

Kompetenzmanagement in Organisationen

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

Joachim Hasebrook

Bernd Zinn

Alexander Schletz *Hrsg.*

# Lebensphasen und Kompetenz- management

Ein Berufsleben lang Kompetenzen  
erhalten und entwickeln

 Springer

# Kompetenzmanagement in Organisationen

## *Serienherausgeber*

Simone Kauffeld, Institut für Psychologie, Technische Universität  
Braunschweig, Braunschweig, Deutschland

Inga Truschkat, Inst. f. Soz.-u. Organisationspädagogik, Stiftung  
Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Ralf Knackstedt, Institut für BW u. Wirtschaftsinformatik,  
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland



Joachim Hasebrook  
Bernd Zinn  
Alexander Schletz  
*Hrsg.*

# Lebensphasen und Kompetenz- management

Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln

Mit 42 Abbildungen

 Springer

*Herausgeber*

**Joachim Hasebrook**  
zeb.business school  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
Münster, Deutschland

**Bernd Zinn**  
Institut für Erziehungswissenschaft  
Universität Stuttgart  
Stuttgart, Deutschland

**Alexander Schletz**  
Fraunhofer IAO  
Stuttgart, Deutschland

ISSN 2522-8102                      ISSN 2522-8110 (electronic)  
Kompetenzmanagement in Organisationen  
ISBN 978-3-662-55157-8              ISBN 978-3-662-55158-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55158-5>

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

Springer  
© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018  
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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.  
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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH Deutschland und ist Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort der Serienherausgeberschaft

---

Der demografische Wandel führt zu einer Veränderung der Altersstruktur in Deutschland. Die erwerbsfähige Bevölkerung nimmt ab. Die Belegschaften schrumpfen dabei nicht nur, sie altern auch zunehmend und werden heterogener hinsichtlich ihrer Qualifizierungshintergründe, Kompetenzen und demografischer Merkmale. Eine über die Berufsausbildung hinausgehende, kontinuierliche Kompetenzentwicklung und Qualifizierung von Beschäftigten wird zur zentralen Aufgabe für Unternehmen und öffentliche Institutionen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Technologische Veränderungen, die zunehmende Digitalisierung sowie Veränderungen in der Arbeitsorganisation führen zu veränderten Aufgabenfeldern.

Die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden wird wichtiger denn je. Die Kompetenzentwicklung und die Förderung der Lernbereitschaft über die Lebensspanne wird zur Aufgabe der Personalentwicklung, der Führungskraft und jeder einzelnen Mitarbeiterin bzw. jedes einzelnen Mitarbeiters. Beides gewährleistet, dass die Mitarbeitenden auch den Anforderungen von Morgen, die vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, technologischer und sozialer Veränderungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben, gewachsen sein werden.

Die Effekte des demografischen Wandels sind in verschiedenen Branchen spürbar. Im Fokus stehen im vorliegenden Band in der Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen* der industrielle Dienstleistungsbereich, die Pflege sowie die IT. In vielen Bereichen muss hier ein hoher geistiger und/oder körperlicher Einsatz erbracht werden, der zu Beginn der Berufstätigkeit noch mit beruflichen Herausforderungen und Weiterentwicklungsbestrebungen der Mitarbeitenden kompatibel ist. Mit zunehmendem Alter entsteht aber an vielen Stellen der Wunsch nach physischer und psychischer Entlastung. Die physischen Arbeitsanforderungen und die alltäglichen Stresssituationen passen nicht mehr zu ihren vorhandenen Leistungsvoraussetzungen. Arbeit muss anders gestaltet werden, Aufgaben müssen anders zugeschnitten werden, um Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen gerecht zu werden. Gleichzeitig stellt sich als zentrale Herausforderung, die Kompetenzen der älteren Mitarbeitenden im Unternehmen zu erhalten. Es entsteht die Notwendigkeit für eine Veränderung der beruflichen Tätigkeit der älteren Mitarbeitenden, um einen Austritt aus dem Unternehmen oder einen vorzeitigen Ruhestand zu vermeiden.

