus beeinflusst diese demografische Entwicklung die Nachfrage nach Arbeitskräften. So steigt insbesondere die Arbeitskräftenachfrage in Bereichen der Gesundheit und Pflege sowie in Zusammenhang mit allgemeinen Angeboten für ältere Bevölkerungsschichten (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4).

Letztendlich bedingt dieser demografische Wandel eine Veränderung des Potenzials an Humankapital im Unternehmen und hat weitreichende Auswirkungen auf Management und Führung wie sie beispielsweise Bruch, Kunze & Böhm (2010) darstellen.

2.1.2.4 Institutioneller Wandel

Verschiedenste institutionelle Veränderungen wirkten in den letzten Jahren auf die Arbeitsmärkte ein. Dazu zählten der Ausbau von Kinderbetreuung und Pflegedienstleistungen, die Öffnung der europäischen Arbeitsmärkte, veränderte Pensionsregelungen sowie eine verstärkte Integration von Frauen, Älteren und MigrantInnen in den Arbeitsmarkt. Neue gesetzliche Regelungen veränderten zusätzlich das Arbeitsleben. Hierzu zählen beispielsweise Arbeitszeitregelungen und die Ermöglichung von neuen Erwerbs-

formen und Entlohnungsstrukturen. Insgesamt wurden Gestaltungsspielräume geschaffen, welche den Anforderungen des technischen und gesellschaftlichen Wandels sowie dem globalen Wettbewerb gerecht werden sollen (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4).

Durch diese Veränderungstendenzen sehen sich ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen neuen Arbeitswelten gegenüber. Diese sind durch Digitalisierung und Automatisierung, demografischem Wandel und Fachkräftemangel, wandelnden Berufsbiografien und geänderten Beschäftigungsverhältnissen, Wertewandel auf beiden Seiten des Arbeitsmarktes sowie Komplexität und zunehmende Dynamik der (Absatz-)Märkte geprägt (von Ameln & Wimmer, 2016, S. 12).

2.1.3 Herausforderungen im Berufsfeld Marketing der Zukunft

Um die Auswirkungen der allgemeinen Megatrends auf das Marketing und insbesondere auf das Berufsfeld Marketing darzustellen, ist eine detailliertere Betrachtung notwendig.

Richard Köhler (2017, S. 321ff.) konstatiert einen Wandel in bedeutenden Rahmenbedingungen des Marketings. Durch einschneidende Entwicklungen des Nachfrageverhaltens kommt der Informationsgewinnung und -verarbeitung von Verhaltensmustern der KundInnen herausragende Bedeutung zu. Auch die Digitalisierung beeinflusst das Marketing in mehrfacher Hinsicht. Augenscheinlich verändert sich die Kommunikationspolitik durch neue Kommunikations-Möglichkeiten (z.B. Online-Kommunikation) enorm, jedoch müssen auch organisatorische Implikationen beachtet werden. So sind alle Tätigkeitsfelder im Marketing betroffen, wie beispielsweise die Preispolitik (z.B. Online-Pricing) oder die Produktpolitik (z.B. Online-Produktkonfiguration). Das globale Zusammenwachsen von Märkten erfordert organisatorische Anpassungen, welche durchaus Koordinationsprobleme hervorrufen können. Denn länderübergreifende Prozessabstimmungen und Abgleiche mit anderen Funktionsbereichen sind herausfordernd. Die bereits genannten Veränderungen führen zu zunehmendem Wettbewerbsdruck und damit letztendlich zur Notwendigkeit einer Veränderung des Marketings in Unternehmen. Aus diesem Grund sieht Köhler (2017, S. 327ff.) die Notwendigkeit, neue Formen der marktorientierten Koordination zu etablieren und streicht insbesondere drei Möglichkeiten hervor. Erstens wird eine Modularisierung im Sinne von Aufteilung des Gesamtproblems in Teilprojekte gesehen. Zweitens wird die Möglichkeit einer Vernetzung von (digitalen) Teilsystemen dargestellt, welche sowohl interne als auch externe Netzwerke betrifft. Drittens wird die Virtualisierung, im Sinne von virtuellen Netzwerken und auftragsabhängig wechselnden Verbindungen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation, genannt.

Bereits im Jahr 2015 führte Christian Belz mit ExpertInnen aus 14 Unternehmen Fachgespräche, um die „heißen“ Themen des Marketings zu erfassen. Unter „heißen“ Themen bezeichnet er jene Aufgabenstellungen, welche besonders intensiv die Zukunft prägen werden. Die Ergebnisse wurden unter dem Begriff „Marketing Heatmap“ in mehreren Fachartikeln zusammengefasst und umfassten fünf Teilbereiche. Unter dem Schlagwort „Digitale Transformation“ wurden Aspekte wie Big Data, Customer Relationship Management, Apps für mobile Anwendungen, Tablets und Communities diskutiert. Strategische Optionen umfassten Themen wie beispielsweise die KundInnenorientierung im Sinne von Lösungsangebote anstelle reiner Produktangebote für KundInnen sowie die Fokussierung auf neue KundInnengruppen und Marktsegmente. Das Schlagwort Marketing-Effizienz beinhaltete Aspekte wie unter anderem die Schnelligkeit des Marketings, Marketingverschwendung, Budgetallokation und Real-Time-Marktforschung. Marketing-Organisation und -Prozesse wurden in Hinblick auf die Integration der Marktbereiche und informale Zusammenarbeiten behandelt. Letztendlich war das Schlagwort Cross Channel und „KundInnen zum Kauf führen“ ein Diskussionspunkt, wobei hier Customer Journey-Ansätze genauso diskutiert wurden wie Storytelling, Touchpoints, Low-Involvement-Marketing und Trigger-based-Marketing. Marketing ist damit eine wandelnde Disziplin, wobei Ausmaß und Notwendigkeit der Veränderung aufgrund unterschiedlichster Unternehmensaspekte variieren. Beispielhaft für diese Unternehmensaspekte können Unternehmensgröße, Branche der Tätigkeit, Wettbewerbssituation und Produktlebenszyklen erwähnt werden (Belz, 2016, S. 9f.).

Die veränderten Umfeldbedingungen und die daraus resultierenden Herausforderungen fasste ebenso Victor Danciu zusammen. Als Antwort auf die entgegengesetzten Trends der Globalisierung und der Lokalisierung sieht er die Notwendigkeit der noch flexibleren Anpassung an die Bedürfnisse der Märkte. Marketing muss darüber hinaus soziale und nachhaltige Verantwortung übernehmen und sich durch den Einsatz neuer Instrumente und Strategien behaupten (Danciu, 2013, S. 47ff.).

Meffert und Sepehr beschäftigten sich mit den Anforderungen an Marketing-ManagerInnen der Zukunft und unterschieden unternehmensexterne und -interne Herausforderungen für diese Zielgruppe. Als unternehmensexterne Faktoren beschrieben sie die Verwendung von Neuen Medien, die stärker werdende Internationalisierung und letztendlich eine Änderung der Werteorientierung. Hier strichen sie vor allem den Trend zur Nachhaltigkeit hervor. Die zunehmende Notwendigkeit Erfolgsnachweise für Marketing zu liefern sowie der fragliche Einfluss des Marketings in Unternehmensentscheidungen wurden als interne Faktoren zusammengefasst (Meffert & Sepehr, 2012, S. 9f.).

Diese und weitere Änderungen in den Anforderungen an das Marketing verändern die notwendigen Tätigkeitsbereiche im Marketing. Für die Zukunft scheinen daher andere Tätigkeitsschwerpunkte ebenso möglich wie neue Aufgaben und Themenstellungen.

Abschließend darf noch auf einen Aspekt hingewiesen werden, dessen Betrachtung bisher unterblieb und dessen Ausführung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde. Bislang wurden Ansätze der Veränderung des Berufsfeldes Marketing für BerufseinsteigerInnen vorwiegend aus Sicht der Anforderungen und notwendigen Tätigkeiten betrachtet. Ein zusätzlicher, möglicher Anknüpfungspunkt für Veränderungen des Berufsfeldes könnten durchaus die BerufseinsteigerInnen selbst darstellen. Unter dem Begriff Generationensoziologie werden unterschiedliche Werte und Motive von ähnlichen Altersgruppen diskutiert. Hierbei gehen AutorInnen davon aus, dass sich jüngere Personen (die zukünftige BerufseinsteigerInnen darstellen könnten) aufgrund ihrer Werte, Motive und Leistungsbereitschaft von älteren Personengruppen unterscheiden (Klaffke, 2014; Bruch et al., 2010). Es scheint daher durchaus nachvollziehbar, dass auch diese Aspekte das Berufsbild in Zukunft beeinflussen.

2.2 Kompetenzorientierung

Der Begriff Kompetenzen ist allgegenwärtig und wird sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld genutzt. Umso mehr überrascht, dass es nach wie vor keine einheitliche Definition des Begriffes gibt und dadurch Kompetenzen auch nicht einheitlich messbar sind (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. IX). Die Psychologin Klaudia Haase (2011, S. 51) bezeichnet in diesem Zusammenhang Kompetenzen als „variantenreiches und unscharfes Konzept“ (fuzzy concept), da in der internationalen Diskussion verschiedenste Vorstellungen und inkonsistente Verwendungen vorherrschen.

Aus diesem Grund erfolgt folgend eine Begriffsabgrenzung, welche sodann eine genauere Betrachtung von „persönlichen Kompetenzen“ gewährt. Letztendlich wird an Hand von tätigkeitsbezogenen Kompetenzmodellen die Verbindung zwischen Kompetenzen und Aufgaben hergestellt.

2.2.1 Definition Kompetenzbegriff

Der Begriff Kompetenzen hat eine lange Geschichte und wurde ursprünglich für eine Zuständigkeit oder eine Befugnis gebraucht. 1960 wurde der Begriff „Sprachkompetenz“ erstmals verwendet, welcher die Fähigkeit, Sprache anzuwenden bezeichnete. In der Motivationspsychologie wurde in den 1970er Jahren der „competency approach“ der Motivationspsychologie mit einem ersten, grundlegenden Kompetenzmessverfahren eingeführt (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, S. 39). In der Zwischenzeit gibt es eine

Vielzahl an Theorien zum Kompetenzbegriff mit unterschiedlichen Messverfahren, Trainings- und Entwicklungsansätzen.

Diese unterschiedlichen Ansatzpunkte der Kompetenztheorien haben mehrere Ursachen. Zum einen hat sich in den verschiedensten Sprachräumen die Betrachtung der konzeptionellen Ansätze unterschiedlich entwickelt. Grote, Kauffeld, Denison und Frieling (2006, S. 15ff.) geben beispielsweise einen Überblick über die unterschiedlichen Kompetenzbegrifflichkeiten und deren Management im englischsprachigen und deutschsprachigen Raum, die sich recht unabhängig voneinander entwickelten. Vor allem Eignungsmerkmale, welche als berufsrelevant angesehen werden, sind im angloamerikanischen Raum von hervorgehobener Bedeutung. Hingegen entwickelte sich im deutschsprachigen Raum eine umfassendere Betrachtungsweise, welche ganzheitlich kognitive, emotionale und motivationale Komponenten beinhaltet (Kurzhaus, 2011, S. 25ff.). Markowitsch und Plaimauer versuchten einen gemeinsamen internationalen Standard für die Klassifikation von Fähigkeiten und Kompetenzen zu erarbeiten und damit die unterschiedlichen internationalen Entwicklungen einander anzunähern (Markowitsch & Plaimauer, 2009, S. 817ff.). Dies scheint sich jedoch in der Literatur nicht durchgesetzt zu haben.

Andererseits ist die Kontroverse dadurch entstanden, dass sich unterschiedliche Fachdisziplinen mit dem Thema Kompetenzen befassen, wie beispielsweise Erziehungswissenschaften, Psychologie, Betriebswirtschaft, Rechtswissenschaften. Sie bringen obendrein unterschiedliche Perspektiven ein (Kurzhaus, 2011, S. 19).

Damit der Fokus durch diese abweichenden Sichtweisen im deutschsprachigen und englischsprachigen Raum nicht verloren geht, wird sich die vorliegende Arbeit vorwiegend auf deutschsprachige Literatur zum Thema Kompetenzen stützen. Dies scheint insgesamt eine gängige Vorgehensweise zu sein, beziehen sich deutschsprachige AutorInnen kaum auf englischsprachige Literatur und umgekehrt, wodurch „die Forschungsgrenze häufig entlang der Sprachgrenze verläuft“ (Grote et al., 2006, S. 28f.).

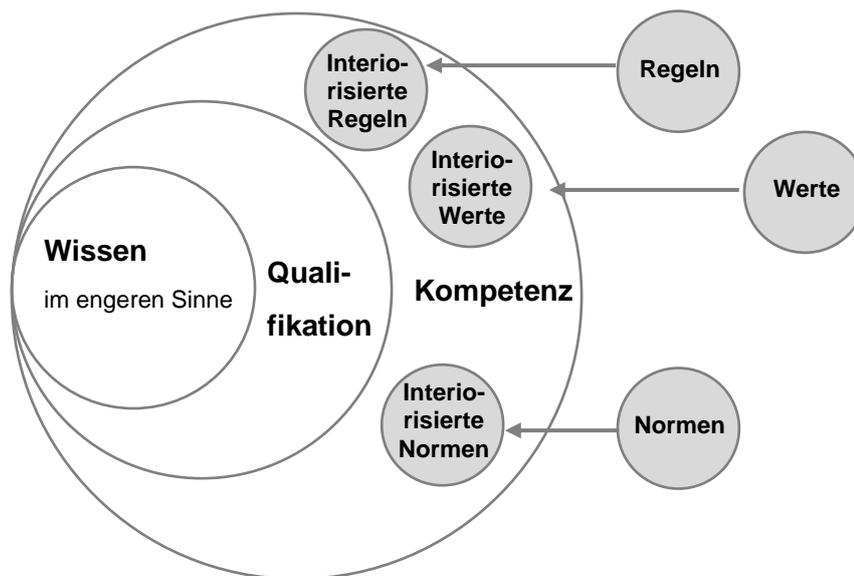
Im deutschsprachigen Raum orientiert sich der Kompetenzbegriff vor allem am Prinzip der Selbstorganisation (Grote et al., 2006, S. 29). John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel definieren Kompetenzen als „Fähigkeiten, angesichts unendlich vieler Sprach-, Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten selbstorganisiert, eigenständig, kreativ handeln zu können“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, S. 39). Die Wirtschaftswissenschaftler Kai Reinhardt und Klaus North erweitern diesen Begriff: „Kompetenz ist die erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten

Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden“ (Reinhardt & North, 2003 zitiert in North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2013, S. 43). Die dem Europäischen Qualifikationsrahmen zu Grunde liegende Definition legt Kompetenzen fest als „[...] nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und/oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und persönliche Entwicklung zu nutzen“ (Rat der Europäischen Kommission, 22.5.2017). Diese Begriffsbestimmungen legen nahe, dass eine Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten notwendig ist.

2.2.1.1 Abgrenzung Kompetenzbegriff

Insbesondere scheint eine Abgrenzung der Begriffe Wissen, Qualifikation und Kompetenz erforderlich. Der Zusammenhang zwischen Wissen (im engeren Sinne) bzw. Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen kann gemäß Erpenbeck und Sauter wie folgt grafisch dargestellt werden:

Abbildung 2: Abgrenzung Wissen, Qualifikation, Kompetenz



Quelle: Eigene Darstellung nach Erpenbeck & Sauter (2013, S. 28)

Gemäß dieser Definition beinhalten Kompetenzen prinzipiell Wissen und Qualifikationen. Kompetenz als Begrifflichkeit stellt daher ein umfassenderes Konzept dar.

Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 23) bezeichnen mit dem Begriff Wissen alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Somit sind dies theoretische Erkenntnisse, praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen ist immer auf Daten und Informationen gestützt und an Individuen gebunden.

Wissen im engeren Sinne bezeichnet Wissen, welches Regeln, Werte und Normen sowie Emotionen, Motivationen und Erfahrungen nicht berücksichtigt und daher rein auf Daten und Informationen fußt. Dieses Wissen im engeren Sinne gilt als Basis jeder Kompetenz (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. XII).

Qualifikationen hingegen sind Komplexe von Wissen im engeren Sinne, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche notwendige Voraussetzungen sind, um eine berufliche Tätigkeit anforderungsgerecht erfüllen zu können. Sie sind damit handlungsorientiert, sehr klar zu fassen und zu umreißen, sodass diese auch durch Zertifizierungsprozeduren überprüft werden können. Qualifikationen sind notwendige Voraussetzungen für Kompetenzen (Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 32).

Letztendlich fließen in den Kompetenzbegriff auch (soziale) Regeln, (persönliche) Werte und Normen ein. Sie werden für eine Person handlungsrelevant, wenn sie interiorisiert werden, daher durch Emotionen und Motivationen in eigene Erfahrungen eingehen und damit den Aufbau von Kompetenzen beeinflussen (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. XI).

Den Kontext dieser Faktoren beschreiben Heyse und Erpenbeck (2009, S. XI.) treffend wie folgt: „Kompetenzen werden von Wissen im engeren Sinne fundiert, durch Regeln, Werte und Normen konstituiert, durch Interiorisationsprozesse personalisiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert“.

Reinhard Zürcher (2010, S. 4) definiert darüber hinaus Kompetenzbesonderheiten. Um Kompetenzen aufzubauen, muss über einen längeren Zeitraum und durch eigene Erfahrungen Wissen und Können angeeignet werden. Sie sind daher entwicklungsfähig und können formal (in Bildungsprozessen) und informell (im sozialen Umfeld bzw. Freizeit) erworben werden. Kompetenzorientierung zielt infolgedessen auf Problemlösung ab. Je nach Problemstellung werden andere Kompetenzen zur Anwendung kommen.

2.2.1.2 Kompetenzklassen und Teilkompetenzen

Nicht nur die Begriffsdefinition an und für sich, sondern auch das Kompetenzkonstrukt insgesamt ist vielschichtig. Um eine Systematik zu erreichen, werden Kompetenzklassen definiert. Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. XVI) unterscheiden vier Kompetenzklassen. Personale Kompetenzen beinhalten die Fähigkeiten, reflexiv und selbstorganisiert zu handeln, Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen hingegen die Fähigkeiten, aktiv, gesamtheitlich und selbstorganisiert zu handeln. Fachlich-methodische Kompetenzen beschreiben die Fähigkeiten, geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln. Letztendlich sind mit Sozial-kommunikativen Kompetenzen die Fähigkeiten gemeint, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Klassifizierungen und Strukturierungen von Kompetenzen, die sich untereinander mehr oder weniger unterscheiden und weitere oder andere Unterteilungen vornehmen. Beispielsweise folgt Roth (1971, S. 180) einer ähnlichen Strukturierung, indem zwischen Selbstkompetenz, Sachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz unterschieden wird. Die Kompetenzklassifizierung des Kasseler-Kompetenz-Rasters von Kauffeld, Grote und Frieling stützt sich ebenfalls auf vier Kompetenzarten und unterscheidet Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen (Kauffeld, Grote & Frieling, 2003, S. 268f.). Unterschiedliche Disziplinen verwenden weitere, andere Differenzierungen (Zürcher, 2010, S. 4). Löwisch (2000, S. 131ff.) stellt beispielsweise eine Reihe von pädagogisch relevanten Kompetenzformen vor und unterscheidet Sachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial- und kommunikative Kompetenz, moralische Kompetenz bzw. fachlich-berufliche Haftungs-Kompetenz, Motivationskompetenz, Handlungskompetenz. Diese werden in einzelnen Disziplinen weiter angepasst. So wird etwa in der politischen Bildung neben Sachkompetenz, Methodenkompetenz und Handlungskompetenz als vierte Kompetenzklasse die Urteilskompetenz unterschieden (Krammer, 2008, S. 6).

Nachdem diese Kompetenzklassifizierungen nicht operationalisierbar und in der Praxis kaum mess- und entwickelbar sind, werden sie innerhalb von unterschiedlichen Kompetenzmodellen in Teilkompetenzen aufgelöst. Teilkompetenzen werden so definiert, dass sie mess- und entwickelbar und wiederum zu Gesamtkompetenzen zusammenfassbar sind (Zürcher, 2010, S. 4f).

Heyse und Erpenbeck (2009) erarbeiteten einen Kompetenzatlas, welcher die oben genannten vier Kompetenzkategorien in 64 Teilkompetenzen unterteilt und umfassend beschreibt. Diese Teilkompetenzen werden mit ca. 250 Synonymen hinterlegt und berücksichtigen auch regionale, branchen- und tätigkeitsspezifische Unterschiede. Diese Verfahren sind mittlerweile unter der Bezeichnung KODE® und KODE®X veröffentlicht, wobei KODE® als Kompetenz-Diagnostik- und -Entwicklungsinstrument und KODE®X als Kompetenz-Explorer von John Erpenbeck, Volker Heyse und Horst Max entwickelt wurde (Erpenbeck, 2003, S. 365; Heyse, 2003, S. 376). Die Zuordnung der 64 Teilkompetenzen zu den vier Kompetenzkategorien wurde empirisch in Deutschland und der Schweiz unter Einbezug von Führungskräften, TrainerInnen, BeraterInnen, PersonalentwicklerInnen, SozialwissenschaftlerInnen und Studierenden erarbeitet. Die Teilkompetenzen wurden aus Beurteilungssystemen und Anforderungsprofilen erfolgreicher Unternehmen entnommen. Damit fußt diese Systematisierung auf einer breiten Basis (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 24ff.).

2.2.2 Definition „persönliche Kompetenzen“

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf „persönliche Kompetenzen“, weshalb eine genauere Betrachtung dieser Begrifflichkeit notwendig erscheint. Vage wird der Begriff als Antonym zu „fachlich-methodischen Kompetenzen“ definiert. Häufig werden „persönliche Kompetenzen“ unter dem Begriff „Soft Skills“ im Gegensatz zu den fachlich-methodischen Kompetenzen („Hard Skills“) subsumiert (North et. al., 2013, S. 77). Bezüglich des aus dem englischen Sprachraum entstammenden Begriffes Soft Skills herrscht Uneinigkeit, sodass hier viele Erklärungsansätze vorhanden sind. Cimatti (2016, S. 98) beispielsweise fasst unter dem Begriff Soft Skills alle notwendigen Kompetenzen zusammen, die nicht auf eine bestimmte Aufgabe gerichtet und somit in vielen Positionen anwendbar sind. Hingegen beinhaltet der Begriff Hard-Skills jene Kompetenzen, die für die Ausübung einer bestimmten Position (fachlich) notwendig sind.

Aufgrund dieser Unschärfe wird der vorliegenden Arbeit nicht die geläufige Begrifflichkeit „Soft-Skills“ zu Grunde gelegt, sondern eine Abgrenzung des Begriffes „persönliche Kompetenzen“ analog der Definition von Erpenbeck und von Rosenstiel vorgenommen. Dabei wird unter „persönlicher Kompetenz“ die Kompetenzklasse Personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sowie Sozial-kommunikative Kompetenzen zusammengefasst. Diese Zuordnung entspricht sinngemäß der Unterteilung von North, Reinhardt und Sieber-Suter (2013, S. 34), welche persönliche Kompetenzen, Sozialkompetenzen und Methodenkompetenzen unterscheidet. Hier entsteht lediglich die Unschärfe, dass Personale Kompetenzen in dieser Darstellung als „persönliche Kompetenzen“ titulierte werden. Sieht man von dieser begrifflichen Unschärfe ab, ist jedoch eine Übereinstimmung der Definition erkennbar.

2.2.2.1 Abgrenzung zu ähnlich verwendeten Begriffen

Wichtig erscheint eine Abgrenzung von ähnlich verwendeten Begriffen, welche im Alltagsleben durchaus unklar gebraucht werden: Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften, Talente, Potenzial.

Der Begriff Persönlichkeit ist ein umstrittener und in der Literatur existieren dazu zahlreiche Definitionen und Theorien. Einheitlich ist lediglich, dass „der Mensch als Ganzes betrachtet werden muss, mit Individualität ausgestattet und einzigartig ist“ (Simon, 2006, S. 11). Ein Ansatz zur Beschreibung von Persönlichkeit sind Klassifizierungssysteme, welche Persönlichkeitseigenschaften in den Mittelpunkt rücken. Erpenbeck und von Rosenstiel (2005, S. 40) verstehen unter Persönlichkeitseigenschaften Eigenschaften, welche Personen zugeschrieben werden und (im Gegensatz zu Kompetenzen) kaum bzw. nur sehr schwer gezielt änderbar sind. Persönlichkeitseigenschaften grundieren

das Handeln, erfassen und determinieren jedoch nicht unmittelbar Handlungsfähigkeiten. Ein verbreitetes und akzeptiertes Modell sind die sogenannten „Big Five“ der Persönlichkeit⁷. Damit sind fünf zentrale Dimensionen gemeint, welche in der westlichen Kultur bei allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sind: Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen (McCrae & John, 1992, S. 175f.).

Talente wiederum liegen Persönlichkeitseigenschaften zugrunde. Sie werden in geistigen oder physischen Handlungen eingesetzt oder schlummern im Verborgenen. Daher beschreibt Talent die grundsätzliche Fähigkeit, deren Umsetzung im Handeln jedoch nicht gegeben sein muss. Sie sind ebenso wie Persönlichkeitseigenschaften nicht gezielt entwickelbar, entfalten sich jedoch im Laufe des Lebens (Erpenbeck, 2010, S. 15).

Potenzial als Konstrukt verbindet Persönlichkeitseigenschaften, Talente und Kompetenzen und gibt die Möglichkeit von Performanz und somit konkreter Handlungsausführung an. Insgesamt muss festgehalten werden, dass das Ergebnis von Handlungen zeigt, ob Personen über Kompetenzen verfügen. Daher ist es auch nicht angebracht, von Persönlichkeitseigenschaften direkt auf eine Kompetenz zu schließen (Erpenbeck, 2010, S. 16).

2.2.2.2 Kompetenzkategorien und Teilkompetenzen von persönlichen Kompetenzen

Die dieser Arbeit zu Grunde liegende Definition von persönlichen Kompetenzen umfasst daher folgende Kompetenzkategorien:

Personale Kompetenzen sind Kompetenzen, welche vorwiegend auf die eigene Person gerichtet sind (Peisert & Hermeier, 2010, S. 7). Sie beinhalten die individuelle Disposition⁸ reflexiv selbstorganisiert zu handeln und damit beispielsweise die Fähigkeit sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werte und Selbstbilder zu entwickeln, Begabungen und Motivationen zu entfalten (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. XVI).

Sozial-Kommunikative Kompetenzen sind in erster Linie auf den Bereich der Interaktion gerichtet (Peisert & Hermeier, 2010, S. 7). Sie beschreiben die persönliche Voraussetzung, kommunikativ und kooperativ zu handeln und sich somit mit anderen Individuen auseinanderzusetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten sowie kreativ und in Abstimmung mit anderen Personen Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. XVI).

⁷ Im englischsprachigen Kontext wird dieses Modell auch als OCEAN-Modell beschrieben.

⁸ Dispositionen werden in diesem Zusammenhang als persönliche Voraussetzungen verstanden.

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen beinhalten die Disposition gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und aktiv dieses Handeln auf die Umsetzung von Plänen und Zielen zu richten. Dazu ist es notwendig die eigenen Emotionen, Motivationen und alle anderen Kompetenzen so einzusetzen, dass Handlungen erfolgreich umgesetzt werden können. Es ist unerheblich, ob die festgelegten Pläne und Ziele für sich selbst, für andere oder mit anderen festgelegt werden (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. XVI).

Angelehnt an den Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck (2009) werden diesen persönlichen Kompetenzen Teilkompetenzen im Sinne von Erpenbeck und von Rosenstiel zugeordnet. (Teil-)Kompetenzbegriffe in der Praxis eindeutig voneinander abzugrenzen, ist nur teilweise möglich, denn aufgrund der im Alltagssprachgebrauch verschiedensten Begrifflichkeiten ist eine abschließende Beschreibung unerreichbar. Diesbezüglich gibt es zu viele unterschiedliche Ausdrücke für gleiche oder ähnliche Begrifflichkeiten. Zusätzlich treten diese Teilkompetenzen im täglichen Handeln nicht isoliert auf, sondern in Kombination oder können sich sogar auf andere Teilkompetenzen beziehen (Heyse, 2010, S. 95). Der Kompetenzatlas KODE® beschreibt aufgrund der breiten Datenbasis die einzelnen Teilkompetenzen sowie ihre Beziehung zu anderen (Teil-)Kompetenzen sehr detailliert. In der nachfolgenden Tabelle werden jene Teilkompetenzen aufgelistet, welche gemäß Heyse und Erpenbeck (2009) in den drei relevanten Kompetenzklassen eingeordnet werden. Je Kompetenzklasse sind somit 16 Teilkompetenzen festgelegt, wodurch 48 Teilkompetenzen bestimmt sind, die als „persönliche Kompetenzen“ einordenbar sind.

Tabelle 1: Teilkompetenzen gemäß KODE®

Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz
Loyalität	Tatkraft	Kommunikationsfähigkeit
Normativ-ethische Einstellung	Mobilität	Kooperationsfähigkeit
Eigenverantwortung	Initiative	Anpassungsfähigkeit
Glaubwürdigkeit	Ausführungsbereitschaft	Beziehungsmanagement
Einsatzbereitschaft	Ergebnisorientiertes Handeln	Konfliktlösungsfähigkeit
Selbstmanagement	Zielorientiertes Führen	Integrationsfähigkeit
Offenheit für Veränderung	Konsequenz	Dialogfähigkeit
Schöpferische Fähigkeit	Beharrlichkeit	Teamfähigkeit
Lernbereitschaft	Optimismus	Akquisitionsstärke
Ganzheitliches Denken	Soziales Engagement	Problemlösungsfähigkeit
Zuverlässigkeit	Schlagfertigkeit	Beratungsfähigkeit
Disziplin	Impulsgeben	Experimentierfreude
Humor	Entscheidungsfähigkeit	Sprachgewandtheit
Hilfsbereitschaft	Gestaltungswille	Verständnisbereitschaft
Delegieren	Belastbarkeit	Gewissenhaftigkeit
Mitarbeiterförderung	Innovationsfreudigkeit	Pflichtgefühl

Quelle: Eigene Darstellung nach Heyse & Erpenbeck (2009)

Ausgespart sind in dieser Tabelle jene Teilkompetenzen, die unter der Kompetenzklasse Fach- und Methodenkompetenz eingeordnet wurden. Im Rahmen der Fach- und Methodenkompetenzen definieren Erpenbeck und von Rosenstiel grundsätzlich Teilkompetenzen, welche vollständig als Fachkompetenzen gesehen werden (Fachwissen, Marktkenntnisse, Planungsverhalten, Fachübergreifende Kenntnisse). Darüber hinaus existieren Fachkompetenzen, die mit den weiteren Kompetenzen verbunden sind und somit grundsätzlich den Fach-/Methodenkompetenzen zugeordnet werden, jedoch große Anteile der weiteren Kompetenzarten aufweisen. Dazu zählen Fachkompetenzen, welche mit Personalen Kompetenzen verbunden sind und in die Teilkompetenzen Wissensorientierung, analytische Fähigkeiten, Sachlichkeit und Beurteilungsvermögen unterteilt werden. Zudem existieren Fachkompetenzen, die mit Aktivitäts- und Handlungskompetenzen verbunden sind und in Konzeptionsstärke, Organisationsfähigkeit, Fleiß sowie systematisch-methodisches Vorgehen gegliedert werden. Letztendlich werden Fachkompetenzen beschrieben, welche mit Sozial-kommunikativen Kompetenzen

verbunden und in Projektmanagement, Folgebewusstsein, Lehrfähigkeit und fachliche Anerkennung geteilt sind (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. XIII).

Aufgrund der Detailliertheit der Darstellung der Teilkompetenzen und der weiten Verbreitung des Kompetenzatlas werden die dargestellten Teilkompetenzen für persönliche Kompetenzen in der vorliegenden Arbeit als Basis angenommen. Dies erfolgt wissend, dass dies keine vollständige Gesamtdarstellung sein muss bzw. im Sprachgebrauch möglicherweise andere Begrifflichkeiten zur Anwendung kommen.

2.2.3 Kompetenzorientierung aus Unternehmenssicht

In der betriebswirtschaftlichen Literatur beschäftigen sich zahlreiche AutorInnen mit dem Thema Kompetenzen und beschreiben unterschiedliche Kompetenzmodelle für Unternehmen und Organisationen. Betriebliche Kompetenzmodelle behandeln das Management und die Entwicklung notwendiger Kompetenzen im Unternehmen. Tätigkeits-spezifische Kompetenzmodelle erarbeiten relevante Kompetenzen für spezifische Tätigkeitsbilder (Grote et al., 2006, S. 41).

Diese Kompetenzorientierung von Unternehmen ist nicht neu. Bereits die klassische Personalarbeit und hier vor allem die Personalentwicklung fokussiert auf die Qualifikationen der MitarbeiterInnen und versucht diese in Einklang mit den Anforderungen der Tätigkeiten, festgelegt in Stellenbeschreibungen, zu bringen (Bühner, 2004, S. 48f.). Jedoch hat sich der Fokus der Betrachtung nun von Qualifikationen hin zu Kompetenzen verändert. Die Relevanz von MitarbeiterInnen-Kompetenzen für Unternehmen stellt beispielsweise Richard Boyatzis dar, wenn er den Zusammenhang zwischen Kompetenzen der MitarbeiterInnen und ihren Aufgabenstellungen auf Basis der Kontingenztheorie beschreibt. MitarbeiterInnen als Individuen bringen ihre Kompetenzen (neben anderen Faktoren, wie beispielsweise Interesse und Visionen) ins Unternehmen ein. In Form von Stellenanforderungen legt das Unternehmen die Aufgaben, Funktionen, Rollen sowie die notwendigen Anforderungen für die ausführende Stelle fest. Zusätzlich wirkt auch das Organisationsumfeld auf die Tätigkeit und die notwendigen Anforderungen an die Stelle ein. Maximale Leistung und letztendlich Erfolg für das Unternehmen kann erreicht werden, wenn die Kompetenzen und Einstellung der MitarbeiterInnen mit den Aufgabenanforderungen und den Anforderungen des Organisationsumfeldes übereinstimmen. Der dadurch entstehende „Best Fit“ sollte in Unternehmen möglichst umfangreich gestaltet werden, was durch verschiedenste Personal- und Organisationsmaßnahmen erfolgen kann (Boyatzis, 2008, S. 6). Die folgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge grafisch dar:

Abbildung 3: Best-Fit: Individuum, Organisationsumfeld, Stellenanforderung



Quelle: Eigene Darstellung nach Boyatzis (2008, S. 7)

In dieser Darstellung können die beiden Sichtweisen von Kompetenzen im Unternehmensumfeld erkannt werden. Einerseits bringen MitarbeiterInnen Kompetenzen als Individuen mit ins Unternehmen und erfüllen durch diese, die ihnen gestellten Stellenaufgaben. Andererseits verfügen Unternehmen als Gesamtheit über (Kern-)Kompetenzen, welche im Sinne des organisationalen Lernens erweitert werden und damit zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit führen sollen (Reinhardt & North, 2003, S. 1372ff.).

