

Kompetenzmanagement in Organisationen

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

Ralf Knackstedt · Inga Truschkat
Roger Häußling · Axel Zweck
Hrsg.

Betriebliches Kompetenz- management im demografischen Wandel

Orientierung für Wissenschaft
und Praxis

 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 | Bornwasser: 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
Inga Truschkat
Roger Häußling
Axel Zweck
(Hrsg.)

Betriebliches Kompetenz- management im demografischen Wandel

Orientierung für Wissenschaft und Praxis

Hrsg.

Ralf Knackstedt

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

Inga Truschkat

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

Roger Häußling

Institut für Soziologie, RWTH Aachen
Aachen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Axel Zweck

Institut für Soziologie, RWTH Aachen
Aachen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISSN 2522-8110

ISSN 2522-8102 (electronic)

Kompetenzmanagement in Organisationen

ISBN 978-3-662-59544-2

ISBN 978-3-662-59545-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59545-9>

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.

Für die Praxis des betrieblichen Kompetenzmanagements liegen heute eine Vielzahl Verfahren und Instrumente vor. Der Erfolg des betrieblichen Kompetenzmanagements hängt für Unternehmen, Verwaltungen und sonstige Organisationen zunehmend davon ab, die für sie geeigneten Lösungsansätze zu identifizieren und zum Einsatz zu bringen. Nicht zuletzt ist es unerlässlich, Orientierung über bestehende Ansätze zu gewinnen, um keine Zeit und Ressourcen für die Entwicklung bereits bestehender Konzepte und Werkzeuge zu vergeuden. Diese Maxime gilt nicht zuletzt auch für die Wissenschaft.

Genau dieser Herausforderung, das heterogene Feld relevanter Forschungsergebnisse besser durchschaubar zu gestalten, ist der Band *Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel – Orientierung für Wissenschaft und Praxis* gewidmet. Die einzelnen Beiträge stellen Ergebnisse aus dem wissenschaftlichen Begleitprojekt zum Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) vor. Der Vielschichtigkeit der Lösungsansätze zum betrieblichen Kompetenzmanagement aus der Wissenschaft und der Praxis wird damit Rechnung getragen, dass das Forschungsfeld multimethodisch analysiert wird. Mittels Diskurs-, Netzwerk-, Trend- und Forschungsportalanalysen werden wichtige Deutungsmuster, Vernetzungsstrukturen, Entwicklungen und Forschungsergebnisse, die das betriebliche Kompetenzmanagement heute prägen, beschrieben und damit eine wertvolle Orientierungshilfe im Forschungsfeld geleistet. Mit dem InDeKo-Modell wird ein hypothesenbasiertes Werkzeug zur Verfügung gestellt, mit dem Verantwortliche in Organisationen ihre aktuellen Gestaltungen des betrieblichen Kompetenzmanagements kritisch reflektieren können. Das Modell zeigt verschiedene Gestaltungsdimensionen auf, anhand derer sich konkrete Ausprägungen des betrieblichen Kompetenzmanagements systematisch einordnen lassen. Das Modell diskutiert Vor- und Nachteile der Positionierungsoptionen und kann damit bewusste Veränderungen anstoßen oder getroffene Entscheidungen untermauern. Der Realisierung interaktiver Such- und Navigationswerkzeuge mittels softwaretechnischer Module ist ein weiterer Teil des Bandes gewidmet. Anwendungsbeispiele, die sich nicht allein auf das betriebliche Kompetenzmanagement beschränken, zeigen die generische Anwendbarkeit der Konzepte auch für die wissenschaftliche Begleitung in unterschiedlichen Forschungsbereichen. Abgerundet wird der Band mit einem Ausblick, in dem Handlungsempfehlungen für die zukünftige Forschungsförderung auf dem Gebiet des betrieblichen Kompetenzmanagements formuliert werden.

Indem der Band methodische und softwaretechnische Ansätze für die Orientierung im betrieblichen Kompetenzmanagement zur Verfügung stellt und die Ergebnisse dieser Analysen zur besseren Durchdringung des Forschungsfeldes beitragen, wird die Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen* um einen weiteren spezifischen Beitrag ergänzt. Die multimethodische Vorgehensweise stellt dabei sicher, dass die Handreichungen nicht nur wissenschaftlich fundiert sind, sondern auch eine hohe praktische Relevanz aufweisen.

Simone Kauffeld

Inga Truschkat

Ralf Knackstedt

Braunschweig und Hildesheim

im März 2019

Vorwort der Bandherausgeber/-innen

Durch zunehmende Technisierung, neuartige Arbeitsformen, veränderte Lebensstile von Männern und Frauen, Migrationsbewegungen etc. wird die Arbeitswelt heterogener. Wissenschaft und Praxis reagieren hierauf mit der Entwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher Konzepte, Verfahren und Instrumente für das betriebliche Kompetenzmanagement. Die Unterschiedlichkeit der relevanten Disziplinen, die an diesen Entwicklungen beteiligt sind, lässt den Überblick über die verfügbaren und sich in der Entwicklung befindlichen Lösungsansätze selbst zu einer Herausforderung werden. Der vorliegende Band stellt Hilfestellungen für die Orientierung in dem weiten Feld der Forschungsergebnisse zum betrieblichen Kompetenzmanagement bereit. Auf Grundlage der relevanten Beiträge soll so ein schnellerer und passgenauerer Einsatz in Organisationen möglich werden, um unnötige Mehrfacharbeiten in der in Wissenschaft und Praxis geleisteten Forschung zu vermeiden.

Die Entwicklung der Orientierungshilfen erfolgte im Rahmen unseres wissenschaftlichen Begleitprojektes „Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im Demografischen Wandel (InDeKo.Navi)“ zum Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Die Projektarbeit wurde insbesondere von den folgenden Fragen geleitet:

- Welche Problematisierungen und Deutungen prägen die Diskussion des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel? Welche Auseinandersetzungen fehlen, die zukünftig in Wissenschaft und Praxis mehr Beachtung finden sollten?
- Welche Vernetzungsstrukturen bestehen zwischen Akteurinnen und Akteuren der Weiterentwicklung des betrieblichen Kompetenzmanagements und können zum Vorteil der eigenen Gestaltungsziele schon heute genutzt werden? Welche Vernetzungsstrukturen sollten zukünftig aufgebaut werden, um bisher ungenutzte Potenziale auszuschöpfen?
- Welche Trends sind für ein erfolgreiches betriebliches Kompetenzmanagement zukünftig ausschlaggebend und dürfen bei der Auswahl und Gestaltung eigener Lösungen nicht unberücksichtigt bleiben?
- Wie lässt sich internetbasiert und gemeinschaftlich ein strukturierter Überblick über Forschungsergebnisse zum betrieblichen Kompetenzmanagement herstellen? Wie lässt sich die kritisch-konstruktive Reflexion der eigenen Lösungen zum betrieblichen Kompetenzmanagement mit einem Internetportal unterstützen?
- Welche Gestaltungsdimensionen sind für das betriebliche Kompetenzmanagement im demografischen Wandel von besonderer Relevanz? Und welche Risiken und Chancen sind mit den Positionierungen der eigenen Organisation (Unternehmen, Verwaltung etc.) verbunden?
- Welche zukünftigen Ausrichtungen der Forschung und Forschungsförderung zum betrieblichen Kompetenzmanagement erscheinen empfehlenswert?

