

Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb  
– Status Quo und Entwicklungsbedarf -  
5./6.11.2007 in Nürnberg

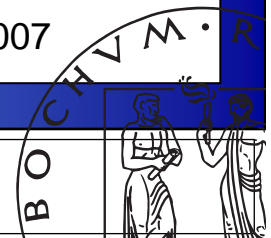


Daniela Gröschke / Prof. Dr. Uta Wilkens

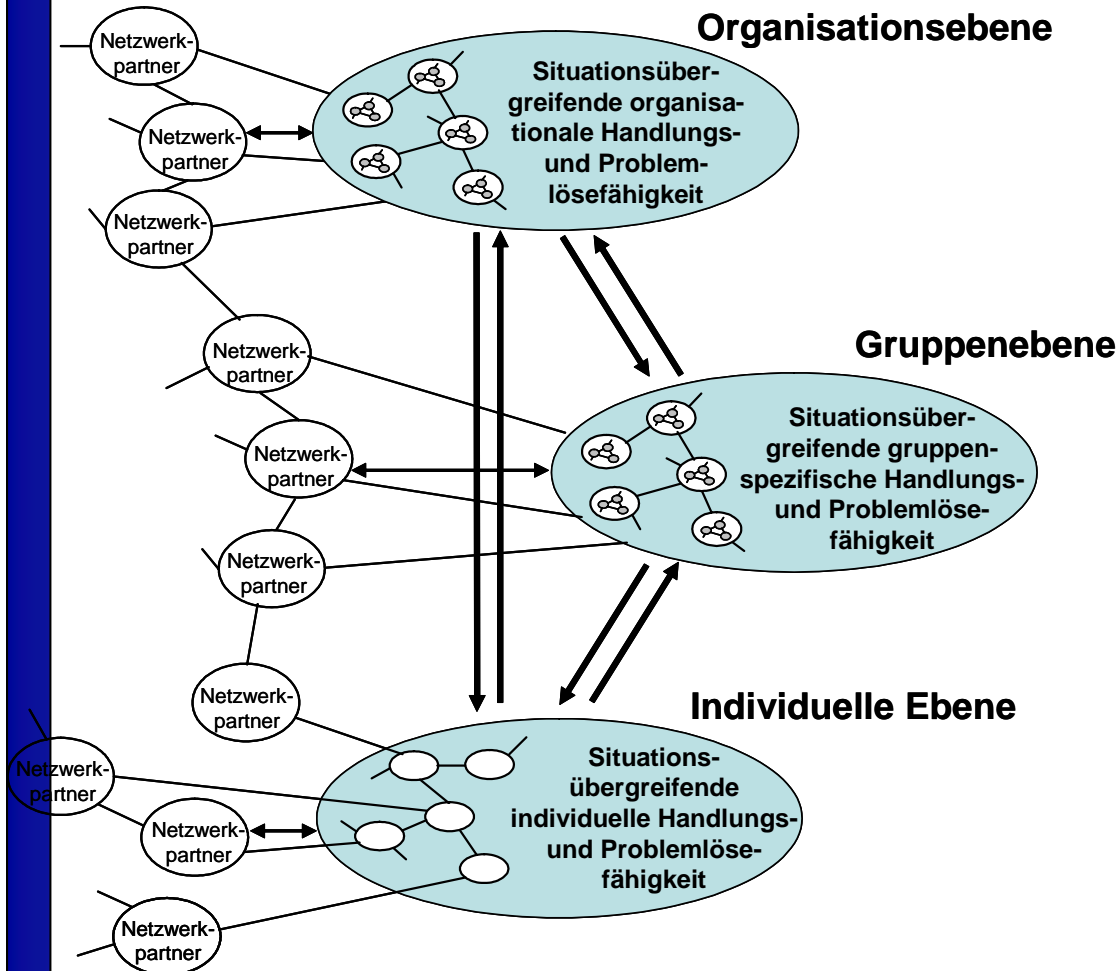
---

## **Ebenenübergreifende Kompetenzfeststellung: Diskussion eines Operationalisierungsvorschlages\***

\* Projekt gefördert aus Mittel von BMBF/ABWF und ESF, Projektlaufzeit 01/2005 – 01/2007



