

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Vernetzung als Mittel des modernen Kompetenzmanagements | 1 |
| | <i>Manfred Bornewasser</i> | |
| 1.1 | Digitalisierung als Megatrend | 2 |
| 1.2 | Digitalisierung und mangelnde digitale Souveränität: Mehr Kompetenz ist erforderlich | 3 |
| 1.3 | Vernetzung im Bereich des Kompetenzmanagements | 4 |
| 1.4 | Aufbau des Bandes | 5 |
| | Literatur | 8 |

I Kompetenzentwicklung in vernetzten Organisationen

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Kompetenzerwerb in vernetzten Strukturen | 11 |
| | <i>Manfred Bornewasser, Janina Evers, Nora Warner</i> | |
| 2.1 | Digitalisierung als Anstoß und Mittel zum Kompetenzerwerb | 12 |
| 2.2 | Auswirkungen der Digitalisierung: Individualisierung und Spezialisierung | 13 |
| 2.3 | Kompetenz ist in aller Munde, aber das Konzept verändert sich | 14 |
| 2.3.1 | Kompetenz als in der Tiefe liegende, stabile Fähigkeit oder Ressource | 14 |
| 2.3.2 | Kompetenz als an der Oberfläche beobachtbare, variable Fertigkeit oder Skill | 15 |
| 2.3.3 | Kompetenz als Disposition | 16 |
| 2.3.4 | Kompetenz setzt Übung und Erfahrung voraus und schafft dadurch Verhaltenssouveränität | 17 |
| 2.4 | Was wird vermittelt? Ansatzpunkt für die inhaltliche Gestaltung von Kompetenzentwicklung | 18 |
| 2.5 | Wie wird vermittelt? Vernetzungsansätze im Kompetenzmanagement | 18 |
| 2.6 | Moderation als individuelle Kompetenz und Digitalisierung als organisationale Kompetenz | 19 |
| 2.6.1 | Individuelle Moderationskompetenz | 20 |
| 2.6.2 | Organisationale Digitalisierungskompetenz | 20 |
| | Literatur | 22 |
| 3 | Kompetenzentwicklung in Organisationsnetzwerken | 25 |
| | <i>Martin Kloyer, Till Suchsland</i> | |
| 3.1 | Organisationsnetzwerke – Merkmale und Ausprägungen | 26 |
| 3.2 | Interorganisationales Vertrauen als Voraussetzung kooperativer Kompetenzentwicklung in Netzwerken | 29 |
| 3.3 | Instrumente zur interorganisationalen Vertrauensbildung | 30 |
| 3.4 | Leitfaden zur Selbstevaluierung | 33 |
| | Literatur | 35 |

II Fallbeispiele zu vernetztem Kompetenzmanagement

| | | |
|----------|--|----|
| 4 | Netzwerkmanagement für die Facharbeit einer digitalen Zukunft | 39 |
| | <i>Ursula Kreft, Hans Uske</i> | |
| 4.1 | Facharbeit als Grundlage schlanker Produktionskonzepte | 40 |
| 4.2 | Szenarien zur Zukunft der Facharbeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung | 41 |
| 4.3 | Kompetenzmanagement für die Facharbeit – Beispiele aus dem Projekt PROKOM 4.0 | 43 |
| 4.3.1 | Netzwerkmanagement in der Energiewende..... | 44 |
| 4.3.2 | Betriebliches Kompetenzmanagement in Unternehmensnetzwerken | 45 |
| 4.3.3 | Schnittstellen- und Kulturkompetenz für IT-Dienstleister | 46 |
| 4.3.4 | Regionales Kompetenzmanagement: eine Bergbauregion auf dem Weg in die digitale Zukunft | 47 |
| | Literatur | 50 |
| 5 | Vernetztes Kompetenzmanagement: Schulungskonzept und Moderationsinstrumente zur kooperativen Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in Regionen | 53 |
| | <i>Joachim Hafkesbrink, Janina Evers, Jan Knipperts</i> | |
| 5.1 | Megatrends: Neue Anforderungen an bestehende Strukturen | 54 |
| 5.2 | Das Potenzial des Ansatzes der regionalen Innovationssysteme für offene Organisationen | 54 |
| 5.3 | Regional Governance als Ansatz der Gestaltung regionaler Innovationen | 56 |
| 5.4 | Moderationsinstrumente zur Steuerung vernetzten Kompetenzmanagements | 60 |
| 5.4.1 | Problemanalyse und Schaffung einer Transitionsarena | 60 |
| 5.4.2 | Entwicklung einer langfristigen Vision und möglicher Entwicklungspfade | 60 |
| 5.4.3 | Umsetzung von Projekten und Experimenten | 61 |
| 5.4.4 | Evaluierung | 61 |
| 5.5 | Weiterbildung „Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel“ | 62 |
| | Literatur | 63 |
| 6 | Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen | 65 |
| | <i>Christopher Münzberg, Dominik Weidmann, Simon Kremer, Alexander Lang, Martin Burgenmeister, Udo Lindemann, Sabine Pfeiffer</i> | |
| 6.1 | Herausforderung: Anpassung der Organisationsgrenzen | 66 |
| 6.2 | Definition der offenen Organisation | 67 |
| 6.3 | Konzept zur gezielten Öffnung von Organisationen | 68 |
| 6.4 | Kollaboration in offenen Organisationen | 70 |
| 6.4.1 | Auslöser für Offenheit | 71 |
| 6.4.2 | Auswirkungen von Kollaboration in offenen Organisationen | 71 |
| 6.4.3 | Leitfaden zur Unterstützung von Kollaboration in offenen Organisationen | 73 |
| 6.5 | Ableitung von Handlungsempfehlungen zur optimalen Einstellung des Offenheitsgrades in Unternehmen | 75 |
| 6.5.1 | Begriffsdefinitionen | 75 |
| 6.5.2 | Beschreibung der Methode zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für den idealen Offenheitsgrad | 76 |
| 6.5.3 | Realer Offenheitsgrad und das Säulenmodell | 76 |
| 6.5.4 | Ermittlung des idealen Offenheitsgrades über die Ausprägungen der sich verändernden Faktoren | 77 |
| | Literatur | 79 |

