

Kompetenzvernetzung für Wertschöpfungschampions

Steffen Kinkel¹, Ralph Lichtner¹, Brita Schemmann¹, Andreas P. Schmidt¹,
Sebastian Behrendt², Michael Koch², Christine Kunzmann², Alexander
Richter²

ILIN Institut für Lernen und Innovation in Netzwerken, Hochschule Karlsruhe¹
Institut für Softwaretechnologie, Universität der Bundeswehr München²

Zusammenfassung

Unternehmen, die über eine hohe Wertschöpfungstiefe im Wettbewerb erfolgreich sind (im Folgenden als Wertschöpfungschampions bezeichnet), müssen ein breiteres Set von Kompetenzen beherrschen als weniger integrierte Betriebe. Ein zentraler Erfolgsfaktor hierfür ist das Überblicks- und Integrationswissen erfahrener Beschäftigter, das aber im Zuge des demographischen Wandels zusehends zu erodieren beginnt. Im Projekt ChampNet soll daher ein spezifisches *Konzept für die Kompetenzvernetzung und Personalentwicklung und ein dazu geeignetes System einer sozialen Medienumgebung* entwickelt werden. Es soll Wertschöpfungschampions ermöglichen, die für sie zentralen Integrations- und Netzwerkkompetenzen zu identifizieren und bei einer breiten Gruppe von Beschäftigten zu verankern. Dieses soll durch attraktive Inhalte und einfache Zugänge hohe Anwendungsanreize zur Bereitstellung und Teilung individueller Kernkompetenzen gewährleisten und so Nutzungsbarrieren bei den Beschäftigten minimieren. Die Lösungen werden iterativ erprobt und umfassend evaluiert.

1 Innovationskompetenz auf wenigen Schultern

Empirische Studien deuten darauf hin, dass ein rigoroses Auslagern von Wertschöpfungsprozessen keinen Königsweg darstellt, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Studien belegen, dass Unternehmen, die viel Wertschöpfung im eigenen Haus leisten und wenig Outsourcing betreiben, eine überlegene Gesamtfaktor-Produktivität erwirtschaften (Brödner et al. 2009; Lay et al. 2009). Um dauerhaft im Innovationswettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen diese für die deutsche Wirtschaft so wichtigen Wertschöpfungschampions ein breiteres Set von Kompetenzen beherrschen als weniger integrierte Betriebe.

Ein zentraler Erfolgsfaktor hierfür ist das Überblicks- und Integrationswissen erfahrener Beschäftigter, das aber meist nur auf wenige Schultern verteilt ist. Analysen der Erhebung von Innovationen in der Produktion des Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung zeigen, wo die Kompetenzen von Einzelnen direkten Einfluss auf Wertschöpfungsprozesse nehmen. Obwohl die Fähigkeit von Betrieben, neue Produkte auf den Markt zu bringen oder ihre Wertschöpfungsprozesse technisch und organisatorisch auf dem neuesten Stand zu halten, entscheidend von den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter abhängt, zeigt sich, dass viele Unternehmen nur auf einzelne oder wenige Mitarbeiter bauen können, deren Ausfall ihre Innovationskompetenz erheblich beeinträchtigen würde (Armbruster et al. 2005). Betriebliche Innovationskompetenzen stützen sich hier auf wenige Personen mit individueller Kompetenz. Nicht einmal jeder siebte Betrieb weist eine größere personelle Redundanz auf oder besitzt geeignete Strukturen und Prozesse, sodass Innovationen weitgehend unabhängig von einzelnen Personen erreicht werden können (ebd.).

Diese Verteilung der betrieblichen Innovationskompetenzen auf nur wenige Beschäftigte stellt vor allem auch aufgrund des demografischen Wandels eine zunehmende Gefahr dar. Geeignete Lösungen zur Identifikation und Vermittlung der wichtigsten Integrationskompetenzen und zur inner-/zwischenbetrieblichen Vernetzung zentraler Wissensträger werden deshalb dringender denn je benötigt. Dies kann zum Erhalt von attraktiver Wertschöpfung und Beschäftigung bei den gut 1.300 deutschen, mittelständischen so genannten Hidden Champions beitragen.

