

Kompetenzen erfolgreich vernetzen – Modellierung von Anreizmodellen zur Gestaltung eines Kompetenznetzwerks in der Automobil- und Zulieferindustrie

Alexander WERNER, Rüdiger VON DER WETH

*Professur Betriebswirtschaftslehre, Personalwirtschaft und
Arbeitswissenschaften, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, HTW Dresden
Friedrich-List-Platz 1, D-01069 Dresden*

Kurzfassung: Eine Aufgabe im BMBF geförderten Projekt PLUG & LEARN ist die Konzeption eines marktplatzbasierten Kompetenznetzwerks, einer Plattform, auf der Weiterbildungsangebote, passend zu den schnell wechselnden Kompetenzerfordernissen der Industrie, angeboten und abgefragt werden sollen. Mit Hilfe explorativer qualitativer Interviews sollen die Rollen potentieller Stakeholder und die damit verknüpften Aufgaben, Ressourcen, Anreize, Nutzenerwartungen und Visionen identifiziert werden. Eine erste Betrachtung der Daten zeigt, wie Interviews dazu beitragen können vordergründige Interessenskonflikte aufzulösen. Anschließend wird gezeigt wie sich die Daten als Anreizmodelle darstellen lassen.

Schlüsselwörter: Kompetenznetzwerk, Anreizsystem, Modellierung, Qualitative Daten

1. Ausgangslage

Wie in vielen Branchen verkürzen sich auch in der Automobil- und Zulieferindustrie die Innovationszyklen immer weiter und stellen die betriebliche Kompetenzentwicklung vor neue Herausforderungen, da immer schneller wechselnde Kompetenzerfordernisse durch die Beschaffung geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen gedeckt werden müssen. Im Rahmen des Projekts PLUG & LEARN soll ein Konzept für ein marktplatzbasiertes Kompetenznetzwerk entstehen, um Bildungsanbieter und Bildungsabnehmer zu vernetzen und so Synergiepotentiale für Unternehmen einer Wertschöpfungskette zu identifizieren. Ziel ist es, so schneller auf neue Kompetenzbedarfe eingehen zu können. Um dies zu ermöglichen soll eine Plattform den Netzwerkakteuren eine Möglichkeit bieten ihren Kompetenzbedarf oder ihr Kompetenzangebot einheitlich zu formulieren. Zudem müssen rechtliche, organisatorische und unternehmensspezifische Voraussetzungen und die jeweilige Nutzenerwartungen der Stakeholder identifiziert werden um ein stabiles Anreizsystem zu gestalten, das einen sich selbst aufrechterhaltenden Marktplatz ermöglichen kann.

2. Kompetenznetzwerke und vernetztes Kompetenzmanagement

Folgt man den Definitionen von Kooperationsformen wie sie Killich & Luczak (2003) beschreiben, kann der Marktplatz im Bereich der strategischen Netzwerke angesiedelt werden. Hierbei handelt es sich um Koalitionen mehrerer selbständiger

Unternehmen, die mit ihren individuellen Stärken auf der gleichen Wertschöpfungsebene kooperieren. Kompetenznetzwerke im speziellen sind ein Zusammenschluss von mehreren Unternehmen, Institutionen oder Einzelpersonen einer Wertschöpfungskette, die sich anhand ihrer Kompetenzen, die sie im Verbund beisteuern, unterscheiden (Schliffenbacher, 2000). Dabei können sich Unternehmen auf einer abstrakten Ebene, also in ihrem Kerngeschäft, oder erst in der Zusammensetzung der einzelnen Mitarbeiterkompetenzen unterscheiden. North et al. (2013) unterscheiden vier Ebenen: Netzwerk-, Organisations-, Arbeitsgruppen- und individuelle Ebene.

Damit die unterschiedlichen Stakeholder ihren Weiterbildungsbedarf passgenau formulieren können, muss dem Marktplatz ein allgemeines und erweiterbares Kompetenzmodell zu Grunde gelegt werden, damit sowohl Kompetenzprofile seitens der Lernenden (Ist-Profile), als auch ein Anforderungsprofile für die Tätigkeiten (Soll-Profile) erstellt werden können. Im Bereich der Berufspädagogik haben sich vor allem die Modelle mit den vier Hauptfacetten Fach-, Methoden-, Selbst und Sozialkompetenz ausdifferenziert (Klieme & Hartig, 2008). Kauffeld et al. (2007) betonen jedoch die große Spannbreite an Konstrukten (Unterfacetten), die diesen vier Hauptfacetten zugrunde gelegt werden. Abhängig von theoretischen Annahmen und praktischen Anforderungen müssen diese ganz unterschiedlich ausgestaltet sein. Heinen (2011) hat beispielsweise für die Domäne des Fabrikkontextes 110 aus der Theorie gesammelte Kompetenzausprägungen zu 43 Beschreibungen (Unterfacetten) zusammengefasst und den vier Hauptfacetten zugeordnet. Eine Anforderung an das Kompetenzmodell im Netzwerk ist zudem, dass die in den Unternehmen möglicherweise bereits bestehenden Kompetenzmodelle in das Modell des Netzwerks überführt werden können. Eine umfassende Betrachtung des Kompetenzaspekts in diesem Projekt ist bei Schütze et al. (2015) und Werner & von der Weth (2015) zu finden.

