

Kirsten Schmidt-Altmann

---

# **Erfolgskritische Sozialkompetenzen in Communities of Practice**



*Kirsten Schmidt-Altmann*  
Erfolgskritische Sozialkompetenzen  
in Communities of Practice



**Steinbeis-Edition**



Kirsten Schmidt-Altman

---

**Erfolgskritische  
Sozialkompetenzen in  
Communities of Practice**

*Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes für alle Geschlechter.*

## **Impressum**

© 2021 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Dissertationen der Steinbeis-Hochschule“.

Kirsten Schmidt-Altmann  
Erfolgskritische Sozialkompetenzen in Communities of Practice

1. Auflage, 2021 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-247-1  
Zugl. Steinbeis-Hochschule, Dissertation 2020

Satz: Kirsten Schmidt-Altmann / technisch aufbereitet von Steinbeis-Edition  
Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

210072-2021-01 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

In einem von großer Dynamik geprägten Wettbewerbsumfeld sehen sich Unternehmen zunehmend vor die Herausforderung gestellt, die Anpassungsfähigkeit ihrer Strukturen sowie ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Dem Wissensmanagement kommt dabei eine wachsende Bedeutung zu. Die Ressource Wissen und deren effektiver wie effizienter Einsatz verschafft Unternehmen die nötige Flexibilität, um erforderliche Anpassungsprozesse erfolgreich zu meistern. Wissen muss gut organisiert werden, um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben. Dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist dabei eine besondere Bedeutung in der Wissensorganisation zuzuschreiben. Das Instrument der Communities of Practice findet in Unternehmen zunehmend Anwendung. Als rechnergestützte Wissensplattformen unterstützen sie über eine reine Informationsbereitstellung hinaus die abteilungsübergreifende Teamarbeit im Hinblick auf Kommunikation, Koordination und Kooperation. Wissen wird geteilt und verbreitet, neues Wissen entsteht in der virtuellen Kollaboration. Nutzen für das Unternehmen wird generiert.

Grundlage für Wissensaustausch und Wissenstransfer in Communities of Practice ist ein sozialer Interaktionsprozess zwischen den Mitgliedern der Community. In der Situation der textbasierten virtuellen Kommunikation werden non-verbale Kommunikationsbestandteile ausgeblendet, die allgemein als wesentlicher Bestandteil einer gelingenden Kollaboration angesehen werden. Sozialkompetenzen gewinnen für das Gelingen virtueller Zusammenarbeit in Communities of Practice an Bedeutung. In der wissenschaftlichen Literatur wurde die Frage nach den erfolgskritischen Sozialkompetenzen in einer Community of Practice bislang nicht explizit thematisiert bzw. eingehend empirisch untersucht.

Kirsten Schmidt-Altmann macht es sich in ihrer Dissertation zur Aufgabe, die wissenschaftliche Forschung an dieser Stelle einen Schritt voran zu bringen. Sie entwickelt dazu erfolgreich ein geeignetes eignungsdiagnostisches Assessment, um die für die Arbeit in Communities of Practice erfolgskritischen Sozialkompetenzen zu erfassen. Mit dem Rückgriff auf das Evidence-centered Assessment Design stellt sie nicht nur ihre profunde Kenntnis zu Diagnoseansätzen unter Beweis. Sie liefert darüber hinaus ein hervorragendes Beispiel notwendiger und weithin geforderter interdisziplinärer

Forschung. Über diesen wissenschaftlichen Impact hinaus liefert Kirsten Schmidt-Altman mit ihrer Arbeit relevante Einsichten für Praktiker in Unternehmen, um effektiv und effizient mit und in Communities of Practice zu agieren. Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Arbeit gleichermaßen für Wissenschaftler wie auch für theoretisch orientierte Unternehmenspraktiker von Interesse und wird für die Bedeutung von Sozialkompetenzen in Communities of Practice sensibilisieren.

*Münster, im Dezember 2020*

*Prof. Dr. Thorn Kring*

## Danksagung

Bereits als kleines Kind faszinierte mich die Vorstellung, mich mit einem Thema auseinanderzusetzen, mit dem sich zuvor noch niemand in dieser Art und Weise beschäftigt hatte. Damit stand vor langer Zeit fest, dass ich eines Tages promovieren möchte. Meinen Blick auf diesen Wunsch gerichtet, absolvierte ich meine Schulzeit und beendete erfolgreich mein Studium an der Universität zu Köln. Im Anschluss an diese Zeit bekam ich die Möglichkeit einer Doktorandenstelle.