Antworten auf diese Fragen finden sich in diesem Band. Eine ausführliche Einführung in die Beiträge und ihre Zusammenhänge geben wir im ► Kap. 1.

Unser Dank gebührt dem BMBF für die Projektförderung und dem Projektträger des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) sowie dem Projektträger Karlsruhe (PTKA) für die Betreuung und die anregenden Ideen während der Projektlaufzeit. Ebenso danken wir den Universitätsverwaltungen an der Stiftung Universität Hildesheim und an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen für ihre Unterstützung bei der administrativen Umsetzung des Projektes. Unser besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich um unser wissenschaftliches Begleitprojekt InDeKo.Navi verdient gemacht haben und die zum großen Teil als Autorinnen und Autoren in diesem Band versammelt sind. Beigetragen zum Erfolg haben auch Frau Dr. Svea Korff und Frau Luisa Peters, die uns zeitweise als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Projekt begleitet haben. Auch ihnen danken wir herzlich. Unsere Tagungen, Workshops, Softwareimplementierungen, Recherchen und viele weitere Beiträge zum Gelingen der wissenschaftlichen Begleitung wären nicht möglich gewesen ohne das Engagement auch einer Vielzahl studentischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Aachen und Hildesheim. Die Zusammenarbeit mit ihnen hat die Projektbeteiligten in vielen Fällen zusätzlich inspiriert und war dadurch besonders wertvoll. Danken möchten wir zudem allen Beteiligten der 31 Verbundprojekte für ihre Kooperation im Rahmen der Begleitforschung. Nur durch ihr Engagement, ihre produktive und konstruktive Kooperation sowie ihre vielfältigen und kreativen Ideen ließ sich das wissenschaftliche Begleitprojekt in der in diesem Band dargestellten Form realisieren.

Ralf Knackstedt

Inga Truschkat

Roger Häußling

Axel Zweck

Aachen und Hildesheim

im März 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitswelt im Wandel – Herausforderungen für Organisation und Individuum	1
	<i>Ralf Knackstedt, Inga Truschkat, Roger Häußling und Axel Zweck</i>	
1.1	Notwendigkeit eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements	2
1.2	Verbundprojekte und Fokusgruppen im Förderschwerpunkt zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel	3
1.3	Wissenschaftliches Begleitprojekt: Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel.	8
1.4	Aufbau des Bandes.	10
1.5	Adressierte Gruppen des Bandes	11
I	Das betriebliche Kompetenzmanagement im demografischen Wandel analytisch aus vier Sichten betrachten – das x.Navi-Konzept	
2	Diskursanalyse	15
	<i>Inga Truschkat, Carolin Oppermann, Sabrina Volk, Luisa Peters und Miriam Sitter</i>	
2.1	Ausgangssituation	16
2.2	Wissensoziologische Diskursanalyse zur Identifikation von diskursiven Deutungsmustern zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel.	19
2.2.1	Der Diskurs und seine Deutungsmuster – Erkenntnisinteresse des diskursanalytischen Zugangs	19
2.2.2	Leitende Fragestellungen der diskursanalytischen Perspektive	21
2.3	Methodisches Vorgehen nach der wissensoziologischen Diskursanalyse	23
2.3.1	Theoretische Sensibilisierung	23
2.3.2	Konstitution des Datenkorpus im Sinne des theoretischen Sampling	24
2.3.3	Das Verfahren des theoretischen Codierens zur Identifikation zentraler Deutungsmuster.	25
2.4	Deutungsmuster des betrieblichen Kompetenzmanagements im zeitlichen Vergleich – der Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ (2016) in Abgrenzung zum Forschungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ (2006)	26
2.4.1	Problematisierungen	27
2.4.2	Adressierung	30
2.4.3	Lösungsstrategien	32
2.4.4	Pädagogisierung	36
	Literatur	42

3	Vernetzung: Identifikation von Netzwerkstrukturen	47
	<i>Kirsten Rüssmann, Markus Baum, Urs Wolter und Michael Eggert</i>	
3.1	Netzwerkanalysen als Instrument der wissenschaftlichen Begleitforschung	48
3.2	Grundannahmen und theoretische Perspektive der soziologischen Netzwerkforschung	48
3.3	Netzwerkforschung zwischen Theorie und Empirie – wichtige Merkmale von Netzwerken	51
3.4	Netzwerkanalyse und deren Methoden im Rahmen des InDeKo.Navi-Projektes	54
3.4.1	Online-Befragung	55
3.4.2	Workshop	63
	Literatur	69
4	Analyse zukünftiger Trends	71
	<i>Michael Eggert und Axel Zweck</i>	
4.1	Einleitung	72
4.2	Zukunftsforschung als Element der wissenschaftlichen Begleitforschung	73
4.2.1	Der Mehrwert einer zukunftsorientierten Perspektive zur wissenschaftlichen Begleitung	73
4.2.2	Methodisches Konzept für die Analyse zukünftiger Trends im Rahmen einer integrierten wissenschaftlichen Begleitung	74
4.3	Analyse zukünftiger Trends des betrieblichen Kompetenzmanagements im Rahmen von InDeKo.Navi	76
4.3.1	Erste Annäherung: Zukunftsperspektiven der beteiligten Verbundprojekte	76
4.3.2	Entwicklung eines Kategoriensystems zur Klassifizierung und Strukturierung von aufgefundenen Entwicklungen und Perspektiven	77
4.3.3	Übergreifende gesellschaftliche Entwicklungen als relevante Kontexte für die zukünftigen Herausforderungen des betrieblichen Kompetenzmanagements	79
4.3.4	Herausforderungen für die Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements	88
4.3.5	Partizipative Entwicklung von Perspektiven für zukünftige Herausforderungen des betrieblichen Kompetenzmanagements	90
4.3.6	Entwicklung und Durchführung einer Real-Time-Delphi-Erhebung zur Bewertung der ermittelten Trends	92
	Literatur	96
5	Forschungsportalanalyse: Gestaltung interaktiver Orientierungshilfen für das betriebliche Kompetenzmanagement	99
	<i>Julien Hofer und Ralf Knackstedt</i>	
5.1	Motivation der Gestaltung von Forschungsportalen	100
5.2	Genutzte Basiskonzepte für die Gestaltung von Forschungsportalen	101
5.3	Entwicklung eines morphologischen Kastens und grafischer Wissenskarten für das betriebliche Kompetenzmanagement	103
5.3.1	Methodisches Vorgehen zur Analyse der Datenbasis	103
5.3.2	Konstruktion des morphologischen Kastens	108
5.3.3	Konstruktion grafischer Wissenskarten	109
	Literatur	114