3. Qualitative Erhebung von Anreizen und Modellierung von Anreizsystemen

Um potentielle Netzwerkakteure dazu zu bringen sich an dem Marktplatz zu beteiligen, muss für diesen ein Anreiz bestehen das zu tun. Durch explorative qualitative Interviews sollen mögliche Anreize identifiziert werden. Diese können rechtliche, organisatorische und unternehmensspezifische Voraussetzungen darstellen, die eine Beteiligung hemmen oder fördern. Weitere Anreize können beispielsweise sein, dass der Einstieg auf den Marktplatz durch Hilfestellungen unterstützt wird oder, dass ein spezifischer inhaltlicher Mehrwert für den Akteur besteht. Die Ergebnisse der Interviewdaten sollen dann in einem zweiten Schritt in ein explizites und dynamisches Anreizmodell überführt werden, welches wiederum als Diskussionsgrundlage für weitere Konzeptionsschritte dienen kann. Im Folgenden wird dieses Vorgehen dargestellt und die Ergebnisse einer ersten Betrachtung unterzogen.

3.1 Methode und Vorgehen

Als Grundlage zur Modellierung eines dynamischen Anreizsystems wurden explorative leitfadengestützte Interviews mit potentiellen Netzwerkakteuren durchgeführt und einer ersten Betrachtung unterzogen (Mayring, 2015). Es wurden

vorab Fragekategorien gebildet, denen die Aussagen der Daten zugeordnet werden. Der Ablauf ist wie folgt:

Zunächst wird das Projekt und die Beschreibung des Arbeitspakets „PLUG & LEARN Marktplatz“ vorgestellt. Anschließend sollen die Interviewpartner formulieren in welcher primären Rolle (z.B. Bildungsanbieter) sie sich für das Kompetenznetzwerk sehen. Anschließend sollen Aufgaben, Leistungen und Ressourcen für diese Rolle auf dem Marktplatz allgemein und für den Interviewpartner im speziellen formuliert werden. Danach soll auf rollenspezifische rechtliche, organisatorische und unternehmensspezifische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beteiligung am Marktplatz eingegangen und erste inhaltliche Anforderungen formuliert werden. Anschließend sollen konkrete Nutzenerwartungen an die Plattform gestellt werden. Das betrifft sowohl die eigene primäre Rolle, als auch die der anderen Rollen. Abschließend soll eine erste Vision des Marktplatzes mit seinen Chancen und Risiken entwickelt und zu etwaig bekannten, ähnlichen Angeboten abgegrenzt werden. Für diesen Werkstattbericht wurden die Ergebnisse eines Interviews zusammengefasst durch den Interviewpartner kommunikativ validiert.

3.2 Vorbetrachtung der Ergebnisse - Bildungsanbieter (Hochschule)

Im Folgenden sind erste, ausgewählte Ergebnisse des Interviews mit einem Vertreter einer Hochschule dargestellt, der in der Vergangenheit bereits Schulungen für externe Praxispartner angeboten hat und die Rolle eines Bildungsanbieters auf dem Marktplatz einnehmen soll.

Rollenbeschreibung, Aufgaben, Leistungen und Ressourcen: Die Hochschule ist in der Lage ein inhaltlich breites, abstraktes und aktuelles Angebot an wissenschaftlich fundierten Beiträgen auf einem Marktplatz anzubieten. Die angebotenen Inhalte sind dabei an die Forschungsthemen des Lehrstuhls gebunden.

