

Zabich, Christin; Breßler, Julia

Working Paper

Anforderungen und Vermittlung von Innovationskompetenzen in der Automobilindustrie

Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management, No. 6-1

Provided in Cooperation with:

Chair for Innovation Research and Technology Management, TU Chemnitz

Suggested Citation: Zabich, Christin; Breßler, Julia (2016) : Anforderungen und Vermittlung von Innovationskompetenzen in der Automobilindustrie, Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management, No. 6-1, Technische Universität Chemnitz, Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/130764>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management (BWL IX), TU Chemnitz

**– Anforderungen und Vermittlung von –
Innovationskompetenzen in der Automobilindustrie**

Christin Zabich
Julia Breßler

Working Paper
06-01
5 April 2016

Corresponding Author:

Julia Breßler
TU Chemnitz
Professur BWL IX
Thüringer Weg 7
09126 Chemnitz
Germany
julia.bressler@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Copyright © 2015 by Julia Breßler

Working Papers are in draft form. Working Papers may be cited without seeking prior permission from the author(s). The proper form for citing Working Papers in this series is: Author (year). Title. Version #.#. Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management (BWL IX), TU Chemnitz.



Gliederung

Tabellen und Abbildungsverzeichnis	III
Abstract	IV
1 Motivation und Relevanz	5
2 Kompetenzmanagement	5
2.1 Kompetenz und Kompetenzmodell	6
2.2 Kompetenzerwerb durch betriebliches Bildungsmanagement	8
3 Innovationskompetenz	10
3.1 Akteure im Innovationsprozess	11
3.2 Ansätze der individuellen Innovationskompetenz	11
3.3 Forschungsstand	12
4 Dokumentenanalyse	17
4.1 Design	17
4.2 Datenauswertung und -analyse	18
4.2.1 Individuelle Innovationskompetenzen in der Automobilindustrie	18
4.2.2 Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen in der Automobilindustrie	22
4.2.3 Innovationskompetenzen und betriebliche Weiterbildung	25
4.3 Zusammenfassung und konzeptionelle Weiterentwicklung	27
5 Fazit	30
Literaturverzeichnis	XXXI
Anhang	XXXVII



Tabellen und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Informelle und Formelle Bildungskonzeptionen im Überblick.....	10
Tabelle 2: Gliederung von Innovationskompetenzen i.....	13
Tabelle 3: Innovationskompetenzen innerhalb des Innovationsprozesses	14
Tabelle 4: Altersneutrale und altersspezifische Kompetenzen.....	15
Tabelle 5: Ergebnisse der Fallstudie von Staudt et al.....	16
Tabelle 6: Datenquellen	17
Tabelle 7: Übersicht Kompetenzen von Fach- und Führungskräften	21
Tabelle 8: Zusammenfassende Darstellung	24
Tabelle 9: Zuordnung der Bildungskonzeption und Kompetenzarten.....	25
Tabelle 10: Auswahl von Kompetenzdefinitionen im Überblick	XXXVII
Tabelle 11: F&E-Anforderungen unterteilt nach Kompetenzarten	XXXVIII
Tabelle 12: Weiterbildung von Automobilunternehmen	XXXIX
Tabelle 13: Bildungsanbieter innerhalb von Automobilunternehmen	XXXIII
Tabelle 14: Kompetenzförderung - Automobilhersteller	XXXVI
Abbildung 1: Kompetenz zur Handlung	7
Abbildung 2: Differenzierungsdimensionen betrieblicher Weiterbildung.....	9
Abbildung 3: Thematische Gliederung und Schwerpunktsetzung.....	19
Abbildung 4: Inhaltliche Dimension der Kompetenzarten	20
Abbildung 5: Ergebnisse der Dokumentenanalyse im Überblick.....	27
Abbildung 6: Innovationskompetenz als Summe	28
Abbildung 7: Innovationskompetenz als Verbindung.....	29



Abstract

Dieses Paper ist motiviert durch die Suche nach einem Konzept für individuelle Innovationskompetenzen – jenem Vermögen, dass Individuen in innovativen Situationen und Veränderungskontexten einbringen. Wir fokussieren uns hierbei auf die deutsche Automobilindustrie und deren Kompetenzmanagement. So schließt sich eine Dokumentenanalyse an, die in einer Systematik für Innovationskompetenzen mündet.

This paper is motivated by the search for the individual innovation skills. Thereby, we focus on the German automotive industry and its competence management. Thus, a document analysis follows, which enables the construction of an interpretation scheme for individual innovation skills.

Keywords: innovation skills, competence management, vocational training, education management

1 Motivation und Relevanz

“Die automobilste Show der Welt zeigt: Dies ist die Industrie der Innovation.“¹ Wir übernehmen diese Aussage und sprechen der Automobilindustrie eine gewisse organisationale Innovationsfähigkeit sowie Innovationsbereitschaft zu. In diesem Kontext gehen wir davon aus, dass automobile Unternehmen Stätten der individuellen Innovationskompetenz sind. Dies ermutigte uns mit der Suche nach der Existenz individueller Innovationskompetenzen und deren inhaltlichen Dimensionen hier zu beginnen. Wir adressieren damit u. a. die Aufforderung von Ridder et al. (2005, S. 20) sich dem individuellen Wissen und Fähigkeiten zu widmen, aus denen Innovationen entwickelt, generiert und implementiert werden.

Im vorliegenden Working Paper fokussieren wir uns neben der Identifikation der Innovationskompetenz auf die Forschungsfrage: Wie ist die Innovationskompetenz der Mitarbeiter zu charakterisieren und zu fördern? Im Zuge einer Dokumentenanalyse impliziert dies des Weiteren die Frage: „Wie publiziert die Automobilindustrie diese Kompetenzen durch betriebliche Weiterbildung zu fördern?“ Kern unserer Untersuchung ist demnach die Darstellung möglicher Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der individuellen Kompetenzen im Innovationsprozess.

Dementsprechend erarbeiten wir uns zunächst konzeptionelle Grundlagen zum Kompetenzmanagement sowie den Innovationskompetenzen. Letztere impliziert die Abbildung des aktuellen Forschungsstands. Anschließend erläutern wir unsere Dokumentenanalyse und werten die Daten anhand von drei Kennzeichen aus. Im Kapitel 4.3 folgen so die Zusammenfassung sowie einige Implikationen für die theoretische Weiterentwicklung für das Untersuchungsfeld individuelle Innovationskompetenzen. Zunächst beginnen wir jedoch mit dem Kompetenzmanagement.

2 Kompetenzmanagement

Die Erneuerung und Erweiterung der Kompetenzelemente, die sich bis zur Handlung von Kompetenzen in der Arbeitssituation ausprägen, ist laut Bondorf (2009, S. 98) für Unternehmen wesentlich. Für die Gestaltung und Nutzung der personenabhängigen Kompetenzen wird u. a. das betriebliche Kompetenzmanagement zugrunde gelegt (vgl. Wottawa 2004, S. 145).

Die Definition von North und Reinhardt (2005) verdeutlicht, dass die Aufgabe des Kompetenzmanagements in der Unterstützung der beruflichen Handlungskompetenzen liegt. Dabei werden Determinanten der organisatorischen und technischen Einbindung in das Arbeitssystem berücksichtigt (vgl. Dimitrova 2008, S. 32). Die Darstellung der berufli-

¹ Bundeskanzlerin Merkel zur Eröffnung der Internationale Automobil-Ausstellung (IAA) am 12. September 2013

chen Handlungskompetenzen ist Schwerpunkt der folgenden Untersuchung und wird nach der Einordnung des Begriffes „Kompetenz“ in diesem Kapitel abgebildet.