Kernkompetenzen von Unternehmen werden oft als Richtlinie für die Personalentwicklung gesehen. Dabei sind Kernkompetenzen eine einzigartige Kombination der Gesamtheit der individuellen Kompetenzen aller MitarbeiterInnen und stellen eine Synergie aller Ressourcen im Unternehmen dar. Sie geben einem Unternehmen seinen eigentlichen Charakter und machen jedes Unternehmen einzigartig (Bergenhengouwen, ten Horn & Moojman, 1996, S. 30). Individuelle Kompetenzen der MitarbeiterInnen hingegen werden als Kernpunkt der Personalentwicklung und des Recruitings betrachtet. Kompetenzmodelle dienen hier als Grundlage für die Leistungsbeurteilung und Personalauswahl (Liebenow, Haase, von Bernstorff & Nachtwei, 2014, S. 26).

Zur Generierung von betrieblichen Kompetenzmodellen werden im ersten Schritt alle Kompetenzen definiert, die für das Unternehmen zur Zielerreichung bedeutend sind. Davon abgeleitet sind die notwendigen Kompetenzen für die einzelnen Stellen auf Basis der auszuführenden Tätigkeiten festzumachen und in Form einer Anforderungsanalyse

definiert einzusetzen (Liebenow et al., 2014, S. 27). In Sinne einer fit-orientierten Perspektive sind letztendlich die geforderten Kompetenzen dieser Anforderungsanalyse Ausgangspunkt für Suche und Auswahl von neuen MitarbeiterInnen oder als Zielkompetenzen für Personalentwicklungsmaßnahmen zu sehen (Liebenow, et al., 2014, S. 37).

In Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit von Individuen kommt ein zusätzlicher Kompetenzbegriff zum Einsatz. Schlüsselkompetenz wird als zentrales Bündel an Kompetenzen in der Berufswelt verwendet (Schaeper, 2005, 209ff.). Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) fasst drei Merkmale von Schlüsselkompetenzen zusammen. Sie unterstützen das Erreichen von wertvollen Resultaten für Menschen und Gesellschaft. Sie ermöglichen Individuen, wesentliche Anforderungen auch bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen und sie sind für alle Individuen und nicht nur für SpezialistInnen wichtig. Die OECD-Länder bemühten sich im Rahmen des Projektes "Definition and Selection of Competencies" (DeSECo-Projekt), jene Schlüsselkompetenzen zu definieren, die für ein erfolgreiches Leben und eine gut funktionierende Gesellschaft notwendig sind und beschreiben drei Kategorien von Schlüsselkompetenzen. Neben dem wirksamen Anwenden von Medien und Hilfsmittel (z.B. Sprache, Technologie) sowie dem Interagieren innerhalb von heterogenen Gruppen, zählt autonomes Handeln und das Übernehmen von Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung als Schlüsselkompetenz (<https://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf>, 26.10.2017). Es muss festgehalten werden, dass bezüglich der Abgrenzung des Begriffes und Festlegung von Schlüsselkompetenzen kein Konsens besteht und daher weitere, andere Definitionsansätze vorhanden sind (Salvisberg, 2010, S. 8f).

Insgesamt kommt jedoch den nicht-fachlich-methodischen Kompetenzen im Rahmen der Schlüsselkompetenzen eine besondere Bedeutung zu. Damit lässt sich erklären, dass in der vorliegenden Arbeit die zukünftigen persönlichen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen im Fokus stehen und dabei aus dem geänderten Berufsbild bzw. aus den zukünftigen Haupttätigkeiten abgeleitet werden.

2.3 Persönliche Kompetenzen im Marketing

Gemäß dem Europäischen Qualifikationsrahmen werden Bachelor-AbsolventInnen im Niveau 6 des Referenzrahmens eingeordnet. Die allgemeinen Kompetenzen dieser Gruppe sind festgelegt mit „der Möglichkeit zur Leitung von komplexen fachlichen oder beruflichen Tätigkeiten und Projekten“ sowie „die selbständige Übernahme von Entscheidungsverantwortung in Arbeits- und Lernkontexten, welche nicht vorhersagbar sind“. Darüber hinaus gehört die „Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen“ in dieses Zielniveau (Rat der Europäischen

Kommission, 22.5.2017). Erkennbar ist hier, dass vor allem Fach- und Methodenkompetenzen im Referenzrahmen ihren Niederschlag finden.

Ausgehend vom Berufsbild von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing gibt es persönliche Kompetenzen, welche für die spezifische Aufgabenstellung notwendig sind. Das Arbeitsmarktservice fasst neben den fachlichen Kompetenzen auch überfachliche, berufliche Kompetenzen zusammen, wobei besonders Einsatzbereitschaft im Sinne der Flexibilität, Organisationstalent und Teamfähigkeit hervorgehoben werden (<http://bis.ams.or.at/qualibarometer/beruf.php?id=862&query=marketing>, 1.10.2017). Für die Zukunft werden für den Bereich Marketing weitere überfachliche, berufliche Kompetenzen als bedeutender betrachtet und damit voraussichtlich stärker nachgefragt. Diese Kompetenzen sind Lernbereitschaft, analytische Fähigkeiten und Networking Skills (<http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsfeld.php?id=286>, 1.10.2017).

Zu ähnlichen Ergebnisse bezüglich der zukünftigen Kompetenzen für Marketing- und Sales-MitarbeiterInnen kamen Peisert und Hermeier im Jahre 2010. In einer Online-Umfrage mit 925 Personen in Deutschland wurden wichtige Kompetenzen der Zukunft für diese Berufsbilder erhoben. Nach der Fach- und Methodenkompetenz „Medienkompetenz“ (insbesondere Computer-/Internetnutzung) wurden zwei persönliche Kompetenzen als wichtig erachtet. Dies waren einerseits die Kompetenz der Flexibilität und somit die Fähigkeit sich auf veränderte Umstände einzustellen und andererseits die Kompetenz der Kreativität im Sinne der Fähigkeit, neue Ideen und Lösungen zu entwickeln (Peisert & Hermeier, 2010, S. 18).

Eine Studie von Schlee und Harich zum Thema „Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century“ (2010) untersuchte Stellenausschreibungen im Marketing in den Vereinigten Staaten. Neben den fachlichen Kompetenzen wurden auch Meta-Fähigkeiten für BerufseinsteigerInnen erhoben, wobei mündliche Kommunikation, schriftliche Kommunikation und Präsentationstechniken am Häufigsten genannt wurden, gefolgt von Teamfähigkeit und Zeitmanagement (Schlee & Harich, 2010, S. 346). Diese Meta-Fähigkeiten finden sich auch im Kompetenzrahmen KODE® wieder.

Meffert und Sepehr untersuchten 2012 die Anforderungen an Marketing-ManagerInnen der Zukunft. In dieser Erhebung wurden von den Befragten vier Kompetenzen als außerordentlich wichtig für die Zukunft eingeordnet. Neben der breiten Fachkompetenz und insbesondere der Ergebnis- und Kennzahlenorientierung wurden die persönlichen Kompetenzen in Form von Führungsqualitäten, Teamorientierung und Kreativität hervorgehoben (Meffert & Sepehr, 2012, S. 11). Interessant scheint, dass in dieser Befragung

Vorstände und Geschäftsführer das Know-how im Bereich Medien sowie die Kompetenzen Kreativität und Werteorientierung weit bedeutender einschätzten als die MarketingmitarbeiterInnen selbst (Meffert & Sepehr, 2012, S. 12). Vielleicht können diese Anforderungen auch mit der Reflexion des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Nestle AG Gerhard Berssenbrügge in Verbindung gebracht werden, der die Marketer der Zukunft vor allem als äußerst „kompetente Betriebswirtschaftler mit hohem Finanz- und Technik- bzw. Produktionsverstand“ beschreibt, welche in der Lage sind, ganzheitlich und strategisch zu denken. Dabei beherrschen sie es in Prozessen und Projekten zu denken und verfügen insgesamt über eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit (Berssenbrügge, 2017, S. 384).

Neben der Erweiterung von fachlichen Kompetenzen scheinen vor allem die persönlichen Kompetenzen im Berufsfeld Marketing sowohl in der Gegenwart als auch in Zukunft von besonderer Bedeutung zu sein. ArbeitgeberInnen der Zukunft werden insbesondere Soft Skills vermehrt nachfragen, damit ArbeitnehmerInnen flexibler wechselnde Aufgabenfelder und Tätigkeiten ausüben können. Hier werden beispielsweise Selbstorganisationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, soziale Intelligenz und Kreativität hervorgestrichen (Vogler-Ludwig et al., 2016, S. 123).

All diese zukünftigen Kompetenzen betreffen entweder ArbeitnehmerInnen der Zukunft in allen Bereichen der Wirtschaft oder dezidiert Marketing-MitarbeiterInnen der Zukunft. Die zukünftig notwendigen Kompetenzen von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung sind für die Ausbildung von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing bedeutend. Jedoch sind hier kaum dezidierte Studien vorhanden. Daher soll auf der bisherigen Basis im nächsten Teil der Arbeit vor allem auf diese akademischen BerufseinsteigerInnen fokussiert werden.

Erwähnt werden sollen unter diesem Gesichtspunkt auch die Ergebnisse von Meffert und Sepehr zum Thema Hochschulausbildung im Marketing. Zumindest in der deutschen Hochschulausbildung wird dem Thema Marktforschungs- und Methodenkompetenz sowie spezialisiertem Marketingwissen höheren Stellenwert eingeräumt als dies für die Karriere im Marketing bedeutend erscheint. Hingegen werden vor allem den Sozialkompetenzen in Form von Teamorientierung, Kreativität, interkultureller Kompetenz und Werteorientierung zu wenig Bedeutung in der Hochschulausbildung beigemessen (Meffert & Sepehr, 2012, S. 13). Die Vermutung liegt nahe, dass sich die Situation in der österreichischen Hochschulausbildung ähnlich darstellt. Eine stärkere Beachtung der Entwicklung der persönlichen Kompetenzen in der Hochschulausbildung könnte für die Karriere der AbsolventInnen vorteilhaft sein.

3 Empirische Untersuchung

Auf Basis der im Kapitel 2 dargelegten theoretischen Konzepte wird nachfolgend das empirische Vorgehen der vorliegenden Masterarbeit dargestellt. Die Zukunftsorientierung der zu Grunde liegenden Fragestellung lässt der Wahl und Ausgestaltung der Forschungsmethode besondere Bedeutung zukommen. Im ersten Teil der empirischen Untersuchung wird das methodische Vorgehen beschrieben. Mit einem mehrstufigen Forschungsansatz wird versucht, die Thematik umfassend zu beleuchten. Die Charakteristika der verwendeten Methoden werden ebenso dargestellt wie das schrittweise Vorgehen und die verwendeten Auswertungsinstrumente. Durch die wichtige Rolle der Befragten in den verwendeten Verfahren werden auch deren Auswahl und somit der Definition der Stichprobe besonderes Augenmerk geschenkt. Abschließend erfolgt eine Darstellung der Untersuchungsdurchführung.

3.1 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einer zukunftsorientierten Fragestellung und kann damit als Trendforschung gewertet werden, weshalb Besonderheiten für das methodische Vorgehen zu berücksichtigen sind. Popp (2009, S. 132) weist darauf hin, dass in der praxisbezogenen Zukunftsforschung durchaus viele Forschungsdesigns einsetzbar sind, welche grundsätzlich nicht als „besser“ oder „schlechter“ miteinander vergleichbar sind. Vielmehr muss die Forschungsstrategie auf die Forschungsaufgabe und das Forschungsziel ausgerichtet werden. Tiberius (2011a, S. 61) diskutiert die unterschiedlichen Methodiken im Bereich der zukunftsorientierten Forschung in der Betriebswirtschaft. Eine klare Abgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden ist ebenso schwierig und unerheblich wie die Unterscheidung zwischen explorativen (aufdeckenden) und normativen (aufdeckenden und bewertenden) Methoden. Vielmehr müssen angepasste Forschungsmethoden zur Anwendung kommen.

Eine durchaus sinnvolle Methode scheint die Befragung zu Meinungen zu sein, da sich zukünftige Entwicklungen nicht (immer) aus der Vergangenheit fortschreiben lassen. Meinungen sind deshalb legitime Anknüpfungspunkte, da sie in der Regel auf abschätzbare Entwicklungsrichtungen hinweisen. Häufig verwendete quantitative und qualitative Verfahren wie beispielsweise Trendexplorationen und Simulationen basieren regelmäßig auf Meinungen. Eine durchaus angemessene Forschungsmethode im Zusammenhang mit Befragungen zu Meinungen ist die Delphi-Methode, die in unterschiedlichen Ausgestaltungen einsetzbar ist (Cuhls, 2009, S. 207).

Um einen Forschungsgegenstand umfassend zu untersuchen wird in der Literatur die Methodentriangulation diskutiert. Der Begriff „Triangulation“ hat in der empirischen Sozialforschung lange Tradition und beschreibt das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven oder das Anwenden verschiedenster Zugangsweisen auf einen Forschungsgegenstand (Flick, 2004, S. 9). Denzin lieferte die umfassendste Definition von Triangulation und bezeichnet damit die Kombination verschiedenster Methoden bei der Bearbeitung eines Phänomens (Denzin, 1978, S. 297). Prinzipiell sind verschiedenste Methoden und Techniken miteinander kombinierbar, um auf diese Weise unterschiedliche Absichten zu verfolgen. Beispielsweise können methodische Schwächen einzelner Methoden und Techniken durch eine Kombination kompensiert werden. Letztendlich sind eine breitere Erkenntnis und adäquatere Befunde, in einzelnen Bereichen eventuell sogar eine holistischere Sicht auf den Forschungsgegenstand, möglich (Lamnek & Krell, 2016, S. 263ff.). In der Methodentriangulation werden grundsätzlich „Between Method“ im Sinne der Kombination von zwei oder mehreren unterschiedlichen Methoden und „Within Method“, im Sinne der Kombination von verschiedensten Techniken innerhalb einer Forschungsmethode unterschieden (Denzin, 1978, S. 303ff.). In der qualitativen Forschung liegt eine methodeninterne Triangulation dann vor, wenn systematisch und begründet verschiedene Zugänge und Techniken der qualitativen Forschungsmethode kombiniert werden. Letztendlich soll der Grad der externen Validität und Reliabilität der Forschung durch diese qualitative Methodentriangulation erhöht werden (Flick, 2004, S. 48f.).

In der vorliegenden Masterarbeit wurde ein Forschungsansatz gewählt, welcher im Sinne der Triangulation mehrere Perspektiven zu berücksichtigen versucht. Zu Beginn wurde die Delphi-Methode eingesetzt, um die zukunftsgerichtete Fragestellung aus Sicht der Praxis zu beleuchten. Anschließend wurden zwei ExpertInneninterviews durchgeführt, welche die Fragestellung allgemein und die Ergebnisse der Delphi-Studie im Besonderen aus akademischer, theoretischer Sicht behandelten. Neben der Erweiterung der Datenbasis und daher der Erhöhung der Qualität der Forschung wurde diese (getrennte) Einnahme der beiden Perspektiven (Praxis und Theorie) auch aufgrund der Besonderheit des Marketings als Wissenschaft durchgeführt. Bruhn schreibt von „einem Time-lag zwischen der Praxis, Beratung und Wissenschaft“ in der Disziplin Marketing. Er weist darauf hin, dass in der Marketingpraxis bisher viele Fragestellungen entstanden sind, welche sodann von Beratungsunternehmen aufgegriffen und erst zeitverzögert in der Wissenschaft thematisiert wurden (Bruhn, 2017, S. 30). Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, wurde versucht im methodischen Vorgehen auch diese drei Perspektiven der Marketing-Praxis, Beratung und Wissenschaft zu integrieren.

3.1.1 Forschungsmethode Delphi-Studie

Beantwortet wird die Forschungsfrage im ersten Schritt mittels Anwendung der Delphi-Forschungsmethode. Sie ist eine der wenigen Methoden, die direkt aus der Zukunftsforschung entstanden sind (Tiberius, 2011a, S. 69). Die Methode wird in der wissenschaftlichen Forschung bezüglich ihrer Einsetzbarkeit und wissenschaftlichen Validität diskutiert. Ihre ursprüngliche Form wird von AnwenderInnen unterschiedlich adaptiert, wobei sich die Grundlagen seit Jahrzehnten nicht veränderten (Kezar & Maxey, 2016, S. 143ff).

„Die Delphi-Methode ist ein vergleichsweise stark strukturierter Gruppenkommunikationsprozeß, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden“ (Häder & Häder, 1995, S. 12). Demzufolge ist diese Methode eine schriftliche, anonymisierte und mehrstufige Befragung mehrerer ExpertInnen. Weder Input noch Output müssen messbar sein, somit können auch qualitative Probleme behandelt werden. Die Rückkopplung aufgrund einer oder mehrerer Fragerunden verursacht eine Erweiterung der Informationsbasis und führt zu einer qualifizierteren Beurteilung als eine einfache Expertise (Bernhard, 2004, S. 62). Die Delphi-Methode wird in unterschiedlichsten Gebieten von Gesellschaft und öffentlichem Leben angewendet. Häder & Häder (1998, S. 7f.) streichen die Bereiche Bildungswesen, Tourismus, betriebswirtschaftliche Anwendungen, Politik und Gesundheitswesen hervor. Insbesondere für zukünftige Entwicklungsabschätzungen kann diese Methode eingesetzt werden.

Bezüglich der Ausgestaltung der Delphi-Untersuchungsmethode gibt es unterschiedlichste Varianten, wobei folgendes Vorgehen in der Regel eingehalten wird. Nach einer Operationalisierung der allgemeinen Fragestellung erfolgt die Erarbeitung eines standardisierten Frageprogrammes und die Befragung selbst. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragungen aufbereitet und anonymisiert an die Befragten zurückgemeldet. Letztendlich wird die Befragung auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wiederholt bis ein bestimmtes Abbruchkriterium erreicht wurde (Häder & Häder, 1994, S. 14f.).

Das mehrstufige Verfahren wird somit in mehreren Befragungswellen mit den selben TeilnehmerInnen abgewickelt. Bezüglich der Anzahl der Befragungswellen gibt es keine einheitliche Definition. Dies hängt maßgeblich von der Fragestellung ab und sollte grundsätzlich einer Kosten-/Nutzenrechnung unterzogen werden (Hörmann, 2007, S. 57).

Im Rahmen der Delphi-Methode kommt es den ExpertInnen zu, Sachverhalte zu beurteilen zu denen ihnen (eventuell) nicht alle Informationen vorliegen, um ein gesichertes Urteil zu fällen. Im Zentrum steht somit die Beurteilung eines Sachverhaltes und nicht die Einstellung zum Sachverhalt (Häder & Häder, 1995, S. 14). Folglich ist die Auswahl

der ExpertInnen für die Durchführung von besonderer Bedeutung. Einerseits muss das ExpertInnenwissen (Fach-, Praxis- und Handlungswissen) eingeschätzt und bei der Auswahl berücksichtigt werden. Im Zuge der konkreten Fragestellungen ist auf das Hintergrundwissen der ExpertInnen Bedacht zu nehmen und bei Bedarf sind Zusatzinformationen bzw. Basisinformationen den Fragen beizufügen (Becker, 1974, S. 158). Andererseits ist die Größe der ExpertInnengruppe zu beachten. Für die Festlegung der optimalen Gruppengröße gibt es keinen Konsens, diese scheint jedoch maßgeblich von der Aufgabenstellung und der zu untersuchenden Fragestellung determiniert zu sein (Hörmann, 2007, S. 52ff.). Becker schlägt eine ungefähre Mindestgröße von sieben TeilnehmerInnen vor, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen und streicht hervor, dass große TeilnehmerInnengruppen nicht unbedingt zu besseren Ergebnissen führen, sondern sogar die Ergebnisqualität beeinträchtigen können (Becker, 1974, S. 11).

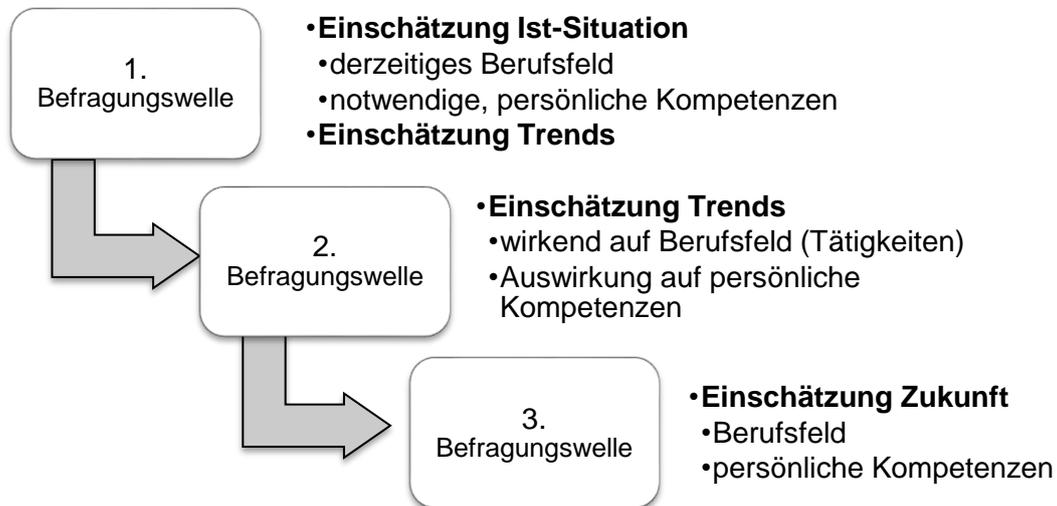
Die Delphi-Methode verfügt insgesamt über einen großen Variantenreichtum in der Ausgestaltung. Neben der Anzahl der ExpertInnen und der Befragungswellen sind auch die konkreten Fragestellungen dafür verantwortlich. So können in den Fragebögen unterschiedliche Fragearten (z.B. offene, geschlossene) und Aufgabentypen (z.B. Rating-, Ranking-, Schätzaufgaben) eingebunden werden, wodurch Delphi-Methoden einfach an die zugrundeliegenden Problemstellungen anpassbar sind (Häder & Häder, 1998, S. 11).

Die zu untersuchende Forschungsfrage lautet: *Welche persönlichen Kompetenzen benötigen zukünftig akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing aufgrund der geänderten Anforderungen an das Berufsbild?*

Zur Untersuchung dieser Frage wurde im ersten Schritt eine Delphi-Studie mit drei Befragungswellen geplant, welche von sieben ExpertInnen durchgeführt werden sollte. Für die Erhebung wurde ein verbreitetes Textverarbeitungsprogramm (MS Word) verwendet. Das einfache elektronische Ausfüllen ließ eine höhere Akzeptanz der ExpertInnen und eine schnellere Übermittlung und Rückmeldung erwarten. Da der Erstellung der Fragebögen im Rahmen der Delphi-Methode besondere Bedeutung zukommt (Bernhard, 2004, S. 65f.), ist für jeden der drei Fragebögen ein Pre-Test notwendig. Ein derartiger Pre-Test wurde zeitgerecht vorab mit zwei Personen durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragestellungen zu gewährleisten. Grundsätzlich wurden die Fragestellungen im Rahmen der drei Befragungswellen an Hand von unterschiedlichen Fragearten verwirklicht (offene Fragen, quantitative Fragearten wie beispielsweise Ranking- bzw. Einordnungsfragen). Jeweils gemeinsam mit dem Fragebogen wurden gemäß Becker (1974, S. 158) Informationen zur Verfügung gestellt, welche Informations- und Wissensdefizite ausgleichen sollten bzw. die Ergebnisse der vorhergehenden Befragungswelle

zusammenfassten. Die drei Befragungswellen wurden so konzipiert, dass sie allgemein in das Thema einführen und sodann verdichtend die Forschungsfrage behandeln:

Abbildung 4: Übersicht Befragungswellen



Quelle: Eigene Darstellung

Definition der Stichprobe für die Delphi-Studie

Bereits im Rahmen der Vorstellung der Forschungsmethode wurde darauf hingewiesen, dass der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer besondere Bedeutung zukommt. Die vorliegende Studie orientiert sich an den Empfehlungen der Literatur. Vorgesehen waren daher sieben teilnehmende ExpertInnen aus der Marketing-Praxis und -Beratung. Für die anzuwendenden Auswahlkriterien von TeilnehmerInnen gibt es in der Literatur keine einheitlichen Festlegungen, weshalb diese gemäß dem zu Grunde liegenden Problem zu definieren sind (Häder & Häder, 1998, S. 22). Um dies zu berücksichtigen und den Besonderheiten des Marketings in Hinblick auf Marketing-Praxis und -Beratung Rechnung zu tragen, wurden die Auswahlkriterien für TeilnehmerInnen wie folgt definiert:

Personen, die sich seit mehr als zehn Jahren beruflich mit Marketing beschäftigen, entweder im Rahmen einer Tätigkeit mit oder ohne Führungsverantwortung im Marketing eines Unternehmens bzw. einer Institution oder im Rahmen einer Tätigkeit in der Marketing-Beratung von Unternehmen oder Institutionen.

Durch einen Mix an Erfahrungshintergründen sollte ein umfassender Blick auf das Berufsfeld Marketing gewährleistet werden. Darüber hinaus wurde angenommen, dass Personen mit jahrelanger Tätigkeit in diesem Berufsfeld über ausreichend Wissen

bezüglich Anforderungen, Tendenzen und Tätigkeiten verfügen. Relevant erschien insbesondere, dass sie hinreichend Erfahrung im Tagesgeschäft des Marketings besitzen. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass sie sich mit Kompetenzen und Kompetenzentwicklungen befassen, entweder in Form von Führungsverantwortung für Marketing-MitarbeiterInnen oder im Rahmen von zusätzlichen Aufgabenfeldern im Unternehmen (z.B. Sonderprojekte und –aufgaben). Sie sollten außerdem verschiedenste Branchen (insbesondere Handel, Industrie, Gewerbe, Bank, Versicherung und Beratung) repräsentieren, da die Grundanforderungen an Marketing-BerufseinsteigerInnen durchaus Ähnlichkeiten aufweisen sollten, wohingegen Unterschiede im Tagesgeschäft möglich erscheinen. Um eine zu starke Färbung aufgrund der bisherigen Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe zu vermeiden, wurde darauf geachtet, dass die TeilnehmerInnen und Teilnehmer unterschiedliche Ausbildungshintergründe aufwiesen (größtenteils akademische Ausbildungen, jedoch an unterschiedlichen Bildungseinrichtungen). Letztendlich wurde es auch als wichtig erachtet, dass die TeilnehmerInnengruppe eine geschlechtergerechte Ausgewogenheit aufwies, was letztendlich auch gelang.

Die Abbruchquote im Laufe der Befragungswellen wird in der Literatur unter dem Begriff Panelmortalität diskutiert, jedoch gibt es keine einheitliche Abschätzung dieser Quote (Häder & Häder, 1998, S. 25). Um mögliche Abbrüche innerhalb der vorgesehenen Befragungswellen vorzubeugen, wurden zu Beginn fünf TeilnehmerInnen und fünf Teilnehmer akquiriert. Diese wurden vorab telefonisch kontaktiert, sodass lediglich jene Personen den ersten Fragebogen erhielten, welche sich zur Teilnahme bereit erklärten.

Die TeilnehmerInnen und Teilnehmer wurden aus dem eigenen Umfeld unter Nutzung persönlicher Kontakte rekrutiert. Die nachfolgende Tabelle listet diese Personen auf:

Tabelle 2: TeilnehmerInnen der Delphi-Studie

Nr.	Ge- schlecht	Höchster Abschluss	Branche	Arbeitsort	Funktion	Praxis (Jahre)
B_1	Männlich	Universität	Werbeagentur	Graz	Geschäftsführer	20 Jahre
B_2	Männlich	Universität	Marken-Beratung	Raum Linz	Geschäftsführer	29 Jahre
B_3	Weiblich	Universität	Beratung	Wien	Geschäftsführerin	28 Jahre
B_4	Weiblich	Universität	Lebensmittel- industrie	Klagenfurt	Brand Managerin Europe	17 Jahre
B_5	Männlich	Fachhoch- schule	Handel	Graz	Marketingleiter	17 Jahre
B_6	Männlich	Fachhoch- schule	Versicherung	Wien	Vorstand Marketing	13 Jahre
B_7	Weiblich	Fachhoch- schule	Shopping-Center (Dienstleistung)	Graz	Marketing	10 Jahre
B_8	Weiblich	Fachhoch- schule	Industrie	Graz	Marketing	10 Jahre
B_9	Männlich	Universität	Einzelhandel	Wien	Geschäftsführer	25 Jahre
B_10	Männlich	Exportkauf- mann, CMP	Bank	Graz	Marketingleiter	Über 25 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.2 Forschungsmethode ExpertInneninterviews

Grundsätzlich können abgeschlossene Studien durch weitere, qualitative Verfahren vertieft werden (Mayring, 2015, S. 23). Insbesondere der Aussagegehalt von Ergebnissen einer Delphi-Studie kann durch Methodentriangulation maßgeblich erhöht werden (Cuhls, 2009, S. 214). Aus diesem Grund wurden im Anschluss an die Delphi-Studie noch zwei ExpertInneninterviews durchgeführt. Zusätzlich erschien es als relevant neben der Expertise von Marketing-PraktikerInnen und -BeraterInnen auch jene von akademischen ForscherInnen und AusbilderInnen in die Arbeit zu integrieren.

Qualitative Interviews sind ein wichtiges Datenerhebungsverfahren, welche unterschiedliche Ausgestaltungen aufweisen können. In der Regel wird darunter eine Kommunikation zwischen InterviewerIn und interviewter Person verstanden, welche speziell für die Erhebungssituation stattfindet. Die Befragung kann persönlich, mündlich jedoch auch telefonisch oder technisch unterstützt erfolgen und hat zum Ziel primär qualitative Daten anstelle quantitativer Daten zu erheben (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 417).

ExpertInneninterviews sind qualitative Interviews die zu einer spezifischen Fragestellung geführt werden, wobei private Erfahrungen der ExpertInnen ausgeklammert werden. Die Befragten werden dabei in der Regel nicht als Person, sondern als RepräsentantInnen

einer Organisation, Institution oder Funktion gesehen (Lamnek & Krell, 2016, S. 687). Insgesamt zielen ExpertInneninterviews auf die Rekonstruktion von ExpertInnenwissen ab und fokussieren daher auf einen besonderen Wissensbestand. Während SpezialistInnen über Wissen im eigenen Bereich verfügen, besitzen ExpertInnen einen Überblick über angrenzende Wissensbereiche und können ihr Spezialwissen verknüpfen. Sie verfügen daher nicht nur über Wissen zur Problemlösung, sondern auch zur Begründung von Problemursache und Lösungsprinzipien (Pfadenhauer, 2009, S. 452). Michael Meuser und Ulrike Nagel schlagen vor, dass ExpertInneninterviews als teilstandardisierte Befragung an Hand eines Interviewleitfadens durchgeführt werden. Sie begründen dies damit, dass die Offenheit des Interviews erst durch den Interviewleitfaden ermöglicht wird (Meuser & Nagel, 1991, S. 448f.). Für diese teilstrukturierten Interviews erfüllen Leitfäden in der Regel zwei Funktionen. Erstens unterstützen sie vorab die Strukturierung des Untersuchungsthemenfeldes und zweitens sind sie ein konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 27).

Auswahl der ExpertInnen für die Interviews

Im ExpertInneninterview tritt die Bibliographie des/der Befragten in den Hintergrund und das spezifische Wissen in den Vordergrund. Dabei ist es in einzelnen Fällen schwierig zu definieren, welche Kriterien dazu führen, um ExpertInnenstatus zu erreichen. Mey & Mruck schlagen vor den Begriff „leitfadenbasiertes Interview“ anstelle des in vielen Fällen attraktiver bewerteten Begriff „ExpertInneninterview“ zu verwenden, um mehr Klarheit bezüglich des Erhebungsinstrumentes zu erreichen (Mey & Mruck, 2011, S. 264f.).

Die Interviews im Rahmen dieser Arbeit sollten eine zusätzliche Perspektive auf das Untersuchungsthema einbringen. Es erschien nicht notwendig eine große Anzahl an ExpertInnen zu befragen. Vielmehr wurde es als relevant erachtet Personen mit fundierter Kenntnis und Erfahrung und mit unterschiedlichen Hintergründen zu interviewen. Ausgewählt wurden zwei Personen, welche eine langjährige Forschungs- und Lehrtätigkeit im Bereich Marketing an mindestens einer österreichischen Universität und/oder Fachhochschule ausüben. Die Personen sind an unterschiedlichen Universitäten auf dem Gebiet des Marketings habilitiert und in den Forschungs- und Lehrbetrieb an einen bzw. mehreren wissenschaftlichen Institutionen integriert. Wiederum erschien es bei der Auswahl der ExpertInnen relevant eine gendergerechte Ausgewogenheit zu erzielen.

Tabelle 3: Befragte im Rahmen der ExpertInneninterviews

Person	Geschlecht	Habilitation	Lehrverpflichtungen in Österreich
Expertin	Weiblich	WU Wien	3 Universitäten
Experte	Männlich	KF Universität Graz	1 Universität, 2 Fachhochschulen

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.3 Auswertungsmethoden

Der Auswertung, Analyse und Interpretation der erhobenen Daten kommt in der qualitativen Forschung besondere Relevanz zu, denn die Auswahl einer geeigneten Analyse-methode aus der Vielzahl möglicher Ansätze ist für die Aussagekraft der Ergebnisse von großer Bedeutung. Im Sinne einer geforderten Offenheit in der Forschung sollte die gewählte Analyse-methode auch transparent dargestellt werden (Naderer, 2011, S. 407). Dieser Forderung wird nachfolgend entsprochen.

Grundsätzlich werden bei der Auswertung von qualitativen Daten vier Phasen unterschieden. Dabei beginnt die Auswertung mit einer Datenaufbereitung und damit im Falle von Interviews mit der Transkription. Anschließend werden die Daten in Form einer Einzelanalyse analysiert. Darauf basierend erfolgt eine generalisierende Analyse, wobei die Ergebnisse der Einzelanalyse systematisiert ausgewertet werden. Letztendlich werden in einer Kontrollphase nochmals alle Ergebnisse und Analyseergebnisse überprüft, um Fehlinterpretationen auszuschließen (Lamnek & Krell, 2016, S. 379ff.).

