

Kompetenzmodellierung und Lernkultur

- Ansätze zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen -

Prof. Dr. Kh. Sonntag
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

HfB – Business School of Finance & Management
Frankfurt am Main
15. November 2006



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Kompetenzmodellierung und Lernkultur - Ansätze zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen -

1. Veränderungen und Innovationen sind keine Selbstläufer
2. Modellierung von Kompetenzen sichern Zukunftsfähigkeit
3. Lernkultur macht Unternehmen und Mitarbeiter kompetent
4. Wann sind Kompetenzen strategisch relevant?



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

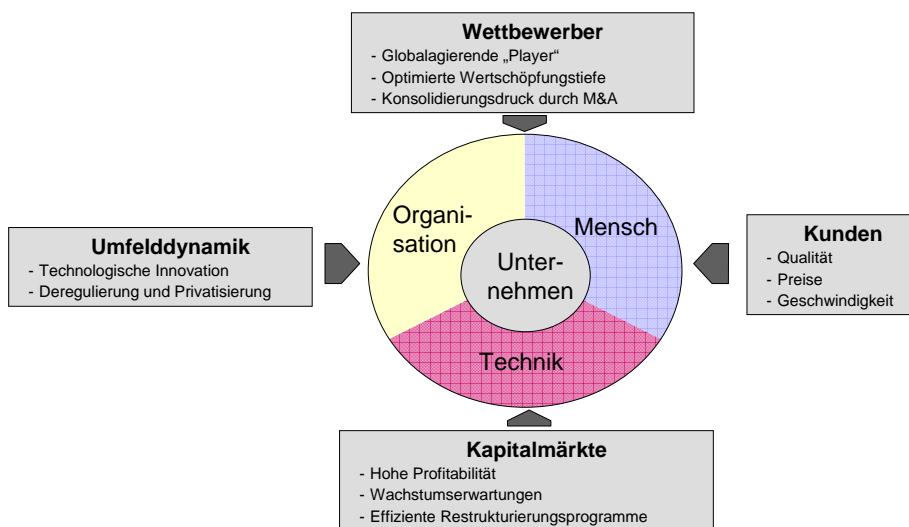
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 2

