

Typenbildung aus Befragungsergebnissen

Zielstellung

- Um eine weitere Analyse und Interpretation der Befragungsergebnisse vorzunehmen, wurde eine Typologie von Unternehmen hinsichtlich ihrer aktuell genutzten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erstellt.
- Um mögliche Kompetenzentwicklungstypen aufzuspüren, wurden zunächst möglichst aussagekräftige und trennscharfe Kompetenzentwicklungsdimensionen identifiziert. Dies erfolgte mittels einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse nach der varimax-Methode).
- Entlang dieser Dimensionen konnten Gruppen (»Cluster«) von Unternehmen aufgespürt werden.
- Jede Gruppe steht dabei für einen Kompetenzentwicklungstyp innerhalb von Unternehmen.



Faktorenanalyse

Methodisches Vorgehen

- Die Faktorenanalyse wurde mit allen 26 Items zu den aktuell genutzten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und sechs Items zur individuellen Kompetenzentwicklung der Befragung durchgeführt.
- Im Ergebnis wurden zwei Dimensionen identifiziert, die sich aus einigen der untersuchten Items zusammensetzen.
- Die Zusammensetzung der Dimensionen wird im Folgenden dargestellt:
 - Die in Klammern gefassten Werte entsprechen dabei der Faktorladung des jeweiligen Items. Die Stärke der Faktorladung entspricht dabei der Bedeutung des Items für die Dimension.
 - Die Items einer Dimension sollten nach Möglichkeit nicht stark mit Items der anderen Dimension korrelieren, da sonst keine ausreichende Trennschärfe gegeben wäre. So sollte beispielsweise das Item »Beurteilungssysteme« auf Dimension 1 eine hohe Faktorladung und dahingehend in Dimension 2 eine geringe oder negative Ladung aufweisen.
 - Dies wird auf den folgenden Folien anhand der Gegenüberstellung der Faktorladungen innerhalb der Dimensionen verdeutlicht.



Zusammensetzung der Dimensionen

Dimension 1

Dimension 1

1. Beurteilungssysteme (0,502)
2. Kompetenzprofile (0,602)
3. Individuelle Entwicklungspläne (0,706)
4. Fachübergreifende Seminare (0,546)
5. Fachspezifische Seminare (0,449)
6. Führungstrainings (0,587)
7. Teamentwicklung (0,577)
8. Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter (0,713)
9. Trainee-Programme (0,586)
10. Förderprogramme für Fach- und Führungskräfte (0,691)
11. Laufbahnmodelle für Fach- und Führungskräfte (0,713)
12. »Individuelle Kompetenzentwicklungsziele werden [...] aufgenommen« (0,760)

Unterschiedliche Faktorladung



Dimension 2

1. Beurteilungssysteme (0,084)
2. Kompetenzprofile (0,048)
3. Individuelle Entwicklungspläne (0,035)
4. Fachübergreifende Seminare (0,056)
5. Fachspezifische Seminare (0,031)
6. Führungstrainings (- 0,099)
7. Teamentwicklung (0,220)
8. Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter (0,029)
9. Trainee-Programme (0,022)
10. Förderprogramme für Fach- und Führungskräfte (0,026)
11. Laufbahnmodelle für Fach- und Führungskräfte (0,179)
12. »Individuelle Kompetenzentwicklungsziele werden [...] aufgenommen« (0,132)

Zusammensetzung der Dimensionen

Dimension 2

Dimension 1

Dimension 2

1. Social Media, Inter-/Intranet, Learning-Networks (0,025)
2. Digital gestützte Selbstlernprogramme (- 0,090)
3. Prozessbegleitende Projektauswertung mit Kunden (0,268)
4. Learning Networks mit Kunden (0,147)
5. Lernen im Tandem/kollegialem Austausch (- 0,094)
6. Lernprozessbegleitung in Projekten (0,136)
7. »Selbstorganisiertes und/oder informelles Lernen wird gefördert« (0,208)
8. »Digitale Technologien und Social Media spielen eine zentrale Rolle« (0,152)

1. Social Media, Inter-/Intranet, Learning-Networks (0,760)
2. Digital gestützte Selbstlernprogramme (0,382)
3. Prozessbegleitende Projektauswertung mit Kunden (0,555)
4. Learning Networks mit Kunden (0,596)
5. Lernen im Tandem/kollegialem Austausch (0,607)
6. Lernprozessbegleitung in Projekten (0,565)
7. »Selbstorganisiertes und/oder informelles Lernen wird gefördert« (0,687)
8. »Digitale Technologien und Social Media spielen eine zentrale Rolle« (0,782)



Faktorenanalyse

Interpretation

- Die Dimensionen erklären gemeinsam 40 Prozent der Gesamtvarianz und sind hinreichend trennscharf (Korrelation der Dimensionen beträgt 0,370 auf 99 Prozent Signifikanzniveau).
- Die beiden aufgespürten Dimensionen unterscheiden sich in ihrer Zusammensetzung deutlich:
 - **Dimension 1*** setzt sich aus formalisierten und klassischen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung zusammen, mit einem zusätzlichen Fokus der Förderung von Fach- und Führungskräften. Vernetztes Lernen, Digitale Medien und informelle Lernprozesse werden hingegen deutlich ausgeschlossen.
 - **Dimension 2*** schließt hingegen die in Dimension eins auftretenden formalisierten und klassischen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen aus und bildet vor allem das vernetzte Lernen, die Unterstützung durch digitale Medien und die Förderung informeller Lernprozesse ab.
 - Im Ergebnis können die beiden Dimensionen wie folgt benannt werden:

»Klassische Kompetenzentwicklung«

»Vernetzte Kompetenzentwicklung«

*Die extrahierten Items der beiden Faktoren wurden in der Folge in jeweils eine Skala zusammengeführt. Eine Reliabilitätsanalyse ergab für Dimension 1 ein Alpha von 0,867 und für Dimension 2 ein Alpha von 0,826. Die extrahierten und zusammengeführten Items weisen somit eine sehr hohe interne Konsistenz auf, zielen also auf den selben Objektbereich ab.

Clusteranalyse

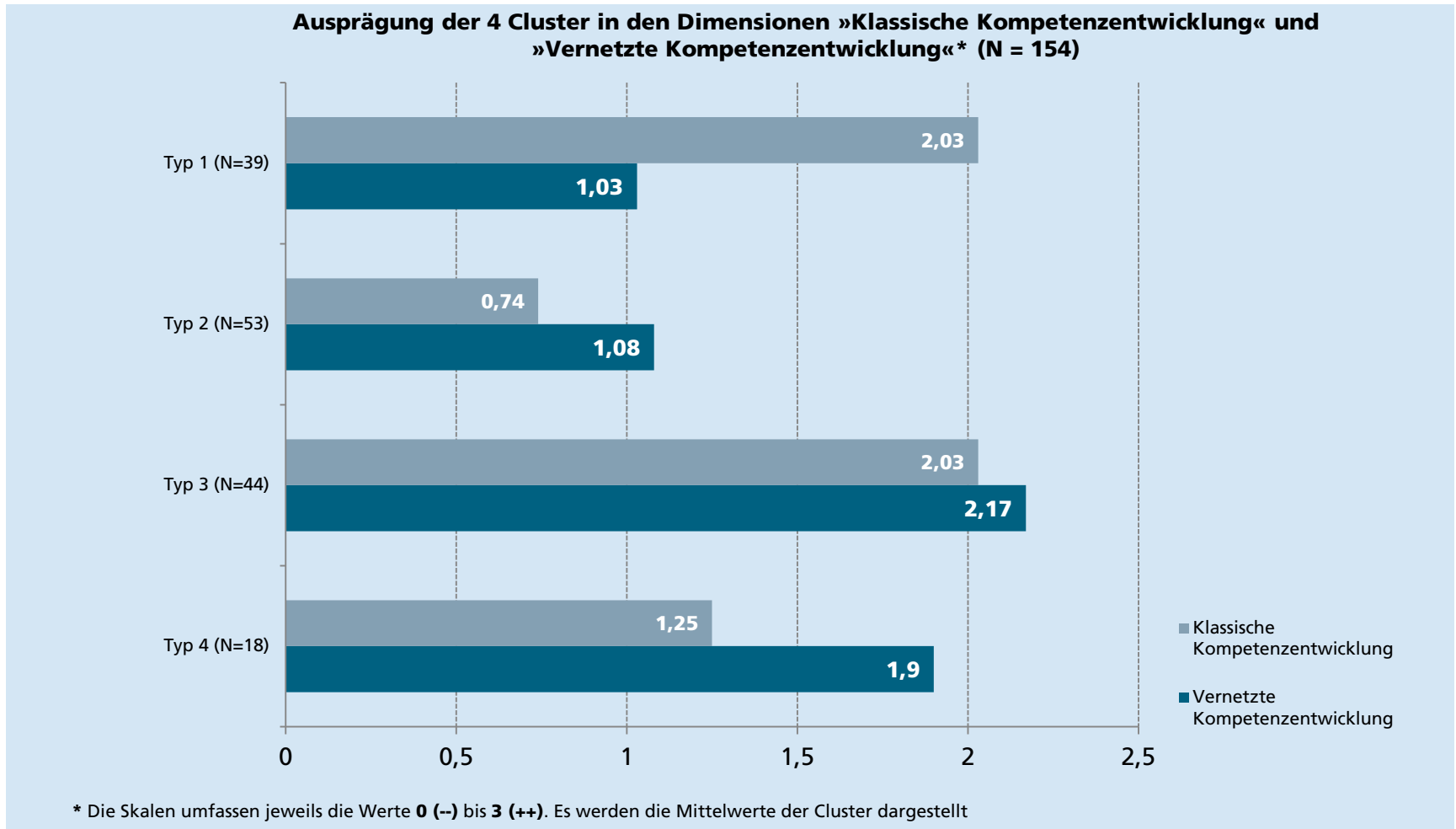
Methodisches Vorgehen

- Im Folgenden wurde die Unternehmen anhand ihrer Ausprägungen auf den Dimensionen »Klassische Kompetenzentwicklung« und »Vernetzte Kompetenzentwicklung« gruppiert.
- Die Gruppierung wurde mit Hilfe der hierarchischen Clusteranalyse nach der Ward-Methode durchgeführt.
- Es konnten vier Unternehmens-Cluster identifiziert werden, die jeweils für einen Kompetenzentwicklungstyp von Unternehmen stehen. Die Verteilung der Unternehmen auf die Cluster stellt sich wie folgt dar:
 - Typ 1: 25 Prozent der Unternehmen
 - Typ 2: 34 Prozent der Unternehmen
 - Typ 3: 29 Prozent der Unternehmen
 - Typ 4: 12 Prozent der Unternehmen



