

Inhaltsverzeichnis

1	Vorüberlegungen zum Gestaltungspotenzial betrieblicher Kompetenzentwicklung	1
	<i>Daniela Ahrens, Gabriele Molzberger</i>	
1.1	Betriebliche Kompetenzentwicklung und Innovation.....	2
1.2	Aufbau des Bandes.....	3
	Literatur.....	5
I	Gestaltungsansätze für soziale, organisationale und technologische Innovationen	
2	Innovationen aus der Perspektive von Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaft	9
	<i>Djerdj Horvat, Peter Gust</i>	
2.1	Einleitung: zum Begriff Innovation und Innovationsfähigkeit.....	10
2.2	Betriebliche Handlungsfelder von Innovationen.....	10
2.3	Gestaltungsfelder des betrieblichen Innovationsmanagements.....	11
	Literatur.....	14
3	Engpasskompetenzen für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions – Herausforderungen und Lösungsszenarien	17
	<i>Steffen Kinkel, Brita Schemmann, Ralph Lichtner, Sarah Migas</i>	
3.1	Wertschöpfungschampions: innovativ, produktiv und dennoch gefährdet?	18
3.2	Engpasskompetenzen und deren Ausmaß erkennen	19
3.3	Innovationsrelevante Kompetenzen.....	20
3.4	Determinierende Teilkompetenzen der Engpasskompetenzen.....	22
3.5	Praxisbezogener Ansatz zur Identifikation von Engpasskompetenzen und der darauf basierenden Kompetenzentwicklung	23
3.5.1	Identifikation von Engpasskompetenzen und Kompetenzträgern/-innen	24
3.5.2	Engpasskompetenzen in ihren unternehmensspezifischen Ausprägungen.....	24
3.6	Ausblick: Innovative Lösungsansätze zur vernetzten Kompetenzentwicklung	26
	Literatur.....	28
4	Strategisches Kompetenzmanagement von Produktionsbeschäftigten – Innovations- und Wachstumsimpulse in nicht-forschungsintensiven kleinen und mittleren Unternehmen	31
	<i>Sandra Güth, Julian Decius, Djerdj Horvat, Niclas Schaper, Alfredo Virgillito</i>	
4.1	Einleitung: Innovationsfähigkeit in nicht-forschungsintensiven KMU.....	33
4.2	Relevanz nicht-forschungsintensiver KMU.....	34
4.3	Bedeutung eines strategischen Kompetenzmanagements.....	36
4.4	Verbreitung und Anwendung des strategischen Kompetenzmanagements in nicht-forschungsintensiven KMU	37
4.5	Herausforderungen eines strategischen Kompetenzmanagements in nicht-forschungsintensiven KMU	38

4.5.1	Unternehmensleitung und Personalabteilung.....	39
4.5.2	Merkmale der Beschäftigten	40
4.5.3	Betriebsklima und Fluktuation	41
4.6	Entwicklung eines Kompetenzmanagementinstruments für nicht- forschungintensive KMU	42
4.6.1	Ausgangslage: Analyse der strategischen Unternehmensziele	42
4.6.2	Zielsetzungen für das Instrument	43
4.6.3	Erarbeitung der relevanten Kompetenzbedarfe (Sollkategorien)	44
4.6.4	Aufbau der Kompetenzbereiche in der Kompetenzmanagementtabelle	44
4.6.5	Einschätzung von Soll- und Ist-Ausprägungen der Kompetenzelemente mithilfe von Einstufungsschlüsseln	46
4.6.6	Auswertung und Nutzung der KMT	46
4.6.7	Implikationen für die Betriebspraxis	47
	Literatur.....	49

