

Bärbel Bergmann, Doreen Eisfeldt, Ruth Jäger,
Kati Masuhr, Ulrike Pietrzyk, Andreas Pohlandt,
Claudia Prescher, Falk Richter, Brigitte Schneider

Kompetent für die Wissensgesellschaft



Waxmann Münster/New York
München/Berlin

Inhalt

Vorwort 13

Bärbel Bergmann

Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit der
Mitarbeiter als strategische Aufgabe von Unternehmen 17

1 Innovation..... 17

2 Wissen – eine Voraussetzung für Innovation..... 19

2.1 Wissensarten 19

2.2 Der Innovationsprozess 22

2.3 Wissensmanagement als Strategie der Innovationsförderung 25

3 Umgang mit Wissen und Entwicklung von Innovation –
eine Aufgabe auch für kleine und mittlere Unternehmen 31

4 Empirische Befunde zum Innovationsgeschehen 32

5 Das Älterwerden der Erwerbsbevölkerung als Folge der
demografischen Entwicklung..... 36

5.1 Veränderte Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung..... 36

5.2 Der Forschungsstand zum Zusammenhang von Alter
und Arbeitsleistung 37

5.3 Entstehende Aufgaben für Unternehmen..... 39

6 Ziele des Projekts Individuelle Kompetenzentwicklung durch
Lernen im Prozess der Arbeit 43

Literatur..... 44

Andreas Pohlandt, Kati Masuhr & Brigitte Schneider

Kompetenzentwicklungsbedarf in kleinen und
mittelständischen Unternehmen 49

1 Einführung 49

1.1 Wird die berufliche Handlungskompetenz ein strategischer
Erfolgsfaktor? 49

1.2 Kompetente Fachkräfte bald ein rares Gut? 50

1.3 Stärken und Schwächen der Kompetenzentwicklung in
kleinen und mittelständischen Unternehmen..... 51

1.4 Innovationsdruck als Herausforderung für Kompetenzentwicklung
in kleinen und mittelständischen Unternehmen 52

1.5 Warum lohnen sich Investitionen in die Kompetenzentwicklung? 53

1.6 Welche Methoden zur Kompetenzentwicklung werden in
der Praxis genutzt? 56

1.7 Kompetenzentwicklung als Voraussetzung für Innovation
und Unternehmenserfolg?..... 59

2 Kompetenzentwicklungsbedarf aus der Perspektive von
Geschäftsführern kleiner und mittelständischer Unternehmen 60

2.1	Ziele der Studie.....	60
2.2	Methoden	61
2.2.1	Untersuchungsplan und Datenerhebung.....	61
2.2.2	Stichprobe.....	62
2.2.3	Auswertung.....	66
2.3	Ergebnisse.....	67
2.3.1	Merkmale der Kompetenzentwicklung sowie der Innovations- tätigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen	67
2.3.2	Kompetenzentwicklungsbedarf bei innovativen und nicht innovativen Unternehmen, differenziert nach Kategorien von Arbeitsaufgaben und Kompetenzinhalten.....	75
2.3.3	Genutzte Methoden der Kompetenzentwicklung	86
2.3.4	Zusammenhänge zwischen Merkmalen des Unternehmenserfolgs und der Innovationstätigkeit	91
2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	95
3	Kompetenzentwicklungsbedarf aus der Perspektive der Mitarbeiter	99
3.1	Bedeutung der Analyse aus Mitarbeitersicht.....	99
3.2	Ziele der Studie.....	103
3.3	Methoden	104
3.4	Ergebnisse.....	106
3.4.1	Entwicklungsziele in der Erwerbsarbeit.....	106
3.4.2	Engagement für die eigene Kompetenzentwicklung	108
3.4.3	Kompetenzentwicklungsbedarf – differenziert nach Arbeitsaufgaben und Kompetenzfacetten.....	110
3.4.4	Das Entwickeln von Innovationen als Bestandteil der Arbeitsaufgabe.....	114
3.4.5	Beurteilung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen	117