Was sich jetzt einfach liest, verlangte mir jedoch viel Durchhaltevermögen, starke Nerven und auch Willensstärke ab. Umso glücklicher bin, ich diesen Weg gegangen zu sein und mir damit meinen Wunsch erfüllt zu haben. Auf dem langjährigen Weg zur Promotion begleiteten mich viele Menschen, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere meine Familie – meine Eltern und meine Schwester. Sie können am besten bestätigen, dass der Schreibprozess einer Dissertation von Höhen sowie Tiefen geprägt ist. Während beider Phasen haben sie mich immer wieder ermuntert und mir aufgezeigt, den Weg weiter zu gehen und mich somit in meiner Entscheidung bestärkt.

Aber auch ohne meinen Doktorvater Herrn Professor Dr. Thorn Kring hätte ich heute nicht die Möglichkeit, diese Danksagung zu verfassen. Mein besonderer Dank gilt daher auch ihm und seiner stetigen Unterstützung. Einen mindestens ebenso wichtigen Beitrag zur Entstehung dieser Ausarbeitung kommt Herrn Professor Dr. Michael Lister zu. Dank seiner kritischen Anmerkungen, die mich zwar häufig verzweifeln ließen, aber stets den richtigen Punkt trafen, bin ich heute in der Lage, diese Arbeit zu veröffentlichen.

Mein herzliches Dankeschön gilt auch meinen Freunden. Mit ihrem Verständnis hinsichtlich meines Zeitmangels in den Hochphasen des Schreibprozesses, bin ich heute immer noch fest in einem sozialen Umfeld verankert.

Mein letztes großes Dankeschön gilt meinem besten Freund, Partner und Ehemann. Meiner Familie widme ich diese Arbeit.

*Koblenz, im Dezember 2020*

*Kirsten Schmidt-Altman*

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	VII
1    Kurzfassung/Summary .....	1
2    Einführung .....	3
2.1  Ausgangssituation und Problemstellung .....	3
2.2  Zielsetzung der Arbeit.....	10
2.3  Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption .....	15
2.4  Auswahl der Forschungsmethodik.....	17
2.5  Vorgehensweise .....	19
3    Theoretische und konzeptionelle Grundlagen .....	23
3.1  Die Notwendigkeit von Wissensmanagement .....	23
3.1.1  Definition der organisatorischen Wissensbasis als Objekt des Wissensmanagements.....	23
3.1.2  Bezugsrahmen für die Ressource Wissen.....	28
3.1.3  Wissensmanagement .....	33
3.2  Communities of Practice.....	46
3.2.1  Begriffsverständnis von Communities of Practice .....	46
3.2.2  Communities of Practice als Instrument des Wissensmanagements....	56
3.2.3  Das Modell einer Community of Practice .....	71
3.3  Sozialkompetenzen .....	89
3.3.1  Definition von Sozialkompetenzen .....	89
3.3.2  Systematisierung eignungsdiagnostischer Verfahren zur Erfassung von Sozialkompetenzen.....	106
3.3.3  Implikationen für die empirische Analyse .....	112
4    Empirische Analyse .....	117
4.1  Theoretische Grundlagen zur empirischen Analyse .....	117

---

4.1.1	Das Assessmentmodell Evidence-centered Assessment Design als Rahmenkonzept der empirischen Untersuchung .....	117
4.1.2	Anforderungsanalyse .....	123
4.1.3	Situational Judgement Test .....	126
4.2	Ergebnisse: Erster Teil .....	131
4.2.1	Analyse der Domäne – Ergebnisse der Anforderungsanalyse .....	131
4.2.2	Ableitung des Domänenmodells .....	150
4.2.3	Herleitung des Kompetenzmodells .....	155
4.3	Datengrundlage .....	166
4.3.1	Konstruktion des eignungsdiagnostischen Assessments .....	166
4.3.2	Herleitung des Strukturgleichungsmodells .....	182
4.3.3	Gütebeurteilung von Ergebnissen der Strukturgleichungs- modellierung .....	196
4.4	Ergebnisse: Zweiter Teil .....	211
4.4.1	Beschreibung der Stichprobe .....	211
4.4.2	Validierung der Konstrukte des Strukturgleichungsmodells .....	216
4.4.3	Gütebeurteilung des Strukturmodells und Hypothesenprüfung .....	228
5	Ergebnisse .....	240
5.1	Interpretation der wesentlichen Erkenntnisse .....	240
5.2	Implikationen für Wissenschaft und Praxis .....	248
5.3	Limitationen und weiterführende Forschung .....	251
6	Schlussbetrachtung .....	256
	Quellenverzeichnis .....	260
	Anhang .....	314

