

An abstract, expressive painting in various colors including blue, green, yellow, red, and purple, with visible brushstrokes and textures. The painting is the background for the top half of the book cover.

VOLKER HEYSE
JOHN ERPENBECK
STEFAN ORTMANN
(HRSG.)

KOMPETENZEN VOLL ENTFALTET

Praxisberichte zum
Kompetenzmanagement

WAXMANN

Kompetenzmanagement in der Praxis

herausgegeben von
Volker Heyse und John Erpenbeck

Band 12

Volker Heyse
John Erpenbeck
Stefan Ortmann
(Hrsg.)

Kompetenzen voll entfaltet

Praxisberichte zum Kompetenzmanagement



Waxmann 2019
Münster · New York

Initiiert und gefördert durch die Heyse Stiftung Menschenbilder – Menschenbildung.



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print-ISBN 978-3-8309-3985-6

E-Book-ISBN 978-3-8309-8985-1

© Waxmann Verlag GmbH, 2019

www.waxmann.com
order@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Averbeck, Münster

Umschlagbild: © Otto Carius

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Einleitung: Kompetenz und Disruption

John Erpenbeck, Volker Heyse

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

Lernförderliche Gestaltung wissensintensiver Arbeit – Bedarf, Hemmnisse und Modelle

Annegret Bolte, Judith Neumer

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

Ärztliche Kompetenz und digitale Transformation:

Ergebnisse des Projekts FacharztPlus

Joachim Hasebrook, Jürgen Hinkelmann, Thomas Volkert,

Juliane Hecke, Klaus Hahnenkamp

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

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

Kompetente PatientInnen – ein Projekt für die Zukunft?

Christoph A. Pfister, Albert Urwyler

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

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

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

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

Herausforderungen für Kompetenzentwicklung in der industriellen Forschung und Entwicklung

Friedrich Kerka, Bernd Kriegesmann, Thomas Kley

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

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

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

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

Implementierungsansätze für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement – Strategie- und Prozessorientierung

Saskia Hohagen, Uta Wilkens

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

Kompetenzen für die Zusammenarbeit in Offenen Organisationen der Produktentstehung und Produktinnovation

Udo Lindemann

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

ChampNet. Kompetenzvernetzung für Wertschöpfungschampions durch soziale Medienumgebungen

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

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

Kompetenzmanagement in der Automobilindustrie – Wandlungsfähigkeit durch Kompetenzmodule

Egon Müller, Jens Schütze

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

Kompetenzentwicklung in der Fertigung vor dem Hintergrund aktueller Wandelstendenzen

Topstar-Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt StraKosphere

Rainer Maria Wagner

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

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

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

Christina König, Christian Hertle, Ralf Tenberg, Christopher Stockinger

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

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

Susanne Winge, Bettina Wiener

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

KREATIVITÄT 4.0

Volker Heyse, Stefan Ortmann

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

Einleitung: Kompetenz und Disruption

John Erpenbeck, Volker Heyse

„Vorne ist da, wo sich noch keiner auskennt.“¹

„Wir leben in einer Welt, die von großer Ungewissheit und Unberechenbarkeit, von überraschenden, vielfach disruptiven Brüchen gekennzeichnet ist. Um diese neue Qualität von Instabilität zu bezeichnen, spricht man heute gerne von den ‚VUKA-Welten‘ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität).“²

1. Kompetenzbegriff und Disruptionsbegriff

1.1 Was ist Kompetenz?

Seit nahezu drei Jahrzehnten haben wir uns bemüht, den Begriff immer genauer zu umreißen, uns einem generalisierten Verständnis immer mehr zu nähern, ihn zugleich aber für viele Anwendungs- und Verwendungszusammenhänge offen zu halten und zu präzisieren. Schon früh haben wir Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen des Handelns gekennzeichnet, also als Fähigkeiten, kreativ und selbstorganisiert in zukunfts- und problemoffenen Situationen zu handeln. Also vorn, in Situationen, wo sich noch keiner auskennt. Solche Fähigkeiten sind keineswegs neu. Jeder gute Handwerker, Künstler, Wissenschaftler, Techniker, Baumeister besaß solche Kompetenzen, seit Jahrhunderten. Neu ist, dass zukunfts- und problemoffene Situationen durch die immer schnellere Entwicklung von Technik, Wissenschaft, Ökonomie, Politik und Kultur gehäuft auftreten, ja eine Signatur des heutigen Weltzustandes darstellen, der in der Tat von großer Ungewissheit, von Unberechenbarkeit, von vielfachen disruptiven Brüchen gekennzeichnet ist. Das potenziert sich durch die Digitalisierung nochmals.

Disruptive Umbrüche bedürfen zu ihrer Beherrschung vielfacher Kompetenzen auf individueller, Team, Unternehmens-, Organisations- und Netzwerksebene.

Kompetenzen – nie waren sie so überlebenswichtig wie heute. Wer Disruption sagt, muss auch Kompetenz sagen. Das ist die Grundüberzeugung, die diesen Band trägt.

1 Unternehmer und Entertainer Raab, St. (2017): Keynote auf dem Festival Bits <https://t3n.de/news/stefan-raab-bits-pretzels-startup-start-up-860470/>

2 Ameln, F.v., Wimmer, R. (2016): Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), June 2016, 47(1), S. 11–21, S. 12

1.2 Was ist Disruption?

Disruption – das ist ein neues, inhaltstiefes Konzept. Es ist eine neue Beschreibung dessen, was Josef Schumpeter bereits 1942 als schöpferische, als kreative Zerstörung kennzeichnete.³ Neu ist heute die Ursache von Zerstörung und Neuordnung, die vor allem in der rasenden Digitalisierung fast aller ökonomischen Prozesse liegt. Und neu ist die Wucht und Dynamik der resultierenden schöpferischen Zerstörung.

Vor allem in der digitalisierten Arbeitswelt finden disruptive Innovationen gehäuft statt; diese Innovationen verdrängen und zerstören erbarmungslos bisherige Technologien, Vertriebsmodelle und Märkte.

„Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise ‚zerschlagen‘ wird.“⁴ Der Begriff „Disruption“, so erfahren wir aus dem Gründerzene-Lexikon, abgeleitet vom englischen Wort „disrupt“ also „zerstören“, „unterbrechen“, beschreibt einen Vorgang, der vor allem mit dem Umbruch der Digitalwirtschaft in Zusammenhang gebracht wird. „Bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen werden immer wieder von innovativen Erneuerungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt. Insbesondere in der Startup-Szene ist der Begriff ‚Disruption‘ eine beliebte Vokabel, da er das revolutionäre Denken eines Gründers zum Ausdruck bringt ... Während es sich bei einer Innovation um eine Erneuerung handelt, die den Markt nicht grundlegend verändert, sondern lediglich weiterentwickelt, bezeichnet die disruptive Innovation eine komplette Umstrukturierung beziehungsweise Zerschlagung des bestehenden Modells. So bedeutete beispielsweise die Erfindung der CD lediglich eine Weiterentwicklung des klassischen Plattenspielers. ... Das Aufkommen digitaler Musikvertriebe, wie zum Beispiel dem iTunes-Music-Store, bedeuten hingegen die schrittweise Zerschlagung des lokalen Musikgeschäfts.“⁵

Der Begriff „Disruption“ wurde 1997 von Clayton Christensen in „The Innovators Dilemma“ eingeführt.⁶ Als Beispiele für Disruptionen werden oft solche aus der Digitalwirtschaft dargestellt, eben das Aufkommen digitaler Musikvertriebe, oder solche aus dem Finanzsektor, die sich um Geldgeschäfte und Finanzdienstleistungen drehen, wie etwa Paypal und andere, sowie solche aus dem Service-Bereich, etwa Plattformunternehmen wie facebook, Uber, airbnb, und weitere, darüber hinausgehende Veränderungen in der IT, der Arbeitswelt und der Informationsverarbeitung, aber auch solche aus dem Gesundheitswesen⁷, dem Schul-⁸ und dem Universitätsbe-

3 Schumpeter, J.A. (92018): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen, bes. S. 127ff.

4 <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption> (aufgenommen 2018)

5 Ebenda.

6 Christensen, C. M., von der Eichen, S. F. (2011): The Innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. München; von Mutius, B. (2017): Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist. Offenbach; Matzler, K., Bailom, F., von der Eichen, F.S. (2016): Digital Disruption: Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. München.

