

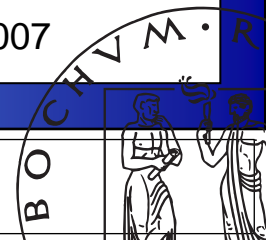
Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb
– Status Quo und Entwicklungsbedarf -
5./6.11.2007 in Nürnberg



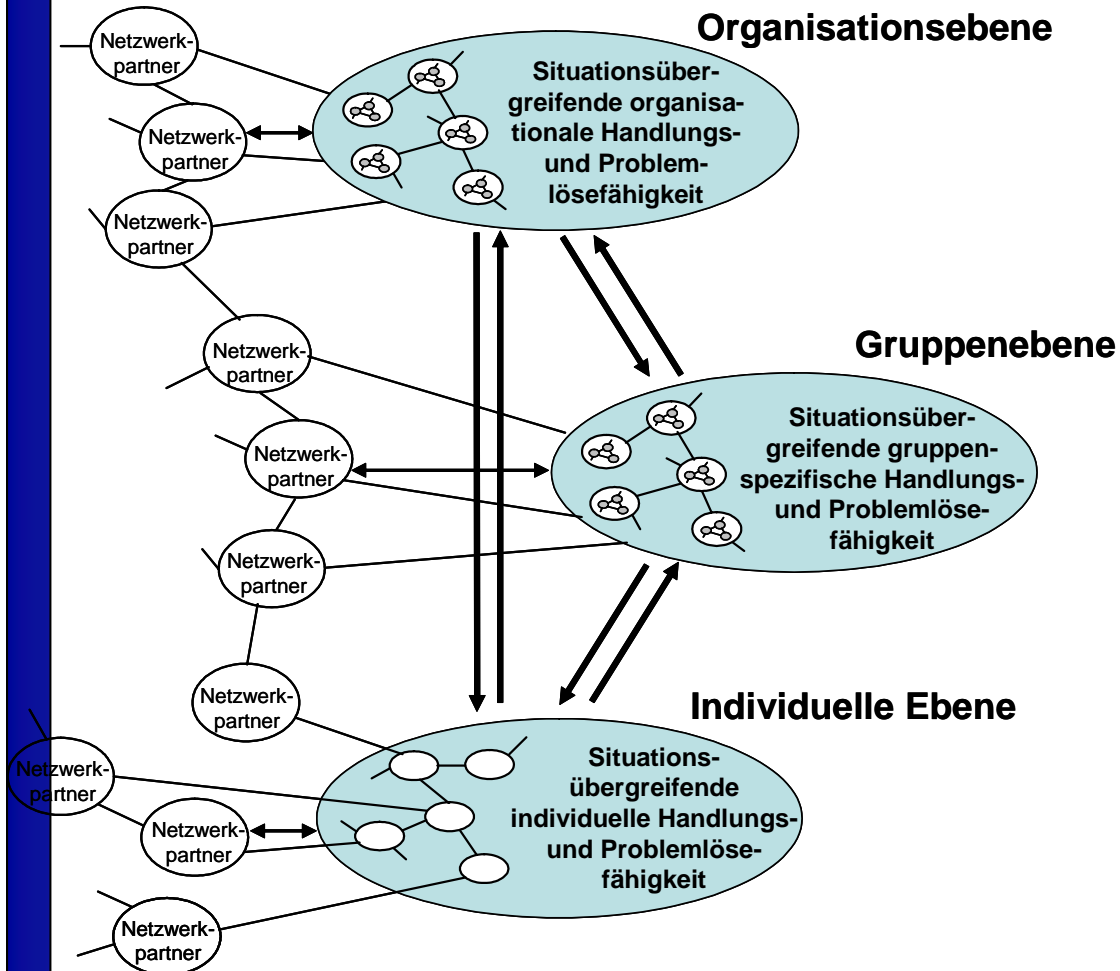
Daniela Gröschke / Prof. Dr. Uta Wilkens

Ebenenübergreifende Kompetenzfeststellung: Diskussion eines Operationalisierungsvorschlages*

