

Inhalt

Vorbemerkung

von John Erpenbeck

Das Unermessliche messbar machen
Lernkultur- und Kompetenzmessung im Unternehmen 11

Literatur 17

Karlheinz Sonntag, Niclas Schaper, Judith Friebe

Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen

1 Einleitung 19

2 Kultur im Unternehmen 22

2.1 Der Begriff Kultur 22

2.2 Ansätze der Unternehmenskultur 23

2.3 Kulturdiagnose 31

3 Lernen im Unternehmen 34

3.1 Einleitung 34

3.2 Rahmenbedingungen in einer Lernkultur 37

3.3 Personalentwicklung in einer Lernkultur 53

3.4 Führung in einer Lernkultur 68

3.5 Lernformen in einer Lernkultur 79

3.6 Fazit 96

4 Das Konzept zu Lernkultur im Unternehmen 97

4.1 Das Konzept Lernkultur – eigene Definition und Inhalte 97

4.2 Merkmalsbereiche und Merkmale von Lernkultur in Unternehmen 102

4.3 Handlungsebenen einer Lernkultur 109

4.4 Ein hypothetisches Wirkmodell unternehmensbezogener Lernkultur 110

5 Fragestellungen der empirischen Studien 112

6 Explorative Studie mit Experten aus der Unternehmenspraxis und
der angewandten Forschung 113

6.1 Zielsetzung der Studie 113

6.2 Der Leitfaden zu Lernkultur in Unternehmen 114

6.3 Kontext und Durchführung der Untersuchung 118

6.4 Die Auswertungsmethode: qualitative Inhaltsanalyse 119

6.5 Forschungsfragen der explorativen Interviewstudie 120

6.6	Ergebnisse der Interviewstudie	120
6.7	Abschließende Betrachtung und Fazit	140
7	Der Fragebogen zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen: Das Lernkulturinventar (LKI)	145
7.1	Methodische Zugänge zur Erfassung lernrelevanter Arbeits- und Organisationsmerkmale	145
7.2	Die Fragebogenentwicklung	150
7.3	Die Stichprobe zur Erprobung des Lernkulturinventars	162
7.4	Die psychometrische Überprüfung der ersten Fassung des Lernkulturinventars	164
7.5	Explorative Analyse des Zusammenhangs von Ausprägungen der Lernkultur mit Charakteristika der Organisation	187
7.6	Zusammenfassung und Diskussion	190
8	Untersuchung von Branchenunterschieden in Bezug auf Lernkulturmerkmale	193
8.1	Lernkulturbezogene Charakteristika von kleinen und mittelgroßen Unternehmen	194
8.2	Methodisches Vorgehen	202
8.3	Ergebnisse	204
8.4	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	225
8.5	Kritische Diskussion der Untersuchungsmethodik	226
9	Studie zur Wirkung von Lernkultur auf Kompetenzentwicklung	227
9.1	Zielsetzung der Studie	227
9.2	Theoretische Grundlagen zum Zusammenhang zwischen Lernkultur und Kompetenzentwicklung	227
9.3	Fragestellungen der Studie	233
9.4	Methodisches Vorgehen	234
9.5	Ergebnisse	241
9.6	Diskussion	252
10	Zusammenfassendes Fazit	255
10.1	Erkenntnisgewinn der theoretischen Arbeiten und der empirischen Studien	255
10.2	Der praktische Nutzen eines Einsatzes des Lernkulturinventars	257
10.3	Perspektiven und Ausblick	258
	Literatur	259
Anhang I:	Leitfaden der Experteninterviews	268
	A: Experten der angewandten Forschung	268
	B: Experten aus der Unternehmenspraxis	273
Anhang II:	Die Versionen des Lernkulturinventars	279
Anhang III:	Itemcodes der Versionen des Lernkulturinventars	321