7 Christensen, C.M., Grossmann, J. H., Hwang, M.D. (2008): The Innovators Prescription: A Disruptive Solution for Health. New York.

8 Christensen, C.M., Horn, M.B., Johnson, C.W. (2016): Disrupting Class. How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. Hoboken, NJ.

reich⁹. Damit sind auch solche Bereiche abgedeckt, wie sie unser Band zusammenfasst.

Zugleich ist in unseren Beiträgen offensichtlich, dass es um mehr geht, als nur um ein Spiel mit Technologien und Paradigmen – dass auch Erkenntnisse von Psychologie, Philosophie, Politik- und Sozialwissenschaften gefragt sind. Die Neuausrichtung von Unternehmen und Organisationen in ihrem Kern verlangt nicht weniger als ihre Neuerfindung durch Transformation ihres Kerns. Unternehmen müssen offen sein für radikale Neuerfindungen, um neue, bedeutende und nachhaltige Einnahmequellen zu finden. Offenheit erfordert aber unumgänglich Kompetenzen. „Von gestört zu zerstörerisch: Ihr Unternehmen neu erfinden durch Transformation des Kerns“ so lautet deshalb die Devise für moderne Kompetenzentwicklung.¹⁰

„Inkrementelle Anpassungen oder der Aufbau von etwas Neuem außerhalb des Kerngeschäfts können echte Vorteile bringen und sind in vielen Fällen ein entscheidender erster Schritt für eine digitale Transformation. Aber wenn diese Initiativen nicht zu tief greifenden Veränderungen im Kerngeschäft führen und die eigentliche Arbeit der Reorganisation, wie das Unternehmen Geld verdient, vermeiden, können die Vorteile flüchtig und zu unbedeutend sein, um einen stetigen Marsch ins Vergessen zu verhindern.

Eine bestehende Produktlinie einfach auf eine E-Commerce-Site zu setzen oder ein Kundenerlebnis zu digitalisieren, ist keine digitale Neuerfindung. *Reinvention* ist ein Umdenken im Unternehmen selbst. ... Bei all den grundlegenden Veränderungen, die die digitale Neuerfindung mit sich bringt, sollte betont werden, dass sie keinen ‚throw it all out‘-Ansatz erfordert. [Beispiel:] Apple hat sich mit seinem Wechsel vom Computerhersteller zur Musik- und Lifestyle-Marke über sein iPhone und iTunes-Ökosystem selbst neu erfunden – auch wenn es weiterhin Computer baut ... Es gibt viele Elemente einer Transformation, von der Neugestaltung der End-to-End-Reise über die Einbettung von Analysen in Prozesse bis hin zu offenen Technologieplattformen. Sie erfordern eine Vielzahl von Fähigkeiten, von künstlicher Intelligenz und agilen Operationen bis hin zu Datenseen, Cloud-basierter Infrastruktur und neuen Talenten. Viele dieser Elemente wurden ausführlich behandelt, was jedoch oft fehlt, ist ein umfassender Überblick darüber, wie ein Unternehmen das umsetzt.“¹¹

Zugleich bedarf es, damit Talente gedeihen können, einer digitalen Kultur, die solche nichtmonetären Werte wie Kundenorientierung, Projektbezogenheit, Schnelligkeit und kontinuierliches, Werteentwicklung einbeziehendes Lernen fördert. Anstatt bestehende Prozesse einfach zu digitalisieren, ist es wichtig, Werthaltungen, Interessen und Berührungspunkte der für das Unternehmen wichtigsten Kunden

9 Christensen, C.M. (2011): *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside*. New York.

10 Dru, J.-M. (1997): *Disruption. Regeln brechen und den Markt aufrütteln*. Frankfurt, New York; Borell, N. (2015): *disruption – Das Spiel mit Technologien und Paradigmen: Psychologie, Philosophie, Technologie – Next Generation Portals – SharePoint, Office 365, Windows Azure*. Hamburg; Dahlström, P., Ericson, L., Khanna, S., Meffert, J. (2017): *Von gestört zu zerstörerisch: Ihr Unternehmen neu erfinden durch Transformation des Kerns*. Unternehmen müssen offen sein für radikale Neuerfindungen, um neue, bedeutende und nachhaltige Einnahmequellen zu finden. *Digital McKinsey*, 21(45), S. 18f.

11 Siehe Dru, 1997.

zu ermitteln, ohne Rücksicht auf das, was bereits vorhanden ist. „Mit diesem Verständnis entwickeln Unternehmen dann einen detaillierten Fahrplan zur Behebung von Kompetenzlücken sowie zur Rekrutierung, Entwicklung und Eingliederung von Mitarbeitern.“¹² Das kann beispielsweise durch so genannte „Agility Coaches“ geschehen, die ja nicht nur Wissen sondern vor allem mit Hilfe starker Kommunikations- und Einflussmöglichkeiten Werthaltungen entwickeln. Die Orientierung auf Quick Wins minimiert dabei nicht nur das Risiko, sondern erhöht auch den emotionalen Werteanreiz, wie McKinsey konstatiert. „Unternehmen können mit erstaunlicher Geschwindigkeit aufsteigen und fallen, wenn neue Kundenbedürfnisse entdeckt und neue Wege zu ihrer Erfüllung entwickelt werden.“¹³ Solche Bedürfnisse sind in der Regel nicht Fortschreibungen bisheriger Bedarfe, sondern werden durch neue Wertvorstellungen gezündet. Reinvention heißt also vor allem, neue Wertvorstellungen und Kompetenzen zu entwickeln.

Das wird besonders deutlich, wenn man die Erneuerungsfähigkeit von Organisationen durch Kompetenzmanagement untersucht. Nur diejenigen Organisationen und Unternehmen haben Erfolg, die sich aktiv an disruptive Entwicklungen anpassen können. Das setzt jedoch voraus, dass diese Anpassungsfähigkeit Teil ihrer Kompetenzstruktur ist, denn nur dann sind sie in der Lage, die mit dem Wandel verbundenen Chancen zu nutzen. Reinhardt (2014) hat in einem Werk über das Verhältnis von Disruption und Kompetenz grundlegende Strategien abgeleitet, wie mithilfe des Kompetenzmanagements disruptiver Wandel bewältigt werden kann.¹⁴

Meyer (2016) hat sieben Prinzipien digitaler Disruptionen herausgearbeitet, die alle nicht nur im engen Kreis von IT- und Multimediainnovationen verbleiben, sondern die neben Disruptionen im Digitalbereich Disruptionen in viel breiteren Bereichen einbeziehen: im Wissensbereich, im Wertebereich, im Sozialbereich.¹⁵ Diese sieben Prinzipien sind:

1. *Nutzen statt kaufen*: Digitale Disruptoren verfügen oft nicht über eigene Produkte, sondern stellen, wie die bekannten Plattformfirmen, Nutzen auch in nichtdigitaler physischer Form, etwa Autos oder Wohnungen, bereit.
2. *Crowdification*: Wikipedia statt Brockhaus, Crowdfinanzierungen von Erfindungen, Patenten, Immobilien; Beratungen in Form von Crowdevents, etwa Communities of Practice, virtueller Workshops = Barcamps, Hackathons (aus „Hack“ = Kniff und „Marathon“), Massive Open Online Courses (MOOCs), cMOOCs (connectivist MOOCs) usw.
3. *Individualisierung statt Kompromissbildung*: Massenmedien, Massendienstleistungen und Massenprodukte werden zunehmend durch disruptive neue Angebote ersetzt, die oft nur Zielgruppen von Wenigen anvisieren, etwa Blogs im Netz oder zielgruppenspezifische Angebote.