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontextualisierung der Wissenschaftsziele .....	15
Abbildung 2: Forschungslogischer Ablauf .....	22
Abbildung 3: Strukturmodell der Wissensbasis eines Unternehmens .....	27
Abbildung 4: Gegenüberstellung der Sichtweisen des strategischen Managements .....	33
Abbildung 5: Entwicklungslinien und Exponenten des Wissensmanagements.....	35
Abbildung 6: TOM-Modell .....	38
Abbildung 7: Die Wissensspirale auf epistemologischer Ebene.....	42
Abbildung 8: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen .....	44
Abbildung 9: Konstituierende Merkmale einer Community of Practice .....	49
Abbildung 10: Überblick über Typologien von Communities .....	51
Abbildung 11: Merkmale der im Mittelpunkt stehenden Communities of Practice .....	55
Abbildung 12: Nutzen von Communities of Practice auf der individuellen Ebene .....	64
Abbildung 13: Nutzen von Communities of Practice auf Ebene des individuellen Nutzens.....	66
Abbildung 14: Nutzen von Communities of Practice auf Ebene der individuellen Netzwerkposition .....	67
Abbildung 15: Nutzen von Communities of Practice auf organisationaler Ebene .....	68
Abbildung 16: Nutzen von Communities of Practice auf Ebene des organisationalen Nutzens.....	69
Abbildung 17: Communities of Practice als Instrument des Wissensmanagements .....	70
Abbildung 18: Generisches Modell einer Community of Practice .....	72
Abbildung 19: Indikatoren des Konstruktes Vertrauen .....	75
Abbildung 20: Indikatoren des Konstruktes Kohäsion .....	76
Abbildung 21: Indikatoren des Konstruktes Kommunikationsklima.....	77
Abbildung 22: Indikatoren des Konstrukts Interaktionshäufigkeit.....	78
Abbildung 23: Indikatoren des Konstruktes Motivation.....	86
Abbildung 24: Indikatoren des Konstruktes Motivation.....	87
Abbildung 25: Indikatoren des Konstruktes Managementunterstützung.....	88
Abbildung 26: Modell einer Community of Practice.....	89
Abbildung 27: Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck .....	94

---

Abbildung 28: Die unterschiedlichen kompetenzrelevanten Subjekt – Objekt – Relationen .....	96
Abbildung 29: Die sozial-kommunikativen Kompetenzen und ihre Kompetenzkombinationen .....	97
Abbildung 30: Methodische Zugänge zur Erfassung von sozialen Kompetenzen .....	107
Abbildung 31: Basishypothesen.....	114
Abbildung 32: Assessment Triangle .....	117
Abbildung 33: Die fünf Schichten des Evidence-centered Assessment Designs .....	118
Abbildung 34: Designbausteine und Ablauffolgen des konzeptionellen Assessmentrahmens .....	120
Abbildung 35: Realitätsbezug simulationsorientierter Verfahren .....	128
Abbildung 36: Das Prinzip von Situational Judgement Tests.....	130
Abbildung 37: Zentrale Fragestellungen.....	135
Abbildung 38: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....	140
Abbildung 39: Vorläufiger Kategorienbaum .....	144
Abbildung 40: Kategorienbaum .....	146
Abbildung 41: Gütekriterien qualitativer Forschung .....	148
Abbildung 42: Domänenmodell einer Community of Practice.....	154
Abbildung 43: Ergebnisse des Ranking über erfolgskritische Sozialkompetenzen.....	159
Abbildung 44: Schema zur Entwicklung eines Situational Judgement Tests .....	167
Abbildung 45: Übersicht über verschiedene Kommunikationsmodelle .....	168
Abbildung 46: Modell der Kommunikation nach Schulz von Thun.....	172
Abbildung 47: Interaktionsprobleme durch eine fehlschlagende Verständigung .....	175
Abbildung 48: Ausschnitt einer Videosequenz.....	176
Abbildung 49: Bewertungsschema zur Messung der Sozialkompetenzen .....	179
Abbildung 50: Bewertungsschema zur Messung der Interaktionshäufigkeit .....	180
Abbildung 51: Bewertungsschema zur Messung der Indikatoren der Community- Interaktionsqualität sowie der Moderatorenvariablen.....	181
Abbildung 52: Vollständiges Strukturgleichungsmodell .....	185
Abbildung 53: Strukturmodell .....	187
Abbildung 54: Formatives Messmodell.....	189
Abbildung 55: Reflektives Messmodell.....	190