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen werden zukünftig sowohl die Bindung jüngerer als auch älterer Beschäftigter durch lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle und Freiräume zu entscheidenden Faktoren. Eine alleinige Konzentration auf die „Jüngeren“ wird nicht ausreichen, da sie die demografische Entwicklung außer Acht lässt, nach der diese Altersgruppe verhältnismäßig immer kleiner wird und zukünftig nicht zur Bedarfsdeckung ausreicht. Der vorliegende Band *Lebensphasen und Kompetenzmanagement* widmet sich diesen Herausforderungen. Die einzelnen Beiträge stellen Ergebnisse aus dem BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ vor. Sie diskutieren die spezifischen Bedarfe und Lösungen für

verschiedene Branchen und Berufsgruppen. Neben der IT geraten die Pflege und der industrielle Dienstleistungsbereich in den Fokus. Die Darstellungen erlauben, neben spezifischen Einsichten in ein aktuelles, praxisrelevantes und wissenschaftlich fundiertes Thema, hoch spannende Brancheneinsichten.

**Simone Kauffeld**

**Inga Truschkat**

**Ralf Knacksted**

Braunschweig und Hildesheim, im Oktober 2017

## Vorwort der Bandherausgeberschaft

---

Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Betrieb gehalten, jüngere Mitarbeiter/-innen profitieren von den Erfahrungen älterer, Familiengründung, finanzielle Absicherung und berufliche Karriere werden für beide Elternteile unter einen Hut gebracht: Dies alles und mehr sind Aufgaben einer an Lebensphasen und -ereignissen ausgerichteten Kompetenzentwicklung, um die es in diesem Band *Lebensphasen und Kompetenzmanagement* gehen soll.

Mit den drei Schlagworten „weniger – älter – bunter“ beschreibt das Institut der Deutschen Wirtschaft die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen in einer Studie, die es im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie 2014 erstellt hat. Der Wandel im demografischen Aufbau der Gesellschaft und in der Arbeitswelt stellt immer neue Anforderungen an die Wirtschaft und Gesellschaft. Das Personal in Unternehmen wird älter und umfasst inzwischen drei oder vier „Generationen“ mit teils sehr unterschiedlichen Anforderungen an Personalführung und Arbeitsplatzgestaltung. Zudem müssen Unternehmen mit ihren demografisch heterogenen Belegschaften auf schnell wechselnde Technologien und Märkte reagieren. Das kann nur gelingen, wenn in der ganzen Belegschaft über Alters-, Berufs- und Hierarchiegrenzen hinweg Wissen und Werte vermittelt und Erfahrungen erworben werden können.

Das betriebliche Kompetenzmanagement hat dabei die entscheidende Schlüsselfunktion: Nur mit einer berufsbegleitenden, in den Arbeitsprozess integrierten und professionell unterstützten Kompetenzentwicklung können Leistungs-, Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit der Beschäftigten im gesamten Erwerbsleben gesichert werden. Dazu werden neue Modelle der Arbeitsorganisation, Konzepte für eine lebensphasen- und lebensereignisorientierte Personalpolitik und Strategien für unternehmensspezifisches Kompetenzmanagement benötigt. Heutige Personalentwicklungskonzepte erfordern eine valide Kompetenzdiagnostik, um den individuellen Voraussetzungen und unternehmerischen Bedürfnissen in hohem Maße gerecht zu werden. Innovative Lern- und Transferkonzepte zwischen berufspraktisch erfahrenen, zumeist älteren und berufspraktisch weniger erfahrenen, eher jüngeren Fachkräften erhalten immer mehr Bedeutung, um insbesondere die Optimierung des Wissenstransfers in Unternehmen in sinnvoller Weise zu begleiten und damit die Weitergabe von leistungsrelevanten Wissensbeständen zu verbessern.