12 Dahlström, Ericson, Khanna, Meffert, 2017.

13 Ebenda.

14 Reinhardt, K. (2014): Organisationen zwischen Disruption und Kontinuität. Analysen und Erfolgsmodelle zur Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit von Organisationen durch Kompetenzmanagement. München und Mering.

15 Meyer, J.U. (2016): Digitale Disruption. Die nächste Stufe der Innovation. Göttingen. S. 23f.

4. *Data Analytics zu Vorhersagen*: Der Markt für datengestützte Vorhersagen, aber auch für Dienstleistungen wie beispielsweise medizinische Versorgung wird zum Massenmarkt.
5. *Herausarbeiten standardisierter Regulationen*: Alle Berufe, bei denen sich das Wissen und die auf dem Wissen basierenden Leistungen standardisieren lassen, werden von disruptiven Veränderungen erfasst, auch solche von denen man heute glaubt, dass sie nicht durch Maschinen ersetzbar sind; autonome Transportsysteme wie selbstfahrende Autos oder Busse sind der Beginn solcher Veränderungen.
6. *Zentralisierung der Kundenschnittstellen*: Im Internet ist kein Markt zu klein, um nicht aus einer Nische ein Riesengeschäft zu machen, Meyer führt Amazon als überzeugendes Beispiel an, bei dem die digitale Kundenschnittstelle wichtiger ist als die ausführenden Unternehmen dahinter – wer den Kunden hat, kann die Unternehmen austauschen.
7. *Radikale Effizienzsteigerung*: Durch koordinierende Plattformen, die beispielsweise viele Gewerke unter einen Hut und viele Prozesspläne in einen Fluss bringen, lassen sich oft große Effizienzsteigerungen erzielen; für die so koordinierten Gewerke ist das absolut disruptiv bezogen auf ihre bisherige Werkelei¹⁶.

Alle sieben Prinzipien finden sich in unseren Beiträgen deutlich wieder.

Ein achties Prinzip, das sich insbesondere in der Medizin bei diversen technischen Entwicklungen zeigt, ist die *Miniaturisierung*. Sie ist seit rund drei Jahrzehnten kennzeichnend für technische Entwicklungen, setzt sich gegenwärtig und in Zukunft schneller, konsequenter und höchst effizient durch. Beispiele: das Da-Vinci-Operationssystem, digitale Haut, bionische Körperteile, mobile Krankenhäuser, intelligente Kontaktlinse, Digital-Pille mit Navi, Endoskop zum Schlucken.

Eine besonders erhellende Überlegung ergibt sich aus der Fragestellung, wie Unternehmen und Organisationen, aber auch Teams und Führungspersonen, mit Nichtwissen umgehen, das entweder nicht beschafft wurde, nicht beschafft werden konnte oder aber aufgrund von Unübersichtlichkeit, Komplexität oder unvorhersehbarer Selbstorganisation auch gar nicht existiert. Handlungsentscheidungen angesichts fehlenden oder nicht vorhandenen Wissens können nur auf der Grundlage von Wertungen getroffen werden, wenn man nicht zu Zufallsentscheidungen, zum Münzwurf greifen will. Wertungen „überbrücken“ mangelndes Wissen und machen damit solche Entscheidungen erst möglich.¹⁷ Da Werte die Kerne von Kompetenzen darstellen, sind gerade sie es, die eine kompetenzgetriebene Entscheidung von einer bloß wissensgetriebenen Routineentscheidung unterscheiden. Erstere werden in der heutigen Wirtschaft, vor allem in der digitalisierten, immer häufiger. Mit der Zunahme disruptiver Innovations- und Entscheidungssituationen wird die Konzentration auf – individuelle, gruppen-, organisations- und netzwerksbezogene – Kompetenzen zur Regel. Das macht, erstmals in der Wirtschaftsgeschichte, nicht nur ein fundiertes Kompetenzmanagement, sondern auch ein systematisches Wertemanagement erforderlich.

¹⁶ Siehe ebenda.

¹⁷ Erpenbeck, J. (2018): Wertungen, Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung. (Unter Mitarbeit von W. Sauter). Berlin.

Nichtwissen kann sich nur dann als strategischer Vorteil in einem disruptiven Wettbewerb herausstellen, wenn der erforderliche Strukturwandel von einem entsprechenden Kompetenz- und Wertemanagement flankiert wird.¹⁸

2. Betriebliches Kompetenzmanagement unter disruptiven Bedingungen

Je häufiger Unternehmen, Organisationen und Teams mit disruptiven Erscheinungen konfrontiert sind, desto mehr sind sie gezwungen, ein durchdachtes und fundiertes betriebliches Kompetenzmanagement zu gestalten. Diese Einsicht ist in einem großen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung großzügig geförderten Förderschwerpunkt zusammengefloßen.¹⁹ Sieben thematisch zusammengefasste Fokusgruppen dienten als Leitlinien:

1. Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse
2. Betriebskultur und Kompetenzentwicklung
3. Lebensphasenorientiertes betriebliches Kompetenzmanagement
4. Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe im demografischen Wandel
5. Vernetztes Kompetenzmanagement
6. Neue Formen arbeitsprozessorientierten Lernens
7. Kompetenzentwicklung als Innovationstreiber

In allen diesen Fokusgruppen spielte der Umgang mit Disruptionen eine Rolle, auch wenn sie oft nicht als solche bezeichnet und gekennzeichnet wurden. Die Blickrichtung resultierte bei allen Forschern aus ihrer langjährigen und erfolgreichen Beschäftigung mit Kompetenzen, Kompetenzentwicklungen und dem Kompetenzmanagement.

Im Sinne unserer seit über zehn Jahren herausgegebenen Bände zum „Kompetenzmanagement in der Praxis“²⁰ schien uns der Gedanke unabweislich, bekannte und von uns geschätzte Wissenschaftler, die in dem Verbundprojekt tätig waren, zum umgekehrten Blick zu veranlassen: Wo, wie deutlich und wie zentral sind es Disruptionen der unterschiedlichsten Art, digitale, kulturelle, soziale, die der Motor der Kompetenzentwicklung waren und sind? Je deutlicher wird, dass Disruptionen oft den wichtigsten Antrieb für Kompetenzentwicklungen darstellen, sind damit zwei Denkstränge vereinigt, die heute meist noch getrennt verlaufen.

So hieß es denn in unserem Anschreiben an alle Autor*innen dieses Buches: „Wir betrachten dies als eine großartige Gelegenheit, im Sinne unserer bisherigen Forschungen und Publikationen, insbesondere in der von uns herausgegebenen Reihe

18 Schiel, A. (2017): NoledgeCoping. Nichtwissen als strategischen Vorteil im disruptiven Wettbewerb erkennen. Ein Denkanstoß für Unternehmen im digitalen Strukturwandel. München.

19 Aulerich, G. (2013 bis 2018): Ein Fächer voller Kompetenzen. Ein Überblick über die Verbundprojekte des BMBF-Förderschwerpunktes ‚Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel.‘ Bonn – Unter dem ‚Dach‘ des übergreifenden Projekts: Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen.

20 Heyse, V., Erpenbeck, J. (2007–2018): Buchreihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“. Waxmann, Münster. Band 1–13.