| | | |
|----------|---|----|
| 7 | Wandlungsfähiges, marktplatzbasiertes Kompetenznetzwerk für die Automobil- und Zulieferindustrie | 81 |
| | <i>Jens Schütze, Manuela Krones, Jörg Strauch, Egon Müller</i> | |
| 7.1 | Strukturelle Herausforderungen | 82 |
| 7.2 | Verbundprojekt PLUG+LEARN | 82 |
| 7.2.1 | Projektansatz | 82 |
| 7.2.2 | Partnereinrichtungen im Verbund | 84 |
| 7.3 | Kompetenzmodelle im Unternehmen | 85 |
| 7.3.1 | Bedeutung | 85 |
| 7.3.2 | Zweck und Ansätze | 85 |
| 7.3.3 | Konstruktion von Kompetenzmodellen in der Praxis | 86 |
| 7.4 | Entwicklung von Kompetenzprofilen | 86 |
| 7.5 | Gestaltungsmodell für die Automobilindustrie | 88 |
| | Literatur | 91 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 8 | Prozessintegriertes und austauschbasiertes Kompetenzmanagement | 93 |
| | <i>Manfred Bornewasser, Martin Kloyer</i> | |
| 8.1 | Prozessreorganisation und Kompetenzentwicklung | 94 |
| 8.2 | Vernetzte Kompetenzentwicklung durch Learning on the Job | 95 |
| 8.2.1 | Lernen als Mechanismus, um zu Kompetenz zu gelangen | 95 |
| 8.2.2 | Lernen als Erwerb von Wissen, Ausbildung als Erwerb von praktischen Fähigkeiten | 96 |
| 8.2.3 | Das Bild des alten Lernens: Wissen wird von Autoritäten jenseits des Arbeitsplatzes eingetrichtert | 96 |
| 8.2.4 | Visionen für das neue Lernen: Kompetenzerwerb in vernetzten Strukturen direkt am Arbeitsplatz | 97 |
| 8.2.5 | Arbeitsplatz wird zum Lernplatz und Führungskräfte werden zu Dienstleistenden für ihre Beschäftigten | 98 |
| 8.3 | Vier Komponenten eines Learning on the Job im Unternehmen | 98 |
| 8.3.1 | Ansetzen am Prozess | 99 |
| 8.3.2 | Ist-Soll-Analyse | 100 |
| 8.3.3 | Vernetzung | 101 |
| 8.3.4 | Veränderung des Führungskraft-Beschäftigten-Verhältnisses | 102 |
| 8.4 | Ist Learning on the Job ein geeignetes Modell für eine betriebsnahe Fort- und Weiterbildung? | 103 |
| | Literatur | 105 |