II	Die eigene Gestaltung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel systematisch reflektieren – das InDeKo-Modell	
6	Das InDeKo-Modell im Überblick	119
	<i>Ralf Knackstedt und Julien Hofer</i>	
6.1	Motivation des InDeKo-Modells	120
6.1.1	Interne Sicht der wissenschaftlichen Begleitung	120
6.1.2	Externe Sicht der wissenschaftlichen Begleitung	121
6.2	Hypothesenbasierter Beratungsansatz	122
6.3	Strukturelle Grundlagen	124
6.3.1	Überblick über die strukturellen Grundlagen	124
6.3.2	Formalisierung der strukturellen Grundlagen	126
6.4	Funktionelle Grundlagen	129
6.4.1	Navigation aus Sicht der Modellnutzung	129
6.4.2	Administration aus Sicht der Modellentwicklung	131
	Literatur	132
7	Ausgewählte Hypothesen des InDeKo-Modells	133
	<i>Markus Baum, Michael Eggert, Roger Häußling, Julien Hofer, Ralf Knackstedt, Luisa Peters, Kirsten Rüssmann, Miriam Sitter, Inga Truschkat, Urs Wolter und Axel Zweck</i>	
7.1	Hypothesenüberblick – Ordnungsrahmen des InDeKo-Modells	135
7.2	Hypothesen zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel	136
7.2.1	Die Unhintergebarkeit des demografischen Wandels	136
7.2.2	Lernen ist kein Garant für eine Win-Win-Situation	137
7.2.3	Akteurslose Steuerung	138
7.2.4	Förderung betriebsübergreifender Beschäftigungsfähigkeit	139
7.2.5	Demografischer Wandel als Potenzial	140
7.2.6	Grundlagenforschung als Basis	142
7.2.7	Regionalgebundenheit des demografischen Wandels	142
7.2.8	Perspektiven für Kompetenzmanagementinstrumente und -werkzeuge	143
7.2.9	Kompetenzmanagement mit Fokus auf Unternehmenswachstum bzw. -transformation	144
7.2.10	Vernetzung und Austausch von Informationen während der Förderphase	145
7.2.11	Vernetzung zwischen Akteurinnen und Akteuren nach Abschluss des Förderschwerpunkts	146
7.2.12	Vernetzung mit Akteurinnen und Akteuren des betrieblichen Kompetenzmanagements unter Berücksichtigung der behandelten demografischen Aspekte	147
7.2.13	Vernetzung mit Akteurinnen und Akteuren des betrieblichen Kompetenzmanagements unter Berücksichtigung der adressierten Zielgruppe	148
7.2.14	Förderung der Vernetzung durch Fokusgruppen	149
7.2.15	Funktion und Rolle der Fokusgruppenleitungen	150
7.2.16	Bekanntheit von Fokusgruppenleitendenprojekten	152

7.2.17	Bildungssystem als zentrale Bezugsgröße für das betriebliche Kompetenzmanagement.....	152
7.2.18	Individualisierung von Arbeitsbedingungen.....	154
7.2.19	Wandel der Arbeitswelt durch technologische Entwicklung.....	155
7.2.20	Neue Formen des betrieblichen Kompetenzmanagements durch Digitalisierung.....	157
7.2.21	Netzwerkprozesse als Basis der Wertschöpfung.....	158
7.2.22	Internationalisierung der Forschung zum betrieblichen Kompetenzmanagement.....	160
7.2.23	Förderung grundlagenorientierter Forschung zum betrieblichen Kompetenzmanagement.....	161
Literatur		164

III Orientierungshilfe zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel im Internet softwaretechnisch umsetzen – die x.Navi-Module

8	Aufbau von Forschungsportalen mit x.Navi-Modulen	167
	<i>Julien Hofer und Ralf Knackstedt</i>	
8.1	Softwareunterstützung für den Aufbau von Forschungsportalen.....	168
8.2	Grundkonzepte	169
8.2.1	Softwarearchitektur.....	169
8.2.2	Navigationsbereiche auf dem Portal.....	173
8.3	Module für die Community-Portale	174
8.3.1	Überblick über die Module und ihre Darstellung.....	174
8.3.2	Atlas-Modul.....	175
8.3.3	BI-Modul.....	183
8.3.4	Fokus-Modul.....	184
8.3.5	Meetup-Modul.....	185
8.3.6	News-Modul.....	186
8.3.7	EPub-Modul.....	187
8.3.8	Delphi-Modul.....	188
8.3.9	Informationsaustausch zwischen den Modulen.....	190
8.4	Einrichtung und Inbetriebnahme	190
Literatur		193

9	Ein Forschungsportal für das betriebliche Kompetenzmanagement im demografischen Wandel	195
	<i>Julien Hofer und Ralf Knackstedt</i>	
9.1	Forschungsportalbasierte Orientierungshilfe zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel.....	196
9.2	Verwendung der x.Navi-Module für den Aufbau des InDeKo.Navi-Portals	197
9.2.1	Atlas-Modul.....	197
9.2.2	BI-Modul.....	201
9.2.3	Fokus-Modul.....	204
9.2.4	Meetup-Modul.....	205
9.2.5	News-Modul.....	206
9.2.6	EPub-Modul.....	208

9.2.7	Delphi-Modul.....	209
9.3	Ergänzung des Wizard-Moduls für die Navigation durch das InDeKo-Modell.....	209
9.4	Reflexion des Status quo des InDeKo.Navi-Portals.....	211
9.4.1	Vergleich mit ähnlichen Portalen.....	211
9.4.2	Einhaltung von Richtlinien zur Benutzungsfreundlichkeit.....	212
9.4.3	Einordnung in ein Reifegradmodell für Forschungsportale.....	212
9.5	Ausblick.....	217
	Literatur.....	219

