

Kompetenzbedarfe, die mit der Anwendung neuer Technologien im Arbeitsprozess verbunden sind. Im Cluster Optik wird ein Kompetenzmanagementkonzept zur altersgerechten Fachkräfteentwicklung erprobt, das Instrumente für die Unternehmens- und Clusterebene integriert. Für den Hafen der Zukunft werden Trends in der Fertigung und Logistik von Offshore-Komponenten antizipiert und entsprechende Weiterbildungskonzepte mit arbeitsplatzbezogenem Lernen erarbeitet. Eine webbasierte Softwarelösung zur unternehmensspezifischen Steuerung und Umsetzung von Lernprozessen wird in der industriellen Produktion entwickelt. Beschäftigte der Shopfloor-Ebene stehen beim Assistenzsystem im Zentrum, das individuelle Lernpfade und bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung in Logistiksystemen fördert. Am Reifegrad von Unternehmen setzt eine Implementierungsmethode für Kompetenzmanagement an, die Angebote auf einer modularen Online-Plattform mit Unternehmenscoaching verbindet.



## **FOKUS 5** VERNETZTES KOMPETENZMANAGEMENT

Ein Ansatz zur Strukturierung der Komplexität aus wachsendem Technikeinsatz, zunehmender Volatilität betrieblicher Auftragslagen und Heterogenität der Beschäftigtengruppen nutzt Vernetzung für das Kompetenzmanagement. Ziel der Fokusgruppe ist, die Potenziale und Risiken vernetzten Kompetenzmanagements in einem Modell zu bündeln. Es verallgemeinert Erkenntnisse der Projekte z. B. zu Vertrauen und Konkurrenz an Schnittstellen. Die Grundlage bilden die Entwicklung eines marktplatzbasierten Modulkonzepts in einem Kompetenznetzwerk entlang der automobilen Wertschöpfungskette in Sachsen, eines Dialog-Konzepts zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft in Mecklenburg-Vorpommern zur Kompetenzent-

wicklung bei der Arbeitsprozessgestaltung, eines Netzwerkkonzepts zum Kompetenzmanagement von Unternehmen der IT-Branche, der Energiewirtschaft und der Automobilzulieferindustrie in den Regionen Rhein-Ruhr, Flensburg, Brandenburg und Münsterland, eines prototypischen Kompetenzmanagementsystems für offene Organisationen mit einer Game-Based-Learning-Applikation sowie eines Transitionsmanagement-Konzepts mit Unternehmen der Region Niederrhein.



## **FOKUS 6** NEUE FORMEN ARBEITS-PROZESSORIENTIERTEN LERNENS

In hochtechnisierten Arbeitsbereichen wie der Prozessautomatisierung, der Konfektionierung, Verpackung und Abfüllung sind Beschäftigte mit Unwägbarkeiten und komplexen Herausforderungen konfrontiert, für deren Bewältigung gleichermaßen abstraktes Wissen und Handlungsfähigkeit notwendig sind. Da es nicht den „einen richtigen“ Weg für die Entwicklung von Kompetenzen gibt, konzentrieren sich die Projekte auf das Zusammenspiel von Arbeits- und Produktionsprozessen, Kompetenzentwicklung und der Personalstruktur. Als innovativer Bestandteil betrieblichen Kompetenzmanagements werden neue Formen arbeitsorientierten Lernens entwickelt. Ziel der Fokusgruppe ist es, die neuen Aspekte des Lernens im Arbeitsbereich zu benennen und deren Potenziale zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu erschließen. Dieses Neue wird abgeleitet aus einem Konzept für den Kompetenzaufbau, das als Entwicklungsplattform die Prozesslernfabrik „CiP“ nutzt, aus der Entwicklung mediengestützter Arbeits- und Lernprojekte, aus einem Konzept für Wertschöpfungschampions zur Kompetenzvernetzung erfahrener Mitarbeiter(innen) sowie aus einem Lernsystem mit Nutzungsanreizen durch Spiel-Design-Prinzipien.



## **FOKUS 7** KOMPETENZENTWICKLUNG ALS INNOVATIONSTREIBER

In der verbundübergreifenden Arbeit der Fokusgruppe wird ein breiter Innovationsbegriff genutzt, der über den Technologiebereich hinaus vor allem soziale Innovationen einbezieht. Gemeinsames Ziel ist es, Zusammenhänge zwischen Kompetenzentwicklung und Innovation herauszuarbeiten, um betriebliches Kompetenzmanagement innovationsförderlich zu gestalten. Für die Gestaltung werden spezifische Zugänge und Schwerpunkte gesetzt. Informelles Lernen wird als Innovationsmotor in einem Konzept zur arbeitsprozessintegrierten Kompetenzentwicklung in heterogenen Lernkonstellationen durch gemeinsame Lernerbeit an gegenständlichen Innovationsbeispielen in der Metallbranche erschlossen. Zum ressourcenschonenden Arbeiten in der industriellen F&E wird ein Kompetenzentwicklungsprogramm mit Fach- und Führungskräften erprobt. Um die Kompetenzen an- und ungelerner Produktionsarbeiter gezielt als Potenzial der Innovationsfähigkeit einzubeziehen, werden neue Lösungen des strategischen Kompetenzmanagements abgestimmt auf die Bedarfe und Rahmenbedingungen nicht-forschungsintensiver KMU entwickelt.