Der Band ist im Rahmen des Förderthemas „Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von der Fokusgruppe entwickelt worden, die sich „Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement“ zum Thema gemacht hat. Drei vom BMBF geförderte Projekte haben sich in dieser Fokusgruppe und bei der Herausgabe dieses Bandes engagiert (in alphabetischer Reihenfolge):

- FacharztPlus – Lebensarbeitsperspektiven für Fachärztinnen und -ärzte in Krankenhäusern (FKZ 02L12A091): Universitätskliniken qualifizieren Fachärzte, stellen medizinische Forschung sicher und erbringen eine hoch spezialisierte



Maximalversorgung. Dieser dreifache Auftrag muss trotz eines wachsenden Facharztmangels bewältigt werden. Ziel des Projektes ist es, geeignete Maßnahmen zu finden, um Fachärztinnen und Fachärzte nach Abschluss ihrer Weiterbildung für einige Jahre an die Klinik zu binden. Hierzu soll die Eignung von karrierebegleitenden Zusatzqualifizierungen und einer an Lebensphasen orientierten, kompetenzbasierten Arbeitsorganisation ermittelt werden. Mithilfe der Managementberatung zeb Vergleiche mit anderen Branchen vorgenommen und praxisbezogene Lösungskonzepte entwickelt. Diese Maßnahmen werden in der Klinik für Anästhesiologie, operative Intensivmedizin und Schmerztherapie des Universitätsklinikums Münster (UKM) umgesetzt. Wirksame Maßnahmen in der Universitätsmedizin Greifswald, Universitätsklinik Rostock und Uniklinik der Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen übernommen.

- FLIP – Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen (02L12A240–02L12A245): Die Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT) mit 1.051.000 Beschäftigten Ende 2017, so Zahlen des Bitkom, verzeichnet ein solides Wachstum und hohes Innovationstempo. Dies stellt die Unternehmen im Bereich Personal- und Kompetenzentwicklung hinsichtlich demografischer Entwicklungen und Fachkräftelücken vor große Herausforderungen. Ziel des Projektes ist die Entwicklung neuer Ansätze zum betrieblichen Kompetenzmanagement, um das verfügbare Potenzial an Kompetenzen in IKT-Unternehmen in neuer Art und Weise zu kombinieren und damit einen Flexibilisierungsgewinn für Unternehmen zu schaffen. Dazu entwickeln, erproben und evaluieren Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Bitkom, Telekom, Fujitsu und Quality Service Communications (QSC) fundierte Konzepte für ein individuelles und dynamisches Kompetenzmanagement. Personalentwicklungsprogramme werden auf unterschiedliche Altersstrukturen, Qualifizierungen und betriebliche Rollenprofile zugeschnitten und in gemischten Lernarrangements unter Berücksichtigung neuer Medien und Technologien erprobt.
- EPO-KAD – Erschließung des Potenzials älterer Mitarbeiter durch lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsprozessgestaltung in industriellen Dienstleistungsprozessen (FKZ 02L12A040): Industrielle Dienstleistungen sind im Maschinen- und Anlagenbau ein zentrales Geschäftsfeld geworden, das Maschinen- und Anlagenbauer vor die Herausforderung stellt, neue Kompetenzfelder zu erschließen. Der demografische Wandel stellt Maschinen- und Anlagenbauer zudem vor die Herausforderung, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Kompetenzträger zu sichern, neue Karrierewege zu schaffen und Kompetenztransfer sicherzustellen. In EPO-KAD wird ein spezifisches Lern- und Transferkonzept (ServiceLernLab) für Servicetechniker entwickelt. EPO-KAD kreiert Managementkonzepte zur Steuerung einer lebensphasenorientierten Kompetenzentwicklung, entwickelt ein erweitertes Service Blueprinting zur kompetenzbasierten Arbeitsprozessgestaltung und schafft eine Systematik zur Überprüfung der Erfolgswirkung. Im Forschungsverbund arbeiten das International Performance Research Institute (IPRI), das Institut für Erziehungswissenschaft (IfE) der Universität Stuttgart, die TRUMPF GmbH + Co. KG, das IHK Bildungshaus Stuttgart und das Festo Lernzentrum.