IV Zukünftige Forschung und Forschungsförderung empfehlen – der Ausblick

10	Thesen für die Zukunft des betrieblichen Kompetenzmanagements.....	223
	<i>Michael Eggert, Roger Häußling, Julien Hofer, Ralf Knackstedt, Carolin Oppermann, Kirsten Rüssmann, Inga Truschkat, Sabrina Volk und Axel Zweck</i>	
10.1	Überblick.....	225
10.2	Kernerkenntnisse des wissenschaftlichen Begleitprojektes.....	226
10.2.1	Erkenntnisse der Diskursanalyse.....	226
10.2.2	Erkenntnisse der Netzwerkanalyse.....	228
10.2.3	Erkenntnisse der Trendanalyse.....	229
10.2.4	Erkenntnisse der Forschungsportalanalyse.....	231
10.3	Ein Blick nach vorn: übergreifende Hypothesen für ein zukunftsorientiertes betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel.....	232
10.3.1	Perspektive der agilen Arbeitsorganisation.....	234
10.3.2	Informationsgewinnung durch die Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren.....	237
10.3.3	Wandel und Herausforderungen für soziale Dienste – soziale Dienste förderpolitisch adressieren.....	238
10.3.4	Potenziale eines inklusiven Arbeitsmarktes erschließen.....	241
10.3.5	Austausch und Vernetzung während einer Förderphase langfristig optimieren.....	244
10.3.6	Potenzial von Lernen im Prozess der Arbeit durch grundlagenorientierte Forschung zum betrieblichen Kompetenzmanagement weiterentwickeln.....	246
10.3.7	Innovative Sichten auf neue Arbeits- und Organisationsformen durch welterschließende Kritik entwerfen.....	249
10.3.8	Grenzüberschreitungen als Innovationsimpuls.....	253
	Literatur.....	259

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).



Prof. Dr. Inga Truschkat

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



Prof. Dr. Roger Häußling

ist Universitätsprofessor der Soziologie mit dem Schwerpunkt Technik- und Organisationstechnologie an der RWTH Aachen.



Professor Dr. rer. nat. Dr. rer. phil. Axel Zweck

ist seit 1992 Abteilungsleiter in der VDI Technologiezentrum GmbH und seit 2011 Honorarprofessor für „Innovations- und Zukunftsforschung“ am Institut für Soziologie der RWTH Aachen. Im Vordergrund seiner Tätigkeiten stehen Arbeiten zur erfolgreichen Praxis innovations- und technikbegleitender Maßnahmen sowie Fragen zu den Möglichkeiten und Grenzen von Zukunftsforschung. Hier liegt der Fokus auf den Instrumentarien Technologiebeobachtung, Technologiefrüherkennung, Foresight, Technikfolgenabschätzung, Evaluierung und Szenarienentwicklung.

Autorenverzeichnis



Dr. phil. Markus Baum

ist an der Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen in Aachen sowie im Fachbereich Wohnen, Soziales und Integration der Stadt Aachen wissenschaftlich tätig. Die Schwerpunkte seiner Forschung liegen in den Bereichen der Sozial- und politischen Philosophie, der Gesellschaftstheorie, der Theorie und Philosophie der Geschichte sowie in den Methoden normativer Theorien.



Michael Eggert

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Technik- und Organisationssoziologie sowie der Honorarprofessur für Innovations- und Zukunftsforschung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen. Neben Überlegungen zu zukünftigen Entwicklungen und deren Gestaltung liegen seine Interessen schwerpunktmäßig im Bereich der Herausforderungen an Privatheit und Autonomie im Kontext der Datafizierung der Gesellschaft.



Julien Hofer

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter (M. Sc.) am Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik der Stiftung Universität Hildesheim.



Carolin Oppermann

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



Luisa Peters

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



Dr. Kirsten Rüssmann

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Technik- und Organisationstechnologie an der RWTH Aachen.



Dr. Miriam Sitter

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



Dr. Sabrina Volk

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Stiftung Universität Hildesheim. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen multiprofessionelle Kooperation, Arbeit und Bildung 4.0, Diversität und Inklusion.

**Urs Wolter**

studierte Soziologie, Politikwissenschaft, Philosophie und Informatik an der Universität Duisburg-Essen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Analyse sozialer Netzwerke und der Computersimulation sozialer Systeme.

Förderhinweis

Das Verbundprojekt „Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im Demografischen Wandel (InDeKo.Navi)“ mit den Teilvorhaben 01FK14001 (Stiftung Universität Hildesheim) und 01FK14002 (RWTH Aachen) wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Arbeitswelt im Wandel – Herausforderungen für Organisation und Individuum

Ralf Knackstedt, Inga Truschkat, Roger Häußling und Axel Zweck

- 1.1 **Notwendigkeit eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements – 2**
- 1.2 **Verbundprojekte und Fokusgruppen im Förderschwerpunkt zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel – 3**
- 1.3 **Wissenschaftliches Begleitprojekt: Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel – 8**
- 1.4 **Aufbau des Bandes – 10**
- 1.5 **Adressierte Gruppen des Bandes – 11**