Kompetenzvernetzung ist nicht nur bei den Angestellten im Management eines Unternehmens wichtig, sondern auch bei den Arbeitern in der Produktion von zentraler Bedeutung. Tritt beispielsweise in einer Produktionslinie ein Problem auf, so sind für die Problemlösung ad-hoc bestimmte Kompetenzen notwendig. Gleichzeitig werden bei der Problemlösung neues Wissen generiert und neue, oft innovationsrelevante Kompetenzen entwickelt. Um beides für die Zukunft in adäquater Form zu dokumentieren und die Kompetenzträger im Unternehmen zu ermitteln, ist der Einsatz von Informationstechnologie hilfreich. Diese ermöglicht nicht nur die herkömmliche ausführliche textuelle Beschreibung von Lösungsansätzen, sondern beispielsweise auch die Nutzung von audiovisuellen Verfahren für eine entsprechende Informationsdarstellung sowie eine Vernetzung der Kompetenzträger in einer sozialen Mediumgebung.

Das im Mai 2015 gestartete Projekt ChampNet wird ein spezifisches *Konzept für die Kompetenzvernetzung und Personalentwicklung und ein dazu geeignetes System einer sozialen Mediumgebung* entwickeln. Es soll Wertschöpfungschampions ermöglichen, die für sie zentralen innovationsrelevanten Integrations- und Netzwerkkompetenzen zunächst zu identifizieren und dann bei einer breiten Gruppe von Beschäftigten zu entwickeln und zu verankern. Zentral für den Erfolg solcher Systeme werden unter anderem hohe Anwendungsanreize, beispielsweise attraktive Inhalte, und einfache Zugänge sein, um die Nutzungsbarrieren bei den Beschäftigten so gering wie möglich zu halten.

2 Stand der Forschung

Das Projekt baut im Wesentlichen auf dem Stand der Forschung in den Bereichen Integrations- und Netzwerkkompetenzen, Kompetenzvernetzung mittels sozialer Medienumgebungen sowie offener Innovationsprozesse auf.

Das wettbewerbsintensive Umfeld verlangt zunehmend neue Kompetenzen von Unternehmen, wie zum Beispiel Innovationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, die Fähigkeit zu kontinuierlichem organisatorischem Wandel, kulturelle Integrationsfähigkeit, Wissensmanagement- oder Problemlösungskompetenz. Damit verbunden ist die Frage wie diese Kompetenzen in Unternehmen aufgebaut, nachhaltig etabliert und gemessen werden können (Eberl 2009; Grote et al. 2006; Schreyögg & Kliesch 2003).

Die für erfolgreiche, offene Innovationsprozesse notwendige Netzwerkkompetenz und Integrationskompetenz beruht vor allem auf implizitem Erfahrungswissen (Richter et al. 2013). Eine These ist, dass insbesondere ältere Beschäftigte über wichtiges Überblicks- und Integrationswissen verfügen. Sie haben viel Erfahrungswissen, worauf bei Innovationsprozessen zu achten ist (Prozesskompetenz) und welche Informationen einen echten Mehrwert für welche Art von Innovationen darstellen (Kontextkompetenz). Außerdem verfügen sie über für ihre Arbeit und das Unternehmen wertvolle Kontakte und sind in der Lage, inner- und außerbetrieblich von maßgeblichen Personen (insbesondere beim Kunden) relevante Informationen und Erfahrungswissen für anstehende Weiterentwicklungen einzuholen (Netzwerkkompetenz) (Richter 2010). Für das Lernen in Netzwerken sind insbesondere die sozial-kommunikative Kompetenz sowie die integrierende Aktivitäts- und Handlungskompetenz essentiell, die zumeist selbstorganisiert erworben werden (Erpenbeck & von Rosenstiel 2003).

