

Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit

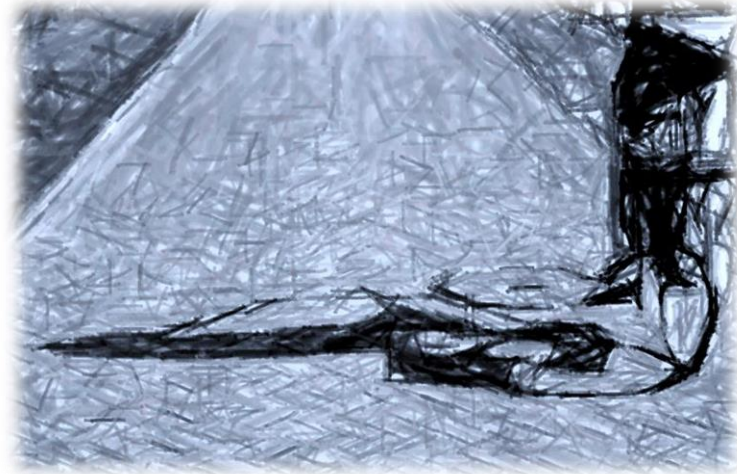
Vortrag auf der 5. Österreichischen
Berufsbildungsforschungskonferenz in Steyr



Freitag, 08. Juli 2016
Museum Arbeitswelt
Steyr, Österreich

Aufbau

- Ausgangssituation
- Ziel und Fragestellungen
- Theoretischer und empirischer Hintergrund
- Zentrale Ergebnisse
- Ausblick

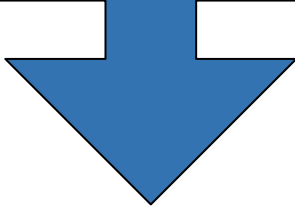


Ausgangssituation

- Zusammenwirken von individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung (vgl. Müller/Meyer 2014; Müller 2015)
- Wissensintensive Arbeit: schnelle Entwicklungszyklen, steigende Komplexität der Arbeitsprozesse, krisenhafte Entwicklung des Arbeitsmarktes (vgl. North 2011)
 - Kompetenzen und Wissen der Beschäftigten
 - Betriebliche Strukturen und Prozesse für Kompetenz- und Organisationsentwicklung
- Reflektieren der eigenen Arbeits- und Lebenswelt (vgl. Gillen 2006; Dehnbostel 2007/2010)

Ziel

Reflexion als Gestaltungsmoment für das
Zusammenwirken von Kompetenz- und
Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit
(vgl. Müller 2015)



Reziproke Verhältnis
von individueller und
kollektiver von Reflexion

Fragestellungen

- Inwiefern kann individuelle Reflexion zu kollektiver Reflexion beitragen?
- Welche Rahmenbedingungen bilden die Voraussetzung für kollektive Reflexion?
- Und: Inwiefern kann das Zusammenspiel von individueller und kollektiver Reflexion die Organisationsentwicklung befördern?

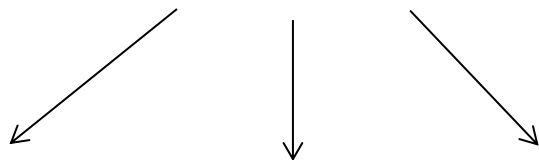


Theoretischer und empirischer Hintergrund I

Kompetenzentwicklung ↔ Organisationsentwicklung } Ausgangssituation



Reflexion



Ausprägungsgrade der (Selbst-)Reflexion

Funktional

Emanzipatorisch

Kollektiv

Strukturell

Dehnbostel (2007); Lash (1996)

Dehnbostel (2007); Meueler (1993)

Argyris/Schön (1996), Moldaschl (2000,2004)

Theorie

Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit

Reflexionsprozesse, die durch gemeinsamen Arbeitsprozess angeregt werden

Reflektieren von direkten Arbeitsstrukturen, -prozessen

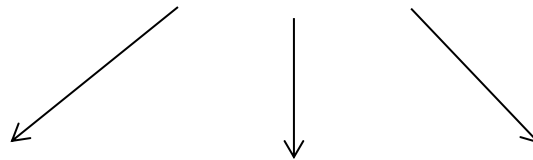
Reflektieren von organisationalen Strukturen und Prozessen

Theoretischer und empirischer Hintergrund II

Kompetenzentwicklung ↔ Organisationsentwicklung



Reflexion



Ausprägungsgrade der (Selbst-)Reflexion

Theorie

Funktional

- Routinen

Emanzipatorisch

- Diskrepanz
- Ambiguitätstoleranz
- Herausforderungen
- Rollenübernahme

Kollektiv

- Weitergabe von Expertise
- Prozessbegleitung
- Diskussion
- Gemeinsames Problembewusstsein und Teamgeist
- Kommunikative Validierung
- Rollenverhalten

Strukturell

- Organisationsstrukturwissen
- Internes Benchmarking
- Arbeitsgruppe
- Bewusstsein für die Interdependenz
- Bereitschaft für