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



Ebenenübergreifendes Kompetenzverständnis

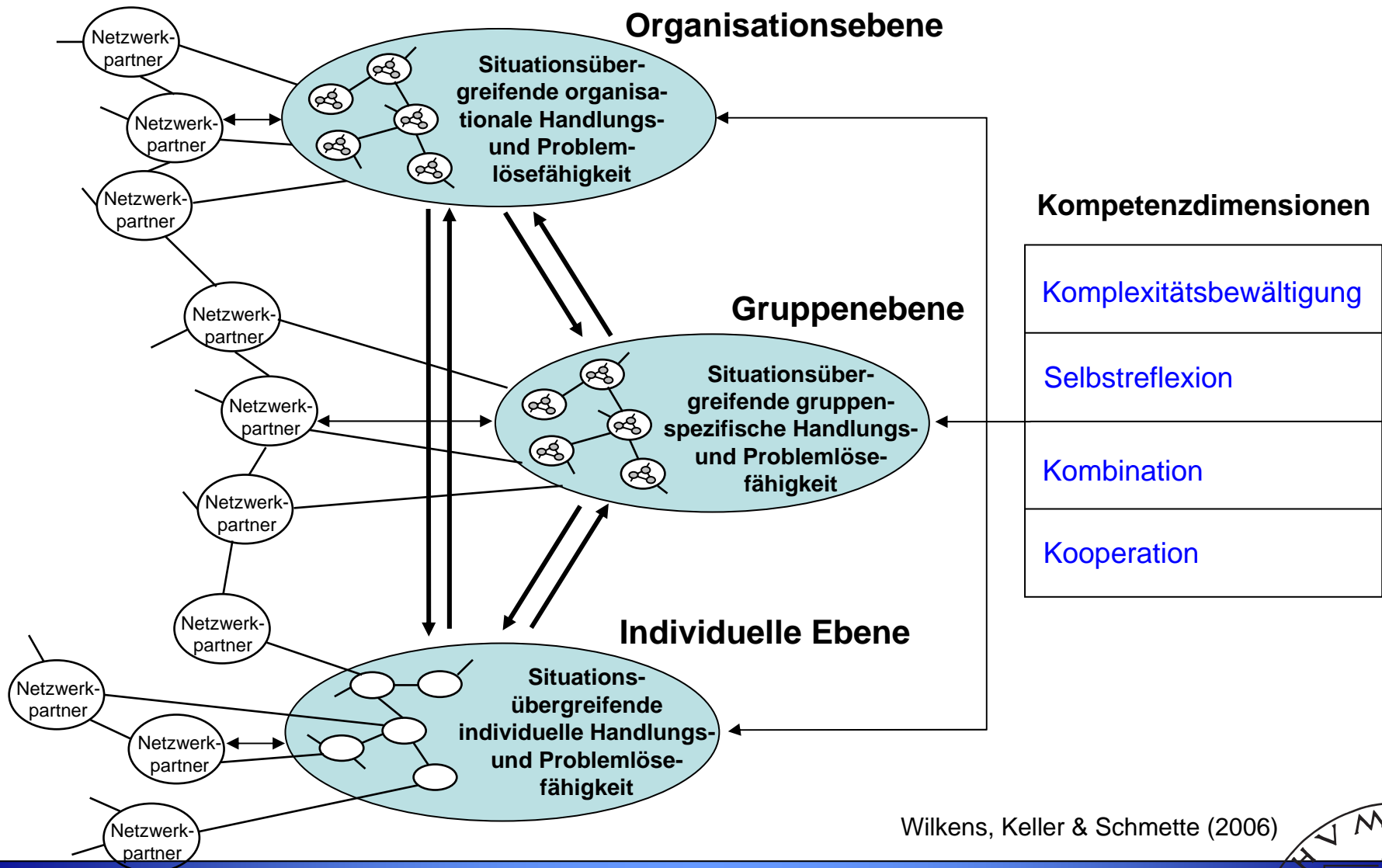


Theoretische Fundierung:
Handlungstheorien, die mehrperspektivisch argumentieren sowie die individuelle und kollektive Ebene einschließen

- 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 α	Varianz- aufklärung
Individuelle SWE	1,96	.45	.79	
Gruppenspezifische SWE	1,79	.53	.84	
Organisationale SWE	2,32	.61	.91	
Individuumsebene				64%
Komplexitätsbewältigung	1,95	.45	.74	
Selbstreflexion	2,16	.55	.64	
Kombination/Kooperation	1,79	.47	.74	
Gruppenebene				71%
Komplexitätsbewältigung	2,02	.46	.73	
Kombination	2,74	.65	.89	
Kooperation	1,98	.49	.73	
Organisationsebene				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