# Ebenenübergreifendes Kompetenzverständnis

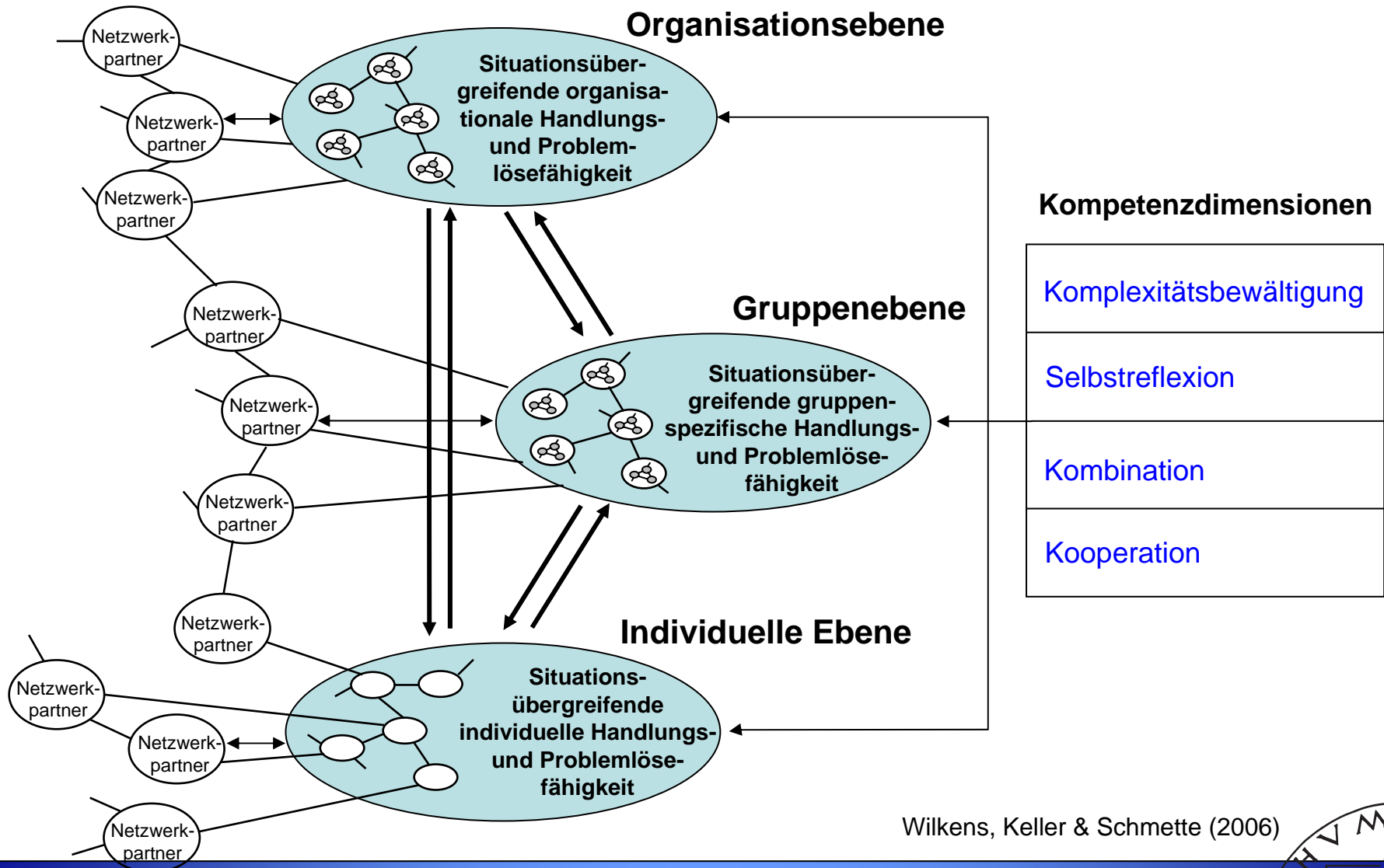


Theoretische Fundierung:  
Handlungstheorien, die mehrperspektivisch argumentieren sowie die individuelle und kollektive Ebene einschließen

- Komplexitätstheorie in der Lesart **Theorie komplexer adaptiver Systeme**
- **Sozial-kognitive Theorie** von Bandura

Wilkins, Keller & Schmette (2006)

# Ebenenübergreifend gültige Kompetenzdimensionen



Wilkins, Keller & Schmette (2006)

## Stichprobe und Untersuchungsdurchführung

- Befragungszeitraum: Oktober 2006
- Untersuchungseinheiten: zwei wissenschaftliche Einrichtungen
- Fragebogenversendung an 47 Mitarbeiter beider Einrichtungen
- Rücklaufquote Einrichtung A: 64 %; Einrichtung B: 81%
- Stichprobengröße  $N = 34$   
(Einrichtung A:  $N = 16$ ; Einrichtung B:  $N = 18$ )
- Fragebogenentwicklung: Itemfindung in Expertengremium  
(Ableitung entlang der Kompetenzdimensionen)
- Fragebogenauswertung: explorative Faktorenanalyse; Itemtestung