2.1 Kompetenz und Kompetenzmodell

Die Folge vielseitiger Untersuchungen des Begriffes „Kompetenz“ liegt in der Uneinigkeit über seine Bestimmung. Freiling (2001, S. 24) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Wildwuchs“ beziehungsweise „terminologischer Wirrungen“. Eine beispielhafte Abbildung über die unterschiedlichen Definitionen ist in der Tabelle 12 (siehe Anhang) abgedruckt.

Jung (2010, S. 1ff. und 8f.) bezieht sich darüber hinaus auf die pragmatisch-funktionale Definition, welche Kompetenz als menschliche „Befähigung zur Bewältigung“ von An- und Herausforderungen durch das situativ, komplexe und zielorientierte Zusammenspiel angeborener und erworbener Kompetenzaspekte des Wollens, Wissens und Könnens beschreibt. Nach Jung führt die Verkettung unsichtbarer Kompetenzelemente, die auch als menschliche Ressourcen angesehen werden können, zum sichtbaren individuellen Handeln. Das selbstorganisierte Verhalten beziehungsweise die Handlungen der Individuen werden so als Kompetenzen (Handlungskompetenzen) verstanden (vgl. Moldaschl 2010, S. 3 und Jung 2010, S. 1ff.). Handlungskompetenzen befähigen demnach das Individuum komplexe, unsichere und unvorhersehbare Probleme zu lösen (vgl. Jung 2010, S. 1). Dies verdeutlicht für uns die Verbindung zu Innovationskompetenzen. Innovationsprozesse können als unsicher und komplex angesehen werden (vgl. Caloghirou et al. 2004, S. 30). Handlungskompetenzen sind folglich für die Bewältigung beruflicher Aufgaben durch die Charakterisierung dynamischer Arbeitsinhalte, Technologien und Verfahren besonders relevant (vgl. Jung 2010, S. 55f.).

Um zu ermitteln, welche individuellen Kompetenzen im Arbeitskontext, im Speziellen im Innovationsprozess, wesentlich sind und gefördert werden sollten, ist zunächst ein Verständnis darüber herzustellen, wie Handlungskompetenzen entstehen und aus welchen Kompetenzelementen sich diese zusammensetzen. Dies wird anhand des Kompetenzmodells von Staudt und Kriegesmann (2002, S. 36) in Verbindung mit dem Konzept der Determinanten des Verhaltens von Comelli und Rosenstiel (2009, S. 3) in Abbildung 1 veranschaulicht.

Das Modell zeigt, dass die Lösung komplexer und (un-) bestimmter beruflicher Anforderungen und Herausforderungen durch die Arbeitnehmer von personalen und situativen Determinanten geprägt ist. In diesem Sinne werden individuelle Handlungskompetenzen von der persönlichen Handlungsfähigkeit (dem Können) und der individuellen Motivationsstruktur (der Bereitschaft zur Handlung) determiniert (vgl. Staudt, Kriegesmann 2002, S. 37 f.).

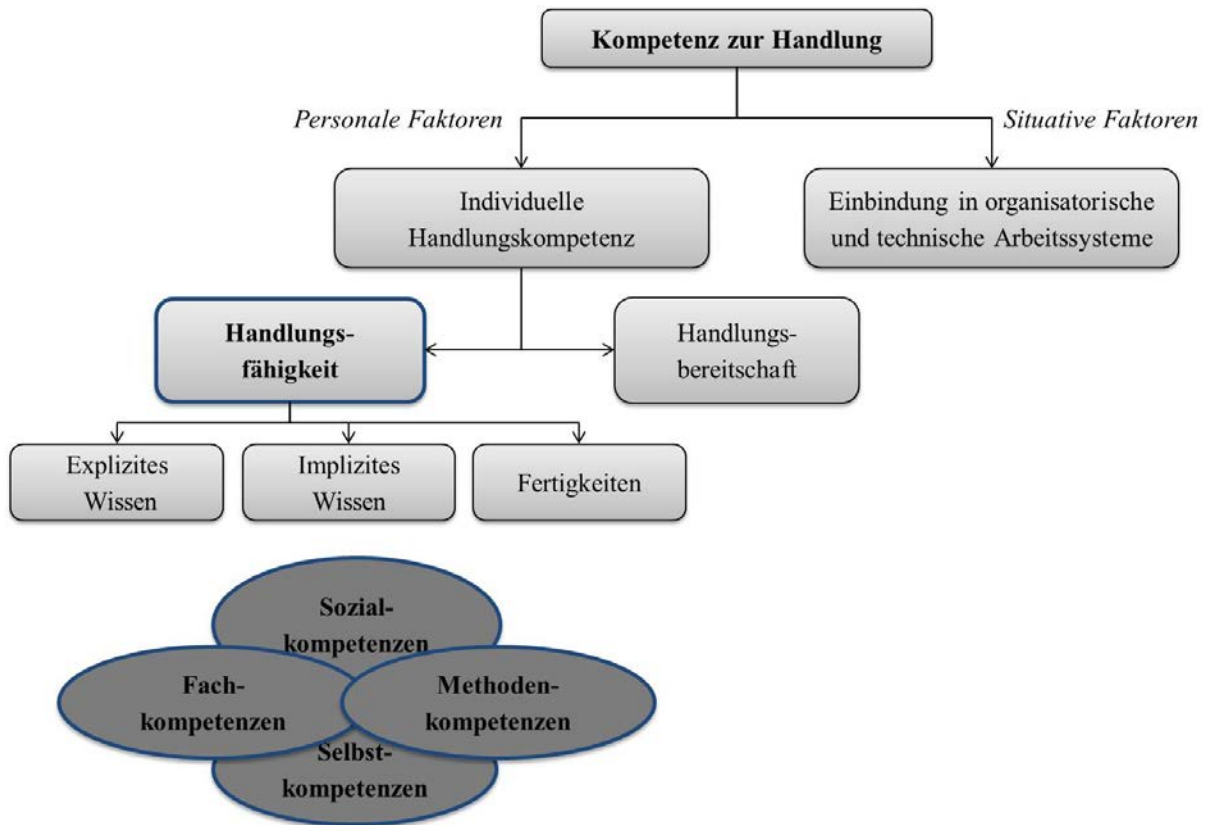


Abbildung 1: Kompetenz zur Handlung

Gemäß der Annahme sind die individuellen Handlungskompetenzen in Beziehung mit Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen zu setzen. Es ist folglich festzuhalten, dass die berufliche individuelle Handlungsfähigkeit auch im Innovationskontext durch diese Kompetenzarten systematisiert werden können (vgl. Fröhlich-Glantschnig 2005, S. 226).

Selbstkompetenz nach Kauffeld (2000, S. 42), auch als Personale Kompetenz (vgl. Pätzold 1999, S. 58) bezeichnet, ist die Fähigkeit eines Menschen mit seinen eigenen Ressourcen verantwortungsbewusst umzugehen, sein Handeln zu reflektieren und/oder diese Kompetenzarten weiterzuentwickeln. Fachkompetenzen ermöglichen es den Beschäftigten ihre beruflichen Aufgaben analytisch und fachlich zu verstehen und zu erfüllen. Dagegen gewährleisten die Methodenkompetenzen ein methodisches, situatives und flexibles aufgabenübergreifendes Vorgehen, um eine zielorientierte Lösung zu erzielen. Die Fähigkeit, mit anderen sozial kooperativ und kommunikativ zusammenzuarbeiten, ist die Schlüsselkompetenz der Sozialkompetenz. Diese Kompetenzarten ergeben (in Verknüpfung) die Befähigung eines Menschen, selbstbewusst und selbstständig Aufgaben zu erfüllen.²

Die Erweiterung individueller Kompetenzarten baut auf der Annahme auf, dass Kompetenzen individuell und / oder in Gemeinschaft erlernbar sind (vgl. Jung 2010, S. 2). In

² vgl. Geißler et al. (2004), S. 6; Hardt et al. (2011), S. 238; Jung (2010), S. 59 f.



diesem Sinne klassifiziert Weinert (1998)³ Kompetenzen nach deren Grad der Weiterentwicklung. So argumentiert er, dass nicht alle Kompetenzelemente in dem gleichen Umfang beeinflussbar sind (vgl. Dimitrova 2008, S. 44 und Weinert 1998, S. 25).