Die Beiträge des Bandes gehen jedoch über diese drei Projekte hinaus und stammen aus vielen Schlüsselbranchen, darunter Maschinen- und Anlagenbau, Gesundheitswesen, Telekommunikation, Logistik und IT-Consulting. Ein großes Spektrum an Berufs- und Mitarbeitergruppen wird untersucht, z. B. Servicetechniker/-innen, Krankenhausärzte/-innen, Geschäftsführer/-innen und Betriebsräte. Dabei können ältere Mitarbeiter/-innen im Mittelpunkt stehen, etwa wenn es um Erhalt und Weitergabe von Erfahrungswissen geht, oder jüngere, die nach Abschluss erster Bildungsphasen nach Karriereperspektiven suchen. Groß ist auch das Spektrum untersuchter Methoden: Organisations-Benchmarking, Kompetenzdiagnostik, Lern- und Transferkonzepte, flexible und individuelle Arbeitsorganisation, kompetenzbasierte Einsatzplanung und dynamisches Kompetenzmanagement. Die Beiträge sind im Austausch über innovative Methoden der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung über Fach- und Branchengrenzen hinweg entstanden und daher für die Wissenschaft und die Praxis gleichermaßen interessant. Wir hoffen, dass die Leserinnen und Leser sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis interessante Anregungen in den Beiträgen dieses Bandes finden, um eigene Forschungsfragen und Maßnahmen zur Verbesserung eines lebensphasenorientierten Kompetenzmanagements zu entwickeln.

**Joachim Hasebrook**

**Bernd Zinn**

**Alexander Schletz**

Münster und Stuttgart, im September 2017

## Die Autorinnen und Autoren

---



### **Melanie Baierl**

ist Diplom-Psychologin, Mediatorin und Coach und leitet seit dreieinhalb Jahren die Personalentwicklung der QSC AG. Im Rahmen vom BMBF geförderten Projektes „FLIP – Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen“ beschäftigt sie sich verstärkt mit der Frage, wie Führungskräfte den digitalen Wandel erfolgreich voranbringen können.



### **Dominik Baumann**

leitet eine Agentur mit Spezialisierung auf Content-Marketing und Employer Branding. Daneben arbeitet er an wissenschaftlichen Projekten des Forschungsclusters HR | Impulsgeber unter Leitung von Prof. Dr. Benedikt Hackl.



### **Stefanie Brzoska**

ist Diplom-Wirtschaftsjuristin und Projektmanagerin im Bereich Bildung und Arbeit beim Digitalverband Bitkom. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des betrieblichen Kompetenzmanagements sowie digitale Lernrends über die gesamte Bildungskette.



**Dr. Ute David**

war Leiterin des Schwerpunkts Industrial Services am International Performance Research Institute (IPRI) und verantwortlich für Projekte im Maschinen- und Anlagenbau. Im Rahmen mehrerer Projekte hat Frau David mittelständische und große Unternehmen unterstützt, Serviceprozesse zu optimieren und leistungsorientierte Vergütungskonzepte für Produkt-Service-Lösungen umzusetzen.



**Gerd Duffke**

ist als Programmleiter innerhalb der Personalentwicklung der TRUMPF GmbH + Co. KG zuständig für Sonderprojekte zum Thema demografischer Wandel sowie für lebensphasenorientierte Weiterbildungskonzepte. Darüber hinaus fungiert er als Scout für Megatrends wie Industrie 4.0.



**Dr. Judith Goldgruber**

ist Gesundheitswissenschaftlerin und FH-Lektorin (Mag.), die nach mehrjähriger Tätigkeit in Forschung und Lehre an der FH Burgenland als wissenschaftliche Mitarbeiterin die Leitung des Albert Schweitzer Instituts für Geriatrie und Gerontologie der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz innehat.



