

Kompetenzmanagement in Organisationen

Simone Kauffeld, Inga Truschkat, Ralf Knackstedt *Hrsg.*

Ralf Knackstedt · Kristin Kutzner

Miriam Sitter · Inga Truschkat

Hrsg.

Grenz- überschreitungen im Kompetenz- management

Trends und Entwicklungsperspektiven

 Springer

Kompetenzmanagement in Organisationen

Simone Kauffeld, Institut für Psychologie, Technische Universität
Braunschweig, Braunschweig, Niedersachsen,
Deutschland *Reihenherausgeber*

Inga Truschkat, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim, Niedersachsen,
Deutschland *Reihenherausgeber*

Ralf Knackstedt, Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität Hildesheim,
Hildesheim, Niedersachsen, Deutschland *Reihenherausgeber*

Bände in der Reihe „Kompetenzmanagement in Organisationen“: Kauffeld, Frerichs: Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen, ISBN 978-3-662-54829-5 | Ahrens, Molzberger: Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten, ISBN 978-3-662-54955-1 | Janneck, Hoppe: Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten, ISBN 978-3-662-54949-0 | Bornewasser: Vernetztes Kompetenzmanagement, ISBN 978-3-662-54953-7 | Hasebrook, Zinn, Schletz: Lebensphasen und Kompetenzmanagement, ISBN 978-3-662-55157-8 | Bullinger-Hoffmann: Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe, ISBN 978-3-662-54951-3 | Leimeister, David: Chancen und Herausforderungen des digitalen Lernens, ISBN 978-3-662-59389-9 | Knackstedt, Kutzner, Sitter, Truschkat: Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement, ISBN 978-3-662-59542-8 | Knackstedt, Truschkat, Häußling, Zweck: Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel, ISBN 978-3-662-59544-2

Weitere Bände in der Reihe ► <http://www.springer.com/series/15234>

Ralf Knackstedt
Kristin Kutzner
Miriam Sitter
Inga Truschkat
(Hrsg.)

Grenzüber- schreitungen im Kompetenz- management

Trends und Entwicklungsperspektiven

Hrsg.

Ralf Knackstedt

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hildesheim
Niedersachsen, Deutschland

Kristin Kutzner

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hildesheim
Niedersachsen, Deutschland

Miriam Sitter

Institut für Sozial- und
Organisationspädagogik, Stiftung
Universität Hildesheim, Hildesheim
Niedersachsen, Deutschland

Inga Truschkat

Institut für Sozial- und
Organisationspädagogik, Stiftung
Universität Hildesheim, Hildesheim
Niedersachsen, Deutschland

ISSN 2522-8110

ISSN 2522-8102 (electronic)

Kompetenzmanagement in Organisationen

ISBN 978-3-662-59542-8

ISBN 978-3-662-59543-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59543-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort der Reihenherausgeber/-innen

Der demografische Wandel führt zu einer Veränderung der Altersstruktur in Deutschland. Die erwerbsfähige Bevölkerung wird abnehmen, die Belegschaften älter und heterogener (z. B. hinsichtlich ihres Qualifizierungshintergrunds und demografischer Merkmale). Eine über die Berufsausbildung hinausgehende, kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualifizierung von Beschäftigten wird zur zentralen Aufgabe für Unternehmen, Gesundheitseinrichtungen, öffentliche Institutionen, soziale Dienste, Handwerksbetriebe etc., um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Neben dem demografischen Wandel führen technologische Veränderungen sowie die zunehmende Digitalisierung zu veränderten Aufgabenfeldern.

Das betriebliche Kompetenzmanagement ermöglicht es, künftige Kompetenzbedarfe frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu planen. Anwendungsorientierte Forschung stellt Unternehmen bereits heute zahlreiche Methoden (z. B. für die Kompetenzmessung in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Wirtschaftszweige) und Modelle (z. B. in Form von Kompetenzkatalogen für digitalisierte Arbeitsbereiche) zur Verfügung, die Unternehmen unterstützen, die Herausforderungen des betrieblichen Kompetenzmanagements zu bewältigen. Die Bände in unserer Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen* dokumentieren die Bedeutung aktueller Forschungsergebnisse nachdrücklich. Um dem betrieblichen Kompetenzmanagement auch in Zukunft hohe Innovationskraft zu sichern, erscheint es unerlässlich, bereits heute Richtungen für die Fortentwicklung des betrieblichen Kompetenzmanagements aufzuzeigen. Ein besonders aussichtsreichen Ansatz, um dem betrieblichen Kompetenzmanagement weiterführende Impulse zu verleihen, besteht darin, bisher weitgehend unverbundene Bereiche des Kompetenzmanagements gezielt miteinander zu verbinden und somit systematisch Möglichkeiten von Grenzüberschreitungen zu identifizieren, diese zu konzipieren und ihre Potenziale und Grenzen zu bewerten.