Kompetenzentwicklungstypen

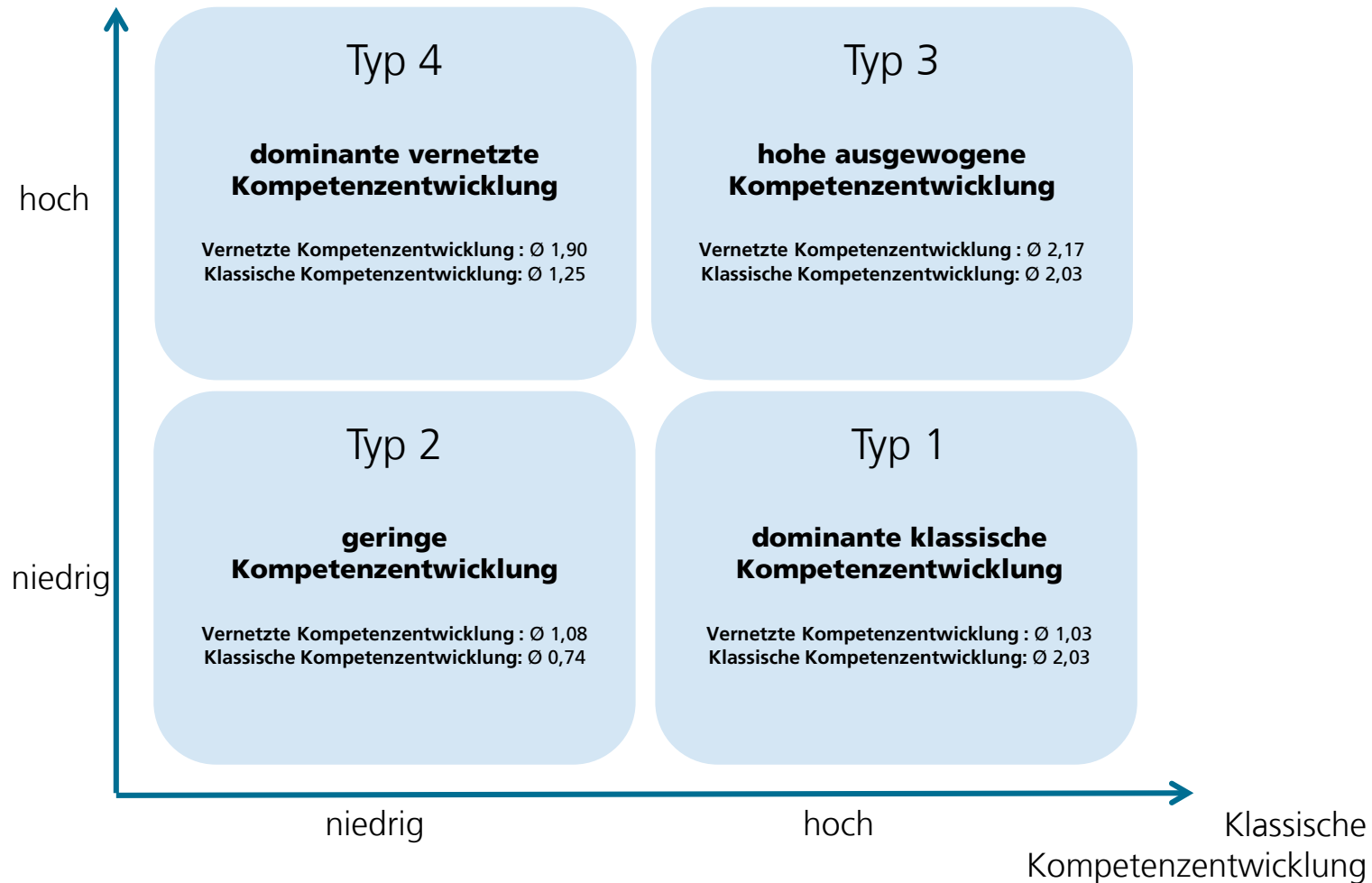
Ausprägung der Dimensionen im Vergleich



Kompetenzentwicklungstypen

Vernetzte

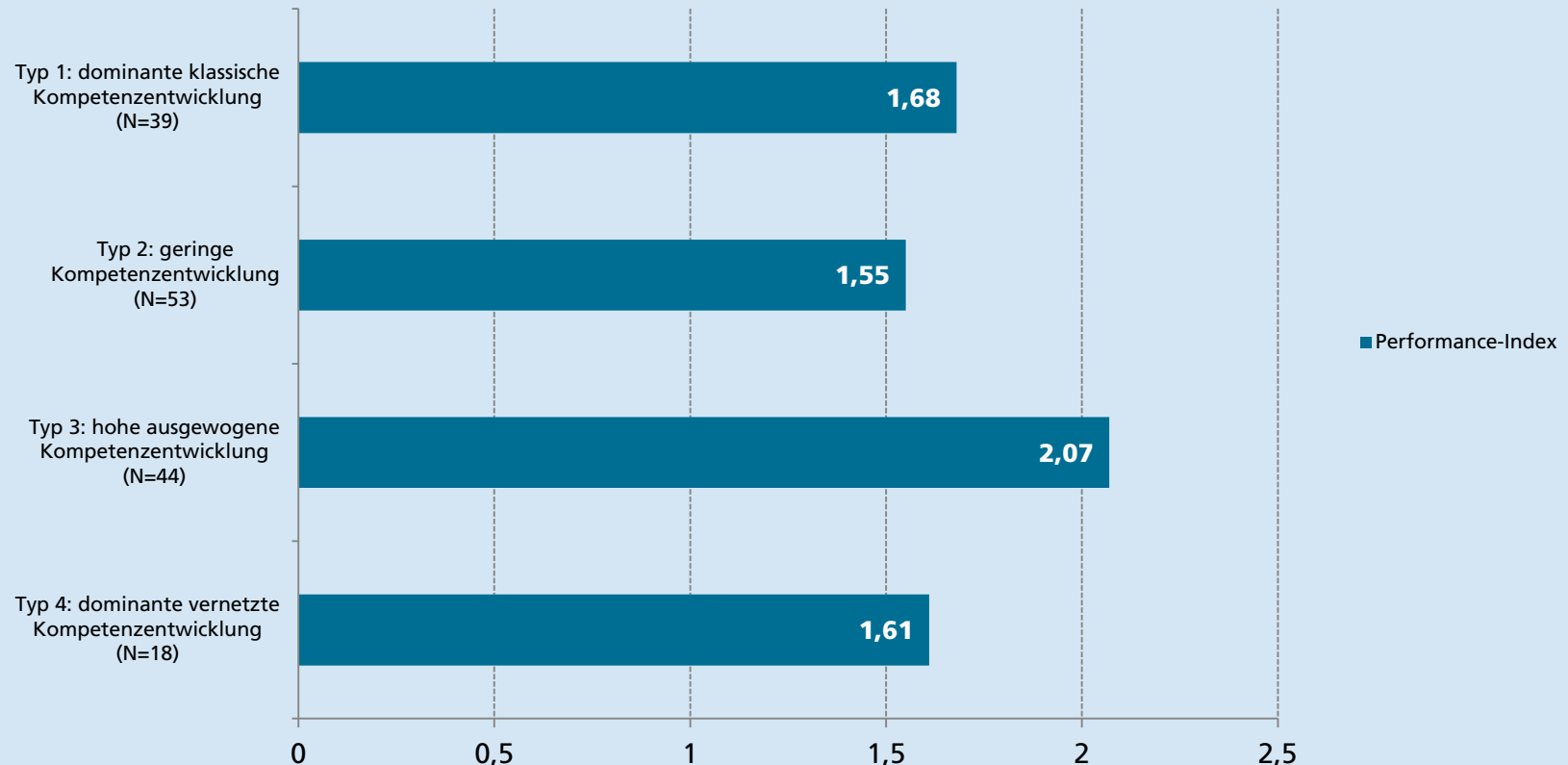
Kompetenzentwicklung



Kompetenzentwicklungstypen

Performance-Index im Vergleich

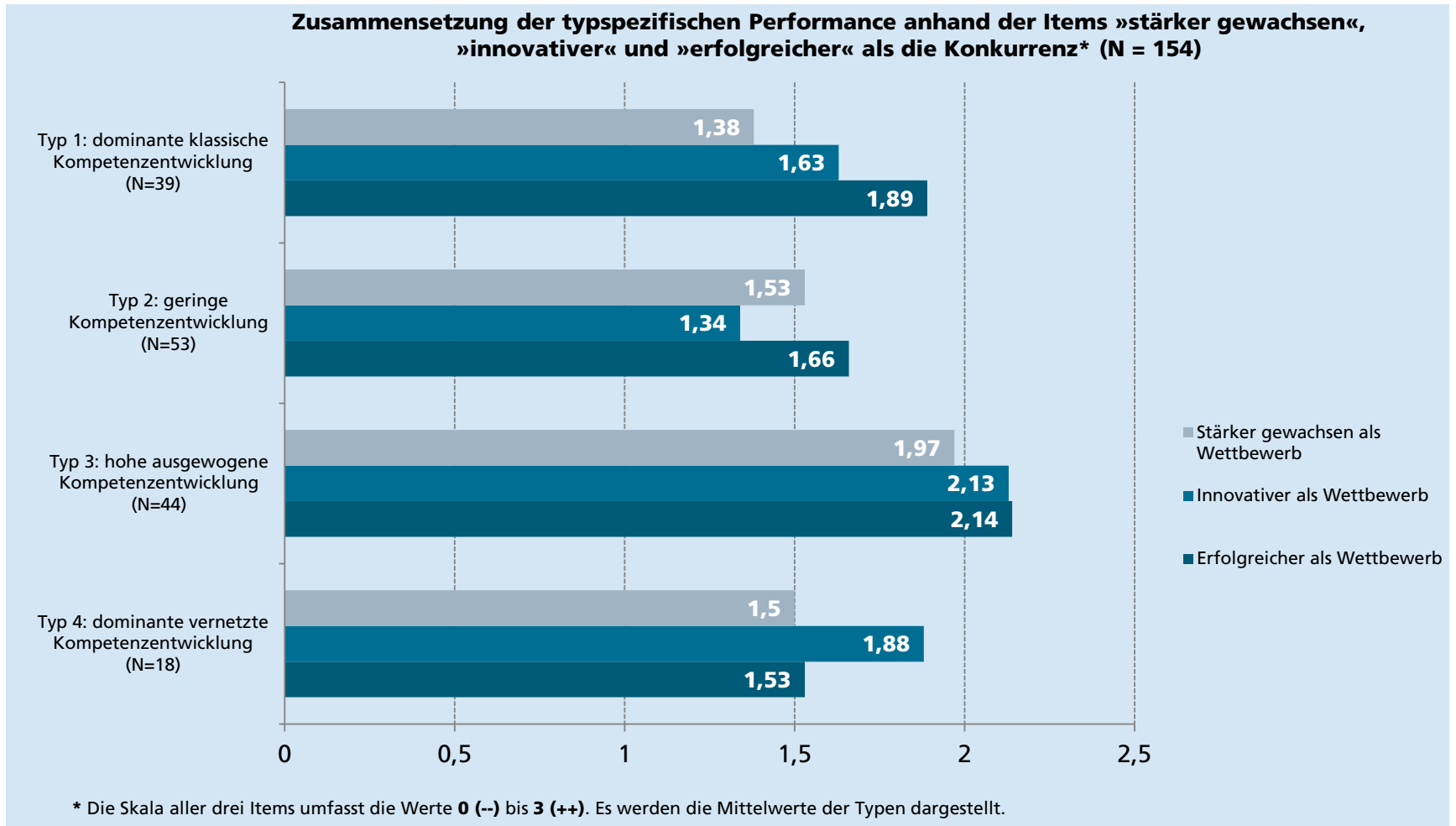
Kompetenzentwicklungstypen im Performance-Vergleich* (N = 154)



*Es wurde ein Performance-Index gebildet, bestehend aus den Items zur subjektiven Einschätzung von »Erfolg«, »Innovation«, »Finanzieller Performance« und »Wachstum« des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz. Der Index umfasst die Werte **0** (--) bis **3** (++).. Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt.

