

Kompetenzentwicklung & Motivation

Johanna C. MEYER, Simone KAUFFELD

*Lehrstuhl für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

Kurzfassung: Dieses Dissertationsvorhaben beschäftigt sich mit dem Thema der Kompetenzentwicklung in Organisationen, die von Transformationsprozessen betroffen sind. Dabei spielt vor allem auch die Motivation der Lernenden eine besondere Rolle. Daher soll in einem ersten Schritt mithilfe von leitfadengestützten Interviews untersucht werden, welche Faktoren die Beteiligung an Weiterbildung in kleinen- und mittelständischen Unternehmen beeinflussen. Dabei dient das Rubikon-Modell der Handlungsphase als theoretischer Zugang.

Schlüsselwörter: Kompetenzentwicklung, Lernen in Organisationen, Motivation, Weiterbildung

1. Relevanz von Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in Unternehmen hat heute unter sich immer stärker und schneller wandelnden Bedingungen eine besondere Bedeutung (Torraco & Lundgren 2020). Die fortschreitende Digitalisierung verändert das Arbeiten und damit die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte (Blumberg & Kauffeld 2021). Der zunehmende Fachkräftemangel sowie der demografische Wandel erfordern ein Re- und Upskilling von Mitarbeitenden (Demary et al. 2021). Mit der von den Vereinten Nationen geforderten Etablierung verantwortungsvoller Konsum- und Produktionsmuster (SDG 12) bis 2030 kommt ein weiterer Treiber für Veränderungen und Qualifizierungsbedarfe hinzu. Eine zirkuläre Nutzung von Ressourcen über Unternehmensgrenzen hinweg zu etablieren, stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen in allen Teilen der Wertschöpfungskette.

Kompetenzen können gerade deswegen Abhilfe bei den beschriebenen Herausforderungen leisten, da es dabei letztendlich stets um die Handlungsfähigkeit einer Person in konkreten Arbeitssituationen geht. Diese Handlungsfähigkeit wird durch das Zusammenspiel von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbeständen gesichert (Kauffeld 2006) und hat damit auch einen Einfluss auf die Handlungsfähigkeit der Organisation.

Bei der Beschäftigung mit Kompetenzen stellt sich auch immer wieder die Frage, wie die Entwicklung und der Ausbau notwendiger Kompetenzen gelingen kann. Kompetenzen müssen stets durch das Individuum in Lernprozessen entwickelt werden (Kauffeld & Paulsen 2018). Am Arbeitsplatz lassen sich verschiedene Wege der Kompetenzentwicklung unterscheiden. Sowohl das Lernen in und durch Schulungen als auch das Lernen in einer konkreten Arbeitssituation kann zur Kompetenzentwicklung beitragen (Kauffeld & Paulsen 2018).

Die verschiedenen Wege, die sich über unterschiedliche methodisch-didaktische Merkmale unterscheiden lassen (bspw. Intentionalität, Prozessverantwortung & Strukturvorgaben), werden als Lernformen bezeichnet (Decius 2020). Eine aktuelle und umfassende Darstellung 12 verschiedener Lernformen und ihrer Unterscheidungsmerkmale findet sich bei Decius (2020). Diese Unterscheidung der verschiedenen Lernformen ist zum einen in Hinblick auf eine klare und trennscharfe Beschreibung verschiedener relevanter Konstrukte im wissenschaftlichen Diskurs bedeutsam und zum anderen wichtig, um eine systematische und angemessene Nutzung der Lernformen in der Praxis zu ermöglichen.

Bisher wurden die verschiedenen Möglichkeiten, Kompetenzen zu entwickeln klassischerweise getrennt voneinander betrachtet, wobei die Formen des arbeitsintegrierten Lernens erst spät in den Fokus des Diskurses rückten und vor allem in der Praxis noch wenig systematisch genutzt werden (Kauffeld & Paulsen 2018).