Zusammenfassung

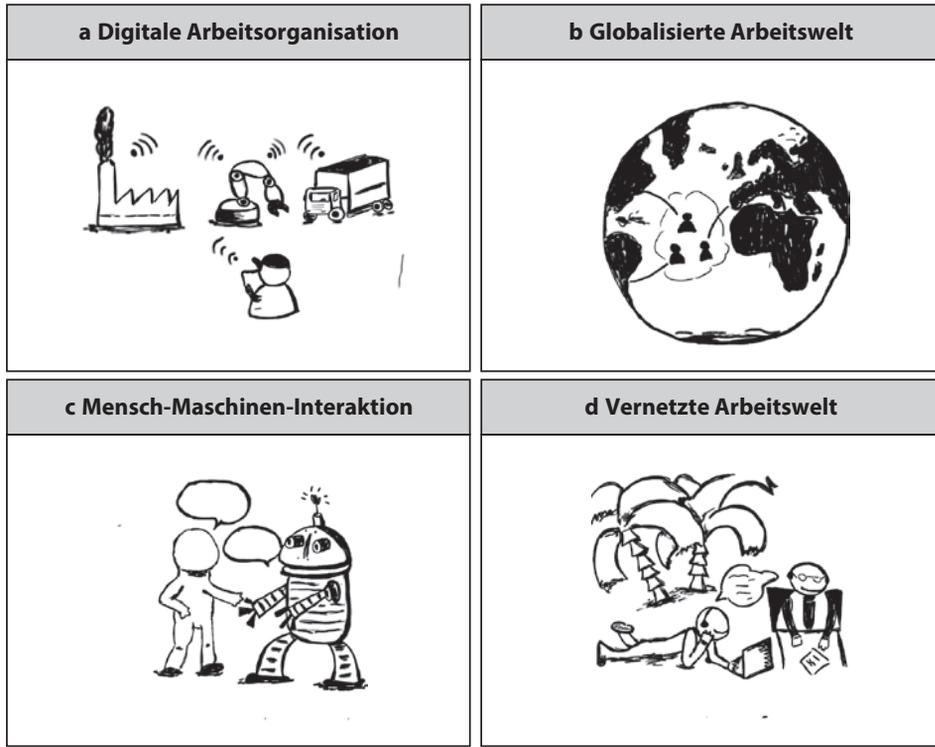
Im BMBF-Forschungsschwerpunkt zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel wurden in den letzten Jahren von 31 Verbundprojekten in sieben Fokusgruppen innovative Verfahren und Instrumente entwickelt, um mit Unternehmen, Verwaltungen, Nichtregierungs- und sonstigen Organisationen die aktuellen Herausforderungen des betrieblichen Kompetenzmanagements gezielt bewältigen zu können. In dem wissenschaftlichen Begleitprojekt wurden Ansätze entwickelt und umgesetzt, mit denen sich für die Wissenschaft und die Praxis eine Orientierungshilfe für die vielfältigen Lösungsangebote realisieren lässt. Ausführlich erläutert wird in diesem Kapitel der Aufbau des vorliegenden Bandes, indem die methodischen Ansätze zur Entwicklung der Orientierungshilfe motiviert und fokussiert dargelegt werden. Den Kern bilden dabei die Diskurs-, Netzwerk-, Trend- und Forschungsportalanalyse sowie das InDeKo-Modell und das x.Navi-Konzept.

1.1 Notwendigkeit eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements

Die Arbeitswelt von heute und morgen befindet sich in einem profunden und rasanten Wandel. Digitalisierung und neue Technologien verändern die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird, und fordern die Menschen, die in diese Arbeitsprozesse involviert sind, auf ganz neue Art und Weise heraus: Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse werden immer komplexer und dynamischer (■ Abb. 1.1a), neue Aufgabebereiche entstehen, Arbeitsformen wandeln sich hin zu Projektarbeit in virtuellen Teams oder in Coworking-Spaces (■ Abb. 1.1b), durch neue Kommunikations- und Informationstechnologien transformieren sich die Interaktion und Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander und mit technischen Lösungen wie Robotern und selbstfahrenden Transportmitteln (■ Abb. 1.1c), Grenzen zwischen der Arbeit und der Freizeit verschwimmen immer mehr (■ Abb. 1.1d), Selbstorganisation und Eigenverantwortung sind gefragt. Stets neue Fähigkeiten und Fertigkeiten werden zentral, sodass eine über die Berufsausbildung hinausgehende stetige Weiterentwicklung und Qualifizierung zu essenziellen Aufgaben für Arbeitsorganisationen und deren Beschäftigte werden.

Gleichzeitig macht sich auch in der Arbeitswelt der demografische Wandel bemerkbar: Die Belegschaft wird insgesamt älter, kulturell heterogener und weiblicher. Beschäftigte zeichnen sich ferner durch Diversität in dem Sinne aus, dass auch ihr Qualifikationshintergrund und ihre Erwerbsbiografien heterogener werden und sich ihre Ansprüche an die Arbeit, z. B. das Verhältnis von Freizeit und Erwerbsarbeit betreffend, wandeln. Ferner ist in vielen Branchen schon heute ein Fachkräftemangel zu verzeichnen, der auch in der Zukunft noch weitere Branchen herausfordern wird.

Um innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen Arbeitsorganisationen entsprechend vor der Aufgabe, Konzepte und Strategien für ein zukunftsorientiertes, innovatives und integratives Kompetenzmanagement zu entwickeln, das gleichsam als demografiesensibel zu beschreiben ist. Es geht um ein Kompetenzmanagement, das einerseits auf der Organisationsebene ansetzt und kompetenzförderliche Arbeits- und Organisationsstrukturen schafft (Organisationsentwicklung) und andererseits das Individuum in den Blick nimmt und seine individuellen Kompetenzen fördert (Personalentwicklung). Kompetenzmanagement umfasst dabei ferner die drei Komponenten Kompetenzdiagnose (Erfassung, welche Kompetenzen in der Organisation vorhanden



■ Abb. 1.1 Arbeitswelt von heute und morgen

sind, und Planung, wann und wo welche Kompetenzen benötigt werden), Kompetenzentwicklung (Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Kompetenzsicherung (Gewährleistung der effektiven Nutzung vorhandener Kompetenzen und deren Weitergabe an andere Beschäftigte). Ein Kompetenzmanagement demografiesensibel zu konzipieren, bedeutet, es auf unterschiedliche Lebensalter und Lebensphasen mit ihren je spezifischen Bedürfnissen abzustimmen, Gendaspekte zu berücksichtigen sowie kulturell sensibel und anschlussfähig auf unterschiedliche Qualifikationen und Erwerbsbiografien reagieren zu können.

1.2 Verbundprojekte und Fokusgruppen im Förderschwerpunkt zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel

Die Politik hat auf diese Herausforderungen mit der Konstituierung des BMBF-Förderschwerpunkts zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel, der im BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ angesiedelt ist, reagiert. Zwischen 2013 und 2018 haben in diesem Förderschwerpunkt insgesamt 31 Verbundprojekte in Partnerschaft aus Wissenschaft und Arbeitsorganisationen mit Unterstützung

von Arbeitgeberverbänden, Handelskammern, Gewerkschaften, Berufsverbänden und Bildungsinstitutionen daran gearbeitet, Konzepte, Strategien, Modelle und Instrumente eines zukunftsfähigen, demografiesensiblen Kompetenzmanagements zu entwickeln.

Der Förderschwerpunkt mit den 31 Verbundprojekten spiegelt dabei die Komplexität und Interdisziplinarität der Forschungslandschaft zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel wider und zeichnet sich dementsprechend durch eine enorme Vielfalt aus: Verschiedene Disziplinen wie die Arbeitspsychologie, die Ingenieurwissenschaften, die Medizin, die Erziehungswissenschaften und viele weitere Disziplinen waren in den Verbundprojekten mit ihren Perspektiven vertreten, und es wurden unterschiedlichste Branchen mit ihren je spezifischen Organisationen wie Produktionsunternehmen, Gesundheitseinrichtungen, soziale Dienste, Handwerksbetriebe sowohl in ländlichen als auch in urban geprägten Regionen in den Blick genommen. Dabei konnten Organisationen jeder Größe – vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum Weltkonzern – als Partner gewonnen werden, und es wurden gemeinsam zahlreiche Ideen und Tools von Handlungsleitfäden über Online-Coaching bis hin zu Serious-Gaming-Konzepten in der Produktion entwickelt.