Genau dieser Innovationsstrategie – dem Entwickeln von Neuen durch das Verbinden von mehr oder weniger Bekanntem bzw. Vorhandenem – ist der Band *Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement – Trends und Entwicklungsperspektiven* gewidmet. Vielen der behandelten Grenzüberschreitungen kommt bereits heute ganz offensichtlich eine sehr hohe Praxisrelevanz zu. Beispielsweise wird erörtert, wie die konsistente Abstimmung von operativem und strategischem Kompetenzmanagement gelingen kann. Als weitere Integrationsdimension wird an einem Beispiel aus dem Gesundheitswesen das fachdisziplinübergreifende Management von Kompetenzen vorgestellt. Vor dem Hintergrund des häufig beklagten Fachkräftemangels und der festzustellenden Flexibilisierung von Berufsbiografien erscheint es vordringlich, dass sich ein weiterer Beitrag speziell mit dem Übergang von beruflicher Bildung zur Hochschulbildung auseinandersetzt. Neben solchen allerorten relevanten Grenzüberschreitungen widmen sich die Kapitel aber auch spezielleren Betrachtungen, die besonders inspirierend sind, da ihnen das Potenzial innewohnt, neue Forschungsfelder aufzuzeigen. Zu den wissenschaftlich bisher unterrepräsentiert betrachteten Fragestellungen, denen in diesem Band nachgegangen wird, zählen die Kompetenzvernetzung zwischen Sport und Wirtschaft sowie die kritische Betrachtung von Alter und Altersbildern in Wissenschaftsorganisationen.

Indem der Band anhand von Grenzüberschreitungen wichtige Entwicklungsperspektiven für das betriebliche Kompetenzmanagement aufzeigt, wird die Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen* um einen weiteren spezifischen Beitrag ergänzt. Die Bezugnahme auf konkrete betriebliche Beispiele stellt dabei sicher, dass die Anregungen nicht nur wissenschaftlich fundiert sind, sondern auch hohe praktische Relevanz aufweisen.

Simone Kauffeld

Inga Truschkat

Ralf Knackstedt

Braunschweig und Hildesheim

März 2019

Vorwort der Bandherausgeber/-innen

Die Bedeutung des Kompetenzmanagements darf vor dem Hintergrund des digitalen Wandels und der damit einhergehenden Verschiebung der Bedeutung einzelner Kompetenzen für den Erfolg von Individuen und Unternehmen nicht unterschätzt werden. Damit Kompetenzmanagement auch zukünftig wesentliche Beiträge leisten kann, um relevante Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu deren Entwicklung wirksam einleiten zu können, bedarf es beständig neuer Impulse für die Weiterentwicklung des Kompetenzmanagements. Zu bedeutsamen Perspektiven für die Zukunft des Kompetenzmanagements zählen die Abstimmung der Kompetenzmanagementinstrumente auf agile Arbeitsorganisationen, die Vertiefung des Verständnisses von Lernen in Arbeitsprozessen und die kritische sowie multiperspektivische Reflexion neuer Arbeits- und Organisationsformen. Die Verbindung von bisher nicht oder unzureichend verbundenen Konzepten des Kompetenzmanagements stellt einen Ansatz dar, dem besondere Innovationskraft innewohnt.

Innovative Lösungen zu entwickeln, bedeutet aus diesem Blickwinkel betrachtet, alte Strukturen aufzubrechen, Grenzen zu überschreiten, scheinbar Getrenntes zusammenzubringen und damit neue Potenziale zu erschließen. Der vorliegende Band greift daher verschiedene Diskussionslinien der Vernetzung von Kompetenzen auf und zeigt, wie durch die Überwindung tradierter Grenzen Innovationen im Kompetenzmanagement im demografischen Wandel hervorgebracht werden. Orientierung bei der Identifikation von zu überwindenden Grenzen bietet die grobe Unterscheidung von fünf Bereichen: Beiträge in diesem Band untersuchen 1) wie sich Kompetenzen einzelner Individuen zu deren und zum Vorteil betrieblicher Belange neuartig verbinden lassen. Weiterhin werden 2) Entwicklungen grenzüberschreitender Kompetenzmanagementansätze zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen zwischen Organisationen und 3) die Nutzung und Sicherung von Kompetenzen im Übergang von Lebensphasen betrachtet. Ausgewählte Beiträge 4) widmen sich speziell der Veränderung des Kompetenzmanagements im Wandel seiner Umwelt. Eine besondere Rolle spielt 5) die Zusammenführung von Forschungsergebnissen, -disziplinen und -projekten zum Kompetenzmanagement.

In diesem Sinne ist auch der vorliegende Band selbst ein Grenzobjekt zwischen disziplinären Sichten und analytischen Perspektiven auf das Kompetenzmanagement. Vor diesem Hintergrund möchten wir allen Autorinnen und Autoren dieses Bandes danken, die durch ihre innovativen Zugänge dazu beigetragen zu haben, dieses interdisziplinäre und damit Grenzen überschreitende Buchprojekt zu realisieren.

