

# **Promotionsskizze**

## **Das Konzept der Multiplen Kompetenz auf den Analyseebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk**

Robert Freund, M.A.

Finkenweg 6

35099 Burgwald

Telefon: 06451/71290

E-Mail: [info@RobertFreund.de](mailto:info@RobertFreund.de)

## 1. Begründung des Themas

Die Auswahl des Themas kommt nicht von ungefähr. In verschiedenen Veröffentlichungen bin ich der Frage nachgegangen, ob *Mass Customization and Personalization* auch auf den Bildungsbereich übertragen werden kann und habe dabei auf die Möglichkeiten der *Multiple Intelligenzen Theorie* verwiesen (Freund 2003a, 2003b, 2004, 2005a, 2005b, 2007). Durch den Austausch mit verschiedenen europäischen Universitäten wurde schnell deutlich, dass die *Multiple Intelligenzen Theorie* in Europa wenig verbreitet ist und sehr kontrovers diskutiert wird. Gemeinsam mit der University of Information, Technologie and Management (UITM) in Rzeszów (Polen) habe ich dann weitere Universitäten und Forschungseinrichtungen in Europa für einen EU-Projektantrag gewinnen können: Universität Barcelona (Spanien), Universität Freiburg (Deutschland), FORTH (Griechenland) und das Institut für Zukunftsstudien (Österreich). Das Projekt *Mlapp* wurde von der EU in der Zeit von 2004-2006 gefördert. Dabei konnte ich durch Literaturrecherchen aufzeigen, dass die *Multiple Intelligenzen Theorie* mit der aktuellen Kompetenzdebatte in Verbindung gebracht wird. Diese ersten Erkenntnisse haben dazu geführt, mich stärker mit diesem Zusammenhang auseinanderzusetzen.

## 2. Stand der Diskussion

Durch die rasanten Veränderungen im unternehmerischen Umfeld und den damit verbundenen Komplexitätssteigerungen in den unterschiedlichsten Bereichen kommt es zu gesteigerten Anforderungen an die Selbstorganisation von Individuen. Der Begriff der Selbstorganisation ist dabei elementarer Bestandteil der von Erpenbeck/Heyse (1999) eingeführten Beschreibung von *Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition*. Die Kompetenzdebatte auf der individuellen Ebene hat eine lange Geschichte (vgl. dazu auch Saussures 1916, Chomsky 1957/1965/1968/1970, White 1959, Boyatzis 1982, Habermas 1984, Woodruffe 1991, Erpenbeck/Heyse 1999, Weinert 2001:62, Kauffeld et al. 2002, Sternberg/Grigorenko 2003), wobei der Kompetenzbegriff jedoch weiterhin weder im wissenschaftlichen noch im alltäglichen Sprachgebrauch einheitlich gebraucht wird (Albrecht 1997, Bernien 1997, Harteis, 2002, Staudt & Kriegesmann 1999). In

Deutschland hat sich im Rahmen des Leitprojekts QUEM (ABWF/Quem 2000-2006) die Auffassung von Erpenbeck/Heyse (1999), *Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition* zu betrachten, durchsetzen können und soll auch Basis dieser Arbeit sein.

Auf der Unternehmensebene gibt es verschiedene Blickwinkel: Markt-Based-View (Porter 1980); Value-Based-View (Rappaport 1986, Copeland/Koller/Murrin 1993); Resource-Based, bzw. Competence-Based-View (Selznick 1957/1997, Penrose 1959, Wernerfelt 1984, Prahalad/Hamel 1990, Rychen/Salganik 2001, Schreyögg 2006). Der Resource-Based-View/Competence-Based-View geht häufig von *Kernkompetenzen* eines Unternehmens aus, die eine Organisation „haben“ soll. Diese Art der Zuschreibung deutet auf ein eher statisches Verständnis des Kompetenzmodells auf Unternehmensebene hin. Es kommt zu unangenehmen Verfestigungstendenzen. Die *Theorie der Pfadabhängigkeit* beschreibt dieses Phänomen (Arthur 1983, Hannan/Freeman 1984/1977, Leonard-Barton 1992, Miller 1994:345f., Dougherty 1995, Helfat/Raubitschek 2000, Danneels 2002, Feldman/Pentland 2003:97, Schreyögg/Sydow/Koch 2003, Schreyögg/Kliesch 2005:18). Verschiedene Autoren vertreten daher ein eher dynamisches Kompetenzverständnis auf Unternehmensebene, das die Wechselwirkungen von Kompetenzen auf der individuellen Ebene mit den Kompetenzen auf organisationaler Ebene verbindet (Lei/Hitt/Bettis 1996, Teece/Pisano/Shuen 1997:516, Dosi/Nelson/Winter 2000, Eisenhardt/Martin 2000:1110, Montealegre 2002:516f., Zollo/Winter 2002:340, Helfat/Peteraf 2003:997, Zott 2003, Schreyögg/Kliesch 2005:20ff., Grote/Kauffeld/Frieling 2006, Schreyögg 2006).