**Emre Güzel**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik an dem Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die berufliche Bildung sowie den Hochschulbereich.



**Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp**

ist seit Februar 2017 stellvertretender Ärztlicher Vorstand in der Universitätsmedizin Greifswald, Lehrstuhlinhaber der W3-Professur Anästhesiologie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, sowie seit November 2014 Direktor der Klinik für Anästhesiologie, Anästhesie, Intensiv-, Notfall- und Schmerzmedizin der Universitätsmedizin Greifswald.



**Prof. Dr. Gerd Hartinger**

ist Wirtschafts- und Gesundheitswissenschaftler mit langjähriger Managementenerfahrung in internationalen Industrie- und Krankenhausorganisationen. Derzeit tätig ist er als Geschäftsführer der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz, FH-Professor und Unternehmensberater. Im Jahr 2015 wurde er mit dem KlinikAward als „Manager des Jahres“ in Berlin ausgezeichnet.



**Prof. Dr. Joachim Hasebrook (Hrsg.)**

studierte Psychologie und Informatik an der Universität Marburg, war Gründungsvorstand der efiport AG – E-Learning-Firma der Frankfurter Großbanken und danach Leiter der International School of New Media an der Universität zu Lübeck. Heute arbeitet er im Bereich Health Care der Unternehmensberatung zeb und ist akademischer Leiter der zeb. business school.



**Juliane Hecke**

ist Diplom-Gesundheitsökonomin (Abschluss 2010 an der Universität Bayreuth) und war von 2011–2016 als Consultant, später Senior Consultant bei der Münsteraner Managementberatung zeb im Bereich Health Care tätig. Ihre Beratungsschwerpunkte lagen im Berichtswesen und Personalmanagement/Fachkräftebindung – u. a. mit dem Forschungsprojekt „FacharztPlus“. Seit Juli 2016 ist Frau Hecke am Universitätsklinikum Münster (UKM) in der Klinik für Anästhesiologie, operative Intensivmedizin und Schmerztherapie für Berichtswesen und Controlling zuständig.



**Matthias Hedrich**

ist Diplom-Ingenieur (FH) und hat einen Masterstudien-gang absolviert (M. Sc.). Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Metall- und Elektrobereich und umfassen die Kompetenzmessung und -modellierung im Bereich der beruflichen Bildung sowie der Untersuchung von innovativen Lehr-Lern-Umgebungen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Einen weiteren Bereich nehmen Forschungen im Bereich der Förderung von Lernschwachen der elektrotechnischen Grundbildung ein.



**Dr. Jürgen Hinkelmann**

ist Facharzt für Anästhesie, Intensivmedizin und Notfallmedizin und war lange Jahre Oberarzt am UKM. Er arbeitet heute am Universitätsklinikum Frankfurt und ist als Referent des Vorstandsvorsitzenden und Ärztlichen Direktors verantwortlich für die klinikübergreifende Prozessentwicklung.



**Manuel Karczmarzyk**

studierte Sport- und Wirtschaftswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (M. A.), war Leiter eines Therapiezentrums und Gründer der Oldenburger Gesundheitsakademie. Heute arbeitet er als Projektkoordinator in dem vom BMBF geförderten Verbundprojekt „Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften (PuG)“.



**Prof. Dr. Thorn Kring**

ist Professor für Bankmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Unter dem Dach der SHB ist er einer der akademischen Leiter der zeb.business school und führt das Institut für Ethik, Führung und Personalmanagement mit Sitz in Münster.



**Prof. Dr. Michael Lister**

hat bis 2003 zuerst an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster BWL studiert, und anschließend an der Universität Basel promoviert und habilitiert. Von 2003–2008 war er Inhaber des Lehrstuhls für Finanzen, Banken und Controlling und Prorektor für Forschung an der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr. Seit 2008 ist er Inhaber der Lehrstühle für Finanzen, Banken und Controlling sowie für Real Estate an der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB). Er ist akademischer Leiter verschiedener Institute der SHB. Seit 2013 ist er Institutsleiter der zeb.business school an der SHB.