3.5	Diskussion der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen	119
4	Kompetenzentwicklung in der Erwerbstätigkeit im Spiegel zukünftiger Beschäftigter	124
4.1	Begründung für den Einbezug der Sichtweise zukünftig Beschäftigter	124
4.2	Befunde empirischer Studien zu Erwartungen künftig Beschäftigter an die Bedingungen der Erwerbsarbeit.....	125
4.3	Studie: Erwerbsarbeit im Spiegel zukünftig Beschäftigter	136
4.3.1	Ziele	136
4.3.2	Methoden	137
4.3.3	Ergebnisse.....	139
4.3.3.1	Strategien der Arbeitsplatz- bzw. Stellensuche.....	139
4.3.3.2	Angestrebte Beschäftigungsverhältnisse.....	144
4.3.3.3	Angestrebte Kompetenzentwicklung in der Erwerbsarbeit und erwartete Unterstützung.....	145
4.3.3.4	Kriterien für die Wahl des Arbeitsplatzes und des Unternehmens	154
4.4	Zusammenfassung und Diskussion der Befunde.....	156
5	Schlussfolgerungen über den Kompetenzentwicklungsbedarf in kleinen und mittelständischen Unternehmen	158
5.1	Kompetenzentwicklung und Innovationstätigkeit	158
5.2	Methoden zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen.....	159
5.3	Gewinnung von künftigen Fach- und Führungskräften.....	161
	Literatur.....	162

Erwerbsbiografien in der neuen Arbeitswelt – Bewertung im Hinblick auf den Erhalt und die Entwicklung von Kompetenz, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit.....		167
1	Problemlage und Zielstellung.....	167
2	Unterschiedliche Erwerbsverläufe – Risiken und Chancen	170
2.1	Trends in der Entwicklung von Beschäftigungsformen und bei Erwerbsbiografien.....	171
2.2	Zusammenhänge zwischen Arbeit und Person.....	172
2.3	Typen von Erwerbsbiografien und Studien zu beruflichen Verläufen bzw. Veränderungen	174
2.4	Risiken und Chancen atypischer Verläufe und flexibler Beschäftigungsformen	180
2.4.1	Unternehmertum und berufliche Selbständigkeit	185
2.4.2	Zeitarbeit.....	187
2.4.3	Auswirkungen von Arbeitslosigkeit	187
2.5	Konsequenzen für die Unterstützung von Arbeitenden mit zunehmend diskontinuierlichen Berufsbiografien.....	190
3	Empirische Analysen	192
3.1	Ein branchenübergreifender Vergleich unterschiedlicher Beschäftigungsformen	192
3.1.1	Zielstellung.....	192
3.1.2	Methoden.....	192
3.1.3	Ergebnisse.....	196
3.1.3.1	Merkmale der Arbeitssituation	196
3.1.3.2	Merkmale der arbeitsbezogenen Motivation	198
3.1.3.3	Berufliches Wissen und Können.....	200
3.1.3.4	Gesundheitserleben.....	200
3.1.3.5	Alterstrends.....	202
3.1.4	Interpretation und Schlussfolgerungen.....	203
3.2	Vergleich von Erwerbsbiografien über einen weiten Bereich von Tätigkeiten	204
3.2.1	Aufgabenstellungen	204
3.2.2	Methodik.....	206
3.2.3	Ergebnisse.....	207
3.2.3.1	Unterbrechungen durch Arbeitslosigkeit.....	207
3.2.3.2	Vergleich von Quereinsteigern und kontinuierlich in einem Bereich Arbeitenden	209
3.2.3.3	Vergleich von qualifikationsgerecht und nicht qualifikationsgerecht Beschäftigten.....	210
3.2.3.4	Vergleich von unterschiedlichen Erwerbsverläufen im Hinblick auf das Ausüben von Führungsfunktionen	211
3.2.3.5	Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Erwerbsbiografie.....	216
3.2.3.6	Ergebnisse auf Basis einer Clusteranalyse	217
3.2.4	Interpretation und Schlussfolgerungen.....	223
3.3	Spezielle Analyse von Erwerbsbiografien im Bereich Banken und Versicherungen	225

