

Berufserfahrung und beruflicher Erfolg

Thesenpapier zum Expertenworkshop „Kompetenzfeststellung im Betrieb“
am 5.11.2007 in Nürnberg

1. Theoretischer Hintergrund

Ausgangspunkt der Studie ist die Frage, wie Berufserfahrung gemessen werden kann. Von Berufserfahrung wird gesprochen, wenn durch die Arbeitstätigkeit Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt wurden. Der Beitrag vergleicht verschiedene Ansätze zur Messung von Berufserfahrung und untersucht deren Zusammenhang mit beruflichem Erfolg.

Berufserfahrung wurde in der bisherigen Forschung unterschiedlich erfasst, aber es dominierten dabei zeitbezogene Erfahrungsmaße, insbesondere wenn in Studien Berufserfahrung im Zusammenhang mit beruflicher Leistung oder beruflichem Erfolg untersucht wurde. Operationalisiert wird bei zeitbezogenen Messungen die Erfahrung anhand der Dauer, die jemand in einer bestimmten Tätigkeit, einer Position oder einem Unternehmen verbracht hat. Demgegenüber zeigen Quiñones, Ford und Teachout (1995) sowie Tesluk und Jacobs (1989), dass es sich bei Berufserfahrung um ein vielfältiges Konstrukt handelt, bei dem zwischen der Art der Messung (Anzahl, Zeit und Art) und dem Spezifitätsniveau (Organisation, Job und Aufgabe) unterschieden werden sollte.

Es konnte in der Vergangenheit gezeigt werden, dass rein quantitative Maße der Berufserfahrung für die Vorhersage des beruflichen Erfolgs zu grob vereinfachende Variablen darstellen, um dahinter stehende Konstrukte wie berufliches Wissen zu erfassen (Sturman, 2003). Dies dürfte ein Grund sein, warum die Prognosekraft solcher Maße auch nur sehr begrenzt war.

Bei der Bestimmung von Berufserfahrung sollte unseres Erachtens nicht im Mittelpunkt stehen wie lange eine Tätigkeit bereits ausgeführt wurde, sondern was getan wurde. Ansatzpunkt dieser Arbeit ist es daher Berufserfahrung anhand von herausfordernden Situationen im Arbeitsalltag zu erfassen. Konkret geht es darum, welche Erfahrungen gemacht und was aus den Erfahrungen gelernt wurde. Dieses Maß zur Erfassung von Berufserfahrung wird dann mit herkömmlichen Verfahren der Messung von Berufserfahrung verglichen. Als ein weiteres Ziel sollen spezifische herausfordernde Situationen herausgearbeitet werden, die in einem Interviewverfahren einsetzbar sind.

2. Forschungsfragen

a) Inwiefern hängt Berufserfahrung, gemessen anhand von bewältigten Herausforderungen, mit zeitlichen Maßen der Berufserfahrung zusammen?

b) Kann die Messung von Berufserfahrung anhand von bewältigten Herausforderungen beruflichen Erfolg vorhersagen und inwiefern kann diese Messung einen zusätzlichen Beitrag zu zeitbezogenen Maßen bei der Vorhersage von Berufserfolg leisten?

3. Vorgehen und Ergebnisse

Es werden mehrere Studien durchgeführt. Die hier zu berichtende konzentriert sich auf die Überprüfung eines Fragebogenverfahrens zur Messung der Berufserfahrung, in dem Herausforderungen aufgeführt sind, die Führungskräfte zu bewältigen haben (bzw. haben könnten). An der Studie „Erfahrungen im Beruf“ nahmen 205 Personen teil. In die vorliegende Analyse zur Überprüfung der Forschungsfragen gehen von diesen 116 Führungskräfte (Personen, die momentan sowohl Budget- als auch Personalverantwortung haben) ein.

Berufserfahrung wird neben vier zeitlichen Maßen (z.B. Jahre im jetzigen Beruf) anhand eines Index von 53 herausfordernden Situationen erfasst. Dieser Index unterteilt sich in sechs Dimensionen, die zu einem Gesamtindex zusammengefasst werden. Kriteriumsvariablen sind vier Maße des beruflichen Erfolgs: Gehalt, Leistungs- bzw. Karriereerfolg sowie die Anzahl an Beförderungen.

Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Berufserfahrung anhand der herausfordernden Situationen und den zeitlichen Maßen der Berufserfahrung. Der Gesamtindex herausfordernder Situationen korreliert mit dem Gehalt mit $r = .45^{**}$, wobei auch die Jahre im jetzigen Beruf mit dem Gehalt korrelieren ($r = .26^{**}$). Diese Analysen lassen ebenso wie eine hierarchische Regression auf eine zusätzliche Varianzaufklärung der an herausfordernden Situationen erfassten Berufserfahrung zusätzlich zu dem zeitlichem Erfahrungsmaß bezüglich der Vorhersage des Gehalts schließen. Die inkrementelle Validität bei der Vorhersage des Gehalts beträgt .22.

4. Diskussion

Es wurde gezeigt, dass Berufserfahrung gemessen anhand von zeitlichen Maßen sowie anhand der erlebten Herausforderungen mit dem beruflichen Erfolg korrelieren. Zwischen den unterschiedlichen Operationalisierungen von Berufserfahrung besteht kein Zusammenhang. Obwohl sowohl die herausfordernden Situationen als auch die zeitliche Perspektive Berufserfahrung messen und sich damit inhaltlich überschneiden, scheinen sie unterschiedliche Facetten von Erfahrung zu messen.

Das Erleben von Herausforderungen und auch die Verarbeitung (Reflexion) des Gelernten scheinen sich über die Zeit hinweg nicht automatisch zu akkumulieren. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Berufserfahrung anhand von Herausforderungen bzw. deren Verarbeitung mit dem Alter der Personen sowie den zeitlichen Berufserfahrungsmaßen. Eine Erklärung könnte sein, dass Personen, die ihren Beruf noch relativ kurz ausüben viele ungewohnte und neue Situationen erleben wohingegen Personen, die ihren Beruf lange ausüben möglicherweise die erlebten Situationen nicht mehr als Herausforderung erleben. Hinzu kommt, dass das Erfahrungslernen von weiteren Kontextfaktoren abhängt und daher nicht kontinuierlich zunimmt. Diese Effekte überdecken möglicherweise die Tatsache, dass sich mit zunehmender Dauer mehr Gelegenheiten ergeben Erfahrungen zu sammeln.

5. Implikationen für Praxis und Forschung

Für die Praxis der Kompetenzfeststellung sind die Ergebnisse der Studie relevant, dass es nicht ausreicht Berufserfahrung rein zeitlich zu messen um Berufserfolg von Führungskräften vorherzusagen. Anhand von Herausforderungen im erlebten Berufsalltag können spezifische Erfahrungsbereiche und daraus entwickelte Kompetenzen erfasst werden, die einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage des Berufserfolgs leisten.

Forschungsbedarf besteht noch dazu, aus dem ausführlichen Fragebogen ein anwendungsorientiertes Inventar zu entwickeln. Darin sollen erfolgsrelevante Situationen und Erfahrungen erfasst werden. Besonders erfolgsrelevante Situationen aus der vorliegenden Fragebogenstudie sollen neben weiteren, durch Workshops mit Führungskräften und Personen aus der Personalentwicklung erarbeiteten, herausfordernden Situationen in diesem Interviewverfahren Anwendung finden. Dabei sollten insbesondere die Reflexion der erlebten Situationen und die daraus gezogenen „Lehren“ genauer untersucht werden. Zur Durchführung dieser Interviews werden weitere Kooperationspartner gesucht.

Weiterhin ist noch nicht ausreichend erforscht, inwiefern Persönlichkeitseigenschaften das Lernen aus herausfordernden Situationen beeinflussen. In weiterführender Forschung sollte außerdem beruflicher Erfolg anhand von Vorgesetztenurteilen erfasst werden.

Literatur

Quiñones, M.A., Ford J.K. & Teachout, M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.

Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management* 29, 609-640.

Tesluk, P. E. & Jacobs, R.R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, 321-355.