**Kerstin Löffler**

ist Gesundheitswissenschaftlerin (M. A.) mit Expertise im Bereich Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Albert Schweitzer Institut für Geriatrie und Gerontologie der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz.

**Simone Martinetz**

ist Diplom-Psychologin und arbeitet seit 2001 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal- und Kompetenzmanagement sowie in der Analyse und Gestaltung von Arbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt.



**Dr. Wolfgang Müskens**

studierte Psychologie an den Universitäten Düsseldorf und Koblenz-Landau und promovierte anschließend im Bereich der differenziellen Psychologie. Seit 2001 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in dem Bereich der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung sowie in der Anrechnung beruflicher Kompetenzen.



**Gerold Muhr**

Mag., ist Gründer und Gesellschafter der Brand Academy University of Applied Science in Hamburg sowie Mitbegründer der Brand Academy China in Zhuhai.



**Prof. Dr. Reinhold Nickolaus**

leitet die Abteilung für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik an der Universität Stuttgart. Schwerpunkte seiner Forschungsaktivitäten liegen in den Bereichen der einschlägigen Lehr-Lern-Forschung und der Kompetenzmessung.



**Prof. Dr. Diane Robers**

ist Forschungsdirektorin des Bereichs Entrepreneurship am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Ihre Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung liegen in den Bereichen Service-Innovation, strategisches Management, Entrepreneurship und Corporate Entrepreneurship. Im Jahr 2014 wurde sie als Mitglied der Expertengruppe „Innovationsdialog der Bundesregierung“ ernannt. Sie dient auch als Beraterin für verschiedene Unternehmen und Verbände, z. B. dem Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.





### **Marc Rusch**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter (M. Sc.) des International Performance Research Institute (IPRI). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen industrielle Dienstleistungen und Industrie 4.0.



### **Duygu Sari**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Berufspädagogik mit Schwerpunkt Technikdidaktik (BPT) am Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Stuttgart. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen die berufliche Aus- und Weiterbildung in technischen Domänen.



### **Alexander Schletz (Hrsg.)**

arbeitet als Diplom-Soziologe seit 2000 am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Dienstleistungsforschung und Arbeitsgestaltung. Er ist Verbundkoordinator des Projektes „FLIP – Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen“.



### **Maren Singer**

arbeitet für die Unternehmensberatung zeb und ist Qualitätsbeauftragte der zeb.business school für Kooperationen mit chinesischen Hochschulen.



**Philipp Thiele**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Fachbereich Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des strategischen Controllings und der Personalentwicklung.



**Dr. Thomas Volkert**

wurde 1963 in Witten an der Ruhr geboren. Ab 1983 Studium der Medizin in Frankfurt am Main. Seit 1993 ist er am Universitätsklinikum Münster, Klinik für Anästhesiologie, operative Intensivmedizin und Schmerztherapie tätig, seit 1998 als Facharzt. Promotion im Jahr 2000. 2005 erfolgte die Ernennung zum Oberarzt für den Bereich Medizinische Dokumentation und Qualitätssicherung. Seit 2016 ist Dr. Volkert Geschäftsführender Oberarzt der Klinik.



**Prof. Dr. Olaf Zawacki-Richter**

ist seit 2010 Professor für Lernen mit neuen Technologien am Institut für Pädagogik der Universität Oldenburg. Zuvor vertrat er eine Professur für Bildungstechnologie an der FernUniversität Hagen und habilitierte im Fach Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Weiterbildung an der Universität Mainz.

**Prof. Dr. Bernd Zinn (Hrsg.)**

leitet den Lehrstuhl Berufspädagogik mit Schwerpunkt Technikdidaktik an der Universität Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Lehr-Lern-Forschung, Kompetenzforschung und Digitalisierung der Arbeit.