Soziale Medienumgebungen in Unternehmen (Enterprise Social Networks) eignen sich sehr gut, um entsprechende Netzwerke und Kompetenzen aufzubauen. Solche Technologien erlauben – idealtypisch – ein Arbeiten und Lernen ohne Medienbrüche und können die für Innovationen wichtigsten Tätigkeiten (Informieren, Planen, Entscheiden, Umsetzen, Bewerten, Lernen, Kommunizieren) jederzeit und ortsungebunden unterstützen (Dehnbostel 2001; Koch & Richter 2009).

Soziale Medienumgebungen haben inzwischen in vielen Unternehmen und Branchen Akzeptanz gefunden, auch wenn die konkrete Ausgestaltung immer eine neue Herausforderung darstellt (Koch & Richter 2009). Sie zielen auf die Gestaltung einer Umgebung ab, in der der Austausch und die Weitergabe von Wissen und Erfahrung stattfinden können. Diese können sich – als so genannte Social-Media-Suites – an ein breites Einsatzspektrum innerhalb des Unternehmens richten (zum Beispiel in Form eines sozialen Intranets), oder aber an spezielle Teilbereiche wie beispielsweise das Innovationsmanagement (Braun et al. 2012). Grundprinzipien sind dabei (i) Partizipation vieler, (ii) Offenheit und Transparenz, (iii) Konversation statt Einweg-Kommunikation, (iv) Vernetzung von Individuen und (v) die Möglichkeit zur Community-Bildung (vgl. Schmidt 2013). Wichtig ist dabei, dass diese Lösungen immer soziotechnische Lösungen sind, die auch eine kulturelle Passung aufweisen müssen.

3 Ziele und erwartete Ergebnisse

Folgende Punkte sollen erarbeitet werden, um praxistaugliche Antworten und Lösungsansätze für die dargestellten Herausforderungen zu finden.

1. Die Erstellung einer Bestandsaufnahme und einer Typologie der für die Sicherung einer hohen Wertschöpfungstiefe zentralen Integrations- und Netzwerkkompetenz (im Sinne eines Kompetenzkatalogs) sowie der damit verbundenen Schlüsselpersonen.
2. Die Konzeption eines Referenzmodells zur Identifikation der zentralen Kompetenzträger sowie von geeigneten soziotechnischen aber auch organisatorischen Anreizen und Methoden (beispielsweise Gamification-Elemente oder Incentives) für eine funktionierende Kompetenzvernetzung.
3. Die Entwicklung eines Gesamtkonzepts einer sozialen Medienumgebung mit dazugehöriger Personalentwicklungs- und Einführungsstrategie (inklusive Schulungskonzepten und Leitfaden für das Community Management), die einer breiten Klientel deutscher Wertschöpfungschampions zugänglich gemacht werden kann.
4. Die prototypische technische Umsetzung der Unterstützungsansätze in modularer Form zur iterativen Erprobung der entwickelten Konzepte und Methoden.
5. Die Entwicklung verschiedener Konzepte zur Evaluation der unterschiedlichen Projektergebnisse. Diese enthalten konkrete Metriken und Methoden, um die Auswirkungen der sozialen Medienumgebung auf die Verankerung der zentralen Kompetenzen bzw. die angestrebte Kompetenzvernetzung zu ermitteln.

4 Agile Entwicklung

Die Umsetzungsstrategie im Verbundprojekt beruht auf dem Prinzip agiler Entwicklungsprozesse, das eine konsequente, iterative Erprobung und umfassende Evaluierung der entwickelten Konzepte und ihrer technischen Umsetzung in den beteiligten Unternehmen vorsieht. Die zugrunde gelegte Methodik ist dabei ein Design-Based-Research-Ansatz, bei dem iterativ allgemein nutzbare wissenschaftliche Erkenntnisse und konkret für den Anwendungskontext nutzbare Lösungen in kurzen Entwicklungs- und Erprobungszyklen konzipiert, entwickelt und evaluiert werden (Ravenscroft et al. 2012). Zur Erreichung der zuvor dargestellten Ziele werden im Sinne dieses Design-Based-Research-Ansatzes folgende Arbeitspakete iterativ abgestimmt durchgeführt:

