

# Inhalt

## **Einleitung: Kompetenz und Disruption**

*John Erpenbeck, Volker Heyse*

1. Kompetenzbegriff und Disruptionsbegriff.....	11
1.1 Was ist Kompetenz?.....	11
1.2 Was ist Disruption?.....	12
2. Betriebliches Kompetenzmanagement unter disruptiven Bedingungen.....	16
3. Die einzelnen Beiträge – disruptionsorientierte Übersichten.....	18
4. Fazit.....	32

## **Lernförderliche Gestaltung wissensintensiver Arbeit – Bedarf, Hemmnisse und Modelle**

*Annegret Bolte, Judith Neumer*

1. Einleitung.....	35
2. Lernen in und durch Arbeit – zum Stand der Diskussion.....	36
2.1 Lernförderliche Arbeitsstrukturen bei wissensintensiver Arbeit.....	36
2.2 Erfahrungsgeleitetes Lernen.....	37
3. Vorgehen im Projekt.....	38
4. Erfahrungsbasiertes Kontextwissen von Ingenieurinnen und Ingenieuren.....	41
5. Lernhemmnisse bei qualifizierter selbstverantwortlicher Arbeit.....	44
6. Lernförderliche Arbeitsgestaltung: Modelle.....	46
7. Erfahrungsgeleitetes Lernen vor Ort.....	46
7.1 Erfahrungsgeleitete agile Kooperation.....	47
7.2 Erfahrungsgeleitete Innovation.....	48
7.3 Personengebundene Simulation.....	48
7.4 Prozesslernen durch Experten.....	51
8. Lernförderliche Arbeitsgestaltung: Grundsätze.....	51
9. Konsequenzen für die Bildungspolitik.....	52
Literatur.....	53

## **Ärztliche Kompetenz und digitale Transformation:**

### **Ergebnisse des Projekts FacharztPlus**

*Joachim Hasebrook, Jürgen Hinkelmann, Thomas Volkert,*

*Juliane Hecke, Klaus Hahnenkamp*

1. Kontinuität ärztlicher Kompetenzen im Krankenhaus in Gefahr.....	57
1.1 Mehr Fälle, weniger Personal und Krankenhausbetten.....	57
1.2 Sinkende ärztliche Kapazität und Kompetenz.....	58
1.3 Kompetenzkontinuität in Universitätsklinika.....	60
2. Ärztliche Kompetenz in der Zukunft: 4P der Digitalisierung.....	60
3. Sicherung der Kompetenzkontinuität: Das Projekt FacharztPlus.....	62
3.1 Wertschätzung und Führung.....	63
3.2 Kompetenzbasierte Einsatzplanung.....	67

3.3 Bindung durch Bildung.....	71
4. Sicherung der Kompetenzkontinuität im digitalen Wandel .....	75
Literatur.....	76

**Kompetente PatientInnen – ein Projekt für die Zukunft?**

*Christoph A. Pfister, Albert Urwyler*

1. Ausgangslage .....	79
2. Weshalb werden Patientenkompetenzen immer wichtiger?.....	80
3. Was wird zur Entwicklung von Gesundheits- und Patientenkompetenz unternommen?.....	83
4. Kompetenzprofile für PatientInnen mit KODE® .....	86
5. Von einer Vision zu einem Projekt und was wir daraus gelernt haben .....	89
6. Schlussfolgerungen .....	92
Literatur.....	92

**Resilire: Erfassung und Förderung von Resilienz als individuelle und betriebliche Kompetenz**

*Roman Soucek, Nina Pauls, Christian Schlett, Klaus Moser, Anja S. Göritz*

1. Projektthema und Projektpartner .....	95
2. Ausgangssituation und Praxisbedarf.....	96
3. Zielstellung und Vorgehensweise im Projekt.....	96
4. Theoretische und praktische Projektergebnisse .....	97
4.1 Resilienz-Modell für die Arbeit .....	98
4.2 Diagnose-Instrumente zur Resilienz .....	99
4.3 Webbasiertes Training.....	101
4.4 Präsenzbasierte Formate .....	102
5. Ausblick .....	103
5.1 Wissenschaftlicher und ökonomischer Nutzen .....	103
5.2 Weiterführungsmöglichkeiten der Projektergebnisse .....	104
5.3 Empfehlungen für weiterführende Projekte.....	105
Literatur.....	106