Ralf Knackstedt
Kristin Kutzner
Miriam Sitter
Inga Truschkat
Hildesheim
September 2018

Förderhinweis

Die Herausgabe dieses Bandes wurde im Rahmen des Verbundprojektes „Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel“ (InDeKo.Navi) des Hildesheimer Teilvorhabens „Weiterentwicklung von internetbasierten Forschungslandkarten und Identifikation von Deutungsmustern“ mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ (Förderkennzeichen: 01FK14001) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

1	Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement – Einleitung	1
	<i>Ralf Knackstedt, Kristin Kutzner, Miriam Sitter und Inga Truschkat</i>	
Teil I Kompetenzmanagement im Spannungsfeld der Ansprüche von Organisation und Individuum		
2	Die transitorische Grenze zwischen betrieblicher Karriere und beruflicher Weiterbildung	13
	<i>Daniela Ahrens und Gabriele Molzberger</i>	
3	Diversity-Management als grenzüberschreitender Prozess in Organisationen?	25
	<i>Claudia Muche</i>	
Teil II Überwindung von Grenzen zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen		
4	Berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Weiterbildung in der Praxis: Interprofessionelle Bildungsinitiative in der Geriatrie	41
	<i>Daisy Hünefeld, Gertrud Bureick, Barbara Elkeles, Sibyll Rodde und Joachim Hasebrook</i>	
5	Kinder in ihrer Trauer nicht nur multiprofessionell begleiten – ein sozialer Dienst als Beispiel für eine entgrenzte Kompetenzvernetzung	59
	<i>Miriam Sitter</i>	
6	Erfahrungsbasiertes Kontextwissen: Organisationale Grenzen unterwandern statt überschreiten	75
	<i>Stefan Sauer und Annegret Bolte</i>	
Teil III Nutzung und Sicherung von Kompetenzen im Übergang von Lebensphasen		
7	Kompetenzerwerb im Sport	91
	<i>Thomas Apitzsch, Stephan Coester und Sebastian Rüdiger</i>	
8	Alter(n) in Wissenschaftsorganisationen – Wissenschaftskarriere eine Frage von Altersgrenzen?	109
	<i>Wibke Frey und Svea Korff</i>	

Teil IV Veränderung des Kompetenzmanagements im Wandel seiner Umwelt

- 9 **Demografie, Arbeitsmarkt und „neue Arbeitnehmerinnen
und Arbeitnehmer“ in Ostdeutschland – Werden die
Grenzen des Kompetenzmanagements verschoben?** 129
Ingo Singe
- 10 **Kompetenzmanagement 4.0 – Kompetenz
und Kompetenzentwicklung in einer
digitalisierten Arbeitswelt.** 145
Bernd Dworschak, Alexander Karapidis, Helmut Zaiser und Anette Weisbecker

Teil V Zusammenführung von Forschungsergebnissen, -disziplinen und -projekten

- 11 **Ein modellbasierter Vergleich von softwaregestützten
Kompetenzmanagementsystemen** 161
Kristin Kutzner, Andrea Lübke, Julien Hofer und Ralf Knackstedt
- 12 **Kompetenzen in der Unternehmensmodellierung –
Konstruktion eines Bezugsmodells zur Förderung
einer grenzüberschreitenden Entwicklung** 181
Anna Kaufhold, Jennifer Kolomitchouk, Kristin Kutzner und Ralf Knackstedt

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Ralf Knackstedt

ist Universitätsprofessor für Wirtschaftsinformatik am Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik der Stiftung Universität Hildesheim und leitet die Abteilung „Informationssysteme und Unternehmensmodellierung“ (ISUM). Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte in der Forschung und Lehre liegen in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, Unternehmensmodellierung, betriebliche Informationssysteme, integrierte Produktion und Dienstleistung (hybride Wertschöpfung), Green Business Engineering, Design Thinking sowie Wissens- und Kompetenzmanagement.



Kristin Kutzner

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin (M. Sc.) am Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik an der Stiftung Universität Hildesheim. Sie forscht in den Bereichen Unternehmensmodellierung und digitale Transformation kultureller Artefakte, unter Anwendung unterschiedlicher Verfahren des maschinellen Lernens.



Dr. Miriam Sitter

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik an der Stiftung Universität Hildesheim.



Prof. Dr. Inga Truschkat

ist Universitätsprofessorin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik an der Stiftung Universität Hildesheim.