Voraussetzungen: Eine wichtige Voraussetzung ist es, die Weiterbildungsveranstaltungen in Forschungsprojekte, als Methode zum Transfer von Ergebnissen, zu integrieren. Dies funktioniert umso besser je mehr sich der Hochschulpartner auf Inhalte und Methodik konzentrieren kann und Ressourcen nicht durch administrative oder technische Aufgaben, wie Teilnehmerakquise, Ressourcenplanung und -verwaltung oder technische Dokumentenaufbereitung, verliert. Die konkrete Umsetzung wird durch organisatorische Rahmenbedingungen (z. B. Planbarkeit der Veranstaltungen und personelle Verfügbarkeit) beeinflusst. Zudem wurden die Vorbereitungen bisher als effizienter empfunden wenn seitens des Nachfragers konkrete Zielvorstellungen formuliert werden konnten. Auch im Bereich der Evaluierung der Weiterbildungsangebote sollte durch ihn Unterstützung (z. B. in Form von Vorlagen und Leitfäden) angeboten werden. Zudem wurde betont, dass die Vorerfahrungen im Anbieten von Weiterbildungen sich günstig auf eine Netzwerkbeteiligung auswirken können. Für Hochschulpartner ohne solche Erfahrungen kann sich der Einstieg also mit unter schwieriger gestalten.

Nutzenerwartung: Eine Nutzenerwartung, die an ein solches Netzwerk gestellt wird, ist die Entlastung bei administrativen Aufgaben (z. B. Teilnehmerakquise). Einen weiteren Nutzen stellt das Feedback über die Anwendbarkeit von Forschungsmethoden dar, was zu einer Steigerung der Qualität der Weiterbildungsangebote beitragen kann. Die Steigerung der Bekanntheit der angebotenen Leistungen und die Intensivierung von Kontakten zu Praxispartnern

stellen einen kurz- und mittelfristigen Nutzen dar, da so die Nachfrage an Weiterbildungsangeboten gesteigert werden könnte und konkrete Fragestellungen zu Projektideen vorangetrieben werden können. Die Praxispartner ihrerseits profitieren von der unternehmensunabhängigen Perspektive und dem damit verbundenen Abstraktionsgrad, wodurch insbesondere die Vermittlung von methodischem Wissen unterstützt wird.

Vision: Die Vision für den Marktplatz beinhaltet eine Plattform, auf der Bildungsanbieter und -nachfrager mit zunächst unscharfen Vorstellungen von Angeboten (z. B. über Modulbeschreibungen) zusammengeführt werden können, dann aber über eine Taxonomie von Lernzielen der konkrete Bedarf kommuniziert werden kann. Außerdem sollen Inhalte nicht komplett auf der Plattform zur Verfügung gestellt werden und es sollen Mechanismen existieren um die Qualität der Inhalte sicherzustellen.

3.3 Zwischenfazit

Schon die erste Betrachtung der Daten zeigt, dass es sinnvoll sein kann diese qualitativen Interviews mit den Netzwerkakteuren zu führen, da vordergründige Interessenkonflikte unter Umständen gar nicht bestehen oder leicht umgangen werden können sobald diese expliziert werden. In dem beschriebenen Interview zeigte sich dies dadurch, dass mehrere Bildungsanbieter auf einem Marktplatz nicht zwangsläufig in Konkurrenz zueinander treten sondern aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen möglicherweise disjunkte Leistungen und Ressourcen zur Verfügung stellen können. Daraus können wiederum Anreize zur Kooperation zwischen Netzwerkpartnern entstehen. In Abbildung 1 soll veranschaulicht werden, dass Stakeholder in den gleichen Rollen, unterschiedliche Leistungen anbieten können und welche Anreize die Kooperation zwischen diesen Netzwerkakteuren anregen kann. Durch diese differenzierte Abgrenzung expliziter Anreize, können Ansatzpunkte zum Aufbau von Synergieeffekten zwischen unterschiedlichen Organisationen einer Branche gefunden werden.