Weiterhin ist mit Wilkens (2004) festzustellen, dass es in der Kompetenzdebatte zur Zeit keinen ebenenübergreifenden (Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk) Ansatz gibt. Dabei steht nach Erpenbeck (2007) „gar nicht in Frage, dass Individual- und Unternehmenskompetenzen vielfältig zusammenhängen, wir tun uns nur schwer daran, das *Wie* dieser Zusammenhänge zu begreifen und zu modellieren (...). Der Brückenschlag des integrierten Kompetenzmanagements wird in Zukunft immer deutlicher gefordert und erforderlich sein.“ Die Frage ist nun, welches Kompetenzmodell kann den Anforderungen gerecht werden?

Auf der Ebene des Individuums könnte nach Grollmann (2005:3) die Multiple Intelligenzen Theorie Hinweise geben: „Die Einordnung menschlicher Fähigkeiten in ein universelles Kompetenzmodell ist eine Frage mit der sich die Forschung seit langer Zeit auch in Auseinandersetzung mit dem traditionellen Intelligenzbegriff beschäftigt. Am ehesten scheinen Zugänge geeignet, wie sie z.B. im Rahmen der Diskussion um multiple Kompetenz/Intelligenz entstanden sind. Hier werden verschiedene Bereiche, in denen Expertise entwickelt werden kann und in denen Begabungen vorliegen, hinreichend berücksichtigt. So werden in dem Modell von Gardner z.B. acht bereichsspezifische 'Intelligenzen' unterschieden (Gardner 1993; Gardner 1999). Würde man nun verschiedene individuelle Kompetenzprofile auf diesen acht Dimensionen abtragen, so ergäben sich sehr differenzierte Bilder.“ Eine ähnliche Auffassung vertritt Rauner (2004: 8-11): “Beide, die Wissens- und Kompetenzdebatte sowie die Abkehr vom Konzept der universellen Intelligenz, verweisen auf die Vielfalt menschlicher Fähigkeiten (...). Von den sieben Intelligenzen sind nach Gardner Domänen (Funktionsbereiche) zu unterscheiden, wie sie etwa durch berufliche Tätigkeiten gegeben sind. **In den domänenspezifischen Kompetenzen wirken immer mehrere Intelligenz(art)en.** An der Kompetenz des Musizierens zum Beispiel sind die körperlich-kinästhetische, die personale und die musikalische Intelligenz beteiligt. Einzelne Intelligenz(art)en können ihre Wirkung in sehr vielen Domänen entfalten, die räumliche Intelligenz etwa in den Domänen Bildhauerei oder Chirurgie. (...) Dabei kommt es vor allem darauf an, die fachlich-methodische Kompetenz (vgl. Erpenbeck 2001) auszdifferenzieren in eine linguistische, logisch-mathematische, räumliche und körperlich-kinästhetische Kompetenz.“ Rauner (2004) spricht daher von dem **Konzept der Multiplen Kompetenz.**

Auch auf Unternehmensebene verweisen verschiedenen Autoren auf den Nutzen der *Multiple Intelligenzen Theorie*. Joyce Martin (2001, 2006) schlägt vor, Personalentwicklung auf Basis der *Multiple Intelligenzen Theorie* zu betreiben, Andriessen (2005:13) wiederum möchte das Verständnis über das Intellektuelle Kapital mit Hilfe der *Multiple Intelligenzen Theorie* erweitern: „Intellectual capital includes human capital, structural capital, and relational capital. We can say that each of these categories of capital result from the intellectual activities of human beings, providing that we do not limit the meaning of the term 'intellectual' to left-side-