Autorenverzeichnis

Dr. Daniela Ahrens

Institut Technik & Bildung, Universität Bremen,
Deutschland

Prof. Dr. Thomas Apitzsch

Fakultät für Sportmanagement, Hochschule
für angewandtes Management, Ismaning,
Deutschland

Dr. Annegret Bolte

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
e.V. München, ISF München, München,
Deutschland

Gertrud Bureick

St. Franziskus-Stiftung Münster, Münster,
Deutschland

Stephan Coester

KODE GmbH, München, Deutschland

Bernd Dworschak

Kompetenzmanagement, Fraunhofer-Institut
für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Stuttgart, Deutschland

Barbara Elkeles

Klinik Maria Frieden Telgte, Telgte, Deutschland

Wibke Frey

Institut für Sozial- und Organisationspädagogik,
Stiftung Universität Hildesheim, Schauenburg,
Deutschland

Joachim Hasebrook

zeb.business school, Münster (Westfalen),
Deutschland

Julien Hofer

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Dr. Daisy Hünefeld

St. Franziskus-Stiftung Münster, Münster,
Deutschland

Alexander Karapidis

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland

Anna Kaufhold

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hannover, Deutschland

Prof. Dr. Ralf Knackstedt

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Jennifer Kolomitchouk

Grund- und Schwerpunktschule Bitburg Süd,
Trier, Deutschland

Dr. Svea Korff

Institut für Sozial- und Organisationspädagogik,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim,
Deutschland

Kristin Kutzner

Institut für Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsinformatik, Stiftung Universität
Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Andrea Lübke

Abteilung Marketing, Recruiting, Finance,
iProCon GmbH, Diekholzen, Deutschland

Prof. Dr. Gabriele Molzberger

Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften,
Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal,
Deutschland

Dr. Claudia Muche

Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit
dem Schwerpunkt Berufs- und Weiterbildung,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim,
Deutschland

Sibyll Rodde

zeb.business school, Münster (Westfalen),
Deutschland

Sebastian Rüdiger

Hochschule für angewandtes Management,
Erding, Deutschland

Dr. Stefan Sauer

Department Sozialwissenschaften und
Philosophie, Friedrich-Alexander Universität
Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Ingo Singe

Zentrum für Arbeit und Politik, Universität
Bremen, Bremen, Deutschland

Dr. Miriam Sitter

Institut für Sozial- und Organisationspädagogik,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim,
Deutschland

Prof. Dr. Inga Truschkat

Institut für Sozial- und Organisationspädagogik,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim,
Deutschland

Prof. Dr. Anette Weisbecker

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland

Helmut Zaiser

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland



Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement – Einleitung

Ralf Knackstedt, Kristin Kutzner, Miriam Sitter und Inga Truschkat

- 1.1 **Das Management von Kompetenzen als Grenzüberschreitung – 2**
- 1.2 **Aufbau des Bandes – 5**
Literatur – 8

Zusammenfassung

Kompetenzmanagement stellt ein ebenso wichtiges wie vielschichtiges Konzept dar, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen einer modernen Arbeitswelt zu begegnen. Die Einleitung in den Band zeigt auf, dass das Kompetenzmanagement das Potenzial hat, bislang eher als trennend erlebte Grenzen zu überwinden und verschiedene Sichtweisen und Bedarfe zu verbinden. Anhand der Erläuterung der Gliederung des Bandes werden in der Einleitung fünf Grenzen exemplarisch thematisiert: die Grenzen zwischen Individuum und Organisation, zwischen Organisationen, zwischen Übergängen in Erwerbsbiografien, zwischen alten und neuen Konzepten des Kompetenzmanagements und zwischen Wissenschaft und Praxis. Gerade durch die Überschreitung dieser Grenzen kann das Kompetenzmanagement zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Arbeitswelt beitragen.

1.1 Das Management von Kompetenzen als Grenzüberschreitung

Aktuelle Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationsforschung verweisen stärker denn je darauf, dass sich sowohl die individuellen als auch organisationalen Ansprüche an Arbeit verändern. Diesbezüglich betont die Arbeitsforschung bereits seit gut 20 Jahren, dass sich Arbeit vor allem zeitlich und räumlich entgrenzt (Voß 1998). Durch die zunehmende Digitalisierung vieler Arbeitsbereiche einschließlich veränderter Informationstechnologien werden diese klassisch diskutierten Entgrenzungsphänomene sogar noch verschärft (Hoppe et al. 2015; Clauß et al. 2016). So lässt sich insbesondere in der Erwerbsarbeit beobachten, wie beispielsweise das Internet sowie mobile Endgeräte zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen und dabei permanente Erreichbarkeit befördern.

Eine ganz ähnliche Logik verdeutlicht die Diskussion um die Subjektivierung der Arbeit. Die Formulierung „Subjektivierung von Arbeit“ bezeichnet in der arbeitssoziologischen Debatte ganz allgemein eine Intensivierung von „individuellen“, d. h. die Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb, bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen. Dies kann einmal heißen, „dass Individuen von sich aus mehr Subjektivität in die Arbeit hineinbringen, aber auch, dass die Arbeit immer mehr Subjektivität von den Individuen fordert. In beiden Fällen ist der zunehmende Stellenwert von Subjektivität mit einem relativen Rückgang von eindeutig vorstrukturierten, die Subjektivität beschränkenden Situationen verbunden“ (Kleemann et al. 2002, S. 57 f.). Als plausibles Beispiel für diese Tendenz lässt sich Pfeiffers (2012, S. 16) Hinweis nennen, dass immer mehr Beschäftigte „selbst gesteuert und teils selbst finanziert mobile Geräte und webbasierte Tools zur Kompensation des auf ihnen lastenden Drucks“ nutzen. Auch diese Diskussion um die Dilemmata einer vermeintlich nützlichen Technik aufgrund zunehmender Flexibilität wird seit Langem geführt (Moldaschl und Voß 2002; Baethge 1991) und verschafft dem aktuellen Diskurs um die disparaten Veränderungen der Arbeitswelt zusätzliche Aufmerksamkeit und eine neue Kontur. Denn mit den Veränderungen der Arbeitswelt gehen zeitgleich neue Heraus- und Anforderungen an die Beschäftigten hervor. Die neue Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts birgt damit keineswegs nur Chancen und Optionen, sondern ebenfalls eine Reihe an Gefahren und neuen Herausforderungen für „ihre“ Subjekte.