In der gesamten Förderphase haben die Verbundprojekte in sieben thematischen Fokusgruppen zusammengearbeitet.

■ Fokusgruppe 1: Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse

Die Fokusgruppe 1 beschäftigt sich mit flexiblen Arbeitsformen. Die Beschleunigung von Arbeit sowie ständige Veränderungen in den Arbeitsaufgaben und -mitteln stellen für Beschäftigte altersübergreifend hohe Anforderungen dar. Um damit erfolgreich umzugehen, brauchen die Beschäftigten Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse. Die Fokusgruppe widmet sich der Frage, wie Gestaltungskompetenzen in unterschiedlichen industriellen und wissensintensiven Bereichen geschaffen werden können. Dazu entwickeln, erproben und evaluieren die beteiligten Verbundprojekte innovative Ansätze zur technologiegestützten und arbeitsprozessintegrierten Förderung von Gestaltungskompetenzen in Produktion, Dienstleistung und Handwerk.

Ausgehend von umfassenden Arbeitsanalysen werden modular aufgebaute Online- und Präsenzcoachings, zertifizierte Fortbildungslehrgänge und Modelle lernförderlicher Arbeitsgestaltung entwickelt. Die Maßnahmen setzen jeweils auf individueller und organisationaler Ebene an. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **EngAGE** – Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen (Projektwebseite: ► <http://www.engage-projekt.de/>)
- **LerndA** – Erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit – lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit (Projektwebseite: ► <http://www.lernen-durch-arbeit.de/>)
- **PM-Kompare** – Für das Prozessmanagement Kompetenzen arbeitsprozessintegriert entwickeln (Projektwebseite: ► <http://www.pm-kompare.de/>)
- **Resilire** – Altersübergreifendes Resilienz-Management (Projektwebseite: ► <https://www.resilire.de/>)

■ Fokusgruppe 2: Betriebskultur und Kompetenzentwicklung

Die Fokusgruppe 2 beschäftigt sich mit der Kompetenzentwicklung für kleine und mittelständische Betriebe im Handwerk, in der Landwirtschaft sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Es ist eine große Herausforderung, da sie sich durch eine spezifische Betriebskultur auszeichnen (z. B. durch Führungskräfte aus der Fachlichkeit, starkes Geschlechterungleichgewicht). Die Betriebskultur und die Kompetenzentwicklung beeinflussen sich gegenseitig. Dieser Zusammenhang erfordert betriebspezifische Ansätze der Kompetenzentwicklung, die einerseits diesen Besonderheiten gerecht werden, andererseits aber auch übertragbar auf andere Betriebe sind. Die Fokusgruppe entwickelt und erprobt deshalb innovative Ansätze eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements in kleinen Betrieben unter Berücksichtigung der Betriebskultur.

Die Verbundprojekte konzipieren, erproben und evaluieren anhand von Betriebsfallstudien praktikable Lösungen wie webbasierte Kompetenzdiagnose sowie diversitäts- und integrationssensible Personalinstrumente. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **AKIP** – Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzaktivierung und -entwicklung in der Pflege (Projektwebseite: ► <http://akip-projekt.de/>)
- **Alfa Agrar** – Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft (Projektwebseite: ► <https://www.alfa-agrar.de/>)
- **be/pe/so** – Berufswegen und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft (Projektwebseite: ► <http://www.bepeso.de/>)
- **In-K-Ha** – Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk (Projektwebseite: ► <http://www.in-k-ha.de/>)
- **Webutatio** – Erfassung, Aufbau und Stärkung der Reputationskompetenz von Mitarbeitenden im arbeitsprozessintegrierten Umgang mit sozialen Medien (Projektwebseite: ► <http://indeko-navi.de/content/webutatio>)

■ Fokusgruppe 3: Lebensphasenorientiertes betriebliches Kompetenzmanagement

Die Fokusgruppe 3 beschäftigt sich mit dem Aspekt, dass das Personal in Unternehmen älter wird. Es umfasst inzwischen vier oder fünf Generationen mit teils sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Führung und die Arbeitsgestaltung. Gleichzeitig müssen Unternehmen mit ihren heterogenen Belegschaften mit schnell wechselnden Technologien umgehen und auf umkämpften Märkten agieren. Dazu müssen in der ganzen Belegschaft über Alters-, Berufs- und Hierarchiegrenzen hinweg Wissen und Werte vermittelt und Erfahrungen erworben werden. Die Fokusgruppe entwickelt dafür Konzepte eines an der Altersstruktur und an den Lebensphasen orientierten Kompetenzmanagements, das in den Arbeitsprozess integriert Leistungs-, Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit aller Beschäftigten im gesamten Erwerbsleben fördert.

Die Verbundprojekte nutzen Organisations-Benchmarking, Kompetenzdiagnostik, flexible und individuelle Arbeitsorganisation, kompetenzbasierte Einsatzplanung, dynamisches Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung in „ServiceLern-Labs“. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **EPO-KAD** – Erschließung des Potenzials älterer Mitarbeiter durch lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsprozessgestaltung in industriellen Dienstleistungsprozessen (Projektwebseite: ► <http://www.ipri-institute.com/epokad/>)

- **FacharztPlus** – Lebensarbeitsperspektiven für Fachärztinnen und -ärzte in Krankenhäusern: Sicherung der ärztlichen Kompetenzkontinuität im demografischen Wandel (Projektwebseite: ► <http://www.facharztplus.info/>)
- **FLIP** – Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen (Projektwebseite: ► <http://www.flip-projekt.de/>)
- **REBEKO** – Region. Betrieb. Kompetenzen (Projektwebseite: ► <https://www.rebeko.uni-jena.de/>)

■ **Fokusgruppe 4: Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe im demografischen Wandel**

Die Fokusgruppe 4 beschäftigt sich mit Zukunftstechnologien in Unternehmen wie dem Internet der Dinge. Die Robotik oder alternative Antriebe werden Kompetenzbedarfe hervorrufen, die nicht nur den Umgang mit dem aktuellen Stand der Technik umfassen, sondern auch auf zukünftige Anforderungen ausgerichtet sein müssen. Die neuen Kompetenzbedarfe betreffen Führungs- und Fachkräfte ebenso wie ungelerntes Personal jeglichen Alters. Zugleich bieten diese Technologien neue Chancen, um Lernen und Kompetenzentwicklung im arbeitsplatznahen Umfeld zu revolutionieren. Die Fokusgruppe widmet sich der Identifikation dieser Kompetenzbedarfe und entwickelt und erprobt entsprechende neue demografiesensible Lerntechnologien.