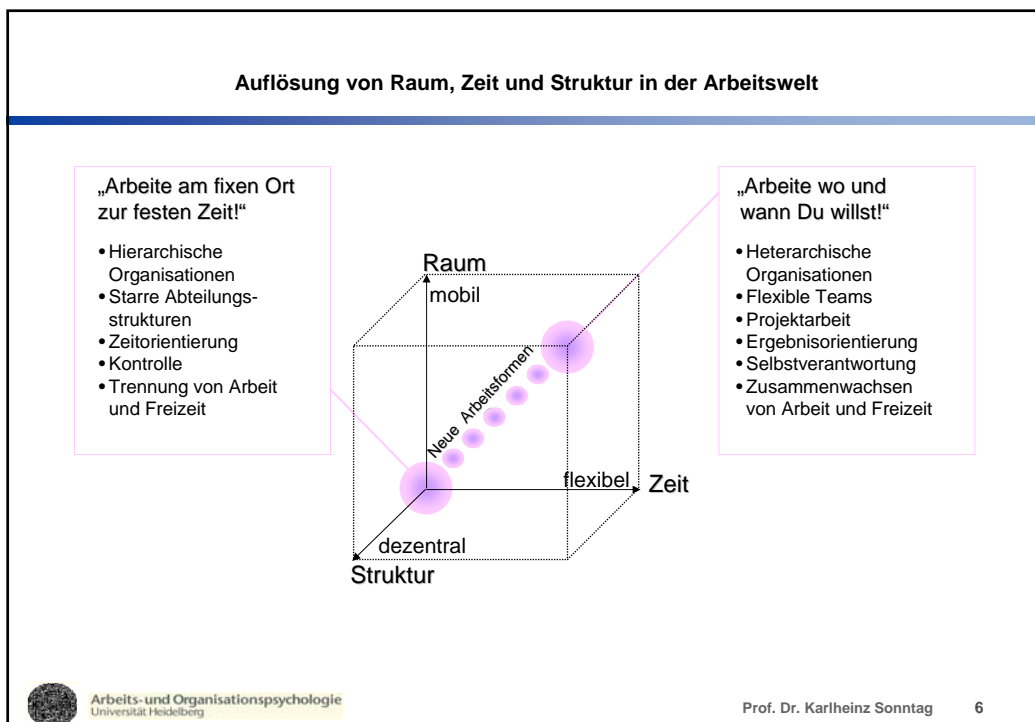
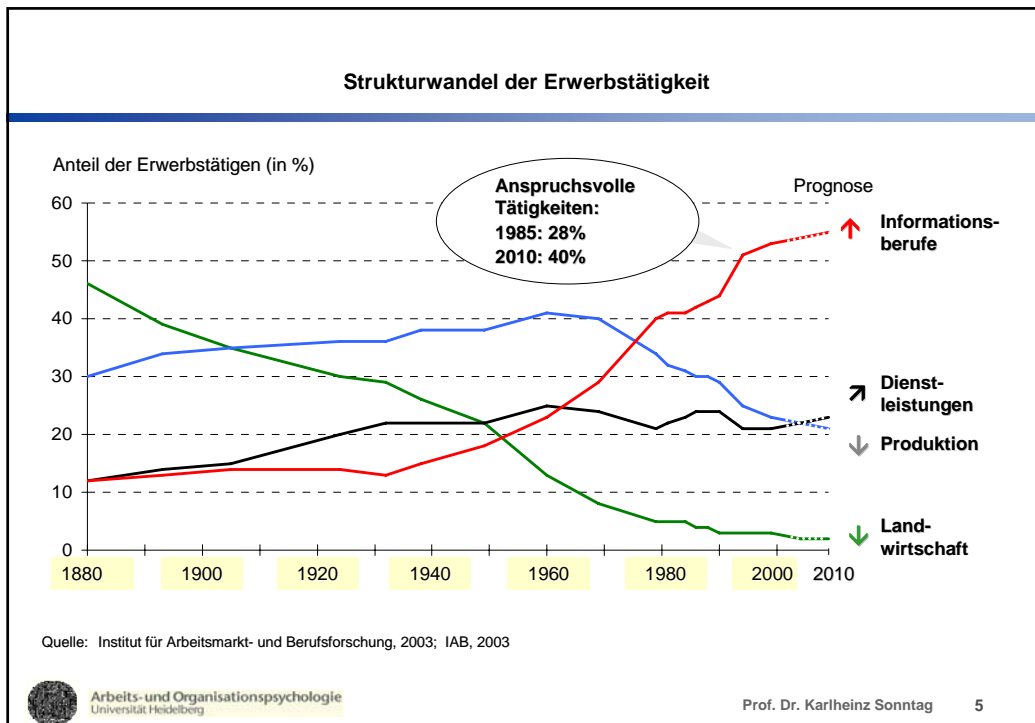
πάντα ρει