3.3.1	Aufgabenstellungen	225
3.3.2	Methodik.....	226
3.3.3	Ergebnisse.....	230
3.3.3.1	Analysen zu Unterbrechungen in der Erwerbsbiografie.....	230
3.3.3.2	Vergleich von Quereinsteigern und kontinuierlich im Bereich Banken und Versicherung Tätigen.....	235
3.3.3.3	Vergleich von qualifikationsgerecht und nicht qualifikationsgerecht Beschäftigten.....	237
3.3.3.4	Zum Innehaben von Führungsfunktionen.....	239
3.3.3.5	Gewichtete durchschnittliche Problemhaltigkeit und Vielfalt von Arbeitsaufgaben in der Erwerbsbiografie	244
3.3.3.6	Zusammenhänge mit der Anzahl unterschiedlicher Unternehmen und Arbeitsplätze in der Erwerbsbiografie im Bereich Banken und Versicherungen	245
3.3.3.7	Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Erwerbsbiografie.....	247
3.3.3.8	Versuch einer Bildung von Typen von Erwerbsverläufen für den Bereich Banken und Versicherungen.....	249
3.3.4	Interpretation und Schlussfolgerungen	253
4	Zusammenfassung und Diskussion	255
	Literatur.....	260

Ulrike Pietrzyk

	Beschäftigungsentwicklung im Einzelhandel – Wo führt sie hin?	265
1	Kennzeichnung der Situation im Einzelhandel	265
1.1	Beschäftigungsentwicklung	267
1.2	Strukturdaten.....	270
1.3	Arbeitsbedingungen	271
2	Ableitung der zu untersuchenden Aspekte	274
3	Feldstudie „flexible Beschäftigung im Einzelhandel“	275
3.1	Beschreibung der Stichprobe.....	275
3.2	Erhebungsinstrumente	277
3.2.1	Arbeitssituation.....	277
3.2.2	Personenmerkmale.....	279
3.3	Auswertung der Daten.....	280
4	Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....	282
4.1	Menschen im Handel	282
4.1.1	Mit einem Ziel vor Augen	282
4.1.2	Die Hoffnung stirbt zuletzt.....	283
4.1.3	Der Aushilfsjob – einst Lückenbüßer – wird zum beruflichen Alltag.....	284
4.2	Die Arbeitssituation Erwerbstätiger im Einzelhandel	286
4.3	Auswirkungen der Arbeitssituation auf den Mitarbeiter im Einzelhandel	293
4.3.1	Freiwilligkeit bei der Übernahme der Erwerbsarbeit	294
4.3.2	Indikatoren intrinsischer Aufgabenorientierung.....	295
4.3.3	Das Gesundheitserleben von Mitarbeitern im Handel.....	297
5	Diskussion der Ergebnisse.....	301
5.1	Dem Wandel der Arbeitswelt aktiv begegnen	301

5.2	Einschränkungen in der Freiwilligkeit beruflicher Entscheidungen.....	302
5.3	Rationalisierungsprozesse zu Lasten der Beschäftigten.....	302
5.4	Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor.....	304
	Literatur.....	306