Während Projektarbeit und Prozessorientierung mittlerweile schon fast zu den vertrauten Arbeitsformen zu zählen sind (Senderek et al. 2015; Bolte 2000), werden aktuell Methoden und Konzepte des agilen Arbeitens diskutiert, die bestehende Arbeitsabläufe

und Arbeitsorganisationen explizit durchbrechen sollen, beispielsweise die Scrum-Methode, die mittlerweile in vielen Unternehmen Anwendung findet (Scherber et al. 2015; Gloger 2010). Zentral ist hierbei, dass die Verantwortung für die Arbeitsprozesse und -ergebnisse nicht allein beim Management liegt, sondern bei den zuständigen Arbeitsteams. Die Teams übernehmen die Verantwortung für ihr eigenes Handeln, wodurch das Management eine vollkommen andere Rolle einnimmt. Aus Kontrolle und Anleitung wird Unterstützung und Ermutigung der Mitarbeitenden. Insgesamt scheint auch dieser Prozess in besonderer Weise durch die Möglichkeiten eines räumlich und zeitlich ungebundenen Arbeitens durch digitale Medien (Bornewasser und Pütz-Bonnéhs 2015) befördert worden zu sein.

Sich diesen neuen Veränderungen zu stellen, geht daher stets mit einem hohen Maß an Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft vonseiten sowohl der Unternehmen wie auch der Beschäftigten einher. Oftmals stehen hierbei allerdings die neuen Anforderungen an die individuellen Kompetenzen der Beschäftigten im Zentrum der Diskussion. So ist eine zunehmende Aufmerksamkeit für individuelle Kompetenzen und entsprechende Konzepte der Kompetenzentwicklung zu erkennen. Richtungsweisend für die Diskussion waren vor allem die Erkenntnisse, die im Rahmen des Forschungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des BMBF entstanden sind (ABWF 2006). Hier wurden vor allem Fragen der Etablierung einer neuen Lernkultur in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen berücksichtigt und damit die Schaffung einer Struktur zur Förderung individueller Kompetenzen. Die Diskussion hat sich jedoch zunehmend dahin weiterentwickelt, dass der Begriff sowie das Konzept des „Kompetenzmanagements“ in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist. Mit diesem Konzept wird die Sicht auf die Förderung des Lernens, der Selbstorganisation und der Entwicklung von Kompetenzen auf individueller Ebene um eine Perspektive der Kompetenzentwicklung und -planung auf organisationaler Ebene erweitert. Kompetenzmanagement wird somit zu einem Teilbereich des strategischen Managements in Organisationen. In dieser Hinsicht soll Kompetenzmanagement Kompetenzen beschreiben, transparent machen und den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung von Kompetenzen sicherstellen. Vier Aufgabenbereiche stehen dabei heraus: Dazu gehört erstens die Repräsentation von Kompetenzen mit dem Ziel einer „strukturierte[n] Analyse des Kompetenzbestandes“ (North und Reinhardt 2005, S. 16) und zweitens die Reflexion der Kompetenzbestände mit dem Ziel ihrer Bewertung. Drittens lässt sich die Verteilung und Verbreitung der Kompetenzen in der Organisation benennen und viertens die Entwicklung und „Verbesserung der organisationalen und personellen Lernprozesse“ (North und Reinhardt 2005, S. 16).

Die zunehmende Bedeutung eines solchen Kompetenzmanagements spiegelt sich nicht zuletzt darin wider, dass es sowohl in der Forschung als auch in der Praxis besondere Relevanz erhält.