**Herausforderungen für Kompetenzentwicklung in der industriellen Forschung und Entwicklung**

*Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Thomas Kley*

1. Industrielle Forschung und Entwicklung unter steigendem Produktivitätsdruck: Bedarf für Kompetenzentwicklung .....	109
2. Produktivitätsprobleme industrieller Forschung und Entwicklung: Empirische Ergebnisse.....	110
3. Kompetenzentwicklung für kontinuierliche Verbesserung .....	117
4. Mehr aus knappen Innovationsressourcen machen: Initiative der Führungskräfte ist gefragt.....	120
Literatur.....	121

## **Projekt IntraKomp: Das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck in der Aktions- und Handlungsforschung**

*Gottfried Richenhagen, Almut Lahn, Katrin Nebauer-Herzig,  
Anna Farina Vollbracht, Michael Dick*

1. Einführung .....	123
2. Innovation und Kompetenz.....	124
3. Aktions- und Handlungsforschung – ein wiederauflebendes Paradigma .....	127
4. Strategisches Kompetenzmanagement im Projekt IntraKomp .....	132
5. Triadengespräche zur Erfassung von Erfahrungswissen.....	134
6. Anforderungsfelder des öffentlichen Sektors und Kompetenzbedarfe .....	137
7. Fazit.....	142
Literatur.....	143

## **Implementierungsansätze für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement – Strategie- und Prozessorientierung**

*Saskia Hohagen, Uta Wilkens*

1. Das Projekt – Hintergrund und Verbundpartner .....	147
2. Forschungsstand .....	148
3. Zielstellung des Projektes .....	149
4. Vorgehensweise im Projekt .....	149
5. Projektergebnisse – entwickelte Tools und verzahnte Produkte .....	154
6. Ausblick – Gelingensbedingungen/Empfehlungen und Weiterführungsmöglichkeiten .....	158
Literatur .....	159

## **Kompetenzen für die Zusammenarbeit in Offenen Organisationen der Produktentstehung und Produktinnovation**

*Udo Lindemann*

1. Das Projekt RAKOON .....	161
2. Projektziele – Arbeitshypothesen .....	163
3. Die Ergebnisse .....	164
3.1 Der Open-Organisation-Kompass .....	164
3.2 Öffnungsstrategien .....	165
3.3 Kompetenzen vermitteln .....	168
3.4 Kompetenzen managen .....	172
4. Resümee und Handlungsbedarf .....	173
Literatur.....	174

## **ChampNet. Kompetenzvernetzung für Wertschöpfungschampions durch soziale Medienumgebungen**

*Steffen Kinkel, Ralph Lichtner, Brita Schemmann, Witali Karsten, Holger Möhwald, Sarah Migas, Dominique Fara, Sebastian Behrendt*

1. Das Projekt ChampNet und seine Partner.....	175
2. Ausgangslage .....	176
3. Zielstellung des Projektes .....	177
4. Der Karlsruher Kompetenzfächer innovationsrelevanter Engpasskompetenzen.....	178
5. Kritische Engpasskompetenzen im Spiegel einer telefonischen Befragung von 193 Wertschöpfungschampions.....	181
6. Nutzung von IT-Plattformen zur Innovationsarbeit und Vernetzung im Spiegel einer telefonischen Befragung von 193 Wertschöpfungschampions .....	182
7. Offline- und Online-Formate zur Gestaltung einer zukunftsorientierten Kompetenzverbreiterung in den Anwendungsszenarien der Praxispartner .....	184
8. Erfolgsfaktoren für die Einführung und den Betrieb von Online- und Offline-Methoden zur Vernetzung wichtiger Kompetenzträger im Unternehmen .....	188
Literatur.....	189