1	Einleitung	341
2	Kompetenz – Definitive Eingrenzung eines Mehrebenenkonzeptes	343
2.1	Individuumsebene	344
2.2	Gruppenebene	346
2.3	Organisationsebene	347
2.4	Netzwerkebene	350
2.5	Resümee	351
3	Kompetenzmessinstrumente – Übersicht	352
3.1	Kriterien zur Bewertung der Kompetenzmessinstrumente	352
3.2	Instrumentbeschreibung für die Individuumsebene	354
3.3	Instrumentbeschreibung für die Gruppenebene – Das Kasseler- Kompetenz-Raster nach Frieling et al.	364
3.4	Instrumente auf der Organisationsebene	371
3.5	Instrumentbeschreibung für die Netzwerkebene – Das Koevolutionsmodell nach Hoffmann	403
3.6	Resümee	409
4	Untersuchungsmethodik und Unternehmensfallstudie – Entwicklung und Erprobung eines Diagnoseinstrumentes zur Bewertung organisationaler Wissensprozesse	410
4.1	Theoretischer Rahmen: Zugang zu den wertgenerierenden organisationsinternen Prozessen	410
4.2	Operationalisierung und Konzeption des Diagnoseinstrumentes	412
4.3	Datenerhebung und Stichprobe	415
4.4	Datenanalyse	416
4.5	Wettbewerbsvorteile und zukünftige Herausforderungen des Telekommunikationsunternehmens	419
4.6	Zusammenhänge zwischen Wissensprozessen und wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen bzw. der Bewältigungsfähigkeit von Herausforderungen	420
4.7	Stärken-Schwächen-Analyse wissensbezogener Prozesse	423
4.8	Kritische Würdigung	425
4.9	Analyseraster als zusammenfassende Übersicht	428
5	Gesamtresümee und Ausblick	429
	Anhang: Übersicht über recherchierte Instrumente	431
	Literatur	445

Grundlagen einer lernenden Kompetenzbeurteilung in Unternehmen

Teil I	
1	Aufgabenstellung 453
1.1	Ausgangsüberlegungen 453
1.2	Bedingungen einer operativ einsetzbaren Kompetenzdiagnostik 454
1.3	Aufgabenstellung und Ansatzpunkt des Projektes 456
1.4	Das methodische Vorgehen 456
2	Durchführung des Forschungsprojektes 457
3	Planung und Ablauf des Vorhabens 458
3.1	Aufbau der Interviews 458
3.2	Die Repertory-Grid-Technik 458
3.3	Mind-Maps und Strukturlegetechnik 459
4	Theoretische und empirische Anknüpfungspunkte 461
4.1	Die Entstehung impliziter Kompetenzhypothesen 461
4.2	Praxiologische Kriterien eines Kompetenzbeurteilungsverfahrens 469
5	Die Studie und ihre Ergebnisse 474
5.1	Erzielte Ergebnisse 474
6	Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse 493
Teil II: Falldarstellungen 495	
Verlagshaus – Falldarstellung 1 • Lebensmitteltechnologie – Falldarstellung 2 • Software-Unternehmen – Falldarstellung 3 • Media – Falldarstellung 4 • IT-Unternehmen – Falldarstellung 5 • Biotech I – Falldarstellung 6 • Biotech II – Falldarstellung 7 • Unternehmen Netzwerktechnik – Falldarstellung 8 • Versorgungs- unternehmen – Falldarstellung 9 • Beratungsunternehmen – Fall- darstellung 10 • Software-Unternehmen – Falldarstellung 11 • Reiseveranstalter – Falldarstellung 12 • Personalberatung – Falldarstellung 13 • Elektronikbauteile – Falldarstellung 14	
Literatur 598

Klaus North, Peter Friedrich, Annika Lantz

Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation

Vorbemerkung 601
1	Einleitung 602
1.1	Im Wissenswettbewerb bestehen 602
1.2	Zielsetzung praxisrelevanter Forschung zur Selbstorganisation 604
1.3	Beschreibung der Tatsachenfelder 604