„Kompetenzmessung in der Praxis“ im Waxmann Verlag, ein Forschungsresümee zu entwickeln, das die neue Vielfalt in ihrer Einheit oder auch die neue Einheit in ihrer Vielfalt des Kompetenzdenkens zusammenfasst.“

Aus unserer Sicht hat der Kompetenzbegriff seinen Siegeszug nicht angetreten, weil man ein neues „Gutwort“ für alle atemberaubenden Fähigkeiten des Menschen brauchte, sondern weil sich die Nachfrage immer mehr auf Handlungsfähigkeiten fokussierte, die angesichts der Beschleunigung und Brüche fast aller sozialen, kulturellen, politischen Prozesse und der Notwendigkeit, ihnen gegenüber schnell zu entscheiden und zu handeln, immer wichtiger wurde. Beschleunigung, Komplexität, Selbstorganisation sind Phänomene, die immer existierten, jedoch noch nie so zukunftsentscheidend wie heute waren. „Komplexitäten: Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen“ hat die Philosophin Sandra Mitchell ein bahnbrechendes Buch genannt. Genau deshalb wird heute immer stärker, dringlicher, ja manchmal verzweifelt nach den menschlichen Fähigkeiten gesucht, selbstorganisiert und kreativ im reißenden Strom dieser Phänomene zu entscheiden und zu handeln: also nach den Kompetenzen. Unabhängig davon wie diese Fähigkeiten im Einzelnen beschrieben, analysiert und eingesetzt werden, hat sich ein durchgehendes Verständnis solcher Kompetenzen herausgebildet, was eine Vielzahl von Einzelausprägungen und Einsatzbereichen von Kompetenzen, insbesondere in der betrieblichen Praxis zur Folge hatte.

Uns erscheint der mit dem Bezug auf Arbeit 4.0 und Industrie 4.0 aufgekommene Begriff der Disruption als erfolgversprechender Fokus. Disruption steht zwischen Konvention und innovativer Vision oder visionärer Innovation. Es ist der Bruch linearer Entwicklungen, ob es dabei um die Entwicklung unseres *Wissens*, um unsere *Wertvorstellungen*, um unsere heute weitgehend *digital* ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse oder um unser vor immer neuen wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Problemsituationen stehendes *soziales* Handeln geht, insbesondere im betrieblichen und unternehmerischen Handeln. Dieser Blickwinkel liefert eine klare Struktur, die uns nach heutigem Stand für die Fragestellung nach dem Disruptiven besonders ergiebig erscheint. *Kompetenz und Disruption* ist das Generalthema, das den Kompetenzbegriff deutlich mit der Beschreibung und Analyse disruptiver Prozesse in Unternehmen, in Dienstleistungsorganisationen verknüpft.

Diese Struktur sollte sich in folgenden Themenkreisen widerspiegeln:

- Kompetenzen und Wissensdisruptionen, worin klar gemacht werden sollte, dass nach der Implementierung und Umsetzung neuartigen Wissens stets disruptive Situationen auftreten,
- Kompetenzen und Wertedisruptionen, worin aufgezeigt werden sollte, dass die Bewertung neuer wirtschaftlicher, ethischer, politischer Situationen sich disruptiv ändern kann und neue Kompetenzen erfordert,
- Kompetenzen und Digitalisierungsdisruptionen, worin aufgedeckt werden sollte, dass dort, wo die Digitalisierung in technische und soziale Prozesse eingreift, sie sehr oft zu disruptiven Abläufen führt, die Anstoß zu eigenen Kompetenzentwicklungen geben, sowie

- Kompetenzen und Sozialdisruptionen, worin, weiter ausholend, darauf hingewiesen werden sollte, wie wichtig es ist, Disruptionen in umfassenden wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Prozessen zu erfassen und die dabei und dafür notwendigen Kompetenzen zu verstehen und zu entwickeln.

Entstanden sind völlig eigenständige und eigenwertige Beiträge, deren Vielfalt selbst uns als Herausgeber überraschte. Wir lassen hier die einzelnen Beiträge, gefiltert nach den Hinweisen auf Disruptionen und Kompetenzen, Revue passieren.

3. Die einzelnen Beiträge – disruptionsorientierte Übersichten

Wir setzen hier an die Spitze eine Arbeitsdefinition von Disruption, die den Blickwinkel verdeutlicht, unter dem die einzelnen Beiträge von uns durchgesehen wurden:

Disruption (von „zerstören“, „unterbrechen“) ist eine aufgrund durchgreifender qualitativer Innovationen erfolgende Zerschlagung und radikale Neugestaltung alter Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen – erzwungen durch *neues Wissen, neue Wertungen, neue Digitalisierungsprozesse und neue soziale Bedingungen*.

Jede Übersicht nennt den Artikeltitel und fasst die Hinweise zu den genannten disruptiven Momenten unter den Überschriftsmarken *Wissensdisruption, Wertedisruption, Digitaldisruption* und *Sozialdisruption* zusammen.

Titel:

Kompetente Patientinnen – ein Projekt für die Zukunft?

Wissensdisruption

Durch die Weiterentwicklungen bildgebender Verfahren (Ultraschall, Röntgen, Magnetresonanz), durch die Verwendung neuer krankheitsspezifischer Biomarker und durch genetische Diagnostik haben sich die Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien und Dienstleistungen radikal verändert. Das zeigt sich in den Möglichkeiten einer „personalisierten Medizin“.

Wertedisruption

Der Übergang von einer generalisierten Medizin zu einer personalisierten Medizin bringt ethische Disruptionen mit sich, die ganz neue Querschnitts-Kompetenzen (Kompetenz-Mix) erfordern. Darüber hinaus müssen Patienten eine ganz eigene Fähigkeit entwickeln, mit Informationen umzugehen und Informationen zu bewerten. Das erfordert sowohl eine ethische wie eine politische Neuausrichtung. Zu den disruptionsbezogenen Kompetenzen der Patienten gehört Verständigungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, ganzheitliches Denken und Glaubwürdigkeit – allesamt auf ein tief verankertes Gerüst von Werten ruhend.

Digitalisierungsdisruption

Durch die Digitalisierung haben sich die diagnostischen und therapeutischen Optionen in der Gesundheitsversorgung kontinuierlich verbessert, aber auch radikal verändert. Das Verhältnis von Hausärzten zu solchen mit einer hohen Spezialisierung und Subspezialisierung ändert sich durch den Einsatz von digitalen Möglichkeiten. In einem ganz neuen Licht erscheint die Nutzung von mobil und digital verfügbaren Instrumenten.

Sozialdisruption

Die Distributionen im modernen Gesundheitswesen bringen es mit sich, dass es schwerer ist, eine vertrauensvolle Beziehung zu einem Arzt aufzubauen. Das ärztliche Rollenverständnis hat sich von einem patriarchalischen zu einem mehr beratenden Vorgehen verändert. Die Entwicklung einer Patientenkompetenz ist die Folge der Disruptionen im Digital-Bereich, im Wissens- und im Wertebereich.

Titel:

Industrielle Forschung und Entwicklung unter steigendem Produktivitätsdruck: Bedarf für Kompetenzentwicklung

Wissensdisruption

Die industrielle Forschung und Entwicklung findet gegenwärtig unter hoher Unsicherheit in der Grundlagenforschung wie auch bei kundengetriebenen Auftragsentwicklungen statt; der Prototyp schwer rationalisierbarer Innovationsarbeit setzt sich langsam aber sicher durch. Das ist mit forcierten Wissens- aber auch mit starken Sozialdisruptionen verbunden. Bis in die Absichten hinein, den „Verschwendungstreibern“ zu begegnen, ist ein neuer Umgang mit Daten und Informationen als „Zeitfressern“ gefordert, der ja ein Gegensteuern in Bezug auf die anbrandende Wissensdisruption darstellt. Hier ist auch die Feststellung zu berücksichtigen, dass Datenbanken oft aufwendig gepflegt aber kaum genutzt werden.