3.1.3.1 Auswertungsmethode Delphi-Befragung

In der Delphi-Befragung werden erste Auswertungen und abschließende Ergebnis-analyse getrennt betrachtet. Die Auswertung der Ergebnisse der einzelnen Delphi-Befragungswellen erfolgt grundsätzlich laufend, da diese Ergebnisse bzw. Teile davon als Rückkoppelung zumindest gleichzeitig mit dem nächsten Fragebogen an die ExpertInnen weitergegeben werden (Bernhard, 2004, S. 69). Für die Gestaltung der Feedbacks gibt es keine einheitlichen Standards und damit kann die Rückmeldung auf unterschiedlichste Art wie beispielsweise statistische Werte, graphische Darstellungen oder verbale Äußerungen erfolgen (Häder & Häder, 1998, S. 26). Diese Empfehlung hat sich seit Jahrzehnten etabliert. Wechsler strich bereits 1978 quantitative Auswertungen vor allem in den ersten Befragungswellen als besonders wichtig hervor, wie beispielsweise gruppierte Gesamtzahlen der Antworten und Mediane als Tendenzen des Gruppenurteils. Qualitative Einzelurteile sollten soweit möglich nach quantifizierbaren Kriterien gruppiert und eventuell durch verbale Kommentare ergänzt werden. Keinesfalls dürfen nicht quantifizierbare qualitative Aussagen subjektiv interpretiert werden. Sie sollten in Form weiterer Verfahren, wie beispielsweise Skalierungen oder Clusteranalysen ausgewertet werden (Wechsler, 1978, S. 114).

Diese Empfehlungen wurden berücksichtigt, indem im Rahmen des Feedbacks an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gesamtzahlen, Rankings und sonstige quantifizierende Darstellungsmethoden verwendet wurden. Besondere verbale Aussagen wurden,

wenn als notwendig erachtet, anonymisiert im Feedback dargestellt. Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden die statistischen Auswertungen mit einem gängigen Tabellenkalkulationsprogramm (MS Excel) durchgeführt.

Für die abschließende Auswertung und Interpretation aller Befragungswellen und damit des Gesamtergebnisses wurde, für alle qualitativ auswertbaren Fragearten, ein Inhaltsanalyseverfahren angewandt. Dafür wurde die qualitative Analyseverfahren gemäß Mayring ausgewählt, welche sich durch ein systematisches, regelbasiertes und theoriegeleitetes Vorgehen auszeichnet. Diese Analyseverfahren wurde verwendet, da sie darauf abzielt, die Vorteile der quantitativen Inhaltsanalyse grundsätzlich zu bewahren, indem sie diese auf qualitative, interpretative Auswertungsschritte überträgt (Mayring, 2015, S. 50ff.). Das Material wird regelgeleitet zerlegt und schrittweise bearbeitet, die einzelnen Analyseaspekte werden in überlegte Kategorien eingeordnet. Quantitative Analyseschritte werden dort einbezogen, wo sie sinnvoll erscheinen (Mayring, 2015, S. 53). Diese Methode wurde auch bei einigen, bisherigen Delphi-Studien zu ähnlichen Themen erfolgreich angewandt, wie beispielsweise im Rahmen der „Delphi-Studie in der Studiengangsentwicklung“ (Hörmann, 2007). Auch dies war mit ein Grund, dass diese Auswertungsmethode als sinnvoll erachtet und letztendlich herangezogen wurde.

Damit orientierte sich die Auswertungsmethode an folgende Schritte: Festlegung Material, Durcharbeiten der Antworten, Kategorienbildung, Auswertung, Zusammenstellung der Ergebnisse. Alle schriftlichen Antworten der Delphi-Studie (daher Befragungswelle 1 – 3; TeilnehmerInnen B_1 bis B_10) wurden gesichtet, analytisch betrachtet und darauf aufbauend ein Kategoriensystem erarbeitet. Das Kategoriensystem wurde grundsätzlich aus den Erkenntnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit übernommen (deduktive Kategorienbildung), bei Bedarf induktiv aus dem Datenmaterial ergänzt und somit letztendlich ein kombiniertes Kategoriensystem angewandt. Insbesondere für die Antworten zum Thema „Kompetenzen“ wurden die Kategorien so weit als möglich aus dem Kompetenzrahmen KODE® entnommen. In Hinblick auf die Bearbeitung von „Trends wirkend auf das Berufsfeld Marketing“ wurden die Megatrends gemäß Horx (2007) herangezogen. Die Kategorienbildung sollte zur Erhöhung der Trennschärfe der Kategorien durch zwei unabhängige Personen durchgeführt werden, was in der vorliegenden Arbeit auch erfolgte. Als zweite Person wurde eine wissenschaftliche Kollegin herangezogen.

Mayring unterscheidet grundsätzlich drei Grundformen der Interpretation: Zusammenfassung, Explikation/Erklärung und Strukturierung. Je nach Forschungsfrage und auszuwertendem Material sind sinnvolle Analysetechniken anzuwenden (Mayring, 2015, S. 67). So wurde eine umfassende Interpretation der Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungswelle direkt nach Ablauf der jeweiligen Befragungswelle unterlassen. Zur

Aufbereitung des Feedbacks an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde lediglich eine Zusammenfassung und Strukturierung durchgeführt. Nach Abschluss aller drei Befragungswellen wurde das gesamte Datenmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen und sodann eine abschließende Auswertung inklusive Interpretation der Ergebnisse durchgeführt.

3.1.3.2 Auswertungsmethode ExpertInneninterviews

Von qualitativen Interviews werden in der Regel Audioaufnahmen gemacht, welche somit Primärdaten darstellen. Um diese systematisch auswerten zu können, müssen sie verschriftlicht werden. Im Rahmen der Transkription werden die Primärdaten niedergeschrieben und damit Sekundärdaten in Form von Text generiert (Kruse, 2014, S. 350f.). Dabei sind einige Herausforderungen der Transkription zu beachten. Insgesamt darf der Zeitaufwand nicht unterschätzt werden. Darüber hinaus muss das gesprochene Wort situations- und inhaltsgetreu niedergeschrieben werden. Vor allem für die Behandlung von nonverbalen Aspekten des Gespräches sind Regelungen festzulegen, ob und in welcher Form diese ins Transkript aufgenommen werden. Es kann notwendig sein, Informationen bereits in dieser Phase zu anonymisieren (Lamnek & Krell, 2016, S. 379f.). Das Transkriptionssystem als Zusammenfassung aller Regeln wie Sprache in Text umgewandelt wird, ist in Abhängigkeit vom Forschungs- und Interpretationsinteresse sowie Handhabbarkeit auszuwählen (Höld, 2009, S. 658f.).

Aufgrund des Fokus auf inhaltliche Dimensionen der Aussagen und in Ermangelung eines allgemein gültigen Transkriptionsstandards wurden einfache Transkriptionsregeln festgelegt. Diese Regeln folgen den vermehrten Empfehlungen die Transkription nur so detailliert und ausführlich zu gestalten wie es für die Fragestellung notwendig erscheint (Flick, 1995, S. 162). Somit wurde im Rahmen der Transkription „geglättet“, was durchaus üblich und je nach Forschungsinteresse akzeptiert ist (Bortz & Döring, 2006, S. 312), indem das gesprochene Wort in Hochsprache ohne Füllwörter und ohne Gesprächspausen in einem gängigen Textverarbeitungsprogramm (MS Word) verschriftlicht wurde. Auf das Beifügen von Zeitmarken wurde verzichtet, jedoch wurden Zeilen-Nummierungen zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit hinzugefügt.

Als zweiter Schritt in der Auswertung wird nach der Transkription die Datenauswertung durchgeführt. Für die Auswertung von ExpertInneninterviews gibt es kein vereinheitlichtes Verfahren, denn grundsätzlich sind alle Auswertungsverfahren für qualitative Forschung anwendbar. Für systematisierende oder explorativ-informatorische ExpertInneninterviews werden vor allem qualitative Inhaltsanalysen verwendet. Den ExpertInnen wird zugeschrieben, dass sie über ExpertInnenwissen verfügen und damit Situationen

und Sachverhalte korrekt abbilden. Daher wird im Rahmen von ExpertInneninterviews auf Informationen fokussiert, denn das Wissen der ExpertInnen steht im Mittelpunkt des Interesses. Es können somit qualitative Inhaltsanalysen wie jene von Mayring (2015) bzw. darauf basierende Verfahren zur Anwendung kommen (Bogner et al., 2014, S. 71ff.).

Aus diesem Grund wurde bei der Auswertung der ExpertInneninterviews ebenfalls die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Für diese Auswahl sprachen mehrere Argumente. Einerseits fokussieren ExpertInneninterviews auf die Inhalte des Gesprochenen, wohingegen persönliche Meinungen und Erfahrungen nicht von zentralem Interesse sind. Formale und latente Strukturen im Gespräch können somit vernachlässigt werden. In einem systematischen Vorgehen, wie im Rahmen der Inhaltsanalyse nach Mayring, wird diesem Umstand Rechnung getragen und inhaltliche Aspekte werden in den Vordergrund gerückt. Andererseits wurden bereits die Ergebnisse der Delphi-Studie mit diesem Verfahren ausgewertet. Um eine Stringenz im wissenschaftlichen Ablauf zu erreichen, wurde dieses Vorgehen als sinnvoll erachtet.

Die qualitative Inhaltsanalyse gemäß Mayring wurde aufgrund der geringen Anzahl an ExpertInneninterviews und dem Fokus der Analyse etwas abgewandelt. Der zweite Schritt im Ablaufmodell der Inhaltsanalyse stellt das „Paraphrasieren“ dar. Damit werden die einzelnen Kodiereinheiten umgeschrieben und auf knappe, inhaltsbezogene Formen reduziert (Mayring, 2015, S. 71). Dieser Schritt wurde unterlassen, um mögliche Verfälschungen der Daten zu vermeiden und damit die beiden Interviews auch als Einzel-expertisen wahrzunehmen. Anschließend wurden die beiden Schritte der Reduktion des Materials zusammengefasst. Ein Vorgehen, welches gemäß Mayring (2015, S. 71) vor allem bei überschaubarem Datenmaterial akzeptiert ist. Anschließend wurde ein Kategoriensystem erstellt, jedoch auf das Rücküberprüfen des zusammenfassenden Kategoriensystems am gesamten Ausgangsmaterial wurde verzichtet.

Als Analyseeinheit wurden die Transkripte der beiden Interviews verwendet, wobei alle Beantwortungen der Analyse unterzogen und ausgewertet wurden.

3.2 Durchführung der Untersuchung

Insgesamt erstreckte sich die Untersuchung über einen Zeitraum von 4 Monaten (Dezember 2017 bis März 2018). Nachfolgend erfolgt eine Darstellung der Realisierung.

3.2.1 Durchführung Delphi-Studie

Realisiert wurde die Delphi-Studie in der Zeit vom 7.12.2017 (Versendung des ersten Fragebogens) bis 10.3.2018 (Rückantwort des letzten Fragebogens der letzten Befragungswelle). Es wurden drei Befragungswellen durchgeführt, in welchen schriftliche Fragebögen (Word-Format) per Mail an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer übermittelt wurden. Die Fragebögen zu allen drei Befragungen sind im Anhang ersichtlich. Nachfolgend wird der Zeitplan der realisierten Delphi-Studie zusammengefasst:

Tabelle 4: Zeitplan Delphi-Studie

Nr.	1. Befragungswelle		2. Befragungswelle		3. Befragungswelle	
	Versand	Antwort	Versand	Antwort	Versand	Antwort
B_1	7.12.2017	18.12.2017	15.1.2018	4.2.2018	12.2.2018	13.2.2018
B_2	7.12.2017	20.12.2017	15.1.2018	23.1.2018	12.2.2018	21.2.2018
B_3	7.12.2017	28.12.2017	15.1.2018	2.2.2018	12.2.2018	10.3.2018
B_4	7.12.2017	20.12.2017	15.1.2018	18.1.2018	12.2.2018	5.3.2018
B_5	7.12.2017	21.12.2017	15.1.2018	3.2.2018	12.2.2018	3.3.2018
B_6	7.12.2017	8.12.2017	15.1.2018	26.1.2018	12.2.2018	12.2.2018
B_7	7.12.2017	14.12.2017	15.1.2018	17.1.2018	12.2.2018	23.2.2018
B_8	7.12.2017	20.12.2017	15.1.2018	2.2.2018	12.2.2018	2.3.2018
B_9	12.12.2017	28.12.2017	15.1.2018	7.2.2018	12.2.2018	5.3.2018
B_10	12.12.2017	22.12.2017	15.1.2018	25.1.2018	12.2.2018	4.3.2018

Quelle: Eigene Darstellung

Die Delphi-Studie wurde mit fünf Teilnehmerinnen und fünf Teilnehmern gestartet, um letztlich vollständig abgeschlossene Ergebnisse aller drei Befragungswellen von mindestens sieben Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer zu erhalten. Damit wurde mit einer Panelmortalität von 30 % gerechnet. Letzten Endes konnte erreicht werden, dass alle drei Befragungswellen von allen zehn ursprünglichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgefüllt wurden. Die Panelmortalität wurde daher auf 0 % reduziert. Dies ist größtenteils der Auswahl der Personen geschuldet, da diese durch persönliche Empfehlungen rekrutiert werden konnten. Ebenso wurde von Beginn an der zeitliche Aufwand der Teilnahme und der geplante Terminplan offen kommuniziert. Zudem wurden ausstehende Rückantworten mehrmals schriftlich bzw. telefonisch urgiert.

Insgesamt gab es über alle drei Befragungswellen keine Rückfragen zu den Fragestellungen. Es kann daher angenommen werden, dass alle Fragestellungen sowie die vorab gegebenen Informationen verständlich und für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aussagekräftig waren.

3.2.1.1 Befragungswelle 1: Ist-Situation

In der ersten Befragungswelle wurde die derzeitige Ist-Situation von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingeschätzt. Dazu wurden aus dem theoretischen Teil der Arbeit Inhalte als Basisinformationen kompakt zur Verfügung gestellt. Die Befragung selbst behandelte an Hand von drei offenen Fragestellungen drei Themen. Erstens die Ist-Situation im derzeitigen Berufsfeld Marketing. Dazu wurde ungestützt die Frage gestellt, welche Kerntätigkeiten von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung im eigenen Unternehmen erledigt werden. Diese wurden sodann von den Befragten aufgezählt. Auf Basis der persönlichen Kompetenzen gemäß dem Kompetenzprofil KODE® wurde zweitens gefragt, welche persönlichen Kompetenzen diese Marketing-MitarbeiterInnen aufweisen sollten. Letztendlich erfolgte eine Darstellung der Triebkräfte der Veränderung für die Arbeitswelt und auf deren Basis die Fragestellung, welche Trends auf das Berufsfeld Marketing in Zukunft wirken.

3.2.1.2 Befragungswelle 2: Trends/Zukunft

Die zweite Befragungswelle behandelte vor allem Trends wirkend auf das Berufsfeld Marketing bzw. die erwarteten Veränderungen. Gemäß der Methodik der Delphi-Studie wurden die Ergebnisse aus der ersten Befragungswelle für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammengefasst und gemeinsam mit der zweiten Befragung zur Verfügung gestellt. Damit sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit erhalten, ihre Antworten und Einschätzungen nochmals zu überdenken. Darauf basierend wurden sodann Implikationen auf das zukünftige Berufsfeld sowie die notwendigen, persönlichen Kompetenzen der Zukunft abgeschätzt.

Inhaltlich wurden zuerst die Trends wirkend auf das Berufsfeld und deren Implikationen auf das zukünftige Berufsfeld erhoben. Diesbezügliche Ergebnisse der ersten Befragungswelle wurden als Input zur Verfügung gestellt, indem die genannten Trends inklusive der Häufigkeit ihrer Nennungen dargestellt wurden. Darauf basierend erfolgte eine persönliche Einschätzung der Bedeutung dieser genannten Trends für das Berufsfeld, durch Ordnung nach persönlicher Wichtigkeit (Ranking-Verfahren). Zusätzlich konnten Bemerkungen zu den Trends bzw. zur persönlichen Einschätzung abgegeben werden. Anschließend standen die Kerntätigkeiten im Marketing im Zentrum des Interesses. Diesbezügliche Ergebnisse aus der ersten Befragungswelle wurden an Hand einer Darstellung der genannten Haupttätigkeiten inklusive der Häufigkeit der Nennungen zur Verfügung gestellt. Auf Basis dieser Informationen waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgerufen, diese Tätigkeiten nach ihrer derzeitigen Wichtigkeit einzuschätzen

(Skalenabfrage). Ebenso erfolgte eine Einordnung dieser Tätigkeiten gemäß der Einschätzung der veränderten Wichtigkeit (Skalenabfrage). Darüber hinaus konnten zusätzliche Tätigkeiten, welche bisher nicht genannt wurden, hinzugefügt sowie Bemerkungen zur Einschätzung angeführt werden. Als letztes Thema dieser Befragungswelle wurden die persönlichen Kompetenzen der Zukunft thematisiert. Auch hier erfolgte eine Darstellung der genannten persönlichen Kompetenzen der ersten Befragungswelle inklusive der Häufigkeit der Nennungen. Basierend auf diese Informationen erfolgte eine persönliche Einschätzung der Relevanz dieser Kompetenzen (Skalenabfrage) sowie die eingeschätzte Änderung dieser Relevanz in Zukunft (Skalenabfrage). Auch zu diesem Thema konnten Bemerkungen sowie neue Aspekte hinzugefügt werden.

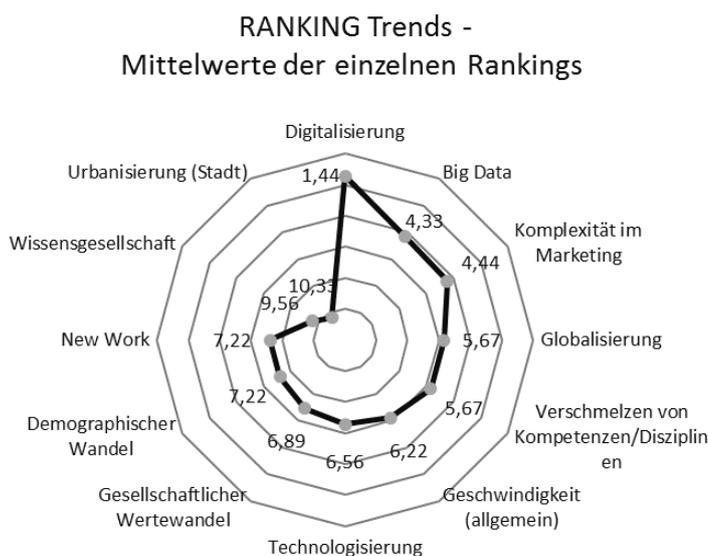
Die zweite Befragung umfasste daher wiederum drei Themengebiete, die in drei Haupt- und wenigen Unterfragen untergliedert wurden. Hier kamen vor allem quantitativ auswertbare Frageformen zur Anwendung.

3.2.1.3 Befragungswelle 3: Abschluss

In der dritten Befragungswelle wurde ein abschließender Abgleich der Einschätzungen und damit ein akkordiertes Gruppenurteil angestrebt.

Zu Beginn erfolgte ein Abgleich der Trends wirkend auf das Berufsfeld, welche aus den bisherigen Antworten entnommen wurden und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern interpretiert wurden. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Ergebnis der diesbezüglichen Antworten aus der zweiten Befragungswelle, welches zu dieser Fragestellung zur Verfügung gestellt wurde.

Abbildung 5: Ranking Trends aus der 2. Befragungswelle



Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurden die Ergebnisse der Kerntätigkeiten von Marketing-MitarbeiterInnen und die Ergebnisse zu den zukünftig notwendigen persönlichen Kompetenzen von den TeilnehmerInnen und Teilnehmern an Hand von offenen Fragestellungen interpretiert sowie sonstige Anmerkungen ermöglicht. Auch hier wurden die Ergebnisse aus der zweiten Befragungswelle zur Verfügung gestellt. Dabei wurden die Ergebnisse geordnet nach kumulierter Einschätzung der Wichtigkeit/Relevanz angeordnet, sowie die kumulierte Einschätzung der zukünftigen Veränderung mittels Pfeilen dargestellt. Diese Darstellung ist im Anhang dieser Arbeit im dritten Fragebogen der Delphi-Studie ersichtlich. Zusätzlich genannte Kompetenzen der zweiten Befragungswelle wurde in Form einer Wordcloud dargestellt, wie folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 6: Zusätzliche Kompetenzen gemäß 2. Befragungswelle (Wordcloud)



Quelle: Eigene Darstellung

Letztendlich wurden in der dritten Befragung auch notwendige Strukturdaten der TeilnehmerInnen und Teilnehmer abgefragt.

Die großzügige Zeitplanung stellte sich über alle drei Befragungswellen als äußerst hilfreich und wichtig heraus. Letztendlich konnte erreicht werden, dass alle zehn TeilnehmerInnen und Teilnehmer alle drei Befragungswellen durchführten und ihre Meinungen abgaben. Somit konnten alle 30 erhaltenen Fragebögen für diese Arbeit ausgewertet werden. Die Quantität der Antworten und insbesondere die Anzahl der Bemerkungen nahm über die drei Befragungswellen etwas ab. Insgesamt konnten jedoch alle Antworten für die Studie berücksichtigt und ausgewertet werden.

3.2.2 Durchführung ExpertInneninterviews

Die ExpertInneninterviews wurden am 22.3.2018 und 24.3.2018 in Form von halbstrukturierten Gesprächen durchgeführt. Die Ergebnisse der Delphi-Studien wurden, soweit dies für die Interviews relevant war, zuvor zusammengefasst und den beiden Personen während des Gesprächs zur Verfügung gestellt. Zu Beginn der Interviews erfolgte eine Information der Personen über den Untersuchungsgegenstand und die Festlegung der Rahmenbedingungen der Interviews. Insbesondere wurde besprochen, dass das Interview aufgezeichnet und letztendlich transkribiert für die vorliegende Arbeit verwendet wird. Die Transkripte sind in Abstimmung mit den beiden Personen nicht im Anhang dieser Arbeit beigefügt, können jedoch bei Bedarf bei der Autorin eingesehen werden.

Die Fragestellungen im Rahmen der ExpertInneninterviews wurden so aufgebaut, dass zuerst allgemein die einzelnen Themengebiete (insbesondere Trends, Tätigkeiten persönliche Kompetenzen) an Hand von offenen Fragen thematisiert wurden. Hier wurden keine Vorinformationen zur Verfügung gestellt, sodass die Befragten ihre Assoziationen und Meinungen frei abgaben. Anschließend wurden die Ergebnisse Delphi-Studie zu den jeweiligen Themengebieten genannt und die Befragten gebeten, diese zu beurteilen und zu interpretieren. Zusätzlich wurden die Expertin und der Experte zu Implikationen dieser Thematik auf die akademische Ausbildung befragt. Der verwendete Interviewleitfaden ist im Anhang dieser Arbeit ersichtlich

Am 22.3.2018 wurde das erste Interview mit der Expertin als Skype-Gespräch am Arbeitsplatz der Autorin mit dem Programm Skype for Business durchgeführt. Das Gespräch wurde sowohl im Programm Sykpe for Business als auch durch Zuhilfenahme eines Smartphones aufgenommen. Das Gespräch dauerte ca. 50 Minuten.

Das zweite Gespräch fand am 24.3.2018 mit dem Experten persönlich an der Fachhochschule Campus02 in Graz statt. Auch dieses Gespräch wurde unter Zuhilfenahme eines Smartphones aufgenommen und dauerte ca. 65 Minuten.

Beide Interviews wurden im Anschluss von der Autorin im gängigen Textverarbeitungsprogramm MS Word transkribiert.

4 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Auswertungsergebnisse der Delphi-Studie und der ExpertInneninterviews dargestellt. Um einen logischen Aufbau der Ergebnisse zu erreichen, erfolgt diese Darstellung gemäß den untersuchten Themengebieten. Dabei werden zuerst jene Trends und Kräfte der Veränderung erörtert, welche besonders auf das Berufsfeld Marketing zu wirken scheinen. Der darauffolgende Abschnitt ist dem Thema Tätigkeiten von akademischen Marketing-MitarbeiterInnen gewidmet. Hierzu gehört das derzeitige Tätigkeitsgebiet in Unternehmen sowie dessen zukünftige Veränderung. Anschließend stehen die persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing im Fokus. Ausgehend von den derzeitigen persönlichen Kompetenzen wird die Einschätzung ihrer Veränderung beschrieben. Als letzter Abschnitt dieses Kapitels werden zusätzliche Erkenntnisse, die im Zuge der beiden Erhebungen gewonnen werden konnten, zusammengefasst. Zur Erhöhung der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird diese themenmäßige Darstellung zuerst jeweils die Ergebnisse der Delphi-Studie und anschließend die Ergebnisse der ExpertInneninterviews beinhalten. Dafür werden folgend Originalzitate verwendet. Für Zitate aus der Delphi-Studie werden zur Nachvollziehbarkeit die Person (B_1 bis B_10) sowie ein Quellennachweis in Form des Fragebogens (FB1 bis FB3) und die darin enthaltene Fragennummer (F) genannt. Für Zitate aus den ExpertInneninterviews wird die befragte Person (Expertin oder Experte) und die Zeilennummer des Transkripts angeführt.

4.1 Berufsfeld Marketing: Kräfte der Veränderung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Delphi-Studie nannten in der ersten Befragung jene Trends und Kräfte der Veränderung, die ihrer Meinung nach auf das Berufsfeld Marketing besonders wirken. Diese kumulierte Einschätzung wurde in der zweiten und dritten Befragungswelle bezüglich ihrer tatsächlichen Relevanz für das Berufsfeld beurteilt und ihre Auswirkungen auf die Tätigkeiten im Marketing diskutiert. Die zusammengefassten Ergebnisse der diesbezüglichen Fragestellung aus der ersten Befragung können im Fragebogen der zweiten Befragung sowie die Ergebnisse der zweiten Befragung im Fragebogen der dritten Befragung im Anhang nachgelesen werden. In den ExpertInneninterviews erfolgte eine Abschätzung der Trends und Kräfte, welche Veränderungen im Berufsfeld Marketing bewirken. Die Gesamtergebnisse sind nachfolgend dargestellt.

4.1.1 Übersicht der genannten Kräfte der Veränderung

Gemäß der Darstellung im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit ist das Berufsfeld Marketing von verschiedenen Trends und Kräften der Veränderung beeinflusst. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Delphi-Studie streichen folgende Entwicklungstendenzen hervor, wobei die nachfolgende Reihenfolge der Nennung der eingeschätzten kumulierten Relevanz entspricht:

Tabelle 5: Ergebnisübersicht Kräfte der Veränderung

Relevanz	Kraft der Veränderung
1	Digitalisierung
2	Komplexität im Marketing
3	Big Data
4	Globalisierung
5	Verschmelzung von Kompetenzen und Disziplinen
6	Geschwindigkeit (allgemein)
7	Technologisierung
8	Gesellschaftlicher Wertewandel
9	Demografischer Wandel
10	New Work
11	Wissensgesellschaft
12	Urbanisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Es wird mehrmals die Interdependenz dieser Trends hervorgehoben, wie in folgender Aussage eines Teilnehmers dargestellt wird:

„Einige der Kategorien stehen vermutlich in wechselseitigem Zusammenhang (Wertewandel, Demographischer Wandel, Urbanisierung, Globalisierung)“ (B_1; FB2/F4).

Aufgrund der in der Theorie bereits dargelegten Annahme der großen Komplexität im Marketing kann diese mehrdimensionale Einwirkung auf das Marketing durchaus nachvollzogen werden. Ein Teilnehmer beschreibt diese Komplexität wie folgt:

„Die Komplexität im Marketing ist ein Resultat von externen Einflüssen und internen Herausforderungen. Eine Entflechtung bzw. Entkoppelung von Marketing und Marktkriterien ist nicht festzustellen. Vielmehr verändern sich mehrere Kriterien [...], sodass das Marketing nicht auf einzelne Anforderung anzupassen ist, sondern auf alle gleichzeitig“ (B_10; FB2/F4).

Auch die Expertin und der Experte können die Ergebnisse bezüglich der bestehenden Trends wirkend auf das Berufsfeld Marketing nachvollziehen. Übergeordnet sieht der

Experte vor allem das Thema „gesättigte Märkte“ als besondere Herausforderung des Berufsfeldes Marketing der Zukunft (Experte, Zeile 6-12).

4.1.2 Darstellung einzelner Kräfte der Veränderung

Nachfolgend werden die einzelnen Kräfte der Veränderung gemäß den Ergebnissen der Delphi-Studie und der ExpertInneninterviews dargestellt.

4.1.2.1 Digitalisierung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind überzeugt, dass der Megatrend der Digitalisierung Marketing grundlegend verändern wird:

„Die Digitalisierung im Marketing hat bereits eine neue Ära eingeleitet und stellt mehr denn je einen wesentlichen Innovationstreiber in Unternehmen dar“ (B_3; FB1F3).

Sie sehen die Digitalisierung als den relevantesten Trend insgesamt. Hervorgehoben werden dabei die Auswirkungen auf das operative Marketing. Vor allem scheinen die Instrumente der Kommunikationspolitik beispielsweise durch die Nutzung von Social-Media-Kanäle sowie der direkte Verkauf betroffen zu sein. Eine Teilnehmerin beschreibt dies mit folgender Aussage:

„Digitalisierung hat Einzug in den Haushalten – bei den Konsumenten – gehalten. Marketing ist jetzt keine Einbahnstraße mehr, sondern eine Zweiwegkommunikation“ (B_4; FB1/F3).

Einige möchten jedoch die Auswirkungen der Digitalisierung nicht nur auf den operativen Teil des Marketings beschränken. Sie sehen ebenso Einflüsse auf die strategische Dimension des Marketings, wie sie folgend darlegen:

„Ich bin der Meinung, dass die Digitalisierung sehr wohl auch Auswirkungen auf das strategische Marketing hat. Da sich Kunden und Konsumenten durch die Digitalisierung zunehmend Informationen aus anderen Ländern holen und sich vernetzen können, ist das kompetitive Umfeld nicht mehr regional beschränkt und die Marketingstrategie der Unternehmen muss dementsprechend angepasst werden. Eine mögliche Anpassung ist der Fokus auf Kernkompetenzen des Unternehmens“ (B_4; FB3/F7).

„Ich stimme der Einschätzung, dass Digitalisierung und Big Data den größten Einfluss auf das Marketing haben werden, vollkommen zu. Allerdings denke ich nicht, dass nur (oder eher) das operative Marketing dadurch beeinflusst werden wird. Ich bin der Meinung, dass vor allem auch strategische Entscheidungen dementsprechend angepasst werden müssen – vor allem, wenn man im Marktauftritt und der Marktbearbeitung innovativ sein und am Ball bleiben möchte“ (B_8; FB3/F7).

Diese Auswirkungen der Digitalisierung auf das operative und strategische Marketing haben Effekte auf das Berufsfeld Marketing. Jedoch gibt es auch spürbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt an und für sich. So fassen zwei Teilnehmerinnen zusammen:

„Für mich ist die Digitalisierung DER Trend, der den Job Marketing am stärksten beeinflusst, zum einen weil Konsumenten und Kunden ihre Informationen über neue digitale Medien beziehen zum anderen weil der Job selbst sich immer mehr digitalisiert“ (B_4; FB2/F4).

„Was auf das Marketing in nächster Zeit gewaltigen Einfluss haben wird, ist die Digitalisierung einerseits in der externen Kommunikation, sowie andererseits in unserer Arbeitsweise (Stichwort Marketing Automation). [...] Dementsprechend wird auch von den Marketing Mitarbeitern erwartet werden, sich problemlos in der digitalen Welt zurecht zu finden“ (B_8; FB1/F3).

Auch im Rahmen der ExpertInneninterviews wurde Digitalisierung als hervorstechendster Trend für das Marketing selbst und damit auch für das Berufsfeld Marketing genannt. Digitalisierung verändert die Rahmenbedingungen und Grundlagen der Disziplin Marketing und letztendlich auch des Berufsfeldes.

Die Expertin verbindet mit dem Marketing der Zukunft besonders die Digitalisierung:

„Also die erste Assoziation, die mir dazu einfällt, ist das Thema Digitalisierung, das ja in vielen Bereichen Einzug hält und sämtliche betriebswirtschaftliche Bereiche in den betriebswirtschaftlichen Funktionen erfasst. [...] Also ich denke, dass das schon eine der großen Entwicklungen ist, die gerade in Bezug auf die Zukunft relevant ist. Damit einhergehend dann auch die ganzen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Zum einen in Richtung, was die Möglichkeit der Kundendatenauswertung angeht, also das ganze Thema Customer Relationship Management und diese Möglichkeiten der Datenauswertung, also Business Analytics und Business Intelligence. Auch natürlich dann aus Konsumentensicht in Richtung Customer Profiling, Privatsphäre, Datenschutzfragen. Und dann auch die Möglichkeit einer steigenden Vielzahl an Marketinginstrumenten, also immer mehr Medien und Kanäle, die man zur Verfügung gestellt bekommt, über die man kommunizieren kann, über die man seine Produkte und Dienstleistungen verkaufen kann [...]“ (Expertin, Zeile 88-104).

Ebenso nach Einschätzung des Experten wird Digitalisierung das Marketing und das Berufsfeld Marketing in Zukunft beeinflussen. In Verbindung mit den Möglichkeiten von New Media ortet er hier eine „riesen Herausforderung“ (Experte, Zeile 77-78).

4.1.2.2 Komplexität im Marketing

Das Berufsfeld der Zukunft wird nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch eine steigende Komplexität der Disziplin Marketing beeinflusst. Marketing wird immer mehr in Einzelfunktionen und Teildisziplinen untergliedert was zu einer Zunahme

der Komplexität des Aufgabengebietes für Marketing-MitarbeiterInnen führt. Dies wird beispielsweise durch folgende Aussage eines Teilnehmers unterstrichen:

„[...] Gleichzeitig werden so die Teildisziplinen oder Teilaufgaben im Marketing immer mehr. Hier besteht auch die große Gefahr, dass die AbsolventInnen gar nicht mehr in der Lage sind, all diese Aufgaben im Detail zu beherrschen. Heißt aber auch: Das Thema Weiterbildung wird noch wichtiger werden“ (B_2; FB1/F3).

Auch der Experte sieht die Komplexität im Marketing zusehends steigend und damit eine große Herausforderung für Marketing-MitarbeiterInnen in der Praxis:

„Komplexität im Marketing das unterstreiche ich vollkommen. Das ergibt sich auch aus diesen ganzen Entwicklungen. Früher hat man gesagt, wenn es mir gelingt eine gute Marketingkampagne für ein Land zu entwickeln, dann bin ich schon ein super Marketer. [...] Aber das ist heute nichts mehr, denn nur ein Land und nur im Bereich der klassischen Werbung. Wir haben heute einen Kommunikationsmix, wir haben noch weitere P's, noch weitere Töchterunternehmen in weiteren Ländern. Irgendwie ist vielleicht Marketing eine „Mission Impossible“ geworden bis zu einem gewissen Grad“ (Experte, Zeile 168-177).