III Zentrale Herausforderungen eines vernetzten Kompetenzmanagements

| | | |
|----------|---|-----|
| 9 | Kompetenzen für Innovationsarbeit in der offenen Organisation: Management und Aneignung | 109 |
| | <i>Stephanie Porschen-Hueck, Norbert Huchler, Stefan Sauer, Christian Krakowski, Tatjana Streit, Claudia Müller-Kreiner</i> | |
| 9.1 | Erfahrungsbasierte Kompetenzen | 110 |
| 9.2 | Erfahrungsbasiertes Kompetenzmanagement | 113 |
| 9.2.1 | Technologieauswahl | 115 |
| 9.2.2 | Evaluation des Kompetenzmanagement- und Kollaborationssystems | 116 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 9.2.3 | Weiterentwicklung des Systems | 117 |
| 9.3 | Serious Game „Eddies Teambuilding“ | 117 |
| 9.3.1 | Beschreibung | 117 |
| 9.3.2 | Evaluation | 119 |
| | Literatur | 120 |
| 10 | Innovationsorientierende Technikfolgenabschätzung zur Erarbeitung von Handlungsoptionen für kleine und mittelständische Unternehmen | 123 |
| | <i>Robert Tschiedel, Frank Hartmann</i> | |
| 10.1 | Es geht um mehr Mitwirkung | 124 |
| 10.2 | Technikfolgenabschätzung als wissenschaftliche Beratung zur Entscheidungsfindung | 125 |
| 10.3 | Technikfolgenabschätzung als prozessintegriertes Gestaltungsinstrument | 126 |
| 10.4 | Innovationsorientierende Technikfolgenabschätzung konkret | 128 |
| 10.5 | Zum Einbezug globaler Veränderungen der sozialen Umfeldbedingungen | 129 |
| | Literatur | 132 |
| 11 | Konzipierung und Implementation von Wikis | 135 |
| | <i>Stefan Frenzel, Antonia Speerforck, Dominic Bläsing</i> | |
| 11.1 | Wikis – eine Erfolgsgeschichte des Web 2.0 | 136 |
| 11.2 | Konzeptionelle Eigenschaften von Wikis | 137 |
| 11.3 | Wikis in Unternehmen | 138 |
| 11.4 | Akzeptanz von Wikis in Unternehmen | 139 |
| 11.4.1 | Akzeptanzbegriff | 139 |
| 11.4.2 | Individuelle Faktoren | 140 |
| 11.4.3 | Organisationale Faktoren | 141 |
| 11.4.4 | Konzeptionelle Faktoren | 141 |
| 11.5 | Zwei Fallbeispiele aus der Praxis zur Einführung eines Wikis | 141 |
| 11.5.1 | Fallbeispiel 1: Wirtschaftsunternehmen | 142 |
| 11.5.2 | Fallbeispiel 2: Öffentliche Verwaltung | 143 |
| | Literatur | 144 |
| 12 | Methode Modularisierung – Kompetenzmodule für den unternehmensübergreifenden Austausch | 147 |
| | <i>Manuela Krones, Jens Schütze, Egon Müller</i> | |
| 12.1 | Erfordernis der kontinuierlichen Weiterbildung | 148 |
| 12.2 | Modularisierung in der Weiterbildung | 149 |
| 12.3 | PLUG+LEARN-Methode zur Bildung von Kompetenzmodulen | 150 |
| 12.4 | Wandlungsbefähiger in der Kompetenzentwicklung | 153 |
| 12.5 | Beschreibung von Kompetenzmodulen | 155 |
| 12.6 | Zusammenfassung und Ausblick | 157 |
| | Literatur | 158 |
| 13 | Ein Marktplatz für ein Kompetenznetzwerk: Wie er funktioniert und wie man ihn baut | 161 |
| | <i>Katrin Wieczorek, Rüdiger von der Weth, Alexander Werner, Nils Dähne</i> | |
| 13.1 | Methode zur Modellierung und Simulation eines Marktplatzes | 162 |
| 13.1.1 | Forschungsziel und Nutzenbetrachtung | 163 |
| 13.1.2 | Ansatz | 163 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 13.2 | State of the art – alte Theorien für neue Lösungen | 163 |
| 13.3 | Methode | 164 |
| 13.3.1 | Schritt 1: Aufbau Wissensbasis | 164 |
| 13.3.2 | Schritt 2: Regelbeschreibung | 165 |
| 13.3.3 | Schritt 3: Ermittlung von aktuellem Wissen/der Vorstellung der Beteiligten | 166 |
| 13.3.4 | Schritt 4: Ableitung wichtiger Variablen zur Erstellung des Strukturmodells | 166 |
| 13.3.5 | Schritt 5: Simulation möglicher Entwicklungen | 168 |
| 13.4 | Beispielhafte Anwendung | 169 |
| 13.4.1 | Entwicklung eines Strukturmodells | 169 |
| 13.4.2 | Identifikation möglicher Entwicklungen und Risiken durch Simulationsstudien | 171 |
| 13.5 | Diskussion und Ausblick | 171 |
| 13.5.1 | Agile Forschung | 171 |
| 13.5.2 | Grenzen der Methode | 171 |
| 13.5.3 | Künftige Forschung | 171 |
| | Literatur | 172 |
| | | |
| 14 | Zur zukünftigen Bedeutung einer „Künstlichen Kompetenz“ | 175 |
| | <i>Veit Hartmann</i> | |
| 14.1 | Die technische Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit | 176 |
| 14.2 | Kompetenztransfer Mensch-Maschine | 177 |
| 14.3 | Worum geht es eigentlich bei den Kompetenzen? | 178 |
| 14.4 | Kompetenz als vielfältige Eigenschaft, die es zu kombinieren gilt | 179 |
| 14.5 | Industrie 4.0 und die Unterscheidung zwischen „Künstlicher Intelligenz“ und „Künstlicher Kompetenz“ | 180 |
| 14.6 | Industrie 4.0 und das Management auch „Künstlicher Kompetenz“ | 182 |
| 14.7 | Vernetzung als Herausforderung an (auch künstliche) Kompetenz | 182 |
| | Literatur | 183 |
| | | |
| 15 | Vernetztes Kompetenzmanagement – Anforderungen und Ausblick | 187 |
| | <i>Manfred Bornewasser</i> | |
| 15.1 | Kompetenzentwicklung, Digitalisierung und Vernetzung | 188 |
| 15.2 | Sechs Thesen zum vernetzten Kompetenzmanagement | 188 |