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Lebenslang kompetent: Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement zwischen Anforderung und Überforderung</b> .....	1
	<i>Joachim Hasebrook, Bernd Zinn und Alexander Schletz</i>	
1.1	Einleitung: Lebensphasen und Kompetenzentwicklung .....	2
1.2	Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln .....	4
1.3	Phasenkonzepte in der Kritik .....	5
1.4	Arten von Lebensphasen .....	5
1.5	Kompetenz und Lebensphase .....	6
1.6	Aufbau des Bandes .....	7
	Literatur .....	13

## I Anforderungen an lebensphasenorientiertes betriebliches Kompetenzmanagement

2	<b>Lebensphasen und darauf bezogene Konzepte zur Förderung der Fach- und Sozialkompetenz</b> .....	17
	<i>Bernd Zinn, Reinhold Nickolaus und Gerd Duffke</i>	
2.1	Ausgangssituation im industriellen Dienstleistungsbereich .....	18
2.2	Ansatzpunkte für ein lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement .....	19
2.2.1	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	19
2.2.2	Ansatzpunkte für ein Lern- und Transferkonzept .....	21
2.3	Lern- und Transferkonzept ServiceLernLab .....	24
2.4	<b>Betriebliche Umsetzung eines lebensphasenorientierten Kompetenzmanagements bei Servicetechnikern/-innen</b> .....	27
2.4.1	Betriebsspezifische Motivation und Zielsetzung .....	28
2.4.2	Horizontales Karrieremodell für Servicetechniker/-innen .....	28
2.4.3	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung .....	31
	Literatur .....	33
3	<b>Das unterschätzte Potenzial – Fokussierung auf ältere Mitarbeitende als Erfolgsfaktor für Unternehmen</b> .....	37
	<i>Dominik Baumann</i>	
3.1	Einleitung .....	38
3.2	Große Vielfalt innerhalb und zwischen den Mitarbeitergenerationen .....	39
3.3	Unterschiede bei der Einstufung von Human-Resource-Maßnahmen für ältere Mitarbeitende .....	40
3.4	Hohe Motivation und Lernbereitschaft bei älteren Mitarbeitenden .....	42
3.5	Förderung von älteren Mitarbeitenden durch gezieltes Kompetenzmanagement ...	43
	Literatur .....	45

<b>4</b>	<b>Berufs- und Tätigkeitsmigration in der Dienstleistung: Beschäftigungswandel und lebensphasenorientierte Kompetenzanpassung durch Digitalisierung</b> .....	<b>47</b>
	<i>Thorn Kring und Joachim Hasebrook</i>	
4.1	<b>Berufs- und Tätigkeitsmigration durch Digitalisierung</b> .....	48
4.1.1	Trend der Digitalisierung.....	48
4.1.2	Prognostizierte Beschäftigungseffekte durch Digitalisierung .....	51
4.1.3	Beschäftigungseffekte durch Digitalisierung für die Dienstleistung in Deutschland .....	53
4.2	<b>Digitalisierung und Beschäftigungswandel in der Finanzwirtschaft in Deutschland</b> .....	55
4.2.1	Digitalisierung als Beschleuniger des Strukturwandels in der Finanzwirtschaft in Deutschland.....	56
4.2.2	Kompetenzmanagement in Banken.....	58
4.2.3	Bildungsbeteiligung verschiedener Altersgruppen .....	59
4.3	<b>Handlungsempfehlungen zur Bewältigung von Beschäftigungswandel und Kompetenzanpassung in der Finanzwirtschaft</b> .....	61
4.3.1	Verschiedene Lebensphasen in Unternehmen .....	61
4.3.2	Digitale Kompetenzentwicklung durch digitale Lernformate .....	63
4.3.3	Lebensphasen- und lebensereignisorientiertes Personalmanagement .....	67
	Literatur .....	69