Damit ergeben sich große Implikationen für das Berufsfeld, welche teilweise zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit dargestellt werden.

4.1.2.3 Big Data

Big Data als Erhöhung der Komplexität durch zunehmende Datenmengen (insbesondere Bild- und Videodaten), welche organisiert und auszuwerten sind, scheint große Relevanz für das zukünftige Berufsfeld Marketing zu haben. Dabei steht die Herausforderung Big Data in direktem Zusammenhang mit dem Trend der zunehmenden Digitalisierung, wie auch Teilnehmer 1 beschreibt:

„[...] im gesamten digitalen Marketing wird das Arbeiten mit Daten möglich und gewinnt stark an Bedeutung. Marketing wird einfacher messbar – ein guter Marketer muss mit diesen Daten umgehen können“ (B_1; FB1/F3).

Die zunehmende Datenmenge hat direkte Auswirkungen auf die Tätigkeiten im Marketing. Das Datenvolumen muss erhoben, systematisiert, organisiert und (sinnvoll) ausgewertet werden. Dabei sind verschiedenste Richtlinien und (Datenschutz-)Gesetze zu beachten. Die größte Auswirkung von Big Data und gleichzeitig ein möglicher Vorteil für das Marketing wurde ebenfalls mehrmals genannt. Marketing kann dadurch erstmals wirklich „berechenbarer“ werden. KundInnen können gezielt angesprochen bzw. KundInnenkontakte systematisch bearbeitet werden. Ein Teilnehmer sieht hier eine große Veränderung des Marketings und drückt dies wie folgt aus:

„Überspitzt formuliert: Aus dem Werbefuzzy wird der Social-Media- und Big Data-Fuzzi“ (B_2; FB1/F3).

Auch für die Befragten der ExpertInneninterviews ist Big Data eine wichtige Herausforderung im Marketing, welche vor allem eng mit dem Megatrend Digitalisierung verbunden ist. Für die Expertin ist Big Data eigentlich ein Teilaspekt von Digitalisierung:

„Da Digitalisierung einfach ein „Ebener“ dafür ist. Weil man hat eben die Möglichkeit, diese Daten zu gewinnen, auszuwerten und einfach auch einzusetzen“ (Expertin, Zeile 152-155).

Den Experten beschäftigt dieses Thema insofern, da er die vorhandenen fachlichen Kompetenzen zum Thema Big Data grundsätzlich in Frage stellt:

„Dabei sehe ich irgendwelche Paradoxien: Wir haben es noch nicht mal geschafft, beispielsweise in der Marktforschung komplexere Datenmengen so verarbeiten zu können, dass wir daraus neuere Erkenntnisse ziehen. [...] Und jetzt kommen so Themen wie Big Data daher, und da sagen wir: Dda kommen Wolken von Daten, und diese Daten werden ausgewertet. [...]“ Und jetzt frage ich mich: „Wir sind nicht mal in der Lage mit Daten in einer gewissen Weise umzugehen, dass man sagen kann, die zwei Variablen hängen so oder so zusammen. Und andere reden schon von unstrukturierten Daten, wo ich Bilder mit Gesicht und irgendwelcher Musik in Verbindung bringen kann.“ Da sehe ich irgendwo so etwas Auseinanderklaffendes zwischen dem was angekündigt bzw. diskutiert wird und der Realität, die ich einfach nicht sehe. Ob wir das in den Griff bekommen?“ (Experte, Zeile 16-31).

Zusätzlich herrscht Einigkeit, dass Big Data dazu führt, dass Marketing berechenbarer wird und die Aktionsmöglichkeiten im Marketing steigert.

4.1.2.4 Globalisierung

Globalisierung wird grundsätzlich nicht als neuartiger Trend gesehen. Ihr Einfluss auf das Berufsfeld Marketing wird jedoch nicht in Frage gestellt. Diese Entwicklung hat bereits jetzt große Auswirkungen auf Marketing-MitarbeiterInnen wie eine Teilnehmerin aus ihrer Praxis beschreibt:

„Der Trend „Globalisierung“ hat in unserer Firma schon vor etlichen Jahren Einzug gehalten und hier auch wesentlich das Marketing bzw. die Marketing Mitarbeiter geprägt. Global zu denken, verschiedenste Kulturen zu verstehen, fließend Englisch zu sprechen und die Bereitschaft zu haben auch in die entlegensten Ecken der Welt zu reisen (Fabriken und Anlagen stehen meist nicht in Touristengebieten) sind seit vielen Jahren Grundvoraussetzung, um überhaupt in globalen Marketing-Projekten arbeiten zu können“ (B_8; FB1/F3).

Die Bedeutung der Globalisierung für Marketing scheint besonders groß zu sein. Ein Teilnehmer hebt dies in Abgrenzung zur Digitalisierung besonders hervor:

„Strategisch gesehen wird die Globalisierung die größte Auswirkung haben, auch wenn das viele nicht so wahrnehmen werden oder wahrhaben wollen. Operativ ist es die Digitalisierung mit all ihren Konsequenzen“ (B_2, FB2/F4).

Durch diese Globalisierung in Verbindung mit Digitalisierung könnte für Marketing-MitarbeiterInnen die Aufgabe komplexer werden:

„Durch die Digitalisierung und Globalisierung wird es herausfordernder für Marketer, da wenn sie auch nur für national tätige Unternehmen arbeiten, immer international in mehreren Vertriebskanälen und intern abteilungsübergreifend denken müssen. Hier wird der Aspekt des vernetzten Denkens bzw. das „Fit sein“ in unterschiedlichsten Disziplinen eines Unternehmens, die über das klassische Marketing hinausgehen, relevant“ (B_5; FB3/F7).

Auch die Organisation des Marketings und die möglichen Marketingkarrieren ändern sich durch die Globalisierung:

„[...] die Welt ist klein geworden und die Konkurrenz gerade im Marketing RIESENGROSS: Sowohl als Konkurrenz für Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden als auch für die Karriere im Marketing. Marketingabteilungen in großen Unternehmen werden oft zentralisiert in vielen Unternehmen und jene die im Marketing arbeiten, müssen oft Märkte betreuen und Konsumenten bedienen, die weit weg sind von ihnen“ (B_4; FB1/F3).

Ein Teilnehmer ortet bereits einen entgegengewirkenden Trend der Regionalisierung und damit die Rückbesinnung auf regionale Werte:

„Globalisierung noch als Trend zu bezeichnen, teile ich nicht. Für uns hat sie bereits stattgefunden. Vielmehr sehe ich aktuell eine Rückbesinnung auf Wurzeln und Traditionen. Regionalität, Herkunft der Produkte, Klimaneutralität, schonender Umgang mit Ressourcen sind neue Ausrichtungen denen Marketing Rechnung tragen muss“ (B_9; FB1/F3).

Diese Tendenz scheint durchaus vorhanden zu sein, jedoch dem Trend der Globalisierung nicht entgegen, sondern vielmehr parallel zu wirken.

Die Befragten der ExpertInneninterviews sehen ebenfalls die Globalisierung als wichtige Entwicklung, die jedoch nicht neu ist. Damit verbunden werden auch für Marketing-MitarbeiterInnen Herausforderungen gesehen, wie beispielsweise internationale Karrieren oder erhöhte Forderung nach besseren Sprachkenntnissen.

4.1.2.5 Verschmelzen von Kompetenzen/Disziplinen

Die notwendigen Kompetenzen im Marketing scheinen sich zukünftig zu verändern. Dies vor allem dadurch, da bisher getrennte Disziplinen des Marketings durch neue Kommunikationsinstrumente (insbesondere digitale Instrumente bzw. Social Media) von Marketing-MitarbeiterInnen übernommen werden (müssen). Ein Teilnehmer beschreibt dies wie folgt:

„[...] wiederum im digitalen Bereich verschmelzen Analyse, Konzeption, Text und grafische Kompetenz. Während das bisher getrennte Disziplinen waren (unter Umständen sogar eigene Abteilungen oder eigene Dienstleister) sollte bspw. ein Social Media Manager sowohl Daten analysieren, Kampagnen konzipieren, Postings texten und sie grafisch aufbereiten können“ (B_1; FB1/F3).

Dies gilt vor allem für die Teildisziplinen Vertrieb und Kommunikation.

„[...] je stärker sich Vertrieb von persönlichem Vertrieb löst, umso näher rücken Vertrieb und Kommunikation zusammen. Beim Thema Social Selling spielen bspw. Sales und Kommunikationsmaßnahmen unmittelbar zusammen“ (B_1; FB1/F3).

Der Experte versteht Marketing als sehr vernetzte Disziplin. Er streicht hervor, dass verschiedenste Tätigkeiten und Aufgabenstellungen erledigt werden müssen, auf die man sich nicht immer optimal vorbereiten kann. Aufgrund der bestehenden Entwicklungen wird sich dieser Aspekt noch weiter intensivieren (Experte, Zeile 251-269).

4.1.2.6 Geschwindigkeit

Grundsätzlich wird von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Zunahme der Geschwindigkeit im wirtschaftlichen Umfeld wahrgenommen. Diese Veränderung scheint durchaus mit anderen Kräften des Wandels (insbesondere Digitalisierung) verbunden zu sein. Je höher der Grad der Digitalisierung im Wirtschaftsbereich ist, desto höher wird die Geschwindigkeit im Berufsalltag wahrgenommen (B_7; FB3/F7). Das projektorientierte Marketing benötigt damit neue Methoden der Arbeit:

„Projekte werden immer kurzfristiger geplant und immer schneller umgesetzt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit mit agilen Methoden zu arbeiten und nicht nur zu wissen, was man tut, sondern auch wie man es mit der entsprechenden Geschwindigkeit umsetzt“ (B_1; FB1/F3).

Damit verbunden ist unter anderem die Forderung nach mehr Flexibilität und Agilität in den Organisationen. In Verbindung mit Kreativität und Innovation sieht die Expertin dies als interne Herausforderung für Unternehmen:

„Es werden sehr ambitionierte Unternehmen auch machen, dass man einfach versucht gute Ideen rasch umzusetzen und rasch zu evaluieren, rasch zu schauen, ob das auch funktioniert. Wenn nicht, dann schnell diese verwerfen, etwas Anderes machen, so dass man auch mehr Agilität hinein bringt“ (Expertin, Zeile 202-206).

4.1.2.7 Technologisierung

Die zunehmenden technischen Entwicklungen bieten in allen Bereichen der Wirtschaft neue Möglichkeiten. Im Marketing und Vertrieb wird vor allem die Automatisierung und der Einsatz von Robotern als Zukunftstendenz genannt. Der Erstkontakt zu KundInnen

wird dabei nicht mehr vorrangig von Menschen erfolgen, sondern durch technische Entwicklungen. Auch der Einsatz von mobilen Endgeräten wird Veränderung herbeiführen. Dies bedeutet, dass Marketing sich anpassen muss, was von einer Teilnehmerin wie folgt beschrieben wird:

„Die technischen Entwicklungen bieten immer mehr Möglichkeiten. Deshalb muss das Marketing nicht nur agil bleiben, sondern auch den laufenden 24/7 Kontakt mit den Kunden (Community) in den kurz- und mittelfristigen Aktivitäten einbeziehen“ (B_3, FB1/F3).

Die Expertin ortet durch diese Technologisierung durchaus Chancen für das Marketing. Jedoch sieht sie auch Gefahren dieser Technologisierung für Marketing-MitarbeiterInnen. So könnten Sachbearbeiter-Tätigkeiten und KundInnendienst durch technologische Entwicklungen verdrängt werden. Hingegen ortet sie für Marketing-Management-Aufgaben, aufgrund deren Komplexität, weniger Gefahren (Expertin, Zeile 183-193).

4.1.2.8 Gesellschaftlicher Wertewandel

Der gesellschaftliche Wertewandel scheint vor allem in Hinblick der KundInnenbedürfnisse ein wichtiges Thema für das Marketing zu sein. Hervorgestrichen wird die Fragmentierung der Marketing-Zielgruppen, das Bedürfnis nach individueller Ansprache und allgemein veränderte Einstellungen von KundInnen:

„Die geringer werdende Bereitschaft der Konsumenten zur Aufmerksamkeit einer Botschaft eines Unternehmens gegenüber, die weiter abnehmende Markenloyalität, die kürzere Aufmerksamkeitsfähigkeit der Konsumenten und die daraus entstehenden Herausforderungen zur richtigen Unternehmenskommunikation und Markenentwicklung“ (B_6; FB1/F3).

„Individualisierung: wird in allen Bereichen wichtiger vor allem im Bereich von Lifestyle-Produkten. Brandmanager können Kunden nicht mehr nach Milieus einstufen“ (B_7; FB1/F3).

Der Wertewandel der Gesellschaft ist für die Expertin spürbar, jedoch in vielen Bereichen eine Chance für Unternehmen.

„Das ist einfach so, dass man vielleicht sagt, es ergeben sich neue Zielgruppen, es ergeben sich vielleicht neue Inhalte und Positionierungsmöglichkeiten. Das ist ja auch so beim Thema Nachhaltigkeit, dass man sagt, man findet Themen, über die man sich gegenüber dem Wettbewerb positionieren kann. [...] aber grundsätzlich sehe ich da nicht so viel Veränderungspotenzial, was da die Marketing-Tätigkeit selber angeht oder die erwarteten Fähigkeiten“ (Expertin, Zeile 171-177).

Wertewandel aus einer anderen Sicht spricht auch der Experte an, wenn er über die veränderten Werte von jungen Marketing-MitarbeiterInnen spricht. Dies wird im Berufsfeld Marketing ebenfalls zu einer Veränderung führen, jedoch scheint noch nicht klar in welche Richtung:

„[...] Das Wertesystem der Gesellschaft und das Wertesystem des Individuums. Und was sich jetzt der einzelne erwartet, von seiner beruflichen Laufbahn. Und Jugendstudien berichten auch immer wieder, dass die Leute schon Karriere machen wollen, aber auch gut leben wollen. Dass ihnen das wichtiger geworden ist. Jetzt kann ich natürlich sagen „Was überhaupt nicht interessiert“. Wir in den Firmen wollen belastbare Leute, nicht Work-Life-Balance. Also gehen wir den Weg, den sich die Wirtschaft wünscht, oder gehen wir den Weg, den sich die Gesellschaft wünscht? [...]“ (Experte, Zeile 364-374).

Wie die Unternehmen und die Wirtschaft allgemein mit den veränderten Wertesystemen von jungen MitarbeiterInnen umgeht, wird sich in Zukunft zeigen.

4.1.2.9 Demografischer Wandel

Wiederum kann hier die Auswirkung auf das Berufsfeld Marketing aus zwei Perspektiven beleuchtet werden. Einerseits wird das Marketing durch diese Veränderung und den darauf basierenden Auswirkungen auf Zielgruppen komplexer. Andererseits verändert sich auch das Arbeitskräfteangebot für das Marketing:

„Marketing ist stark jugend-orientiert [...]. Die Zielgruppen werden aber entsprechend der Demographie älter. Zielgruppenverständnis über Altersgrenzen hinweg (in beide Richtungen) ist dabei sicherlich erforderlich“ (B_1; FB1/F3).

In diesem Zusammenhang wurde von mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein „Gap zwischen den Generationen“ diskutiert. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen hier große Implikationen für das Marketing in Hinblick auf KundInnengruppen aber auch in Hinblick auf MitarbeiterInnen:

„Der Gap zwischen den Generationen wird immer größer und die Kundengruppe ist daher entweder sehr homogen (wenn ich nur eine Altersgruppe anspreche) oder extrem inhomogen (wenn ich viele verschiedenen Menschen anspreche z.B. mit Produkten des täglichen Bedarfs)“ (B_4; FB2/6.3).

Diese Entwicklung wird von anderen wiederum nicht in dieser Intensität wahrgenommen, denn sie erkennen hier keine größeren Implikationen. Diese Uneinigkeit konnte bis zum Abschluss der Delphi-Studie nicht aufgelöst werden.

Die Expertin konnte diese verschiedenen Sichtweisen durchaus nachvollziehen. Einerseits bedeuten verschiedene Generationen in der Regel verschiedene KundInnensegmente, welche für das Marketing relevant und in Form einer Zielgruppensegmentierung

zu bearbeiten sind. Das sollte jedoch das Marketing nicht überfordern, da dies eine übliche Marketing-Herausforderung darstellt. Andererseits gehört das Management im Marketing oft einer älteren Generation an, als beispielsweise Zielgruppen oder MitarbeiterInnen im Marketing. Hier entsteht ein „Gap“, welches oft aufgrund unterschiedlicher Kommunikation und unterschiedlicher Medien-Nutzung entsteht. Gemäß der Expertin kann eine verstärkte Diversität im Marketing-Team hier durchaus Abhilfe schaffen (Expertin, Zeile 246-271).

Ähnlich sieht dies auch der Experte, der auf die unterschiedliche Generationen-Zugehörigkeit von vielen Marketing-ManagerInnen und ihren MitarbeiterInnen verweist. Zusätzlich streicht er hervor, dass sich vor allem junge MitarbeiterInnen gerne um Marketing-Aktivitäten für junge Zielgruppen kümmern. Dies scheint für Junge eine interessantere Herausforderung zu sein und hier werden auch insbesondere junge MitarbeiterInnen benötigt. Es sollte jedoch Aufgabe der älteren Marketing-ManagerInnen sein, ältere Zielgruppen in ihren Überlegungen nicht zu übersehen (Experte, Zeile 101-108).

Neben dem Generationenthema wird auch das Thema „Zuwanderung“ als beeinflussend auf das Berufsfeld genannt:

„Die Überalterung ist dabei nur ein Phänomen, das dabei im Auge zu behalten ist. Der Zuzug aus anderen Kulturen wird ebenfalls unsere Demographie nachhaltig verändern. Dies erfordert von zukünftigen Marketiers auch multikulturell zu denken und zu handeln“ (B_4; FB1/F3).

4.1.2.10 New Work

Neue Arbeitsformen als Kräfte des Wandels für das Berufsfeld Marketing wurden ebenfalls genannt, die Relevanz vom Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eher gering eingeschätzt. Eine Teilnehmerin streicht das Thema jedoch hervor:

„Frauen sind besser gebildet, bekommen später Kinder und möchten nach dem Wiedereinstieg in den Beruf wieder in guten Positionen arbeiten. Dies erfordert flexible Arbeitszeit-Modelle, Home-Office, Job-Sharing. Abwesenheiten wie Eltern- oder Bildungskarenz, Sabbatical, Weltreisen für Mitarbeiter ermöglichen“ (B_7; FB1/F3).

Neue Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen das Arbeiten außerhalb des Unternehmens. Damit ist auch für Marketing-MitarbeiterInnen Telearbeit und mobiles Arbeiten zukünftig eine relevante Form des Arbeitens.

Die Befragten der ExpertInneninterviews sehen durch New Work nicht im Speziellen eine Herausforderung für das Berufsfeld Marketing, sondern eine allgemeine Entwicklung für die Arbeitswelt insgesamt.

4.1.2.11 Wissensgesellschaft

Wissensgesellschaft als ein Megatrend wurde ebenfalls beeinflussend für das Berufsfeld Marketing von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genannt. Die Relevanz dieses Trends wurde jedoch eher gering eingeschätzt. Auch hier fließt das Thema Digitalisierung nochmals ein. Das Internet und die damit verbesserten Vergleichsmöglichkeiten von Produkten ermöglichen einen besseren Wissensaufbau über Produkte. Damit steigen KundInnenanforderungen, was einen Markenaufbau grundsätzlich erschwert.

In den ExpertInneninterviews wurde das Thema nicht als relevanter Aspekt genannt.

4.1.2.12 Urbanisierung

Urbanisierung als Verlagerung des Arbeits- und Lebensmittelpunkt in Städte, wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als Trend genannt. Ihre Relevanz für die Veränderung des Berufsfeldes jedoch als eher gering eingeschätzt. In Verbindung mit neuen Formen von Büroräumlichkeiten (beispielsweise Open Working Spaces) ist es für eine Teilnehmerin möglich, Freizeit mit Arbeit zu verbinden. Dies gilt insbesondere für MitarbeiterInnen im Online-Marketing oder mit Telearbeitsplätzen (B_7; FB1/F3).

Dieses Thema wurde in den ExpertInneninterviews nicht als relevanter Aspekt genannt.

4.1.2.13 Zusätzlicher Aspekt: Sättigung der Märkte

Der Experte führt im Rahmen des Interviews einen zusätzlichen Aspekt ein, welcher im Zuge der Delphi-Studie und auch im Gespräch mit der Expertin nicht genannt wurde. Für ihn stellt die Sättigung der Märkte insgesamt die größte Herausforderung für das Marketing und damit ebenso für das Berufsfeld Marketing dar:

„Mit dem Marketing der Zukunft assoziiere ich zuerst viele gesättigte Märkte. Und aus dem heraus einen enormen Druck auf die Marketer und auf die Vertriebler – sei es über neue Kanäle, Channel-Mix, neue Produkte, neue Innovationen, Scheininnovationen. Was auch immer – es ist egal, es geht vor allem darum irgendwie Produkte an den Mann zu bringen. Insgesamt ein zunehmend aussichtslos werdendes Unterfangen. Weil einfach die Märkte nicht dieses Potenzial hergeben, das die Unternehmen sich wünschen verkaufen zu können“ (Experte, Zeile 6-12).

4.2 Tätigkeitsschwerpunkte im Marketing

Die Ist-Situation der Tätigkeitsschwerpunkte wurde in der ersten Befragung abgefragt und diese Antworten in der zweiten Befragung bezüglich ihrer Relevanz eingeschätzt. In der zweiten und dritten Befragung wurde beurteilt, wie sich diese Relevanz der derzeitigen Tätigkeiten zukünftig verändern wird, sowie neue Tätigkeitsbereiche abgefragt. PraktikerInnen können im Bereich der täglichen Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten als die

wirklichen ExpertInnen angesehen werden. Aus diesem Grund wurden diese Tätigkeitsschwerpunkte im Rahmen der ExpertInneninterviews nicht in den Fokus gestellt.

4.2.1 Derzeitige Tätigkeitsschwerpunkte

Grundsätzlich ist das Berufsfeld Marketing sehr divers, weshalb auch die auszuführenden Tätigkeitsschwerpunkte von verschiedensten Faktoren abhängig sind. Hierzu werden vor allem die Unternehmensgröße, Branche aber auch das Marketingverständnis des Unternehmens genannt. Je größer das Unternehmen ist, desto enger ist das Aufgaben- und Verantwortungsgebiet definiert. In kleineren Unternehmen erhalten Marketing-BerufseinsteigerInnen in der Regel mehr Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche als in Großbetrieben. Sehr oft werden BerufseinsteigerInnen unabhängig von Unternehmensgröße und Branche mit Assistenz Tätigkeiten betraut und führen damit unterstützende Tätigkeiten im operativen Marketing durch.

Folgende Tätigkeitsbereiche wurden als besonders relevant erachtet (Reihenfolge gemäß Relevanz):

Tabelle 6: Derzeitige Tätigkeitsbereiche für BerufseinsteigerInnen

Tätigkeitsbereiche	Bemerkungen/Beispiele
Online-Aktivitäten	Betreuung von Online-Kanälen inklusive Analyse, Wartung und Monitoring, Suchmaschinenoptimierung, Adwords-Kampagnen
Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern	Kontakt zu externen Agenturen insbesondere Grafik-Designern
Erstellung von Content (Grafik, Text)	Texte erstellen, Grafiken bearbeiten, vor allem für Produktbroschüren, Beiträge in Kundenmagazinen, Presstexte etc.
Präsentationsaufbereitung	Erstellung von Präsentationen/Präsentationsvorlagen für interne und externe Verwendung
Projekte (eigenständige Abwicklung)	Operative Umsetzung von kleineren Projekten bzw. Mitarbeit in größeren Projekten mit eigenständigem Aufgabengebiet
Vertriebsunterstützung	Versand von Marketingmaterialien intern und extern, Adressverwaltung, Terminvereinbarungen, Vorbereitung von KundInnenterminen
Inhaltliche Assistenz im Marketing	Mitarbeit bei Entwicklung von Marketing-Konzepten, Kampagnen/Kommunikationskonzepten, Produkt-Einführungsstrategien
Datenauswertung/-aufbereitung	Erstellung von Übersichten, Dokumentationen, Schlussberichten, Auswertungen, Aufbereitung von entscheidungsfähigen Unterlagen
Konkurrenzanalyse	Marktbeobachtung/-analyse (online /offline)
Datenwartung allgemein	Wartung diverser Datenbanken und Datensammlungen

Planung	Erstellung von Detailplänen (z.B. Kommunikationsplanung, Inseratenpläne)
Allgemeine Recherchen	Nationale und internationale Recherchen, Sichten von Pressemeldungen, Unterstützung Marktforschung
Organisation von Messen//Events	Organisation diverser externer (z.B. Messen, Kundinnen-/Presse-Veranstaltungen) und interner Veranstaltungen
Kosten- und Preisrecherchen	Recherche, Angebotseinholung, Vergleiche
Allgemeine Organisation	Diverse organisatorische und administrative Aufgaben (Reiseorganisation, Protokollführung, Terminabstimmung etc.)
Organisation von Werbemittel	Erhebung des Bedarfs, Durchführung der Bestellung, Koordination der Erstellung etc.
Promotion-Einsätze	Durchführung von Promotion-Einsätzen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2 Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung werden auch in Zukunft vor allem vom Unternehmen (Branche, Unternehmensgröße etc.) und dem Unternehmensumfeld (z.B. Wettbewerb) abhängen.

Insgesamt wird vor allem der Trend der Digitalisierung das Berufsfeld maßgeblich beeinflussen, denn neue Kommunikationskanäle und -formen, verbunden mit einem sehr hohen Entwicklungstempo, verändern die auszuübenden Tätigkeitsfelder. Ebenso wird durch den Trend der Globalisierung vernetztes Marketing notwendig. Dialog- und netzwerkorientiertes Marketing verlangt das Ausüben vielfältiger Tätigkeitsbereiche jedes/jeder Marketing-MitarbeiterIn, sowie eine Vielseitigkeit in den eingesetzten Methoden und Instrumenten.

Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen zukünftig eine größere Operationalisierung der Tätigkeiten im Marketing, wie beispielsweise folgende Aussage zeigt:

„Wir werden hier in Summe im Marketing wahrscheinlich eine noch größere Operationalisierung als bisher erleben. Hier steht zu befürchten, dass Marketing im Unternehmen wirklich zu einer operativen Aufgabe „verkommt“ und von der man leider keinen oder wenig strategischen Input erwartet, was absolut im Gegensatz zum Lehrbuch-Marketing steht, wo Marketing (immer noch) als ganzheitliche Unternehmensphilosophie gesehen wird“ (B_2; FB2/F5.3).

Demnach werden die operativen Tätigkeiten und Fähigkeiten für akademische BerufseinsteigerInnen in Zukunft wichtig.

Zusammenfassend definierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die besonders relevanten Tätigkeitschwerpunkte der Zukunft wie folgt: Online-Aktivitäten, Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, eigenständige Abwicklung von Projekten, Erstellung von Content, Vertriebsunterstützung, Präsentationsaufbereitung, inhaltliche Assistenz im Marketing, Datenauswertung/-aufbereitung und Datenwartung. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte zu diesen Tätigkeitsschwerpunkten zusammengefasst.

4.2.2.1 Online-Aktivitäten/Social Media

Dieser Tätigkeitsbereich wird als besonders relevant gesehen. Dies scheint eine branchenunabhängige Entwicklung zu sein, da hervorgehoben wird, dass Online-Aktivitäten sowohl im Business-to-Consumer-Bereich (B2C) als auch in Zukunft vermehrt im Business-to-Business-Bereich (B2B) einen relevanten Tätigkeitsschwerpunkt darstellen.

Die Veränderung der zukünftigen Relevanz wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern differenziert eingeschätzt. Von einigen wird eine Zunahme dieser Tätigkeiten in Zukunft gesehen, wohingegen andere diese Tendenz nicht wahrnehmen. Einigkeit scheint jedoch darüber zu herrschen, dass vor allem für BerufseinsteigerInnen dieses Tätigkeitsgebiet dominierend sein wird und eine Möglichkeit bietet, sich schnell im Unternehmen zu profilieren:

„Für Berufseinsteiger bedeutet das, dass sie einerseits einen großen Vorteil haben werden, wenn sie im digitalen Bereich fit sind und die Kollegen, die schon länger im Berufsleben stehen hier mit neuen Ideen und dem neuen Handwerk unterstützen können“ (B_8; FB3/F8.1).

Damit einher geht, dass von BerufseinsteigerInnen durchaus ein Bündel an Kenntnissen und Fähigkeiten abverlangt wird, wie eine Teilnehmerin definiert:

„BerufseinsteigerInnen im Marketing sollten gute Kenntnisse im Online-Marketing und in der Umsetzung und Evaluierung von Social-Media-Aktivitäten haben. Die Aufbereitung von Content (Text, Video, Fotos) sollte leicht von der Hand gehen. Kenntnisse im Projektmanagement mit internen oder externen Partnern sind Voraussetzung“ (B_7; FB3/F8.1).

Neben dem Betreuen von Plattformen und Kanälen sind noch andere Tätigkeitsbereiche stark mit diesen Online-Aktivitäten verbunden. Hervorgehoben wurden insbesondere die Erstellung von Content, sowie die Auswertung von Online-Aktivitäten. Beide Tätigkeitsbereiche wurden ebenso gesondert als besonders relevant für die Zukunft erachtet.

4.2.2.2 Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern

Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, wie beispielsweise Medienagenturen, ist bereits im Moment ein wichtiges Tätigkeitsfeld für Marketing-MitarbeiterInnen und diese Relevanz wird sich in Zukunft noch erhöhen. Insgesamt werden zukünftig externe

Dienstleister für die Abwicklung des Marketings bedeutender. Daher wird es notwendig werden diese optimal zu instruieren, um Prozesse zu vereinfachen und damit externe Aufträge zügiger und effizienter abzuwickeln.

4.2.2.3 Eigenständige Abwicklung von Projekten

Die eigenständige Abwicklung von kleineren, operativen Projekten wird weiterhin an Bedeutung zunehmen. Damit einher geht, dass fachliche Kompetenzen im Projektmanagement zukünftig wichtig sind, um diese Projekte effizient und effektiv umsetzen zu können.

4.2.2.4 Erstellung von Content

Die Aufgabe der Erstellung von Content in Form von Texten, Videos und Bildern wird an Relevanz zunehmen. Damit verbunden wird es notwendig werden, sich in diesem Bereich fachliche Kompetenzen anzueignen. Diese Entwicklung ist eng mit der Zunahme von Online-Aktivitäten verbunden.

4.2.2.5 Vertriebsunterstützung

Die Unterstützung des Vertriebes wurde bereits derzeit als durchaus relevant erachtet. Aufgrund der Veränderungen in der Kommunikation mit KundInnen wird sich auch der Vertrieb zukünftig anpassen. Marketing wird den Vertrieb daher mit operativen Tätigkeiten unterstützen, wie beispielsweise die Aufbereitung von Informationen und die Erstellung von Unterlagen.

4.2.2.6 Präsentationsaufbereitung

Die Aufbereitung von Präsentationen für den unternehmensinternen und -externen Gebrauch bleibt weiterhin relevant. Durch die verstärkte Nutzung von Online-Kanälen werden viele Inhalte nun digital verbreitet, trotzdem werden Präsentationen weiterhin für die direkte Kommunikation notwendig bleiben. Hervorgestrichen wurde, dass sich die Art der Erstellung von Präsentationen durch neue Möglichkeiten verändern wird, wie beispielsweise durch das Einbinden von Videos und Animationen.

4.2.2.7 Inhaltliche Assistenz im Marketing

Die inhaltliche Assistenz im Marketing wird nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch in Zukunft relevant bleiben, jedoch nicht an Bedeutung zunehmen. Vor allem die Entlastung von Marketing-ManagerInnen von Routine-Aufgaben wird notwendig bleiben. BerufseinsteigerInnen könnten sich damit als erste AnsprechpartnerInnen für operative Teilbereiche des Marketings etablieren.

4.2.2.8 Datenauswertung/-aufbereitung sowie Datenwartung

Das Datenaufkommen im Marketing wird durch die Möglichkeiten der Digitalisierung zunehmend stärker. Zukünftig wird es bedeutender Daten ordnungsgemäß zu erfassen und zu warten. Denn nur dadurch können weitere Marketing-Aktivitäten zielgerichtet geplant und durchgeführt werden. Jedoch ergibt sich durch das enorme Datenvolumen die Herausforderung der Datenauswertung und Überleitung in konkrete Maßnahmen. Ein Teilnehmer nutzt den Begriff „Thick Data“ für Datenverdichtung und -komprimierung:

„Es fehlt auch der Bereich „Thick DATA“ – Aus Daten werden Informationen konzentriert und aus Informationen werden mittels Thick Data konkrete, getestete Handlungen und Kommunikationsmaßnahmen (für die jeweiligen Anspruchsgruppen) abgeleitet“ (B_10; FB3/F8.2).

Das operative Management von vorhandenen marketingrelevanten Daten wird auch zukünftig vermehrt den BerufseinsteigerInnen überlassen.

Die Ergebnisse der Delphi-Studie beschreiben insgesamt das zukünftige Berufsbild des Marketings mit einem großen Schwerpunkt in operativen Aufgabengebieten. Digitale Aspekte des Marketings und damit verbundene Tätigkeiten der Datenwartung und -auswertung werden als besonders relevant erachtet. Eine Teilnehmerin fasst dies wie folgt zusammen:

„Zukünftiges Berufsbild: Experte im operativen analogen und digitalen Marketing, der aber immer noch einen strategischen Blick für das Ganze hat und bereit ist, seine Fähigkeiten und sein Wissen lebenslang im Beruf und in der Weiterbildung zu vertiefen“ (B_2; FB3/F8.1).

Auch die Expertin und der Experte sehen eine stärkere Operationalisierung im Marketing. Ebenso können sie die Einschätzung aus der Delphi-Studie nachvollziehen, die den Aufgabenschwerpunkt im Bereich von Assistenz- und operativen Tätigkeiten ortet.

4.3 Veränderung der notwendigen persönlichen Kompetenzen

Die zugrundeliegende Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit fokussiert auf die zukünftig notwendigen persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing. Die Ergebnisse dieses Abschnitts bilden daher die Aussagen zu diesem Themengebiet. Im Rahmen der Delphi-Studie wurden die derzeit notwendigen persönlichen Kompetenzen der Marketing-BerufseinsteigerInnen in der ersten Befragung thematisiert. Diese Ergebnisse wurden im Zuge der zweiten Befragung auf ihre Relevanz und mögliche Veränderung hinterfragt bzw. zusätzliche Kompetenzen abgefragt. Die Gesamtdarstellung aller zukünftig notwendigen Kompetenzen wurden in

der letzten Befragung, in Abstimmung mit den Veränderungen im Berufsfeld, abschließend gewürdigt.