Nach Jung teilt sich der Kompetenzerwerb in die Kompetenzentwicklung und die Kompetenzvermittlung. Ersteres ist dabei selbstgesteuert und wird durch Konstruktion erlangt, während letzteres angeleitet durch Instruktion geschieht (vgl. Jung 2010, S. 5). Wie genau dieser Prozess der Kompetenzerwerb erfolgen kann, ist im folgenden Abschnitt beschrieben.

2.2 Kompetenzerwerb durch betriebliches Bildungsmanagement

Das betriebliche Bildungsmanagement gilt als Erweiterung bzw. aktuelle Entwicklung im Rahmen der betrieblichen Bildungsarbeit (vgl. Pieler 2003). Wir subsumieren unter das betriebliche Bildungsmanagement das Kompetenzmanagement. Für uns ist letzteres auf das Ziel ausgerichtet, eine Infrastruktur bereitzustellen, welche es dem Mitarbeiter ermöglicht, Kompetenzen zu erlangen (siehe Abschnitt unter 2 sowie Bamberger 2007, S. 57). Neben dieser Zielstellung ist unseres Erachtens das betriebliche Bildungsmanagement ebenso auf die Ermöglichung von Schlüsselqualifikationen, Qualifikationen etc. ausgerichtet. Pieler differenziert 2003 das betriebliche Bildungsmanagement in die Abschnitte Ausbildung und Weiterbildung sowie in berufliche und betriebliche Bildung. Die betriebliche Weiterbildung ist demnach eine spezielle Weiterbildungsform, welche sich auf die betrieblichen Geschehnisse fokussiert (vgl. Wöltje 1995, S. 13f.).

Im Hinblick auf unser Forschungsdesign und unsere Forschungsfrage fokussieren wir uns auf die betriebliche Weiterbildung als institutioneller Rahmen des Kompetenzmanagement.

Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen werden u. a. vom Betrieb für seine angestellten Mitarbeiter angeregt und / oder ausgeführt und finanziert.⁴ Die zentrale Aufgabe liegt dabei in der Erneuerung und Erweiterung von Kompetenzelementen aller Mitarbeiter (vgl. Bank 1997, S. 13), welche damit befähigt werden, das Gelernte im Arbeitskontext praktisch anzuwenden (vgl. Gnefkow 2007, S. 25).

Innerhalb der externen (z. B. rechtlich, gesellschaftlich oder arbeitsmarktlich) Rahmenbedingungen und internen Faktoren (z. B. Unternehmenskultur, Personalpolitik und Unternehmensgröße) besitzt die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung einige Freiräume (Inhalt, Planung, Durchführung, Transfer und Kontrolle).⁵ Dieser Spielraum äußert sich u. a. in verschiedenen „didaktischen und organisatorischen“ Ausprägungsformen (vgl. Neubert 2006, S. 132.). Die in Abbildung 2 dargestellten Differenzierungs-

³ Kritisch anzumerken bleibt, dass dieses Modell eine analytische Einteilung von individuellen Kompetenzarten darstellt. Jedoch basieren auf dieser konzeptionellen Einteilung die Ermittlung des Kompetenzbedarfs zur Bewältigung von beruflichen Aufgaben und darauf aufbauend betriebliche Maßnahmen zur Entwicklung.

⁴ vgl. Baethge et al. (1990), S. 198; Seyda, Werner (2014), S. 3; Europäische Kommission (2002), S. 9.

⁵ vgl. Pawlowsky, Bäumer (1996), S. 53 und Arnold (1997), S. 157.

dimensionen wurden aus mehreren Quellen zusammengestellt und verdeutlichen die Vielschichtigkeit der betrieblichen Weiterbildung.

Dabei beziehen wir uns auf die Ziele, Adressaten, Zugänge und Träger. Demnach unterscheiden wir auf Grundlage ihrer Zielsetzung in ergänzende und erneuernde Veranstaltungen (vgl. Bank 1997, S. 21 und S. 15.).

Des Weiteren gibt es Programme, die auf die Entwicklung der Kompetenzelemente (z. B. Fertigkeiten oder Wissen) der Individuen (personal) gerichtet sind, den Fokus auf die sozialen betriebsspezifischen Beziehungen (interpersonal) legen sowie in Form von apersonalen Veranstaltungen vorkommen und den Rahmen für die eigentliche betriebliche Weiterbildung schaffen.

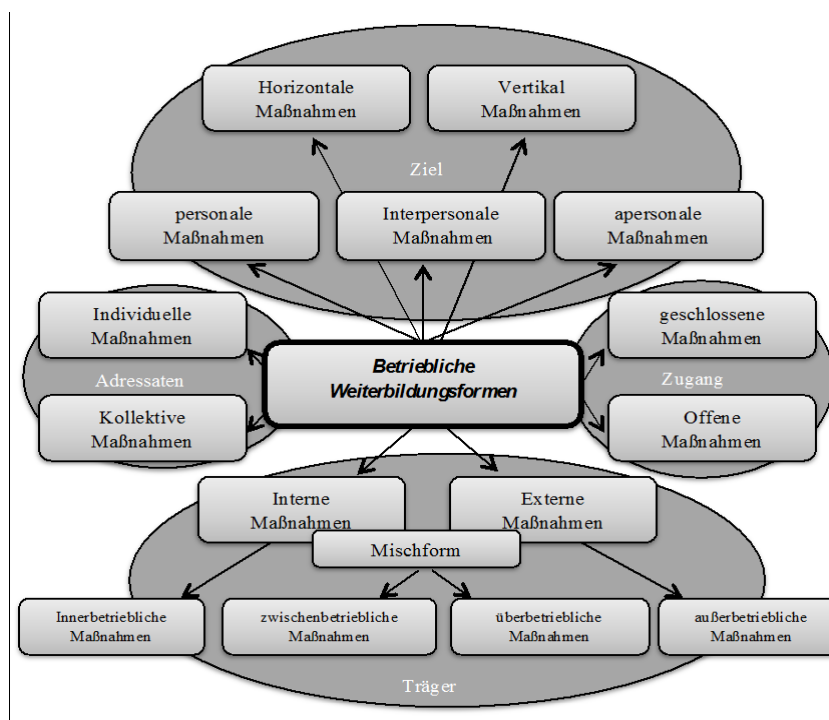


Abbildung 2: Differenzierungsdimensionen betrieblicher Weiterbildung

Die Frage, ob die angebotenen Maßnahmen der Unternehmen für jeden oder lediglich für Betriebsangehörige zugänglich sind, bietet für uns eine weitere mögliche Differenzierungsform. Offene Weiterbildungen besitzen aufgrund ihrer unbeschränkten Teilnahmebedingungen eine höhere Gruppenheterogenität. Wohingegen die Teilnehmer einer geschlossenen Maßnahme bestimmte Eigenschaften aufweisen müssen (vgl. Gnefkow 2008, S. 23 f.).