Wertedisruption

Im Vordergrund der dargestellten Erhebungen und der benutzten empirischen Ergebnisse standen zunächst Überlegungen, wie die disruptive Umgebungssituation abgebildet werden kann. Durch die Einbeziehung der „sieben Verschwendungsarten“ kamen aber auch deutlich Fragen der Wertungsdisruption hinzu. Die „Verschwendungstreiber“ in der Forschung und Entwicklung sind allein schon von der Formulierung her zu einem großen Teil Wertungsausdrücke. Die Absicht, eine „Lean Production“ im Kontext von Forschung und Entwicklung einzuführen, ist nichts anderes als auch die Werte-Aspekte der zu bewältigenden Disruption in diesem Bereich zu berücksichtigen.

Digitalisierungsdisruption

Besonderes Augenmerk verlangt das Verhältnis von Daten und Wissen in Bezug auf „kreative Fehler“. Der Digitalisierungsdruck erzeugt zuweilen die Unfähigkeit, Feh-

ler von „kreativen Fehlern“ zu unterscheiden. Erster gilt es zu vermeiden, letztere jedoch sind gerade in Forschungs- und Entwicklungsprozessen unerlässlich.

Sozialdisruption

Das angeregte Kompetenzentwicklungsprogramm soll und muss dazu dienen, die in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit auftretende Disruption zu bewältigen. Kompetenzentwicklung in Forschung und Entwicklung und angrenzenden Innovationsbereichen setzt mehr als Wissensvermittlung voraus. Erst der konkrete individuelle und kollektive Erfahrungsaufbau führt zum erwünschten sozialen Lernen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Titel:

Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft

Wissensdisruption

Zurecht wird die Messung von Kompetenzen vor den rein wissensorientierten Fachabschlüssen betont. Kompetenztests ersetzen natürlich keine wissensorientierten beruflichen Abschlüsse, sie sind aber der Einstieg in weitere, fachspezifisch orientierte Tests. Wichtiger erscheint aber die modellhafte Integrationserprobung in Agrarunternehmen, weil dort nicht allein das Wissen, sondern die fachlichen Erfahrungen erhöht werden können. Die dargestellten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration von Arbeitsmigranten sind zugleich Fingerzeige für Neuansätze angesichts einer völligen Wissens- und Kulturdisruption für die Migranten²¹.

Wertedisruption

Bei den Potenzialuntersuchungen russischer und bulgarischer Absolventen von Agraruniversitäten als Zielgruppe, um künftige Fachkräfte zu gewinnen, spielt die kulturelle Verankerung in den eigenen Ländern eine wichtige Rolle. Hinzu kommen Gehaltsniveau und Arbeitsbedingungen, nicht nur als Sachfaktoren sondern auch als Wertfaktoren. Die Erleichterung der Einreise und der Arbeitsaufnahme muss von einer sorgfältigen Analyse der Werte des Personenkreises begleitet werden. Zusammengefasst als Migrationsbereitschaft ist damit ein wichtiger Wertebegriff festgemacht. Auslandsreisen, Auslandspraktika, langfristige Sprachkurse, Karrieremöglichkeiten liefern die Werteverankerung für ausländische Arbeitskräfte. Hinzu kommen religiöse Vorbehalte, etwa in der Tierhaltung, die sorgfältig beachtet werden müssen.

Digitalisierungsdisruption

Digitalisierung spielt sowohl im Bereich der Lehre als auch im Bereich der produktiven Tätigkeiten sicher eine wichtige Rolle. Sie führt aber (noch) nicht zu Disrup-

21 Vgl. auch: Heyse, V., Erpenbeck, J., Ortmann, S. (Hrsg.): Intelligente Integration von Flüchtlingen und Migranten. Waxmann, Münster 2016.

tionen, die sich beim Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft auswirken, und sind deshalb nicht explizit berücksichtigt.

Sozialdisruption

Die bestimmende, durchschlagende Sozialdisruption ist hier die so genannte Wende, der Anschluss der DDR an die Bundesrepublik. Sie hat einige ebenfalls disruptive Folgeerscheinungen, etwa unausgewogene Altersstrukturen, unverhältnismäßig viele Berentete, einen abrupten Wechsel von zu vielen Fachkräften zu neuen Knappheitsverhältnissen, eine neue Rolle von „Quereinsteigern“ und die Schwierigkeiten, sie zu integrieren. Hinzu kommen Arbeitskräfteengpässe etwa in der Landwirtschaft. Eine weitere, massive Sozialdisruption ist durch die Notwendigkeit der Integration ausländischer und fachfremder Arbeitskräfte und eine disruptiv neue Rolle von interkultureller Kompetenz gesetzt. Soziale Kompetenzen wie Selbständigkeit, Teamfähigkeit und Eigeninitiative werden in unterschiedlichen Betriebstypen unterschiedlich stark gefordert. Ein integrationssensibles Kompetenzmanagement liefert einen Schlüssel für den Umgang mit den benannten Disruptionen.

Titel:

Erfahrungsgelitetes Lernen durch Arbeit. Lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter selbstverantwortlicher Arbeit

Wissensdisruption

im Mittelpunkt steht die Frage, wie weit das enorme Fachwissen von Ingenieurinnen und Ingenieuren für ein erfolgreiches Arbeiten ausreicht. Angesichts der schnellen Zunahme systematischen Wissens wird die Fähigkeit, Wissen in praktisches Handeln umzusetzen, zur zentralen Voraussetzung von Erfolg. Der Fokus der Arbeit ist auf erfahrungsgelitetes Lernen gerichtet, das weit mehr ist als ein Wissen im engeren Sinne. Erfahrung enthält immer eine deutliche Wertkomponente. Die gestiegenen Ambivalenzen und Gefährdungen bei wissensintensiver Arbeit sind klar als Disruption zu kennzeichnen. Ihnen ist nur durch Rekontextualisierung von allgemeinen schulischen Wissen in und durch praktisches Arbeitshandeln zu begegnen. Da Unwägbarkeiten, Disruptionen in hochtechnisierten Arbeitsbereichen eher zunehmen, ist eine Kompetenz für den Umgang mit Unwägbarkeiten gefordert, die man zutreffend als Disruptionskompetenz kennzeichnen könnte.

Wertedisruption

Durch die Betonung der Erfahrung, des Gespürs für technische und organisatorische Abläufe werden bei der Innovationsarbeit stets auch Wertedisruptionen einbezogen. Selbstverantwortung, Selbststeuerung, kulturelle und interkulturelle Bezugnahmen als Werteorientierungen spielen eine zunehmende Rolle.

Digitaldisruption

Fragen der Digitalisierung scheinen hier kaum eine Rolle zu spielen. Erst wenn man genauer den Text betrachtet, die gegebenen Beispiele, die Disruptionen von Wissen

und Werten, ist sofort klar, dass hinter den Überlegungen zum erfahrungsgeleiteten Lernen wissenschaftliche und technische Entwicklungen stehen, die sich nur aufgrund der umfassenden Digitalisierung vollziehen können. Klar wird, dass die geforderten Formen neuen Lernens nicht unmittelbar durch die Digitalisierung erzwungen werden, mittelbar aber durch die genannten Formen von Disruptionen sehr wohl.

