

Die Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung als strategisches Gestaltungsmoment individueller und betrieblicher Lernprozesse

Dr. des. Stefanie Hiestand

Vortrag auf der Tagung:

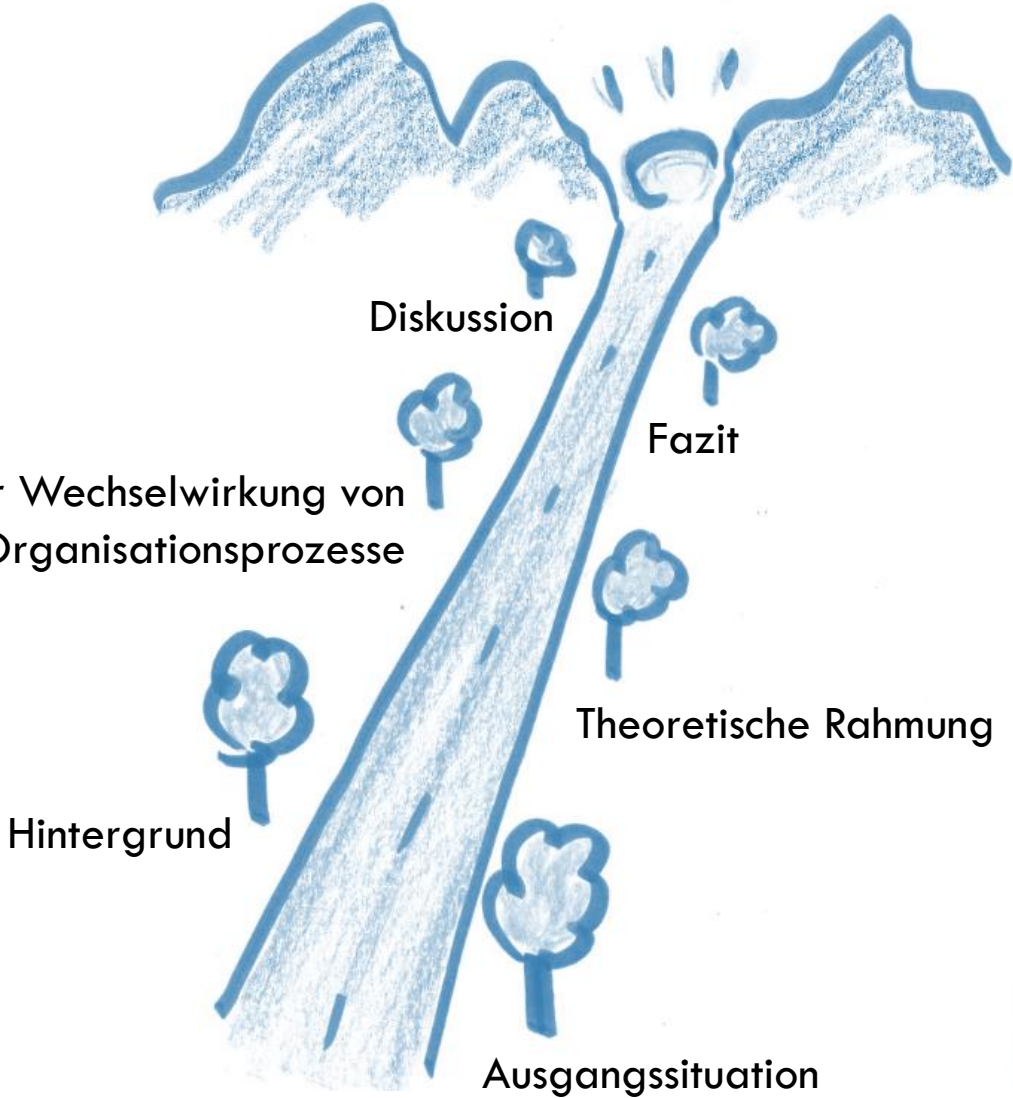
Lernort Betrieb

Entwicklungsperspektiven betrieblichen Lernens

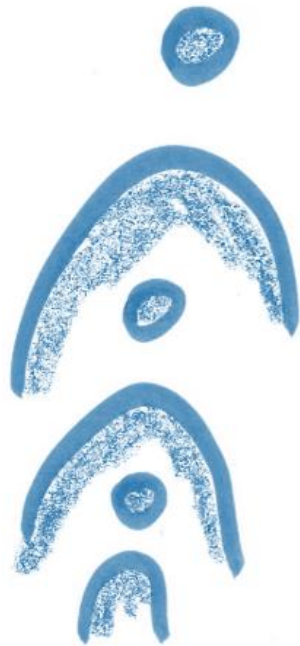
München, 02.02.2017

FAHRPLAN

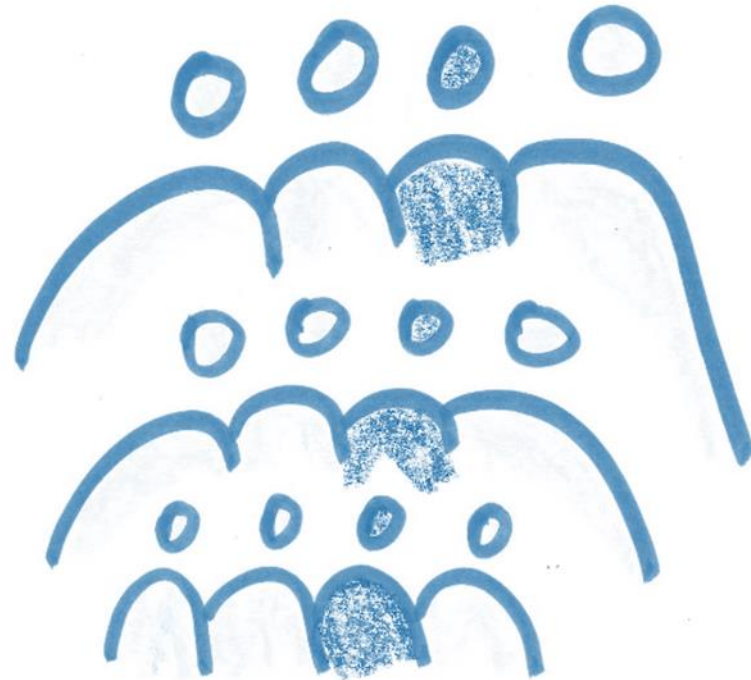
Gestaltung der Wechselwirkung von
Kompetenz- und Organisationsprozesse



AUSGANGSSITUATION



Individuelle
Kompetenzentwicklung



Betriebliche
Organisationsentwicklung

HINTERGRUND



BRANCHENMERKMALE

BITS: IT-Branche

Moderne Branche (jung)

Steigender Absatzmarkt

Wissensintensiv (eher
informativische Arbeit)

Schnellebig

Begrenzter
Ausbildungsmarkt

BIER: Brauwesen

Traditionell geprägt (alt)