## Testung des Instrumentes zur Kompetenzerfassung

Skala	M	SD	Cronbachs $\alpha$	Varianz- aufklärung
Individuelle SWE	1,96	.45	.79	
Gruppenspezifische SWE	1,79	.53	.84	
Organisationale SWE	2,32	.61	.91	
<b>Individuumsebene</b>				64%
Komplexitätsbewältigung	1,95	.45	.74	
Selbstreflexion	2,16	.55	.64	
Kombination/Kooperation	1,79	.47	.74	
<b>Gruppenebene</b>				71%
Komplexitätsbewältigung	2,02	.46	.73	
Kombination	2,74	.65	.89	
Kooperation	1,98	.49	.73	
<b>Organisationsebene</b>				81%
Komplexitätsbewältigung	2,29	.52	.73	
Selbstreflexion	2,54	.66	.81	
Kooperation/Kombination	2,52	.71	.84	

N = 34; Korrelationen zwischen Kompetenz und SWE je nach Ebene zwischen  $r=.52$  und  $r=.64$

## Individuelle Ebene

### ➤ Kooperation und Kombination

- Ich kann meine Erfahrungen gut auf neue Problemsituationen übertragen.
- Wenn ich eine schwierige Aufgabe zu bewältigen habe, erinnere ich mich daran, wie ich vergleichbare Aufgaben lösen konnte.
- Ich kann mich gegenüber anderen Personen gut verständlich machen.
- In Konfliktsituation kann ich mich gut in die Perspektive anderer eindenken.

### ➤ Komplexitätsbewältigung

- Aus einer Vielzahl an Informationen fällt es mir schwer, die relevanten Informationen zu filtern. (reversiv)
- In Situationen mit vielen neuen Informationen, ordne ich diese nach übergeordneten Gesichtspunkten. (Bergmann, 2003)
- Wenn ich in einer Problemsituation etwas tue, prüfe ich öfter, was ich inzwischen erreicht habe. (Bergmann, 2003)
- Ich behalte meine Arbeitsziele immer fest im Auge.

### ➤ Selbstreflexion

- Ich bemühe mich aktiv darum, von unterschiedlichen Personen Feedback zu erhalten.
- Es fällt mir schwer, Kritik von anderen für mich zu verarbeiten. (reversiv)
- Ich analysiere erfolgreiche Projekte anderer, um für mein eigenes Verhalten Erfolgsindikatoren daraus abzuleiten.

Wilkins et al., (2007); Wilkens & Gröschke (2007)

## Gruppenspezifische Ebene

### ➤ Kombination

- Wir setzen häufig Kreativitätstechniken ein, damit wir bei Problemstellungen zu neuen Lösungsansätzen kommen.
- Unser Team probiert gerne neue Arbeitstechniken aus, um zu überprüfen, ob die Arbeitsprozesse sich dadurch verbessern lassen.
- Arbeitsprozesse in unserem Team werden grundsätzlich einer systematischen Fehleranalyse unterzogen.
- Unser Team ist sehr geschickt darin, das Erfahrungswissen anderer Gruppen (z. B. Analyse erfolgreicher Projekte) für zukünftige eigene Projekte nutzen zu können.

### ➤ Komplexitätsbewältigung

- Unser Team selektiert zielgerichtet seine Informationsquellen.
- In stressigen Situationen zeigt unser Team einen besonders hohen Zusammenhalt bzw. arbeitet gut zusammen.
- In unserem Team kann jeder seine Arbeit frei gestalten, solange er nicht den Gruppenfrieden stört und dadurch die Arbeitsergebnisse nachteilig beeinflusst.

### ➤ Kooperation

- Es fällt unserem Team leicht, bei Schwierigkeiten andere um Unterstützung zu bitten.
- Unser Team kann sich gut auf andere Akteure (Personen, Gruppen) einstellen und mit diesen zusammenarbeiten.
- Bei der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren fordert unser Team gezielt/aktiv deren Meinungen und Sichtweisen ein.