Im Rahmen der ExpertInneninterviews stellten die zukünftigen notwendigen persönlichen Kompetenzen, neben den Kräften der Veränderung, den zentralen Bereich des Gespräches dar. Neben einer individuellen Einschätzung der Expertin/des Experten wurden zusätzlich die Ergebnisse der Delphi-Studie zu diesem Thema besprochen.

4.3.1 Derzeit notwendige persönliche Kompetenzen

Die notwendigen, persönlichen Kompetenzen sind durchaus von der Ausgestaltung des Marketings und den damit notwendigen Tätigkeitsschwerpunkten abhängig:

„Je strukturierter das Marketing ist, desto mehr wird die Fachkompetenz bzw. das Fachwissen zu einer Art gegebenem Mindeststandard. Viel wichtiger dort sind aber die Team-, Integrations- und Lernfähigkeit [...]“ (B_2; FB1/F2).

Folgende Kompetenzen wurden als besonders relevant für akademische BerufseinsteigerInnen erachtet (Reihenfolge gemäß Relevanz):

Tabelle 7: Derzeitige persönliche Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen

Kompetenz	Bemerkungen/Konkretisierungen
Lernbereitschaft	Bereitschaft Neues zu lernen (Inhalt, Strukturen, Abläufe und Prozesse), Offenheit für neue Sichtweisen, Verständnis für Produkt und Produktion aufbauen
Kommunikationsfähigkeit	Klar und kompetent kommunizieren können (mit verschiedensten Personengruppen)
Belastbarkeit	Große Arbeitspakete unter (Zeit-)Druck abwickeln können
Eigeninitiative	Tätigkeiten und Projekte von sich aus initiieren
Zuverlässigkeit	Getroffene Zusagen (Aufgaben, Inhalte, Termine) verlässlich einhalten
Teamfähigkeit	Sich in bestehende/neue Teams einfügen und arbeiten können
Eigenverantwortung	Selbständig und eigenverantwortlich Aufgaben übernehmen und Handlungen ausführen
Einsatzbereitschaft	Sich für das eigene Aufgabenfeld aktiv einsetzen
Ergebnisorientiertes Handeln	Handeln auf die Realisierung einer Aufgabe ausrichten
Ganzheitliches Denken	Überblick bewahren, Auswirkungen von Handlungen ganzheitlich in Betracht ziehen
Qualitätsbewusstsein	--
Selbstmanagement	Sich selbst gut organisieren können (priorisieren von Wichtigem und Dringendem)
Tatkraft	Engagement zeigen
Anpassungsfähigkeit	Fähigkeit sich an Gegebenheiten (Rahmenbedingungen, Teams) anzupassen

Ausführungsbereitschaft	Tätigkeiten auch selbst anpacken, ausführen können
Beharrlichkeit	Ziele beharrlich verfolgen, nicht bei Hindernissen aufgeben
Dialogfähigkeit	--
Entscheidungsfähigkeit	gepaart mit Entscheidungsfreude
Gewissenhaftigkeit	--
Kontaktfähigkeit	--
Problemlösungsfähigkeit	Fähigkeit Herausforderungen und Probleme selbst zu lösen
Integrationsfähigkeit	Sich in bestehende Teams, Abläufe und Strukturen einfügen
Disziplin	Diszipliniertes Abwickeln von Aufträgen, an Regeln halten
Kreativität	Bei Grafik und Text, aber auch in der Phase der Strategie- und Konzeptionsentwicklung
Analytische Fähigkeiten	Fähigkeit zur Darstellung komplexer Zusammenhänge
Hilfsbereitschaft	Unterstützung innerhalb von Teammitgliedern aktiv anbieten und gewähren
Innovationsfreudigkeit	Aktiv auf Veränderungen zugehen
Loyalität	Zum Unternehmen und Team stehen (auch verbunden mit Zuverlässigkeit)
Offenheit	Offenheit im Denken
Optimismus	Gepaart mit hoher Frustrationstoleranz
Verständnisbereitschaft	Aufgeschlossen auch für Kritik

Quelle: Eigene Darstellung

4.3.2 Zukünftig notwendige persönlichen Kompetenzen

Die Einschätzung der zukünftigen, persönlichen Kompetenzen für akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing ergaben keine grundlegende Veränderung zur bisherigen Einschätzung. Die bisher als besonders relevant eingeschätzten persönlichen Kompetenzen, werden zukünftig als noch relevanter gesehen. Die Beurteilung aller genannten persönlichen Kompetenzen sind im dritten Fragebogen der Delphi-Studie im Anhang nachzulesen. Insgesamt wird nach Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Großteil der persönlichen Kompetenzen zukünftig an Relevanz zunehmen.

Interessant scheint, dass von den in Zukunft besonders relevant eingeschätzten persönlichen Kompetenzen insbesondere Personale Kompetenzen hervorgehoben werden. Konkret wird die Hälfte der zwölf in Zukunft relevantesten Kompetenzen dieser Kompetenzklasse zugeordnet. Überdies werden vier Aktivitäts- und Handlungskompetenzen unter den zwölf relevantesten Kompetenzen eingeordnet. Ebenso wurden zwei Sozialkommunikative Kompetenzen als relevant eingeschätzt. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über diese genannten notwendigen persönlichen Kompetenzen der Zukunft für Marketing-MitarbeiterInnen:

Tabelle 8: Ergebnisübersicht zukünftig notwendige persönliche Kompetenzen

Kompetenzklasse	Kompetenzen
Personale Kompetenzen	Lernbereitschaft Zuverlässigkeit Eigenverantwortung Einsatzbereitschaft ganzheitliches/vernetztes Denken Selbstmanagement
Aktivitäts- und Handlungskompetenzen	Belastbarkeit Eigeninitiative Ergebnisorientiertes Handeln Tatkraft
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Kommunikationsfähigkeit Teamfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Als in Zukunft wichtigste persönliche Kompetenz für akademische BerufseinsteigerInnen wird die Lernbereitschaft von den TeilnehmerInnen und Teilnehmern gesehen. Aufgrund der wachsenden Dynamik im Marketing und seinem Umfeld, sowie den Entwicklungen in den eingesetzten Methoden und Instrumenten, ist Lernbereitschaft notwendig. Nur mit Lernbereitschaft kann man sich im Tätigkeitsfeld etablieren. In diesem Zusammenhang wurde von einem Teilnehmer „Neugierde“ hervorgehoben, womit durchaus auch ein Interesse an Neuem und Unverständlichem gemeint war. Dieser Teilnehmer strich auch Offenheit hervor, womit er eine positive Einstellung für Veränderung in Verbindung bringt (B_8; FB3/F9.1).

Verwundert waren einige TeilnehmerInnen und Teilnehmer, dass Kreativität als persönliche Kompetenz insgesamt eher weniger relevant eingeschätzt wurde. Zwar wurde die Relevanz in Zukunft als steigend erachtet, scheint jedoch nicht vordringlich für BerufseinsteigerInnen zu sein.

Insgesamt waren die TeilnehmerInnen und Teilnehmer der Meinung, dass die persönlichen Kompetenzen bedeutend für den Berufseinstieg sind. Vor allem auch, um sich rasch ins Unternehmen, ins Marketing-Team und in das Aufgabenfeld einzufinden. Diese Relevanz beschreibt eine Teilnehmerin mit folgenden Worten:

*„Der Entwicklung von persönlichen Kompetenzen sollte viel beigemessen werden. Soziale Kompetenz ist mindestens genauso wichtig, wie fachliche, wenn nicht noch wichtiger“
(B_7; FB3/9.2).*

Die Expertin streicht im Interview die persönlichen Kompetenzen und hier insbesondere die sozialen Fähigkeiten hervor:

„[...] Generell die sozialen Fähigkeiten, die auch eine zunehmende Rolle spielen, auch dahingehend, dass bei manchen Berufen auch befürchtet wird, dass Automatisierung und Robotics diese ersetzen. Da sehe ich im Marketing Management, also auf Management-Ebene weniger die Gefahr, weil das ja doch eine Tätigkeit ist, wo Entscheidungen getroffen werden, wo diese Soft Skills und Social Skills wichtig sind“ (Expertin, Zeile 182-187).

Die Bedeutung dieser Kompetenzen sieht sie zukünftig weiter ansteigend, was auch der zunehmenden Komplexität im Marketing geschuldet ist. Darüber hinaus ist diese Zunahme der Relevanz auch mit der Veränderung von Berufsbildern allgemein verbunden:

„Und auch in Verbindung mit Berufsbildern, in Richtung weg von lebenslangen Karrieren und langfristigen Orientierungen hin zu diesen doch kurzen Karriereabschnitten bis hin zu prekären Verhältnissen – Generation Praktikum – werden solche Kompetenzen noch einmal wesentlicher sein. Wenn sozusagen auch die organisatorischen Rahmenbedingungen gar nicht mehr so diese dauerhaften und sicheren Stellen ermöglichen, also das wird zu mehr Wettbewerb führen. Auch aus Sicht des jeweiligen Berufseinsteigers oder dem, der da seine Karriere machen will. Und dementsprechend wird das noch einmal an Bedeutung gewinnen“ (Expertin, Zeile 296-304).

Insbesondere nennt sie die Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit als wichtige Kompetenzen der Zukunft (Expertin, Zeile 310-312). Hervorgehoben wird von ihr ebenfalls die Kompetenz Flexibilität als Möglichkeit sich an Veränderungen rasch anzupassen, wobei sie verschiedene Dimensionen von Flexibilität unterscheidet. Bei BerufseinsteigerInnen sieht sie diese Kompetenz durchaus vorhanden, speziell wenn der Umgang mit digitaler Veränderung und Neuen Medien gefordert ist (Expertin, Zeile 212-214). Letztendlich nennt die Expertin noch weitere persönliche Kompetenzen, die BerufseinsteigerInnen im Marketing zukünftig aufweisen sollten wie beispielsweise Eigeninitiative:

„Eine gewisse Eigeninitiative, eine gewisse intrinsische Motivation, dadurch, dass sozusagen das Umfeld auch komplexer wird, dass man irgendwo weiß, wo will man hin, was strebt man konkret an“ (Expertin, Zeile 312-314).

Neben der Fähigkeit zum Networking wurden von ihr auch weitere kommunikative Kompetenzen als zukünftig relevant genannt:

„[...] Professionalität im Auftreten, im Präsentieren, im Übermitteln von Inhalten. Man soll in der Lage sein, wenn man z.B. einen Bericht schreiben oder ein Dokument erstellen muss, dass das auch entsprechend professionell ist, überzeugend ist. [...] Und irgendwo auch praktische Fähigkeiten, dass man weiß oder eine Idee hat, wenn man ein Problem angehen muss, wo es nicht so bewährte Rezepturen gibt. Sondern man packt das einmal an und versucht da irgendwie seinen Ausweg, seine Lösung zu finden“ (Expertin, Zeile 319-327).

Letztendlich streicht die Expertin die Kompetenz Kreativität hervor, welcher in den Ergebnissen der Delphi-Studie wenig Beachtung geschenkt wurde:

„Es wird mehr in die Richtung gehen, dass eine Kreativität gefragt ist, dass man irgendwo einfach gute Ideen entwickeln kann“ (Expertin, Zeile 199-200).

Der Experte verweist nochmals darauf, dass das Berufsfeld Marketing sehr divers ist und damit auch die notwendigen, persönlichen Kompetenzen unterschiedlich relevant sein können. Vor allem in Unternehmen, welche Marketing als „Schreibtischarbeit“ definieren, sind Fachwissen, verbunden mit Beharrlichkeit von besonderer Bedeutung. Wohingegen in anderen Unternehmungen, in denen Marketing anders definiert wird, vor allem soziale Kompetenzen gefordert sind (Experte, Zeile 244-247). Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Studie genannten Kompetenzen beurteilt der Experte insgesamt als „vorteilhaft“ für BerufseinsteigerInnen (Experte, Zeile 277-278).

4.4 Zusätzliche Erkenntnisse

Im Rahmen der Beantwortung der Delphi-Studie wurden zahlreiche Anmerkungen gemacht, die außerhalb der eigentlichen Themengebiete lagen. Da diese in der bisherigen Auswertung keinen Platz fanden, werden sie nun im folgenden Abschnitt dargestellt. Besonders muss darauf hingewiesen werden, dass diese Aussagen häufig Einzelmeinungen und keine aggregierte Meinung darstellen. Als Gedankenanstregung und zur Vervollständigung eines Gesamtbildes des (Berufsfeldes) Marketing der Zukunft können diese Aussagen allerdings dienen.

Auch im Rahmen der ExpertInneninterviews wurden einige dieser zusätzlichen Erkenntnisse aus der Delphi-Studie thematisiert. Diesbezügliche Bemerkungen der Expertin und des Experten werden ebenfalls nachfolgend dargestellt, wie auch sonstige Anmerkungen aus den ExpertInneninterviews.

4.4.1 Aussagen zu allgemeinen Veränderungen im Marketing

Diskutiert wurde im Rahmen der Delphi-Studie von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die zukünftige Bedeutung des Marketings. Es wird von mehreren Personen befürchtet, dass aufgrund der genannten Trends und deren Implikationen auf das Marketing diese Disziplin zukünftig an (strategischer) Bedeutung verliert und zu einer reinen operativen Aufgabe im Unternehmen „verkommt“, wie beispielsweise von einem Teilnehmer wie folgt beschrieben wird:

„Gleichzeitig besteht aber so die große Gefahr, dass das Marketing im Unternehmen noch operativer eingesetzt und vor allem wahrgenommen wird. Damit besteht die große Gefahr,

dass das Marketing noch operativer wird und in Unternehmen immer weniger strategisch gesehen wird“ (B_2; FB1/F3).

Der Experte sieht diese Entwicklung zum verstärkten operativen Marketing in Unternehmen in der Praxis bereits vorhanden und unterstreicht dies damit, dass Marketer bereits weniger häufig in Führungsebenen zu finden sind:

„Es gibt in den Führungsetagen signifikant weniger Marketer. Es gibt vielleicht noch Vertriebsleiter, es gibt die Personalisten, die Controller, die technisch das Unternehmen verstehen. Und dann gibt es im Unternehmen irgendwo die Marketer, die sollen gute Stimmung machen. Aber das brauchen wir nicht auf der Führungsebene, sondern irgendwo als Support-Funktion, wie es Porter gemeint hat. Das ist dann keine Kernfunktion mehr, sondern Support-Funktion. Was die Marketer sich ja teilweise selber zuzuschreiben haben“ (Experte, Zeile 154-161).

Hervorgehoben wurde, dass es viele Marketing-Trends gibt auf die das Marketing verstärkt eingehen muss. Ein Teilnehmer ist der Meinung, dass Forschung und Entwicklung im Marketing im Moment fehlt (B_10; FB 3/F8.2). Es werden jedoch einige Marketing-Entwicklungen aufgezählt:

„Neue Werbeformen, wie Native Advertising, Suchmaschinen (SEA, SEO) oder neuartige Marketingstrategien (z.B. Disruptives Marketing, Entwicklung v. Abwehrstrategien zu Künstlicher Intelligenz oder umgekehrt: Optimales Nutzen von KI, Artificial Intelligence, Programmatic, Blockchain, Marketing Automation und AdTech, Neue Touchpoints, Immersion, Mixed Reality) [...]“ (B_10; FB3/F7).

„24/7 Draht in die Community und wesentliche Verbesserung bei der Customer Experience sind gefordert“ (B_3; FB3/9.2).

Um diese Entwicklungen zukünftig meistern zu können, werden einige Vorschläge unterbreitet. Einerseits betreffen diese die Einstellung gegenüber den KundInnen, wie beispielsweise von einem Teilnehmer ausgedrückt:

„Im gesamten Unternehmen muss eine bestimmte positive Stimmung gegenüber seinen Kunden herrschen, eine Lust und Freude im Umgang mit Kunden, eine grundsätzliche Zu-neigung zu und Aufmerksamkeit gegenüber Kunden usw. – das ist meines Erachtens wesentlich bedeutender für den Erfolg des Unternehmens als etwa die Frage der Kommunikation online oder offline oder überhaupt das Thema der Digitalisierung“ (B_6; FB3/F7).

Andererseits ist die strategische Ausrichtung betroffen, wie von einem anderen Teilnehmer genannt wurde:

„Marketingstrategien evaluieren“: Mittelständische Unternehmen investieren relativ viel in Social Media. Ein wirklicher Profit ist jedoch schwer zu generieren. Eine Hauptursache liegt

im jeweiligen (veralteten) Geschäftsmodell oder an der mangelnden Bereitschaft Organisationsstrukturen zu verändern und nicht an den Möglichkeiten der neuen Medien. Da wird sich das Marketing verstärkt einbringen müssen“ (B_10; FB3/F8.2).

Ein Teilnehmer weist dezidiert darauf hin, dass das interne Marketing zukünftig nicht außer Acht gelassen werden darf:

„Noch wichtiger als heute wird die Integration des Marketings im Unternehmen, auch das interne Marketing sein, meine ich“ (B_6; FB3/F8.2).

Für den Erfolg von Social Media-Aktivitäten hebt eine Teilnehmerin folgendes Vorgehen und dafür notwendige Voraussetzungen hervor:

- „- Eine genaue Definition der Kunden – Konsumentenzielgruppe*
- Die Fähigkeit den besten externen Partner zu finden, um diese Kundengruppe bestmöglich anzusprechen*
- Ein 360 Grad Konzept, das den direkten Kontakt zum Kunden/Konsumenten im Rahmen des Kaufs/Services und die Marketingaktivitäten integriert“ (FB3/F8.2; B_4).*

4.4.2 Allgemeine Aussagen zum Berufsfeld Marketing

Das grundsätzlich als sehr spannend eingestufte Berufsfeld Marketing wird sich zukünftig weiter verändern. Eine Spezialisierung scheint daher für einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer unbedingt notwendig, wie diese Aussage zeigt:

„Das zukünftige Berufsumfeld wird geprägt sein von einem rasanten Umbau bestehender/veralteter Geschäftsmodelle oder Entwicklung überhaupt neuer Geschäftsmodelle, einhergehend mit einer jeweiligen Spezialisierung. Der Allrounder im Marketing wird eine Minderheit sein“ (B_10; FB3/F8.1).

Diese Veränderungen haben für Marketing-ManagerInnen vor allem in großen, globalen Unternehmen erhebliche Auswirkungen, die eine Teilnehmerin wie folgt darstellt:

- „1. Strategische Führungspositionen werden weniger, wer einmal CMO werden möchte, muss bereit sein im Ausland zu leben.*
- 2. Marketingpositionen in globalen Unternehmen sind oft an ein Team in einem anderen Land angebunden, setzen daher exzellente Englischkenntnisse und einen guten Umgang mit digitalen Medien voraus, um die Arbeit im Team zu gewährleisten“ (B_4; FB3/F8,1).*

Von mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern hervorgehoben wird die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen für Marketing-MitarbeiterInnen:

„Das berufslebenslange Lernen mit qualitätsvoller Weiterbildung ist so wie so unverzichtbar!“ (B_10; FB3/9.2).

Die Expertin sieht durch die Entwicklungen im (Berufsfeld) Marketing die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels im Unternehmen. Um die Herausforderungen zu meistern, müssen Entscheidungsstrukturen flexibler gestaltet werden. Nur so kann rascher auf externe Entwicklungen reagiert werden. Daher sind organisatorische Veränderungen im Unternehmen und letztendlich auch in Marketing-Abteilungen gefordert (Expertin, Zeile 206-212; Zeile 221-224).

In Hinblick auf die zunehmende Internationalisierung, welche sowohl von der Expertin, als auch dem Experten erkannt wird, werden ebenfalls Implikationen für das Berufsfeld abgeleitet. Der Experte sieht hier die Notwendigkeit sich im Unternehmen verstärkt mit diesem Thema zu beschäftigen. Beispielhaft nennt er Unternehmen mit Unternehmenssprache Englisch, welche jedoch manchmal für MitarbeiterInnen ohne Deutschkenntnisse aufgrund der fehlenden Rahmenbedingungen (z.B. Beschilderungen im Haus, verwendete EDV-Systeme, ausreichende Englisch-Kenntnisse aller MitarbeiterInnen) nicht offenstehen (Experte, Zeile 246-265).

Letztendlich streicht der Experte hervor, dass sich Marketing in Zukunft vermehrt finanziell legitimieren muss. Andere Funktionen im Unternehmen, wie beispielsweise Controlling, Personalmanagement und Produktion sind bereits in der Lage die Konsequenzen des eigenen Wirkens finanziell zu belegen und legitimieren sich damit im Unternehmensgefüge. Im Marketing ist diese Sichtweise noch wenig ausgeprägt und hier werden vor allem weiche Faktoren (z.B. KundInnenzufriedenheit) in den Mittelpunkt gerückt. Zukünftig müssen Marketing-MitarbeiterInnen ihr eigenes Tun mit den Auswirkungen des Gesamtunternehmens verknüpfen (Experte, Zeile 115-150).

4.4.3 Anmerkungen zur Ausbildung im Marketing

Kontrovers diskutiert wurde im Rahmen der Delphi-Studie das Verhältnis von Bachelor- und Master-Abschlüssen und den damit von den AbsolventInnen erwarteten Kenntnissen und Fähigkeiten sowie Einsatzmöglichkeiten. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einen fachlichen Unterschied zwischen Bachelor- und Master-AbsolventInnen wahr und sehen daher unterschiedliche Einsatzgebiete im Unternehmen.

„Für mich muss in einem Bachelor Studium die Basisausbildung im Marketing über alle heute und künftig relevanten Instrumente geschaffen werden. Das Masterstudium muss die Vertiefung und Spezialisierung abdecken“ (B_5; FB3/9.2).

Damit verbunden ist für einige die Unterscheidung von operativ ausführenden Bachelor-AbsolventInnen und strategisch leitenden Master-AbsolventInnen.

Vor allem für die persönliche Karriere-Entwicklung in globalen (amerikanischen) Unternehmenskonzernen wird von einer Teilnehmerin eine Empfehlung zur Absolvierung eines Master-Studiums vorgenommen:

„Ich würde also niemandem empfehlen, auf der Bachelor Stufe zu bleiben, in amerikanischen Konzernen ist man dann sicherlich nur Erfüllungsgehilfe und nicht Führungsperson. Das hat aber ausschließlich mit der Ausbildung und nicht mit dem Alter zu tun“ (B_4; FB3/9.1).

„Ebenfalls bin ich auch der Meinung, dass ein Bachelor Degree zu wenig ist, um strategische Führungspositionen zu besetzen. In unserem Konzern ist das System sehr amerikanisch geprägt, das bedeutet, dass wir in vielen Positionen im mittleren Marketing Management Bachelors sitzen haben, die das Unternehmen nach einigen Jahren wieder verlassen, um ihren Master zu machen. [...]“ (B_4; FB3/9.1).

Diese Sichtweise wird nicht von allen geteilt. Eine Person drückt dies wie folgt aus:

„Dass „Bachelor-AbsolventInnen“ reine „Erfüllungsgehilfen“ sind, möchte ich niemals behaupten und kann aus eigener Erfahrung behaupten, dass ich und auch meine Kollegen mit Bachelor-Abschluss in unserem Unternehmen/Konzern nicht so gesehen werden. Jeder Mitarbeiter soll und darf unternehmerisch und damit auch strategisch mitdenken, egal welchen Abschluss er/sie hat“ (B_7; FB3/9.1).

Aber auch in Hinblick auf Master-AbsolventInnen wird diese Unterscheidung diskutiert:

„Ich denke nicht, dass man die Aufteilung Bachelor = operative Arbeit, Master = strategisches Management so eindeutig machen kann. Und auch nicht an die Studenten im Laufe der Berufsausbildung kommunizieren sollte. Für viele Jobs ist ein Masterabschluss notwendig, auch wenn man in den ersten Jahren nur als Junior und hauptsächlich im operativen Tagesgeschäft arbeiten wird. Da sollten die Erwartungen von Master-Absolventen nicht hochgeschraubt werden und zur Annahme führen, dass sie gleich in der Management-Ebene einsteigen können“ (B_8; FB3/9.2).

Abgesehen von dieser Kontroverse werden einige Aspekte der Bachelor-Ausbildung bzw. der Kompetenzen von Bachelor-AbsolventInnen angeführt, die größeren Konsens aufweisen. Mehrere Personen streichen hervor, dass auch Bachelor-AbsolventInnen in der Lage sein sollten strategisch und vernetzt zu denken. Diese Aspekte sollten daher in eine Bachelor-Ausbildung mit einfließen:

„Das strategische Denken sollte unbedingt auch im Bachelorstudium forciert werden, da man nur einmal eine Basis legen kann [...]. Trotz allen digitalen Herausforderungen halte ich daher eine fundierte Ausbildung in Bezug auf Marketing-Strategie oder Positionierung für wesentlich. Auch bietet gerade der Marketing-Bereich sehr oft die Karriere-Möglichkeit, rasch von der operativen auf die strategische Ebene zu gelangen“ (B_1; FB3/9.1).

Bezüglich der fachlichen Inhalte, die in einem Bachelor-Studium gelehrt werden, werden ebenfalls Empfehlungen abgegeben:

„Was die fachlichen Inhalte betrifft, so denke ich, dass es eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Frage bedarf: 1. welche Inhalte zum dauerhaften Grund-Inventar eines Fachs gehören und 2. welche Inhalte als aktuelle Trends in die Ausbildung einfließen (auch wenn sie vielleicht nicht dauerhaft Bestand haben – aber sie öffnen die Augen für aktuelle Entwicklungen und erfordern es, sich mit Neuem zu befassen)“ (B_1; FB3/9.2).

Hervorgehoben wird von einer Teilnehmerin das Thema „Agilität“ im Marketing, welche in eine Marketing-Ausbildung einfließen sollte:

„Agilität im Marketing muss einen viel größeren Stellenwert bekommen, da nur mit Schnelligkeit und Innovation langfristige Vermarktungserfolge zu erzielen sind“ (B_3; FB3/9.2).

Wiederum diskutiert wird, in wie weit persönliche Kompetenzen im Rahmen einer akademischen Ausbildung entwickelbar sind. Größere Einigkeit scheint bezüglich der Verantwortung für diese Kompetenzentwicklung zu herrschen:

„Akademische Ausbildung soll fachliches Wissen liefern und ist aus meiner Sicht kein probates Mittel zur Persönlichkeitsbildung. Dafür sind andere Umfelder (FAMILIE!, Freunde, Kindergarten und Schule) entscheidend“ (B_9; FB3/9.2).

Auch mit der Expertin und dem Experten wurde die grundsätzliche Möglichkeit der Ausbildung von persönlichen Kompetenzen an Hochschulen thematisiert. Der Experte sieht dies differenziert. Die Ausbildung von einigen persönlichen Kompetenzen ist bereits an verschiedensten Studiengängen integriert. Insbesondere Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit können im geschützten Rahmen einer (Fach-)Hochschule durchaus verbessert werden. Ebenso scheint das Thema Selbstorganisation (insbesondere Zeitmanagement) lehrbar zu sein. Andere persönliche Kompetenzen hingegen sind wahrscheinlich nicht durch ein Studienprogramm entwickelbar (Experte, Zeile 350-356; Zeile 385-388).

Für die Expertin gibt es durchaus weitere Möglichkeiten persönliche Kompetenzen in ein Studienprogramm zu integrieren. Neben Lehrveranstaltungen zu einzelnen Themen, kann das Studienprogramm relativ einfach so gestaltet werden, dass derartige Kompetenzen erweitert werden. Konkret nennt sie beispielsweise Projektarbeiten zur Erweiterung von Teamfähigkeit als Möglichkeit der strukturellen Integrationsmöglichkeit (Expertin, Zeile 408-428).

Beide Personen stellen zusätzlich noch weitere Überlegungen zur akademischen Ausbildung im Marketing an. Der Experte überlegt, ob die im Moment sehr stark zweckori-

enterte Ausbildung an (Fach-)Hochschulen langfristig nicht ein Nachteil für die BerufseinsteigerInnen sein kann. Der derzeit vorherrschende Fokus auf das spätere Berufsbild Marketing und damit die späteren (erwarteten) Tätigkeiten dieser BerufseinsteigerInnen könnte einigen Entwicklungen widersprechen. Einerseits entsteht durch die zunehmende Komplexität im Marketing die Notwendigkeit sich mit vielen Themen und Fachbereichen zu beschäftigen und „über den Tellerrand hinauszuschauen“. Eine gewisse Allgemeinbildung kann im späteren Berufsleben den entscheidenden Vorteil für Marketing-MitarbeiterInnen ausmachen. Die fokussierte Ausbildung bildet diese Notwendigkeit jedoch nicht ab. Andererseits zeigt die Praxis, dass AbsolventInnen nach der Ausbildung in den unterschiedlichsten Berufen Fuß fassen, was wiederum nicht mit einer zu fokussierten Ausbildung vereinbar scheint (Experte, Zeile 391-428).

Auch die Expertin streicht die Notwendigkeit der Interdisziplinarität in der Ausbildung hervor. An den (Fach-)Hochschulen muss die Fähigkeit gelehrt werden fundiertes Fachwissen mit Praxisanwendungen zu verknüpfen. Dafür ist eine fundierte theoretische Ausbildung genauso wichtig wie Praxiserfahrung (Expertin, Zeile 382-400).

5 Diskussion der Ergebnisse und des Vorgehens

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine kritische Betrachtung des Vorgehens dieser Arbeit. Dazu werden im ersten Teil die Ergebnisse der empirischen Studie mit den theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht und letztendlich zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Anschließend wird das methodische Vorgehen kritisch reflektiert.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Forschungsfrage:

Welche persönlichen Kompetenzen benötigen zukünftig akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing aufgrund der geänderten Anforderungen an das Berufsbild?

Die beiden Hauptaspekte der Forschungsfrage werden nun entsprechend betrachtet:

5.1.1 Veränderte Arbeitswelt für Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung

Gemäß den Ergebnissen der Untersuchung wird die Arbeitswelt für Marketing-MitarbeiterInnen vor allem durch den Megatrend Digitalisierung beeinflusst. Dies entspricht den Ausführungen von Eichhorst und Buhlmann (2015, S. 2ff.), welche technologischen Wandel und hier insbesondere die Digitalisierung als treibende Kraft in der Arbeitswelt sehen. Gemäß der Einschätzung der Befragten erhöhen sich im Marketing durch digitale Anwendungen die Umsetzungsmöglichkeiten, beispielweise durch neue Kommunikationskanäle, Auswertungsmethoden oder sogar Geschäftsfelder. Einig sind sich die Befragten, dass Marketing-MitarbeiterInnen bereits derzeit - aber vor allem auch in Zukunft - mit neuartigen Instrumenten und Methoden konfrontiert sind. Diese können (und müssen) sie in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Das entspricht durchaus den Ergebnissen der European Marketing Agenda 2020 (The European Marketing Confederation, 2017, S. 25), welche ebenfalls auf diese Entwicklung hinweist. Für alle Befragten eng mit dem Trend der Digitalisierung verbunden, wurde das Thema Big Data genannt. Täglich werden, auch ausgelöst durch digitale Prozesse, große Datenmengen produziert, mit denen sodann im Marketing zu arbeiten ist. Dies entspricht den Erkenntnissen der Marketing Heatmap von Christian Belz (Belz, 2016, S. 9f.), welche Digitale Transformation und insbesondere Big Data als ein „heißes Thema“ der Marketing-Zukunft nennt. Big Data stellt für viele Befragten ein enormes Potenzial für das Marketing dar. Der konstruktive Umgang mit diesen Datenmengen wird jedoch zukünftig herausfordernd. Denn die Forderung nach fachgerechter Datensammlung, -verarbeitung und -auswertung wird an das Marketing herangetragen werden, wie darauf basierend die Erstellung und Umsetzung

von adäquaten Marketing-Plänen. Hier streicht Richard Köhler (2017, S. 321ff.) die Bedeutung der Informationsgewinnung und -verarbeitung von Verhaltensmustern von KundInnen hervor. Für einige Befragten ist es jedoch fraglich, in wie weit das Marketing der Zukunft die notwendigen Fachkompetenzen zur Bewältigung dieser Herausforderungen aufweisen wird.

Insgesamt ist Marketing bereits heute eine sehr komplexe und differenzierte Disziplin, worauf sowohl verschiedene AutorInnen als auch im Rahmen der Delphi-Studie hingewiesen wurde. Auch aufgrund der allgemeinen Entwicklungen (z.B. Globalisierung, Wertewandel) wird diese Komplexität voraussichtlich weiterhin zunehmen. Damit wird das Berufsfeld Marketing zukünftig noch komplexer werden, insbesondere werden Einzeldisziplinen verschmelzen. Eine Auseinandersetzung mit der zukünftigen Entwicklung ist für die Befragten unbedingt notwendig und wird auch von Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg (2011, S. 245) gefordert. Für die Befragten werden sich demzufolge auch die notwendigen (Fach-)Kompetenzen von Marketing-MitarbeiterInnen erweitern müssen.

Von einem Experten zusätzlich dezidiert angesprochen, wurde die bereits heute vorhandene Sättigung der Märkte, welche auch in Zukunft anhalten wird. Diese stellt eine große Herausforderung für das Marketing dar, da es immer schwieriger wird sich von Mitbewerbern abzugrenzen. Auch diese Entwicklung beeinflusst das Berufsfeld Marketing, da es zunehmend unentbehrlich wird durch einzigartiges Vorgehen am Markt zu bestehen.

Letztendlich sei angemerkt, dass sich zukünftig die Disziplin Marketing noch stärker im eigenen Unternehmen legitimieren wird müssen. Darauf wiesen bereits Meffert und Sepehr (2012, S. 9f.) hin, wenn sie bei mangelnder Legitimation einen verringerten Einfluss des Marketings in Unternehmensentscheidungen prophezeien. Von einigen Befragten wird es daher als notwendig erachtet, neben den bisher im Fokus stehenden „weichen Faktoren“ auch „harte Faktoren“, insbesondere in Form von (Finanz-)Kennzahlen, zu verfolgen. Andernfalls kann Marketing in Zukunft zu einer Support-Funktion verkommen, was vor allem durch den Experten hervorgestrichen wurde. Für das Berufsfeld bedeutet diese Entwicklung, dass betriebswirtschaftliche und insbesondere finanzielle Aspekte vermehrt in den Fokus rücken. Der Praktiker Gerhard Berssenbrügge (2017, S. 384) unterstreicht diese Einschätzung, indem er Marketer der Zukunft als Betriebswirtschaftler mit hohen Kompetenzen im Finanzbereich sieht.