Exemplarisch für diese Kombination steht der Forschungsschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ mit seinen insgesamt 31 Verbundprojekten. Alle Projekte wiesen – entlang der vorgesehenen Verbundstruktur – ein sowohl auf die Forschung als auch die Praxis konzentriertes Erkenntnisinteresse auf. Diese Kombination macht deutlich, dass die besonderen Forschungs- und Entwicklungsbedarfe im Kompetenzmanagement das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis nutzen und genau damit ein Grenzdenken zwischen diesen beiden Bereichen zu vermeiden versuchen. Das Zusammendenken dieser beiden durchaus eigenständigen Handlungsfelder zeigt zugleich die Breite der Thematik auf: Die Projekte adressierten

daher nicht nur unterschiedlichste Felder, in denen das Kompetenzmanagement relevant wird (z. B. Industrie, Gesundheits- und Sozialwesen, Dienstleistung, Selbstständigkeit etc.), sondern sie fokussierten sich auch auf verschiedene Herausforderungen eines innovativen Kompetenzmanagements. So zielten die Projekte auf die Erforschung und Entwicklung eines Kompetenzmanagements, das individuelle und organisationale Interessen verbindet, das Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen gestaltet, das zukunftsfähig über Organisationsgrenzen hinweg organisiert ist und das ganz grundlegend zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht wird.

Die Besonderheit eines dergestalt konzipierten Kompetenzmanagements scheint gerade darin zu liegen, dass es ein Konzept ist, das Grenzen und Grenzdenken zu überschreiten versucht, d. h. Grenzen zwischen Individuum und Organisation, zwischen Organisationen, zwischen unterschiedlichen Lebensphasen, zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen verschiedenen Disziplinen und nicht zuletzt zwischen Altem und Neuem. Infolge der Anforderungen, Kompetenzen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts sinnvoll, effizienzsteigernd – und vieles mehr – zu managen, obliegt ihm die Aufgabe, sich für Grenzen, Grenzbereiche und ihre Eigenschaften zu öffnen. Schließlich sind zu planende Arbeitsweisen und -prozesse sowie die Organisation eines Kompetenzmanagements niemals beziehungslos und ohne wechselseitige Bezüge zu verstehen. Ganz im Gegenteil: Wer Kompetenzen zu managen versucht, hat es immer auch mit den Interessen und Herausforderungen der anderen zu tun. An einer gewissen Grenze trifft daher das eigene Interesse auf das der anderen. Kompetenzmanagement kommt damit die Rolle eines Grenzobjektes zu, wie es Star und Griesemer (1989, S. 393) in einem gänzlich anderen Forschungsbereich analysierten:

- » Boundary objects are both plastic enough to adapt to local needs and constraints of several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites.

Kompetenzmanagement als Grenzobjekt wird somit über verschiedene Themen, Disziplinen, Handlungs- und Forschungsbereiche hinweg wirksam, weil es hier wie da eine identifizierbare Bedeutung besitzt (Hörster et al. 2013, S. 15), die sich übersetzen lässt. Es ist gerade dieses Potenzial an Übersetzbarkeit, durch die das Kompetenzmanagement in besonderer Weise aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden scheint. Dem Kompetenzmanagement wohnt damit eine gewisse „interpretative Flexibilität“ inne (Hörster et al. 2013, S. 15); genau diese ermöglicht es den unterschiedlichen sozialen Akteurinnen und Akteuren, sich auf diese zu beziehen und sich wechselseitig darüber zu verständigen.

Eine Grenze kann damit zweierlei: Sie kann trennen, aber auch verbinden. Um das Potenzial des Kompetenzmanagements durch eine Grenzüberschreitung ausschöpfen zu können und den aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt zu begegnen, braucht es somit eine Sensibilisierung für das Verbindende.

Wer Grenzen erkennen will, so formuliert es Marianne Gronemeyer (2018, S. 19), „muss ein Gespür für das Angrenzende kultivieren, nicht eine Strategie der Abgrenzung entwickeln. Er muss hören, nicht wirken; schauen, nicht bauen“. Die Grenze sollte daher nicht ausschließlich als die bekannte Demarkationslinie begriffen werden, mit der sich gesellschaftliche Arrangements etc. regelmäßig „auf die Logik der eindeutigen Unterscheidung“ (Dopheide 2019, S. 3) beziehen. Vielmehr kann eine Grenze auch als eine

Zone „des fließenden Übergangs“ (Dopheide 2019, S. 3) verstanden werden, die Vorteile impliziert. Der vorliegende Band zielt deshalb darauf, eben diesen fließenden Übergang in seinen Potenzialen zu betrachten und Kompetenzmanagement als verbindendes Grenzobjekt und für verschiedene Perspektiven auszuloten. Damit kann zeitgleich die Bedeutung von **Grenzüberschreitungen** durch Kompetenzmanagement für eine zukunftsfähige Gestaltung der Arbeitswelt sichtbar gemacht werden.

1.2 Aufbau des Bandes

Die Kapitel des Bandes zeigen das vielfältige Verständnis von Kompetenzen und Kompetenzmanagement auf und adressieren jeweils exemplarisch zentrale Entwicklungsperspektiven für die Erforschung und Praxis des Kompetenzmanagements. Gleichwohl werden in allen Kapiteln eben jene grenzüberschreitenden Aspekte, durch die das Kompetenzmanagement den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen einer modernen Arbeitswelt begegnen kann, diskutiert. Einige Kapitel thematisieren durchaus mehrere Grenzen im Kompetenzmanagement; insgesamt lassen sich die Kapitel aber in fünf thematische Abschnitte gliedern, die im Folgenden vorgestellt werden.