Sozialdisruption

Mit unternehmensübergreifender Kooperation und dem Konzept des erfahrungs-basierten Kontextwissens wird versucht, den Disruptionen bei der Erfüllung der eigenen Aufgaben zu begegnen. Dieses Kontextwissen ist nicht theoretisierend, sondern an das praktische Können in disruptiven Situationen gebunden. Es ist sozial fundiertes Disruptionswissen. Es umfasst die Dimensionen Produkt, Prozess, Kultur und Soziales damit sowohl Bestandteile der Wissensdisruption sowie der Wertedisruption. Eine wichtige Schlussfolgerung daraus ist, dass vor allem organisationale Blockaden abgebaut werden, die die Generierung und Aneignung erfahrungsbasierten Kontextwissens behindern anstatt zu fördern. Es gilt, lernförderliche Arbeitsgestaltungen auszubauen. Hierfür werden Modelle entwickelt. Die dabei notwendige erfahrungsgeleitete agile Kooperation baut sowohl auf wissensstrukturelle wie auf kulturelle Bestandteile. Damit werden schließlich Grundsätze einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung unter disruptiven Bedingungen abgeleitet.

Titel:

Ärztliche Kompetenz und digitale Transformation. Ergebnisse des Projekts FacharztPlus

Wissensdisruption

Dass medizinisches und kuratives Wissen rasend schnell und zunehmend disruptiv infolge qualitativ neuer Einsichten wächst, ist offensichtlich. Der hier in den Mittelpunkt gerückte Disruptionsbereich ist jedoch der sozialer, gesellschaftlicher Disruptionen, die auf Lösungen drängen. Wissens-, Werte- und Digitaldisruptionen werden vorrangig im Hinblick darauf diskutiert. Durch die immer höhere Spezialisierung medizinischer Versorgung, die Konzentration der ärztlichen Weiterbildung an Universitätskliniken, durch die beschriebene P4 Medizinrevolution werden Disruptionen verursacht, die ganz neue Formen der Weiterbildung erzwingen. Die bisherigen Formen decken die Anforderungen nicht ab. Oft werden nur Lernziele, aber keine Kompetenzziele formuliert; rein bildungsbezogener Kompetenzerwerb sagt aber wenig über die berufliche Handlungsfähigkeit aus.

Wertedisruption

Kompetenz wird hier immer auch in ihrem Werteanteil betrachtet. Wertedisruptionen spielen deshalb eine wichtige Rolle. Bei den Arbeits- und Fortbildungsbedingungen spielen Wertespekte eine große Rolle, das Thema Bindung rückt in den Vordergrund vor allem dort, wo es disruptive Bindungsverluste gibt, Wertschätzung kommt nicht nur in Führungspositionen, sondern auch bei der persönlichen Wertschätzung

zum Tragen. Werte wie Eigenverantwortung und Genauigkeit bilden wichtige Stellgrößen. Das Verhältnis von Expertise zu Bindung verschiebt sich. Das Konzept Bindung durch Bildung ist klar werteorientiert. Neue Lernformen sind erforderlich (zum Beispiel mit dem Einsatz von Simulatoren), die dem Entstehen von Disruptionen im Lernbereich entgegenwirken können. Das konzipierte Institut für interprofessionelles Lernen bündelt Wissens- sowie Werte-Digitalisierung sowie Sozialaspekte vorwärtsweisend.

Digitaldisruption

Medizin wird in Zukunft von vier P regiert: Sie wird prädiktiv, präventiv, personalisiert und partizipatorisch. Und damit zunehmend auf die Bedürfnisse der einzelnen Patienten zugeschnitten. Das kann sie nur durch eine tiefgreifende Digitalisierung erreichen. Diese wird langfristig ähnlich gravierende, disruptive Auswirkungen haben wie in allen Bereichen der Informationsverarbeitung. Dabei ist immer zu beachten, dass sie sowohl negative wie auch positive Auswirkungen im Werte- und Sozialbereich haben kann.

Sozialdisruption

Die Zerschlagung bisheriger Formen und Funktionen medizinischer Versorgung durch neues Wissen und neue, vor allem digitale Technologien ist der zentrale Motor der Neugestaltung vor allem im sozialen Bereich der Versorgung. Die Veränderungen in der Demografie, die Verschiebungen der Altersgruppen und des Bevölkerungsrückgangs, die Behandlung von mehr Patienten in kürzerer Zeit und der Existenz von weniger Einrichtungen stellen keine kontinuierlich fortzuschreibenden Trends, sondern deutlich disruptive Veränderungen bisheriger Verhältnisse dar. Diese Veränderungen werden durch die Digitalisierung vorangeschoben. Die disruptiven Beziehungen von Spitzentechnologie/Spitzenmedizin und sektorenübergreifender Breitenutzung werden sich zuspitzen und nach neuen Formen der Kompetenzentwicklung verlangen. Die Zukunft hat auch auf diesem Gebiet längst in Form spezifischer Disruptionen begonnen.

Titel:

Implementierungsansätze für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement – Strategie- und Prozessorientierung

Wissensdisruption

Das hier entwickelte nachhaltige Kompetenzmanagement dient dazu, die Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik von Unternehmen und Organisationen in sich unerwartet verändernden, un stetigen, flüchtigen (volatilen) – also deutlich disruptiven – Märkten zu erhöhen. Es gilt, neue Impulse wahrzunehmen, Zielsysteme und Ressourcen neu zu konfigurieren, kurz die Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter wie der Unternehmen zu sichern. Also eine beschreibbare und managebare Disruptionsfähigkeit zu erzielen. Dieses Ziel vorab zu benennen ist wichtig, weil damit klar ist, dass unter nachhaltigem Kompetenzmanagement immer die Fähigkeiten zu verstehen

ist, mit Wissensdisruptionen wie mit Wertedisruptionen umzugehen, da Kompetenzen immer sowohl Wissen wie Werte als Kompetenzkerne beinhalten. Das angestrebte Kompetenzmanagement-Implementierungsgeschehen umfasst folglich immer Wissens- wie Werteimplementierung. Die entwickelten Tools umfassen folglich – was im Einzelnen nachzuweisen wäre – immer Wissenskomponenten, Werte- und Handlungskomponenten. Die Kennzahlenworkshops sollen Managementherausforderungen und damit disruptiven Herausforderung begegnen. Eine interessante Frage wäre, inwieweit die critical-incident-Methode als eine Disruptions-Erkundungsmethode zu interpretieren wäre.

Wertedisruption

Spezifische Werteüberlegungen sind in der partizipativen Vorgehensweise der Prozessmodellierung zu sehen. Auch der Hinweis auf die Akzeptanz und Partizipation aller Mitarbeiter im Unternehmen betrifft einen spezifischen Werteaspekt. Schließlich ist der Rückgriff auf das früher entwickelte Vertrauens- und Kompetenzmanagement mit solchen Aspekten verbunden. Wertedisruption wird aber betont nicht als eigenes Thema behandelt.

Digitaldisruption

Vor allem die Online-Plattform informiert Interessierte über die Projektergebnisse, insbesondere auch über digitalisierbare oder bereits in digitalisierter Form vorliegende erkannte Disruptionen. Eine eigene Software, abgestimmt mit den Praktikern im Projekt, wurde auf die spezifischen Entwicklungsprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zugeschnitten. Insgesamt aber ist zu sagen, dass die Digitalisierung hinter vielen Prozessen in den betrachteten Organisationen und Unternehmen steht, aber nicht als solche thematisiert wird.

Sozialdisruption

Vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Herausforderungen ist das hier angestrebte nachhaltige Kompetenzmanagement zu verstehen. Die entwickelten verzahnten Produkte, der Selbstscheck-Reifegrad, das Implementierungs-Handbuch und die Online Plattform – sind Antworten auf entstehende Sozialdisruptionen und damit sehr zukunftsfruchtig.

Die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen wird nicht als Fähigkeit, Kompetenzen zu verändern, sondern vor allem mit Disruptionen fertig zu werden, aufgefasst.