2	Bedeutung der Selbstorganisation für Unternehmen	610
2.1	Begriffsbestimmung	610
2.2	Selbstorganisation in der Praxis	613
3	Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation	615
3.1	Selbstorganisation aus kompetenztheoretischer Sicht	616
3.2	Wie untersucht man Selbstorganisation empirisch?	622
3.3	Kompetenzmodell zur Untersuchung von Selbstorganisation in Arbeitstätigkeiten	624
3.4	Untersuchungsmodell	627
4	Zulieferbeziehungen – Selbstorganisation im Zusammenspiel zwischen Unternehmen	630
4.1	Critical Events – eine andere Art von Arbeit	630
4.2	Kompetenzstatus der Zuliefererbeziehung	631
4.3	Reflexives Zusammenspiel	632
4.4	Die „Gestalt“ der Kompetenzen als System – ein Zwischenergebnis auf dem Weg zur Metakompetenz?	637
5	Gruppenarbeit – Selbstorganisation im Zusammenspiel innerhalb eines Unternehmens	640
5.1	Zusammenspiel für Selbstorganisation	640
5.2	Selbstorganisation als Metaroutine/Metakompetenz	643
6	Rahmenbedingungen für Selbstorganisation gestalten	654
7	Versuch einer Modellbildung „Selbstorganisation als Metakompetenz“	658
7.1	Zwingende Voraussetzungen für Selbstorganisation	658
7.2	Vorläufiges Modell der Selbstorganisation	662
8	Instrumente zur Entwicklung von Metaroutinen zur Selbstorganisation	664
8.1	Das Critical Event Forum	665
	Literatur	670

Heinz-Jürgen Rothe, Liane Hinnerichs

Wissens- und Kompetenzmanagement – verhaltensbeeinflussende subjektive und organisationale Bedingungen

1	Leitfragen des Forschungsprojekts	673
2	Konzeptionelle Grundlagen zum Wissens- und Kompetenzmanagement	674
2.1	Wissen und Kompetenz	674
2.2	Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen	676
2.3	Individuelles und organisationales Wissensmanagement: Abgrenzung und Zusammenhang	677
2.4	Die Aufgaben und Bausteine des Wissensmanagements	678
2.5	Instrumente des Wissensmanagements	680

3	Empirische Untersuchungen zum Wissens- und Kompetenzmanagement in einem Handels- und Dienstleistungsunternehmen	683
3.1	Unternehmensprofil	683
3.2	Charakteristik der einzelnen Tätigkeitsbereiche	684
3.3	Organisationales Wissensmanagement	686
3.4	Individuelles Wissens- und Kompetenzmanagement	688
3.5	Belastungsanalyse	703
4	Diskussion	714
4.1	Empirische Befunde	714
4.2	Methodenkritik	717
5	Schlussfolgerungen	718
5.1	Personbezogene Interventionen	718
5.2	Maßnahmen zur Verbesserung des organisationalen Wissensmanagements und der Arbeitsorganisation	718
Literatur	721

Wildenmann Consulting, Karlsbad

(Bearbeitung durch Stefanie Lowey, Stefan Czempik, Birgitt Lütze)

Die Kompetenzhaltigkeit moderner betrieblicher Assessments

1	Einleitung und Ziele	723
2	Kompetenzen: Begriff und Beurteilung	724
2.1	Der Kompetenzbegriff	724
2.2	Erklärungsanspruch des Kompetenz-Konzeptes	727
2.3	Kritische Reflexion des QUEM-Kompetenz-Konzeptes	728
2.4	Praxisbeispiel: Kompetenzmodell für das Management	729
3	Potenzial	733
3.1	Zum Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Potenzial	733
3.2	Potenzialkonzepte	734
3.3	Konsequenzen für das Potenzialmodell	739
4	Verfahren zur Messung von Potenzial	741
4.1	Kompetenzen und Potenziale im Assessment Center	742
4.2	Defizite und Weiterentwicklungsbedarf	750
5	Schlussfolgerungen für ein Assessment Center zur Potenzialeinschätzung	751
5.1	Operationalisierung der Dimensionen	751
5.2	Konzeption der Übungen	751
Literatur	759
Zu den Autoren	761