Wilkens et al., (2007); Wilkens & Gröschke (2007)

## Organisationale Ebene

### ➤ Kombination/Kooperation

- Tagungs- und Seminarbesuche etc. werden nachbereitet, um daraus Handlungskonsequenzen für zukünftige Arbeits- bzw. Problemsituationen ableiten zu können. (nach Pawlowsky et al. 2005)
- Unsere Einrichtung zeichnet sich durch Austausch und ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl aus.
- Eine enge Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb der gesamten Einrichtung ist bei uns gelebte Kultur.
- Es gibt spezifische Aktivitäten zur Kontaktpflege.

### ➤ Selbstreflexion

- In unserer Einrichtung setzen wir uns kritisch mit unseren Lernprozessen, d.h. Lernverhalten, Lernerfolge/-misserfolge und Lernkontexten auseinander.
- Arbeitsprozesse werden in unserer Einrichtung regelmäßig hinterfragt und festgestellte Änderungsbedarfe werden konsequent und zeitnah umgesetzt.
- Organisationale Strukturen werden selten hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz überprüft.

### ➤ Komplexitätsbewältigung

- Um Trends auf den Hochschul- und/oder Beratungsmarkt nicht zu verpassen, wird der Markt kontinuierlich beobachtet.
- Unsere Einrichtung führt regelmäßig Analysen durch, um sich mit der Konkurrenz im Rahmen eines Benchmark vergleichen zu können.
- Die Verantwortlichkeiten in unserer Einrichtung sind klar geregelt.

Wilkins et al., (2007); Wilkens & Gröschke (2007)



# Beziehung zwischen Kompetenzebenen

Einrichtung A (N = 16)

Einrichtung B (N = 18)