## **InDeKo Navi** WISSENSCHAFTLICHES BEGLEITVORHABEN

Die unterschiedlichen Perspektiven auf das betriebliche Kompetenzmanagement im demografischen Wandel analysiert und systematisiert InDeKo.Navi in einem integrierten Modell des demografiesensiblen Kompetenzmanagements. Das Vorhaben erschließt Synergiepotenziale zwi-

schen den Fokusgruppen und Verbänden und bezieht internationale Erkenntnisse ein. Dazu werden auch Förderschwerpunkttagungen und Vernetzungstreffen genutzt, an denen sich externe Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis beteiligen. Die Erfahrungen der Förderschwerpunktarbeit werden in einem neuen multiperspektivischen Navi-Konzept der wissenschaftlichen Begleitung kondensiert, das für künftige Forschungsschwerpunkte nutzbar ist. Die eigenen wissenschaftlichen Untersuchungen von InDeKo.Navi innerhalb und über den Förderschwerpunkts hinaus zielen auf die Identifikation der übergreifenden Ergebnisse, der Vernetzungsbeziehungen zentraler Akteurinnen und Akteure und zukünftiger Trends im Feld des demografiesensiblen Kompetenzmanagements. Die Ergebnisse werden in einer Datenbank gesammelt und für unterschiedliche Fragestellungen grafisch und interaktiv auf einer Webseite in Form von Wissenskarten dargestellt. Diese Resultate stehen Wissenschaft und Wirtschaft zum Abgleich ihrer bisherigen Erkenntnisse zum demografiesensiblen Kompetenzmanagements und der Identifikation weitere Bedarfe zur Verfügung. Durch die Bereitstellung der Portalwebseite und Publikationen, z. B. im Rahmen einer Schriftenreihe, trägt InDeKo.Navi maßgeblich zur Vernetzung der einzelnen Projekte im Förderschwerpunkt bei. Auf diese Weise wird auch der Transfer in die Praxis über den Förderzeitraum hinaus wirksam unterstützt.



## **InDeKo Navi**

### **Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel**

Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Wissenschaftlich begleitet von der **Stiftung Universität Hildesheim** und der **RWTH Aachen**



# Kompetente Fachkräfte als Schlüssel für Innovationen

Der demografische Wandel hat für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Älter werdende, zunehmend heterogene Belegschaften sind herausgefordert, die Chancen komplexer Produktionssysteme, beschleunigter Technologiewechsel, neuer Organisationsformen sowie kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen positiv zu gestalten. Ein vielversprechender und bisher nicht ausreichend genutzter Lösungsansatz wird in der kompetenzorientierten Anpassung der Arbeitsorganisation in Unternehmen, in lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen sowie in innovationsförderlichen Unternehmenskulturen gesehen.

Das BMBF hat im November 2012 Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet des „Betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel“ veröffentlicht. Die Bekanntmachung erfolgte im Rahmen des BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Die Richtlinien tragen zur Umsetzung der Hightech-Strategie 2020 für Deutschland bei und unterstützen die „Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel: Das Alter hat Zukunft“. Damit werden F&E-Vorhaben zu neuen Konzepten, Strategien, Modellen und Instrumenten für ein demografiesensibles, unternehmensspezifisches, arbeitsintegriertes, professionell unterstütztes berufsbegleitendes Kompetenzmanagement gefördert, das den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entspricht. In über 30 geförderten Verbundprojekten werden seit 2013 wissenschaftlich fundierte und in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen erarbeitet. Die Projekte erschließen den

stärker zu nutzenden Zugang von Beschäftigten zum Erwerb notwendiger neuer Erkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsprozess. Unternehmen aller Größen und Branchen etablieren entsprechende Rahmenbedingungen und schaffen Voraussetzungen für arbeitsbezogene Kompetenzentwicklungen und damit für innovative Ideen, erfolgreiche Produkte und neue Beschäftigung. Im Förderschwerpunkt arbeiten jeweils mehrere Verbünde zu sieben Themen in Gruppen zusammen, um Synergien herzustellen und die Verbreitung der neuen Lösungsmodelle, Gestaltungskonzepte, Beispiele guter Praxis, Methoden, Instrumentarien, Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Verbesserung des Lernens und der Kompetenzentwicklung Beschäftigter zu koordinieren.