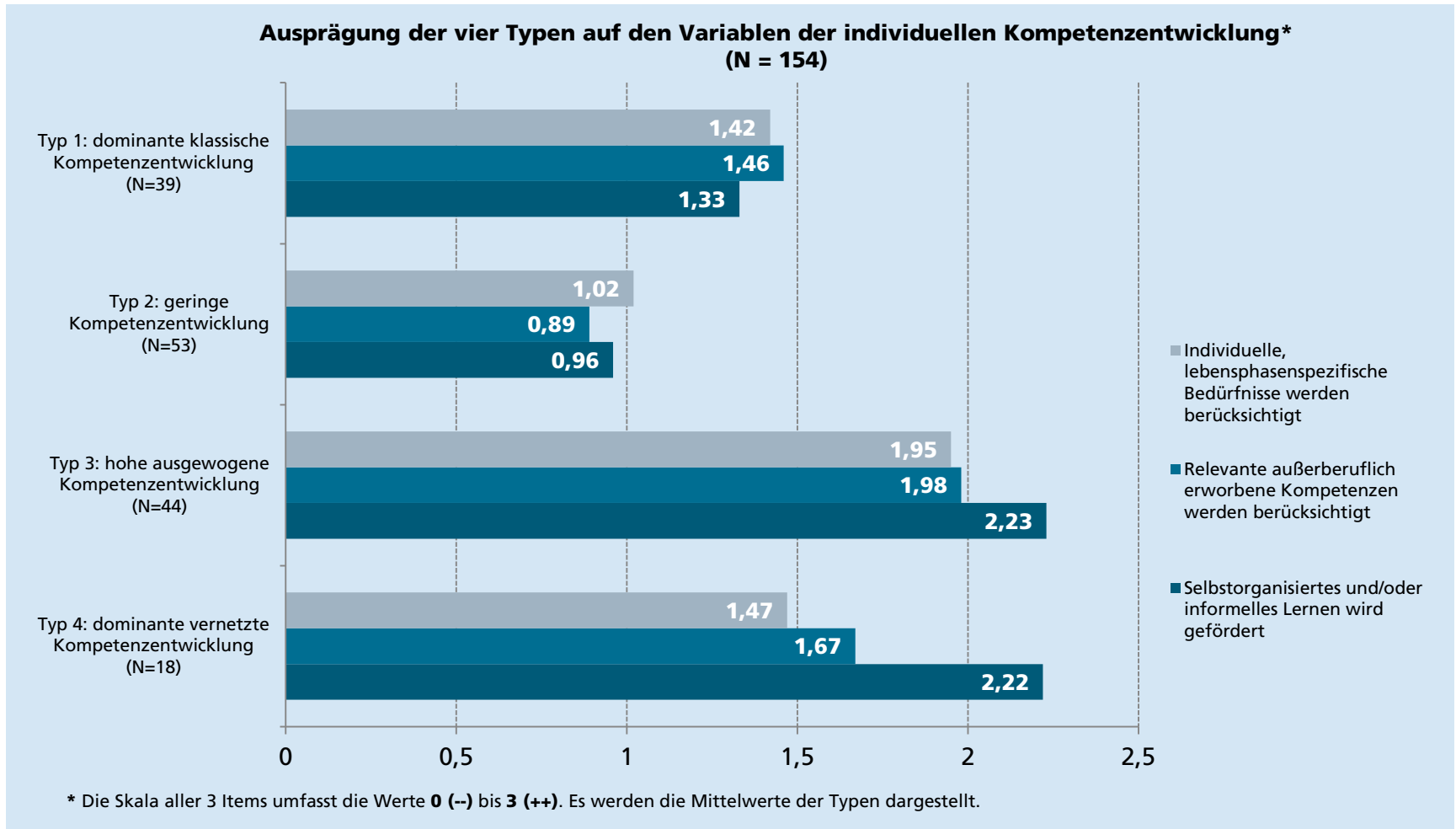
Kompetenzentwicklungstypen

Zusammensetzung der jeweiligen Performance im Vergleich



Kompetenzentwicklungstypen

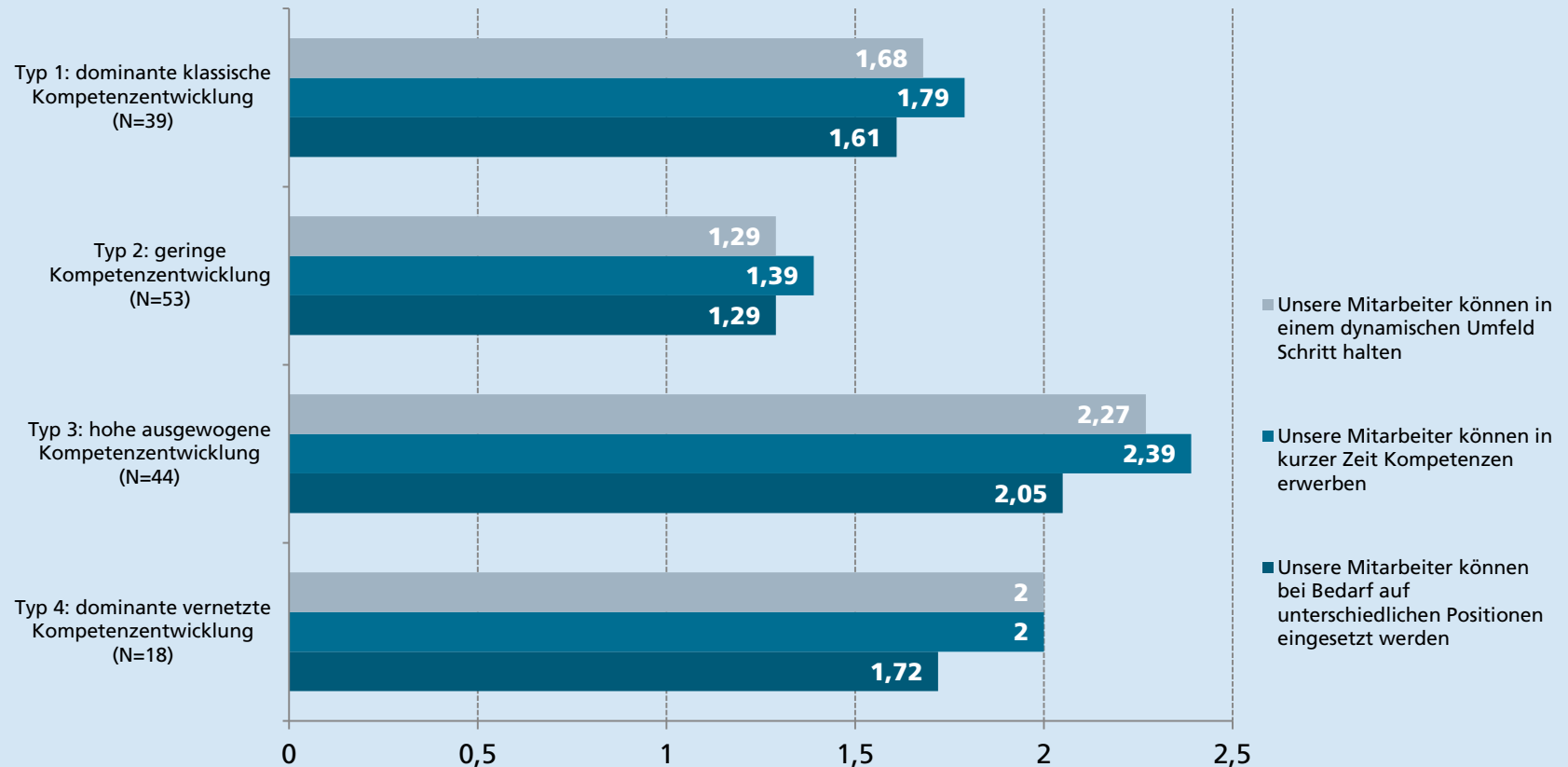
Individuelle Kompetenzentwicklung im Vergleich



Kompetenzentwicklungstypen

Mitarbeiterflexibilität im Vergleich

Vergleich Mitarbeiterflexibilität der Kompetenzentwicklungstypen* (N = 154)

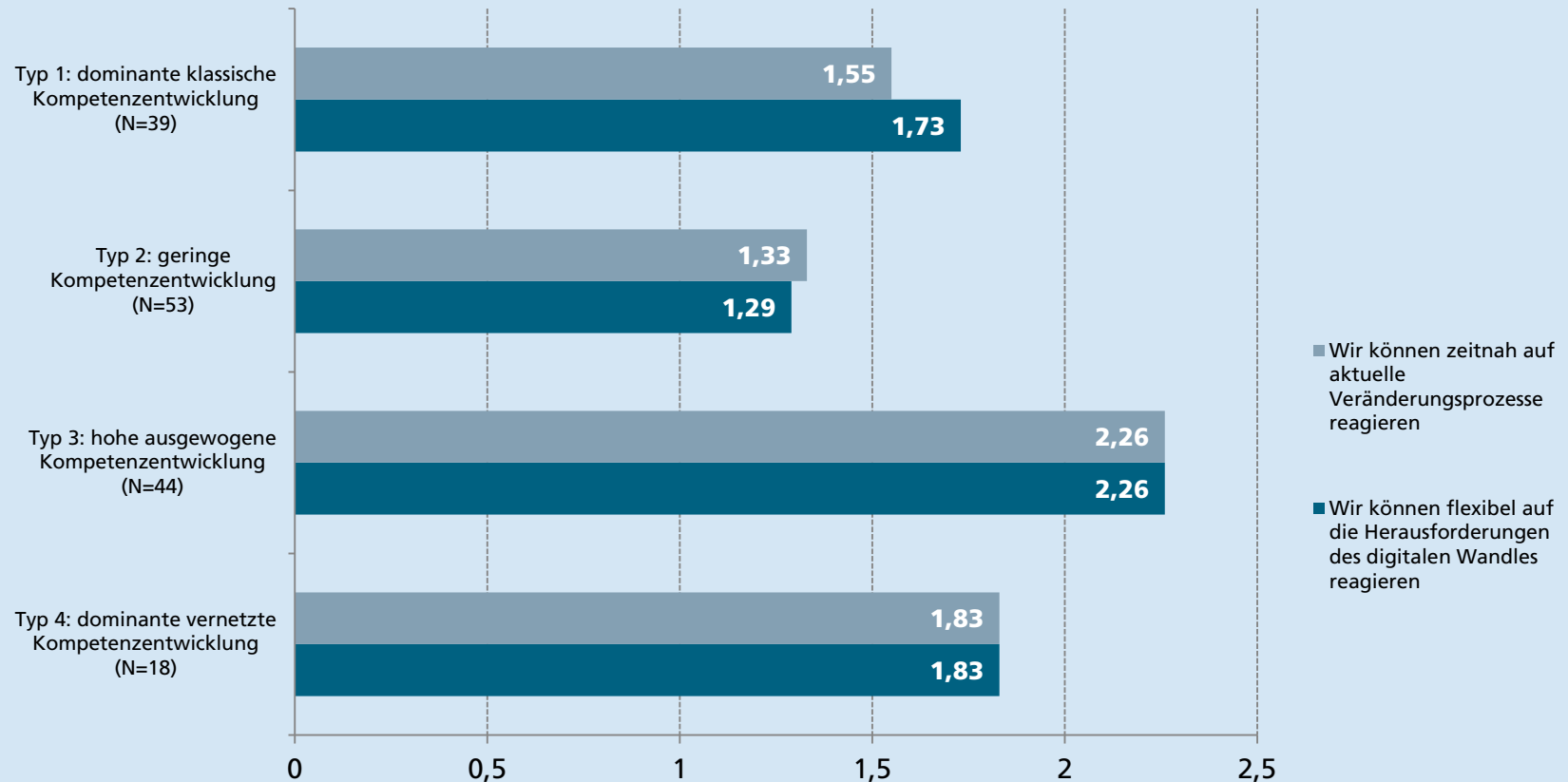


* Die Skala aller 3 Items umfasst die Werte 0 (--) bis 3 (++) . Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt

Kompetenzentwicklungstypen

Unternehmensflexibilität im Vergleich

Vergleich Unternehmensflexibilität der Kompetenzentwicklungstypen* (N = 154)

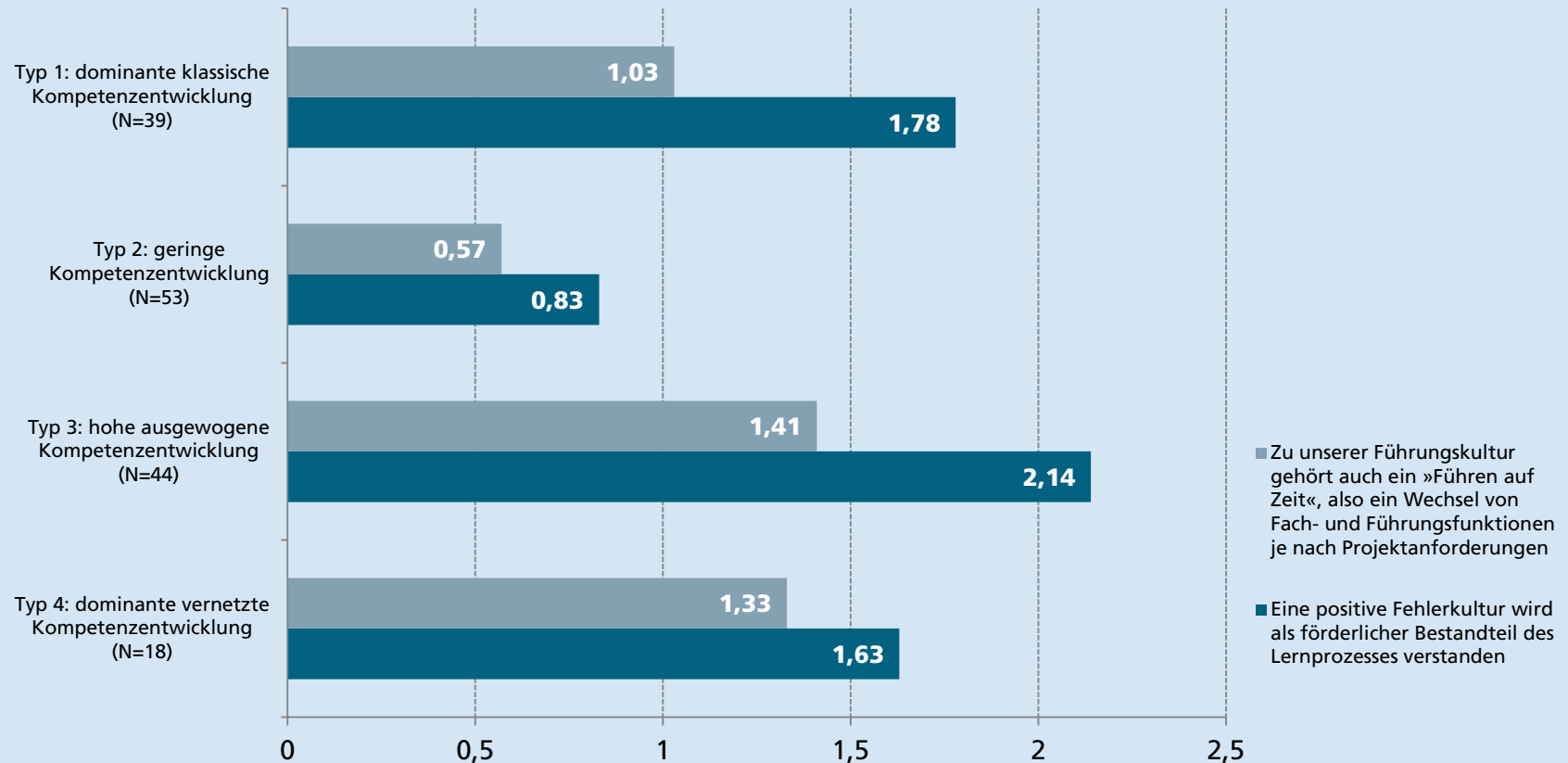


* Die Skala aller 3 Items umfasst die Werte 0 (--) bis 3 (++) . Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt

Kompetenzentwicklungstypen

Führungskultur im Vergleich

Vergleich Führungskultur der Kompetenzentwicklungstypen* (N = 154)