Falk Richter & Bärbel Bergmann

	Erhalt und Entwicklung von Kompetenz über die Spanne des Erwerbslebens.....	309
1	Problemlage.....	309
2	Alter und Leistungsfähigkeit.....	311
2.1	Intellektuelle Leistungsfähigkeit.....	311
2.2	Berufliche Leistungen und Kompetenz.....	313
2.3	Alterstrends der Innovationsfähigkeit.....	316
2.4	Arbeitsgestaltung und Personenmerkmale.....	317
2.5	Annahmen zum Erhalt und zur Entwicklung von Kompetenz und Arbeitsfähigkeit über die Spanne des Erwerbslebens in Abhängigkeit von der Gestaltung der Arbeitssituation.....	319
3	Empirische Analysen.....	322
3.1	Studie 1: Kompetenz und Gesundheitserleben bei Arbeitenden im Bereich Versicherung.....	323
3.2	Untersuchungsansatz für neue Studien.....	329
3.2.1	Aufgabenstellung.....	330
3.2.2	Methodik.....	331
3.2.3	Studie 2: Außendienstmitarbeiter eines Pharma-Unternehmens.....	333
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	338
5	Maßnahmen zum Erhalten und Entwickeln von Kompetenz über die Spanne des Erwerbsalters.....	339
	Literatur.....	340

Ruth Jäger

	Die psychische Gesundheit Erwerbstätiger im Kontext ihrer Arbeitsmarktsituation.....	345
1	Arbeitsmarkt und Employability – der Problemhintergrund.....	345
2	Der Arbeitsmarkt in der arbeitspsychologischen Forschung.....	346
3	Die Arbeitsmarktsituation als Belastung.....	347
3.1	Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept als Rahmenmodell.....	347
3.2	Die Belastung durch die Arbeitsmarktsituation – theoretische Ableitungen.....	348
3.3	Arbeitsmarkt und psychische Gesundheit – Fragestellungen und Hypothesen.....	349
4	Methoden.....	351
4.1	Design.....	351
4.2	Stichproben.....	351
4.3	Methoden der Datenerhebung.....	352
4.3.1	Operationalisierung von Arbeitsmarkt und psychischer Gesundheit.....	352

4.3.2	Operationalisierung der Merkmale zur theoretischen Subgruppenbildung.....	354
4.4	Methoden der Datenauswertung.....	355
5	Ergebnisse.....	355
6	Diskussion	357
	Literatur.....	360

Falk Richter

	Lernunterstützungen im Arbeitsprozess.....	365
1	Einführung.....	365
1.1	Grenzen herkömmlicher Aus- und Weiterbildung.....	368
1.2	Merkmale des Lernens Erwachsener – Folgen für die Gestaltung von Unterstützungen der Kompetenzentwicklung	369
1.3	Hinweise für die Bewertung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung	371
2	Konkrete Möglichkeiten der Lernunterstützung	374
2.1	Einleitung.....	374
2.2	Ausgewählte Formen der Lernunterstützung	375
2.2.1	„Kognitive Lehre“ (Cognitive Apprenticeship).....	375
2.2.2	Persönlichkeitszentrierte und erlebnisorientierte Ansätze.....	376
2.2.3	Computerunterstützte mediale Lernangebote	377
2.2.4	Lerninseln	381
2.2.5	Problemlösegruppen	382
2.2.5.1	Qualitätszirkel.....	383
2.2.5.2	Lernstatt.....	384
2.2.5.3	Aufgabenorientierter Informationsaustausch.....	385
2.2.5.4	Allgemeine Hinweise zur Gestaltung von Problemlösegruppen.....	387
3	Gestaltung und Evaluation von Lernunterstützungen in eigenen Projekten.....	390
3.1	Ein Lernarbeitsplatz in einem Call Center.....	391
3.1.1	Ausgangssituation und Durchführung.....	391
3.1.2	Beschreibung des Lernarbeitsplatzes (Idealkonzeption).....	392
3.1.3	Evaluation des Lernarbeitsplatzes	393
3.1.4	Weitere Entwicklung im Anschluss an die Evaluationsphase	396
3.1.5	Hinweise für die Umsetzung des Konzepts in anderen Unternehmen	396
4	Zusammenfassung und Diskussion	398
	Literatur.....	400