- Identifikation und Systematisierung der zentralen Integrations- und Netzwerkkompetenzen (im Rahmen von Workshops mit den Erfahrungsträgern in den beteiligten Unternehmen, explorativen Experteninterviews)

- Empirische Bestandaufnahme zentraler Überblicks-, Integrations- und Netzwerkkompetenzen (im Rahmen einer umfassenden empirischen Bestandaufnahme bei Wertschöpfungschampions)
- Konzeption und prototypische Entwicklung verschiedener Module einer sozialen Medienumgebung und deren iterative Erprobung in den beteiligten Partnerfirmen
- Evaluation und Validierung der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte in den Partnerfirmen und Identifikation der für Drittfirmen nutzbaren, konzeptionellen und technischen *Kerne*

Durch diesen agilen Prozess soll Schritt für Schritt ein umfassendes und gemeinsames Verständnis des Problemfeldes der Kompetenzvernetzung aus sozialer, wirtschaftlicher und technischer Perspektive entwickelt und geeignete Lösungsansätze für Unternehmen erarbeitet werden.

Danksagung

Das Projekt ChampNet wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Schwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert.

Literaturverzeichnis

- Ambruster, H., Kinkel, S., Kirner, E. & Wengel, J. (2005). Innovationskompetenz auf wenigen Schultern: Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung* Nr. 35, Fraunhofer ISI, Karlsruhe, 1-12.
- Braun, S., Kunzmann, C. & Schmidt, A. (2012). Semantic People Tagging & Ontology Maturing: An Enterprise Social Media Approach to Competence Management. *International Journal on Knowledge and Learning*, 8(1/2), 86-111.
- Brödner, P., Kinkel, S. & Lay, G. (2009). Productivity Effects of Outsourcing: New Evidence on the Strategic Importance of Vertical Integration Decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (2), 127-150.
- Dehnbostel, P. (2001). Essentials einer zukunftsorientierten Lernkultur aus betrieblicher Sicht. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): *Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung*, QUEM-report, Heft 67, Berlin, 81-90.
- Eberl, M. (2009). *Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006). *Kompetenzmanagement – Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Koch, M. & Richter, A. (2009). *Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lay, G., Kinkel, S. & Jäger, A. (2009). Stellhebel für mehr Produktivität: Benchmarking identifiziert Potenziale zur Steigerung der Produktivität. *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion* Nr. 48, Fraunhofer ISI, Karlsruhe, 1-12.
- Ravenscroft, A., Schmidt, A., Cook, J. & Bradley, C. (2012). Designing social media for informal learning and knowledge maturing in the digital workplace. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(3), 235-249.
- Richter, A. (2010). *Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen – Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen*. München: Gabler Verlag.
- Richter, A., Ehms, K. & Koch, M. (2013). Ein Modell zum IT-gestützten interpersonellen Wissensaustausch. In *Proceedings Konferenz Professionelles Wissensmanagement (WM 2013)*, Passau, 144-155.
- Schmidt, A. (2013): Enterprise Social Media - Herausforderungen für die Unternehmens-IT. In *CIO Handbuch 2013/14*. Düsseldorf: Symposion Verlag.
- Schreyögg, G. & Kliesch, M. (2003). Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): *QUEM-Materialien*, Nr. 48, Berlin, 1-87.

Kontaktinformationen

Prof. Dr. Steffen Kinkel
ILIN Institut für Lernen und Innovation in Netzwerken (www.ilin.eu)
Fakultät für Informatik und Wirtschaftsinformatik

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Moltkestr. 30, 76133 Karlsruhe
Tel.: 0721 925-2915, steffen.kinkel@hs-karlsruhe.de