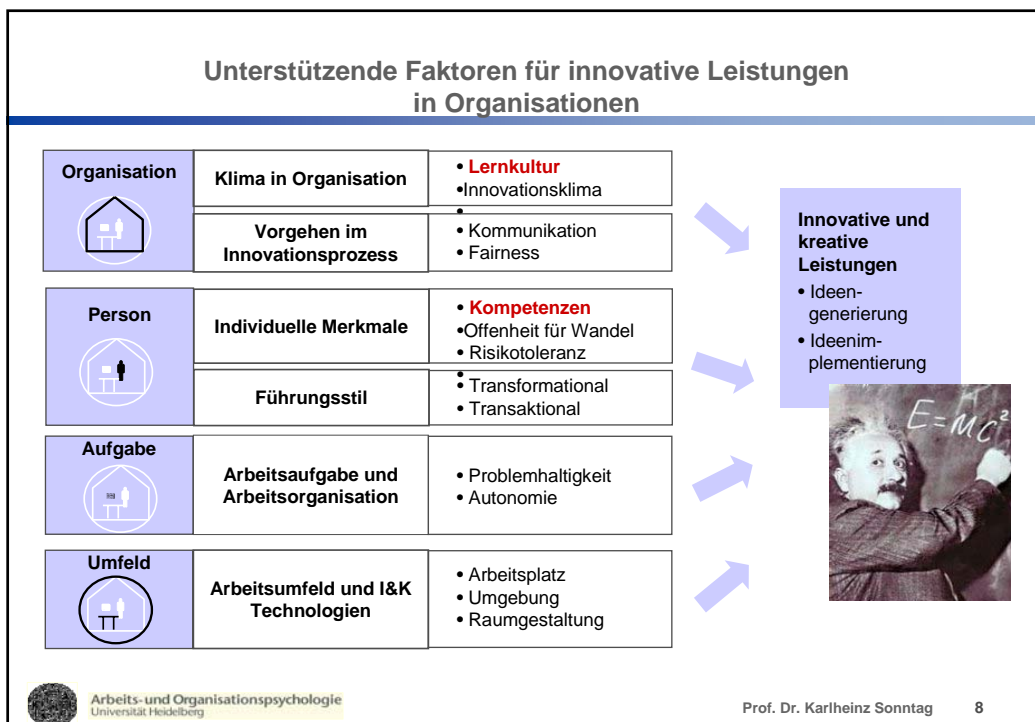
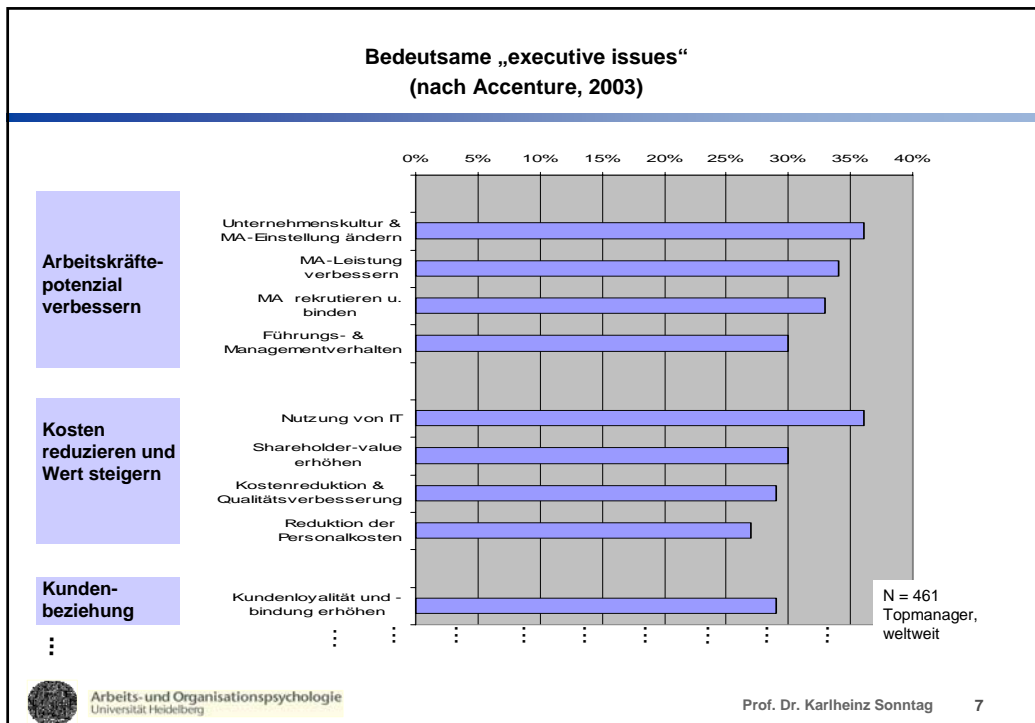
[„Alles fließt“ – Heraklit, 544 – 484 v. Chr.]



Veränderungskritische Einflussfaktoren für Unternehmen







Zentrale Fragen des HR-Managements bei Veränderungen

- ⇒ Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer Tätigkeit?
(Anforderungsanalyse)
- ⇒ In welcher Kombination und Ausprägung sind Kompetenzen erforderlich?
(Kompetenzmodelle)
- ⇒ Mit welchen eignungsdiagnostischen Verfahren können Kompetenzen erfasst werden?
(Skill Management und Recruitment)
- ⇒ Wie können Kompetenzen gefördert werden?
(Personalentwicklung)
- ⇒ Sind die organisationalen Voraussetzungen gegeben, um Kompetenzentwicklung leisten zu können?
(Lernkultur)



Kompetenzmodellierung und Lernkultur - Ansätze zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen -

1. Veränderungen und Innovationen sind keine Selbstläufer
2. Modellierung von Kompetenzen sichern Zukunftsfähigkeit
3. Lernkultur macht Unternehmen und Mitarbeiter kompetent
4. Wann sind Kompetenzen strategisch relevant?



Alles Kompetenz – oder was?