Bezüglich den zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkten für Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung werden sich, gemäß dieser Untersuchung, somit einige Veränderungen ergeben. Durch die zunehmende Digitalisierung werden die Tätigkeiten vermehrt im Online-Bereich (Betreuung Web-Auftritt, Social-Media-Kanäle etc.) liegen.

Damit ergibt sich jedoch auch, dass zielgruppenspezifischer Content in Form von Text, Grafik oder Videos von den MitarbeiterInnen selbst zu generieren ist. Zusätzlich eng mit dem Thema Digitalisierung bzw. Big Data verbunden, wird die Datenpflege und -auswertung besonders relevant. Damit werden diverse Analysen (KundInnen, Konkurrenz, Umfeld) von den Marketing-MitarbeiterInnen eigenständig durchzuführen sein. Diese Tätigkeiten sind ebenfalls in der European Marketing Agenda 2020 (The European Marketing Confederation, 2017, S. 25) im Quadrant fünf und acht zu finden und daher als durchaus kritisch für das Marketing der Zukunft eingestuft.

Gemäß den Einschätzungen im Rahmen der Delphi-Studie wird die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in vielen Unternehmen zunehmen, sodass hier Kontaktaufbau und -pflege vermehrt notwendig sind. Insbesondere müssen Anforderungen klar kommuniziert sowie die zeitgerechte und qualitativ passende Lieferung überwacht werden.

Letztendlich wird gemäß den Befragten das Berufsfeld für Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung auch in Zukunft vornehmlich operative Aufgaben beinhalten. Die im Moment vorherrschende Assistenzfunktion wird weiterhin als zentral gesehen, jedoch können – vor allem in Hinblick auf digitale Aufgabenstellungen – eigenständige Projekte an die Marketing-MitarbeiterInnen herangetragen werden. Speziell für junge BerufseinsteigerInnen bieten Neue Medien ein großes Aufgabenfeld und damit Möglichkeiten, um sich im Unternehmen zu etablieren. Dies erscheint plausibel, wenn man davon ausgeht, dass BerufseinsteigerInnen der Zukunft der Generation Z zugeordnet werden und als Digital Natives mit digitalen Instrumenten und Neuen Medien aufgewachsen sind (Scholz, 2014).

Hingewiesen werden muss, dass gemäß einigen Befragten reine Sachbearbeiter-Aufgaben Gefahr laufen zukünftig automatisiert zu werden. Diese Einschätzung entspricht den Studien von Frey und Osborne (2013) für die USA bzw. von Bonin, Gregory und Zierahn (2015) für Deutschland, welche vor allem einfache Tätigkeiten durch Automatisierung und Digitalisierung gefährdet sehen. Aus diesem Grund werden, nach Einschätzung einiger Befragten, einfache Hilfstätigkeiten wahrscheinlich langfristig nicht durch Marketing-MitarbeiterInnen durchzuführen sein.

Interessant für das Berufsfeld der Zukunft erscheint, dass der Trend der Globalisierung gemäß den Befragten nicht so einen großen Stellenwert einnehmen wird, wie man gemäß einigen AutorInnen annehmen könnte. Eichhorst und Buhlmann (2015, S. 4) sehen Globalisierung als wichtige Kraft der Veränderung für die Arbeitswelt. Für das Marketing streicht beispielsweise Danciu (2013, S. 47ff.) die Globalisierung als bedeutenden Faktor hervor, welcher dazu führt, dass sich Marketing an globale Märkte anpassen

muss. Die Befragten hoben die Globalisierung nicht als vorrangig bedeutend hervor. Nach ihrer Einschätzung hat sie bereits jetzt den Marketingalltag beeinflusst.

Gar nicht hervorgehoben wurde das Thema der Nachhaltigkeit als Einflussfaktor für zukünftige Entwicklungen. Meffert und Sepehr (2012, S. 9f.) sahen hier einen wichtigen Einfluss auf das Marketing der Zukunft. Dies wurde von den Befragten nicht explizit erwähnt. Lediglich sieht die Expertin das Thema der Nachhaltigkeit als beeinflussend im Rahmen der veränderten Werte von KundInnen.

Abschließend muss noch auf eine semantische Feinheit hingewiesen werden, welche durchaus die Ergebnisse beeinflussen könnten. Ausgangspunkt der Erhebung waren Trends wirkend auf das Berufsfeld. Im Rahmen der Delphi-Studie wurde dieser Trend-Begriff von den TeilnehmerInnen und Teilnehmern weitreichend ausgelegt, sodass ebenfalls verschiedene Veränderungstendenzen und Triebkräfte der Veränderung hier eingebracht wurden. Eine klare Begriffsabgrenzung scheint abschließend nicht gelungen zu sein. Die nun letztendlich dargestellten Entwicklungstendenzen sind somit eine Kombination von mehreren Veränderungsbegrifflichkeiten.

5.1.2 Implikationen auf die notwendigen, persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen

Die persönlichen Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen wurden in der vorliegenden Arbeit aus drei Blickwinkeln betrachtet: an Hand der theoretischen Grundlagen zu den Kompetenzanforderungen in Bezug auf das Berufsfeld Marketing und der Zukunft der Arbeitswelt, durch die Praxiseinschätzung im Rahmen der Delphi-Studie und letztendlich durch die ExpertInnenmeinungen aus dem Hochschulbereich.

Im Kapitel 2.3. wurden die persönlichen Kompetenzen für Marketing-MitarbeiterInnen aus den theoretischen Grundlagen entnommen. In Kapitel 4.3.2 sind jene persönlichen Kompetenzen zusammengefasst, welche in der Delphi-Studie als relevant genannt wurden, ergänzt um Anmerkungen und Zusätze der Expertin und des Experten. Zusammenfassend werden folgende persönliche Kompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung und insbesondere für akademische BerufseinsteigerInnen als wichtig erachtet:

Tabelle 9: Notwendige persönliche Kompetenzen (Theorie und Praxis)

Persönliche Kompetenzen aus der Theorie	Persönliche Kompetenzen aus der Erhebung
<i>Eigenverantwortung</i>	<i>Eigenverantwortung</i>
<i>Flexibilität</i>	<i>Flexibilität</i>
<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>
<i>Kreativität</i>	<i>Kreativität</i>
<i>Lernbereitschaft</i>	<i>Lernbereitschaft</i>
<i>Networking Skills</i>	<i>Networking Skills</i>
<i>Teamfähigkeit</i>	<i>Teamfähigkeit</i>
Selbstorganisation inkl. Zeitmanagement	Selbstmanagement
Interkulturelle Kompetenz	Belastbarkeit
Organisationsfähigkeit	Eigeninitiative
	Einsatzbereitschaft
	Ergebnisorientiertes Handeln
	Ganzheitliches/Vernetztes Denken
	Tatkraft
	Zuverlässigkeit

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Kapitel 2.3 und Kapitel 4.3.2

Im oberen Bereich dieser Tabelle sind acht persönliche Kompetenzen ersichtlich, welche sowohl in der Literatur als auch in der Erhebung dieser Arbeit als relevant für Marketing-BerufseinsteigerInnen eingeschätzt wurden. Anschließend werden weitere persönliche Kompetenzen aufgelistet, welche entweder nur in der Literatur oder zusätzlich in der Erhebung als relevant dargestellt wurden.

Bei Betrachtung dieser Ergebnisse ist interessant, dass vor allem Personale Kompetenzen als wichtig für die Zukunft scheinen. Kompetenzen dieser Kategorie sind, wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit dargestellt, vorrangig auf die eigene Person gerichtet und beinhalten insbesondere die Fähigkeit selbstorganisiert und selbstreflektiert zu handeln. In dieser Kategorie können folgende Kompetenzen eingeordnet werden: Eigenverantwortung, Flexibilität, Kreativität, Lernbereitschaft und Selbstmanagement. Zusätzlich sind fünf Kompetenzen dargestellt, welche als Aktivitäts- und Handlungskompetenzen einstuftbar sind und damit vor allem auf zielorientiertes und aktives Handeln ausgerichtet werden. Hierzu zählen die Kompetenzen Belastbarkeit, Eigeninitiative, Ergebnisorientiertes Handeln sowie Organisationsfähigkeit und Tatkraft. Letztendlich sind vier Sozial-kommunikative Kompetenzen in der Tabelle zu finden, welche darauf gerichtet sind kommunikativ und kooperativ zu handeln. Konkret sind dies die Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit, Networking Skills, Teamfähigkeit und Interkulturelle Kompetenz.

Im Laufe der Arbeit standen mehrmals zwei persönliche Kompetenzen im Fokus. Lernbereitschaft wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Delphi-Studie als besonders relevant hervorgehoben und diese Relevanz auch in Zukunft als steigend bewertet. Flexibilität wurde vor allem in den theoretischen Grundlagen als wichtige Kompetenz genannt, um mit zukünftigen Veränderungen umgehen zu können.

Lernbereitschaft ist eng mit den Kompetenzen Offenheit für Veränderung und (Selbst-)Disziplin verbunden. Auch das Streben nach Selbstverwirklichung und der Flexibilität, im Sinne von Anpassung an veränderte Anforderungen, wird damit in Zusammenhang gebracht. Dabei bezeichnet Lernbereitschaft die Bereitwilligkeit neues Wissen und neue Erfahrungen, auch unter Anstrengung, zu sammeln. Hingewiesen muss darauf werden, dass Lernbereitschaft nicht lediglich angeboren, sondern veränderbar ist. Menschen können diese Lernbereitschaft erlernen, im Laufe des Lebens erweitern und vor allem auch selbstgesteuert beeinflussen (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. 66ff.).

Flexibilität hingegen ist etwas diffiziler zu bestimmen, denn zu divers sind unterschiedliche Definitionen und Interpretationen. Im Kompetenzraster Kode® ist Flexibilität als solches nicht enthalten, sondern kann hier am ehesten mit „Offenheit für Veränderungen“ in Verbindung gebracht werden. Grote und Kauffeld (2000, S. 237ff.) unterscheiden vier Dimensionen der Flexibilität von ArbeitnehmerInnen: inhaltliche Flexibilität bezogen auf Aufgabeninhalte sowie zeitliche, räumliche und finanzielle Flexibilität. Es ist davon auszugehen, dass in Hinblick auf die vorliegenden Veränderungen im Arbeitsleben, Flexibilität in allen Dimensionen vorteilhaft ist. Dies entspricht auch der Einschätzung der Expertin, die Flexibilität in allen Dimensionen als hilfreich zur Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen sieht.

Insgesamt spiegeln sich viele geforderte persönliche Kompetenzen aus dem theoretischen Teil der Arbeit in den Einschätzungen der Befragten wider. Interessant ist, dass einige persönliche Kompetenzen im Rahmen der Befragungen genannt wurden, die in dieser Form bzw. Intensität nicht in den theoretischen Grundlagen enthalten waren. Besonders die Kompetenzen Belastbarkeit, Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft, Ergebnisorientiertes Handeln, ganzheitliches/vernetztes Denken, Tatkraft und Zuverlässigkeit sind hier zu nennen.

Unter diesen Gesichtspunkten scheinen akademische BerufseinsteigerInnen der Zukunft idealerweise Personen zu sein, die über hohe Personale Kompetenzen verfügen. Sie können selbstreflektiert die eigenen Fähigkeiten einschätzen und darauf

basierend produktives Handeln entwickeln. Damit eng verbunden ist die Entfaltung von Begabungen und intrinsischer Motivation (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. XVI). Diese Personen verfügen dem Ideal nach über die Fähigkeiten ihr Handeln auf Pläne und Ziele auszurichten und diese nach Möglichkeit erfolgreich umzusetzen. Dies ist gepaart mit einem guten Maß an Sozial-kommunikativen Kompetenzen, um mit anderen adäquat zu kommunizieren und kooperativ zu arbeiten. Insgesamt sind sie offen für Wissen, Erfahrungen und Veränderungen und können effektiv ihr Handeln ausrichten.

5.2 Reflexion der methodischen Vorgehensweise

Für die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse sind einige Einschränkungen vorhanden, welche auf das methodische Vorgehen in dieser Arbeit zurückzuführen sind.

5.2.1 Delphi-Methode

Viele Jahre wurde die Delphi-Methode in der Literatur kritisiert, da das methodische Vorgehen als wenig valide dargestellt und teilweise als „Orakel“ abgetan wurde. Diese Kritik ist aufgrund der methodischen Weiterentwicklung und der erfolgreichen Anwendung in zahlreichen Studien jedoch nahegehend verstummt. Eine Übersicht der vorherrschenden Kritikpunkte und Evaluationsbemühungen der Methode geben Michael Häder und Sabine Häder (Häder & Häder, 1998, S. 12ff.).

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, etwaige Schwächen der Delphi-Methode durch ein adäquates Methodendesign zu verringern. Insbesondere durch den gewählten Methodenmix sollten die Ergebnisse der Delphi-Studie durch eine Expertin und einen Experten kritisch reflektiert werden. Eine Vorgehensweise, welche auch in der Literatur empfohlen wird, wie beispielsweise Kerstin Cuhls (2009, S. 214) vorschlägt.

Ein Ansatzpunkt für mögliche Kritikpunkte der Delphi-Methode stellt vor allem die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dar. Einerseits soll eine gewisse Homogenität der TeilnehmerInnengruppe erreicht werden, andererseits ist das Abbilden unterschiedlichster Sichtweisen ein wichtiges Methodenziel. Aus diesem Grund erscheint eine gezielte Personen-Auswahl sinnvoller, denn für eine Zufallsauswahl ist die Struktur der Grundgesamtheit für die meisten Fragestellungen unbekannt (Häder & Häder, 1998, S. 23). Dieser Empfehlung, sowie der Empfehlung aus der Literatur, die TeilnehmerInnengruppe zahlenmäßig möglichst zu beschränken, wurde in der Arbeit Folge geleistet. Ebenso wurde die dringende Vorgabe beachtet, die Befragung anonym zu gestalten.

Jedoch muss festgehalten werden, dass das Berufsfeld Marketing ein äußerst diverses und vielschichtiges ist. Eine Anmerkung die sowohl von den Teilnehmerinnen und Teil-

nehmern, als auch im Rahmen der ExpertInnenbefragung oftmals erfolgte. Die Ergebnisse der Befragung können daher nur eine Richtung vorgeben, welche für das Berufsfeld adäquat erscheint. Detailliertere Aussagen zu einzelnen Marketing-Berufen sind nicht ableitbar und sollten einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Insbesondere scheinen Branchenunterschiede (z.B. Business-to-Consumer, Business-to-Business) und Unternehmensgrößen (Klein-, Großunternehmen) wichtige Aspekte für die späteren Tätigkeiten der BerufseinsteigerInnen darstellen. Diese Unterschiede wurden in der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigt, was jedoch die Homogenität der TeilnehmerInnengruppe einschränkte. Ebenso der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschuldet ist, die unterschiedliche Intensität der Auseinandersetzung mit den Fragestellungen und Themen. So konnte bei der Auswertung der Fragebögen erkannt werden, dass einige Antworten äußerst knapp und regelmäßig verspätet, andere Fragebögen hingegen ausführlich und detailliert beantwortet wurden. Dies kann dazu führen, dass Ergebnisse einiger Fragestellungen stark von der Meinung einzelner Personen geprägt sind.

Ein Aspekt wurde in der gesamten Methodentriangulation bewusst ausgelassen, obwohl eine Auseinandersetzung mit diesem Gesichtspunkt durchaus spannend gewesen wäre. Sowohl in der Delphi-Studie als auch im Rahmen der ExpertInneninterviews wurden die Sichtweisen von Personalverantwortlichen bewusst ausgelassen. Diese Sichtweise wäre durchaus interessant gewesen, da vor allem diese Personen für die Suche und Auswahl von BerufseinsteigerInnen im Marketing verantwortlich sind. Der Einbezug von PersonalistInnen in die Gruppe der Delphi-TeilnehmerInnen hätte eine Inhomogenität ausgelöst, welche eventuell die Qualität der Ergebnisse beeinträchtigt hätte. Der Einbezug von Personalverantwortlichen in die Gruppe von ExpertInnen wäre möglich gewesen, hätte jedoch aufgrund des gedrängten Zeitplanes den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Idealerweise hätte eine zweite Delphi-Studie parallel durchgeführt werden können, in welcher Personalverantwortliche sich mit den Themen der Marketingverantwortlichen (und umgekehrt) beschäftigt hätten. Personalverantwortliche wurden letztendlich auch deshalb aus der TeilnehmerInnengruppe ausgeschlossen, da davon auszugehen ist, dass Marketingverantwortliche sich mit den Besonderheiten der Disziplin und des Berufsfeldes Marketing tiefergehend beschäftigen.

Inhaltlich wurde versucht wenige, jedoch exakte Fragestellungen der TeilnehmerInnengruppe zu unterbreiten. Dies scheint in Hinblick auf ausbleibende Rückfragen gelungen zu sein, was auch auf die im Vorfeld durchgeführten Pre-Tests rückführbar sein kann. Es wurde versucht die Antworten der anonymen Fragebögen neutral zusammenzufassen und detailgetreu an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zurück zu geben. Es kann

jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass Einzelmeinungen nicht ausreichend in den Feedback-Prozess eingeflossen sind und damit keine kritische Reflexion der übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer auslösten.

Insgesamt erscheint die Auswahl der Delphi-Methode adäquat und zielführend für die bearbeitete Fragestellung. Sie stellt die qualitativen Ergebnisse auf eine breitere Basis als andere, mögliche Methoden. Durch den mehrstufigen Befragungsablauf konnte durchaus eine Abstimmung von Sichtweisen, und in vielen Bereichen ein akkordiertes Gesamtergebnis, erreicht werden. Durch die anonyme Befragung ist es gelungen, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer offen ihre Meinungen kommunizierten und diese bei Bedarf in der nächsten Befragung erklärten, verstärkten oder nach einem Reflexionsprozess zurücknahmen. Vor allem diese Reflexionsmöglichkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist für das Gesamtergebnis durchaus wertvoll.

5.2.2 ExpertInneninterviews

Qualitative Forschung und damit auch qualitative Interviews stehen bezüglich ihrer mangelnden Gültigkeit der Ergebnisse in der Kritik. Diese Diskussion hat sich jedoch aufgrund einer Methodenkonsolidierung und zahlreicher Anwendungen in empirischen Projekten in den letzten Jahren gelegt. Qualitative Forschung wird nun in zahlreichen Forschungsbereichen angewandt (Flick/von Kardoff/Steinke, 2008, S. 26f.).

Die Auswahl der ExpertInnen stellt im Rahmen der ExpertInneninterviews ein wichtiges Gütekriterium dar. Mit der Festlegung der notwendigen Auswahlkriterien wurde versucht dieser Anforderung gerecht zu werden. Durch die Definition des ExpertInnenstatus sollte ausgeprägte theoretische Fundierung und langjährige Erfahrung in der Hochschullehre in das Thema eingebracht werden. Dies aufgrund der Besonderheiten der Disziplin Marketing (Praxis, Beratung, Theorie), welche bereits zu einem früheren Zeitpunkt der Arbeit dargestellt wurde.

Für die ExpertInneninterviews konnten zwei Personen gewonnen werden, die in der Marketing-Forschung in Österreich etabliert sind. Außerdem weisen sie seit vielen Jahren umfassende Erfahrung in der Hochschullehre auf. Ihre kritischen Anmerkungen zu den Entwicklungen sind ein großer Gewinn für diese Arbeit. Es muss jedoch festgehalten werden, dass die Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews lediglich zwei Einzelmeinungen darstellen. Wissend, dass aufgrund von zwei Meinungen nicht auf eine größere Gesamtheit geschlossen werden darf, kann daher die Verwendung von zwei Interviews als Schwachpunkt des methodischen Vorgehens betrachtet werden. Jedoch soll darauf hingewiesen werden, dass die beiden Interviews lediglich zusätzliche Sichtweisen auf die Fragestellungen und auf die Ergebnisse der Delphi-Befragung einbringen sollten.

Dies ist durch die beiden Interviews gelungen. Wissend, dass eine breitere Basis qualitativ höherwertigere Ergebnisse gebracht hätte.

Insgesamt scheint das empirische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit, durch die Verwendung von zwei aufeinander abgestimmten Untersuchungsmethoden, durchaus adäquat. Unterschiedliche Sichtweisen auf die konkreten Fragestellungen konnten durch die angewandte Methodentriangulation aufgedeckt werden. Ebenso sind klare Tendenzen der Entwicklungen in Form von akkordierten Ergebnissen ablesbar.

5.2.3 Auswertungsmethode

Letztendlich soll noch auf einen zusätzlichen Aspekt eingegangen werden, der ebenfalls die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse einschränken könnte. Beide Erhebungen wurden bewusst mit derselben Methodik ausgewertet. Die Entscheidung zum Einsatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurde wohlüberlegt getroffen, wissend, dass diese Methode kritisch diskutiert wird. Ein schwerwiegender Kritikpunkt ist der starke Fokus auf quantitative Aspekte. Als extrahierendes Verfahren wertet diese Methode Texte aus, indem diese im Rahmen eines systematischen Verfahrens Informationsbausteine entnimmt, diese einem Analyseraster zuordnet und somit, getrennt vom restlichen Text, weiterverarbeitet. Daher wird nicht der Text selbst analysiert, sondern losgelöste Informationsbausteine (Gläser & Laudel, 1999, S. 4f.).

Die Antworten der Delphi-Methode wurden vorzugsweise in kurzen Sätzen bzw. Stichworten im Rahmen eines schriftlichen Fragebogens gegeben. Daher erschien es sinnvoll, die Inhaltsanalyse nach Mayring mit ihrem starken Fokus auf Inhalte zu verwenden. Ebenso fokussieren ExpertInneninterviews vorwiegend auf den Inhalt und weniger auf Zwischenbemerkungen, eigene Erfahrungen und Meinungen, sodass diese Inhaltsanalyse als passend erschien. In Hinblick auf die durchgeführten ExpertInneninterviews, in denen durchaus auch Erfahrungen und Meinungen eingeflossen sind, wäre eine andere Auswertungsmethode ebenso sinnvoll gewesen. Da jedoch lediglich zwei Interviews durchgeführt wurden, wurde am ursprünglichen Auswertungsplan festgehalten. Erwähnt muss auch werden, dass die Inhaltsanalyse nach Mayring vereinfacht wurde, da das Paraphrasieren der Antworten unterlassen wurde. Auch dies könnte einen Verlust von Aussageinhalten hervorgerufen haben.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen insgesamt plausible Tendenzen. Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Thema erscheint durchaus sinnvoll. Insbesondere für die praktische Umsetzung im Berufsfeld Marketing sowie in der Ausbildung von Marketing-MitarbeiterInnen kann diese Thematik zukünftig von erheblicher Relevanz sein.

6 Ausblick auf Praxis und Forschung

Abschließend soll noch ein Ausblick auf die praktische Umsetzung der Ergebnisse sowie mögliche Ansatzpunkte für tiefergehende Forschungsfragen gegeben werden.

6.1 Praktische Umsetzung der Forschungsergebnisse

Insgesamt kann die vorliegende Arbeit Veränderungen aufzeigen und Impulse für einen zukunftsorientierten Blick auf das Marketing und das Berufsfeld Marketing bringen. Zusätzlich wird die Relevanz von persönlichen Kompetenzen für diese BerufseinsteigerInnen dargestellt. Darauf basierend kann die Arbeit Ansatzpunkte zur Beachtung dieser Kompetenzen im Ausbildungs- und Berufsleben liefern.

Kompetenzen sind gemäß Definition entwickelbar, wobei Heyse und Erpenbeck darauf hinweisen, dass Kompetenzen nur in Grenzen trainiert und angeregt werden können. Dies liegt daran, dass Kompetenzen mit Werten, Motivationen und Emotionen verbunden sind. Demzufolge sind emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse notwendig, wie beispielsweise in Form von Selbst-, Kleingruppen- oder Einzeltraining. Klassische Lehrformen wie beispielsweise Vorträge, Planspiele und Fallbeispiele können in der Regel zur Wissenserweiterung, nicht jedoch zur Kompetenzentwicklung, führen (Heyse & Erpenbeck, 2009, S. XXII).

Empfehlungen zur praktischen Umsetzung in der akademischen Ausbildung

Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte für Marketing-MitarbeiterInnen müssen zu einer Anpassung der Ausbildungsinhalte von relevanten Bildungsangeboten führen. Wie diese Anpassungen in (Fach-)Hochschulen integriert werden, wird sich in den nächsten Jahren herausstellen. Die beiden Forscher am Institut für Höhere Studien Marion Steiner und Markus Steger untersuchten an Hand von zwei ausgewählten österreichischen Fachhochschulen deren Anpassungsfähigkeit an den Qualifikationsbedarf der Wirtschaft sowie ihre Antizipationsfähigkeit an wirtschaftliche Veränderungen. Sie kommen zum Schluss, dass für Fachhochschulen zahlreiche Instrumente und Prozesse zur Adaption vorhanden wären, wie beispielsweise der Akkreditierungsprozess, Freiräume im Curriculum, Lehrkonferenzen, GastlektorInnen und Forschungsaktivitäten. Deren Umsetzung erfolgt in unterschiedlichem Ausmaß. Dies liegt auch daran, dass der Großteil der vorhandenen Instrumente und Prozesse auf Studiengangsebene angesiedelt sind und deren Nutzung von den handelnden Personen an diesen Studiengängen abhängt. Zusätzlich kam man zum Schluss, dass Adaptionen vorwiegend auf bestehenden Qualifikationsbedarf und nur in geringem Ausmaß auf die Antizipation zukünftiger Bedarfe ausgerichtet werden (Steiner & Steger, 2001, S. 81f.). Fachhochschulen haben

jedoch in den letzten Jahren eine weitere Wandlung und Professionalisierung durchgemacht, was ihre starke Praxisorientierung nicht beeinträchtigt hat (Haberfellner & Sturm, 2014, S. 70). Ob sich die Adaption auf zukünftige Entwicklungen verstärkt hat, kann jedoch nicht belegt werden. Um den herrschenden Veränderungstendenzen gerecht zu werden, ist eine stärkere Zukunftsorientierung der Ausbildung eine Notwendigkeit.

In Hinblick auf die Forderung des Europäischen Qualifikationsrahmens vor allem Kompetenzerwerb in den Mittelpunkt von Lehrangeboten zu stellen (Europäische Kommission, 2008), scheint es notwendig die bisher verwendeten Lehrformen und didaktischen Methoden zu hinterfragen. Dies alleine ist jedoch für eine echte Kompetenzausrichtung des Lehrangebotes nicht ausreichend. Weitere Maßnahmen wären notwendig wie beispielsweise Schaper et al. (2012, S. IV-VI) vorschlagen: Qualifizierungsangebote für alle Lehrende zu Didaktik-Inhalten, kompetenzorientierte Leistungsfeststellungen, studienbegleitende Förderung von Studierenden, kompetenzorientierte Evaluierung von Lehrveranstaltungen sowie insgesamt die Integration der Kompetenzprofile in das gesamte Lehr- und Lernangebot des Studiums.

Aufgrund der vorliegenden Arbeit scheint es sinnvoll vermehrt zusätzliche Kompetenzen in den Mittelpunkt der akademischen Marketing-Ausbildung zu rücken. Fachlich sind Kompetenzen im Umgang mit den Auswirkungen der Digitalisierung (Informationstechnologien beispielsweise Online-, Social-Media-Aktivitäten), sowie das Verstehen, Umgehen und Auswerten von (großen) Datenmengen notwendig. Im Bereich der persönlichen Kompetenzen muss wohl akzeptiert werden, dass eine Kompetenzentwicklung an (Fach-)Hochschulen nur in Grenzen möglich ist. Einerseits aufgrund der Werte und Einstellungen von Studierenden, die bereits vor Aufnahme des Studiums gebildet werden. Andererseits aufgrund der beschränkten Möglichkeit der Einflussnahme im Rahmen eines Hochschulstudiums. Trotzdem sollte eine Marketing-Ausbildung der Zukunft diese persönlichen Kompetenzen nicht außer Acht lassen, und so gut als möglich in das Curriculum integrieren. Den in dieser Arbeit erhobenen Kompetenzen sollte besondere Beachtung geschenkt werden. Die Expertin sieht im Rahmen des Interviews zahlreiche Möglichkeiten einer Integration von persönlichen Kompetenzen in das Lehrangebot:

„Es [Anmerkung: die Entwicklung persönlicher Kompetenzen] sollte aber auch in der Hochschulausbildung dabei sein. Und zwar einfach aus dem Grund: Es lässt sich ganz leicht ohne irgendwelche Schwierigkeiten integrieren. Da muss man keine extra Strukturen schaffen. Da muss man keine eigenen Teambuilding-Seminare oder sonst etwas bieten. Das ist nicht erforderlich als extra Lösung. Sondern man kann das in Lehrveranstaltungen einbauen. Man kann das auch in Studienpläne einbauen“ (Expertin, Zeile 408-414).

Als Notwendigkeit wird die verstärkte Berücksichtigung von persönlichen Kompetenzen im Kompetenzprofil des Marketing-Studiums erachtet. Dies entspricht durchaus den Forderungen des Europäischen Qualifikationsrahmens und sollte daher nicht nur zur Erfüllung dieser Forderung, sondern als echte Zielsetzung gesehen werden. Im Folgenden werden beispielhaft konkretere Ansatzpunkte zur Integration der Kompetenzorientierung in ein Studium dargestellt:

StudienbewerberInnen sollten vor Studienbeginn über das Kompetenzprofil des Marketing-Studiums offen informiert werden, wobei die geforderten persönlichen Kompetenzen hervorstreichen sind. Damit können StudienbewerberInnen vorab ihre persönlichen Kompetenzen, in Abstimmung mit den im Studium fokussierten und letztendlich im späteren Berufsleben geforderten Kompetenzen, reflektieren. Zielsetzung und Notwendigkeit der kompetenzorientierten Interventionen im Rahmen des Studiums könnten durch diese offene Kommunikation von den Studierenden leichter nachvollzogen werden. Womit bei den Studierenden auch ein größeres Verständnis und eine größere Bereitschaft für die Kompetenzentwicklung im Rahmen des Studiums erreicht werden kann.

Ein klares Kompetenzprofil, welches auch persönliche Kompetenzen integriert, ermöglicht es Fachhochschulen im Rahmen ihres Auswahlverfahrens diese Kompetenzen in die Auswahlentscheidung zu integrieren. Auswahlkriterien können somit effektiv ausgerichtet und Auswahlinstrumente effektiver eingesetzt werden.

Im Rahmen der Lehrveranstaltungsplanung sollte neben den fachlichen auch die persönlichen Kompetenzen berücksichtigt werden. Damit in Zusammenhang steht insbesondere die didaktische Gestaltung von Lehrveranstaltungen wie beispielsweise die Wahl optimaler Gruppengrößen oder die didaktische Lehrmethodenwahl. Ebenfalls ist hier die kompetenzorientierte Leistungsfeststellung zu sehen. In all diesen Bereichen sollten die persönlichen Kompetenzen integriert werden. Speziell auf der Ebene von Lehrveranstaltungsmodulen ist die Berücksichtigung von persönlichen Kompetenzen zu empfehlen. Durch die didaktische Ausgestaltung über einen längeren Zeitraum und mehreren Lehrveranstaltungen hinweg, kann das Lernen und Reflektieren intensiver ermöglicht werden.

Einzelne persönliche Kompetenzen sind gemäß Literatur und auch gemäß der Einschätzung der Befragten trainierbar. Dazu zählen beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement (auch im Sinne von Zeitmanagement). Diese können in Form von verpflichtenden Lehrveranstaltungen in das Curriculum integriert werden.

Übergeordnet scheint es jedoch notwendig, dass Lehrende bezüglich der Wichtigkeit dieser persönlichen Kompetenzen für das spätere Berufsleben sensibilisiert werden. Nur

wenn Lehrende diese Relevanz erkennen, werden erforderliche Didaktik-Qualifizierungen für Lehrende auch Erfolg bringen. Außerdem können verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen aufzeigen, mit welchen (didaktischen) Mitteln eine Integration der Kompetenzorientierung im Unterricht erreicht werden kann und wie diese Mittel zielorientiert einzusetzen sind.

Vor allem junge Studierende, die sich mit den eigenen Kompetenzen noch wenig auseinandergesetzt haben, erkennen oft nicht den Sinn von persönlichkeitsorientierten Lehrveranstaltungen bzw. derartigen didaktischen Maßnahmen. Sie sehen diese als Zeitverschwendung an. Eine offene Kommunikation der später im Berufsleben geforderten Kompetenzen kann hier die Notwendigkeit transparenter machen und damit auch die Offenheit und Bereitschaft bei einigen Studierenden erweitern.

Empfehlungen zur praktischen Umsetzung für ArbeitgeberInnen

Jedoch nicht nur im Rahmen der Ausbildung sollten die Ergebnisse dieser Arbeit berücksichtigt werden. Auch spätere ArbeitgeberInnen können die Erkenntnisse integrieren. Im Rahmen der im theoretischen Teil der Arbeit dargestellten Kompetenzorientierung von Unternehmen sind sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen im Fokus. Gemäß dem von Boyatzis (2008, S. 7) geforderten „Best Fit“ zwischen den Anforderungen von Individuen, Stellenanforderung und Organisationsumfeld sind auch die persönlichen Kompetenzen zu beachten. Ausführungen in diesem Bereich würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen, trotzdem wird auf einige, wenige Punkte hingewiesen:

Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung für BerufseinsteigerInnen im Marketing sollten persönliche Kompetenzen enthalten. Dies entspricht dem Vorgehen einer Kompetenzorientierung, wie sie beispielsweise Bühner (2004, S. 48f.) fordert. Auch Liebenow et al. (2014, S. 26) sehen individuelle Kompetenzen als Grundlage von Personalsuche und Personalauswahlentscheidungen. Mit dem klaren Bekenntnis von geforderten persönlichen Kompetenzen kann die Personalauswahl effektiver gestaltet werden. Aufgrund einer klaren Darstellung der erwarteten persönlichen Kompetenzen in der Stellenausschreibung, können Interessierte ihre eigenen Kompetenzen mit den erwarteten Kompetenzen bereits vor der Bewerbung abgleichen. Außerdem sind verwendete Personalauswahlverfahren durch die Festlegung der geforderten Kompetenzen zielgerichteter auswähl- und einsetzbar. Die spätere Zufriedenheit mit den Leistungen der BerufseinsteigerInnen kann damit erhöht werden.

Im Rahmen der Personalentwicklung gibt es ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte der Kompetenzorientierung im Unternehmen. So können auch die persönlichen Kompetenzen der BerufseinsteigerInnen mit zahlreichen Instrumenten der Personalentwicklung

gefördert werden. Beispielhaft sollen hier MentorInnensysteme, Projektarbeiten und Feedbackgespräche erwähnt werden.

In Hinblick auf die zukünftige Entwicklung sollten ArbeitgeberInnen insgesamt das Augenmerk nicht nur auf die fachlichen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen legen, sondern persönliche Kompetenzen verstärkt in den Mittelpunkt rücken.