Titel:

Das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck in der Aktions- und Handlungsforschung

Wissensdisruption

Angesichts der VUKA-Welten, in denen wir leben, sind Disruptionen nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Ihnen kann nicht durch Wissenserweiterung und Persönlichkeitsentwicklung allein, sondern nur durch eine echte Kompetenzentwicklung

begegnet werden. Auf diese ist eine strategisch orientierte Personalentwicklung ausgerichtet. Meist fachwissenssystematisch ausgerichtete Tätigkeits- und Kompetenzprofile reichen nicht mehr aus, sozial-kooperative Kriterien müssen hinzukommen. Werden zunächst theoriegeleitete Interventionen eingesetzt, werden diese durch modifizierte Formen abgelöst, die Wissens-, Werte- und Digitaldisruptionen gleichermaßen berücksichtigen können. Das gilt besonders für das Umfeld von moderner Verwaltung.

Wertedisruption

Aus diesem Grund werden Wertedisruptionen und gezielte Werteentwicklungen stark betont. In der VUKA-Welt lässt sich nur agil, und das heißt wertebewusst Disruptionen akzeptierend und einbeziehend, handeln. Um Kompetenzentwicklung unter diesen Bedingungen zu berücksichtigen, bietet sich Handlungsforschung als sinnvoller Zugang an. Technologische und soziale Innovationen gehen in dieser Welt Hand in Hand, Innovationsprozesse werden zur Gesellschaft hin immer offener und adaptieren damit auch deren Werthaltungen und Normen. An den Kompetenzen werden, in Rückgriff auf Weinert, die Werteaspekte besonders hervorgehoben. Dem disruptiven Dilemma der Handlungsforschung, dass die Forschungen die Handlungsergebnisse selbst verändern, wird durch einen gezielten Wertewechsel entgegengewirkt. Die Deutungsvielfalt der in den Kompetenzen enthaltenen Wertungen wird durch Rückgriff auf den Kompetenzatlas mit seinen Definitionen und Handlungsorientierungen eingeschränkt. Das hier dargelegte Triadengespräch bringt, wie alle narrativen Verfahren, erfahrungsgestützte und damit wertegestützte Momente ins Spiel. Teambildungsprozesse werden auf Konsensbildung und Wertschätzung hin ausgerichtet. Konfliktlösungsfähigkeit und der Umgang mit Destabilisierung wird als Disruptionskompetenz gestaltet.

Digitaldisruption

Im Rahmen der Entwicklung der eigenen Methodologie zur Aktionsforschung wird besonders unter dem Label eines „Phase Survey Feedback“ eine Schrittfolge entwickelt, wie Digitaldisruption theoretisch und praktisch über die Stufen Datenerhebung, Aufbereitung der Daten, Datenrückkopplung und Diagnose einbezogen werden kann. Sie erlauben, theoretisch fundierte Interventionen durchzuführen. Prozesse der Digitalisierung spielen sich hier im Hintergrund ab, sind aber nichtsdestoweniger außerordentlich wichtig.

Sozialdisruption

Steuerung durch Regeln, Strukturen und Hierarchien wird zunehmend dysfunktional und muss durch Kompetenzen wie Eigeninitiative, Selbstmanagement und Selbstführung ergänzt werden. Die Notwendigkeit solcher Disruptionskompetenzen wird im Beitrag offensichtlich. Die VUKA-Charakteristik trifft in besonders hohem Maße für das Umfeld privater und öffentlicher Organisationen zu. Soziale Innovationen laufen in immer mehr Bereichen den technologischen Innovationen den Rang ab. Damit vermehrt sich allerdings die Fülle hereinwirkender disruptiver Prozesse um Größen-

ordnungen. Organisationsübergreifendes Netzwerkdenken schließt deshalb immer soziale Disruptionen ein.

Titel:

Topstar-Bericht Strakosphere. Top-Down-Kompetenzentwicklung in der Fertigungspraxis

Wissensdisruption

Alle im Bericht dargelegten Entwicklungen gehen von einem starken Wandel der Branche Möbel- und Büromöbelindustrie aus. Dieser Wandel wird deutlich als disruptiv dargestellt, haben im Unternehmen selbst die neue Fertigungstechnik und die neuen Kundenansprüche bisherige Technologien und Managementmethoden radikal verdrängt. Alle Bemühungen des Unternehmens sind darauf ausgerichtet, die neuen Wandlungstendenzen auszusteuern. Besonders der verstärkte Einsatz von Industrie-4.0-Technologien führt zu disruptiven Wissensveränderungen und zu einer notwendigen Verbreiterung der Wissensbasis der Belegschaft. Neben der Überwindung von Sprachbarrieren ist deshalb die Erfassung der Qualifikation der Belegschaft und ihrer Weiterentwicklung eine wichtige Aufgabe. Insbesondere ihre Kompetenzen sollen weiterentwickelt werden, wobei in dem hier verstandenen Sinn vor allem Wissensanteile der Kompetenzen berührt sind. Eine Kompetenzmanagement-Tabelle zeigt, dass besonders die fachlichen und kenntnisbezogenen Dimensionen der Kompetenz einen hohen Stand haben, dass hingegen interpersonelle und methodische Kompetenzen geringer bewertet werden. Auch die verbesserten Einarbeitungspläne sind eher im Bereich der Wissenserweiterungen angesiedelt.

Wertedisruption

Dagegen führen operative Führungsworkshops, etwa für Schichtleiter, viel eher zu Berücksichtigung von Wertedisruptionen, die sich vor allem im Bereich von Schwierigkeiten mit den Mitarbeitern manifestieren, etwa bei unkooperativem Verhalten, Verweigerungshaltungen gegenüber Innovationen, unsozialem Verhalten gegenüber Schwächeren, Motivationsmängeln gegenüber flexiblen Arbeitszeiten. Ein einleuchtendes Mittel gezielter Werteentwicklung sind Job-Rotation-Maßnahmen für die Schichtleiter und andere Mitarbeiter, die Flexibilität und Offenheit erhöhen. Auch Präsentationen der Schichtleiter führen dazu, dass neben der Wissensweitergabe vor allem positive herausfordernde Erfahrungen verallgemeinert, Führungssicherheit erhöht und das Wir-Gefühl gestärkt wird.

Digitaldisruption

Alle Wissens-, Werte- und Sozialdisruptionen laufen vor dem Hintergrund einer durchgreifenden Digitaldisruption ab. Erste Produktionslinien wurden entsprechend den Möglichkeiten der Industrie 4.0 digitalisiert. Das deutet sich in der Abbildung einer neuen, „smarten“ Produktionslinie an, die echtzeitgesteuert von frei navigierenden Roboterfahrzeugen unterstützt wird. Nachhaltigkeit ist zu einem erklärten, das gesamte Unternehmen betreffenden Ziel geworden.

Sozialdisruption

Die Bereitschaft zur Zukunftsorientierung hat sich insgesamt deutlich verstärkt, was zu einer Festigung der Disruptionskompetenz beiträgt. Mit der Bewältigung der zuvor umrissenen Disruptionen ist das Unternehmen (Topstar GmbH) auf den stattfindenden Wandel der Branche vorbereitet und kann neu in den stark dynamischen Märkten der deutschen Möbelindustrie agieren. Das kommt nicht nur der eigenen Belegschaft, sondern auch dem sich disruptiv verändernden, internationalisierten Kundenkreis zugute.