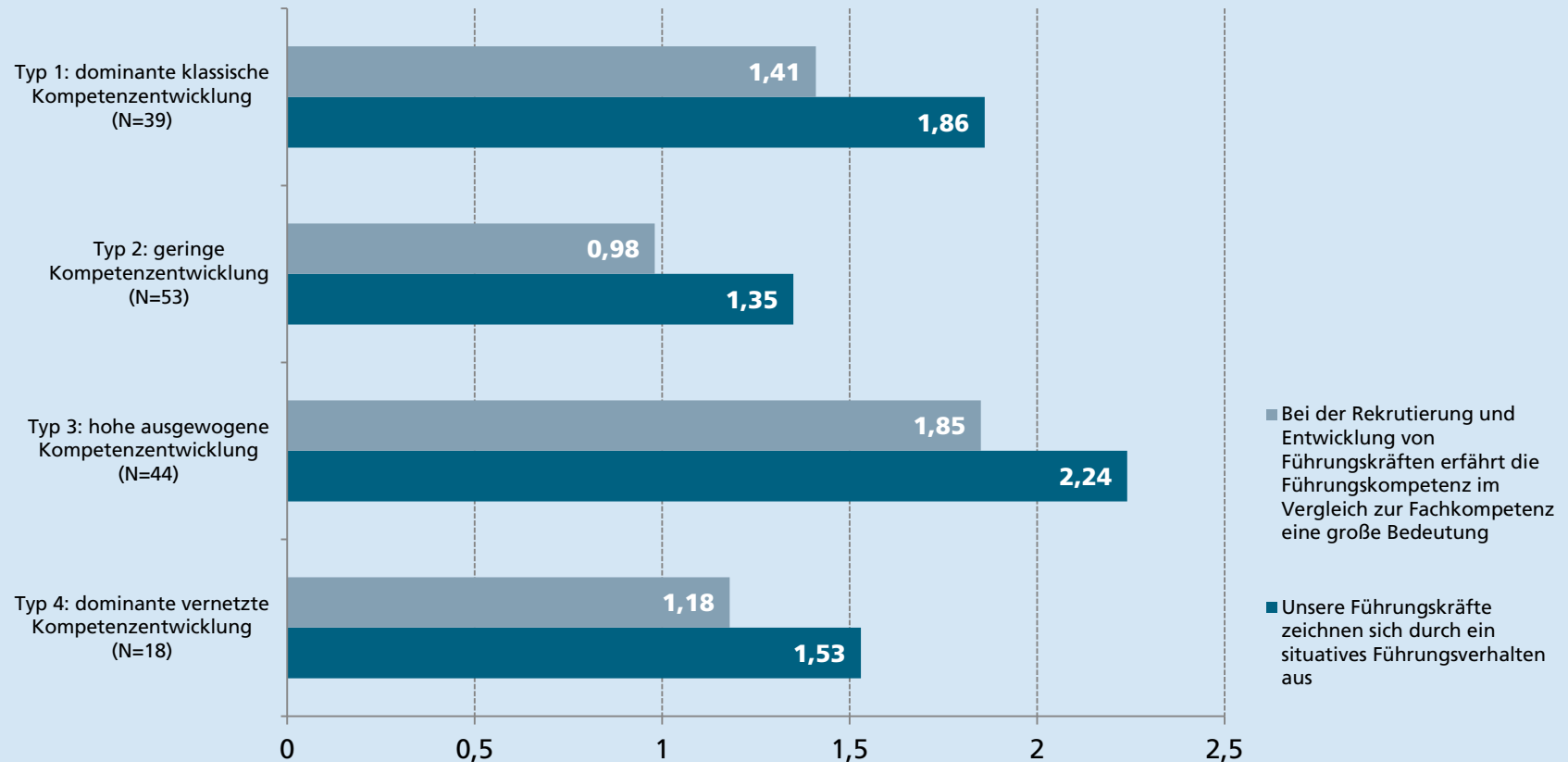


* Die Skala aller 3 Items umfasst die Werte 0 (--) bis 3 (++) . Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt

Kompetenzentwicklungstypen

Führungsverhalten im Vergleich

Vergleich Führungskultur der Kompetenzentwicklungstypen* (N = 154)

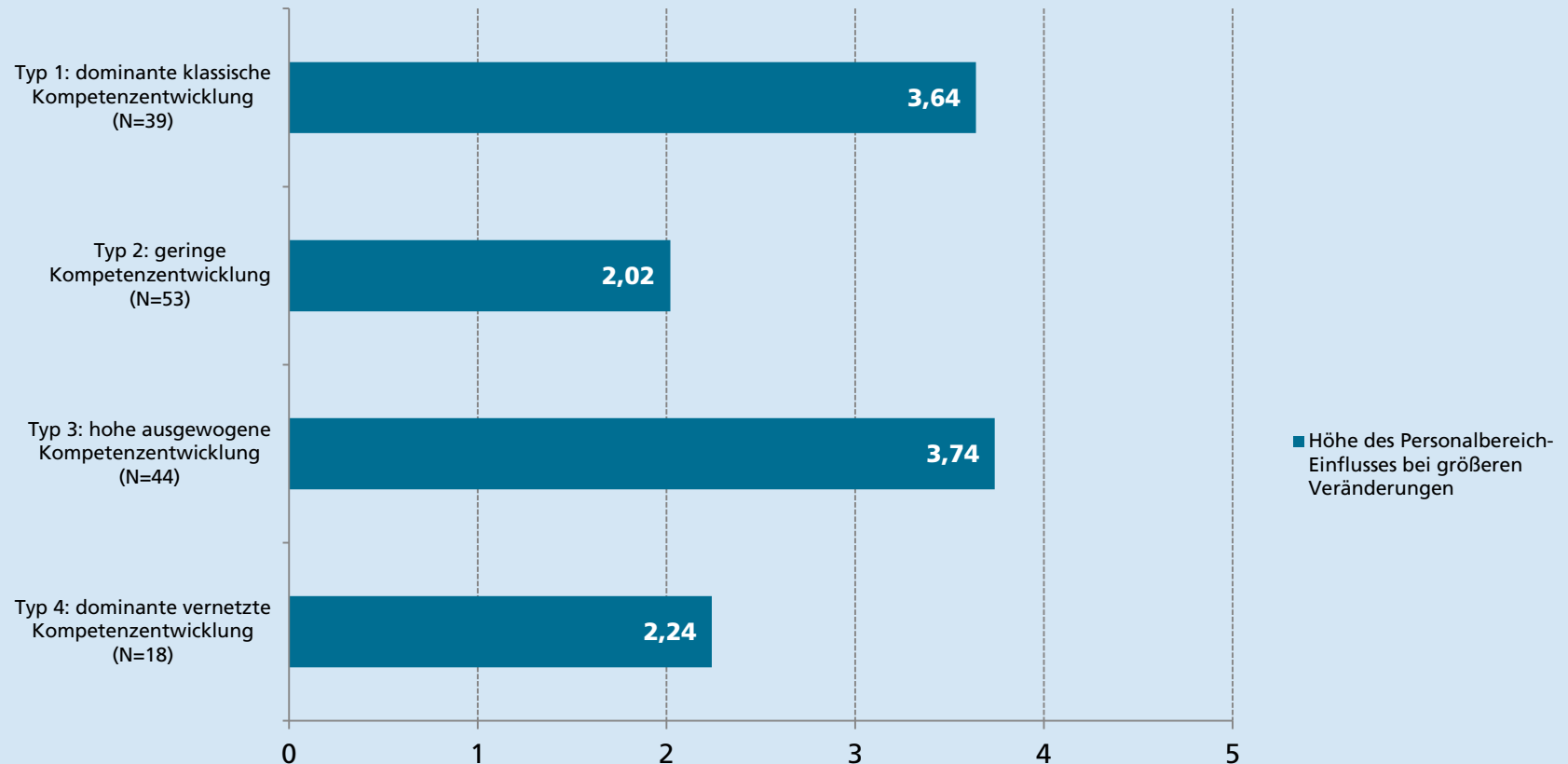


* Die Skala aller 3 Items umfasst die Werte 0 (--) bis 3 (++). Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt

Kompetenzentwicklungstypen

Einfluss des Personalbereichs im Vergleich

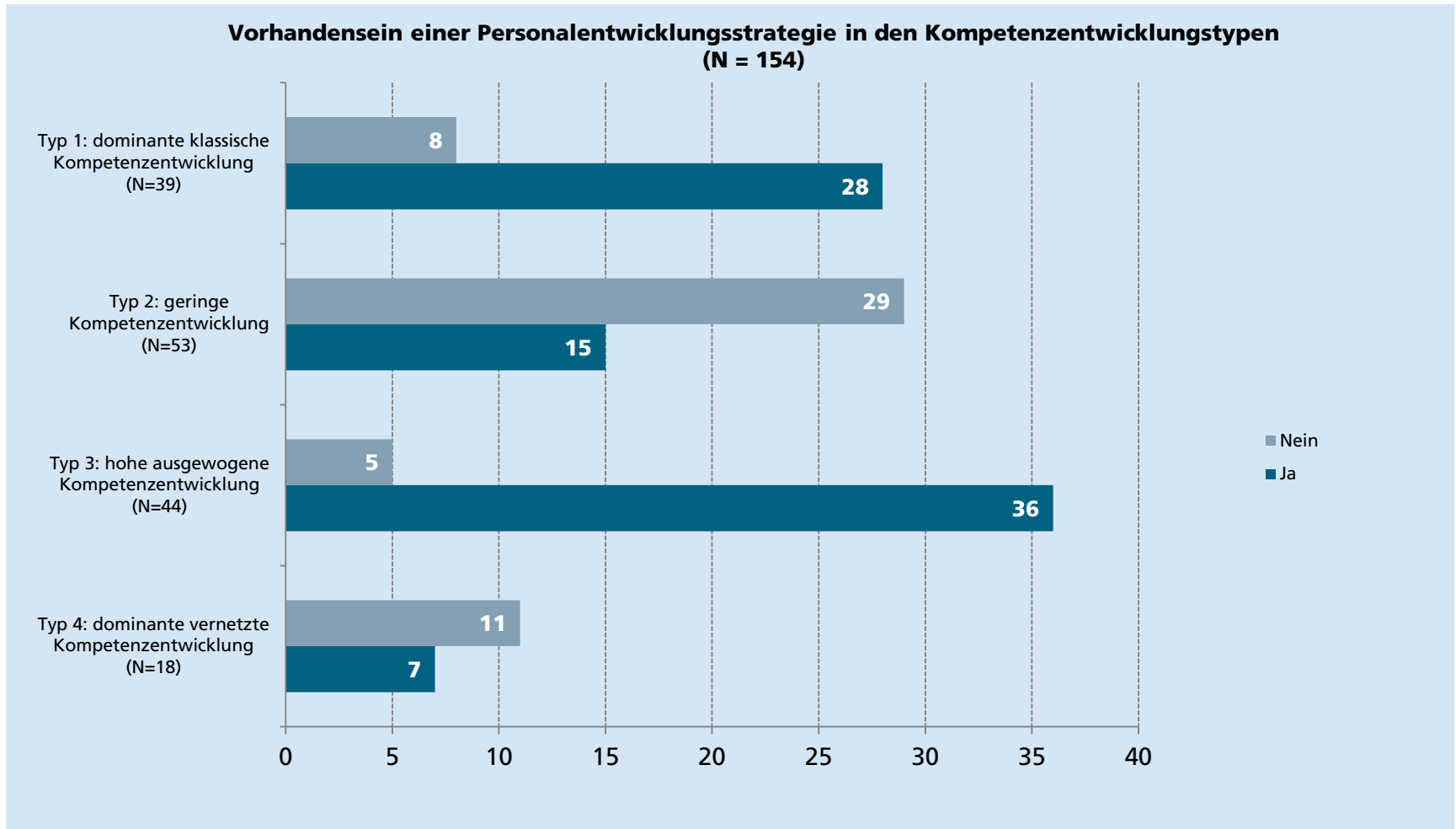
Vergleich des Personalbereich-Einflusses der Kompetenzentwicklungstypen* (N = 154)



* Die Skala des Items umfasst die Werte 0 bis 5. Es werden die Mittelwerte der Typen dargestellt

Kompetenzentwicklungstypen

Vorhandensein einer Personalentwicklungsstrategie



Auswertung Typologie

Fazit Dimensionseinfluss

- Die höhere Ausprägung auf der Dimension der klassischen Kompetenzentwicklung von Typ 1 geht mit der zweitstärksten Performance im Vergleich zu den anderen Typen einher. Allerdings ermöglicht die klassische Kompetenzentwicklung im Vergleich zur ausgewogenen und vernetzten Kompetenzentwicklung ein geringeres Maß an Mitarbeiter- und Unternehmensflexibilität. In Bezug auf eine positive Fehlerkultur schneidet der Typ 1 mit seiner dominanten klassischen Kompetenzentwicklung am zweitbesten ab.
- Die dominante vernetzte Kompetenzentwicklung von Typ 4 geht mit der dritthöchsten Performance im Vergleich einher, zeichnet sich jedoch durch eine besonders hohe Innovationsfähigkeit aus. Zudem weist der Typ eine hohe Ausprägung in den Bereichen der Unternehmens- und Mitarbeiterflexibilität auf. In den Bereichen Führungsverhalten- und Führungskultur weist die dominante vernetzte Kompetenzentwicklung jedoch Defizite im Vergleich zu Typ 1 und 3 auf.