Unter dem aufkommenden Veränderungsdruck moderner Arbeitswelten sollte die Frage nach dem *Wie* der Kompetenzentwicklung allerdings aus neuen Perspektiven gedacht werden, um diese möglichst effektiv bei gleichzeitig hoher Effizienz zu gestalten. Klassische Wege der Kompetenzentwicklung wie beispielsweise Schulungen bei der Anwendung und Qualifizierung getrennt voneinander gedacht werden, können dem schnelllebigen und teilweise zeitkritischen Bedarf an Entwicklung schon länger nicht mehr gerecht werden (Kauffeld & Paulsen 2018). Die Vision eines Verschmelzens von Lernen, Anwendung und Arbeit sollte ins Auge gefasst werden (Kauffeld & Rothenbusch 2023).

2. Motivation im Lernprozess

Eine entscheidende Variable bei allen Lernformen, die im Verlaufe der Dissertation immer wieder im Zentrum stehen soll, ist die Motivation der Lernenden. Lernmotivation ist eine entscheidende Variable, um beispielsweise arbeitsintegriertes Lernen vorherzusagen ungeachtet der Umgebungsbedingungen (Taheri et al. 2022). Dies gilt im Besonderen für erwachsene Lernende. Die Motivation sich beispielsweise an formaler Weiterbildung zu beteiligen, während der Teilnahme das eigene Verhalten so zu steuern, dass etwas gelernt werden kann, und im Anschluss gewillt zu sein, das Gelernte auch in die alltägliche Arbeit einzubringen, sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Kompetenzentwicklung. Gleichzeitig ist die Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz wenig institutionalisiert (Gorges 2015) und hängt damit stärker von der eigenen Entscheidung der Lernenden ab. Erwachsene Lernende in Organisationen haben meist die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsoptionen, von denen Kompetenzentwicklung nur eine ist.

Da Motivation an verschiedenen Punkten im individuellen Lernprozess eine Rolle spielt, gibt es verschiedenste Begrifflichkeiten, die nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden (Bauer et al. 2015; Kochoian et al. 2022). Kochoian et al. (2022) fassen die verschiedenen Begriffe unter dem Schirm der „Lernmotivation am Arbeitsplatz“ zusammen. Die meisten der Formen von Motivationen, die im Zusammenhang mit Lernen diskutiert werden, finden ihren theoretischen Ursprung in der Expectancy theory (Vroom 1964), sowie der Self-Determination-Theory (Decy & Ryan 2000) und dem Erwartungs-Wert-Modell (Wigfield & Eccles 2000) (Bauer et al. 2015). Auch das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Heckhausen & Gollwitzer 1987) kann zur Untersuchung der Motivation Lernender genutzt werden.

3. Fragestellung und Vorgehen

Sich an einer Weiterbildung zu beteiligen ist eine subjektive Handlungsentscheidung und hängt sowohl von äußeren Gegebenheiten (Chung et al. 2022) als auch von Bedingungen wie beispielsweise der Ausgestaltung der Weiterbildung (Osiander & Stephan 2020) und individuellen Eigenschaften und Erwartungen ab (Chung et al. 2022). Und auch wenn schon einiges über die Motivation im Kontext von Weiterbildung bekannt ist, sind noch nicht alle Faktoren klar, die die Motivation beeinflussen (Chung et al. 2022).

Gefordert wird bei der Auseinandersetzung mit motivationalen Prozessen während des Lernens in Organisationen stärker Theorien aus der Motivationsforschung einzubeziehen (Kochoian et al. 2022). Um einen differenzierten Blick auf die Vorgänge hinter der Beteiligung an einer Weiterbildung zu werfen, bezieht sich diese Dissertation in der ersten Untersuchung auf das Rubikon-Modell der Handlungsphasen und wählt damit einen noch selten betrachteten theoretischen Zugang zum Thema Weiterbildungsbeteiligungsmotivation am Arbeitsplatz.