- Rhetorischer „overkill“ hinsichtlich Kompetenzen und ihrer Bedeutung für erfolgreiche Unternehmen bei Managern, Personalverantwortlichen, Erwachsenenbildnern und Beratungs- und Forschungsinstituten
- Empirisch feststellbares „gap“ zwischen Anspruch und Wirklichkeit sowie zwischen normativen Setzungen und operativem Alltagsgeschäft im HR-Bereich
- Mangel an praktikablen Verfahren der Identifikation, Beschreibung und Modellierung von Kompetenzen (Konstrukte müssen transparent, gültig, beobachtbar und messbar sein)



Kompetenzmodell (Definition)

= „Konfiguration oder Muster an Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interessen, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person oder Gruppe für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt“

- ⇒ Ableitung aus aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellungen und Anforderungen
- ⇒ differentielle und valide Betrachtung der erforderlichen Leistungsvoraussetzungen und -potenziale bei Mitarbeitern
- ⇒ Kernelemente des Personalmanagements (Personalauswahl und -entwicklung, Karriereplanung)



Evidenz- und strategiebasierte Kompetenzmodellierung am Beispiel der Schweizerischen Post

Prämissen:

- Einsatz von Aufgaben- und Anforderungsanalysen
- Erfassung aktueller (Ist) und zukünftiger (Soll) Aufgaben und Anforderungen
- Einbeziehung von Stelleninhabern, Vorgesetzten und Strategischem Management
- Transformation der Anforderungen in Kompetenzen pro Funktion oder Funktionsgruppe (Kompetenzmodellierung)
- Einsatz der Kompetenzmodelle für Mitarbeiterauswahl und -förderung sowie Karriereplanung

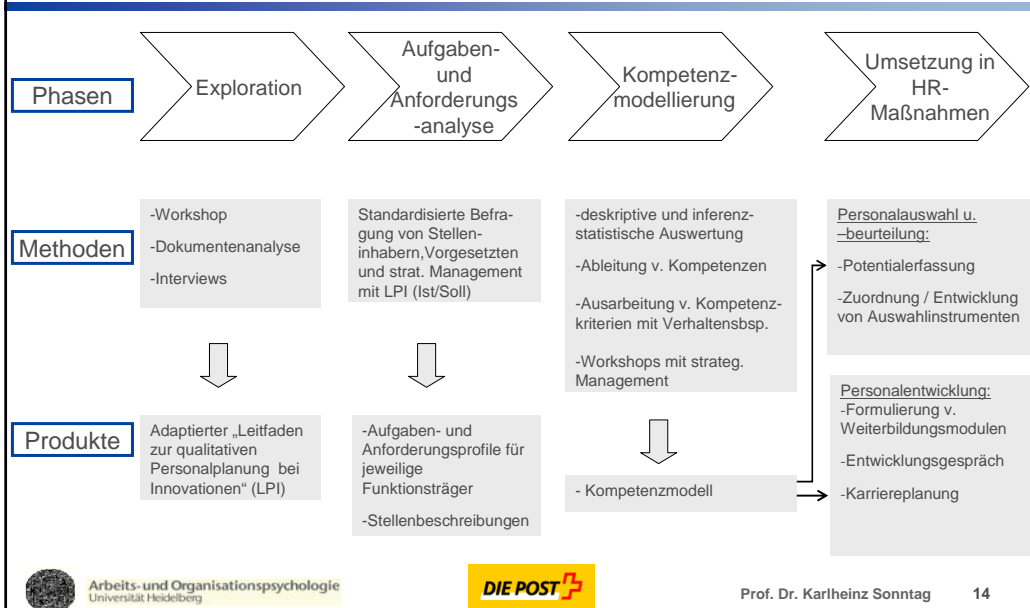


Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 13


Entwicklungsphasen der Kompetenzmodellierung (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004)




Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg




Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 14



Kompetenzmodellierung



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 15

Berufliche Handlungskompetenz

Fähigkeiten, Wissen usw. der Mitarbeiter, die zunehmende Komplexität der beruflichen Umwelt zu begreifen und durch selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten.





Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 16


Hypothetisches Kompetenzmodell für die Schweizerische Post

Fachkompetenz: 6 zentrale Kompetenzen (z.B. EDV-Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Produktkenntnisse)

Methodenkompetenz: 11 zentrale Kompetenzen (z.B. Informationsverarbeitungskapazität, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Problemlösefähigkeit)

Sozialkompetenz: 8 zentrale Kompetenzen (z.B. Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Konfliktmanagement)

Personalkompetenz: 10 zentrale Kompetenzen (z.B. Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Belastbarkeit)



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

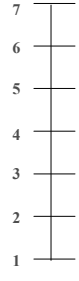
17

Kompetenz: Belastbarkeit

Definition Fähigkeit, sowohl mit vielfältigen Anforderungen als auch mit schwierigen Situationen im beruflichen Bereich beanspruchungsoptimal umgehen zu können, d.h. Leistung auch unter Druck, Zeitknappheit, Unsicherheit oder bei Frustrationen aufrechtzuerhalten.

Hoher Ausprägungsgrad
Ist in der Lage, mit vielfältigen und schwierigen Arbeits- oder Führungssituationen über längere Zeiträume umzugehen und die damit verbundenen Tätigkeiten stets professionell und ohne Leistungseinbußen auszuführen.


Niedriger Ausprägungsgrad
Kann Anforderungen, die durch alltägliche und routinartige Tätigkeiten anfallen, bewältigen, wenn diese auf einen kurzen Zeitraum begrenzt sind.




7
6
5
4
3
2
1
0

Kompetenz nicht erforderlich

Welcher Ausprägungsgrad der Kompetenz „Belastbarkeit“ ist erforderlich, um die Aufgaben eines Poststellenleiters einer großen Poststelle (PPP, PP+) erfolgreich ausüben zu können?



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

18

Kompetenz: Teamfähigkeit

Definition Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe/im Team im Rahmen der gemeinsamen Leistungserbringung. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe optimal einzubringen, ohne den Beitrag anderer zu beeinträchtigen.

Hoher Ausprägungsgrad

Konzentriert seine Handlungen auf Aktivitäten, die zum Erreichen der Ziele der Gruppe führen; stellt die Interessen des Teams über die Bedürfnisse der eigenen Person, tritt aktiv für gemeinsame Ziele ein und denkt auch bei internen Streitigkeiten / Meinungsverschiedenheiten zuallererst an das Wohl der Teamleistung.

Niedriger Ausprägungsgrad

Ist in der Lage, partiell und bei Bedarf in einem gut funktionierendem Team zu arbeiten und seinen Teil zur Gruppenleistung beizutragen.



Kompetenz nicht erforderlich 0

Welcher Ausprägungsgrad der Kompetenz „Teamfähigkeit“ ist erforderlich, um die Aufgaben eines Poststellenleiters einer großen Poststelle (PPP, PP+) erfolgreich ausüben zu können?

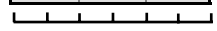
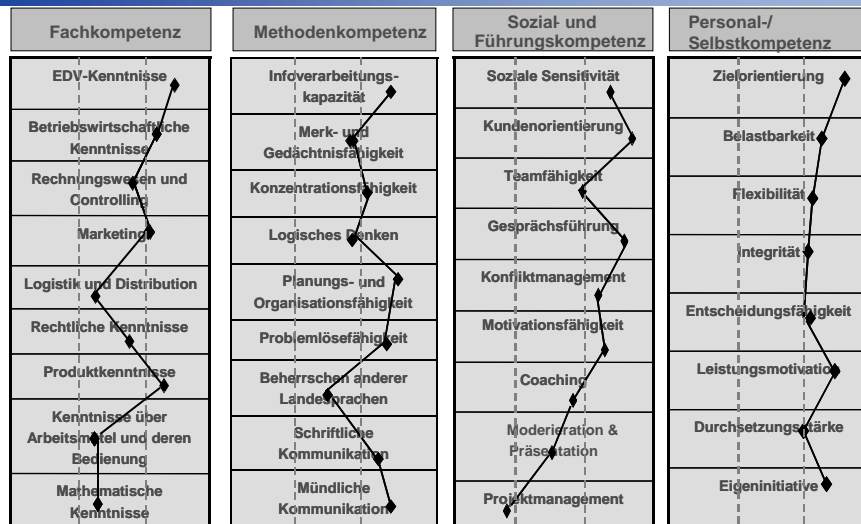


Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 19

Kompetenzprofil Poststellenleiter gross (PP+, PPP)



1 - 3 = unterdurchschnittlich
3 - 5 = durchschnittlich
5 - 7 = überdurchschnittlich



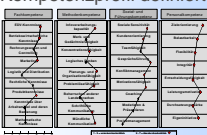
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg




Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 20

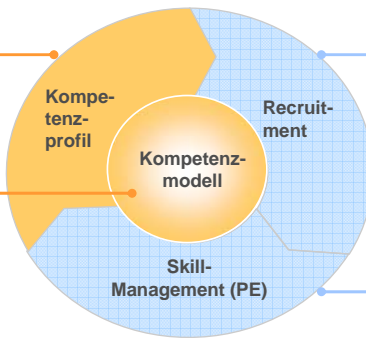
Skill Management und Recruitment bauen auf entwickeltem Kompetenzmodell und -profilen auf

Stellenbeschreibungen jeweils mit spezifischem Kompetenzprofil definiert



Übergreifendes Kompetenzmodell entwickelt







Bereits entwickelt (orange)
Weiterentwicklung (blue)

- Stellenspezifische, effiziente Auswahlprozesse
- Multimethodisches Vorgehen, z.B. AC, Online-Tests, ...
- Aufbau Bewerber-Pool

- Definition bedarfsorientierter Weiterbildung (FOCUS)
- Karriereplanung/ Potenzialanalyse (HR)
- Kombination Selbst- und Vorgesetztenbewertung (Kompetenzcheck)



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg




Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

21

Kompetenzmodellierung und Lernkultur - Ansätze zur Förderung strategisch relevanter Kompetenzen -

1. Veränderungen und Innovationen sind keine Selbstläufer
2. Modellierung von Kompetenzen sichern Zukunftsfähigkeit
3. Lernkultur macht Unternehmen und Mitarbeiter kompetent
4. Wann sind Kompetenzen strategisch relevant?



Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg


Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

22

Definition Lernkultur (I)

„Gesamtheit der Wertvorstellungen, Denkmuster, Handlungsweisen und Rahmenbedingungen einer Organisation und ihrer Mitglieder hinsichtlich der Förderung und Pflege von Lernen im Unternehmen.“

- ⇒ Lernkultur umfasst die förderlichen und -hemmenden Rahmenbedingungen des Lernens im Unternehmen
- ⇒ Lernkultur dient der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz
- ⇒ Lernkultur fördert die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
- ⇒ Lernkultur ist der Ausdruck des Stellenwertes, der Lernen im Unternehmen zukommt


 Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg


Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 23

Definition Lernkultur (II)

Operationale Definition von Lernkultur im Human Resource Management:

Normative Ebene:	lernbezogene Werte, Normen und Einstellungen
Strategische Ebene:	organisationale Rahmenbedingungen und Support, die längerfristig und nachhaltig unterstützen und fördern
Operative Ebene:	vielfältige Formen des individuellen, gruppenbezogenen und organisationalen Lernens



 Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 24

Aufbau des Lernkulturinventars (LKI) (Sonntag, Schaper & Friebe, 2003)

Das LKI besteht aus einer Mitarbeiter- und einer Expertenversion und wird von HR-Managern und PE-Experten eingesetzt

Die Dimensionen des LKI	Itemanzahl (Mitarbeiter / Experten)
I. Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie	(13/12)
II. Organisationale Rahmenbedingungen des Lernens	(16/15)
III. Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen	(22/23)
IV. Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter	(6/9)
V. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	(25/23)
VI. Lernorientierte Führungsleitlinien und -aufgaben	(17/13)
VII. Information und Partizipation im Unternehmen	(18/19)
VIII. Lernkontakte des Unternehmens mit seiner Umwelt	(8/11)
IX. Lernatmosphäre und Unterstützung durch Kollegen	(MA-Version/12)



Dimension I: Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie

Def.: erfasst Vorhandensein, Ausprägung und Umsetzung von Leitlinien und Erwartungen bezogen auf den Stellenwert, den Lernen im Unternehmen hat.

- ⇒ Ist Lernen in die Leitlinien integriert?
- ⇒ Werden die Leitlinien adäquat umgesetzt?
- ⇒ Welche Erwartungen bestehen an das Lernen der Mitarbeiter?

Subdimensionen:

Lernorientierte Leitlinien:

„In unseren Leitlinien betonen wir die Bedeutung von Lernen im Unternehmen.“

Umsetzung der lernorientierten Leitlinien:

„Die Unternehmensleitung setzt sich aktiv für die Umsetzung der lernorientierten Leitlinien ein“

Erwartungen an lernende Mitarbeiter

„Wir haben explizite Erwartungen an das Lernverhalten und die Kompetenzentwicklung unserer Mitarbeiter formuliert.“



Dimension II: Organisationale Rahmenbedingungen

Def.: erfasst formale und strukturelle Merkmale des Unternehmens und deren lernförderliche Gestaltung.