2.61

Organisation



2.36

Organisation



2.15

Gruppe



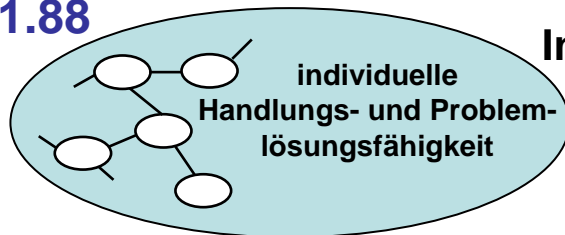
2.31

Gruppe



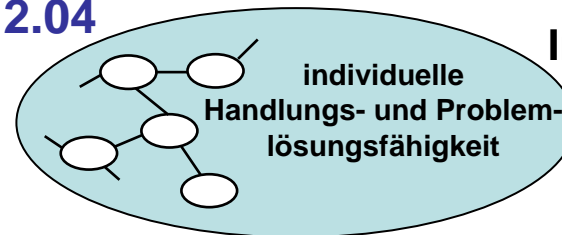
1.88

Individuum



2.04

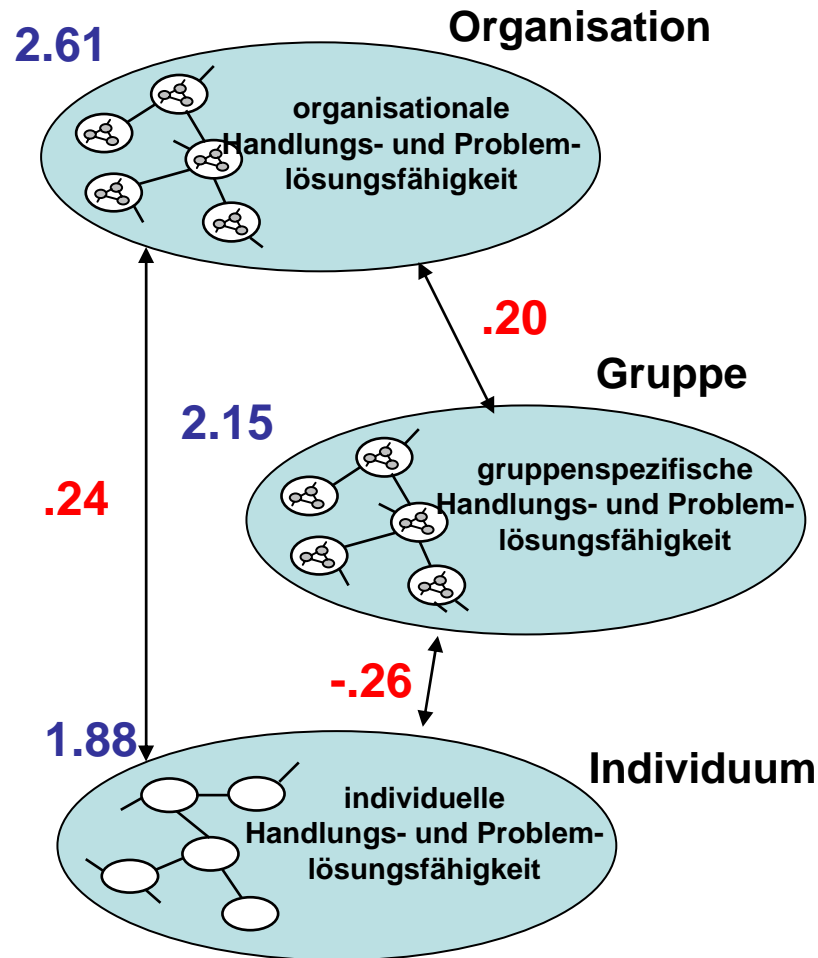
Individuum



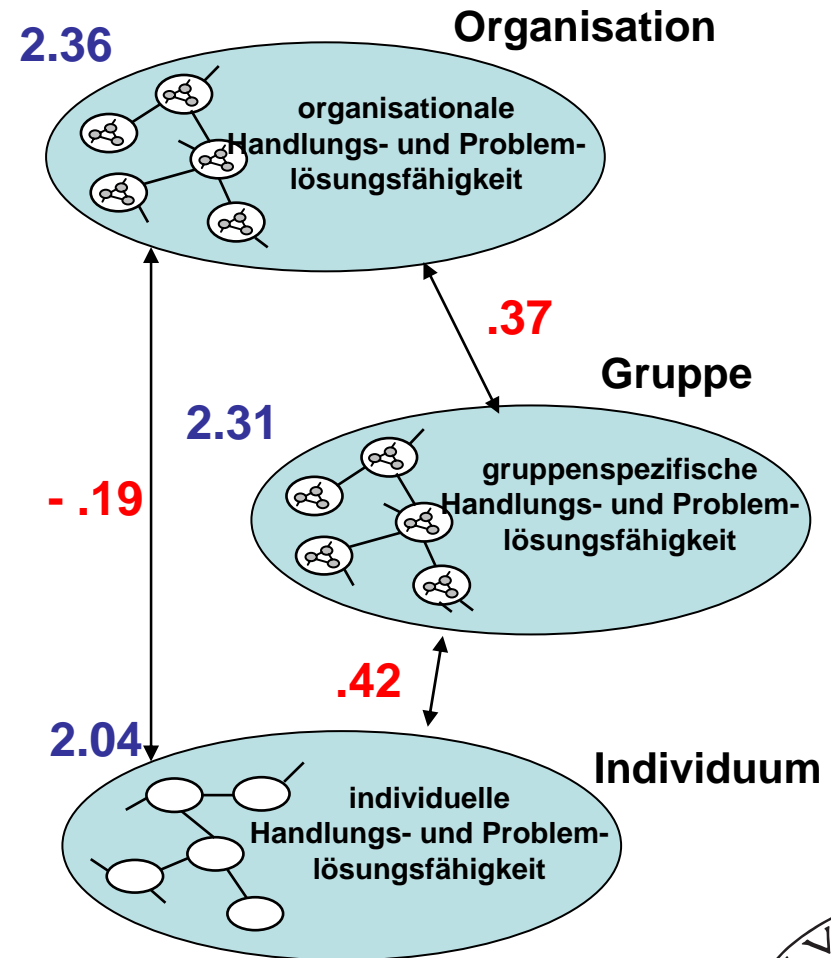
Wilkens et al., 2007

# Beziehung zwischen Kompetenzebenen

## Einrichtung A (N = 16)



## Einrichtung B (N = 18)



Wilkins et al., 2007

## Kritische Diskussion

- Verdichtung und Validierung der Skalen
- Eignung der Begrifflichkeit mit Blick auf praktische Anwendungsfelder
- Entwicklungspotential und Grenzen der Wirkungsanalyse zwischen Kompetenzebenen
- Identifikation von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

## Kontakt Daten

Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft  
Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal  
44780 Bochum

Prof. Dr. Uta Wilkens  
Gebäude: NB 1 / 170

Tel.: 0234 – 322 7876  
[uta.wilkens@rub.de](mailto:uta.wilkens@rub.de)  
[www.rub.de/aup](http://www.rub.de/aup)

Daniela Gröschke  
Gebäude: NB 1 / 168

Tel.: 0234 – 322 7872  
[daniela.groeschke@rub.de](mailto:daniela.groeschke@rub.de)  
[www.rub.de/aup](http://www.rub.de/aup)