## **II Branchenspezifische lebensphasenorientierte Umsetzungskonzepte, -erfahrungen und -ergebnisse**

<b>5</b>	<b>Lebensphasenorientierte Förderung fachlicher und sozialer Kompetenzen angehender Servicetechniker/-innen – Ansätze und Effekte</b> .....	<b>73</b>
	<i>Reinhold Nickolaus, Emre Güzel, Bernd Zinn und Gerd Duffke</i>	
5.1	<b>Zur Relevanz von Handlungsprogrammen im Kontext des Kompetenzmanagements</b> .....	74
5.2	<b>Förderung berufsfachlicher Kompetenzen und ihre Effekte</b> .....	75
5.2.1	Anlage der Untersuchung.....	76
5.2.2	Selbst- und Fremdeinschätzungen des Fachwissens .....	77
5.2.3	Fehlerdiagnosekompetenz.....	77
5.2.4	Ergebnisse zur berufsfachlichen Kompetenz .....	79
5.3	<b>Förderung der Perspektivenkoordination und ihre Effekte</b> .....	81
5.3.1	Anlage der Untersuchung.....	83
5.3.2	Instrument zur Erfassung der Perspektivenkoordination.....	83
5.3.3	Selbst- und Fremdeinschätzung der Perspektivenkoordination.....	86
5.3.4	Ergebnisse zur sozialen Grundfähigkeit der Perspektivenkoordination.....	86
5.4	<b>Erträge des lebensphasenbezogenen Entwicklungskonzeptes für (ausscheidende) Servicetechniker/-innen</b> .....	88
	Literatur .....	90

6	<b>Die junge Ärztegeneration im Krankenhaus: Kompetenzbasierte Karrierepfade im Universitätsklinikum</b> .....	93
	<i>Jürgen Hinkelmann, Thomas Volkert, Juliane Hecke und Maren Singer</i>	
6.1	Krankenhäuser zwischen Wirtschaftskraft und Ärztemangel.....	94
6.2	Kampf um Talente .....	96
6.3	Arbeitsbezogene Werte im Generationenvergleich.....	98
6.4	Lebensarbeitsphasenorientierung als Ziel.....	101
6.5	Mitarbeiterzufriedenheit in verschiedenen Phasen der beruflichen Entwicklung.....	101
6.6	Instrumente zur Schaffung einer Lebensarbeitsperspektive und Erhöhung der Mitarbeiterbindung.....	102
6.6.1	Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterführung .....	103
6.6.2	IT-Unterstützung bei der Personaleinsatzplanung .....	104
6.6.3	Kompetenzbasierte Einsatzplanung.....	104
6.6.4	Fellowship-Programme.....	105
6.6.5	Arbeitszeitflexibilisierung .....	105
	Literatur .....	107
7	<b>Benchmarking für ein lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement in der Informations- und Kommunikationsbranche</b> .....	111
	<i>Melanie Baierl, Stefanie Brzoska, Simone Martinetz, Diane Robers, Alexander Schletz und Philipp Thiele</i>	
7.1	Neue Gestaltungsansätze und Lösungen für ein dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement in der demografischen und digitalen Transformation.....	112
7.2	Methodische Hintergründe und Ansatzpunkte eines Kompetenzbenchmarks in der ITK-Branche.....	116
7.3	Umsetzung und Nutzen des Kompetenzbenchmarks.....	121
7.4	Praxisbeispiel: neue Gestaltungsansätze für IT-Führungskräfte in der „Sandwichposition“ und in hoch dynamischen Umfeldern.....	124
	Literatur .....	129
8	<b>Competence Screening – Instrument zur kompetenzbasierten und lebensphasenorientierten Prozessgestaltung</b> .....	131
	<i>Marc Rusch und Ute David</i>	
8.1	Industrielle Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau.....	132
8.2	Bedarf nach einem rollen- und demografieorientierten Kompetenzmanagement im industriellen Dienstleistungsbereich.....	134
8.3	Competence Screening als innovatives Konzept für das Kompetenzmanagement.....	136
8.4	Praxisbeispiel „Störung“ bei der Werkzeugmaschinen GmbH.....	141
	Literatur .....	146