Titel:

ChampNet. Kompetenzvernetzung für Wertschöpfungschampions durch soziale Medienumgebungen

Wissensdisruption

Unter Wertschöpfungschampions verstehen die Autoren Unternehmen, die viel Wertschöpfung im eigenen Haus leisten und weniger Outsourcing betreiben. Viele der sogenannten Hidden Champions gehören dazu. Sie zeichnen sich auch durch Innovationsstärke aus. Innovationsfähigkeit beruht auf Wissen und Erfahrungen. Sie wird durch Wissensdisruptionen und Wertedisruptionen gefordert, denen individuelle Kompetenzen entgegengesetzt werden. Die Rede ist hier von innovationsrelevanten Engpasskompetenzen; solche Engpässe sind nichts anderes als Disruptionen. Ihnen werden ganze Bündel von Kompetenzen entgegengesetzt, etwa Netzwerkkompetenzen, Überblickskompetenzen, Problemlösungskompetenzen und Integrationskompetenzen.

Wertedisruption

Diese Kompetenzen enthalten einen hohen Werteanteil, werden also deutlich von Wertedisruptionen gefordert. Mit der Frage nach dem Nutzen von IT-Plattformen und der Vernetzung zum Wissensaustausch ist zugleich nach einer weiteren wichtigen Wertedisruption gefragt. Alle erarbeiteten konkreten Anwendungsszenarien enthalten durch die Evaluierung geeignete Konzepte, durch motivationslogische Anreize und die Vermeidung von Nutzungsbarrieren Elemente, die sich auf Wertedisruptionen beziehen. Die Auseinandersetzung mit Dysfunktionalitäten im Team zielt auf Disruptionen im Konfliktverhalten, bei der Problemlösung, bei Kreativität und Verantwortungsübernahme und bei der Schaffung einer lösungsorientierten Arbeitskultur, die immer wertedeterminiert ist.

Digitaldisruption

Die Nutzung von IT-Plattformen zur Innovationsarbeit und zur Vernetzung weist eine interessante Besonderheit auf. Einerseits ist die dahinter stehende Digitalisierung nicht aufzuhalten und bildet einen der Disruptionsmotoren bei der Entwicklung digitaler Lösungen und datenbasierte Geschäftsmodelle. Andererseits wird der Beitrag zur Generierung von radikaleren oder disruptiven Ideen und Lösungsansätzen zu gering eingeschätzt.

Sozialdisruption

Die Auseinandersetzung mit den vorgenannten Disruptionen ist kein Selbstzweck, sondern dient der Schaffung von sozialen Kommunikationsinstrumenten, die als Vernetzungswerkzeuge konsequent in den Arbeitsalltag integriert werden müssen und sozial für jeden einen konkreten Nutzen spürbar werden lassen. Die Werkzeuge sollen zum effektiven Erreichen beruflicher Ziele beitragen und damit die Wertschöpfung der Champions unterstützen. Insofern erweisen sich die Wertschöpfungschampions nicht nur als Schöpfer ökonomischen Werts, sondern auch von Wert in einem weiteren, sozialen Sinne.

Titel:

Demografiesensible betriebliche Kompetenzentwicklung in der Produktion – das Projekt ZielKom

Wissensdisruption

Die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten für ein demografieorientiertes Kompetenzmanagement berücksichtigt alle Klassen von Disruptionen. Wissensdisruptionen stehen am Beginn, da zwar die fachliche Weiterentwicklung durch fachliche Weiterqualifizierung meist gesichert und verankert ist, jedoch die Entwicklung sozialkommunikativer Kompetenzen und entsprechender Werte als Antwort auf die entstehenden Wertedisruptionen schwieriger auszubilden sind. Arbeitsorientiertes Lernen, bei dem Lernort und Arbeitsort räumlich getrennt sind, bietet zwar einige Vorteile wie den des geringeren Risikos, verringern jedoch zugleich die emotionale Labilisierung und damit die Werteentwicklung. Dem soll durch methodisch-didaktisch aufbereitete Lerninhalte entgegengewirkt werden. Für kleinere Wissensdisruptionen erweist sich dies als gangbarer Weg.

Wertedisruption

Wo es um die Berücksichtigung entstehender Wissens- und Wertedisruptionen geht, ist das Vorgehen durch arbeitsintegrierte Lern- und Arbeitsprozesse zu erweitern. Die Kombination von arbeitsintegrierten und arbeitsorientierten Lernsystemen berücksichtigt auftretende Wissens- wie Wertedisruptionen gleichermaßen. Auch das vorgestellte Shopfloormanagement berücksichtigt die Wissens- und Werteelemente gleichermaßen. Besonders wertorientiert ist auch der Abbau von Stereotypen, die sich nicht einfach durch Information und Reflexion auflösen lassen und deshalb ziemlich veränderungsresistent sind.

Digitaldisruption

Die erforderliche und geforderte Kompetenzentwicklung ergibt sich vor dem Hintergrund einer radikalen Digitalisierung aller Unternehmen und Arbeitsbereiche. Jedoch werden hier die spezifischen Probleme, die mit der Digitaldisruption zusammenhängen, nicht gesondert diskutiert. Sie gehen in die anderen aufgeführten Disruptionsbereiche ein.

Sozialdisruption

Die Erhebung vorhandener Kompetenzen im realen Arbeitsalltag führt nicht nur zur Etablierung eines systematischen, demografiesensiblen Kompetenzmanagements, sondern zu erweiterten Möglichkeiten, die angeführten Disruptionen zu bewältigen. Gerade in der speziellen Stoßrichtung, Altersstereotype als subjektive, also wertende Vorstellungen abzubauen, aber auch darin, ein demografiesensibles Kompetenzmanagement in einem umfassenderen Sinne zu errichten, zeigt sich die konkrete Kraft einer getrennten Darstellung und synthetisierenden Bewältigung der verschiedenen Disruptionsformen.

Titel:

Kompetenzen für die Zusammenarbeit in Offenen Organisationen der Produktentstehung und Produktinnovation

Wissensdisruption

Kompetenzen werden zunächst zu Bindegliedern von Fach- und Methodenkompetenzen, also zu Fähigkeiten zur Strukturierung von Sachverhalten und Interaktionen. Sie bilden die Basis für weitere Aktivitäten, die aufgrund von Wissensdisruptionen notwendig werden.

Wertedisruption

In Innovationsprozessen und in Entwicklungsprozessen kommen aber weitere Aspekte zum Tragen. Das sind Aspekte wie Wertschätzung, Gewährung von Freiräumen und Vertrauen in die Handlungen Anderer. Insbesondere aus Sicht der Führungstätigkeit werden diese Wertschätzungen wichtige Führungsmerkmale – gerade bei zunehmender Flexibilität und Dynamik in Strukturen. Diese Flexibilität und Dynamik lässt sich gut unter dem neuen Verständnis von Disruption fassen, jede Dynamik in offenen Entwicklungsprozessen bringt Disruptionen hervor. Kreativität und Frustrationstoleranz lassen sich deshalb der Wertedisruption zuordnen; Offenheit und Neugier gegenüber dem Neuen und Unbekannten wie auch der spielerische Umgang damit gehören zur Werteentwicklung aufgrund der auftretenden Wertedisruptionen.

Digitaldisruption

Die im Text beschriebenen Ansätze agiler Produktentwicklungsprozesse sind eng mit digitalen Innovationen und ihrer handlungsmäßigen Beherrschung verknüpft. Das wird besonders deutlich bei der Entwicklung eines *serious games*, das neben der Abbildung der anderen Disruptionen auch und gerade die Digitaldisruptionen zu adressieren gestattet. Dieses „Lernspiel“ dient unter anderem der Generierung persönlicher Erfahrungen und der kritischen Reflexion des eigenen Handelns, nimmt also Digitaldisruptionen zum Anlass, um Wertedisruptionen zu bewältigen.

Sozialdisruption

Der Text nimmt die Perspektive einer soziologisch geprägten Betrachtung im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität bei disruptiver Öffnung auf unter-