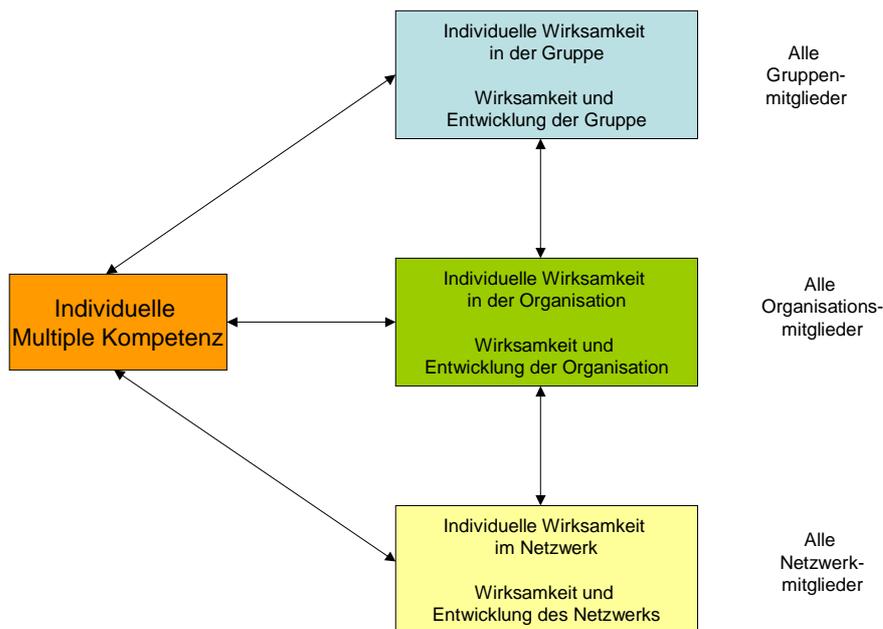
of-the-brain (logical-mathematical) capabilities but instead adopt a wider view and include linguistic, musical, spatial, bodily-kinesthetic, intra-personal and interpersonal intelligences (Gardner, 1993).” Howard Gardner (2002:232) selbst geht auf *Multiple Intelligenzen* in Unternehmen wie folgt ein: „Die MI-Theorie wurde als Beschreibung menschlicher Individuen entworfen, ausgehend von der stammesgeschichtlichen Vergangenheit des Menschen und seinem Überleben in ökologischen und kulturellen Nischen. Weder ist vorzusetzen, dass Unternehmen dieselben Intelligenzen besitzen wie Individuen noch dass sie in gleicher Weise schöpferisch oder führend agieren. Doch das Unternehmen wurde als juristische Person in direkter Analogie zur menschlichen Person konstituiert, und die Frage, ob es sich – individuell oder kollektiv – mit Gewinn als vielfach intelligentes Gebilde vorstellen lässt, dessen einzelne Intelligenzen mehr oder weniger produktiv trainiert und eingesetzt werden können, ist zumindest der Überlegung wert.“ Riggio,/Murphy/Pirozzolo (2002) und Carvalho/Fialho/Travassos (2005) skizzieren weiterhin den Zusammenhang zwischen *Multiple Intelligenzen Theorie* und Leadership. Eine ausführliche Literatur- und Quellenauswertung zur Intelligenzdebatte hat Rösing (2004) vorgelegt. Allerdings gibt es auch hier kein umfassendes Konzept, das die Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk berücksichtigt.

Aus dem bisherigen Überlegungen leitet sich die Frage ab, ob auf Basis des *Konzepts der Multiplen Kompetenz* ein Modell entwickelt werden kann, das die Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk umfasst.

### 3. Erkenntnisinteresse

Dabei soll folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

- Welche Merkmale hat das Konstrukt *Multiple Kompetenz* auf der Ebene Individuum?
- Kann das Konzept *Multiple Kompetenz* auf die Ebenen Gruppe, Organisation und Netzwerk übertragen werden?
- Kann man aus dem Konzept *Multiplen Kompetenz* Hinweise zu dem Übergängen zwischen den verschiedenen Ebenen ableiten?
- Wie kann man die *Multiple Kompetenz* auf den verschiedenen Ebenen bestimmen (Erhebungsinstrumente)?