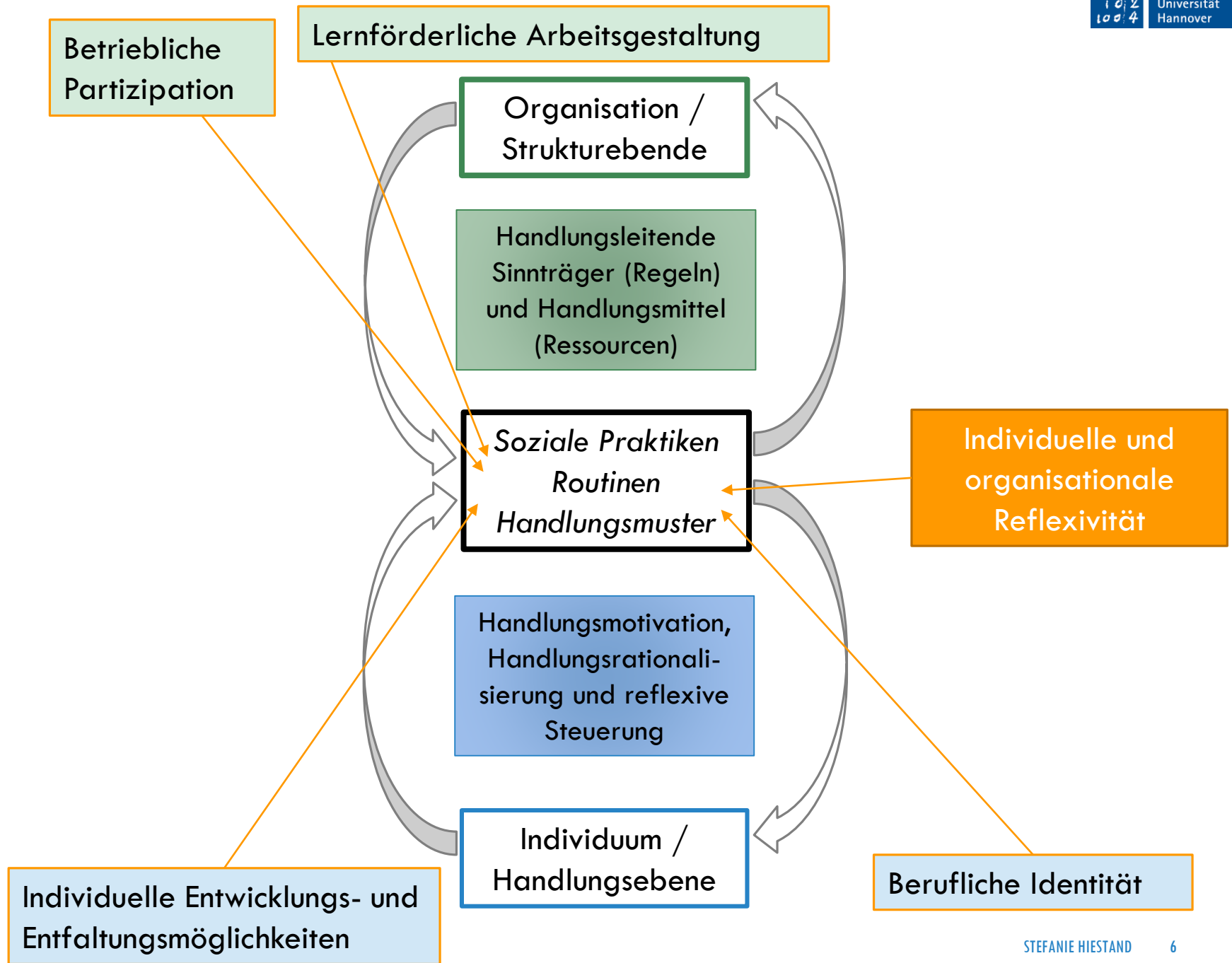
Sinkender Absatzmarkt

Produktionsintensiv (eher
energetische Arbeit)

Inputbegrenzung

Ausdifferenzierter
Ausbildungsmarkt





BETRIEBLICHE PARTIZIPATION

- ❖ Beteiligung und Gestaltungsmöglichkeiten an organisationalen Veränderungen → Autonomie
- ❖ Mitbestimmung bei individuellen Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. MA-Gesprächen)
- ❖ Einbeziehung in die betriebliche Kommunikation (partizipatives Wissensmanagement)
 - Veränderungsenergie und -bereitschaft ↑
 - Widerstände top-down-Maßnahmen ↓

LERNFÖRDERLICHE ARBEITSGESTALTUNG

- ❖ Routine versus kreative Arbeitseinheiten
- ❖ Ausreichender Handlungsspielraum, Selbststeuerung und „slacktime“ (zeitliche Ressourcen)
- ❖ Arbeitsrotation → vollständige Handlung
- ❖ Konkretes und zeitnahes Feedback durch Kolleginnen und Kollegen sowie durch den Vorgesetzten
- ❖ Situiertes und selbstgesteuertes Lernen
- ❖ Reflexion in und über die Handlung
- ❖ Vertrauen des Vorgesetzten in die Kompetenzen der Beschäftigten → Fehlertoleranz / kooperative Führung

BERUFLICHE IDENTITÄT

❖ Identifikation:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Brauwesen → Unternehmen und Inhaberschaft
- Softwareentwickler und Entwicklerinnen → Beruf und Produkt

❖ Berufliches Selbstverständnis der Softwareentwickler:

„Also das ist einfach in den Mitarbeitern, vielleicht wie ein Habitus. Intrinsisch. Die Leute sind gewohnt die Dinge in die Hand zu nehmen und sind engagiert und wollen die Arbeit einfach super machen. Ich glaube, das liegt einfach auch an dem Beruf. Oft heißt es, das ist mein Modul, das mach ich. Gerade bei Mitarbeitern, die länger dabei sind. Da steht ihr Name. Das ist der Antrieb. Die Anerkennung durch das Produkt, also Modul.“ (AA_FK2)

- Engagement und intrinsische Motivation
- Single-loop Veränderungen / Innovationen
- Individuelle und kollektive Reflexion
 - ❖ **Rahmenbedingungen:**
 - Klar definierter Verantwortungs- und Handlungsspielraum
 - Zeit für Kreativität → „Slacktime“

INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGS- UND ENTFALTUNGSMÖGLICHKEITEN

❖ „Weiterbildungsnutzen“ über beruflichen Kontext hinaus

„Ich glaube, jede Neuerung trägt dazu bei, dass Mitarbeiter lernen. Müssen sie ja auch. Und ich denke, dass, ob sie das als Chance oder als Zwang wahrnehmen, ist abhängig davon, ob sie den Nutzen erkennen. Also den Nutzen für sich selbst, ob der jetzt in der Arbeitserleichterung liegt oder ob ich Power Point auf der Jahresversammlung der freiwilligen Feuerwehr anwenden kann.“ (BA_FK3)

❖ Vertikale und horizontale Entwicklungswege

❖ Sinnstiftung / Teil des beruflichen Selbstverständnis

❖ Rücksicht auf die persönliche Lebenssituation und das individuelle Entwicklungstempo → Work-Learn-Life-Balance

❖ Handlungsautonomie

INDIVIDUELLE UND ORGANISATIONALE REFLEXIVITÄT

- ❖ Nachdenken über das eigene Handeln, die persönlichen Kompetenzen und die unmittelbaren Strukturen (vgl. auch Dehnbostel 2008; Lash 1996)

„Also das ist ein permanenter Prozess und der gehört auch zur persönlichen Weiterentwicklung, finde ich, dazu. Also man muss sich selbst auch immer wieder Infrage stellen. Andernfalls Stillstand für einen selbst und für das Produkt.“ (AB_MA1)

→ individuelle reflexive Handlungsfähigkeit

- ❖ Gemeinschaftliches Reflektieren in der Gruppe / im Team über die Routinen und Ressourcen des Team, Projektleistung, Interaktion und gruppenspezifische Kompetenzen (vgl. auch Müller 2015)

→ organisationale reflexive Handlungsfähigkeit

„Mit organisationaler reflexiver Handlungsfähigkeit ist eine kollektive Kompetenz gemeint, die die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft von Kollektiven bezeichnet, innerhalb betrieblicher Strukturen kompetent zu handeln, diese Strukturen kritisch zu hinterfragen und sie aktiv zu gestalten.“ (Hiestand 2017)

FAZIT

Digitalisierung/Globalisierung → Komplexitätszunahme →
Strategie: „Taylorismus“ / „Kennzahlen“ / „quantitative
Innovation“ (vgl. exempl. Pfeiffer 2015; Boes et al. 2016)

„Qualitative Innovation“

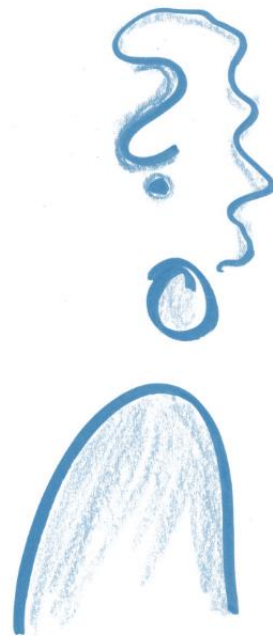
→ Individuelle und organisationale reflexive Handlungsfähigkeit



Kompetenz und Bereitschaft zur Selbstorganisation und
kontinuierlichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern und
Organisationen



DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



Fragen



Anregungen



Ideen