Auswertung Typologie

Fazit Top-Performer der Typologie

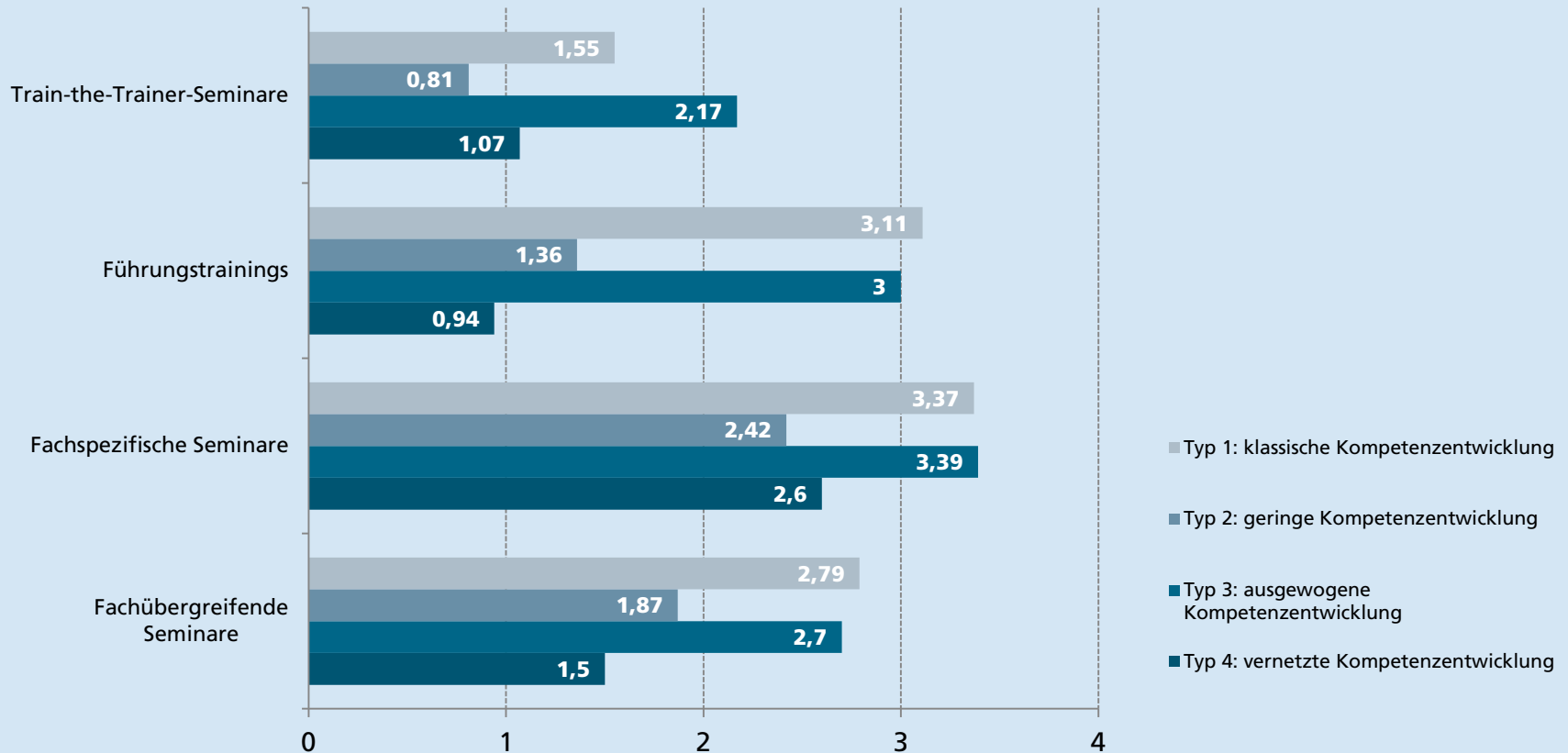
- Im Gesamtvergleich zeigt sich, dass erst eine Kombination von hoher vernetzter und klassischer Kompetenzentwicklung Unternehmenserfolg bedingt. Typ 3 ist mit einer hohen ausgewogenen Kompetenzentwicklung in allen Bereichen am erfolgreichsten. Dies gilt sowohl für die Items des Performance-Index als auch für die Flexibilität der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden. Kennzeichnend für diesen Typ sind eine Führungskultur und ein Führungsverhalten, die eine positive Fehlerkultur und ein situatives Führungsverhalten begünstigen und den Fokus auf Führungskompetenz statt auf Fachkompetenz legen. Mit Typ 3 geht zudem ein hoher Einfluss des Personalbereichs sowie das überwiegende Vorhandensein einer Personalentwicklungsstrategie einher.
- Dass Kompetenzentwicklung für Unternehmenserfolg relevant ist, wird auch bei der Betrachtung von Typ 2 deutlich, welcher sowohl in der Nutzung der vernetzten als auch in der klassischen Kompetenzentwicklung die geringsten Werte erzielt. Dies wirkt sich auf alle Vergleichsbereiche des Unternehmenserfolgs aus. Typ 2 belegt in allen Vergleichs-Items einen deutlichen letzten Platz.



Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Seminare und Seminarähnliche Maßnahmen im Vergleich

Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

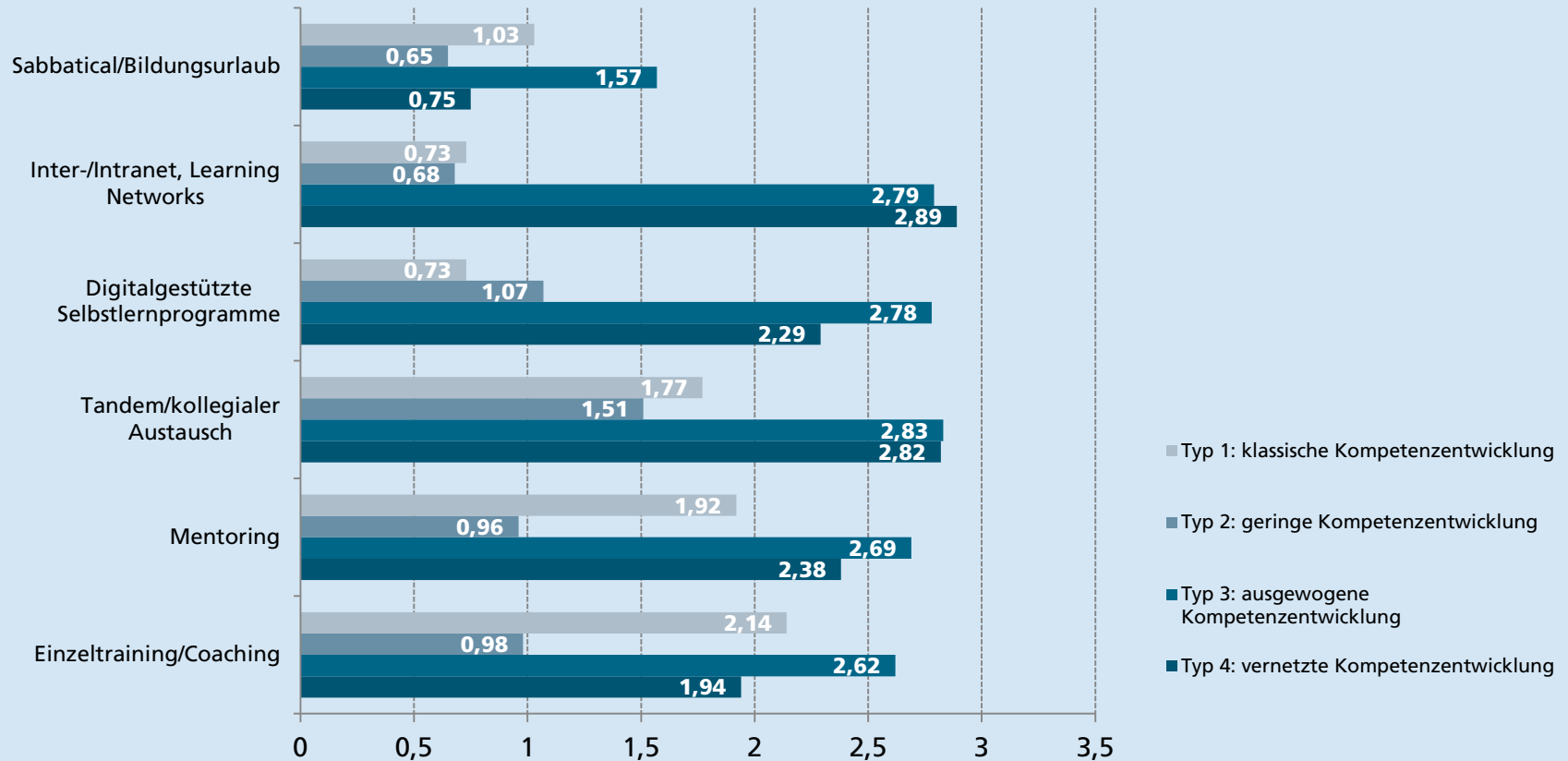


* Die Skala umfasst die Werte **0 (wird gar nicht genutzt)** bis **4 (wird unternehmensweit genutzt)**. Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Individual- selbstorganisierte und digital gestützte Maßnahmen

Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

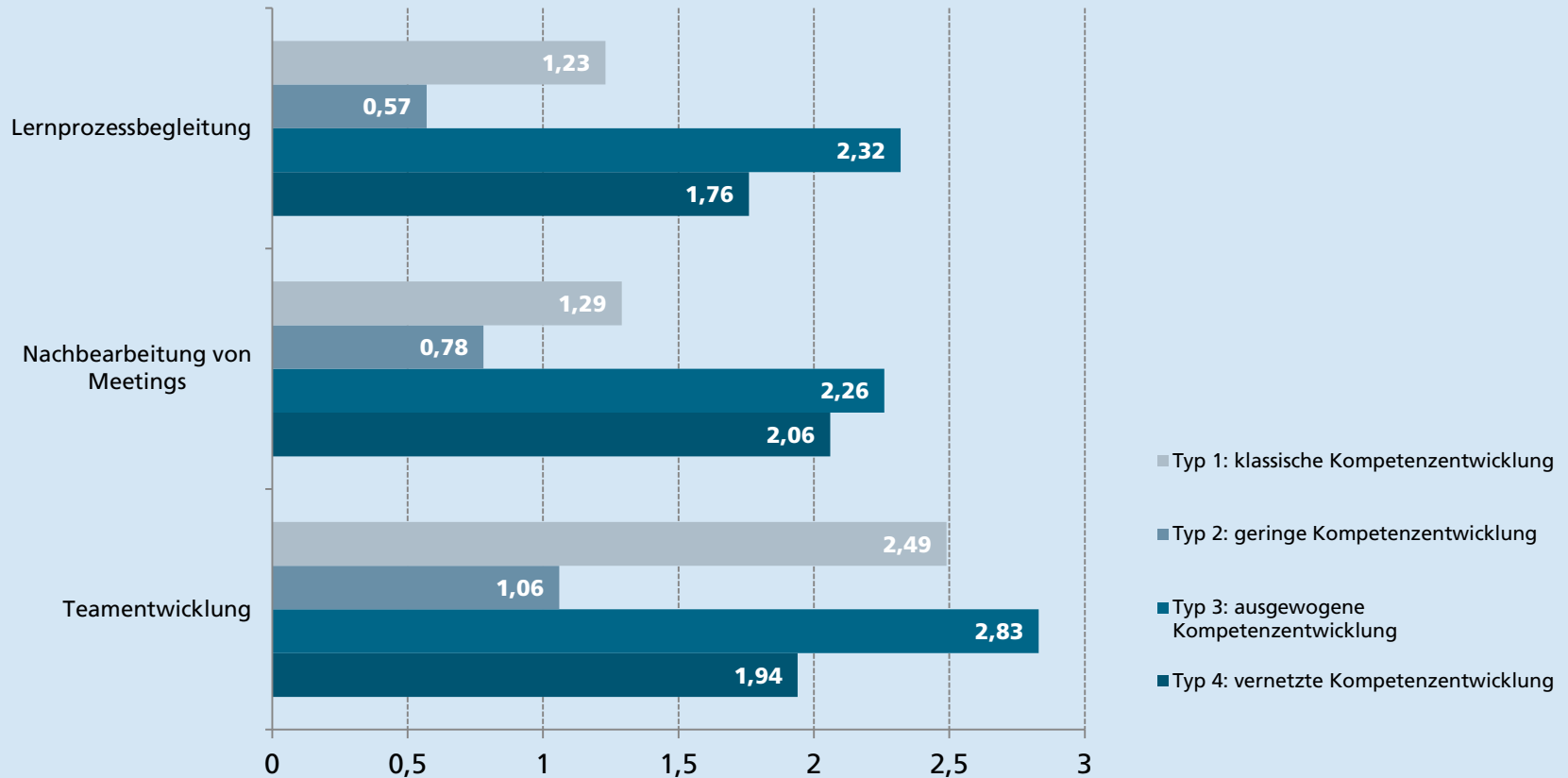


* Die Skala umfasst die Werte **0 (wird gar nicht genutzt)** bis **4 (wird unternehmensweit genutzt)**. Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Workshops und Reviewverfahren im Vergleich

Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

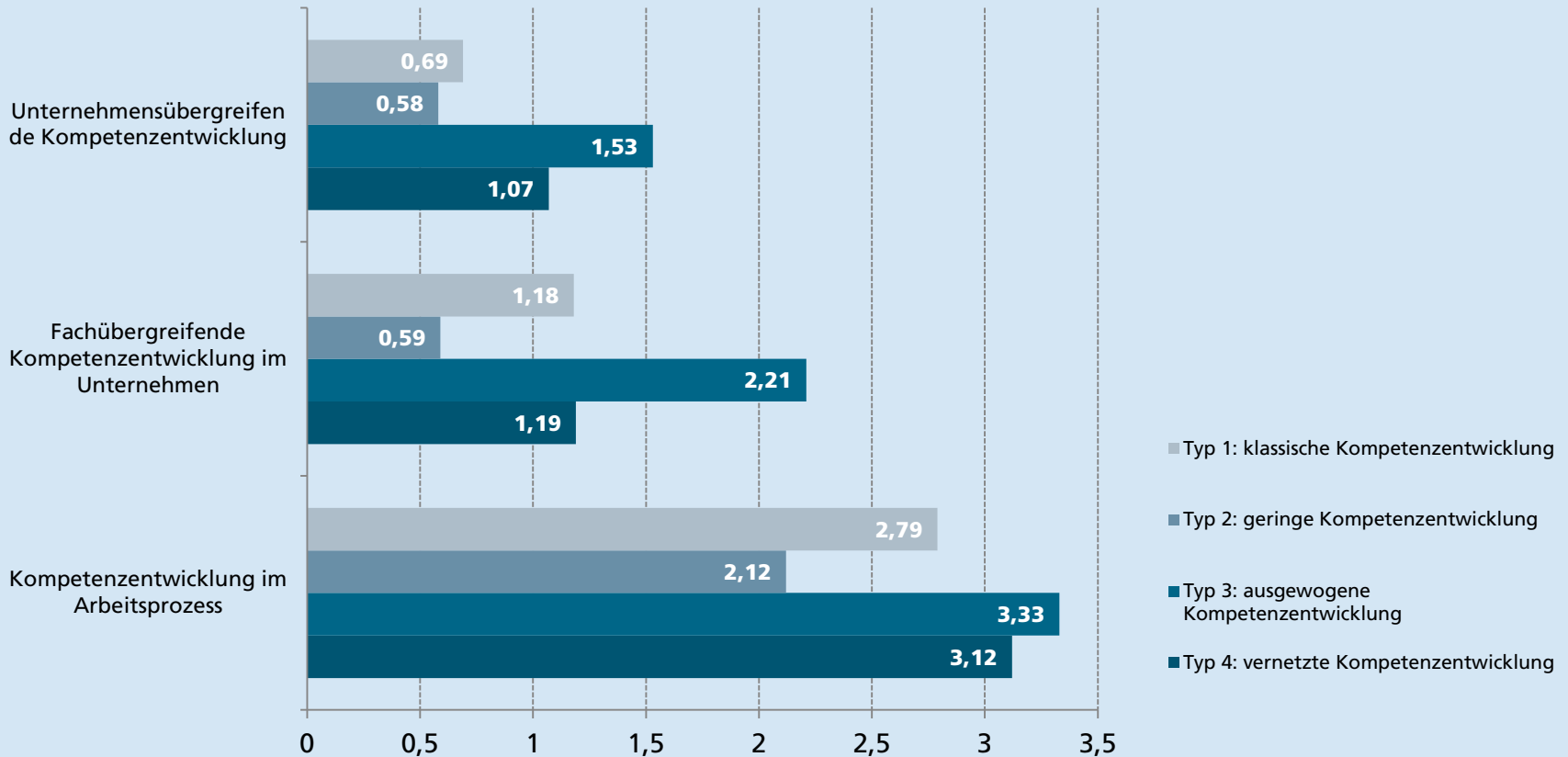


* Die Skala umfasst die Werte **0 (wird gar nicht genutzt)** bis **4 (wird unternehmensweit genutzt)**. Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Arbeitsintegrierte oder –nahe Maßnahmen im Vergleich

Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

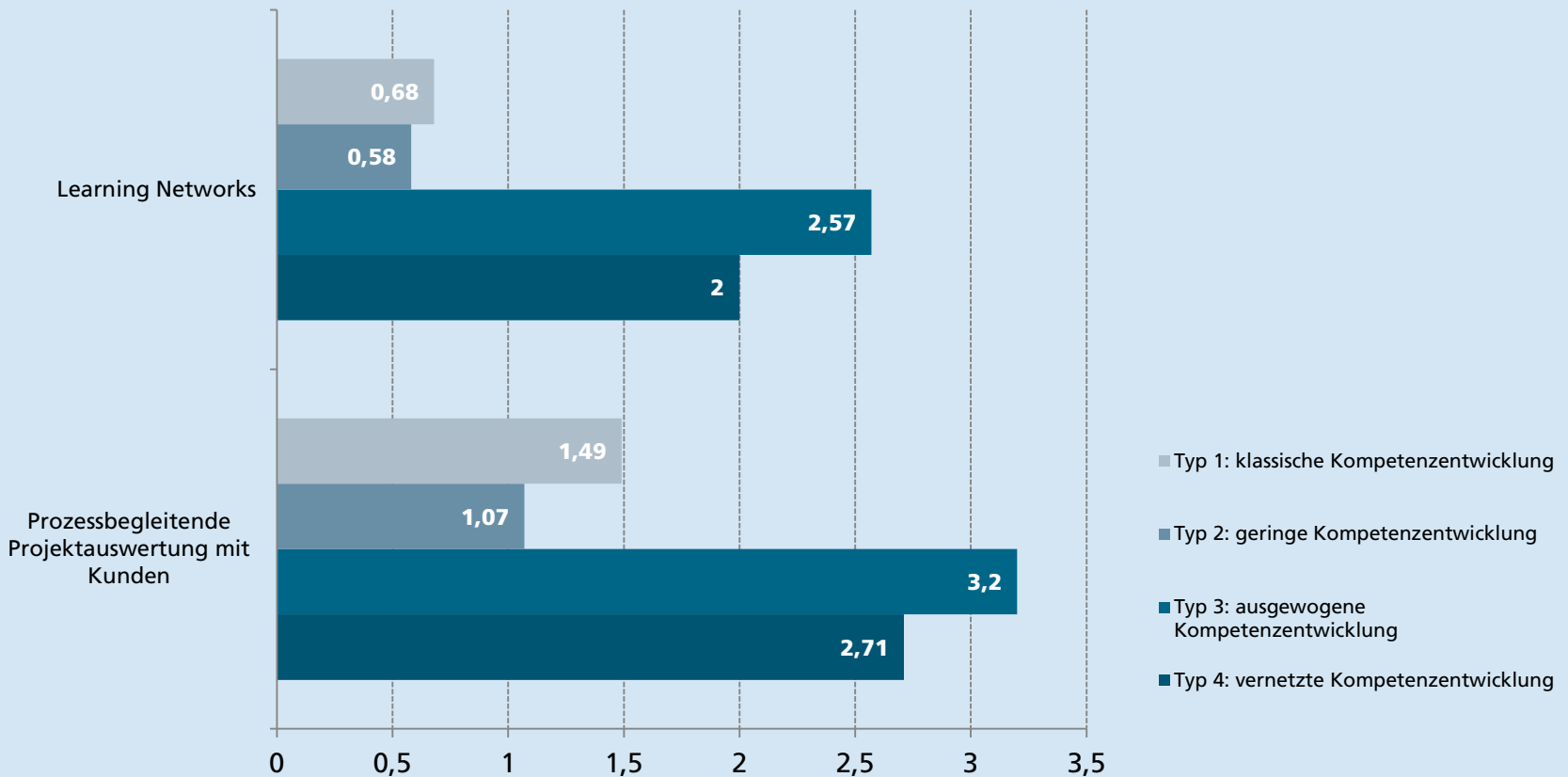


* Die Skala umfasst die Werte **0 (wird gar nicht genutzt)** bis **4 (wird unternehmensweit genutzt)**. Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Lernen von und mit Kunden im Vergleich

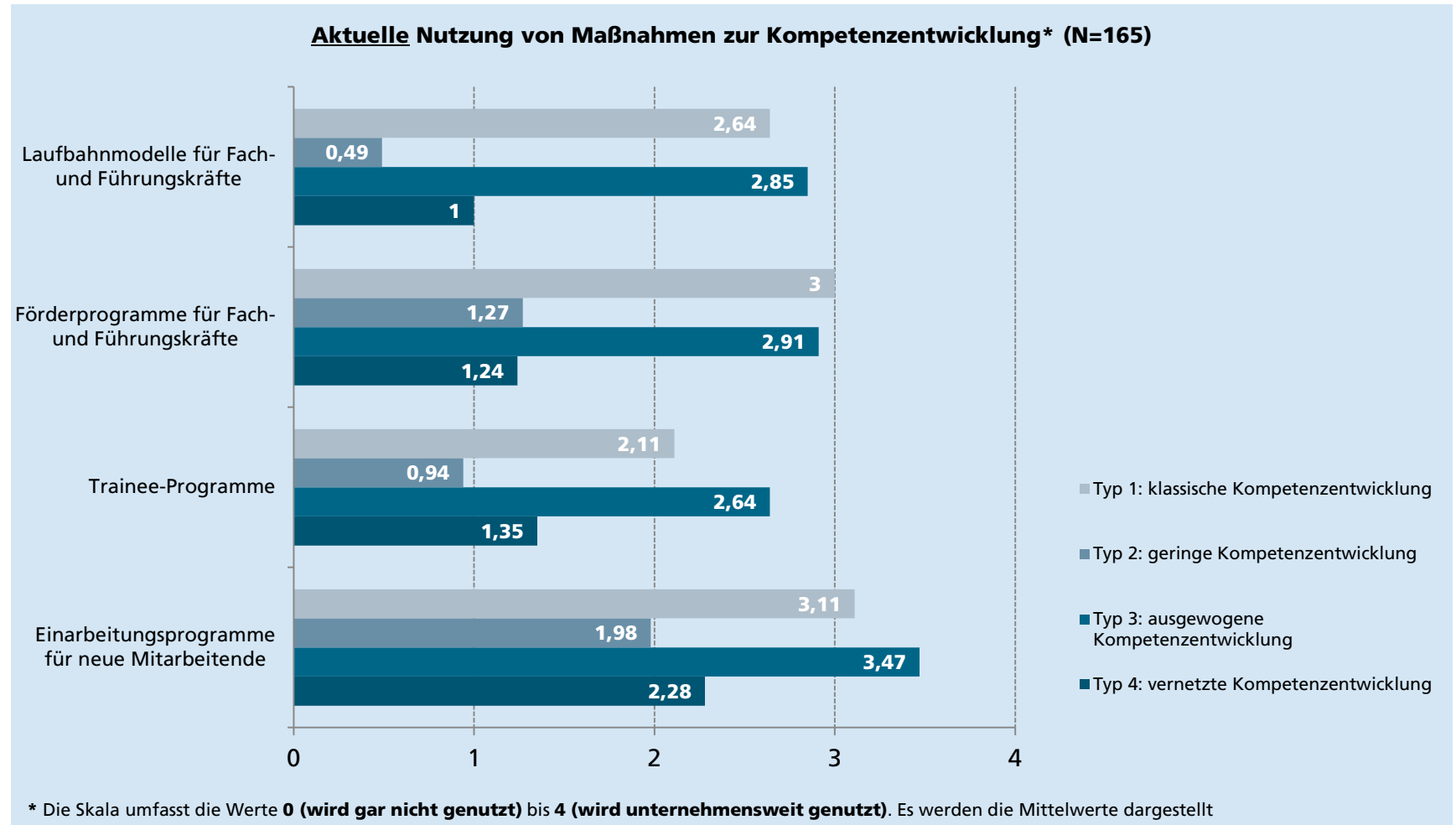
Aktuelle Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)



* Die Skala umfasst die Werte **0 (wird gar nicht genutzt)** bis **4 (wird unternehmensweit genutzt)**. Es werden die Mittelwerte dargestellt