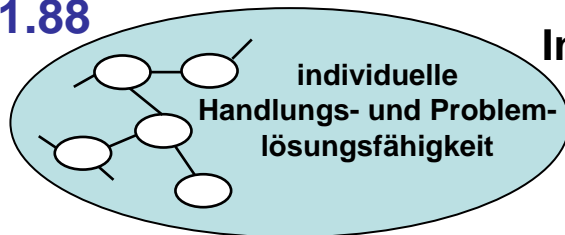
2.31

Gruppe



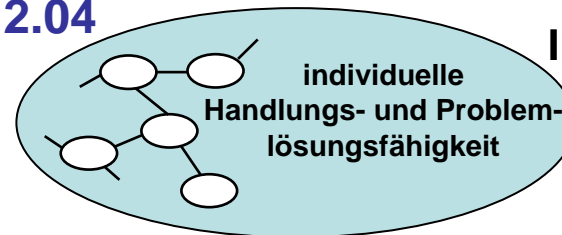
1.88

Individuum



2.04

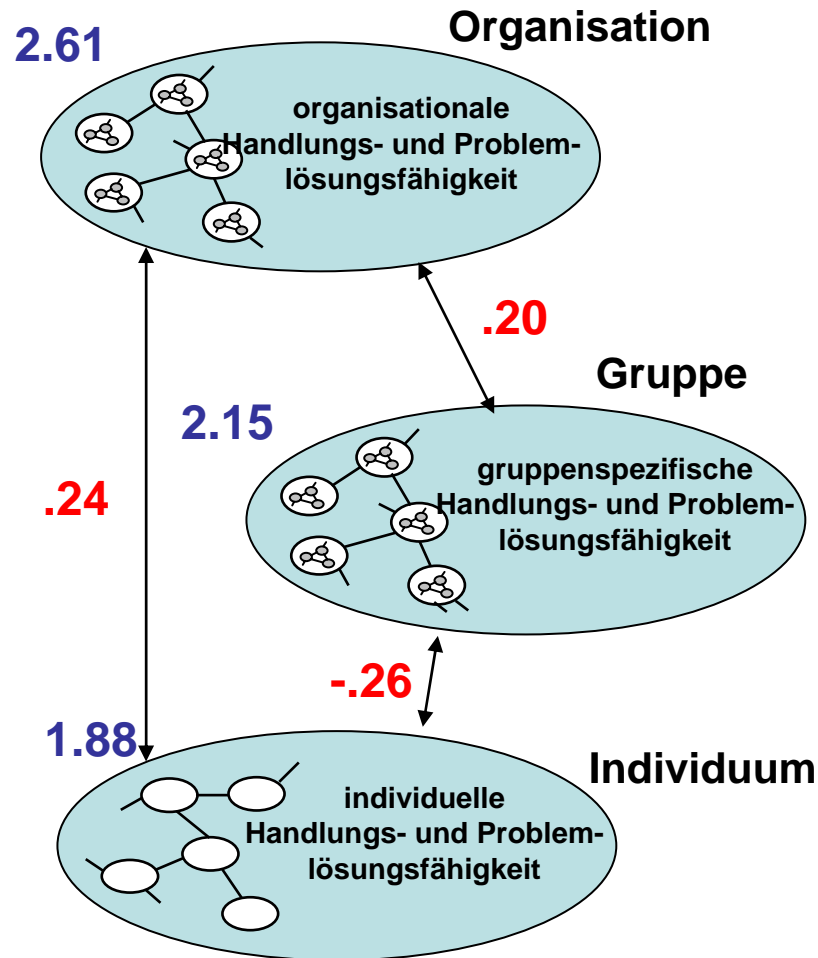
Individuum



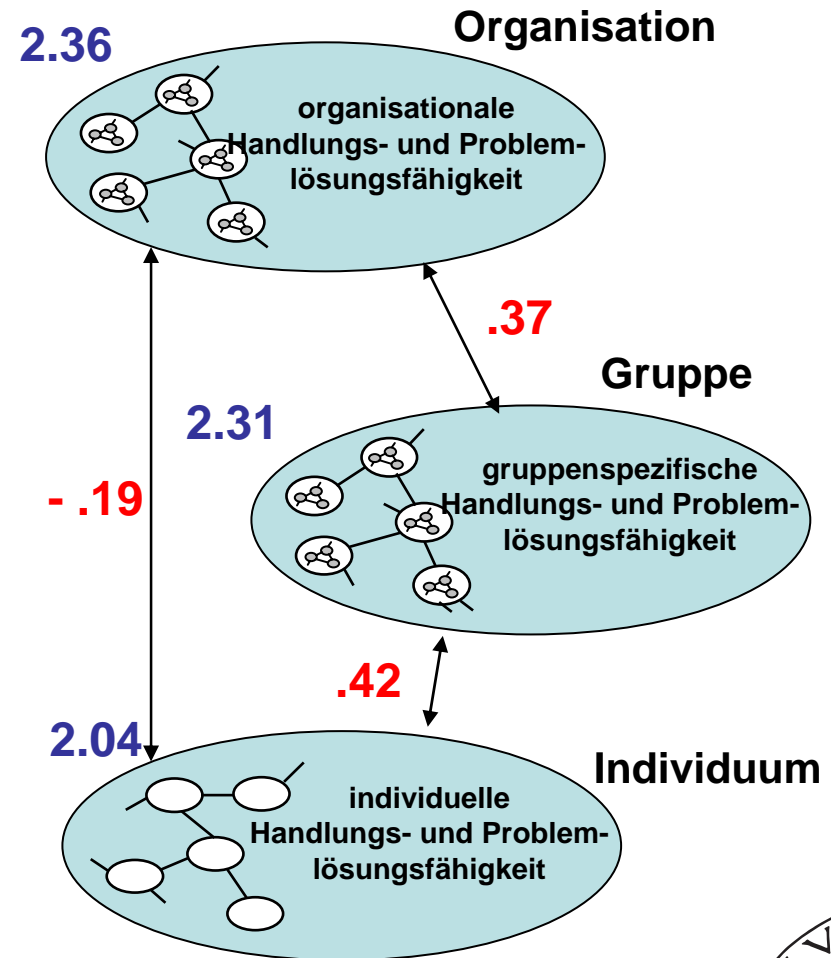
Wilkens et al., 2007

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
www.rub.de/aup

Daniela Gröschke
Gebäude: NB 1 / 168

Tel.: 0234 – 322 7872