II Gestaltung arbeitsprozessorientierten Lernens

5	Mediengestützte Arbeits- und Lernprojekte als Instrument der betrieblichen Kompetenzentwicklung	53
	<i>Jörg Longmuß, Torsten Grantz, Benjamin Höhne</i>	
5.1	Einleitung: Arbeits- und Lernprojekte für eine arbeitsplatzintegrierte Kompetenzentwicklung	54
5.2	Arbeitsprozessanalysen als Einsatzbedingung für Medi-ALP	56
5.2.1	Erschließung von Kompetenzen in der Arbeit	56
5.2.2	Analyse der Arbeitsprozesse von Fachkräften im industriellen Sektor	57
5.2.3	Verdichtung und Auswertung der Arbeitsprozessanalysen	58
5.3	Das Konzept „Agiles Lernen“ und seine mediale Unterstützung	59
5.3.1	Anforderungen an arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung	59
5.3.2	Rollen und Strukturen im Agilen Lernen	59
5.3.3	Hybrides Medienkonzept	62
5.4	Exemplarische Umsetzung	63
5.4.1	Prototyp: Fokussiertes Arbeiten an eng gefassten Aufgaben	63
5.4.2	Pilotprojekt: Umfangreiche Kompetenzentwicklung durch die Bearbeitung von Projekten aus dem eigenen Arbeitsbereich	66
5.5	Schlussfolgerungen aus der Konzeptumsetzung	69
5.5.1	Erfahrungen mit dem Konzept des Agilen Lernens	69
5.5.2	Schaffung von Lernräumen	70
5.5.3	Reflexion als Schlüsselement für Lernaufgaben aus der Praxis	70
	Literatur.....	72
6	Betriebliche Kompetenzentwicklungsansätze zur Weiterentwicklung fachlich-methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen in produktionsnahen Bereichen	73
	<i>Joachim Metternich, Christian Hertle, Michael Tisch, Benjamin Jokovic, Christina König, Ralph Bruder, Claudia Weber, Ralf Tenberg, Thomas Ardel</i>	
6.1	Einleitung: Herausforderung Lernen während des gesamten Erwerbslebens	74
6.2	Aktueller Stand der Forschung zu Kompetenzen und arbeitsorientiertem Lernen.....	75
6.3	Ausgangslage nach umfassender Kompetenzerfassung	76

6.4	Situationsbezogene SFM-Kompetenzen – Erhebungsergebnisse	78
6.5	Altersstereotype und Sozialkompetenzen – Erhebungsergebnisse	80
6.6	Integriertes Workshop-Konzept des ZielKom-Projektes	82
6.6.1	Adressierung von Sozialkompetenzen und Altersstereotypen	83
6.6.2	SFM-Schulung auf allen Hierarchieebenen	85
	Literatur	86
7	StaySmart-Ansatz zum kollaborativen Kompetenzaufbau, -erhalt und -austausch	89
	<i>Jan Marco Leimeister, Sofia Schöbel, Katja Lehmann, Sarah Oeste-Reiß, Matthias Söllner</i>	
7.1	Einleitung: zur Rolle von Kompetenzen in der Energieberatung	90
7.2	Ableitung von theoretischen Anforderungen für das StaySmart-Qualifizierungskonzept	91
7.2.1	Die Rolle und Bedeutung von Kompetenzen	91
7.2.2	Sicherung von informellen und formellen Wissensbeständen	92
7.2.3	Gamification zur Erhöhung der Lernmotivation	93
7.2.4	Anforderungen für Kompetenzaufbau, -erhalt, und -austausch	94
7.3	Der StaySmart-Ansatz	94
7.3.1	Kollaborative Erschließung informeller Wissensbestände	97
7.3.2	Stimulierung und Erhalt der Lernmotivation durch Gamification	101
7.3.3	Anforderungsbasierte Umsetzung	102
7.4	Implementierung des StaySmart-Lernsystems	102
	Literatur	106
III	Innovationen und Kompetenzentwicklung – kleine und mittlere Unternehmen im Fokus	
8	Herausforderungen für Kompetenzentwicklung in schnell wachsenden innovativen kleinen und mittleren Unternehmen	111
	<i>Bernd Kriegesmann, Thomas Kley, Alexander Knickmeier, Minela Balic, Birgit Ottensmeier, Stefanie Lauterbach, Hermann Monstadt, Ralf Hannes, Holger Pracht</i>	
8.1	Einleitung: Kompetenzentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen	112
8.2	phenox GmbH: „Leading Product Innovator“ in der Medizintechnikbranche	114
8.3	Kompetenzentwicklung im schnellen Wachstum: Herausforderungen und Lösungsansätze	114
8.3.1	Rekrutierung und Integration von neuen Beschäftigten	115
8.3.2	Schlüsselpersonen unter Druck	116
8.3.3	Informationsfluss und Schaffung neuer Kommunikationswege: „Flurfunk zusammengebrochen“	116
8.3.4	„Bereichsdenken“ und Schnittstellenprobleme	117
8.4	Kompetenzentwicklung für nachhaltigen Erfolg: Vom schnellen Wachstum zur kontinuierlichen Verbesserung	118
	Literatur	121
9	Heterogene Lernkonstellationen als Ausgangspunkt betrieblicher Kompetenzentwicklung: Fallbeispiele aus der Metallbranche	123
	<i>Carolin Alexander, Iris Koall, Johannes Litz, Ulrich Weiß</i>	
9.1	Einleitung: zur Relevanz arbeitsprozessintegrierter Kompetenzentwicklung	124