Eine weitere Unterscheidungsdimension ist der Träger, welcher Maßnahmen konzipiert und durchführt. Bei der internen Weiterbildung liegt die Verantwortung der Planung, Konzeption, Durchführung und Kontrolle beim Unternehmen. Demgegenüber besteht die Möglichkeit, externen Trägern (außerbetrieblich) den Weiterbildungsprozess zu übertragen. Mischformen sind ebenso denkbar (vgl. Wöltje 1995, S. 15 und Pawlowsky,



Bäumer 1996, S. 9). Externe Träger werden des Weiteren als Weiterbildungsanbieter genannt und umfassen „alle institutionalisierten oder betrieblich verfassten Anbieter [...], die Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten“ (Dietrich, Schade 2008, S. 2.). Des Weiteren wird in der Weiterbildungsforschung bei der Ausübung der Weiterbildungsarrangements in formelle und informelle Weiterbildung unterschieden. Eine Abbildung dieser Formen ist in Tabelle 1 abgedruckt. Formelle Maßnahmen sind geplante Lehrveranstaltungen, welche entweder intern vom Unternehmen oder durch externe Dienstleister entwickelt und durchgeführt werden. Dem Lernenden werden hierbei standardisiert, strukturiert und organisiert die Lernziele vermittelt. Die Weiterbildungsmaßnahmen, die unter die Kategorie des informellen Lernens fallen, richten den Fokus auf arbeitsplatznahe und arbeitssituationsbegleitende und selbstgesteuerte Maßnahmen. Die Förderung der Kompetenzen beim informellen Lernen kann demnach geplant, wie auch beiläufig im Arbeitsprozess erfolgen.

Tabelle 1: Informelle und Formelle Bildungskonzeptionen im Überblick in Anlehnung an Moraal et al. 2009, S. 4.; Neubert 2006, S. 132; Seyda, Werner 2014, S. 3 f.

Formelle Formen		Informelle Formen	
Interne Lehrveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurse • Lehrgänge • Seminare 	Weiterbildung am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Planmäßige Unterweisungen, Anleitung, Einweisung oder Coaching durch Vorgesetzte, Kollegen oder Spezialisten • Job-Rotation, Austauschprogramme mit anderen Unternehmen • Lern- und Qualitätszirkel
		Informationsveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Fachvorträgen, Fachtagungen/ Kongressen/Symposien/ Kolloquien, Fachmessen, Erfahrungsaustauschkreisen • Workshop • Seminare
Externe Lehrveranstaltungen		Selbstgesteuertes Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Fernunterricht, audiovisuelle Hilfen wie Videos, computergestütztes Lernen, Internet

3 Innovationskompetenz

Gemäß des kompetenzbasierten Modells der Innovation (der Innovationsschnecke) lassen sich drei Ebenen (Person, Gruppe, Organisation) finden, in denen die Innovationskompetenz eingebettet ist. Hierbei werden vier Kategorien aufgezeigt in deren Spannungsfeld sich Innovationskompetenz manifestiert: die Voraussetzungen, das Resultat, das selbstorganisierte Handeln und die Selbstwirksamkeitserfahrung (vgl. North et al. 2005, S. 89f.). Kinkel et al. (2004) stellten innerhalb von empirischen Untersuchungen fest, dass eine vermehrte Zahl von Unternehmen auf den einzelnen Mitarbeiter setzt.



Wir fokussieren demnach und aufgrund unseres Forschungsinteresses auf die individuelle Ebene. Die Personen können dabei im innovativen Kontext auf spezifischen Akteursebenen tätig sein, auf die wir im Folgenden eingehen werden.

3.1 Akteure im Innovationsprozess

Innovationsmanagern werden in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zugeschrieben (vgl. Müller-Prothmann, Dörr 2014, S. 22). Ihnen werden dabei vier Handlungsfelder zugeordnet: Ermittlung der Innovationsstrategie, das Potential der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter erkennen und fördern, Innovationsorganisation und Innovationskultur herstellen. Demgemäß bestimmten Müller-Prothmann und Dörr (2014, S. 23) Eigenschaften eines Innovationsmanagers. Diese werden nach Grundwald und Steinbacher als Zusammenspiel der vier Handlungskompetenzen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen aufgefasst (vgl. Grundwald, Steinbacher 2014, S. 121). Eine zentrale Aufgabe der Innovationsmanager besteht nach Thom und Etienne (2000a, S. 4) darin, Mitarbeiter zu motivieren und deren Innovationskompetenzen zu fördern.

Neben den Innovationsmanagern wird den beteiligten Mitarbeitern, im Speziellen ohne Managementfunktion, eine hohe Verantwortung innerhalb von Innovationsprojekten zugeschrieben. Wissenschaftlich lässt sich dies im sogenannten Innovationsarbeiter begrifflich verankern. Der Begriff erlebte seit 1993 einige Ausdifferenzierungen. Kowol definierte dies 1993 als Innovationsbereitschaft der Facharbeiter und deren Arbeitstätigkeit, die auf Technikentwicklung zielt (vgl. Kowol 1993). Böhle et al. sehen darüber hinaus Innovationsarbeit als „Arbeit, die sich auf die Hervorbringung von Neuem, bisher Unbekanntem richtet, das über die aktuelle Situation hinausreichende und nutzbare Wirkungen erzielt“ (Böhle, Bürgermeister 2011, S. 29f.) und untersuchte in diesem Zusammenhang Managementprozesse sowie die Wechselwirkung zwischen dem Management und den Mitarbeitern in innovativen Kontexten. Hinter der Definition von Moldaschl (2007) steckt ein Konstrukt, in dem sich personenbezogenen Kriterien und anforderungsbezogene Bedingungen in Outputkriterien der Innovationsarbeit (Ideen- und Scheiternsproduktivität, Andersartigkeitsproduktion, Responsivität und Reflexivität) operationalisieren.

Der entscheidende Faktor für Unternehmen und dessen Innovationsfähigkeit sind demnach Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen. Dies wird ebenso in den vier untersuchten Premium-Automobilunternehmen deutlich. (Siehe dazu Tabelle 9.)

3.2 Ansätze der individuellen Innovationskompetenz

Hauser (2008) stellt in seinen Ausführungen die Innovationskompetenz neben die Netzwerkkompetenz, Reflexionskompetenz, Sozialkompetenz, Lösungskompetenz, Umsetzungskompetenz, Teamkompetenz und Unternehmens- und Geschäftskompetenz. Dabei definiert er Innovationskompetenz als in der Lage sein, „eingefahrene und scheinbar bewährte Pfade zu verlassen, das Risiko des Unbekannten zu ertragen und Neues zu erproben. Es geht also darum, eine kritische Auseinandersetzung mit vorhandenen



Denkgewohnheiten und Problemdefinitionen zu leisten und damit zu fruchtbaren Ergebnissen zu kommen. Damit ist auch ein kreativer Aspekt angesprochen“ (Hauser 2008, S. 18). Hauser subsumiert dies gemäß der Systematik von Erpenbeck und Rostenstiel (2003) unter die fachlichen-methodischen Kompetenzen.

In Rückgriff auf die oben erwähnte Innovationsschnecke lassen sich vier Voraussetzungen für die individuellen Innovationskompetenzen skizzieren (North et al. 2005, S. 90):

- Persönlichkeit im Sinne von Initiative und Kreativität
- Kompetenzbiografie im Sinne der Erfahrung mit neuen Situationen
- Fachliche/Methodische Kompetenzen
- Selbstwirksamkeitserfahrungen

In Bezug auf Wittwer (2003, S. 111) lässt sich ein Zusammenhang zu einer veränderungsorientierten Handlung herstellen. Im Modell lassen sich Kompetenzen differenzieren in Kernkompetenzen und Veränderungskompetenzen. Letztere ermöglichen dem Individuum verändernde Umwelten, Kontexte zu gestalten.

Die Kreativität wird darüber hinaus als wichtige Komponente für Innovationskompetenzen bezeichnet (vgl. North et al. 2005, S. 114). Ins Zentrum rücken dabei kreative Denkprozesse, die bei Johnson (1955) als Teilprozesse des Problemlösens manifestiert werden. Als wesentliche Bedingung wird hierbei die Offenheit für neue Erfahrungen postuliert (vgl. Rogers, Anderson, 1959).