## Fokusgruppen im Förderschwerpunkt

### **FOKUS 1** GESTALTUNGSKOMPETENZ FÜR ARBEITS- UND ORGANISATIONSPROZESSE

Arbeitsprozesse werden immer schneller, flexibler und autonomer und stellen damit altersübergreifend hohe Anforderungen an das Wissen und Können von Beschäftigten zur Gestaltung gesundheits- und lernförderlicher Arbeit. Ziel der Fokusgruppe ist die Entwicklung und Erprobung innovativer Ansätze zur Förderung von Gestaltungs- und Gesundheitskompetenzen bei Beschäftigten in Entwicklung und Produktion, Handwerk und Dienstleistung. Die Kompetenzen werden per Online-Coaching und Präsenztrainings sowie über die Einführung lernförderlicher Arbeitsstrukturen und Kooperationen erworben. Die Lösungen beziehen sowohl Personen, Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel, Arbeitsgruppen und die Organisation ein.



### **FOKUS 2** BETRIEBSKULTUR UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Die Fachkräftesicherung hat in vielen Branchen enorm an Bedeutung gewonnen, in der Landwirtschaft, der Pflege, der Sozialwirtschaft, der IKT-Branche und dem Handwerk ist Fachkräftemangel Realität. Branchenübergreifend kommen die Führungskräfte in den Handwerksbetrieben, Einzelunternehmen und Personengesellschaften meist aus der jeweiligen Fachlichkeit und prägen damit die Betriebskultur dieser genderrdifferenzierten Branchen. Die Beschäftigten beeinflussen die Arbeitskultur besonders über ihre informell im Arbeitsprozess erworbenen Kompetenzen. Die in den Projekten erarbeiteten Lösungen, wie eine webbasierte Kompetenzdiagnose, Modelle zur kompetenzbasierten Laufbahngestaltung, Instrumente zur Optimierung des Anerkennungsprozesses, berücksichtigen Besonderheiten der Branchen. In der Fokusgruppe werden branchenübergreifend die Wechselwirkung von Betriebskultur und Kompetenznutzung analysiert und Methoden zur Integration der Lösungen in den Arbeitsalltag kleiner Betriebe verallgemeinert.

### **FOKUS 3** LEBENSPHASEN ORIENTIERTES BETRIEBLICHES KOMPETENZMANAGEMENT

Gesundheitswesen, Maschinen- und Anlagenbau, Telekommunikation und IT-Consulting sind durch schnell wechselnde Technologie- und Marktanforderungen geprägt. Mit ihren älter werdenden, heterogenen Belegschaften entwickeln Unternehmen geeignete Konzepte der Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung, die speziell die Lebensphasen Beschäftigter berücksichtigen. Ältere Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt, wenn es um den Erhalt und die Weitergabe von Erfahrungswissen geht, jüngere, wenn nach Abschluss erster Bildungsphasen weitere Karriereperspektiven gebahnt werden. Service-Techniker, Krankenhausärzte, Führungskräfte in der IT-Branche und Betriebsräte sind beteiligt an der Entwicklung von z. B. kompetenzbasierter Einsatzplanung, dynamischem Kompetenzmanagement, flexibler individueller Arbeitsorganisation sowie Lern- und Transferkonzepten. Ziel der Fokusgruppe ist die branchenübergreifende Zusammenführung innovativer Methoden der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung, um zur Sicherung der Leistungs- und Handlungsfähigkeit Beschäftigter im gesamten Berufsleben beizutragen.

### **FOKUS 4** ZUKUNFTSTECHNOLOGIEN UND KOMPETENZBEDARFE IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Der zunehmende Einfluss technologischer Neuerungen und die Komplexitätssteigerung / Diversifikation der menschlichen Arbeit sind zentrale Herausforderungen der Zukunft in Wissenschaft und Praxis und Chancen, arbeitsplatznahes Lernen und Kompetenzentwicklung zu revolutionieren. Ziel der Fokusgruppe ist die Identifikation der

## IMPRESSUM

**Herausgeber/Gestaltung/Text**  
Team InDeKo.Navi  
[www.indeko-navi.de](http://www.indeko-navi.de)

**Kontakt**  
Stiftung Universität Hildesheim  
[indeko@uni-hildesheim.de](mailto:indeko@uni-hildesheim.de)

RWTH Aachen  
[indeko.navi@soziologie.rwth-aachen.de](mailto:indeko.navi@soziologie.rwth-aachen.de)

**Stand**  
2015-05

**Druck**  
Uniprint Hildesheim

**Bildnachweis**  
Fotolia/Monkey Business  
Shutterstock/Pressmaster

GEFÖRDERT VOM