6.2 Weiterführende Forschung

Die vorliegende Arbeit erhob die zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkte von Marketing-MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung sowie die notwendigen persönlichen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen. Aufgrund der großen Diversität der Disziplin Marketing sind die Ergebnisse nur eingeschränkt aussagekräftig, können jedoch gute Hinweise für eine Adaption von Ausbildungsinhalten geben. Für aussagekräftigere Ergebnisse wären Untersuchungen in einzelnen Sub-Disziplinen des Marketings notwendig. So könnten konkrete Aussagen zu verschiedenen Marketing-Disziplinen getroffen werden. Insbesondere muss festgehalten werden, dass BerufseinsteigerInnen im Marketing, je nach Branche und Unternehmensgröße, unterschiedlichste Tätigkeitsbereiche absolvieren. Hier wäre eine differenziertere Untersuchung durchaus sinnvoll. Beispielhaft scheint es durchaus möglich, dass BerufseinsteigerInnen im Marketing von Industriekonzernen anderen Anforderungen entgegensehen als BerufseinsteigerInnen in kleineren Gewerbebetrieben oder in Dienstleistungsunternehmen. Eine qualitative Befragung von Marketing- und Personalverantwortlichen in einzelnen Branchen könnte hier Klarheit bringen. Die zukünftigen Tätigkeitsfelder und darauf basierend die notwendigen persönlichen Kompetenzen von Marketing-BerufseinsteigerInnen in den konkreten Branchen wären damit zu erheben. Jedoch kann festgehalten werden, dass Ausbildungen im Marketing nicht immer fokussiert auf eine Sub-Disziplin oder ein konkretes Einsatzfeld erfolgen. Trotzdem können differenziertere Aussagen nützliche und sinnvolle Rückschlüsse für eine Studienplangestaltung geben.

Ein Aspekt wurde in der vorliegenden Arbeit bewusst ausgelassen. Die Disziplin Marketing ist sehr eng mit der Disziplin Vertrieb/Verkauf verknüpft, wobei die Beziehung zueinander sowie ihre Interdependenzen in der Praxis divers ausgeprägt sind. In der vorliegenden Arbeit wurde Vertrieb/Verkauf sowohl in den theoretischen Grundlagen als auch in der empirischen Erhebung nicht aufgenommen. Durch die enge Verflechtung der beiden Disziplinen werden Marketing-Ausbildungen auch von späteren VertriebsmitarbeiterInnen besucht. Um die Veränderung für VertriebsmitarbeiterInnen zu erheben, wären weitere Untersuchungen notwendig. Vor allem im (persönlichen) Vertrieb könnten

persönliche Kompetenzen eine gewichtige Rolle spielen. Eine Studie analog zur vorliegenden mit Fokus auf VertriebsmitarbeiterInnen wäre daher interessant und könnte auch Aussagen für Adaptionen von akademischen Ausbildungen in den kombinierten Feldern Marketing und Vertrieb ermöglichen.

Auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse könnten die erhobenen persönlichen Kompetenzen von zukünftigen BerufseinsteigerInnen auf einer breiteren Datenbasis hinterfragt werden. Dafür wäre eine quantitative Untersuchung möglich. Interessant wäre, ob auch mit breiter Datenbasis diese genannten Kompetenzen als besonders relevant für die Zukunft gesehen und damit die Ergebnisse untermauert werden können.

Die vorliegende Arbeit fokussierte auf die persönlichen Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen im Marketing. Es liegt der Schluss nahe, dass diese persönlichen Kompetenzen grundlegend und für alle Marketing-MitarbeiterInnen relevant sind. Ob dieser Schluss jedoch richtig ist, oder ob Marketing-MitarbeiterInnen mit langjähriger Berufspraxis noch weitere persönliche Kompetenzen aufweisen sollten, wäre ebenfalls im Rahmen einer qualitativen Untersuchung interessant zu erheben.

Letztendlich wäre es sinnvoll, sich im Anschluss an die vorliegende Arbeit auch detaillierter damit auseinanderzusetzen, wie die Kompetenzentwicklung im Rahmen einer akademischen Ausbildung angeregt und angeleitet werden kann. Es spricht einiges dafür, dass persönliche Kompetenzen für MitarbeiterInnen zukünftig wichtig sind, um die geänderten Arbeitsanforderungen bewältigen zu können. Daher sollte es Ziel sein, in der akademischen Ausbildung der Entwicklung von persönlichen Kompetenzen ausreichend Platz einzuräumen. Konkret wäre hier möglich, die einzelnen Marketing-Ausbildungen im Hochschulbereich in Österreich in ihrer Fokussierung auf persönliche Kompetenzen zu vergleichen. Im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes könnten sodann Empfehlungen für die konkrete Integration dieser Kompetenzen in die Lehrveranstaltungsplanung aufgezeigt werden. Ebenso wäre interessant die Kompetenzorientierung von anderen akademischen Ausbildungen im In- und Ausland und deren Übertragbarkeit auf die Marketing-Hochschulausbildungen in Österreich zu erheben. Um die Wirkkraft von Lehrinterventionen im Bereich der persönlichen Kompetenzen im Nachhinein abschätzen zu können, wären (längerfristige) Evaluierungsmaßnahmen nötig. Es wären weitreichende pädagogische Untersuchungen notwendig, um die konkrete Effizienz von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in Hochschulen abzuschätzen und konkrete Empfehlungen für erforderliche Maßnahmen abzugeben. Dies kann jedoch vorwiegend über Längsschnittstudien erfolgen, in denen die Kompetenzen Studierender vor, während und nach Kompetenzentwicklungs-Maßnahmen untersucht werden.

Abschließend darf darauf hingewiesen werden, dass persönliche Kompetenzen für zahlreiche AutorInnen und PraktikerInnen als besonders relevant gesehen werden. Es darf angenommen werden, dass aufgrund der Veränderungen im (Arbeits-)Leben diese Kompetenzen in Zukunft vermehrt im Fokus stehen. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik durch Ausbildungsstätten, ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen erscheint daher als zunehmend notwendig, um zukünftige Entwicklungen bewältigen zu können.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse (2. Auflage) (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ameln, Falko von/Wimmer, Rudolf (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 47, 11-21. Online: <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0> [Abruf am 28.11.2017].
- Arbeitsmarktservice (2016). Berufskompass Handel, Marketing, eCommerce. Online: http://www.ms.at/b_info/download/handel.pdf [Abruf am 1.10.2017].
- Arnold, Daniel/Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Steffes, Susanne/Zierahn, Ulrich (2016). Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt, ZEW policy brief, 8/2016. Online: <http://hdl.handle.net/10419/148278> [Abruf am 17.9.2017].
- Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Jansen, Simon/Zierahn, Ulrich (2016). Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation. Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB). Online: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/DigitaleTransformationAcatechIKT2016.pdf> [Abruf am 18.9.2017].
- Banaszczuk, Yasmina (2017). Netzwerke beim Berufseinstieg, Strukturen, Nutzungsweisen und soziale Herkunft. Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, Dirk (1974). Analyse der Delphi-Methode und Ansätze zu ihrer optimalen Gestaltung. Mannheim: Deutsch Verlag.
- Belz, Christian (2016). Marketing Heatmap I – digitale Transformation und strategische Optionen. Swiss Marketing Review 2/2016, 8-16.
- Bergenhengouwen, G.J./Horn, H.F.K ten/Mooijman, E.A.M. (1996). Competence Development – a Challenge for HRM Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Development of Employees. Journal of European Industrial Training, 20, 9, 29-35.
- Bernhard, Arnold (2004). Prognose von Schlüsselqualifikationen in IT-Serviceunternehmen. Dissertation. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Berssenbrügge, Gerhard (2017). Marketing Weiterdenken – Reflexion von Gerhard Berssenbrügge. In Manfred Bruhn/Manfred Kirchgeorg (Hrsg.). Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung (S. 383-386). Wiesbaden: Springer Verlag.

- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014). Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, ZEW Kurzexpertise. Online: <http://hdl.handle.net/10419/123310> [Abruf am 4.2.2018].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Boyatzis, Richard (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5-12.
- Briscoe, Jon/Hall, Douglas (1999). Grooming and Picking Leaders using Competency Frameworks: Do they work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH.
- Bruhn, Manfred (2017). Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin. In Manfred Bruhn/Manfred Kirchgeorg (Hrsg.). *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 25-47). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred (2011). Zukunftsorientierung im Marketing. In Victor Tiberius (Hrsg.). *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 227-248). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bühner, Rolf (2004). Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. *Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence*. München: Carl Hanser Verlag.
- Ceylan, Firat/Fiehn, Janina/Paetz, Nadja-Verena/Schworm, Silke/Harteis, Christian (2011). Die Auswirkungen des Bologna-Prozesses – Eine Expertise der Hochschuldidaktik. In Sigrun Nickel (Hrsg.). *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung Analysen und Impulse für die Praxis*. CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier 148, (S. 106-122). Online: http://www.dlr.de/pt/en/Portaldata/45/Resources/a_dokumente/bildungsforschung/CHE_AP_148_Bologna-Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf#page=8 [Abruf am 28.9.2017].
- Cimatti, Barbara (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10, 97-130.

- Cuhls, Kerstin (2009). Delphi-Befragungen in der Zukunftsforschung. In Reinhold Popp/Elmar Schüll (Hrsg.). *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (S. 207-222). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Danciu, Victor (2013). The Future of Marketing: an Appropriate Response to the Environment Change. *Theoretical and Applied Economics*, XX, 33-52.
- Denzin, Norman (1978). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77. Online: <http://hdl.handle.net/10419/121271> [Abruf am 30.8.2017].
- Erpenbeck, John (2003). KODE® - Kompetenz-Diagnostik und –Entwicklung. In John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 365-375). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, John (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann (Hrsg.). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Band 5* (S. 13-20). Münster: Waxmann Verlag.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2005). Kompetenz: Modische Worthülse oder innovatives Konzept? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3/2005, 39-42.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2013). *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Europäische Kommission (2008). *Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR)*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Flick, Uwe (1995). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Heiner Keupp/Lutz von Rosenstiel/Stephan Wolff (Hrsg.). *Handbuch Qualitativer Sozialforschung* (S. 148-176). München: PVU.

- Flick, Uwe (2004). Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2008). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Frey, Carl/Osborne, Michael (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? University of Oxford. Online: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf. [Abruf am 4.2.2018].
- Gerster, Florian/Dietz, Martin/Pfeiffer, Ulrich/Schneider, Hilmar (2008). Arbeitswelt 2030. Thesenpapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung. Online: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/05772.pdf> [Abruf am 17.9.2017].
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Theoriegeleitete Textanalyse? Das Potential einer variablenorientierten qualitativen Inhaltsanalyse. WZB Discussion Paper. Online: <https://www.econstor.eu/handle/10419/50917> [Abruf am 5.11.2017].
- Grote, Sven/Kauffeld, Simone (2000). Flexible Mitarbeiter: eine explorative Analyse zu Dimensionen, Typen und Korrelaten der Flexibilitätsbereitschaft. In Ekkehart Frieling/Simone Kauffeld/Sven Grote/Heike Bernhard (Hrsg.). Flexibilität und Kompetenz: Schaffen unflexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? (S. 237-260). Münster: Waxmann Verlag.
- Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Billich, Sabine/Frieling, Ekkehart (Hrsg.) (2006). Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine. In Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele (S. 33-58). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Denison, Katrin/Frieling, Ekkehart (Hrsg.) (2006). Kompetenzen und deren Management: ein Überblick. In Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele (S. 15-32). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Grote, Sven/Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (Hrsg.) (2006). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Haase, Klaudia (2011). Kompetenz – Begriffe, Ansätze, Instrumente in der internationalen Diskussion. In Monika Bethscheider/Gabriela Höhns/Gesa Münchhausen (Hrsg.). Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung (S. 51-69). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH.

- Haberfellner, Regina/Sturm, René (2014). Zur Akademisierung der Berufswelt: Europäische und österreichische Entwicklungen im Kontext von Wissensgesellschaft, Wissensarbeit und Wissensökonomie. AMS Report 106. Online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/110668/1/797888314.pdf> [Abruf am 29.3.2018].
- Häder, Michael/Häder, Sabine (1994). Die Grundlagen der Delphi-Methode: ein Literaturbericht. ZUMA-Arbeitsbericht 1994/02. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-70116> [Abruf am 26.9.2017].
- Häder, Michael/Häder, Sabine (1995). Delphi und Kognitionspsychologie: ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode. ZUMA Nachrichten, 37, 8-34. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-208882> [Abruf am 24.9.2017].
- Häder, Michael/Häder, Sabine (1998). Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode: Literaturbericht II. ZUMA-Arbeitsbericht 1998/05. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-200515> [Abruf am 26.9.2017].
- Heyse, Volker (2003). KODE®X - Kompetenz-Explorer. In John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (S. 376-385). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Heyse, Volker (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. In Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann (Hrsg.). Kompetenzmanagement in der Praxis. Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Band 5 (S. 55-174). Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2007). Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2009). Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Höld, Regina (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In Renate Buber/Hartmut Holz-müller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse (2. Auflage) (S. 655-668). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holste, Jan (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Hörmann, Christine (2007). Die Delphi-Methode in der Studiengangsentwicklung. Entwicklung und Erprobung eines Modells zur empirisch gestützten Studiengangsentwicklung. Dissertation. Online: <http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-hsbwgt/volltexte/2008/44/> [Abruf am 24.11.2017].
- Horx, Matthias (2007). Die Macht der Megatrends. Wie Globalisierung, Individualisierung und Alterung unsere Welt verändern werden. Zukunftsinstitut Horx GmbH, Online: https://www.entega.de/fileadmin/downloads/industriekunden/megatrends_horx.pdf [Abruf am 26.11.2017].
- Horx, Matthias (2011). Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Kauffeld, Simone/Grote, Sven/Frieling, Ekkehart (2003). In John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (S. 261-282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kezar, Adriana/Maxey, Daniel (2016). The Delphi Technique: an Untapped Approach of Participatory Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 19, 143-160. Online: <http://dx.doi.org/10.1080/13645579.2014.936737> [Abruf am 27.11.2017].
- Kirchler, Erich (2006). Veränderungen und Un-Sicherheiten in der Arbeitswelt. *WISO*, 29, 11-21.
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Köhler, Richard (2017). Organisatorische Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung unter veränderten Rahmenbedingungen. In Manfred Bruhn/Manfred Kirchgeorg (Hrsg.). *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (S. 319-333). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Krammer, Reinhard (2008). Kompetenzen durch Politische Bildung. Ein Kompetenz-Strukturmodell. *Kompetenzorientierte Politische Bildung*, 29, 5-14.
- Kreibich, Rolf (2009). Zukunftsforschung zur Nachhaltigkeit. Forschungsfelder, Forschungsförderung, Forschungspolitik, IZT-Arbeitsbericht, 34. Online: https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_AB34.pdf [Abruf am 27.11.2017].
- Kruse, Jan (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.

- Kurzhaus, Yasmin (2011). *Personalarbeit kann jeder? Professionalisierung im Personalmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Lanier, Kimberly (2017). 5 Things HR Professionals Need to Know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16, 6, 288-290.
- Liebenow, Doreen/Haase, Charlotte/Bernstorff, Charlotte von/Nachtwei, Jens (2014). Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 1-2014, 25-38.
- Löwisch, Dieter-Jürgen (2000). *Kompetentes Handeln. Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Markowitsch, Jörg/Plaimauer, Claudia (2009). Descriptors for Competence: Towards an International Standard Classification for Skills and Competences. *Journal of European Industrial Training*, 33, 817-837.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- McCrae, Robert/John, Oliver (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60, 2, 175-215.
- McGreevy, Malcolm (2003). The Changing Nature of Work. *Industrial and Commercial Training*, 35, 5, 191-195. Online: <https://doi.org/10.1108/00197850310487322> [Abruf am 3.1.2018].
- Meffert, Heribert/Sepehr, Philipp (2012). Anforderungen an den Marketing Manager der Zukunft. *Marketing Review St. Gallen*, 6/12, 8-15.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz/Klaus Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. (S. 441-471). Opladen: Westdt. Verl. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025> [Abruf am 4.3.2018].
- Mey, Günter/Mruck, Katja (2011). Qualitative Interviews. In Gabriele Naderer/Eva Balzer (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis Grundlagen – Methoden - Anwendungen* (2. Auflage) (S. 257-288). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mohr, Gisela/Otto, Kathleen (2005). Schöne neue Arbeitswelt: Risiken und Nebenwirkungen. *Report Psychologie*, 30, 260-267.

- Naderer, Gabriele (2011). Auswertung & Analyse qualitativer Daten. In Gabriele Naderer/Eva Balzer (Hrsg.) Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis Grundlagen – Methoden - Anwendungen (2. Auflage) (S. 405-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Naisbitt, John (1982). Megatrends. Ten New Directions Transforming our Lives. New York: Warner Books.
- Nele, Franz/Aigner-Walder, Birgit/Otter, Nils (2015). Entwicklung des Akademikerbedarfs auf dem Arbeitsmarkt in Kärnten und Österreich. Studienbericht Wirtschaft & Management. Fachhochschule Kärnten. Online: <http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/373/1/FFH2015-WIWI3-2.pdf> [Abruf am 28.11.2017].
- Nickel, Sigrun (Hrsg.) (2011). Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung Analysen und Impulse für die Praxis. CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier 148. Online: http://www.dlr.de/pt/en/Portaldata/45/Resources/a_dokumente/bildungsforschung/CHE_AP_148_Bologna-Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf#page=8 [Abruf am 28.9.2017].
- North, Klaus/Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara (2013). Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Osterhammel, Jürgen/Peterson, Niels (2006). Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen (3. Auflage). München: Verlag C. H. Beck.
- Papasabbas, Lena (2016). Vier Trends, die keine sind. Negatrends. In Matthias Horx (Hrsg.) Zukunftsreport 2017. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen. (S. 112-117). Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.
- Peisert, René/Hermeier, Burghard (2010). Job Monitor Marketing & Sales 2010/11. Berichte aus der Forschung der FOM. Online: <http://hdl.handle.net/10419/75204> [Abruf am 15.9.2017].
- Pfadenhauer, Michaela (2009). Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen (2. Auflage) (S. 449-462). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Popp, Reinhold (2009). Partizipative Zukunftsforschung in der Praxisfalle? Zukünfte wissenschaftlich erforschen – Zukunft partizipativ gestalten. In Reinhold Popp/Elmar Schüll (Hrsg.). Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis (S. 131-144). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

- Preißer, Rüdiger (2001). Dimensionen der Kompetenz zur berufsbiographischen Selbstorganisation und Flexibilität. In Guido Franke (Hrsg.), *Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung* (S. 1-20). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2012): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rat der Europäischen Kommission (2017). *Amtsblatt der Europäischen Union*, 2017/C189/18. Empfehlungen des Rates vom 22.5.2017 über den Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen.
- Reinhardt, Kai/North, Klaus (2003). Transparency and Transfer of Individual Competencies. A Concept of Integrative Competence Management. *Journal of Universal Computer Science*, 9/12, 1372-1380. Online: http://www.jucs.org/jucs_9_12/transparency_and_transfer_of/Reinhardt_K.pdf [Abruf am 17.9.2017].
- Riedel, Hergen/Pohl, Elke (2014). *Berufseinstieg für Wirtschaftswissenschaftler*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Roth, Heinrich (1971). *Pädagogische Anthropologie, Bd. 2: Entwicklung und Erziehung*. Hannover: Schroedel Verlag.
- Rump, Jutta (2010). *Arbeitswelt 2050*. Institut für Beschäftigung und Employability. Online: https://www.akbw.de/download/ILS2010/Arbeitswelten%202050_24.09.10_V%202.pdf [Abruf am 17.9.2017].
- Rump, Jutta (2011). *Arbeit der Zukunft – die Arbeitswelt im Umbruch*. In Ulrich Winterfeld/Birgit Godehardt/Christina Reschner (Hrsg.). *Die Zukunft der Arbeit* (S. 37-60). Berlin: Frank & Timme GmbH.
- Salvisberg, Alexander (2010). *Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel*. Dissertation. Zürich: Seismo-Verlag.
- Schaeper, Hildegard (2005). *Hochschulbildung und Schlüsselkompetenzen*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 50. Begleitheft, *Hochschullandschaft im Wandel*, 209-220.
- Schaper, Niclas/Schlömer, Tobias/Paechter, Manuela (2012). Editorial: *Kompetenzen, Kompetenzorientierung und Employability in der Hochschule*. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7/4, I-X.
- Schlee, Regina/Harich, Katrin (2010). *Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century*. *Journal of Marketing Education*, 31(3), 341-352.

- Scholz, Christian (2014). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH Co.KGaA.
- Simon, Walter (Hrsg.) (2006). Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. Offenbach: Gabal-Verlag.
- Statistik Austria (2017). Abgestimmte Erwerbsstatistik und Arbeitsstättenzählung 2015. Ergebnisse und Analyse. Online: http://www.statistik-oesterreich.at/web_de/services/publikationen/2/index.html [Abruf am 28.11.2017].
- Steiner, Mario/Steger, Martin (2001). Fallstudien zur Adaption und Antizipation im österreichischen Fachhochschulsektor. IHS Sociological Series, 50. Online: <http://irihs.ihs.ac.at/1380/1/rs50.pdf> [Abruf am 29.3.2018].
- The European Marketing Confederation (2017). European Marketing 2020. Eine Studie der führenden Marketingverbände. Online: <http://www.marketingverband.de/marketingkompetenz/studien/european-marketing-2020/> [Abruf am 3.1.2018].
- Tiberius, Victor (2011a). Grundzüge der Zukunftsforschung. In Victor Tiberius (Hrsg.). Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre (S. 11-87). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tiberius, Victor (2011b). Zur Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaft. In Victor Tiberius (Hrsg.). Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre (S. 89-104). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tiemann, Michael (2008). Berufsfelder im Vergleich. Die Wichtigkeit von analytischen Tätigkeiten und überfachlichen Qualifikationen. BIBB-Preprints empirischer Forschungsarbeiten. Online: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_bibb-baua_tie_preprint1.pdf [Abruf am 28.11.2017].
- Vogler-Ludwig, Kurt/Düll, Nicola/Kriechel, Ben (2016). Arbeitsmarkt 2030. Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. Online: <http://www.oapen.org/search?identifier=640936> [Abruf am 4.2.2018].
- Ware, James/Grantham, Charles (2003). The Future of Work: Changing Patterns of Workforce Management and their Impact on the Workplace. *Journal of Facility Management*, 2, 142-159. Online: <https://doi.org/10.1108/14725960410808177> [Abruf am 3.1.2018].
- Wechsler, Wolfgang (1978). Delphi-Methode - Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse. München: Florentz.

- Widuckel, Werner (2015). *Arbeitskultur 2020 – Herausforderung für die Zukunft der Arbeitskultur 2020* (S. 27-44). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Wilke, Gerhard (2004). *Globalisierung und Wissensgesellschaft. Auswirkungen auf Erwerbsarbeit und soziale Sicherung*. In Michael Bröning/Peter Oesterdiekhoff (Hrsg.). *Deutschland in der globalen Wissensgesellschaft*. (S. 93-160). Bonn: Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wüstner, Kerstin (2006). *Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz*. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Zimmermann, Klaus (2013): *Reflexionen zur Zukunft der Arbeit*, IZA Standpunkte, No. 56. Online: <http://hdl.handle.net/10419/91839> [Abruf am 12.3.2018].
- Zürcher, Reinhard (2010). *Kompetenz – eine Annäherung in fünf Schritten*. *Magazin Erwachsenenbildung*, 9, 1-12.

Online Quellen

<http://bis.ams.or.at/qualibarometer/beruf.php?id=862&query=marketing> [Abruf am 1.10.2017].

<http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsfeld.php?id=286> [Abruf am 1.10.2017].

<http://www.ams.at/bis/bis/StammberufDetail.php?noteid=862> [Abruf am 1.10.2017].

<https://wissenschaft.bmwf.gv.at/bmwf/studium/studieren-in-oesterreich/unis-privat-unis-fhs-uebersicht/> [Abruf am 25.10.2017].

https://www.fachhochschulen.at/FH/Lehrgang/FH/Wirtschaft/Marketing_Verkauf.htm [Abruf am 25.10.2017].

<https://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf> [Abruf am 25.10.2017].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marketing Agenda 2020 Magic Quadrant.....	6
Abbildung 2: Abgrenzung Wissen, Qualifikation, Kompetenz	22
Abbildung 3: Best-Fit: Individuum, Organisationsumfeld, Stellenanforderung	30
Abbildung 4: Übersicht Befragungswellen	38
Abbildung 5: Ranking Trends aus der 2. Befragungswelle	48
Abbildung 6: Zusätzliche Kompetenzen gemäß 2. Befragungswelle (Wordcloud)	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilkompetenzen gemäß KODE®.....	28
Tabelle 2: TeilnehmerInnen der Delphi-Studie.....	40
Tabelle 3: Befragte im Rahmen der ExpertInneninterviews	41
Tabelle 4: Zeitplan Delphi-Studie.....	46
Tabelle 5: Ergebnisübersicht Kräfte der Veränderung	52
Tabelle 6: Derzeitige Tätigkeitsbereiche für BerufseinsteigerInnen	63
Tabelle 7: Derzeitige persönliche Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen.....	68
Tabelle 8: Ergebnisübersicht zukünftig notwendige persönliche Kompetenzen	70
Tabelle 9: Notwendige persönliche Kompetenzen (Theorie und Praxis).....	83

Anhang

Befragungswelle 1:

Delphi-Befragung

Zukünftig notwendige persönliche Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen im Marketing

Befragung 1

Dezember 2017

Jeweils zu Beginn jeder Frage erhalten Sie als gedankliche Anregung einen Input zum Thema. Dieser soll Sie in jedes Thema einführen und mögliche Begriffsunsicherheiten klären.

Nach dem Lesen des jeweiligen Inputs, füllen Sie bitte die Fragen so detailliert und prägnant wie möglich aus! Schreiben Sie bitte in ganzen Sätzen oder in unmissverständlichen Stichworten. Verwenden Sie dafür so viel Platz, wie Sie benötigen!

Speichern Sie sodann das Dokument im **WORD-Format** und retournieren Sie mir bitte dieses via Mail bis **spätestens 20.12.2017** an Claudia.Pukl@mail.fernfh.ac.at.

Sollten Sie Fragen zur Beantwortung haben erreichen Sie mich unter: **0650 XXX XXXX**

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Claudia Pukl

Thema 1: Ist-Situation: Disziplin Marketing:

Mit dem Berufseinstieg wird in der Regel die erste Stelle bezeichnet, die eine Person annimmt. Dies kann durchaus befristete und unbefristete Stellen betreffen.

In der vorliegenden Arbeit werden als Zielgruppe akademische BerufseinsteigerInnen untersucht, welche ein Bachelor-Studium in der Disziplin Marketing absolvierten und im Marketing (daher in der eigenen Disziplin) ihre erste facheinschlägige Berufstätigkeit ausüben.

Akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing werden häufig unter dem Titel Marketing-AssistentIn eingestellt und beschäftigen sich mit einer Vielzahl unterschiedlichster Tätigkeiten im Marketing (Arbeitsmarktservice, 2017). In Österreich gibt es derzeit ca. 78 Ausbildungen im Bereich Marketing/Sales allgemein oder zu einem Spezialbereich innerhalb dieser Disziplinen, welche von öffentlichen und privaten Fachhochschulen, Fernstudien-Anbietern oder Akademien angeboten werden. Zusätzlich gibt es an ca. 7 öffentlichen Universitäten in Österreich im Rahmen eines (internationalen) Wirtschaftstudiums die Möglichkeit sich auf Marketing bzw. einzelne Teilbereiche zu spezialisieren. Akademische BerufseinsteigerInnen verfügen daher über unterschiedliche Qualifikationen.

Das Berufsfeld Marketing ist divers und durch eine zunehmende Dynamik im Wirtschaftsbereich ist auch dieses Berufsfeld laufend Veränderungen unterworfen. Eine Auswirkung daraus ist das Entstehen von ständig neuen, innovativen Berufsbezeichnungen, welche beispielsweise durch die steigende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien und dem Ausbau des Customer Managements entstehen (Peisert & Hermeier, 2010). Allen Marketing-Positionen gemein ist der Fokus auf KundInnen, deren Wünsche und Bedürfnisse und die optimale „Vermarktung“ von Produkten, Produktgruppen oder Dienstleistungen (Arbeitsmarktservice, 2016). Das Arbeitsmarktservice unterscheidet 2016 Marketing-Berufe in der Beratung (z.B. Marketing-Beratung, Meinungsforschung), in der Organisation (z.B. Brand-ManagerIn, Event-ManagerIn, Online-Marketing-ManagerIn) und im Service (z.B. Customer-Care-AgentIn, Callcenter-AgentIn).

Frage 1:

Denken Sie an akademische BerufseinsteigerInnen
(Bachelor-AbsolventInnen) im Marketing:

**Welche (Kern-)Tätigkeiten führen diese Personen Ihrer Erfahrung nach
derzeit in Unternehmen aus?**

Denken Sie bitte an idealtypische Arbeitstage im Jahr 2017 von BerufseinsteigerInnen im Marketing.

Ist-Situation – persönliche Kompetenzen

Erpenbeck und von Rosenstiel definieren Kompetenzen als „Fähigkeiten, angesichts unendlich vieler Sprach-, Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten selbstorganisiert, eigenständig, kreativ handeln zu können“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005). Sie sind vor allem wichtig in offenen Problem- und Entscheidungssituationen und in komplexen Systemen (Heyse & Erpenbeck, 2009).

Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) unterscheiden vier Kompetenzklassen: Personale Kompetenzen, Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, Fachlich-methodische Kompetenzen, Sozial-kommunikative Kompetenzen.

Nachdem Kompetenzklassifizierungen nicht operationalisierbar und in der Praxis kaum mess- und entwickelbar sind, werden sie in Teilkompetenzen aufgelöst (Zürcher, 2010).

Persönliche Kompetenzen:

Vage wird der Begriff „persönliche Kompetenzen“ als Antonym zu „fachlich-methodischen Kompetenzen“ definiert, weshalb folgende Kompetenzklassifizierungen im Mittelpunkt stehen:

Personale Kompetenzen sind Kompetenzen, welche vorwiegend auf die eigene Person gerichtet sind (Peisert & Hermeier). Sie beinhalten die individuelle Disposition reflexiv selbstorganisiert zu handeln und damit beispielsweise die Fähigkeit sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werte und Selbstbilder zu entwickeln, Begabungen und Motivationen zu entfalten (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003).

Sozial-kommunikative Kompetenzen sind in erster Linie auf den Bereich der Interaktion gerichtet (Peisert & Hermeier, 2010). Sie beschreiben die persönliche Voraussetzung kommunikativ und kooperativ zu handeln und sich somit mit anderen Individuen auseinanderzusetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten, sowie kreativ und in Abstimmung mit anderen Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003).

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen beinhaltet die Disposition gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und aktiv dieses Handeln auf die Umsetzung von Plänen und Zielen zu richten. Dazu ist es notwendig die eigenen Emotionen, Motivationen und alle anderen Kompetenzen so einzusetzen, dass Handlungen erfolgreich umgesetzt werden können. Es ist unerheblich, ob die festgelegten Pläne und Ziele für sich selbst, für andere oder mit anderen festgelegt werden (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003).

Heyse und Erpenbeck unterscheiden folgende Teilkompetenzen (gemäß KODE®):

Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz
Loyalität	Tatkraft	Kommunikationsfähigkeit
Normativ-ethische Einstellung	Mobilität	Kooperationsfähigkeit
Eigenverantwortung	Initiative	Anpassungsfähigkeit
Glaubwürdigkeit	Ausführungsbereitschaft	Beziehungsmanagement
Einsatzbereitschaft	Ergebnisorientiertes Handeln	Konfliktlösungsfähigkeit
Selbstmanagement	Zielorientiertes Führen	Integrationsfähigkeit
Offenheit für Veränderung	Konsequenz	Dialogfähigkeit
Schöpferische Fähigkeit	Beharrlichkeit	Teamfähigkeit
Lernbereitschaft	Optimismus	Akquisitionsstärke
Ganzheitliches Denken	Soziales Engagement	Problemlösungsfähigkeit
Zuverlässigkeit	Schlagfertigkeit	Beratungsfähigkeit
Disziplin	Impulsgeben	Experimentierfreude
Humor	Entscheidungsfähigkeit	Sprachgewandtheit
Hilfsbereitschaft	Gestaltungswille	Verständnisbereitschaft
Delegieren	Belastbarkeit	Gewissenhaftigkeit
Mitarbeiterförderung	Innovationsfreudigkeit	Pflichtgefühl

Quelle: Heyse & Erpenbeck (2009)

Frage 2:

Denken Sie wieder an akademische BerufseinsteigerInnen (Bachelor-AbsolventInnen) im Marketing:

Welche persönlichen Kompetenzen sollten diese Personen Ihrer Meinung nach mitbringen, um die Marketing-Aufgaben ordnungsgemäß zu erledigen?

Orientieren Sie sich an den persönlichen Kompetenzen lt. Theorie oder beschreiben Sie diese in eigenen Worten. Beschreiben Sie bitte auch kurz, was Sie unter den Begrifflichkeiten verstehen.

Beispiel Kompetenz „Anpassungsfähigkeit“: Anpassungsfähigkeit an neue Aufgabenzuordnungen ODER Anpassungsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit KollegInnen ODER Anpassungsfähigkeit in Hinblick auf neue Organisationsstrukturen ODER Anpassungsfähigkeit in Hinblick auf die Verwendung von neuen Arbeitsmitteln...

Thema 3: Trends in der Arbeitswelt

Langfristige Entwicklungen, welche alle Bereiche von Gesellschaft, Wirtschaft und Technik prägen, werden als Megatrends bezeichnet. Dieser von John Naisbitt geprägte Begriff, umfasst daher Trends, welche die Merkmale Langfristigkeit, Verwurzelung, Ubiquität und Komplexität, Globalität, Robustheit, Langsamkeit der Verbreitung und Paradoxibilität aufweisen (Horx, 2011). Horx (2007) beschreibt 12 Megatrends: Globalisierung, Lokalisierung bzw. Regionalisierung (als Gegentrend zur Globalisierung), Mobilität, Stadt (im Sinne von Urbanität), Frauen, Individualisierung, (Down) Aging (in Sinne von Erhöhung des Lebensalters in Verbindung mit Verjüngung des Verhaltens), Gesundheit, Spiritualisierung, Wissensgesellschaft, New Work (neue Arbeitsformen) und letztendlich Bildung.

Das Institut für Beschäftigung und Employability in Stuttgart definiert 2010 die Megatrends der Arbeit mit den Stichworten Demografischer Wandel, Technologisierung, Globalisierung, Wissensgesellschaft und Bildung, Frauen sowie Gesellschaftlicher Wertewandel (Rump, 2010). Eichhorst und Buhlmann (2015) machen vier Triebkräfte des Wandels fest:

- Technologischer Wandel (Digitalisierung und Vernetzung),
- Globalisierung
- Demografischer Wandel
- Institutioneller Wandel.