Claudia Prescher & Doreen Eisfeldt

	Wissensmanagement in KMU – eine exemplarische Studie zum Umgang mit Wissen in sächsischen Unternehmen.....	405
1	Wettbewerbsfaktor Wissen	405
2	Wissensbegriff und Wissensarten	406
3	Organisationales Wissensmanagement und Innovation.....	407

3.1	Begriff des Wissensmanagements	407
3.2	Modelle des Wissensmanagements.....	408
3.3	Theoretische Annahmen zum Zusammenhang von Innovation und Wissensmanagement.....	410
4	Fragestellungen.....	411
5	Methoden.....	411
6	Ergebnisse.....	412
6.1	Organisationale und individuelle Betrachtung von Innovationsaktivitäten.....	412
6.2	Beschreibung von Wissenstätigkeiten in KMU und deren Beziehungen zu Innovation	413
7	Zusammenfassung	421
	Literatur.....	423

Andreas Pohlandt & Kati Masuhr

**Implementierung von Aufgabenorientiertem Informationsaustausch
als Methode des Wissensmanagements in einem kleinen
Dienstleistungsunternehmen**

	Erläutert am Beispiel der Einführung eines neuen Servicekonzepts	425
1	Einleitung.....	425
2	Problemlage: Einführung eines neuen Servicekonzepts bei einem kleinen Dienstleistungsunternehmen	428
3	Ziele	429
4	Implementierung von Wissensmanagement	430
4.1	Der Aufgabenorientierte Informationsaustausch (AI) als Methode des Wissensmanagements.....	430
4.2	Ablauf der Implementierung	433
4.3	Besonderheiten der Implementierung des Aufgabenorientierten Informationsaustausches in kleinen Unternehmen	435
4.4	Informationssammlung.....	436
4.5	Informationsbewertung.....	439
4.6	Generieren von Lösungen.....	440
4.7	Implementierung von Lösungen	445
5	Erfolgskontrolle	446
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	452
	Literatur.....	454

Ulrike Pietrzyk

	Zwischenbetriebliche Kooperation – Agieren statt Reagieren.....	457
1	Mit den Aufgaben wachsen	457
1.1	Anforderungen an Unternehmen im dynamischen Wettbewerb.....	457
1.2	KMU-spezifische Probleme.....	458
1.3	Geschäftspolitik überdenken und verändern	460
1.4	Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist erforderlich	465
2	Interorganisationale Zusammenarbeit.....	467

2.1	Das Netzwerk als Voraussetzung für Kooperation.....	467
2.2	Kooperation	469
2.3	Kooperation als Voraussetzung und Ergebnis von Innovation.....	472
3	Poolmanagement – ein Konzept flexibler Personalanpassung und überbetrieblicher Personalentwicklung	474
3.1	Ein Netzwerk und seine Ziele	474
3.2	Aufbau und Durchführung der Unternehmenskooperation – Poolmanagement.....	478
3.3	Das Einarbeitungstraining als Unterstützung des Mitarbeiteraustauschs	497
3.4	Poolmanagement – eine Möglichkeit überbetrieblicher Personalentwicklung.....	504
3.5	Evaluation des Poolmanagements aus der Sicht der Mitarbeiter	509
	Zusammenfassung.....	523
	Literatur.....	524

Kati Masuhr

	Ansätze zum Nachweis und zur Sicherung des Erfolgs von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen	531
1	Einleitung.....	531
2	Evaluation von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.....	533
2.1	Konzepte und Modelle für die Evaluation	533
2.2	Kriterien für die Evaluation.....	536
2.3	Instrumente für die Evaluation	539
2.4	Kosten- und Nutzen-Verhältnis von Evaluationen	542
2.5	Vorgehen bei einer Evaluation.....	545
3	Handlungshilfen zur eigenverantwortlichen Sicherung der Qualität von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen	551
	Literatur.....	558
	Autorinnen und Autoren	560