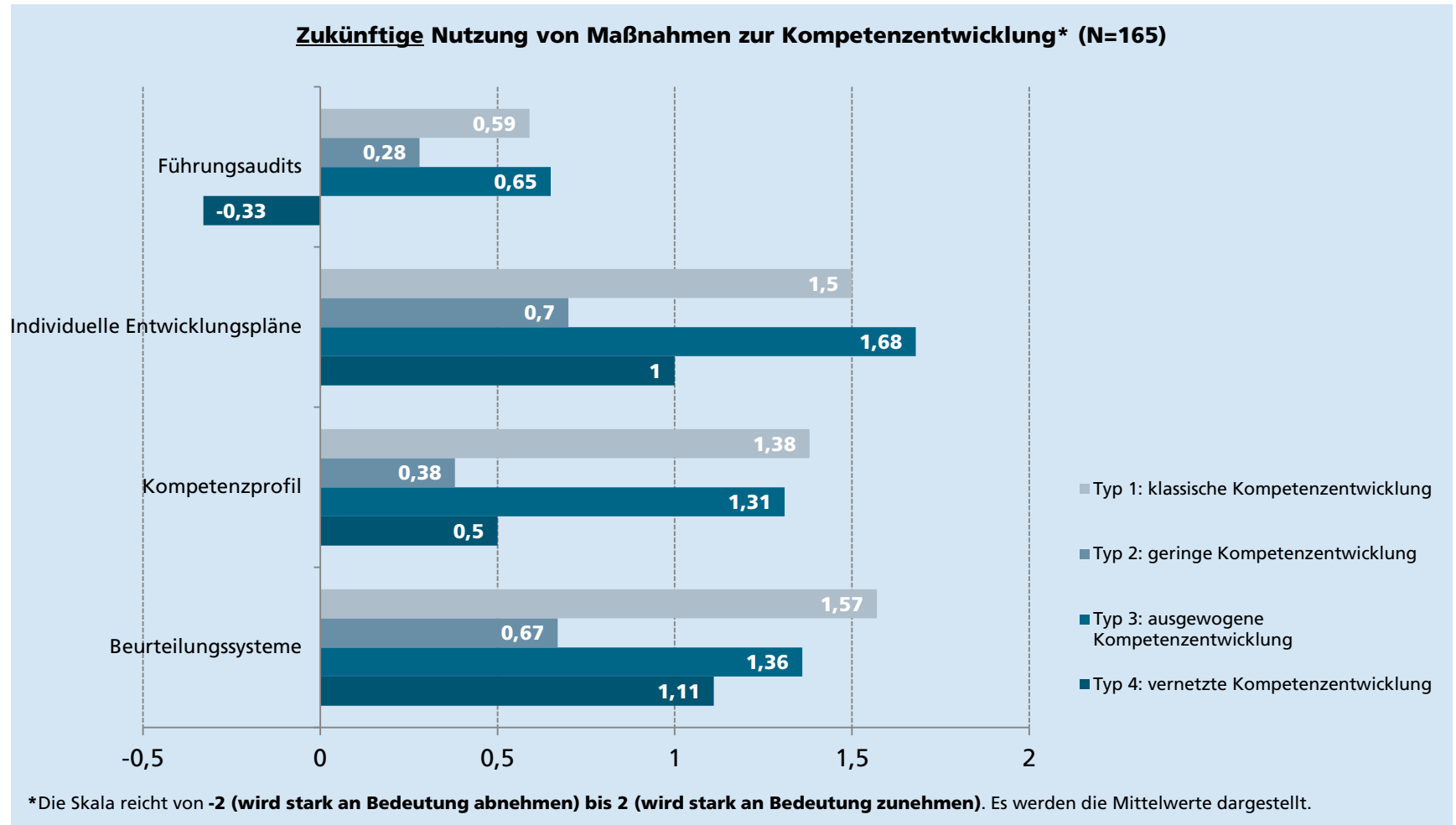
Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Programme und Laufbahnkonzepte im Vergleich



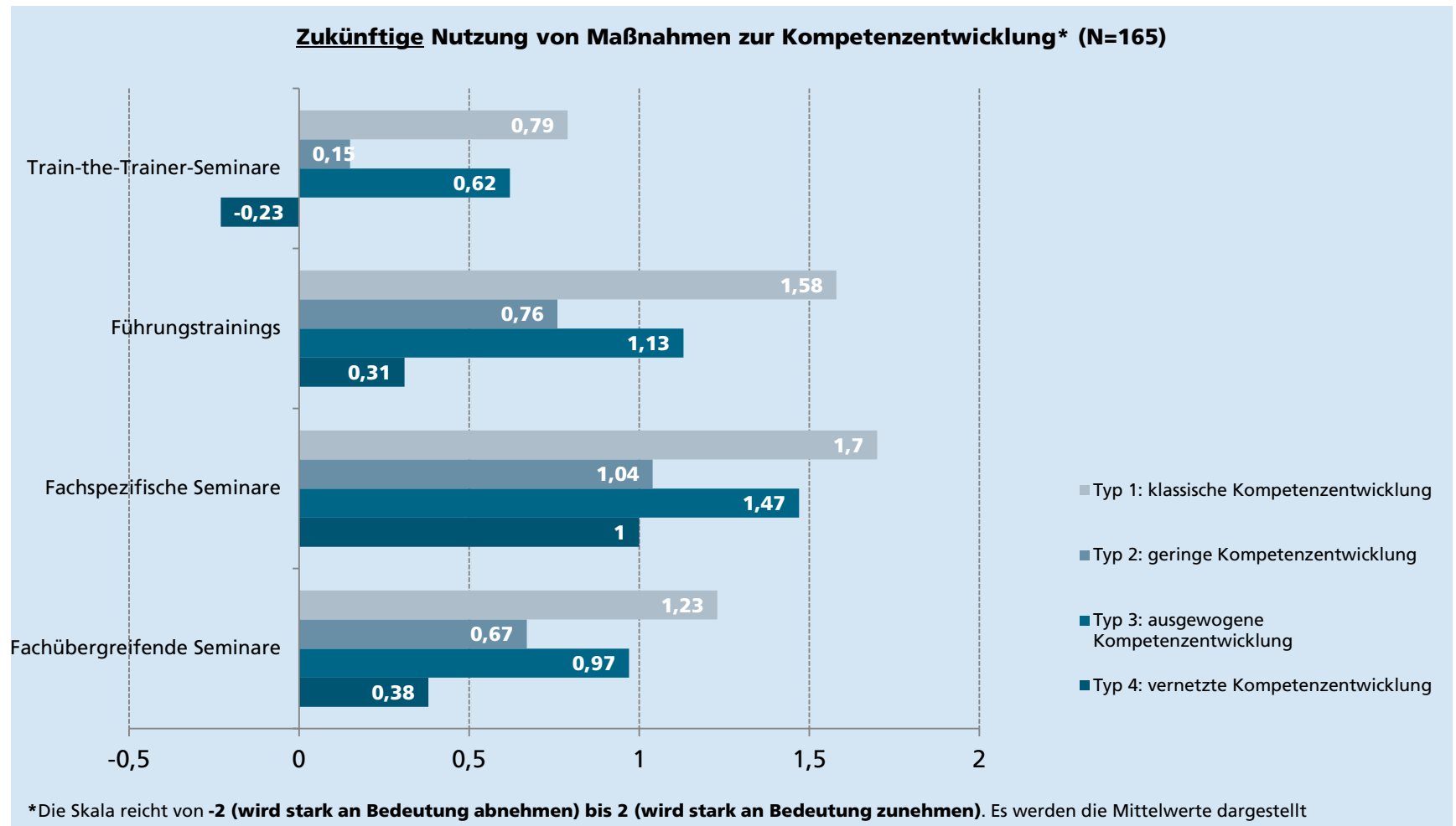
Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Analyseverfahren und Steuerungsinstrumente im Vergleich



Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

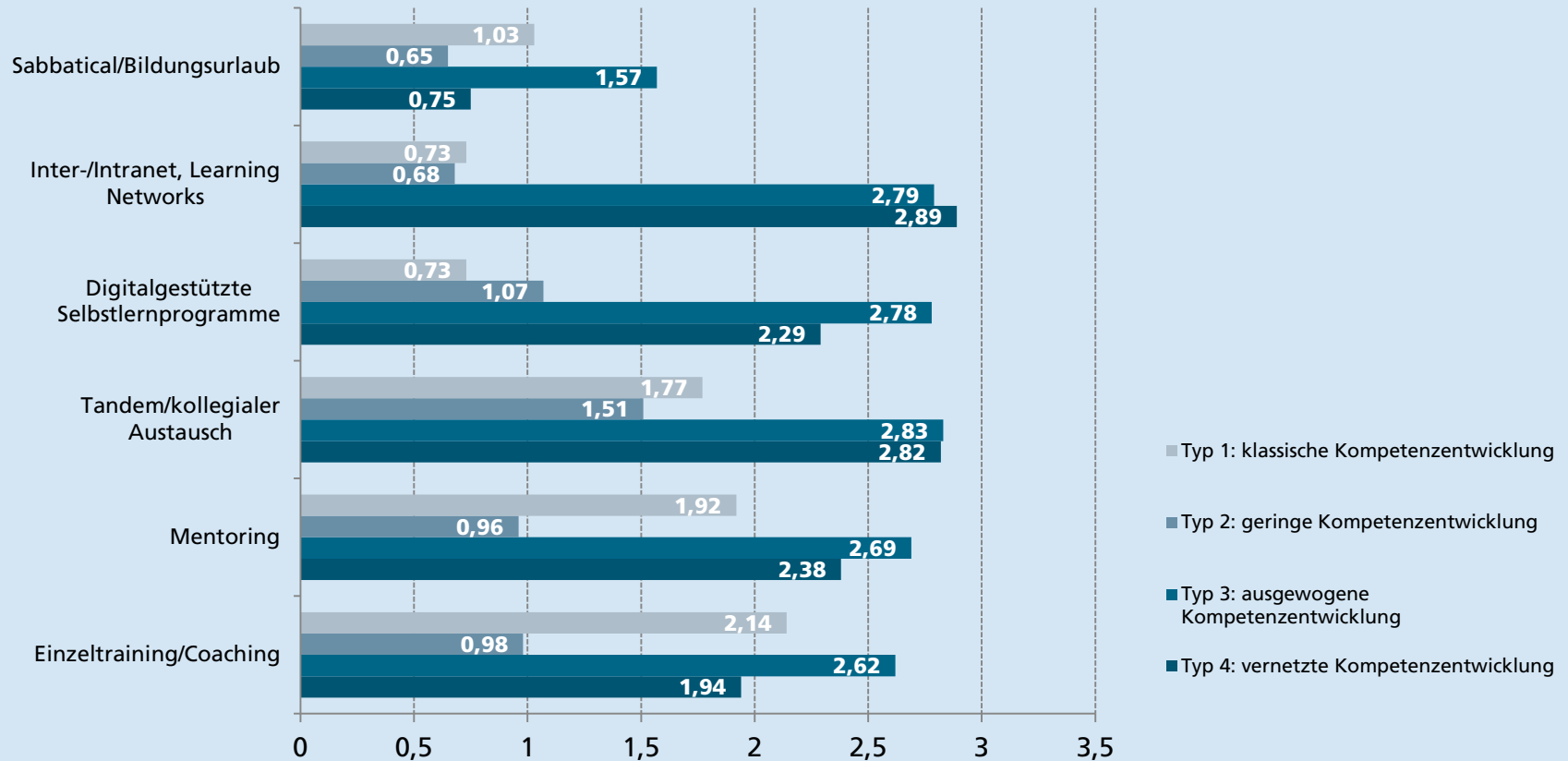
Seminare und Seminarähnliche Maßnahmen im Vergleich



Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Individual- selbstorganisierte und digital gestützte Maßnahmen

Zukünftige Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

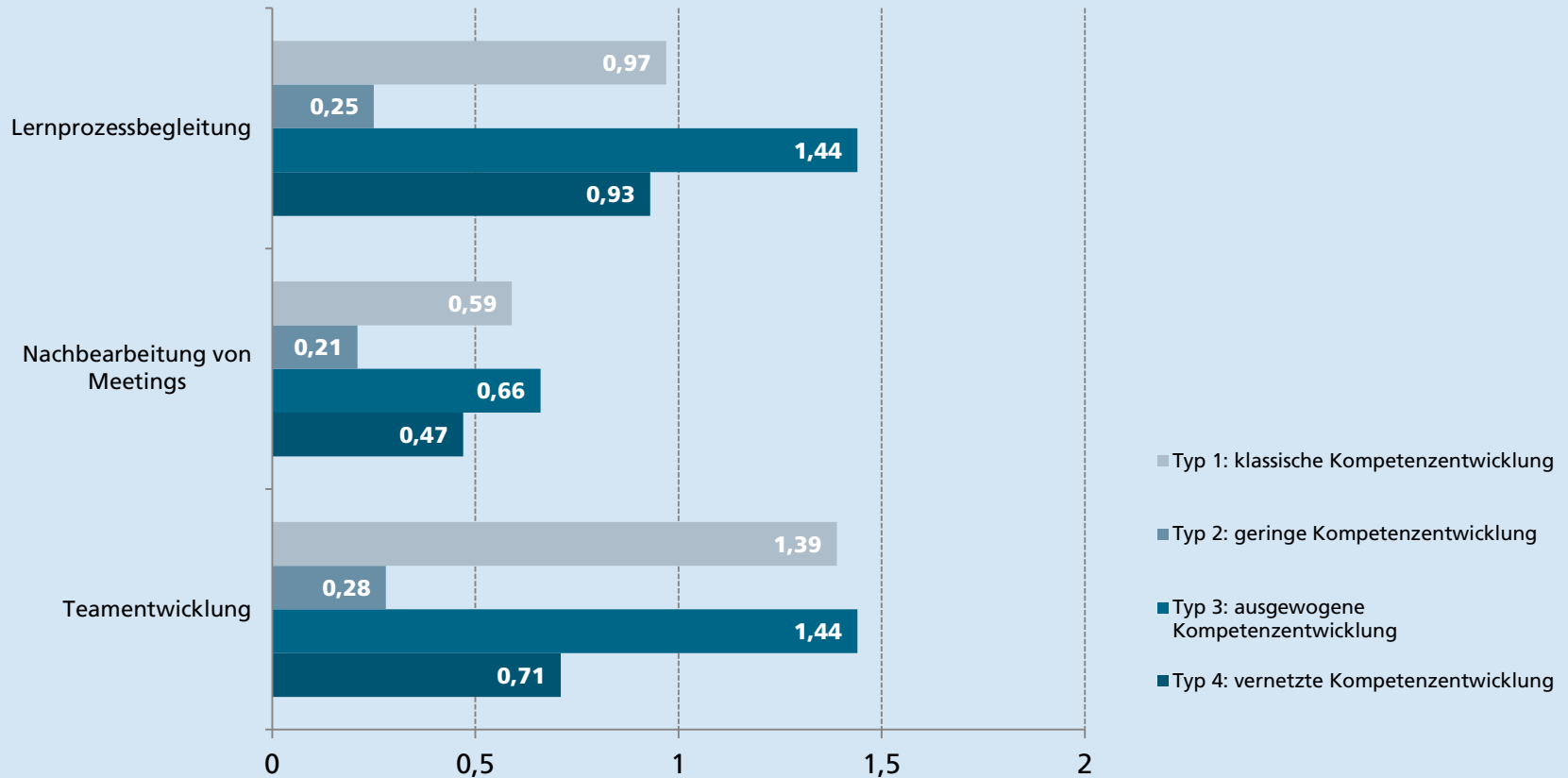


*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Workshops und Reviewverfahren im Vergleich