■ **Kompetenzmanagement im Spannungsfeld der Ansprüche von Organisation und Individuum**

Teil I des Bandes führt Kapitel zusammen, in denen die Grenze zwischen Organisation und Individuum im Vordergrund steht. Sie zeigen auf, dass ein fortschrittliches Kompetenzmanagement seine Konzepte und Maßnahmen immer sowohl aus Sicht der Organisation als auch entlang der jeweiligen Ansprüche des Individuums betrachten und gestalten sollte, um zu einseitige Schwerpunktsetzungen zu überwinden. In anderen Worten bedeutet dies, dass die Ansprüche und Erwartungen der Organisation und des Individuums an das Kompetenzmanagement einerseits und die Anforderungen des Kompetenzmanagements an die Organisation und an das Individuum andererseits von einem fortschrittlichen Kompetenzmanagement in Gänze in den Blick genommen werden sollten.

Daniela Ahrens und Gabriele Molzberger thematisieren diesen Anspruch in dem ► Kap. 2 „Die transitorische Grenze zwischen betrieblicher Karriere und beruflicher Weiterbildung“. Letztere definieren sie als einen grenzziehenden Ordnungs- und Referenzrahmen im Feld des Kompetenzmanagements. Entlang dieser Definition führen die Autorinnen den Interessenkonflikt zwischen Betrieb und Individuum aus und verdeutlichen, dass es für die Gestaltung von betrieblicher Kompetenzentwicklung wichtig ist, dass sie sich weder auf eine reine Anpassungsqualifizierung reduziert noch, dass sie allein in die Verantwortung des Subjekts gelegt wird.

Ein weiteres Beispiel für die Grenze zwischen Organisation und Individuum diskutiert Claudia Muche im Kontext der Frage „Diversity-Management als grenzüberschreitender Prozess in Organisationen?“ (► Kap. 3). Sie hebt hierfür den Anspruch des Diversity-Managements hervor, grenzüberschreitend in Bezug auf Kompetenzen und Ressourcen in Organisationen zu sein, und stellt das Dilemma heraus, dass Diversity-Management damit immer auch zu Grenzziehungen in Organisationen führen kann.

■ **Überwindung von Grenzen zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen**

Die Kapitel in dem **Teil II** des Bandes widmen sich der Herausforderung, tradierte Grenzen hinsichtlich der Zusammenarbeit und des Austausches zwischen Trägerinnen und Trägern spezifischer Kompetenzen zu überwinden, indem man sie sich nützlich macht. Mit dieser Form der Überwindung von Grenzen zwischen Organisationen, Disziplinen, Abteilungen etc. werden die Voraussetzungen geschaffen, komplexe Problemlösungen realisieren zu können. Dies erfordert eine Zusammenführung von Kompetenzen, die heute traditionell auf unterschiedliche Kompetenzträgerinnen und -träger verteilt sind.

Am Beispiel der umfassenden und zu koordinierenden Versorgung von älteren Menschen, die eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen erfordert, machen Daisy Hünefeld, Gertrud Bureick, Barbara Elkeles, Sibyll Rodde und Joachim Hasebrook diese Herausforderungen anschaulich. Im ► **Kap. 4** „Berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Weiterbildung in der Praxis: Interprofessionelle Bildungsinitiative in der Geriatrie“ verdeutlichen die Autorinnen und Autoren, wie sich in diesem medizinischen Feld tradierte Grenzen der Zusammenarbeit überwinden lassen.

Auch Miriam Sitter diskutiert in dem ► **Kap. 5** „Kinder in ihrer Trauer nicht nur multiprofessionell begleiten – ein sozialer Dienst als Beispiel für eine entgrenzte Kompetenzvernetzung“ die Herausforderungen und Vorteile einer verschiedenen Professionen bzw. Disziplinen übergreifenden Zusammenarbeit. Ihr Kapitel zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass am Beispiel der Trauerbegleitung von Kindern aufgezeigt werden kann, wie die Einbindung von ehrenamtlich engagierten Menschen einen bedeutenden Faktor für eine erfolgreiche, weil entgrenzte Kompetenzvernetzung darstellen kann.

Speziell der Kooperation zwischen Kompetenzträgern und -trägerinnen einzelner Abteilungen einer Organisation widmen sich Stefan Sauer und Annegret Bolte in dem ► **Kap. 6** „Erfahrungsbasiertes Kontextwissen: Organisationale Grenzen unterwandern statt überschreiten“. Sie machen deutlich, dass sich Kompetenzmanagement zur Förderung des Kompetenzaustausches nicht (allein) auf formale Strukturen wie Meetings verlassen, sondern den Kompetenzaustausch im alltäglichen Handeln in den Blick nehmen sollte.

