

Michael W. Busch

# Kompetenzsteuerung in Arbeits- und Innovationsteams

Eine gestaltungsorientierte Analyse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

<b>Technische Universität Darmstadt</b>
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 58.057
Abstell-Nr.: A32/994
.....
.....
.....

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Symbol- und Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Einführung zum Thema</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Grundlagen der Arbeit .....	4
1.2.1 Begriffliche Grundlagen.....	4
1.2.1.1 Wissen und Kompetenz .....	4
1.2.1.2 Teams .....	6
1.2.2 Theoretische Grundlagen.....	10
1.2.2.1 Wissenschaftstheoretische Grundannahmen.....	11
1.2.2.2 Betriebswirtschaftliches Grundverständnis .....	13
1.2.2.3 Einordnung in den ressourcenorientierten Ansatz .....	15
1.2.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen und Gang der Arbeit .....	17
<b>2 Kompetenzsubstitution in Arbeitsteams</b> .....	<b>23</b>
2.1 Begriffliche Einordnung des Multiskilling .....	23
2.2 Hintergrund des Multiskilling .....	24
2.3 Varianten des Multiskilling .....	28
2.3.1 Multifunktionalität .....	33
2.3.2 Redundanz.....	34
2.3.3 Skill Chaining und Skill Splitting .....	36
<b>3 Kompetenzkoordination in Innovationsteams</b> .....	<b>39</b>
3.1 Grundüberlegung .....	39
3.2 Transaktives Wissen .....	41
3.2.1 Ursprung des Konzepts.....	41
3.2.2 Arten transaktiven Wissens.....	44
3.2.2.1 Fachwissen .....	45
3.2.2.2 Kategoriales Wissen .....	46
3.2.2.3 Persönliches Wissen.....	46
3.2.2.4 Charakterliches Wissen .....	48
3.2.2.5 Netzwerkwissen .....	49

3.2.3	Quantitative Verteilung transaktiven Wissens .....	50
3.2.4	Qualitative Verteilung transaktiven Wissens .....	54
3.2.5	Transaktives Wissen und Teamproduktivität.....	57
3.3	Generatives Wissen .....	59
3.3.1	Verteilung generativen Wissens.....	62
3.3.2	Entstehung generativen Wissens.....	65
<b>4</b>	<b>Metawissen als Grundlage für einen effizienten Umgang mit Wissen.....</b>	<b>67</b>
4.1	Reflexivität als Entstehungsvoraussetzung von Metawissen .....	67
4.2	Der Begriff des Metawissens.....	70
4.3	Exkurs: Metakognition .....	72
4.4	Metawissen auf individueller Ebene .....	80
4.5	Metawissen auf Gruppenebene .....	84
<b>5</b>	<b>Das transaktive Gedächtnissystem .....</b>	<b>87</b>
5.1	Grundstruktur .....	87
5.2	Enkodierungsphase.....	88
5.2.1	Offenlegung von Wissen .....	88
5.2.2	Zuweisung von Wissen .....	90
5.2.3	Beurteilung von Wissen .....	91
5.3	Speicherungsphase.....	92
5.3.1	Personalisierung vs. Kodifizierung von Wissen.....	93
5.3.2	Herkunftstransparenz des Wissens.....	94
5.3.3	Objekt- vs. handlungsbezogenes Wissen .....	94
5.3.4	Halbwertszeit des Wissens .....	95
5.3.5	Verwendungszusammenhang des Wissens .....	96
5.3.6	Sorgfalt bei der Wissensspeicherung.....	96
5.4	Wiederabrufphase.....	97
5.4.1	„Cues“ als Hinweisreize zur Erinnerung an Wissen .....	97
5.4.2	„Labels“ als Speicherkategorien für abgelegtes Wissen.....	99
5.4.3	Zugangsberechtigung für Wissen.....	100
5.5	Senkung der Transferkosten durch transaktive Gedächtnissysteme.....	102
5.6	Transaktives Wissen und transaktive Gedächtnissysteme in Arbeitsteams.....	104
5.7	Transaktives Wissen im Lichte der Koordinations- und Führungslogik in Teams .....	106
<b>6</b>	<b>Gestaltung interpersonalen und interpositionalen Wissens .....</b>	<b>111</b>
6.1	Überblick .....	111
6.2	Gestaltung im weiteren Sinn .....	112
6.2.1	Kommunikative Rahmenbedingungen .....	112

---

6.2.2	Sensibilisierung in Workshops .....	114
6.3	Gestaltung im engeren Sinn .....	116
6.3.1	Wissensaufbau in der Vorbereitungsphase .....	117
6.3.1.1	Zeitpunkt vorbereitender Trainingsmaßnahmen .....	117
6.3.1.2	Cross Training.....	119
6.3.1.3	Grundbausteine von Cross Training .....	121
6.3.1.3.1	Positional Clarification.....	123
6.3.1.3.2	Positional Modeling.....	131
6.3.1.3.3	Positional Rotation.....	138
6.3.2	Wissensaktualisierung in der Begleitungsphase .....	141
6.3.2.1	After Action Review.....	143
6.3.2.1.1	Hintergrund .....	143
6.3.2.1.2	Debriefing als Oberbegriff .....	145
6.3.2.1.3	Formen eines AAR .....	147
6.3.2.1.4	Anforderungen an die AAR-Leitung .....	149
6.3.2.1.5	Ablauf eines AAR.....	151
6.3.2.1.6	Exkurs: Critical Incident Technique.....	154
6.3.2.2	Anwendungsschwerpunkte des After Action Reviews in Arbeits- und Innovationsteams.....	166
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>169</b>
7.1	Erkenntnisse der Arbeit.....	169
7.2	Herausforderungen in Arbeitsteams.....	170
7.3	Herausforderungen in Innovationsteams.....	172
7.3.1	Empirische Forschungsdesiderate .....	172
7.3.2	Theoretische Forschungsdesiderate .....	176
7.4	Fazit .....	178
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>179</b>
	<b>Sonstige Quellen .....</b>	<b>213</b>