3.3 Forschungsstand

Infolge des Verbundprojektes „Smarte Innovationen“ wurden unter anderem aufbauend auf Expertenforen und -interviews mit Partnern aus der Wirtschaft (u. a. fünf Maschinenbauunternehmen) und der Wissenschaft befragt, welche Kompetenzelemente zur individuellen Innovationskompetenz führen würden (vgl. Pfeiffer et al. 2012, S. 10). Diese sind zusammenfassend in der Tabelle 2 dargestellt. Die befragten Personalentwickler der Maschinenbauunternehmen geben an, dass Fachkompetenzen im Allgemeinen als Voraussetzungen gelten und die wichtigsten Kompetenzen für einen innovativen Mitarbeiter die Selbstkompetenzen, gefolgt von den Sozialkompetenzen, sind (vgl. Weimer 2012, S. 190 f.).



Tabelle 2: Gliederung von Innovationskompetenzen in Anlehnung an Weimer 2012, S. 190 f. und Ehrke et al. 2012, S. 315 ff.

Fachkompetenzen	Methodenkompetenzen	Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen
Erweiterung beruflicher/fachlicher Qualifikationen von anderen Fachrichtungen (Interdisziplinarität)	Selbstständige Ad-hoc-Problemlösung	Kommunikationsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit Ideen anderen mitzuteilen und sie davon zu überzeugen, in Verbindung mit der Fähigkeit Wissen auszutauschen	Kreativität
			Selbstorganisationstalent
Grundwortschatz unterschiedlicher Fachsprachen (Common ground)	Innovationstechniken	Konflikt- und Kritikfähigkeit und in diesem Zusammenhang unterschiedliche Interessen und Sichtweisen	Veränderungsbereitschaft
	Vernetztes Denken		Durchsetzungsvermögen
Ganzheitliches Verständnis von Prozessabläufen und Systemen (Prozess- und Systemwissen)	Beherrschung der Vorgehensweise von Techniken oder Werkzeugen zur Bewältigung von beruflichen, nicht-routinisierten oder unplanbaren Situationen (Werkzeughandhabung)	Kooperations- und Teamfähigkeit im Team und mit anderen Teams (kollaborative Kommunikation)	Eigeninitiative und Gestaltungswille, d.h. Bewusstsein, dass man es selbst auch kann (Könnenbewusstsein)
Wissensmanagement Web 2.0			Offenheit für Neues
			Fähigkeit zur gezielten Verknüpfung von formalen Organisationsstrukturen und -abläufen mit informellen Abstimmungsprozessen
			Innovationsinteresse
			Fähigkeit zum Querdenken

Je nach Phase werden demnach spezifische Kompetenzarten benötigt. Dies untersuchte ebenfalls eine explorative Studie von 30 Managern unterschiedlicher Hierarchieebenen von Hardt et al. (2011), die im Folgenden vorgestellt wird (siehe Tabelle 3).

Die Antworten der halbstrukturierten Interviews wurden in einer 4x4-Matrix eingetragen. Diese setzte sich aus den vier Schlüsselkompetenzen Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen zusammen und den Prozessphasen Problemidentifikation, Ideengenerierung, -evaluierung und -implementierung zusammen. Aus den Aussagen kann abgeleitet werden, dass die als die wichtigsten Innovationskompetenzen angesehen



werden, gefolgt von den Fachkompetenzen. Methodenkompetenzen werden dagegen von fast $\frac{3}{4}$ der Befragten als gering bedeutsam für den Innovationsprozess angesehen.

Durch die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses ist weiterhin ein differenzierter Bedarf an Innovationskompetenzen der Mitarbeiter zu argumentieren (vgl. Hardt et al. 2011, S. 237 ff und Hardt 2011, S. 34 ff.). In der Phase der Problemidentifikation und Ideengenerierung sind nach Granig und Persuch (2012, S. 32ff.) insbesondere methodische Kompetenzen wichtig. In diesen Situationen spielt die Kreativität eine entscheidende Rolle. Folglich sind Fähigkeiten zur Anwendung und Kenntnis von Kreativtechniken wichtig (vgl. Granig, Persuch 2012, S. 42 ff.). Des Weiteren werden in der Phase der Eruiierung von Ideen, Kompetenzen der Präsentationstechniken und Modellmodellierung erwähnt (vgl. Haller 1997, S. 24). Diese sozialen Kompetenzen der Kommunikation und Kooperation sind entlang des gesamten Innovationsprozesses entscheidend. Für die Ideenbewertung werden nach Granig und Persuch (2012, S. 43 ff. und S. 52) fachliche Kompetenzen, wie technisches und wirtschaftliches Wissen sowie methodische und soziale Kompetenzen benötigt. Für die Diffusion sind Kenntnisse in Marketing und Controlling zielführend.⁶

Tabelle 3: Aufteilung der Innovationskompetenzen innerhalb des Innovationsprozesses (nach Hardt et al. 2011, S. 240)⁷

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Fachkompetenzen	Fachkenntnisse (37%) berufliche Erfahrung (30%)	Fachkenntnisse (30%) berufliche Erfahrung (30%)	Fachkenntnisse (40%)	Fachkenntnisse (33%)
Methodenkompetenzen		Methoden zum Ideenfinden kennen (20%)		
Soziale Kompetenzen		Teamfähigkeit (20%)	Teamfähigkeit (23%) Durchsetzungsfähigkeit (23%)	Durchsetzungsfähigkeit (33%) Teamfähigkeit (17%)
Personale Kompetenzen	selbstkritisches Hinterfragen (20%) Offenheit (17%)	Kreativität (70%) Querdenken können(30%) Offenheit (17%)	Zielorientierung (17%)	Zielorientierung (29%)

Anzuführen ist hier, dass dies den Erkenntnissen des DEKRA-Innovationspanel (bei Wehler, Wehler 2009, S. 420f.f) von 2009 widerspricht, in dem angegeben wird, dass eine besondere Aufmerksamkeit auf die Methodenkompetenzen der Mitarbeiterebene im Innovationsprozess gelenkt werden sollte. Die aus dem Ergebnis der Befragung entstandene 4x4-Matrix kann als erklärendes Konstrukt der individuellen Innovationskompetenzen gedeutet werden.

⁶ Siehe auch Wastain, Schneider, Gunther (2009), S. 4.

⁷ „%-satz entspricht dem Anteil der Interviewten, die eine Komponente der entsprechenden Phase zugeordnet haben; Fettgedruckt sind jeweils die am häufigsten genannten Aspekte einer Phase“



In einer weiteren Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, die von Oktober 2001 bis Oktober 2003 Interviews mit Betriebs- und Personalleitern innerhalb des Projektes „Zur Effizienz von Weiterbildungsangeboten am Beispiel von Innovationsmanagement“ durchführte, wird ebenfalls die Systematik der Schlüsselkompetenzen zugrunde gelegt (vgl. Geißler et al. 2004, S. 6f.). Jedoch wird hier nicht darauf eingegangen, dass diese je nach Innovationsaktivität unterschiedlich ausgeprägt sind. Die Befragung ergab folgende Einzelkompetenzen: „Kreativität, strategisches Denken, Offenheit und Aufgeschlossenheit, Mut, Systemisches Denken, Visionäres Denken, Flexibilität und Fachkompetenz.“ (Geißler et al. 2004, S. 14f.)

Dworschak et al (2008, S. 26) leiteten aus den Innovationsaufgaben geforderte Kompetenzen ab. Dabei systematisierten sie die Aufgaben und Kompetenzen in Bezug zu den Prozessen: Ideenfindung, Ideenbewertung, eigentliche Entwicklung der Idee und Einführung der Idee.

Hauser untersuchte (2008, S. 19ff.) den Zusammenhang von Action-Learning-Programmen und der Entwicklung von Führungskräften in unterschiedlichen Kompetenzbereichen (u. a. der Innovationskompetenz). Dazu wurden drei Programme und drei Unternehmen untersucht. Hauser schlussfolgerte einen deutlichen Zusammenhang zwischen den Programmen und dem innovativen Aspekt, wobei die Programme mit der methodischen Unterstützung durch Kreativitätstechniken, systematisches Infragestellen und Kontextwechsel eine höhere Bewertung für die Innovationskompetenz erhielten.