■ **Nutzung und Sicherung von Kompetenzen im Übergang von Lebensphasen**

Während die vorangegangenen Teile des Bandes die Grenzen zwischen verschiedenen Individuen sowie zwischen Individuen und Organisationen fokussieren, wird in den Kapiteln in **Teil III** betont, dass ein fortschrittliches Kompetenzmanagement nicht an den Grenzen zwischen verschiedenen Lebensphasen ein und desselben Individuums haltmachen sollte. Traditionell spezialisiert sich die institutionalisierte Kompetenzentwicklung auf einzelne Lebensphasen; dadurch gehen Potenziale eines gezielt lebensphasenübergreifend gestalteten Kompetenzmanagements verloren.

Im ► **Kap. 7** „Kompetenzerwerb im Sport“ zeigen Thomas Apitzsch, Stephan Coester und Sebastian Rüdiger am Beispiel prominenter Spitzensportlerinnen und -sportler auf, welche Kompetenzen Menschen im Leistungssport aufbauen, die auch in der anschließenden Phase der Berufstätigkeit höchste Wirksamkeit entfalten können. Aktuell erscheint die Nutzung des Kompetenzaufbaus im Sport von Profis, aber auch von Amateuren und von ehrenamtlich oder nebenberuflich Engagierten für betriebliche Belange in der Praxis des Kompetenzmanagements nicht als Potenzial erkannt zu werden.

Der Gefahr der Vergeudung von aufwendig aufgebauten Kompetenzen im Laufe verschiedener Phasen des Arbeitens im Wissenschaftssystem widmen sich Wibke Frey und Svea Korff in dem ► Kap. 8 „Alter(n) in Wissenschaftsorganisationen – Wissenschaftskarriere eine Frage von Altersgrenzen?“ Die Autorinnen sensibilisieren am Beispiel von Wissenschaftskarrieren dafür, dass Kompetenzmanagement für die Konstituierung kritischer Übergangphasen verantwortlich sein kann und auf diese Verantwortung durch gezielte Weiterentwicklungen reagieren sollte.

■ **Veränderung des Kompetenzmanagements im Wandel seiner Umwelt**

Kompetenzmanagement selbst darf nicht stehen bleiben, sondern muss fortwährend weiterentwickelt und an veränderte Rahmenbedingungen und Ansprüche angepasst werden. Die Kapitel in dem **Teil IV** des Bandes widmen sich schwerpunktmäßig dem Übergang von einem Kompetenzmanagement einer bestimmten vorhergehenden Ausrichtung zu einem Kompetenzmanagement einer aktualisierten Ausprägung. Für die Forschung und Praxis des Kompetenzmanagements erscheint es vordringlich, sich diesem Grenzübergang in Form der Transformation des Kompetenzmanagements einer Organisation selbst stärker zu widmen.

Das ► Kap. 9 von Ingo Singe „Demografie, Arbeitsmarkt und ‚neue Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer‘ in Ostdeutschland – Werden die Grenzen des Kompetenzmanagements verschoben?“ liefert ein Beispiel dafür, wie man sich dieser Fragestellung auf – grob eingeordnet – eher volkswirtschaftlicher Ebene widmen kann. Am Beispiel der wirtschaftlichen Entwicklung des Bundeslandes Thüringen diskutiert der Autor, auf welche Veränderungsimpulse sich das betriebliche Kompetenzmanagement in den letzten Jahren eingestellt hat bzw. hätte einstellen sollen.

Eine – wiederum grob eingeordnet – eher betriebswirtschaftliche Perspektive auf die Veränderung des Kompetenzmanagements nehmen Bernd Dworschak, Alexander Karapidis, Helmut Zaiser und Anette Weisbecker in dem ► Kap. 10 „Kompetenzmanagement 4.0 – Kompetenz und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Arbeitswelt“ ein. Am Beispiel der Digitalisierung in Industriebetrieben zeigen die Autorin und die Autoren u. a. auf, dass betriebliche Kompetenzmanagementsysteme möglichst modularisiert gestaltet sein sollten, um flexibel an den Wandel der betrieblichen Umwelt angepasst werden zu können.

■ **Zusammenführung von Forschungsergebnissen, -disziplinen und -projekten**

Im Gegensatz zu den Kapiteln der vorangegangenen Teile widmen sich die Kapitel in **Teil V** nicht der Durchführung und Gestaltung des Kompetenzmanagements selbst, sondern stellen auf die Konsolidierung von Ergebnissen, die Überwindung von Grenzen zwischen Disziplinen und die Förderung von Synergieeffekten zwischen Projekten in der Forschung zum Kompetenzmanagement ab. Damit werden Ziele adressiert, die prägend für die wissenschaftliche Begleitforschung in jeweiligen Forschungsfeldern sind. Da wissenschaftliche Begleitforschung selbst wiederum als eine Form des Kompetenzmanagements aufgefasst werden kann, sind auch Ansätze zu Grenzüberschreitungen in der Forschung von Relevanz für diesen Band. Die folgenden Kapitel ergänzen das Methodenspektrum aus dem Band *Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel* (Knackstedt et al. 2019), der – wie der vorliegende Band auch – in der Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen* herausgegeben wurde.