9.2	Begründung arbeitsprozessintegrierter Kompetenzentwicklung	125
9.2.1	Subjektivierung von Arbeit und reflexive Handlungsfähigkeit	125
9.2.2	Differenz Erfahrung in heterogenen Lernkonstellationen	125
9.3	Der Ansatz GeNeDri – konzeptionelle Merkmale	129
9.3.1	Analyse kompetenzentwicklungsförderlicher Bedingungen als Gestaltungsgrundlage für GeNeDri-Projekte	129
9.3.2	Gestaltung von Heterogenität als Lernanlasse	130
9.3.3	Gegenstandsgebundenheit	131
9.3.4	Ergebnisoffenheit	131
9.4	Praxisüberführung von GeNeDri	131
9.4.1	Herausforderungen bei der Implementierung	132
9.4.2	Fallbeispiele aus der Praxis	133
	Literatur	136
10	Technische Innovationen als Mittel zum arbeitsintegrierten Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels	139
	<i>Bernhard Holtkamp, Sebastian Riebe, Kerstin Baumgarten, Sonja Blanco, Sebastian Steinbuß, Clarissa Eickholt, Martin Templer</i>	
10.1	Einleitung: Nutzung technischer Innovationen als Mittel zum arbeitsintegrierten Lernen	140
10.2.1	Gesamtkonzeption	143
10.2.2	Elemente und modellspezifische Charakteristika	144
10.3	Betriebspezifisches Umsetzungskonzept	148
10.3.1	Technische Lerninfrastruktur	148
10.3.2	Anwendungsmöglichkeit des Lernsituations- und Kontextmodells	150
10.4	Potenziale und Hemmnisse der technischen Infrastruktur	151
	Literatur	154
IV	Forschungs- und Gestaltungsperspektiven analoger und digitalisierter Arbeitswelten	
11	Von der Humanisierung zur Digitalisierung: Entwicklungsetappen betrieblicher Kompetenzentwicklung	157
	<i>Daniela Ahrens, Michael Gessler</i>	
11.1	Einleitung: Arbeiten und Lernen	158
11.2	Etappen der Diskussion um Arbeit und Lernen	160
11.2.1	Humanisierung der Arbeit	160
11.2.2	Kompetenzorientierung	162
11.2.3	Digitalisierung	164
11.3	Arbeiten und Lernen revisited	167
	Literatur	170
12	Kompetenzentwicklung als Gestaltungsaufgabe für eine „erweiterte moderne Beruflichkeit“	173
	<i>Holger Heinze, Bernd Kaßbaum</i>	
12.1	Einleitung: Herausforderungen an betriebliche Qualifizierung	174
12.2	Beruflichkeit als Bildungs- und Politikkonzept	176
12.3	Ansatzpunkte zur Gestaltung und Implementierung	179

12.3.1	Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz	179
12.3.2	Lernen im Prozess der Arbeit	180
12.3.3	Die Schnittstelle zwischen Betrieben und wissenschaftlicher Weiterbildung	181
12.3.4	Neue Lernkonzepte	182
12.3.5	Lernbegleitung	182
12.4	Schlussfolgerungen für betriebliche Weiterbildung	184
	Literatur	185
13	Arbeitsintegrierte betriebliche Kompetenzentwicklung – Innovation oder Exnovation?	187
	<i>Gabriele Molzberger</i>	
13.1	Einleitung: Kompetenzentwicklung anders denken	188
13.2	Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung – Subjektorientierung als soziale Innovation	189
13.3	Die differente Logik von betrieblicher Kompetenzentwicklung und beruflicher Weiterbildung	191
13.4	Prospektive Fragen	193
	Literatur	195
14	Kompetenzentwicklung der Zukunft: Forschung – Praxis – Politik	197
	<i>Daniela Ahrens, Carolin Alexander, Thomas Ardel, Minela Balic, Kerstin Baumgarten, Sonja Blanco, Ralph Bruder, Clarissa Eickholt, Christian Hertle, Bernhard Holtkamp, Benjamin Jokovic, Steffen Kinkel, Thomas Kley, Alexander Knickmeier, Christina König, Bernd Kriegesmann, Katja Lehmann, Jan Marco Leimeister, Ralph Lichtner, Joachim Metternich, Sarah Migas, Gabriele Molzberger, Sarah Oeste-Reiß, Sebastian Riebe, Brita Schemmann, Sofia Schöbel, Matthias Söllner, Sebastian Steinbuß, Martin Templer, Ralf Tenberg, Michael Tisch, Claudia Weber, Ulrich Weiß</i>	
14.1	Einleitung: Arbeit, Kompetenzentwicklung und Innovation	198
14.2	Forschung	199
14.3	Praxis	200
14.4	Politik	201