Heidling et al. (2015, S. 166) ermittelten altersneutrale und altersspezifische Innovationskompetenzen innerhalb von 35 Experteninterviews sowie Fallstudien und Gruppendiskussionen, zehn Experteninterviews sowie drei branchenbezogenen Workshops zu Fragen der demografischen Entwicklung (Tabelle 4). Unter der Überschrift „Erfahrungsgelitetes Arbeitshandeln und Innovationskompetenzen älterer Beschäftigter in unternehmensübergreifenden Zusammenhängen“ (Heidling et al. 2015, S. 176) sind hier Kompetenzen älterer Beschäftigter in Innovationsprozessen analysiert worden. Heidling et al. stellen heraus, dass bei älteren Beschäftigten eine Aktivierung unterschiedlicher Kompetenzbündel entsteht, die es ihnen ermöglicht, situationsangemessen und gemäß den Anforderungen zu handeln. Das Kompetenzbündel trennt sich dabei auf in altersneutrale und altersspezifische.

Tabelle 4: Altersneutrale und altersspezifische Kompetenzen (in Anlehnung an Heidling et al. 2015)

Altersneutral	Altersspezifisch
<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung - Kodifizierung - Technisch-wissenschaftliches Wissen - Expertise - Spezialisierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemlösungsorientierung - Antizipation innovativer Lösungen - Diplomatische Konfliktbewältigung - Offenheit für Perspektivenwechsel - Reflexiver Umgang mit eigenen Kenntnissen/ Erfahrungen; aus Fehlern gelernt



Staudt et al. (1997) analysierten im Rahmen von vier Fallstudien die individuelle Kompetenz in Veränderungsprozessen. Sie operationalisierten dabei den Kompetenzbegriff in die Ausprägungen (fachlich, methodisch, sozial/kommunikativ, koordinativ) und die Elemente (explizites, implizites Wissen, Handlungsfähigkeit). Innerhalb der Fallstudien wurden anschließend Tabellen ermittelt, in welcher Innovationsphase welche Kompetenzausprägungen bedeutend (in den Abstufungen gering, mittel, hoch) wurden. Die einzelnen Kompetenzausprägungen wurden dabei mit weiteren Merkmalen belegt (Tabelle 5).

Tabelle 5: Ergebnisse der Fallstudie von Staudt et al.

	Projektvorphase	Ideenbewertung	Projektplanung	Durchführung	Steuerung, Kontrolle	Markttest	Produktion	Markteinführung
Fachkompetenz	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch
<i>berufsbezogen; berufsübergreifend; betriebsbezogen; betriebsübergreifend</i>								
Methodenkompetenz	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel	Gering	Mittel
<i>Problemlösefähigkeit; Selbstständigkeit; Lern-/Umstellungsfähigkeit; Kreativität</i>								
Sozialkompetenz	Mittel	Gering	Hoch	Hoch	Hoch	Gering	Mittel	Gering
<i>Führungs-/Coachingfähigkeit; Kommunikationsfähigkeit; Kooperationsfähigkeit; Überzeugungsfähigkeit</i>								
Mitwirkungskompetenz	Mittel	Gering	Hoch	Hoch	Hoch	Gering	Mittel	gering
<i>Organ.-/Koordinationsfähigkeit; Entscheidungsfähigkeit; Verantwortungsübernahmen; Delegationsfähigkeit</i>								

Rekurrierend auf die gezeigten Untersuchungen stellt sich uns die Frage, ob Innovationskompetenzen ein Sammelsurium aus Kompetenzarten sind und ob sie sich dadurch präzisieren, dass Mitarbeiter in innovativen Kontexten (bspw. F&E-Abteilungen) dieser bedürfen.

Gemäß dem letzten Punkt führt Kaltenegger 2008, S. 105 aus, dass Innovationskompetenzen „individuelle Kompetenzen von Innovationsmitarbeitern“ sind, die die „Grundvoraussetzung“ für die Realisation von Innovationen darstellen. Im folgenden Abschnitt wird eine Untersuchung zu diesen Kompetenzen aufgezeigt.



4 Dokumentenanalyse

4.1 Design

Grundlage dieser Untersuchung sind im genaueren die drei deutschen Premiumkonzerne der Automobilindustrie VW, BMW und Daimler. Im Speziellen wird zudem repräsentativ die Marke Audi AG und ergänzend das Mutterunternehmen VW AG des VW Konzerns analysiert.

Da die Weiterbildungsprogramme der Unternehmen nicht frei zugänglich vorliegen, sondern meist im firmeninternen Intranet ersichtlich sind,⁸ war der Zugang zu diesen Dokumenten nicht möglich. Infolgedessen fiel unsere Wahl zunächst auf die öffentlich zugänglichen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der letzten zwei Jahre der Unternehmen und deren Internetseiten. Ergänzend wurde ein Werk von Widuckel, der bis 2010 Vorstandsmitglied für den Bereich Personal- und Sozialwesen war, herangezogen. Demnach liegt hier ein convenience Sample vor. Die Dokumente wurden durchgearbeitet (Tabelle 6: Datenquellen) und verdeutlichen die Herausforderungen der Automobilindustrie: die Rohstoffverfügbarkeit, der Klimawandel, veränderten Ansprüche der Bürger sowie den demografischen Entwicklungen. Diese Veränderungen führen u. a. zu einem dynamischen Innovationsverhalten der Unternehmen, was wir als Grundlage für die Wahl der Dokumente sahen.

Tabelle 6: Datenquellen

	VW Konzern	Audi AG	BMW Konzern	Daimler Konzern
Geschäftsbericht	GB14	GB13, GB14	GB14	GB14
Nachhaltigkeitsbericht⁹	NA13	CR12	SV13, SV14	NA14
Internetseiten - Unternehmen & Akademien	volkswagen-karriere.de & vw-bi.de	audi-akademie.de		(nachhaltigkeit.) daimler.com
Ergänzung		Widuckel, W. (2009)		

Mit Blick auf die Dokumente wurden in einem ersten Schritt Tabellen erstellt. Der Fokus dieser Ausarbeitung lag auf den relevanten Begriffen: Innovationskompetenz und betriebliche Weiterbildung. Vier Tabellen sind demgegenüber Bestandteil der Untersuchung. Zum einen wurde, um den ersten Teil der Fragestellung zu beantworten, die Tabelle 11: F&E-Anforderungen unterteilt nach Kompetenzarten, erstellt. Die Erkenntnisse für diesen Untersuchungsschwerpunkt werden in Kapitel 0 erklärt und das zusammenfassende Ergebnis in Abbildung 4 und Tabelle 7 abgebildet. Die Tabelle 12: Weiterbil-

⁸ In einem Telefongespräch mit einem verantwortlichen der Daimler Corporate Academy (Absage für Interview geben) wurde mitgeteilt, dass die Weiterbildungsprogramme nur noch im Intranet vorliegen und nicht mehr in schriftlicher Form und diese auch nicht an die Öffentlichkeit ausgehändigt werden dürfen.

⁹ Die Nachhaltigkeitsberichte werden bei der Audi AG Corporate Responsibility Report (CR) und beim BMW Konzern Sustainable Value Report (SV) genannt.



derung von Automobilunternehmen, Tabelle 13: Bildungsanbieter innerhalb von Automobilunternehmen und Tabelle 14: Kompetenzförderung - Automobilhersteller wurden dahingehend für den zweiten Teil der Fragestellung erarbeitet, welcher in Kapitel 2.2 erörtert wird. Anschließend folgte eine Zuordnung der Kompetenzarten aus Kapitel 2.2 in die Abbildung 4: Inhaltliche Dimension der Kompetenzarten gemäß der Dokumentenanalyse und Tabelle 8.