- ⇒ Fördert die Organisationsstruktur Lernen?
- ⇒ Gibt es lernförderliche Entgelt- und Anreizsysteme im Unternehmen?
- ⇒ Wie viel Freiraum schaffen die Arbeitszeitregelungen?
- ⇒ Wie ist der Umgang mit Veränderungsprozessen?

Subdimensionen:

Organisationale Strukturen

„Flache Hierarchien wirken sich bei uns lernförderlich aus.“

Entgelt- und Anreizsysteme

„Das Unternehmen übernimmt die Weiterbildungskosten für seine Mitarbeiter.“

Arbeitszeitregelungen

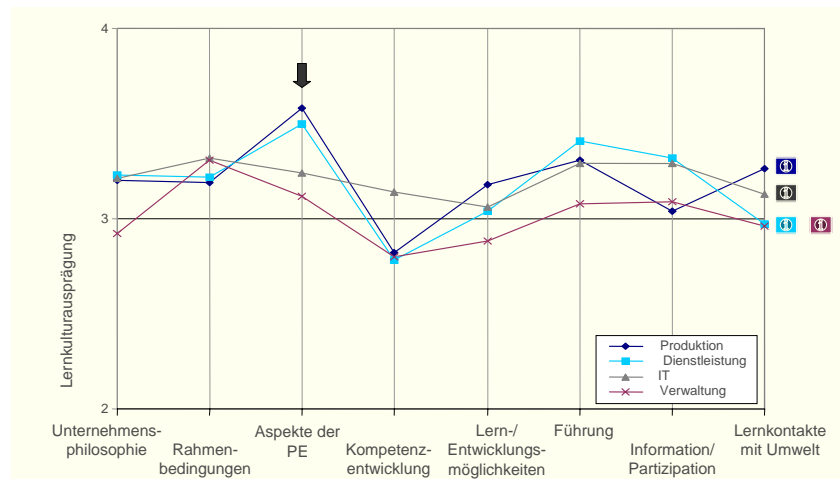
„Die Mitarbeiter bilden sich während der Arbeitszeit weiter.“

Lernen durch arbeits- und organisationsbezogene Veränderungen

„Veränderungen werden in unserem Unternehmen auch als Chance für persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter wahrgenommen.“



Branchenvergleich unternehmensbezogener Lernkulturen (Expertenversion; N=78)



Beispiel einer Profildarstellung auf Einzelitemebene

-Aspekte der Personalentwicklung im Unternehmen

Qualitätssicherung der Personalentwicklungsmaßnahmen

Der Lernbedarf der MA wird von uns systematisch erfasst.
 Prod. Gewerbe $\bar{x} = 4,22$; Verwaltung $\bar{x} = 3,10$

Bei uns werden die Personalentwicklungsmaßnahmen regelmäßig evaluiert.
 Prod. Gewerbe $\bar{x} = 3,97$; Verwaltung $\bar{x} = 2,55$

Die Ergebnisse der Evaluation führen zu einer Überarbeitung oder Neukonzeption von Maßnahmen.
 Prod. Gewerbe $\bar{x} = 3,76$; Verwaltung $\bar{x} = 2,70$

trifft gar nicht zu trifft teilweise zu trifft völlig zu nicht relevant

Item	Prod. Gewerbe	Verwaltung
1	3	4
2	3	4
3	3	4
4	4	4
5	4	4

Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 29

Branchenprofil

Produzierende Unternehmen

- Qualitäts- und Transfersicherung sehr wichtig („Aspekte der PE“)
- Stark strategisch ausgerichtete PE („Aspekte der PE“)
- Ausgeprägte Kommunikation mit dem Unternehmensumfeld („Lernkontakte mit der Umwelt“)
- Wenig interne Kommunikation („Information und Partizipation“)
- Unflexible Arbeitszeiten, d.h. Lernen während der Arbeitszeit weniger möglich („organisatorische Rahmenbedingungen“)

Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg


Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 30

Branchenprofil

Verwaltungen

→ insgesamt die am wenigsten förderliche Lernkultur

- Flexible Arbeitszeiten („organisationalen Rahmenbedingungen“)
- Geringer Stellenwert der PE („Aspekte der PE“)
 - wenig nachgefragt / genutzt
 - wenig zielgruppenspezifische Gestaltung von PE-Maßnahmen
 - wenig systematische Bedarfserfassung und Bildungscontrolling
- Transfersicherung spielt untergeordnete Rolle („Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten“)
- Führungskräfte unwichtig für PE der Mitarbeiter („Lernorientierte Führungsleitlinien“)
 - keine Unterstützung durch Führungskräfte
 - keine Unterstützung der Führungskräfte


 Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 31

Kritische Würdigung des LKI

Praktischer Nutzen


- Lernkulturinventar als Instrument zur Qualitätssicherung der Personalentwicklung Diagnose der Lernkultur und Erfassung des Ist-Zustands
- Stärken-Schwächen-Analyse des Lernkulturprofils
- Ableitung von Gestaltungsempfehlungen
- Möglichkeiten zum Lernkultur-Benchmarking

 Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 32

Kompetenzmodellierung und Lernkultur
- Ansätze zur Förderung (nicht imitierbarer) Kompetenzen -

1. Veränderungen und Innovationen sind keine Selbstläufer
2. Modellierung von Kompetenzen sichern Zukunftsfähigkeit
3. Lernkultur macht Unternehmen und Mitarbeiter kompetent
4. Wann sind Kompetenzen strategisch relevant?


Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
33

„Strategische Relevanz“ von Kompetenzen

STRUKTUR


Organisationalen
Kompetenzen

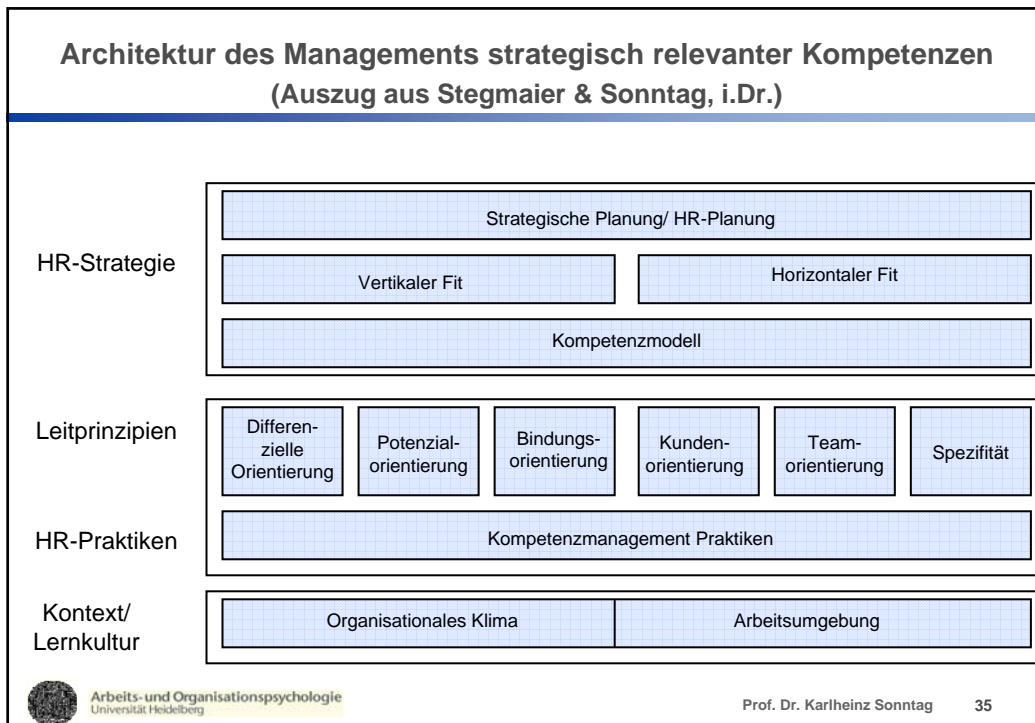
↑

Individuelle
Kompetenzen

BEWERTUNG (nach Barney, 1991)

1. Wertvoll
(zusätzliche Nutzenstiftung/ Wertgenerierung)
2. Selten
(wenn andere Unternehmen diese Kompetenz nicht besitzen)
3. Schwer imitierbar
(historische Bedingtheit; kausale Ambiguität)
4. Nicht substituierbar
(nicht ersetzbar bzw. kompensierbar)


Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
34



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



 Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag 36