## **Kompetenzmanagement in der Automobilindustrie – Wandlungsfähigkeit durch Kompetenzmodule**

*Egon Müller, Jens Schütze*

1. Ausgangssituation.....	191
2. Anforderungen an die Kompetenzentwicklung .....	191
3. Forschungsprojekt PLUG+LEARN.....	193
4. Ausgewählte Projektergebnisse .....	195
4.1 Gestaltungsmodell zur Entwicklung anforderungsgerechter Kompetenzprofile.....	195
4.2 PLUG+LEARN-Methode zur Entwicklung von Kompetenzmodulen.....	197
4.3 Marktplatzkonzept für die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern von Kompetenzmodulen .....	199
4.4 Demonstratoren.....	201
5. Entwicklungstrends für das zukünftige Kompetenzmanagement.....	203
6. Fazit.....	204
Literatur.....	205

## **Kompetenzentwicklung in der Fertigung vor dem Hintergrund aktueller Wandelstendenzen**

### **Topstar-Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt StraKosphere**

*Rainer Maria Wagner*

1. Einleitung.....	209
1.1 Unternehmensbeschreibung.....	209
1.2 Ausgangssituation .....	211
2. Zielsetzungen im Projekt .....	212
2.1 Problemstellung .....	212
2.2 Zielformulierung.....	213

3.	Projektergebnisse .....	215
3.1	Originäre Ergebnisse.....	215
3.2	Flankierende Maßnahmen.....	217
4.	Fazit und Ausblick .....	218

**Demografiesensible betriebliche Kompetenzentwicklung  
in der Produktion – das Projekt ZielKom**

*Christina König, Christian Hertle, Ralf Tenberg, Christopher Stockinger*

1.	Einführung .....	221
2.	Zielstellung .....	221
2.1	Ausgangssituation .....	221
2.2	Zentrale Themen im Projekt .....	222
3.	Vorgehen im Projekt.....	227
3.1	Kompetenzmodell .....	228
3.2	Analyse vorhandener und benötigter Kompetenzen .....	229
3.3	Analyse der Altersstereotype .....	232
3.4	Etablierung eines systematischen, demografiesensiblen Kompetenzmanagements .....	235
4.	Projektergebnisse .....	238
4.1	Wissenschaftliche Erkenntnisse .....	238
4.2	Nutzen für die Praxis .....	239
5.	Empfehlung für weiterführende Projekte.....	240
	Literatur.....	240

**Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte  
zu Fachkräften in der Landwirtschaft**

*Susanne Winge, Bettina Wiener*

1.	Projektthema und mitwirkende Einrichtungen .....	243
2.	Begründung des Forschungsthemas.....	244
3.	Zielstellungen des Projektes .....	245
4.	Vorgehensweise.....	246
5.	Ergebnisse .....	247
5.1	Absehbare Arbeitskräfteengpässe in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts.....	247
5.2	Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte.....	250
5.3	Beschäftigung von geflüchteten Menschen in der Landwirtschaft .....	251
5.4	Modellhafte Integrationserprobung in einem Agrarunternehmen.....	253
5.5	Schlussfolgerungen für eine integrationssensible Personalarbeit und Kompetenzentwicklung in Unternehmen .....	255
6.	Weiterführungsmöglichkeiten des Erreichten.....	256
7.	Empfehlungen für weiterführende Projekte.....	256
	Literatur.....	257

## **KREATIVITÄT 4.0**

*Volker Heyse, Stefan Ortmann*

1. Ausblick .....	259
2. Kreativität 4.0 .....	260
3. Thesen .....	260
4. Zur Arbeit in der digitalen Netzwerkökonomie .....	266
5. Herausforderungen für Führung und Organisation .....	268
Literatur .....	275
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>277</b>