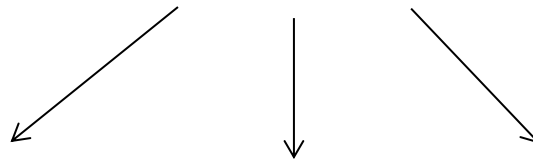
Empirie

Theoretischer und empirischer Hintergrund III

Kompetenzentwicklung ↔ Organisationsentwicklung



Reflexion



Ausprägungsgrade der (Selbst-)Reflexion

Theorie

Funktional

Emanzipatorisch

Kollektiv

Strukturell

- Rollenkonflikt
- Widerstand gegen Veränderungen
- Devianz

- Fehlen von konkreten Strategien
- (Entscheidungs-) Inkonsequenz
- Monologisieren
- Zeitknappheit
- Fremdbestimmung

- Fehlende organisationale Verankerung
- Verharren bei Bewährtem
- Strategisch-exkludierendes Informationsmanagement
- Externe Rahmenbedingungen

Empirie

Vierfache Reflexionsmatrix

	Funktionale Selbstreflexion	Emanzipatorische Selbstreflexion	Kollektive Reflexion	Strukturelle Reflexion
Individuelle Ebene	X	X	●	●
Organisationale Ebene	●	●	X	X

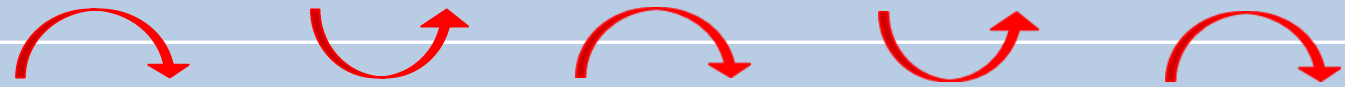


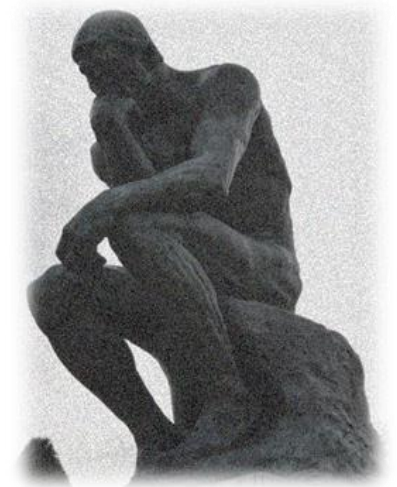
Abbildung: Vierfache Reflexionsmatrix (Müller 2015, S. 94).

X = Primärer Bezug der Reflexionsausprägung zu Ebene

● = Sekundärer Bezug der Reflexionsausprägung zu Ebene

Individuelle und kollektive Reflexion

- Reflexion kann nicht von der Organisation selbst geleistet werden
- Reflexion ist an das Subjekt gebunden
- Kollektive Reflexion basiert auf individuellen Reflexionsleistungen
 - durch Kommunikative Validierung
 - Rollenübernahme förderlich für gemeinsames Problembewusstsein
 - Rollenkonflikt hinderlich für gemeinsames Problembewusstsein



Das Spannungsfeld von Organisation und Individuum erfordert die Ausdifferenzierung von Reflexion.

Rahmenbedingungen für kollektive Reflexion

- Organisationale Sinnschärfung
 - Einheitliche und konkrete Arbeitsweise
 - Ausreichend Zeit
 - Gemeinsames Problembewusstsein
 - Weitergabe von Wissen und Expertise



Es ist ein interaktiver und kollaborativer Arbeitsstil anzustreben, damit individuelles Wissen durch kollektive Reflexion zu organisationalem Wissen werden kann.

Zusammenspiel von individueller und kollektiver Reflexion

- Reflexion als Mittel, um organisationale Probleme zu erkennen und zu bearbeiten
- Selektion von Handlungs- und Arbeitsfeldern, die für strukturelle Veränderungen relevant sind
 - Internes Benchmarking
- Kollektive Reflexion als Prozessinitiator für strukturelle Reflexion

Das Wechselspiel zwischen individueller und kollektiver Reflexion führt zu Veränderungen in Handlungsmustern, welche zur Organisationsentwicklung beitragen.

Ausblick

- Übertragung der Reflexionsmatrix auf andere Arbeitsfelder
 - Wissenschaftliche Weiterbildung
 - Bewusste Gestaltung von Kollektivität
 - Didaktisches und methodisches Vorgehen
 - Verbesserung Theorie-Praxis-Transfers und Kompetenzorientierung

→ Reflexionsworkshops im Rahmen des Projekts „Studieren á la Carte“ (STUDICA)

- Universitäre Lehre
- Berufsbildungsforschung (schulischer Bereich)
- ...

Ausgewählte Literatur

Dehnbostel, P. (2010): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. Baltmannsweiler.

Gillen, J. (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Bielefeld.

Müller, J. K./Meyer, R. (2014): Individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung als Faktoren der Work-Learn-Life-Balance. In: Antoni, C. H./Friedrich, P./Haunschild, A./ Josten, M./Meyer, R. (Hrsg.): Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit. Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungs-hilfen für die betriebliche Praxis. Wiesbaden. S. 81-97.

Müller, J. K. (2015): Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit. Detmold. Eusl-Verlag.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Julia K. Gronewold

Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung
Leibniz Universität Hannover

Schloßwender Str. 1
30159 Hannover

julia.gronewold@ifbe.uni-hannover.de