Zukünftige Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

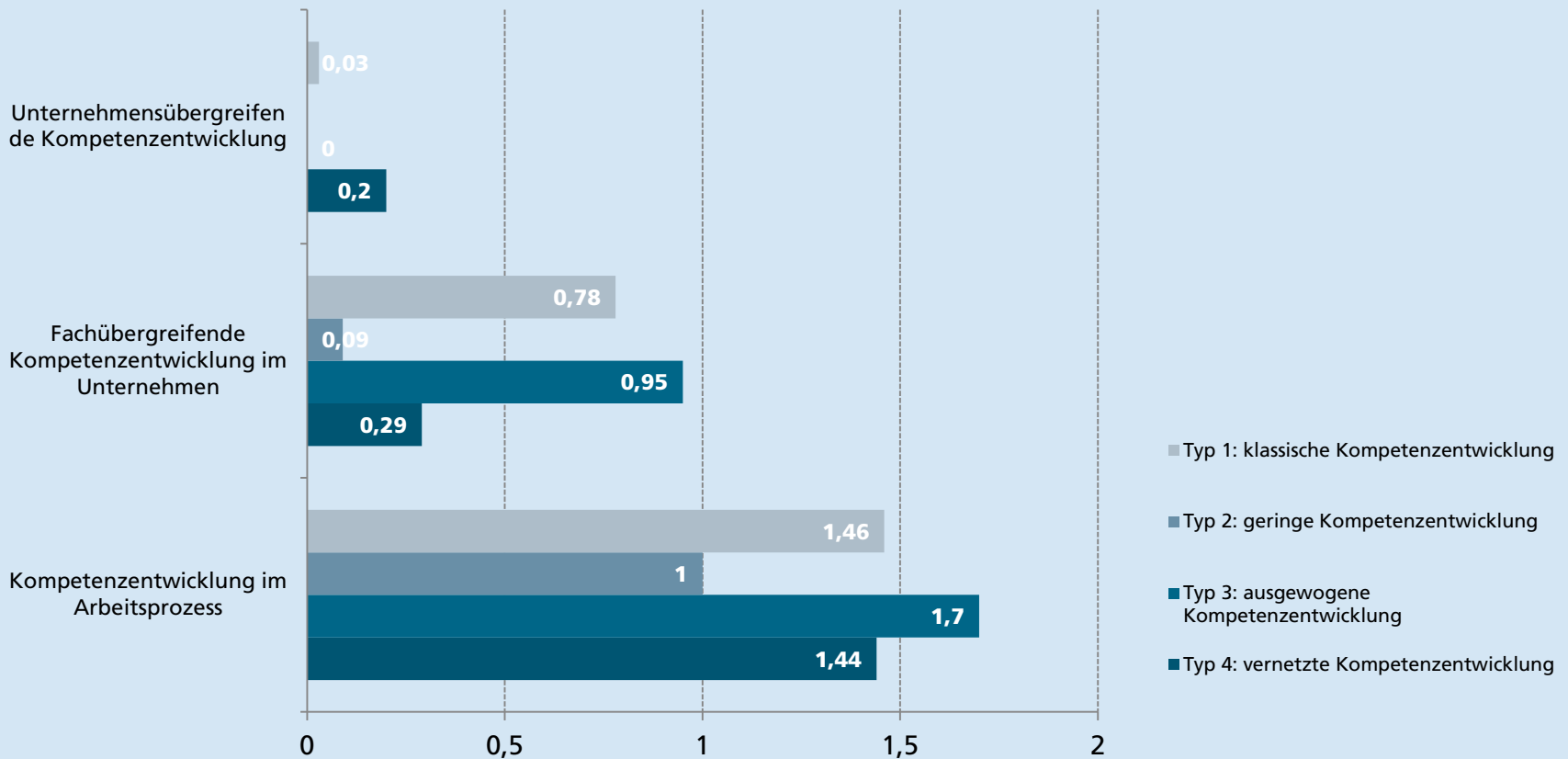


*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Arbeitsintegrierte oder –nahe Maßnahmen im Vergleich

Zukünftige Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

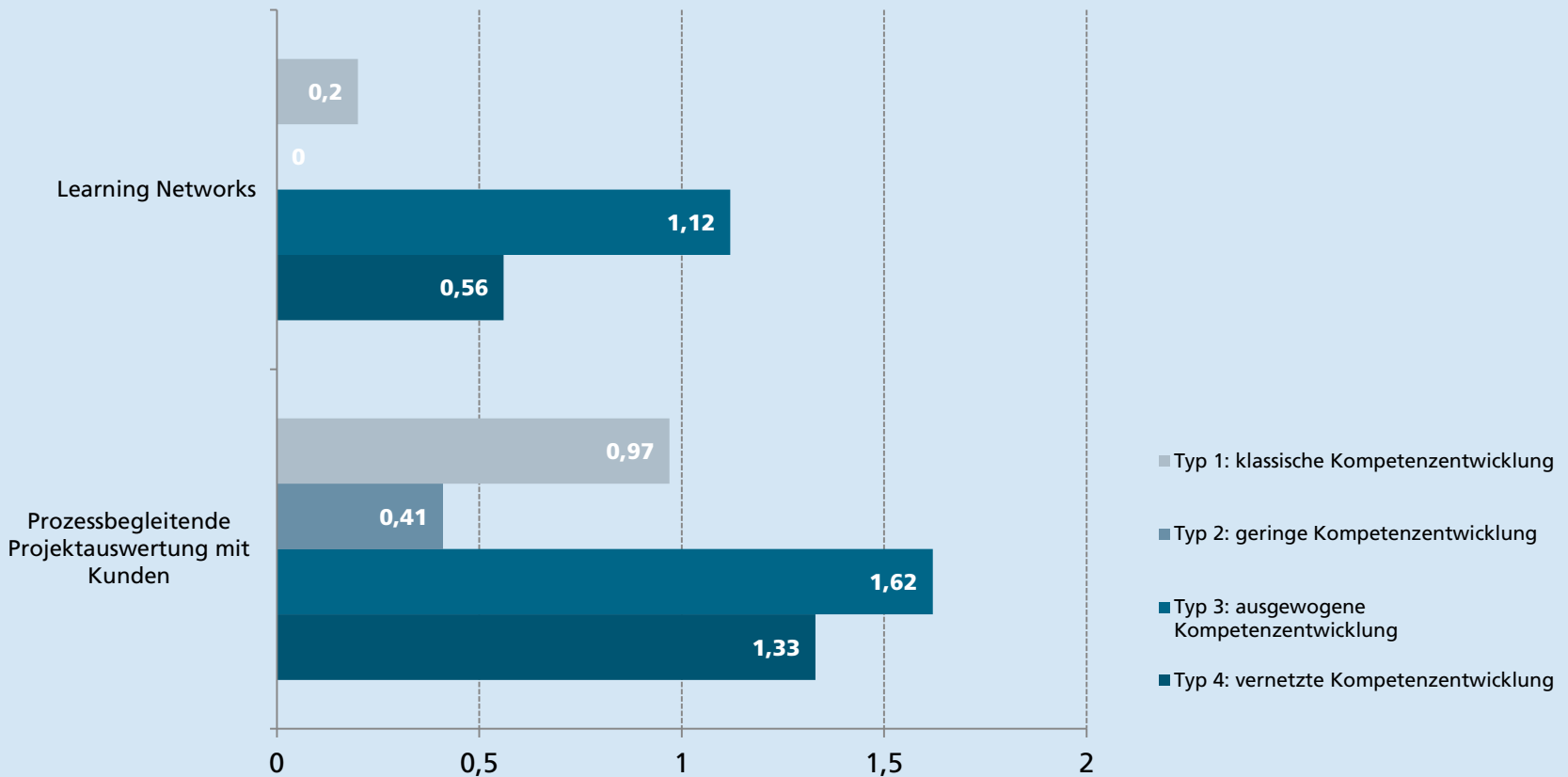


*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Lernen von und mit Kunden im Vergleich

Zukünftige Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)

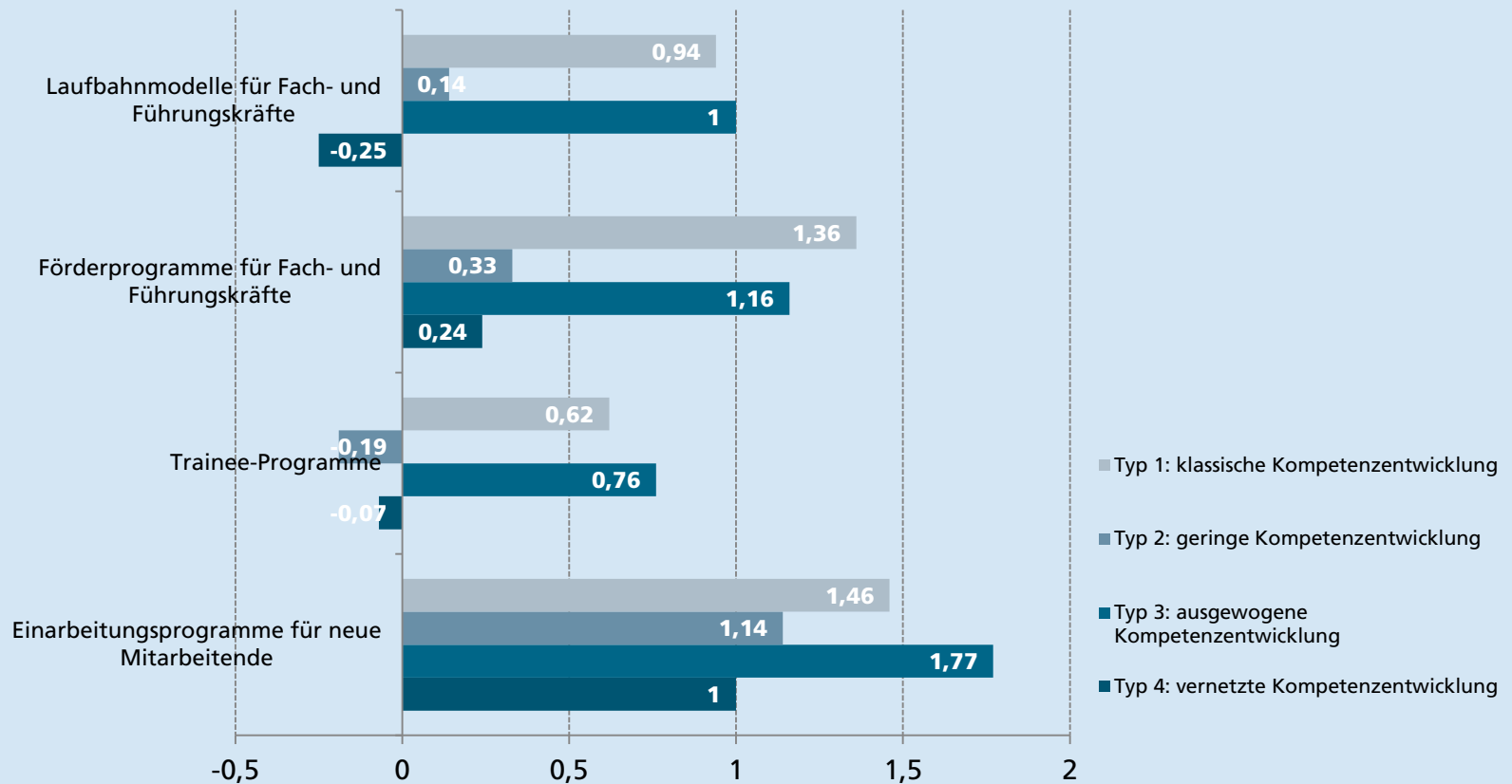


*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte dargestellt

Nutzung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen

Programme und Laufbahnkonzepte im Vergleich

Zukünftige Nutzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung* (N=165)



*Die Skala reicht von -2 (wird stark an Bedeutung abnehmen) bis 2 (wird stark an Bedeutung zunehmen). Es werden die Mittelwerte dargestellt

Kontakt

Alexander Schletz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart
Fon. +49 711 970-2184
alexander.schletz@iao.fraunhofer.de

Simone Martinetz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart
simone.martinetz@iao.fraunhofer.de



www.iao.fraunhofer.de
www.flip-projekt.de