---

Abbildung 56: Pfaddiagramm des vollständigen Strukturgleichungsmodells .....	191
Abbildung 57: Kriterien zur Auswahlentscheidung zwischen kovarianzanalytischem und varianzanalytischem Ansatz.....	193
Abbildung 58: PLS-Schätzalgorithmus .....	195
Abbildung 59: Evaluation der Messergebnisse.....	196
Abbildung 60: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle .....	205
Abbildung 61: Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle .....	207
Abbildung 62: Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen .....	210
Abbildung 63: Ausprägung der Sprachgewandtheit zu den Messzeitpunkten.....	213
Abbildung 64: Ausprägung der Sprachgewandtheit von zufällig ausgewählten Befragten zu den Messzeitpunkten .....	213
Abbildung 65: Ausprägung der Teamfähigkeit zu den Messzeitpunkten .....	214
Abbildung 66: Ausprägung der Kommunikationsfähigkeit zu den Messzeitpunkten ..	214
Abbildung 67: Ausprägung des Pflichtgefühls zu den Messzeitpunkten.....	214
Abbildung 68: Ausprägung der Lehrfähigkeit zu den Messzeitpunkten .....	215
Abbildung 69: Ergebnisse zur Interaktionshäufigkeit nach Kommunikationsmedien .	215
Abbildung 70: Ergebnisse der Güteprüfung des Konstrukts Sozialkompetenzen .....	217
Abbildung 71: Ergebnisse der Güteprüfung (1. Generation) des Konstrukts Vertrauen.....	218
Abbildung 72: Ergebnisse der Güteprüfung (1. Generation) des Konstrukts Kohäsion .....	219
Abbildung 73: Ergebnisse der Güteprüfung (1. Generation) des Konstrukts Kommunikationsklima.....	220
Abbildung 74: Ergebnisse der Güteprüfung (2. Generation) des Konstrukts Vertrauen.....	221
Abbildung 75: Ergebnisse der Güteprüfung (2. Generation) des Konstrukts Kohäsion .....	221
Abbildung 76: Ergebnisse der Güteprüfung (2. Generation) des Konstrukts Kommunikationsklima.....	222
Abbildung 77: Ergebnisse der Güteprüfung des Konstrukts Motivation.....	223
Abbildung 78: Ergebnisse der Güteprüfung des Konstrukts Community-Broker .....	224

---

Abbildung 79: Ergebnisse der Güteprüfung des Konstrukts Managementunterstützung .....	225
Abbildung 80: Ergebnisse der Güteprüfung des Konstrukts Interaktionshäufigkeit ....	227
Abbildung 81: Ergebnisse der Güteprüfung des Strukturmodells .....	228
Abbildung 82: Ergebnisse der Güteprüfung der Moderatoren.....	231
Abbildung 83: Ergebnis der Hypothesenüberprüfung .....	234
Abbildung 84: Ergebnisse der erneuten Güteprüfung des Strukturmodells.....	236
Abbildung 85: Ergebnis der erneuten Hypothesenüberprüfung.....	239
Abbildung 86: Prozess der Verhaltensmodellierung.....	244
Abbildung 87: Auswertung der Experteninterviews.....	314

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Überblick von Wissensmanagementkonzepten .....	40
Tabelle 2: Übersicht von Definitionsansätzen von Communities of Practice.....	47
Tabelle 3: Persönlichkeitsmerkmale .....	83
Tabelle 4: Überblick über Ansätze zur eignungsdiagnostischen Erfassung von sozialen Kompetenzen .....	111
Tabelle 5: Codierte Segmente der Experteninterviews.....	327