Um eine stichhaltige Aussagekraft zu erhalten, wurden neben diesen Dokumenten bereits durchgeführte Studienerkenntnisse zu dem Schwerpunkt analysiert und für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Hierfür wurden beispielsweise die Erkenntnisse der explorativen Studien von Hardt et al. (2011) und die des Verbundprojektes „Smarte Innovation“ (2012) für den ersten Teil der Forschungsfrage analysiert. Des Weiteren ergaben die Ergebnisse des Verbundprojektes Aussagen zur Beantwortung für den zweiten Teil der Fragestellung. Zudem wurden hierfür die Nationalfondstudie von Binder, Balthasar und Mauch (2004) sowie die Studie von Geißler, Klein und Heidsiek (2004) untersucht.

Wir möchten folgende Analyse voranstellen: Grundsätzlich ist die Automobilindustrie durch eine hochqualifizierte Belegschaft geprägt, in der 62,3% Fachkräfte und 13,6% Akademiker tätig sind (vgl. Barthel et al. 2010 S. 20). (Zusatz: Im VW-Konzern sind 17,5% Akademiker und in der Tochtergesellschaft Audi mehr als 45%). Wie die Analyse des Datenmaterials der vier Premium-Automobilunternehmen zeigt, werden die Tätigkeiten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen primär von Ingenieuren durchgeführt.¹⁰ Die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsbereiche verfügen vorrangig über eine Maschinen- oder Elektroingenieursausbildung (vgl. Kurz, Hickler 2000, S. 195f.).

4.2 Datenauswertung und -analyse

Im analytischen Teil rückt zu Beginn der erste Teil der Forschungsfrage in den Mittelpunkt: Wie ist die Innovationskompetenz der Mitarbeiter zu charakterisieren? Die Beantwortung der Frage erfolgt, indem die Innovationskompetenz allgemein und in der Branche der Automobilindustrie von Mitarbeitern ohne und mit Führungsposition im Innovationsprozess beschrieben wird. Im Anschluss daran wird der Fokus auf den zweiten Teil der untersuchten Forschungsfrage gerichtet: Wie publiziert die Automobilindustrie die Förderung der Innovationskompetenz ihrer Mitarbeiter durch betriebliche Weiterbildung? Diesbezüglich werden zunächst die Erkenntnisse der analysierten Dokumente der Premiumunternehmen der Automobilindustrie abgebildet und anschließend mit dem bisherigen Forschungsstand verglichen.

4.2.1 Individuelle Innovationskompetenzen in der Automobilindustrie

Zunächst ergab unsere Suche nach dem Begriff Innovationskompetenz keinen Fund – d.h. wir haben keine Charakteristika für „die Innovationskompetenz“ von Mitarbeitern

¹⁰ Siehe Tabelle 11

gefunden. Rekurrierend auf die Forschungsergebnisse anderer Untersuchungen und die konzeptionelle Aufarbeitung zur Innovationskompetenz sind wir zu dem Entschluss gelangt, ebenso eine Aufteilung der Kompetenzen von Mitarbeitern in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in die dargestellten Systematiken vorzunehmen.

Wie bereits geschildert, stellt den Ausgangspunkt unserer Untersuchung die ökologische Nachhaltigkeit dar. Im Kontext dieser formulieren die deutschen Automobilhersteller Anforderungen an ihre F&E-Abteilungen, die wir wiederum als Kompetenzen interpretierten. Wir widmen uns dieser Kompetenzen und analysieren diese im Hinblick auf deren Vermittlung und Entwicklung (siehe dazu die Abbildung 3).

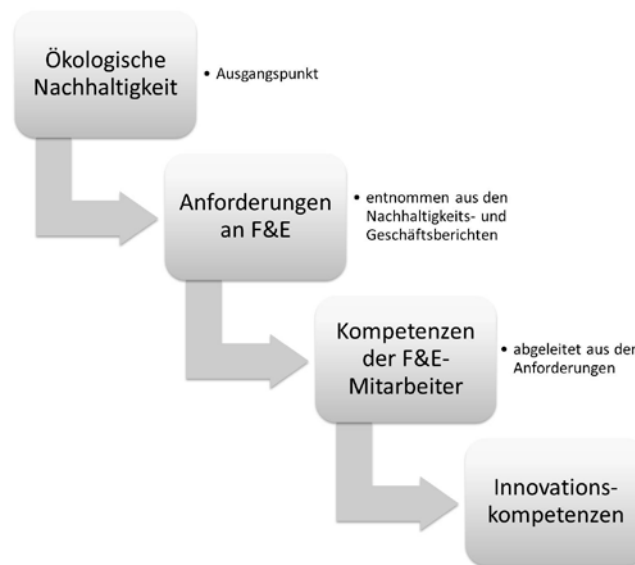


Abbildung 3: Thematische Gliederung und Schwerpunktsetzung

Bezugnehmen auf die Tabelle 11 (siehe Anhang) sind Kompetenzen aufgelistet, die wir aus den F&E-Anforderungen der Unternehmen abgeleitet haben. Sie finden sich ebenso in der Abbildung 4. Wesentlich erscheinen dabei fachliche Kompetenzen: in den Bereichen Thermodynamik und Werkstoff (hier Wissen über Elektrotechnik, Elektrochemie, Leuchtbau und Designverfahren), Verwendung neuer recycelbarer Materialien, Lichtsysteme, multimediale Vernetzung und Softwaresteuerung sowie Vernetzung von Kraftfahrzeugen und Mobilitätsdiensten. Die Audi AG führt nebenbei aus „Entwicklung neuer innovativen Technologien, in Bereichen Mechatronik, Elektronik und IT“ (GB14, S. 40, 76 ff, 157).

Neben diesen werden auch Verweise zu Sozialkompetenzen, im Speziellen zu Teamfähigkeit gemacht. Im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht von Audi wird der Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit eine besondere Bedeutung im Innovationsprozess beigemessen.

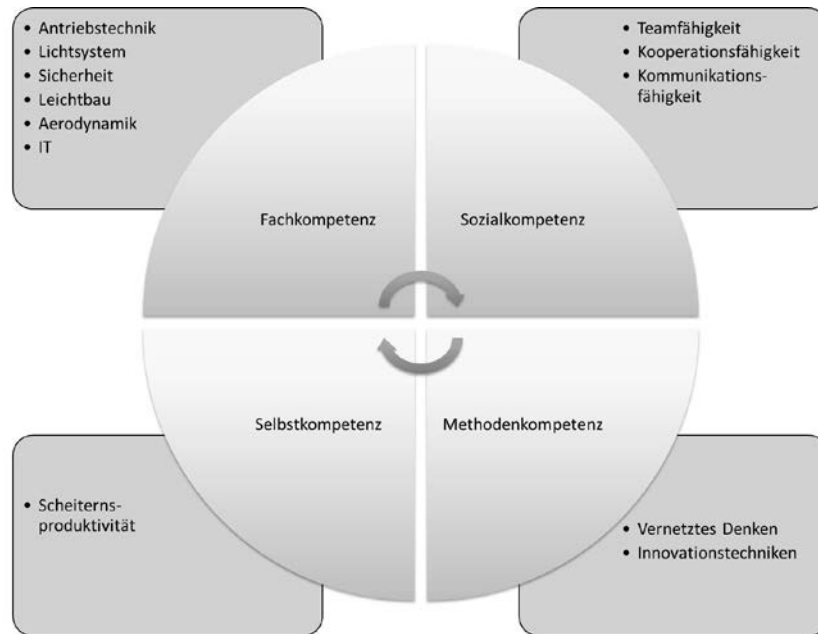


Abbildung 4: Inhaltliche Dimension der Kompetenzarten gemäß der Dokumentenanalyse

Wir verbinden in Tabelle 7 die Erkenntnisse zur Innovationskompetenzen aus dem Projekt „Smarte Innovation“ mit den Datenblättern der vier Premium-Automobilunternehmen und erhalten ein Sammelsurium an Kompetenzbeschreibungen für Mitarbeiter in innovativen Kontexten.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass in den analysierten Datenblättern nicht direkt Bezug genommen wird, welche individuellen Kompetenzen im Innovationsprozess vorrangig benötigen werden. Allerdings entsteht beim Leser der Eindruck, dass in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten auf fachliche Kompetenzen fokussiert wird.