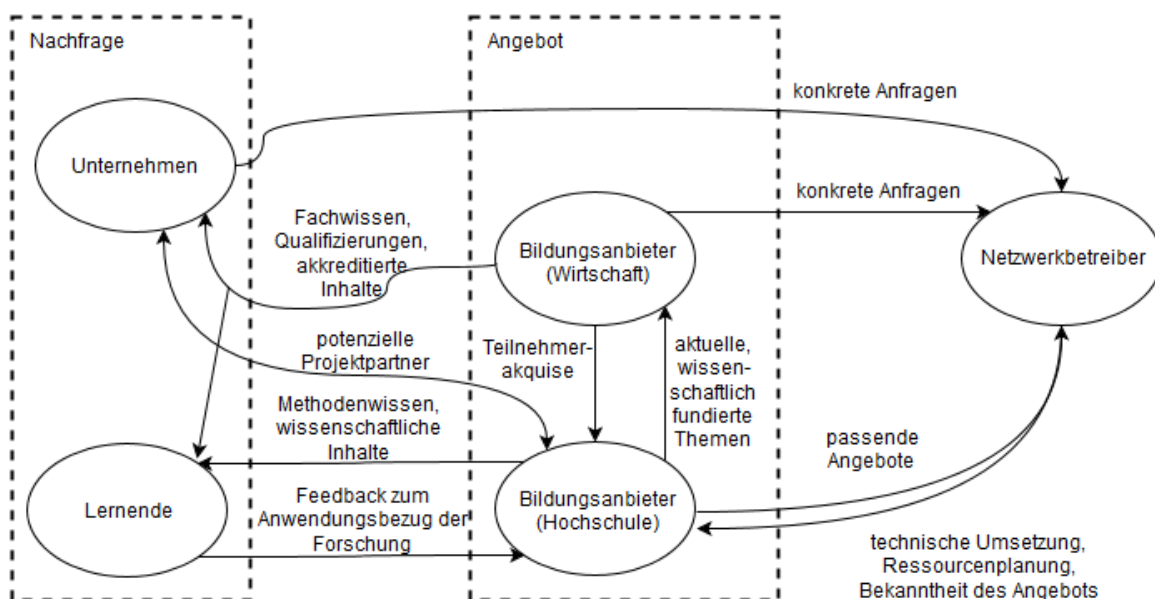


Abbildung 1: Darstellung qualitativer Interviewdaten in einem Anreizmodell.

3.4 Modellierung von Anreizsystemen

Aus diesen und den in weiteren Interviews gewonnenen Aussagen soll im nächsten Schritt ein dynamisches Anreizsystem erstellt werden. Eine mögliche Grundstruktur eines solchen Modells zeigen von der Weth et al. (2014). Für die Entstehung von Innovationen können von den Beteiligten verschiedene Promotorenrollen eingenommen werden. Jede Rolle kann dazu beitragen das System aufrecht zu erhalten. Zudem kann man das eigenständige Wachstum eines solchen Netzwerks durch Rückkoppelungen in diesem System von Promotoren erklären. Für den geplanten Marktplatz sollen ausgehend von der Befragung die Anreize und deren Effekte für die beteiligten unterschiedlichen Stakeholder in ihren jeweiligen Netzwerkrollen modelliert und die potentielle Eigendynamik analysiert werden. Dabei ist es zunächst nicht wichtig, dass in diesem Anreizmodell von Anfang an prognosefähige Zahlen hinterlegt sind. Grundgedanke bei diesem Vorgehen ist vielmehr das Wirkungsgefüge zu explizieren und als Diskussionsgrundlage für die weitere Konzeption und die Identifizierung von Synergiepotential nutzbar zu machen (vgl. Abbildung 2).

Eine Möglichkeit um dies umzusetzen, bietet hier das frei verfügbare Programm Insight Maker (Fortmann-Roe, 2015). Es läuft im Webbrowser, wodurch sich ein Modell aufwandsarm und schnell als Diskussionsgrundlage mit den Beteiligten teilen lässt. So soll die Anreizdynamik eines sich selbst aufrechterhaltenden Marktplatzes im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb dargestellt und Möglichkeiten gefunden werden, die dies fördern können. Abbildung 2 zeigt wie ein solches Modell für einen idealtypischen Kooperationsprozess zwischen Automobilhersteller, Zulieferer und Bildungsanbieter aussehen könnte.