## 1 Kurzfassung/Summary

Das Wettbewerbsumfeld von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Infolge der Veränderungen der Wettbewerbssituation, die insbesondere auf die Globalisierung, den Wertewandel in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft sowie auf die Innovationspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnologien zurückzuführen sind, ist Wissen die Ressource der Zukunft. Sie allein hat den Anspruch, sich durch ihren Gebrauch zu vermehren. Der Erfolg von Unternehmen hängt demzufolge entscheidend davon ab, wie sie in der Lage sind, die Wissenspotenziale ihrer Mitarbeiter zu nutzen. Dabei kommen Communities of Practice eine besondere Bedeutung zu. Die rechnergestützten Wissensplattformen ermöglichen den Austausch bereits existenten Wissens sowie die Generierung neuen Wissens. Ein genauer Blick auf die Kommunikation in Communities of Practice offenbart dabei, dass infolge der computervermittelten textbasierten Kommunikation die nonverbalen Kommunikationsbestandteile entfallen. Damit die Ziele und Pläne in sozialen Interaktionssituationen trotzdem erfolgreich realisiert werden können, benötigen Individuen Sozialkompetenzen. Dies begründet den Ausgangspunkt der vorliegenden Ausarbeitung mit dem Thema „*Erfolgskritische Sozialkompetenzen in Communities of Practice*“.

Dabei gelang es im Rahmen der Arbeit, die für den Erfolg in Communities of Practice kritischen Sozialkompetenzen zu identifizieren und ein eignungsdiagnostisches Assessment zur Messung der Erfolgswirkung der identifizierten Sozialkompetenzen auf die Interaktionsprozesse in einer Community of Practice zu entwickeln. In den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses finden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden Berücksichtigung. Zu den so ermittelten fünf bevorzugten erfolgskritischen Sozialkompetenzen in Communities of Practice gehören die Kommunikationsfähigkeit, die Sprachgewandtheit, das Pflichtgefühl, die Teamfähigkeit und die Lehrfähigkeit. Darüber hinaus konnte durch die empirische Studie die Relevanz des Community-Brokers sowie der Managementunterstützung für die Interaktionsprozesse in einer Community of Practice nachgewiesen werden. Abschließend wurden erste Handlungsziele abgeleitet, die der betrieblichen Praxis Hilfestellung bei der Hebung von Wissenspotenzialen geben können.

Die Wettbewerbssituation von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Dies lässt sich sowohl auf die Globalisierung, den Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft als auch auf die Innovationspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie zurückführen. Wissen ist daher die Ressource der Zukunft. Der Erfolg von Unternehmen hängt demzufolge entscheidend davon ab, wie sie in der Lage sind, die Wissenspotenziale ihrer Mitarbeiter zu nutzen.

Dabei kommen Communities of Practice eine besondere Bedeutung zu. Die rechnergestützten Wissensplattformen ermöglichen den Austausch bereits existenten Wissens sowie die Generierung neuen Wissens. Ein genauer Blick auf die Kommunikation in Communities of Practice offenbart dabei, dass infolge der computervermittelten textbasierten Kommunikation die nonverbalen Kommunikationsbestandteile entfallen.

Damit die Ziele und Pläne in sozialen Interaktionssituationen trotzdem erfolgreich realisiert werden können, benötigen Individuen Sozialkompetenzen. Dies begründet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit, welche gleichermaßen für Wissenschaftler wie auch für theoretisch orientierte Unternehmenspraktiker interessant ist.

---

Kirsten Schmidt-Altmann studierte Wirtschaftspädagogik mit den Schwerpunkten Wirtschaftspädagogik, Personalwirtschaftslehre, Unternehmensentwicklung und Organisation an der Universität zu Köln. Im Anschluss war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik der Universität zu Köln tätig, bevor sie als Doktorandin an die Steinbeis-Hochschule wechselte. Aktuell ist sie als stellvertretende Bereichsleiterin Aus- und Weiterbildung bei einer Industrie- und Handelskammer tätig. Die Promotion erfolgte im Jahr 2020.

ISBN 978-3-95663-247-1



9 783956 163247 1

[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

 **Steinbeis-Edition**