Unter der Forschungsfrage, welche entscheidenden Faktoren während der prädezi-sionalen und der präaktionalen Phase auftreten und die Entscheidung für und die Planung zur Beteiligung an Weiterbildung beeinflussen, soll das erste Paper der Dis-sertation die Erkenntnisse zur Motivation in formalen Lernkontexten erweitern.

Um die verschiedenen Bedingungen, die auf die Beteiligungsmotivation wirken, möglichst detailliert erfassen zu können, wurden leitfadengestützte Interviews mit Be-schäftigten und Führungskräften aus klein- und mittelständischen Unternehmen ge-führt. Analysiert werden die Daten mithilfe einer Qualitative Comparative Analysis (QCA), um so die zentralen Faktoren, die auf die Weiterbildungsbeteiligungsmotivation einzuwirken, identifizieren zu können.

4. Literatur

- Bauer KN, Orvis KA, Ely K, Eric A (2016) Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the Role Type of Motivation Plays in the Prediction of Key Training Outcomes. *J Bus Psychol* 31:33–50.
- Blumberg VSL, Kauffeld S (2021) Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. *Gr Interakt Org*, 52:203–225. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00579-5>.
- Chung S, Zhan Y, Noe R A, Jiang K (2022) Is it time to update and expand training motivation theory? A meta-analytic review of training motivation research in the 21st century. *Journal of Applied Psychology*, 107(7): 1150–1179.
- Deci E L, Ryan R M (2000) The ‚what‘ and ‚why‘ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11:227–268.
- Decius J (2020) Informelles Lernen im Kontext industrieller Arbeit: Konzeptualisierung, Operationalisierung, Antezedenzen und Lernergebnisse. Universität Paderborn, Dissertation.
- Demary V, Matthes J, Plünnecke A, Schaefer T (2021) Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen. *IW-Studien*.
- European Commission, Directorate-General for Communication (2020) Circular Economy Action Plan – For a Cleaner and More Competitive Europe. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2779/05068>.
- Gorges J (2015) Warum (nicht) an Weiterbildung teilnehmen? *Z Erziehungswiss.* 18 (Suppl 1): 9–28. <https://doi.org/10.1007/s11618-014-0598-y>.

- Heckhausen H, Gollwitzer P M (1987) Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11(2): 101–120. <https://doi.org/10.1007/BF00992338>.
- Kauffeld S (2006) Kompetenzen messe, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld S, Paulsen H (2018) Kompetenzmanagement in Unternehmen: Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen, 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kauffeld S, Rothenbusch S (2023) Kompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt – eine Vision für die Personalentwicklung. In: Kauffeld S, Rothenbusch S. (Hrsg.) Kompetenzen von Mitarbeitenden in der digitalisierten Arbeitswelt. Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: Springer, 1–11.
- Kochoian N, Raemdonck I, Frenay M (2022) Pointing Out Conceptual and Measurement Issues in Studies on ‘Learning Motivation’ and ‘Training Motivation’ in Workplace Settings. A Literature Review. In: Harteis C, Gijbels D, Kyndt E (Hrsg.) Research Approaches on Workplace Learning. Insights from a Growing Field. Professional and Practice-based Learning, Volume 31, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 77–116.
- Osiander C, Stephan G (2020) Was beeinflusst die Weiterbildungsbereitschaft von Beschäftigten? Befunde aus einer Vignettenstudie. *Industrielle Beziehungen*, 27(3): 336–359.
- Taheri M, Motealleh S, Younesi J (2022) Workplace fun and informal learning: the mediating role of motivation to learn, learning opportunities and management support. *Journal of Workplace Learning*, 34(3): 229–241. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0062>.
- Torraco R J, Lundgren H (2020) What HRD is doing – What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1): 39–65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>.
- Vroom V H (1964) Work and motivation. New York: Wiley.
- Wigfield A, Eccles J S (2000) Expectancy value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 15: 68–81.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de