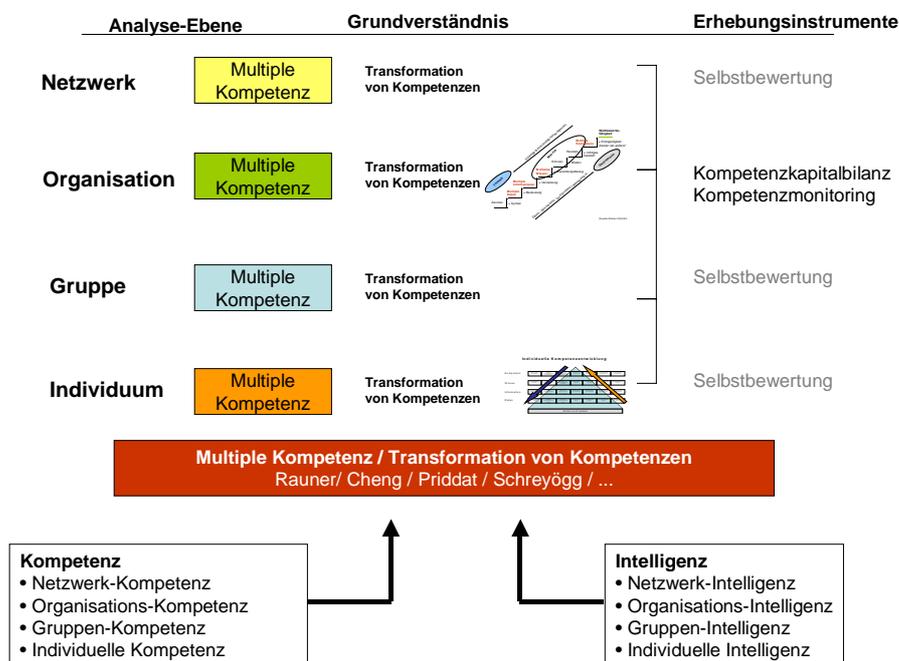


Adaptiert nach Wilkens 2004:17

Abbildung 1: Erhebungsinstrumente

#### 4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus vier Teilen (Abbildung 2). **Im ersten Teil** werden die veränderten Rahmenbedingungen dargestellt und begründet, warum die Selbstorganisation auf allen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk) an Bedeutung gewinnt. Dabei wird der aktuelle Stand der Kompetenzdebatte herausgearbeitet und das Konstrukt „Kompetenz (Selbstorganisationsdisposition)“ dargestellt. Anschließend wird begründet, warum und wie Kompetenz mit der *Multiple Intelligenzen Theorie* in Verbindung gebracht wird. **Der zweite Teil** stellt die aktuelle Intelligenzdiskussion dar, dabei wird insbesondere das Konstrukt „Multiple Intelligenzen“ auf den Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk betrachtet. **Im dritten Teil** wird das Konstrukt „Multiple Kompetenz“ erläutert. Zunächst für die individuelle Ebene und anschließend auch für die Ebenen Gruppe, Organisation und Netzwerk. Die Darstellung der verschiedenen Übergänge bildet dabei den Schwerpunkt. **Der vierte Teil** beschreibt mögliche Erhebungsinstrumente.



©Robert Freund 2008

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

## 5. Methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht hauptsächlich aus Literaturrecherche und der Ableitung der verschiedenen Thesen. Das methodische Vorgehen orientiert sich an den drei Schritten:

### **These:**

Intelligenz (IQ) und Kompetenz sind kontextunabhängig und können „out of context“ gemessen werden.

### **Antithese:**

Es gibt verschiedene, multiple Intelligenzen die kontextabhängig sind. Auch Kompetenz(en) ist, bzw. sind, kontextabhängig. Kontextabhängige Intelligenzen/Kompetenzen können auch nur im Kontext (Domäne) bestimmt werden.

### **Synthese:**

Mit dem Konzept der Multiplen Kompetenz kann ein integriertes Kompetenzmanagement (vgl. Erpenbeck 2007) entwickelt werden.