daniela.groeschke@rub.de
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

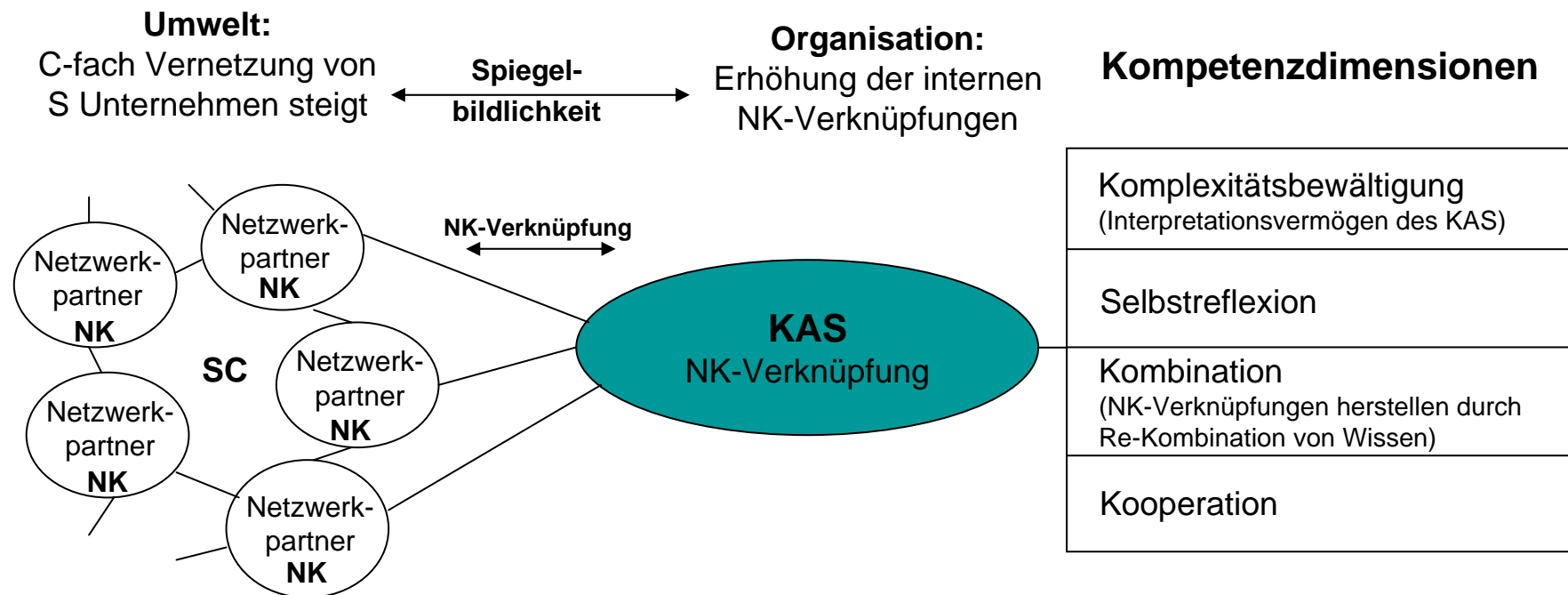
- Fähigkeit eines sozialen Akteurs, sein Wissen in unterschiedlichen Problemsituationen einzusetzen und dabei ggf. neu zu kombinieren, wodurch eine Wissenserweiterung stattfindet (Wissensmanagementsysteme)

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