Diese Kräfte wirken auf die gesamte Arbeitswelt und haben unterschiedlich großen Einfluss auf bestehende Berufsbilder.

Frage3:

Welche (aktuellen) Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt wirken aus Ihrer Sicht besonders auf das Berufsfeld Marketing in den nächsten 10 Jahren?

Bitte nennen Sie diese Trends und Entwicklungen und beschreiben Sie wie Sie diese in Bezug auf den Arbeitsbereich Marketing wahrnehmen.

Befragungswelle 2:

Delphi-Befragung

Trends und zukünftige Entwicklungen

Befragung 2

Jänner 2018

Sie erhalten zu Beginn jedes Themenblocks eine kurze Übersicht der Ergebnisse aus der ersten Befragung. Diese enthält eine kompakte Zusammenfassung der Antworten aller TeilnehmerInnen, um Ihnen so den angeführten Reflexions-Prozess zu ermöglichen.

Nach dem Lesen des jeweiligen Inputs, beantworten Sie bitte die daran anknüpfenden Fragestellungen. Speichern Sie sodann das Dokument im **WORD-Format** und retournieren mir bitte dieses via Mail bis **spätestens 29.01.2018** an Claudia.Pukl@mail.fernfh.ac.at.

Sollten Sie Fragen zur Beantwortung haben, erreichen Sie mich unter: **0650 XXX XXXX**

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mag. Claudia Pukl

Themenblock A: Trends wirkend auf das Berufsfeld Marketing

Übersicht der Ergebnisse der **ersten** Befragung:

Welche (aktuellen) Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt wirken aus Ihrer Sicht besonders auf das Berufsfeld Marketing in den nächsten 10 Jahren?

Von den TeilnehmerInnen der Befragung wurden folgende Antworten genannt:

Mit Abstand wurde der Trend der **Digitalisierung** am öftesten (7 Nennungen) genannt. Ihrer Meinung nach verändern digitale Instrumente einerseits die Kommunikationsmöglichkeiten und das Kommunikationsverhalten im Unternehmen und damit Arbeitsweisen. Andererseits wird auch das Kommunikationsverhalten von KundInnen verändert, was wiederum auf die Arbeitsweise im Marketing großen Einfluss hat. Hervorgehoben wurden das Internet mit seinen zahlreichen Nutzungsmöglichkeiten und die verschiedensten Social Media Kanäle.

Häufig genannt (mit jeweils 4 Nennungen) wurden außerdem:

- **Demografischer Wandel:** Überalterung der Bevölkerung, Zuzug aus anderen Kulturen, höheres Bildungsniveau der Frauen...
- **Gesellschaftlicher Wertewandel:** Änderung der Werte der Menschen, damit andere Bedürfnisse/andere Gewohnheiten etc.
- **Globalisierung:** Globale Wirtschaftsverflechtungen und globale Ausrichtung der Menschen

Mehrmals genannt (2-3 Nennungen) wurden:

- **Big Data** (3): Umgang mit großen Datenmengen und die damit verbundenen Tätigkeiten insbesondere Datenerhebung, -auswertung etc.
- **New Work** (2): Änderung der Arbeit (Arbeitsformen, Arbeitszeit etc.)
- **Technologisierung** (2): Technische Weiterentwicklung insbesondere zunehmender Einsatz von Technik/Robotics

Weiters wurden jeweils einmal von Ihnen genannt:

Zunehmende **Geschwindigkeit** im Wirtschaftsleben allgemein, Zunahme der **Komplexität**, (mehr Marketingfunktionen notwendig), **Urbanisierung** (Verstädterung der Bevölkerung; Lebens- und Arbeitsmittelpunkte ziehen in die Städte), **Verschmelzung von Disziplinen/Kompetenzen** (Kompetenzen und Disziplinen lassen sich nicht wie bisher auseinanderhalten, sondern fließen ineinander bzw. verschmelzen), **Wissensgesellschaft** (Wissen ist für alle verfügbar und kann jederzeit von jedem abgerufen werden)

Reflektieren Sie bitte o.a. Ergebnisse im Rahmen folgender Fragestellung:

Frage 4:

Sie haben in der letzten Befragung die Trends/Entwicklungen wirkend auf das Berufsfeld Marketing erfasst.

Wie relevant schätzen Sie die von allen TeilnehmerInnen genannten Trends für das Berufsfeld Marketing ein? Reihen Sie diese nach Ihrer persönlichen Einschätzung bzgl. ihrer Relevanz!

Trend	Relevanz (Ranking): 1 – 12
	1 am relevantesten 12 am wenigsten relevant
Big Data	
Demografischer Wandel	
Digitalisierung	
Geschwindigkeit (allgemein)	
Gesellschaftlicher Wertewandel	
Globalisierung	
Komplexität im Marketing	
New Work	
Technologisierung	
Urbanisierung (Stadt)	
Verschmelzen von Kompetenzen/Disziplinen	
Wissensgesellschaft	

Haben Sie Anmerkungen zu Ihrer Einschätzung, dann bitte beschreiben Sie diese:

Themenblock B: (Kern-)Tätigkeiten

Übersicht der Ergebnisse der **ersten** Befragung:

Welche (Kern-)Tätigkeiten führen akademische BerufseinsteigerInnen Ihrer Erfahrung nach derzeit in Unternehmen aus?

Von den TeilnehmerInnen der Befragung wurden folgende Antworten genannt:

Die häufigsten Tätigkeiten (5-7 Nennungen) sind aus Ihrer Sicht:

- **Messen/Events (extern/intern) organisieren** (7)
- **Online-Aktivitäten** (7): Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Web-Auftritt (Content, Wartung, Suchmaschinenoptimierung etc.) bzw. den Social-Media-Aktivitäten (Content, Betreuung)
- **Content-Generierung: Text/Grafik** (6): Erstellung von Content in Form von Texten, Grafiken etc. für diverse Unterlagen
- **Assistenz Marketing** (5): Inhaltliche Unterstützung mit Marketing-Bezug (z.B. Unterstützung bei Konzeptionen)
- **Präsentationsaufbereitung** (5): Erstellung diverser Präsentationen für die interne/externe Nutzung
- **Vertriebsunterstützung** (5): Unterstützung von Vertriebsaktivitäten wie z.B. Terminvereinbarungen, Unterlagen aufbereiten/zur Verfügung stellen etc.

Jeweils 4 Nennungen hatten folgende Tätigkeiten:

- **Datenauswertung/-aufbereitung:** Auswerten diverser Daten für die interne Nutzung und für die Interpretation aufbereiten (z.B. diverse Listen)
- **Konkurrenzanalyse:** Beobachtung der Konkurrenz, Erhebung von Konkurrenzdaten und Auswertung für die interne Nutzung
- **Organisation Allgemein:** Organisatorische bzw. administrative Aufgaben (z.B. Protokollführung)
- **Projekte:** Abwicklung/Koordination von Projekten, eigenständigen Aufgaben
- **Recherche Allgemein:** Allgemeine Recherchen zum Markt bzw. Umfeld
- **Werbemittel Organisation:** inkl. interne Abstimmung, Bestellung, Verwaltung etc.
- **Zusammenarbeit externe Dienstleister:** Ansprechpartner, Kontakte pflegen

Zusätzlich wurden genannt (1-3 Nennungen):

Planung (3): Erstellung von Marketing-Detailplänen

Kosten-/Preisrecherchen (2): Recherche von Preisen für externe Zukäufe

Promotion-Einsätze (1)

5.3. Welche zusätzlichen Tätigkeitsbereiche werden in Zukunft relevant werden?

Haben Sie Anmerkungen zu Ihrer Einschätzung, dann bitte beschreiben Sie diese:

Themenblock C: persönliche Kompetenzen in der Zukunft

Übersicht der Ergebnisse der **ersten** Befragung:

Welche persönlichen Kompetenzen sollten akademische BerufseinsteigerInnen Ihrer Meinung nach mitbringen, um die Marketing-Aufgaben ordnungsgemäß zu erledigen?

Von den TeilnehmerInnen der Befragung wurden folgende Antworten genannt:

Häufigste Nennungen (4-6) waren:

- **Eigenverantwortung** (6): Übernahme von Verantwortung und die Bereitschaft für eigenen Verantwortungsbereich einzustehen.
- **Ganzheitliches Denken** (5): Ganzheitliches Überblicken der Situation, Blick über den Tellerrand
- **Lernbereitschaft** (5): Bereitschaft Inhalte, Strukturen, Abläufe zu erlernen
- **Zuverlässigkeit** (5): verlässliche Übernahme von Aufgaben und diese vereinbarungsgemäß (Zeit, Inhalt/Qualität) ausführen; Termineinhaltung,
- **Beharrlichkeit** (4): kontinuierlich dranbleiben und nicht bei Zurückweisungen aufgeben

Mit jeweils 3 Nennungen wurden folgende Kompetenzen genannt:

- **Belastbarkeit:** Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen
- **Ergebnisorientiertes Handeln:** zielorientiertes Handeln
- **Kommunikationsfähigkeit:** Kommunikation mit unterschiedlichsten AnsprechpartnerInnen
- **Selbstmanagement:** Selbstorganisation, insbesondere Zeitmanagement/Arbeits-einsatz, Dringlichkeit/Wichtigkeit einschätzen
- **Teamfähigkeit:** Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen

Mit jeweils 2 Nennungen wurden folgende Kompetenzen genannt:

Ausführungsbereitschaft (Bereitschaft Ideen auch selbst umzusetzen, selbst auszuführen), **Disziplin**, **Gewissenhaftigkeit**, **Innovationsfreudigkeit**, **Integrationsfähigkeit** (Integration in unterschiedliche Teams und Strukturen), **Offenheit** (für Ideen, Ansichten), **Problemlösungsfähigkeit**, **Tatkraft** (Engagement)

Folgende Kompetenzen wurden jeweils 1 Mal genannt:

Analytische Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Initiative, Konfliktfähigkeit, Kreativität, Loyalität, Optimismus, Qualitätsbewusstsein, Verständnisbereitschaft

Persönliche Kompetenz	Derzeit			In Zukunft (ca. 10 Jahre)					Für mich nicht einschätzbar
	nicht relevant	relevant	sehr relevant	un-relevant	weniger relevant als bisher	gleich relevant wie bisher	relevanter als bisher	sehr relevant	
Offenheit									
Optimismus									
Problemlösungsfähigkeit									
Qualitätsbewusstsein									
Selbstmanagement									
Tatkraft									
Teamfähigkeit									
Verständnisbereitschaft									
Zuverlässigkeit									

6.3 Welche zusätzlichen persönlichen Kompetenzen werden in Zukunft (ca. 10 Jahre) relevant werden?

Haben Sie Anmerkungen zu Ihrer Einschätzung, dann bitte beschreiben Sie diese:

Vielen DANK für Ihre Antworten!!!!

Befragungswelle 3:

Delphi-Befragung

Trends und zukünftige Entwicklungen

Befragung 3

Februar 2018

In der 3. und letzten Befragung werden nochmals die bisherigen Ergebnisse beurteilt und auf das zukünftige Berufsbild Marketing für BerufseinsteigerInnen reflektiert.

Sie erhalten wiederum zu Beginn einen kurzen Überblick über die Ergebnisse aus der 2. Befragung und sodann zu den drei Themenblöcken jeweils offene Reflexionsfragen. Ich bitte Sie sich für diese Befragung etwas Zeit zu nehmen und mir so detailliert es Ihnen möglich ist Ihre persönliche Einschätzung zu beschreiben!

Bitte speichern Sie sodann das Dokument im **WORD-Format** und retournieren mir dieses via Mail bis **spätestens 28.02.2018** an Claudia.Pukl@mail.fernfh.ac.at.

Sollten Sie Fragen zur Beantwortung haben, erreichen Sie mich unter: **0650 XXX XXXX**

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sie helfen mir mit dem Ausfüllen dieser 3. und damit letzten Befragung wirklich sehr!

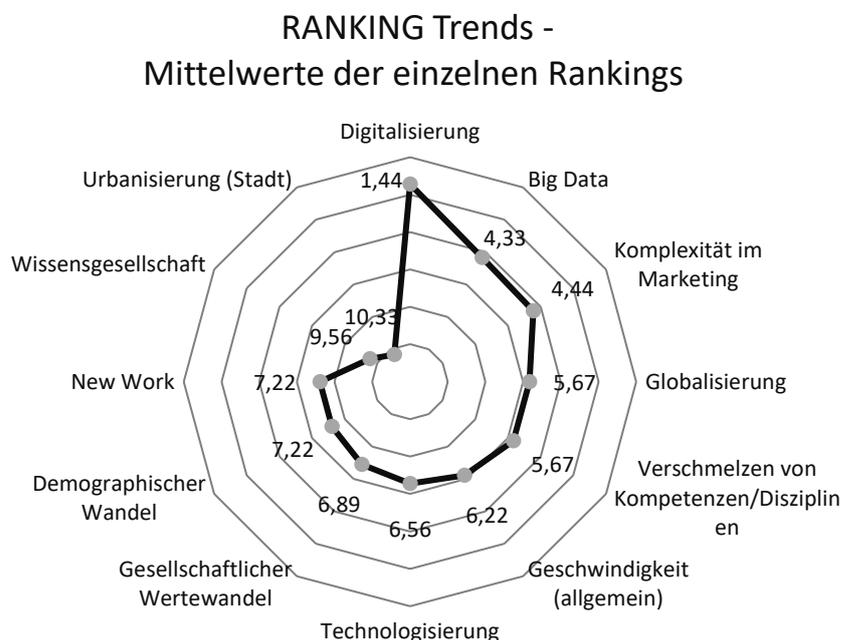
Mag. Claudia Pukl

Themenblock A: Trends wirkend auf das Berufsfeld Marketing

Übersicht der Ergebnisse der **zweiten** Befragung (Frage 4)

Wie relevant schätzen Sie die von allen TeilnehmerInnen genannten Trends für das Berufsfeld Marketing ein? Reihen Sie diese nach Ihrer persönlichen Einschätzung bzgl. ihrer Relevanz!

Von den TeilnehmerInnen der Befragung wurde letztendlich folgende Reihung (Zahlen repräsentieren den Mittelwert der Platzierung: 1 höchste/12 niedrigste Relevanz) durchgeführt:



Damit wurde „**Digitalisierung**“ als wichtigster Trend wirkend auf das Marketing genannt. Gefolgt wurde diese Einschätzung durch die Trends „**Big Data**“, „**Komplexität im Marketing**“ und „**Globalisierung**“. *Interessant erschien die Anmerkung einer Person, dass die Digitalisierung vor allem den größten Einfluss auf das operative Marketing haben wird, wohingegen die Globalisierung die größte strategische Auswirkung auf das Marketing erwarten lässt.* Trends, welche das Marketing weniger beeinflussen sind: Trend der Urbanisierung (letzter Platz Ihrer Einschätzung), Wissensgesellschaft, New Work und Demographischer Wandel. *Eine Person merkte an, dass einige Werte in wechselseitiger Beziehung stehen und damit schwer voneinander zu trennen sind (Globalisierung, Wertewandel, Demografischer Wandel, und Urbanisierung).*

Reflektieren Sie bitte o.a. Ergebnisse im Rahmen folgender Fragestellung:

Frage 7: Stimmen Sie diesem Ergebnis zu? Welche Anmerkungen haben Sie dazu?

Themenblock B: (Kern-)Tätigkeiten

Übersicht der Ergebnisse der **zweiten** Befragung (Fragenblock 5)

Wie wichtig (gemessen an der Häufigkeit der Ausübung) schätzen Sie die genannten Tätigkeiten derzeit ein? Wie verändert sich die Wichtigkeit (gemessen an der Häufigkeit der Ausübung) dieser Tätigkeiten aufgrund der genannten Trends in Zukunft (ca. 10 Jahre) aus Ihrer Sicht?

Wichtigkeit derzeit	Entwicklung	Tätigkeit
1	↑	Online-Aktivitäten
	↗	Zusammenarbeit externe Dienstleister
	↗	Projekte (eigenständig)
2	↗	Content: Text/Grafik
	→	Präsentationsaufbereitung
	↗	Vertriebsunterstützung
	→	Assistenz Marketing (inhaltlich)
8	↗	Datenauswertung/-aufbereitung
	→	Konkurrenzanalyse
	↗	Datenwartung
10	→	Planung (Detailpläne)
	→	Recherchen Allgemein
13	↘	Messen/Events (extern, intern) organisieren
14	↘	Kosten-/Preisrecherche
	↘	Organisation Allgemein (Administration)
16	→	Werbemittel Organisation
17	↘	Promotions-Einsätze

Erklärung Entwicklung:

- ↑ viel wichtiger
- ↗ wichtiger
- gleich wichtig
- ↘ weniger wichtig
- ↓ nicht wichtig

Besonders hervorgehoben wurden **Social-Media-Aktivitäten** bzw. Auswertungen diverser **Online-Werbekanäle**. Zusätzlich wurde angemerkt, dass anstelle der Präsentationsaufbereitung nun **Videos, Fotos und Story-Telling** wichtiger werden. Für eine Person nimmt die **technische Implementierung** zukünftig an Bedeutung zu. Die Zusammenarbeit mit **externen Dienstleistern** wird als wichtig erachtet und scheint zukünftig durchaus noch weiter an Bedeutung zuzunehmen.

Reflektieren Sie bitte o.a. Ergebnisse im Rahmen folgender Fragestellungen:

Frage 8.1: Wie interpretieren Sie dieses Ergebnis? Wie würden Sie das zukünftige Berufsfeld Marketing für BerufseinsteigerInnen in 2 – 3 Sätzen umschreiben?

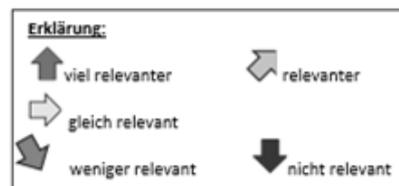
Frage 8.2: Stimmen Sie diesem Ergebnis grundsätzlich zu? Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Ergebnis?

Themenblock C: persönliche Kompetenzen in der Zukunft

Übersicht der Ergebnisse der **zweiten** Befragung (Fragenblock 6)

Wie schätzen Sie die derzeitige Relevanz der persönlichen Kompetenzen für akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing ein? Wie wird sich die Relevanz dieser persönlichen Kompetenzen in Zukunft (ca. 10 Jahre) verändern?

Relevanz derzeit	Entwicklung	Kompetenz	Relevanz derzeit	Entwicklung	Kompetenz
1	↑	Lernbereitschaft	22	→	Integrationsfähigkeit
2	↔	Kommunikationsfähigkeit	23	↔	Disziplin
	↔	Belastbarkeit		↔	Kreativität
3	↔	Eigeninitiative	25	↔	Initiative
	↔	Zuverlässigkeit		→	Analytische Fähigkeiten
	↔	Teamfähigkeit		→	Hilfsbereitschaft
	↔	Eigenverantwortung	26	↔	Innovationsfreudigkeit
	↔	Einsatzbereitschaft		→	Loyalität
	↔	Ergebnisorientiertes Handeln		↔	Offenheit
7	↔	Ganzheitliches Denken	31	→	Optimismus
	→	Qualitätsbewusstsein	32	→	Verständnisbereitschaft
	↔	Selbstmanagement			
	↔	Tatkraft			
	→	Anpassungsfähigkeit			
	→	Ausführungsbereitschaft			
	→	Beharrlichkeit			
14	↔	Dialogfähigkeit			
	↔	Entscheidungsfähigkeit			
	↔	Gewissenhaftigkeit			
	→	Konfliktfähigkeit			
	↔	Problemlösungsfähigkeit			



□

Darüber hinaus wurden zusätzliche Kompetenzen eingebracht:



A word cloud of competencies arranged in a roughly circular shape. The words are of varying sizes, with 'Widerstandsfähigkeit' and 'Märkte analysieren' being the largest. Other prominent words include 'Mitgefühl', 'Empathie', 'Flexibilität', 'Faszination', 'Gewandtheit', 'Herzlichkeit', and 'Reflexion'. Smaller words include 'Achtsamkeit', 'Charme', 'Motivation', and 'Sprachkompetenz'.

Flexibilität Faszination
Mitgefühl
Empathie Achtsamkeit
Charme Motivation Sprachkompetenz
Gewandtheit
Widerstandsfähigkeit
Märkte analysieren
Aufrichtigkeit
Herzlichkeit
Menschlichkeit Reflexion

Angemerkt wurde, dass der „Gap“ zwischen den Generationen immer größer wird. Dies könnte in Hinblick auf Kundengruppen und Marktsegmente durchaus große Relevanz haben.

Es wurde auch die Frage aufgeworfen, ob Bachelor-AbsolventInnen daher reine „Erfüllungsgehilfen“ sind und daher Führungskompetenz und strategisches Denkvermögen letztendlich rein für Master-AbsolventInnen relevant sind.

Reflektieren Sie bitte o.a. Ergebnisse im Rahmen folgender Fragestellungen:

Frage 9.1: Stimmen Sie diesem Ergebnis zu? Welche Anmerkungen haben Sie dazu?

Frage 9.2: Was könnte dies für die akademische Berufsausbildung im Marketing bedeuten?

Haben Sie abschließende Bemerkungen und Gedanken zu diesem Thema?

Strukturdaten:

Wie wird Ihre Position im Unternehmen bezeichnet?

In welcher Branche sind Sie tätig?

Seit wie vielen Jahren sind Sie im Marketing tätig?

Über welchen höchsten Ausbildungsgrad verfügen Sie?

Geschafft!

Vielen DANK für Ihre Antworten und Ihr Bemühen!

Sie haben mir mit Ihrer Einschätzung sehr geholfen!

Experteninterview

Zukünftig notwendige persönliche Kompetenzen von akademischen BerufseinsteigerInnen im Marketing

März 2018

Vorbemerkungen zu den Rahmenbedingungen:

- *Masterarbeit an der FFH*
- *Studiendesign: Delphi-Studie mit 10 ExpertInnen aus der Praxis, 2 ExpertInneninterviews mit habilitierten Lehrenden an Universitäten/Fachhochschulen zum Abgleich*
- *Dauer: maximal 1 Stunde*
- *Interview wird aufgenommen und transkribiert*
- *Anonymität der Befragung erwünscht?*

Thema der Arbeit:

- *zukünftig notwendige persönliche Kompetenzen von BerufseinsteigerInnen im Marketing*
- *basierend auf Kräften der Veränderung und Trends, welche auf das Berufsfeld wirken und damit die auszuführenden Tätigkeiten von Marketing-BerufseinsteigerInnen wirken.*
- *Definition akademische BerufseinsteigerInnen: vorwiegend BAC-AbsolventInnen*

1. Trends wirkend auf das Marketing

1.1. Was assoziieren Sie mit dem Marketing der Zukunft?

1.2 Welche Trends beeinflussen aus Ihrer Sicht die Disziplin Marketing in Österreich vorwiegend?

2. Trends wirkend auf das Berufsfeld

2.1 Sind diese genannten Trends auch jene, die das Berufsfeld Marketing beeinflussen? Gibt es noch weitere Trends und Veränderungstreiber, die das Berufsfeld Marketing beeinflussen?

2.2 Die TeilnehmerInnen der Delphi-Studie orten derzeit vor allem folgende Trends und Kräfte:

- Digitalisierung
- Komplexität im Marketing
- Big Data
- Globalisierung

Sind das auch Ihrer Meinung nach die wesentlichen Kräfte der Veränderung?

3. Änderungen im Aufgabengebiet

3.1 Wie beeinflussen diese Trends das Berufsfeld Marketing? Wie könnten sich Aufgabengebiete verändern (ca. 10 Jahre)?

4. Zukünftige persönliche Kompetenzen im Marketing

Im Rahmen der Masterarbeit werden Kompetenzen gemäß Erpenbeck und von Rosenstiel definiert. Dabei werden alle **fachlich-methodischen Kompetenzen** (z.B. analytische Fähigkeiten, Fachwissen, Marktkenntnisse) ausgeklammert. Die Arbeit konzentriert sich daher auf **Personale Kompetenzen** (z.B. Eigenverantwortung, Selbstmanagement), **Sozial-kommunikative Kompetenzen** (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit) und **Aktivitäts-/Handlungskompetenzen** (z.B. Initiative, Beharrlichkeit).

4.1 Wie wichtig erscheinen Ihnen persönliche Kompetenzen für akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing im Gegensatz zu fachlichen Kompetenzen?

4.2 Denken Sie an akademische BerufseinsteigerInnen im Marketing: Welche persönlichen Kompetenzen sollten diese mitbringen, um sich gut in das Berufsfeld einzufinden?

4.3 Die TeilnehmerInnen der Delphi-Studie hoben vor allem folgende Kompetenzen hervor (siehe Ausdruck):

<u>Personale Kompetenzen:</u>	<u>Aktivitäts- und Handlungskompetenzen</u>	<u>Sozial-Kommunikative-Kompetenzen</u>
<ul style="list-style-type: none">• Lernbereitschaft• Zuverlässigkeit• Eigenverantwortung• Einsatzbereitschaft• Ganzheitliches Denken• Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Belastbarkeit• Eigeninitiative• Ergebnisorientiertes Handeln• Tatkraft	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikationsfähigkeit• Teamfähigkeit

Entspricht dies auch Ihrer Einschätzung?

5. Implikationen für die akademische Ausbildung

5.1 Welche Implikationen für die zukünftige, akademische Ausbildung sehen Sie? Was sollte die akademische Ausbildung in dieser Hinsicht bieten?

6. Abschluss

6.1 Was ist Ihnen noch zusätzlich wichtig zu diesem Thema? Was möchten Sie noch ergänzen?

Strukturdaten

Darf ich zum Abschluss noch einige Fragen zu Ihrer Person stellen?

- Seit wie vielen Jahren beschäftigen Sie sich (wissenschaftlich) mit dem Thema Marketing?
- Wann haben Sie sich habilitiert? Zu welchem Thema?
- An welchen Universitäten und Fachhochschulen sind Sie zurzeit tätig?
- Mit welchen Themen beschäftigen Sie sich derzeit vorrangig?

Danke für das Gespräch!

Kategoriensystem

Thema	Kategorie	Definition	Beispiel
Kompetenzen	Kompetenzen allgemein	Allgemeine Informationen (Kompetenzen)	„Soziale Kompetenz ist mindestens genauso wichtig, wie fachliche, wenn nicht noch wichtiger“ (B_7; FB3/F9.2)
Kompetenzen IST/ Zukunft	Kompetenzen lt. Literatur (Kompetenzatlas)	Kompetenzen lt. Literatur (Kompetenzatlas)	
Tätigkeiten IST Tätigkeiten Zukunft	Assistenz Marketing (inhaltlich)	Inhaltliche Unterstützung mit Marketing-Bezug	„Kampagnen entwickeln helfen und koordinieren“ (B_6; FB1/F1)
	Content: Text/Grafik	Erstellung von Content in Form von Texten, Grafiken etc.	„Grafische Arbeit, Texte erstellen“ (B_1; FB1/F1)
	Datenauswertung/-aufbereitung	Div. Daten für die interne Nutzung auswerten und für Interpretation aufbereiten	„Erstellung von Auswertungen (Tabellen/Listen)“ (B_9; FB1/F1)
	Datenwartung	Wartung von Daten für die interne Nutzung	„Wartung von Datenbanken und Kundenstammdaten“ (B_7; FB1/F1)
	Konkurrenzanalyse	Beobachtung der Konkurrenz, Erhebung von Konkurrenzdaten und Auswertung für die interne Nutzung	„Marktbeobachtung von Mitbewerbern und deren Analyse“ (B_3; FB1/F1)
	Kosten-/Preisrecherche	Recherche von Preisen für externe Zukäufe	„Kosten/Preise für Marketing-Aktivitäten ermitteln“ (B_1; FB1/F1)
	Messe/Events (extern, intern)	Organisation von Veranstaltungen – intern und extern	„Vorbereitungen von Events oder Messen“ (B_5; FB1/F1)
	Online-Aktivitäten	Betreuung Online-Aktivitäten, Wartung/Update, Analyse etc.	„Wartung und Optimierung der entsprechenden Seiten im Internet und Intranet, sowie in unserer Sales-App“ (B_8; FB1/F1)
	Organisation Allgemein	Organisatorische bzw. administrative Aufgaben	„Organisation von Meetings, Reisen, Kundenterminen der Abteilung inkl. Gästebetreuung“ (B_7; FB1/F1)
	Planung	Marketing-Detailpläne erstellen	„Marketing- und Kommunikationsplanung“ (B_8; FB1/F1)
	Präsentationsaufbereitung	Aufbereitung von Präsentationen	„Erstellung von Vorschlägen für Präsentation zur Vorstellung von Produkten intern und extern“ (B_4; FB1/F1)

Thema	Kategorie	Definition	Beispiel
Tätigkeiten IST Tätigkeiten Zukunft	Projekte	Abwicklung/Koordination von Projekten, eigenständigen Aufgaben	„operative Umsetzung von kleineren Projekten mit wenig Budgetaufwand“ (B_7; FB1/F1)
	Promotion	Promotion-Einsätze durchführen	„Promotion Einsätze“ (B_5; FB1/F1;)
	Recherche Allgemein	Allgemeine Recherchen zum Markt bzw. Umfeld	„Nationale und internationale Recherchen“ (B_3; FB1/F1)
	Vertriebsunterstützung	Unterstützung Vertrieb	„Versandt von Marketingmaterialien intern und extern“ (B_4; FB1/F1)
	Werbemittel Organisation	Werbemittel organisieren, Abstimmung intern, Bestellung	„Werbemittel: Bedarf erheben, bestellen“ (B_1; FB1/F1)
	Zusammenarbeit externe Dienstleister	Ansprechpartner für externe Dienstleister, Kontakte pflegen	„Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern auf operativer Ebene“ (B_1; FB1/F1)
	Sonstige Anmerkungen	Zusätzliche Anmerkungen zu den derzeitigen bzw. zukünftigen Tätigkeiten	„Generell stark in den Bereichen Marketing und Vertrieb“ (B_1; FB1/F1)
Trend	Demografischer Wandel	Einschätzung der Implikation von demografischen Wandel auf das Berufsfeld	„Die Überalterung ist dabei nur ein Phänomen, das dabei im Auge zu behalten ist. Der Zuzug aus anderen Kulturen wird ebenfalls unsere Demographie nachhaltig verändern [...]“ (B_9; FB1/F3)
	Globalisierung	Einschätzung der Implikation von Globalisierung auf das Berufsfeld	„Globalisierung halte ich übrigens auch auf operativer Ebene gerade für Berufsanwärterinnen für sehr relevant“ (B_1; FB3/F7)
	Digitalisierung	Einschätzung der Implikation von Digitalisierung auf das Berufsfeld	„Die Digitalisierung im Marketing hat bereits eine neue Ära eingeleitet und stellt mehr denn je einen wesentlichen Innovations-treiber in Unternehmen dar“ (B_3; FB1/F3;)
	Gesellschaftlicher Wertewandel	Einschätzung der Implikation von gesellschaftlichem Wertewandel auf das Berufsfeld	„Individualisierung: wird in allen Bereichen wichtiger vor allem im Bereich von Lifestyle-Produkten. Brandmanager können Kunden nicht mehr nach Milieus einstufen“ (B_7; FB1/F3)
	Komplexität im Marketing	Einschätzung der Implikation von erhöhter Komplexität im Marketing auf das Berufsfeld	„Immer mehr „Teilmarketingfunktionen“: Gleichzeitig werden so die Teildisziplinen oder Teilaufgaben im Marketing immer mehr“ (B_2; FB1/F3)

Thema	Kategorie	Definition	Beispiel
Trend	New Work	Einschätzung der Implikation von New Work auf das Berufsfeld	„Dies erfordert flexible Arbeitszeit-Modelle, Home-Office, Job-Sharing. Abwesenheiten wie Eltern- oder Bildungskarenz, Sabbatical, Weltreisen für Mitarbeiter ermöglichen“ (B_7; FB3/F7)
	Technologisierung	Einschätzung der Implikation von Technologisierung auf Berufsfeld	„Technologischer Wandel: durch den künftigen Einsatz von Robotern etc. wird sich Servicebereich für Kunden stark verändern“ (B_7; FB1/F3)
	Urbanisierung	Einschätzung der Implikation von Urbanisierung auf das Berufsfeld	„Lebens- und Arbeitszentren verlagern sich wieder mehr in die Stadtzentren“ (B_7; FB1/F3)
	Verschmelzen von Kompetenzen bzw. Disziplinen	Einschätzung der Implikation vom Verschmelzen von Kompetenzen/Disziplinen auf das Berufsfeld	„Je stärker sich Vertrieb von persönlichem Vertrieb löst, umso näher rücken Vertrieb und Kommunikation zusammen“ (B_1; FB1/F3)
	Big Data	Einschätzung der Implikation von Big Data auf das Berufsfeld	„Komplexität: zunehmende Datenmengen und vor allem Bild- und Videodaten müssen organisiert werden“ (B_7; FB1/F3)
	Wissensgesellschaft	Einschätzung der Implikation von Wissensgesellschaft auf das Berufsfeld	„Kunden haben durch das Internet und die bessere Bildung wesentlich mehr Wissen über Produkte als früher. Anforderungen“ (B_7; FB1/F3)
Wandel Allgemein	Herausforderungen	Einschätzung allgemeiner Herausforderungen durch den Wandel	„Das Unternehmen nach innen und außen zu vereinfachen ist die wichtigste Herausforderung“ (B_6; FB1/F3)
	Trend gesamt	Einschätzung von Zusammenhängen der Trends gesamt	„Einige der Kategorien stehen vermutlich in wechselseitigem Zusammenhang (Wertewandel, Demographischer Wandel, Urbanisierung, Globalisierung)“ (B_1; FB2/F4)
Zusätzliche Erkenntnisse	Ausbildung Marketing	Zusätzliche Anmerkungen zu Ausbildung im Marketing	„Generell wird dies aber auch eine große Herausforderung für die Ausbildung, einen Weg zu finden, um sowohl Strategen mit Gesamtüberblick und Umsetzer mit den notwendigen Teilkenntnissen auszubilden“ (B_2; FB1/F3)
	Berufsfeld Marketing	Zusätzliche Anmerkungen zum Berufsfeld Marketing derzeit bzw. in Zukunft	„Komplexität im Marketing: Heißt aber auch: Das Thema Weiterbildung wird noch wichtiger werden“ (B_2; FB1/F3)
	Veränderungen im Marketing	Zusätzliche Anmerkungen zu Veränderungen in der Disziplin im Marketing	„Noch wichtiger als heute wird die Integration des Marketing im Unternehmen, auch das interne Marketing sein, meine ich“ (B_6; FB3/F8.2)