## Kompetenzdimensionen nach Wilkens et al. (2006; 2007)

### Komplexitätsbewältigung

- Fähigkeit eines sozialen Akteurs zur Aufnahme und Strukturierung von Umweltveränderungen durch sinnvolle Selektion von Informationen und durch Rückbesinnung auf vorhandene Handlungsoptionen (Umweltsensoren/ Informationsverarbeitungsmechanismen)

### Selbstreflexion

- Fähigkeit eines sozialen Akteurs, den eigenen Entwicklungsprozess aufgrund von Rückmeldungen aus der Umwelt im Hinblick auf die eigenen zur Anwendung kommenden Handlungsroutinen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen

### Kombination

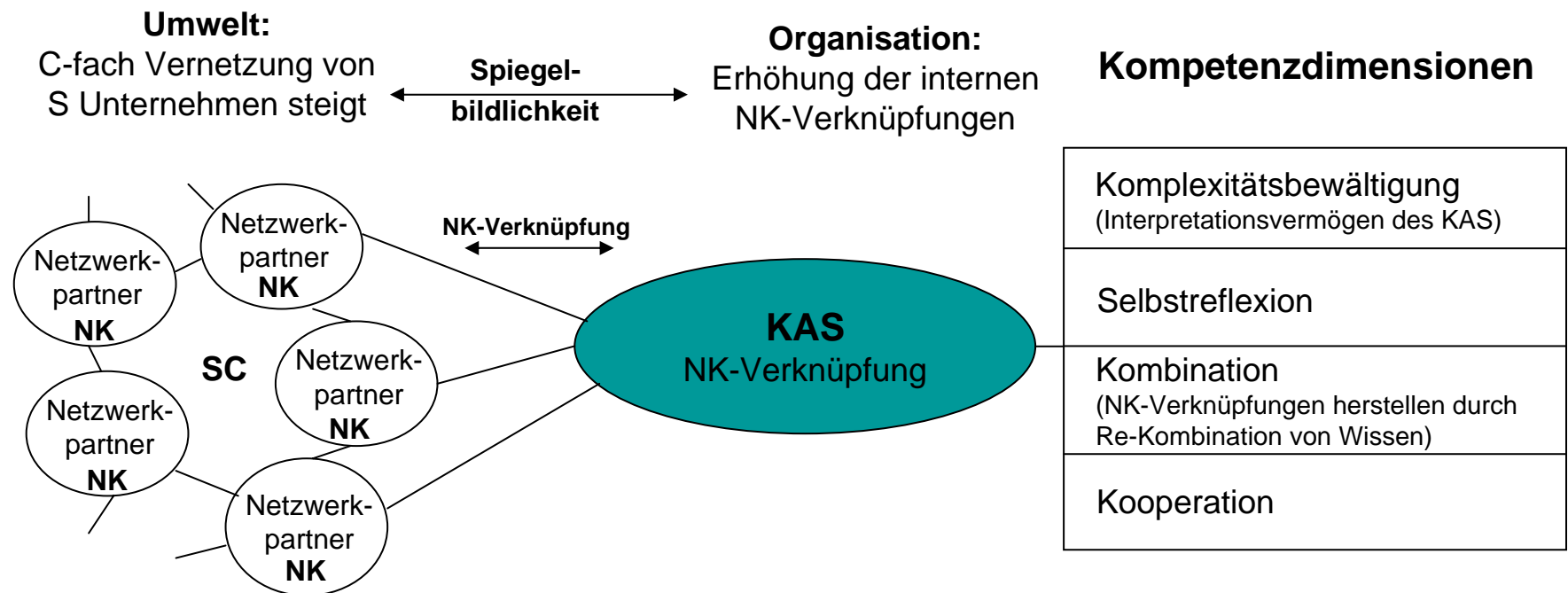
- Fähigkeit eines sozialen Akteurs, sein Wissen in unterschiedlichen Problemsituationen einzusetzen und dabei ggf. neu zu kombinieren, wodurch eine Wissenserweiterung stattfindet (Wissensmanagementsysteme)

### Kooperation

- Vermögen eines sozialen Akteurs, Interaktionsbeziehungen zu anderen Akteuren gestalten und aufrecht zu erhalten, um die eigene Handlungsfähigkeit entwickeln zu können

# Kompetenzdimensionen in der Theorie komplexer adaptiver Systeme

## Kompetenz als Ordnung und Koevolution am Rande des Chaos



# Kompetenzdimensionen in der sozial-kognitiven Theorie von Bandura