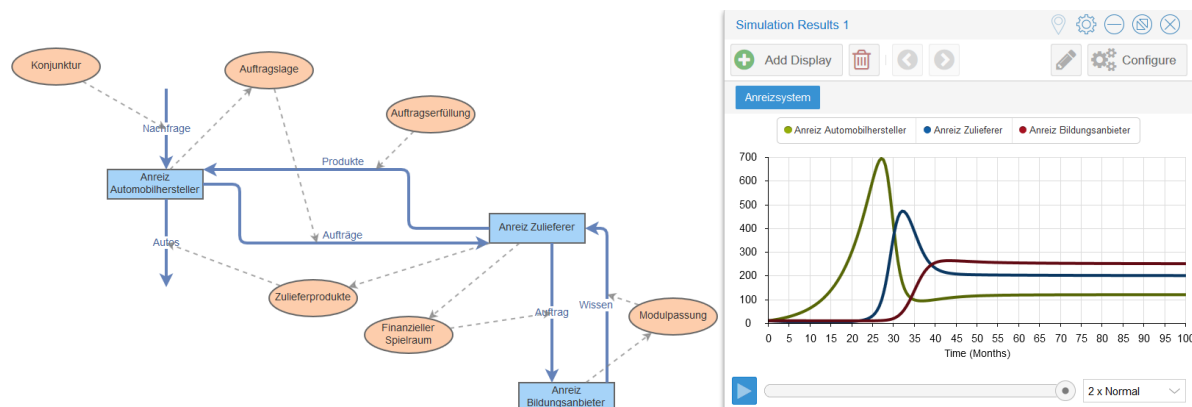


Abbildung 2: Veranschaulichung von Anreizsystemen als Diskussionsgrundlage mit Hilfe der Software Insight Maker (Fortmann-Roe, 2015). Links: Kooperation zwischen Automobilhersteller, Zulieferer und Bildungsanbieter Rechts: Eine Simulation zeigt wie Anreizwerte zur Netzwerknutzung zeitversetzt eintreten um sich schließlich auf eine Grundaktivität einzupendeln.

4. Diskussion und Ausblick

Eine erste Vorbetrachtung der Daten hat gezeigt, dass sich durch qualitative Interviews Anreize zwischen potentiellen Netzwerkakteuren finden lassen. Dies ist auch für Akteure der Fall, die in einem solchen Netzwerk vordergründig als Konkurrenten auftreten. Zukünftig sollen die expliziten Anreizsysteme in weitere Erhebungen mit einbezogen werden um das Modell iterativ zu verfeinern. Bei der

Entwicklung des Marktplatzes können dann auf Basis dieses Modells die Anreize, die für hohe Qualität und Wachstum des Netzwerkes gesetzt werden müssen, immer genauer beschrieben werden. Am Ende sollen konkrete Gestaltungsempfehlungen für die bereitgestellte Plattform und die einzelnen Angebote daraus abgeleitet werden. Dabei kommen im Interaktionsdesign übliche Methoden, wie beispielsweise Low-Fidelity Prototypen (Carpendale & Greenberg, 2012) zum Einsatz. Darunter fallen beispielsweise Storyboards oder Papierprototypen. Der Vorteil von Low-Fidelity Prototypen liegt hierbei in der vergleichsweise billigen und schnellen Herstellung, was mehrere Iterationsschleifen bei der Anforderungsanalyse vereinfacht. Zu klären bleibt wie diese Prototypen und explizite Anreizmodelle spätere Interviews und die Konzeption des Marktplatzes inhaltlich bereichern können.

5. Literatur

- Carpendale, S. & Greenberg, S. (2012). *Sketching user experiences*. Amsterdam Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann.
- Fortmann-Roe, Scott (2015): *Insight Maker*. o.V. Abgerufen 10.12.2015: www.insightmaker.com
- Heinen, T. (2011). *Planung der soziotechnischen Wandlungsfähigkeit in Fabriken* (Berichte aus dem IFA, 04/2011). Garbsen: PZH Produktionstechnisches Zentrum.
- Kauffeld, S., Grote, S., & Frieling, E. (2007). *Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)*. In J. Erpenbeck, *Handbuch Kompetenzmessung* (2., überarb. und erw. Aufl. Ausg., S. 224-243). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Killich, S. & Luczak, H. (2003). *Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen : Lösungen für die Praxis*. Berlin: Springer.
- Klieme, E., & Hartig, J. (2008). *Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs*. In M. Prenzel, *Kompetenzdiagnostik* (S. 11-29). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln : mit vielen Fallbeispielen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schliffenbacher, K. U. (2000). *Konfiguration virtueller Wertschöpfungsketten in dynamischen, heterarchischen Kompetenznetzwerken*. München: Herbert Urz Verlag.
- Schütze, J., Krones, M., Strauch, J. & Müller, E. (2015). *Gestaltungsmodell zur Entwicklung anforderungsgerechter Kompetenzprofile in der Automobil- und Zulieferindustrie* In: Müller, Egon (Hrsg.): *Tagungsband „Planung und Betrieb von Produktionssystemen im digitalen Zeitalter“*, VPP2015 – Vernetzt planen und produzieren, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Sonderheft 21 (S. 155-164). Chemnitz: TU Chemnitz
- Von der Weth, R., Krug, B. & Ehrlich, A. (2014). *Wie lässt man Innovationen blühen? - Anreizsysteme zu innovativem Handeln*. In C. Clases (Hrsg.), *Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner* (S. 204–218). Lengerich: Pabst Science Publ.
- Werner, A. & von der Weth, R. (2015). *Kompetenzentwicklung in innovativen Arbeitswelten – Gestaltungsempfehlungen für Kompetenznetzwerke* In: Müller, Egon (Hrsg.): *Tagungsband „Planung und Betrieb von Produktionssystemen im digitalen Zeitalter“*, VPP2015 – Vernetzt planen und produzieren, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Sonderheft 21 (S. 175-184). Chemnitz: TU Chemnitz