Hierfür werden Kompetenzlandkarten, Coachingangebote, Serious-Gaming-Szenarien und ganzheitliche Kompetenzmanagementsysteme entwickelt, deren methodische Konzeptionen innerhalb der Fokusgruppe diskutiert und reflektiert werden. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **4C4Learn** – Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in KMU (Projektwebseite: ► <http://www.4c4learn.de/>)
- **ABEKO** – Assistenzsystem zum demografiesensiblen betriebspezifischen Kompetenzmanagement für Produktions- und Logistiksysteme der Zukunft (Projektwebseite: ► <http://www.abeko.lfo.tu-dortmund.de/>)
- **ALFaClu** – Altersgerechte und -übergreifende Fachkräfteentwicklung im Cluster Optik (Projektwebseite: ► <http://www.alfaclu.net/>)
- **ArKoH** – Arbeitsprozessorientierte Kompetenzentwicklung für den Hafen der Zukunft (Projektwebseite: ► <http://www.arkoh.de/>)
- **KM³** – Modulares Kompetenzmanagement – Nachhaltiger Kompetenzerwerb in der betrieblichen Praxis (Projektwebseite: ► <http://www.indeko-navi.de/content/km%C2%B3>)

■ **Fokusgruppe 5: Vernetztes Kompetenzmanagement**

Die Fokusgruppe 5 beschäftigt sich mit dem Aspekt, dass die traditionelle Vorstellung einer dauerhaften Verbindung von stellenbezogenen Aufgabenanforderungen und erworbenen Kompetenzen längst nicht mehr den Erfordernissen entspricht, mit denen Organisationen konfrontiert sind. Um fortbestehen zu können, müssen sie sich schnell neuen Anforderungen anpassen und ihre Beschäftigten auf diese Veränderungen vorbereiten. Das schließt die Erweiterung der Kompetenzbedarfe und auch den raschen Erwerb neuer Kompetenzen ein. Lösungsansätze werden oftmals in den einzelnen Unternehmen gesucht, was durch einen zunehmenden Fachkräftemangel erschwert zu leisten ist. Die Fokusgruppe erschließt demgegenüber die Potenziale eines vernetzten und digitalisierten unternehmensübergreifenden Kompetenzmanagements.

Genutzt wird der Aufbau von Verbindungen zwischen organisationalen Partnern, die in Netzwerke eingebunden werden, um darüber einen organisationsinternen oder -externen, selbst- oder fremdorganisierten Austausch von Kompetenzen zu ermöglichen. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **PIKOMA** – Prozessintegriertes Kompetenzmanagement durch Lernen in Organisationen (Projektwebseite ► <http://www.indeko-navi.de/content/pikoma>)
- **PLUG + LEARN** – Wandlungsfähiges, marktplatzbasiertes Kompetenznetzwerk für die Automobil- und Zulieferindustrie (Projektwebseite: ► <http://indeko-navi.de/content/pluglearn>)
- **PROKOM 4.0** – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie (Projektwebseite: ► <https://www.prokom-4-0.de/>)
- **RAKOON** – Fortschritt durch eine aktive Kollaboration in offenen Organisationen (Projektwebseite: ► <http://www.openorganisation.de/>)
- **TRANSDemo** – Innovative Strategien zur Gestaltung des Übergangs auf demografie-feste Regionen (Projektwebseite: ► <http://www.transdemo-projekt.de/>)

■ Fokusgruppe 6: Neue Formen arbeitsprozessorientierten Lernens

Die Fokusgruppe 6 beschäftigt sich mit der Automatisierung, Digitalisierung, den dezentralen Steuerungslogiken und kürzeren Produktlebenszyklen, die zu einem strukturellen Wandel der Arbeitswelt führen. Jüngere sowie ältere Fach- und Führungskräfte sind auf die komplexer werdenden Arbeitsaufgaben oftmals nicht hinreichend vorbereitet. Die Herausforderung liegt in der Gestaltung einer arbeitsprozessorientierten Kompetenzentwicklung. Unternehmen signalisieren hier einen dringenden Handlungsbedarf. Die Fokusgruppe entwickelt deshalb neue Formen arbeitsprozessorientierten Lernens als innovative Bestandteile eines altersgerechten betrieblichen Kompetenzmanagements.

Es werden kollaborative Lernprozesse in Workshops, Lernfabriken sowie Lernsysteme zur flexiblen sowie zeit- und ortsunabhängigen Verwendung im Arbeitsprozess entwickelt. Die Ergebnisse werden in Bildungseinrichtungen und in Bildungs- und Beratungsangeboten der Sozialpartner und Hochschulen übernommen. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **Professio** – Berufliche Professionalität im produzierenden Gewerbe (Projektwebseite: ► <http://www.indeko-navi.de/content/professio>)
- **ChampNet** – Kompetenzvernetzung für Wertschöpfungschampions durch soziale Medienumgebungen (Projektwebseite: ► <https://www.champnet.de/projekt/>)
- **Handelkompetent** – Demografiesensibles Kompetenzmanagement für KMU durch begleitete, situationsadaptive und innovative technologiegestützte Lernformen (Projektwebseite: ► <https://www.handelkompetent.de/>)
- **StaySmart** – Altersdiverse Mitarbeiter-Tandems für mobiles kontextsensitives Kompetenzmanagement in der Energieberatung am Beispiel Smarter Technologie (Projektwebseite: ► <http://projekt-staysmart.de/>)
- **ZielKom** – Zielgerichtete, altersstrukturgerechte Vermittlung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen durch Lernfabriken (Projektwebseite: ► <http://www.indeko-navi.de/content/zielkom>)

■ Fokusgruppe 7: Kompetenzentwicklung als Innovationstreiber

Die Fokusgruppe 7 beschäftigt sich mit dem Aspekt, dass sich Innovationen sowohl auf technischer, auf organisationaler als auch auf sozialer Ebene generieren lassen.

Grundlage für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sind unumstritten die Kompetenzpotenziale der Beschäftigten. Offen ist bisher allerdings, wie die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten systematisch zu fördern ist und wie sich die unternehmensbezogenen Voraussetzungen auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten auswirken. Die Fokusgruppe erkundet deshalb den Zusammenhang von Innovation und Kompetenzentwicklung, indem sie die Kompetenzbedarfe und Voraussetzungen für Innovationen identifiziert und Konzepte einer innovationsförderlichen und zugleich demografiesensiblen Kompetenzentwicklung erstellt.

Es werden modulare Kompetenzentwicklungsmodelle entwickelt, betriebliche Lernformen implementiert sowie Produkt-, Lern- und Teamentwicklungsworkshops erprobt. Zu dieser Fokusgruppe gehören die folgenden Verbundprojekte:

- **iLinno** – Informelles Lernen als Innovationsmotor (Projektwebseite: ► <https://www.ilinno.uni-wuppertal.de/>)
- **ReFo** – Ressourcenschonendes Arbeiten in der industriellen Forschung und Entwicklung (Projektwebseite: ► <https://www.iai-bochum.de/refo/home/>)
- **StraKosphere** – Strategisches Kompetenzmanagement in nicht-forschungsintensiven KMU des Verarbeitenden Gewerbes (Projektwebseite: ► <https://www.strakosphere.de/>)

1.3 Wissenschaftliches Begleitprojekt: Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel (► [InDeKo.Navi](#))

Neben den Forschungen der 31 Verbundprojekte war ein wesentlicher Baustein des gesamten Förderschwerpunkts des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel das wissenschaftliche Begleitprojekt „Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel (► [InDeKo.Navi](#))“, das vom Institut für Sozial- und Organisationspädagogik und dem Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik der Stiftung Universität Hildesheim sowie den Lehr- und Forschungseinheiten Technik und Organisation sowie Technik und Diversity am Institut für Soziologie der RWTH Aachen durchgeführt wurde und das Gegenstand dieses Bandes ist.

Den Hintergrund der Konstituierung dieses innovativen wissenschaftlichen Begleitforschungsprojektes stellte die Überlegung dar, dass die Reichweite der vielfältigen und neuen Herausforderungen (Digitalisierung, neue Technologien, demografischer Wandel), denen sich Arbeitsorganisationen und Wissenschaft gegenübergestellt sehen und deren interdisziplinäre und multiperspektivische Bearbeitung, d. h. die Komplexität des Forschungsgegenstandes sowie dessen Bearbeitung, gleichfalls Anforderungen an dazu passende neue, interdisziplinäre und multiperspektivische Ansätze der wissenschaftlichen Begleitforschung stellen. In dem Verbundprojekt „► [InDeKo.Navi](#)“ wurden dabei erstmalig bewährte Konzepte dienstleistungsorientierter Vernetzungsaktivitäten (Fokusgruppen, Förderschwerpunkttagungen) in einem eigenen, zukunftsorientierten methodischen Beitrag der wissenschaftlichen Begleitforschung verbunden.

In dem Begleitprojekt wurde dafür ein multimethodisches Vorgehen mit vier verschiedenen Forschungsansätzen gewählt, die jeweils den gleichen Untersuchungsgegenstand,

nämlich die Forschungen zum betrieblichen Kompetenzmanagement in der Wissenschaft und Praxis, mit ihren je spezifischen Methodiken und Methoden und damit aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren und somit verschiedene Komponenten sichtbar machen können. Bei diesen vier Ansätzen handelt es sich um folgende:

- **Diskursanalyse:** Innerhalb und außerhalb des Förderschwerpunkts entstandene Beiträge in der Forschung und Praxis zum demografiesensiblen Kompetenzmanagement wurden mittels diskursanalytischer Verfahren hinsichtlich der diskursiv hergestellten Argumentationsketten und Deutungsmuster, die mit diesen verbunden sind, und damit ihrer Konzeptualisierungen untersucht.
- **Netzwerkanalyse:** Mit der Netzwerkanalyse wurden die Netzwerkstrukturen innerhalb des Förderschwerpunkts untersucht und damit das Beziehungsgefüge, Kooperationen und Schwerpunkte der Zusammenarbeit sichtbar gemacht.
- **Trendanalyse:** Mit der Trendanalyse wurden unterschiedliche Zukunftsentwicklungen und damit zukünftige Veränderungen für die weitere Erforschung und Implementierung des demografiesensiblen Kompetenzmanagements fokussiert.
- **Forschungsportalanalyse:** Das entwickelte Forschungsportal bietet an Forschungen zum betrieblichen Kompetenzmanagement Interessierten aus der Wissenschaft und der Praxis die Möglichkeit, Forschungsergebnisse zu dokumentieren. Gleichzeitig ermöglicht das Forschungsportal, diese Datensammlung qualitativ und quantitativ zu analysieren und damit in den Forschungen Potenziale für Synergien, aber auch bisher unzureichend bearbeitete Forschungsfragen zum betrieblichen Kompetenzmanagement im demografischen Wandel sichtbar zu machen.

Mit der multimethodischen Herangehensweise lag ein wesentliches Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung darin, ein InDeKo-Modell zu konzeptionieren, in dem die verschiedenen Perspektiven auf das betriebliche Kompetenzmanagement im demografischen Wandel integrativ in den Blick genommen werden können, womit ein perspektivenübergreifender Bezugsrahmen geschaffen wird. Das entstandene InDeKo-Modell erfüllt dabei vor allem folgende Funktionen:

- **Systematisierungen:** Vor dem Hintergrund eines komplexen und interdisziplinären Forschungsfeldes, wie es die Forschung zum Kompetenzmanagement im demografischen Wandel darstellt, ist mit dem InDeKo-Modell ein Instrument entstanden, das vorhandenes Wissen, Perspektiven, methodische Zugänge und Fortschritte systematisiert. Durch die Systematisierung ist damit die Möglichkeit gegeben, einen schnellen und besseren Überblick zu den Forschungen zu erhalten und Synergiepotenziale sowie noch zu bearbeitende Themen zu identifizieren.
- **Positionierungen:** Das InDeKo-Modell bietet für Akteurinnen und Akteure aus der Praxis, aus der Wissenschaft sowie auch aus der Politik die Möglichkeit, sich selbst zu positionieren. Unternehmen wird es ermöglicht, die Konzeptionen ihres demografiesensiblen Kompetenzmanagements zu reflektieren und gezielt die Vor- und Nachteile ihrer bisherigen Vorgehensweise zu erkennen. Wissenschaftliche Akteurinnen und Akteure können ihre eigenen Perspektiven in der Forschungslandschaft einer kritischen Überprüfung unterziehen. Akteurinnen und Akteure aus Forschungsförderung und -politik wird es ermöglicht, ihre eigenen Konzeptionen in der Ausgestaltung und Organisation von Förderprogrammen und Förderschwerpunkten in einem komplexen Feld zu reflektieren.