Tabelle 7: Übersicht Kompetenzen von Fach- und Führungskräften in der Automobilindustrie

Fachkompetenzen	Methodenkompetenzen	Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen
Erweiterung beruflicher/fachlicher Qualifikationen von anderen Fachrichtungen (Interdisziplinarität)	Selbstständige Ad-hoc-Problemlösung	Kommunikationsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit Ideen anderen mitzuteilen und sie davon zu überzeugen in Verbindung mit der Fähigkeit Wissen auszutauschen	Kreativität
	Innovationstechniken: Kreativtechniken, Präsentationstechniken und		Flexibilität
	Modellieretechniken, Prototypenbau		Veränderungsbereitschaft
Marktkennntnis			Lernfähigkeit und -bereitschaft
Web 2.0			
Grundwortschatz unterschiedlicher Fachsprachen (Common ground)	Methodenkennntnis der Bedarfs- (Trend-) ermittlung	Konflikt- und Kritikfähigkeit und in diesem Zusammenhang unterschiedliche Interessen und Sichtweisen produktiv nutzen sie abzuwehren	Eigeninitiative und Gestaltungswille, d.h. Bewusstsein, dass man es selbst auch kann (Könnenbewusstsein)
Wissensmanagement			Zielorientierung
Ganzheitliches Verständnis von Prozessabläufen und Systemen (Prozess- und Systemwissen)	Vernetztes Denken	Kooperations- / Teamfähigkeit im Team und mit anderen Teams (kollaborative Kommunikation)	Offenheit für Neues
			Fähigkeit zum Querdenken
Erweiterung des grundlegenden Fachwissens in Bereichen: Elektrotechnik, Elektrochemie, Leuchtbau und Designverfahren, durch die Verwendung neuer recycelbar Materialien, Lichtsysteme, multimediale Vernetzung und Softwaresteuerung, sowie die Erarbeitung einer Vernetzung von Kraftfahrzeugen und Mobilitätsdiensten	Beherrschung der Vorgehensweise von Techniken oder Werkzeugen zur Bewältigung von beruflichen, nicht-routinisierten oder unplanbaren Situationen (Werkzeughandhabung)	Fähigkeit zur gezielten Verknüpfung von formalen Organisationsstrukturen und -abläufen mit informellen Abstimmungsprozessen	Innovationsinteresse
			Durchsetzungsvermögen
			Selbstorganisationstalent
			Risikobereitschaft /Mut
			Selbstkritisches Hinterfragen



Ergänzend zu berücksichtigen ist eine Führungskräftebefragung der VW AG, wobei sich der Idealtypus eines Ingenieurs ergab. Dabei wurden Fachkompetenzen als Grundvoraussetzung für einen Ingenieur gesehen und überfachliche Kompetenzen ebenso nicht zu vernachlässigen sind. Daneben gaben die Befragten an, dass Sozialkompetenzen, im Speziellen Teamfähigkeit, die wichtigste Rolle einnimmt, gefolgt von den Methodenkompetenzen, wie Problemlöse- und Präsentationsfähigkeit und die Selbstkompetenzen. Zudem wurde angegeben, dass interkulturelle Kompetenzen wichtig für Ingenieure sind (vgl. Staab 2007, S. 56 f.).

4.2.2 Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen in der Automobilindustrie

Gemäß Wittke (2006) können Kompetenzen u. a. durch betriebliche Weiterbildungsprogramme gefördert werden. Inwiefern Weiterbildung in den vier Premium-Automobilunternehmen angeboten wird und ob und wie ein Bezug zur Förderung von Innovationskompetenzen erfolgt, wird im Folgenden dargestellt. Bevor die Weiterbildungsprogramme der Unternehmen VW, Audi, BMW und Daimler abgebildet werden, erfolgt eine allgemeine Darstellung, welche Bedeutung gemäß der untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Weiterbildung für diese Unternehmen hat. Dies ist in der Ausarbeitung der unten abgedruckten Tabelle 8 nachzuvollziehen.

Hier wird deutlich, dass die Unternehmen der Automobilindustrie aktiv im Angebot von Weiterbildungen sind. So sind hohe Investitionen in Aus- und Weiterbildungen ersichtlich. Die steigenden Investitionen drücken sich in Zahlen beispielsweise bei BMW AG mit 335 Mio. € aus. Im Vergleich zum Umsatz, welcher im Jahr 2014 bei 75.173 Mio. € lag. Dies äußert sich beim VW Konzern darin, dass jährlich 40.000 Mitarbeiter qualifiziert werden. Bei deren Tochterfirma, der Audi AG, wurden im Jahr 2014 13.000 Seminare angeboten an 245.000 Weiterbildungstagen. Alle vier Unternehmen betonen, dass die Zielgruppe der Weiterbildungsangeboten die gesamten Mitarbeiter sind. Der Daimlerkonzern ermöglichte im Jahr 2014 im Durchschnitt 4,1 Tage diesbezüglich und die BMW Group 3,9 Tage. Demgemäß ist dem Nachhaltigkeitsbericht von BMW zu entnehmen, dass die meisten Weiterbildungsangebote von Meistern und außertariflichen Mitarbeitern abgerufen wurden.

Die folgende Analyse beinhaltet die Differenzierungsdimensionen: Ziele, Zugang, Träger und Adressaten (siehe dazu Kapitel 2.2 sowie Tabelle 12) – beginnend mit dem Ziel.

Die im Folgenden dargestellten Weiterbildungsprogramme haben das Ziel, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu fördern (Tabelle 14 im Anhang). Die Konzeption und Durchführung dieser Maßnahmen beruhen auf dem Vergleich der Ist- und Soll-Kompetenzprofile der Mitarbeiter. Dies wird in den Aussagen des ehemaligen Personalvorstandes der Audi AG Werner Widuckel ebenso ersichtlich. Die Kompetenzprofile bei der Audi AG und dessen VW Mutterkonzern werden als Berufsfamilien bezeichnet und in Form der vier Kompetenzarten Fach-, Individuelle (Selbst-), und Sozialkompetenzen sowie Unternehmenskompetenzen untergliedert. Gemäß deren Unternehmenssicht sind Methodenkompetenzen ein Zusammenspiel der drei anderen Kompetenzarten. Die Un-

Unternehmenskompetenz als eigenständige Kompetenzart widerspricht der theoretischen Darstellung der Kompetenzarten in Kapitel 2.1. Anzunehmen ist, dass diese unter einem Zusammenspiel der vier Kompetenzdimensionen entsteht und den Führungskompetenzen ähnelt. Es ist anhand der Formulierungen zum Kompetenzmanagement im BMW Nachhaltigkeitsbericht und die Audi AG anzunehmen, dass dieses organisatorische Vorgehen auch in den anderen Unternehmen durchgeführt wird.

Im Anschluss an die Ermittlung des Kompetenzbedarfs schließt die Phase der Planung und Durchführung der Weiterbildungsprogramme zur Förderung der Kompetenzen an.¹¹ Angesichts der Angaben der analysierten Dokumente stellt sich heraus, dass die Premium-Automobilunternehmen Akademien als Tochterfirmen gegründet haben, welche für die Konzeption und Durchführung der Weiterbildungsangebote verantwortlich sind (Tabelle 13 – im Anhang). Folglich sind dies externe Träger mit interner Beziehung. Dies steht konträr zu den Aussagen innerhalb der IW-Befragung von 2013, die angibt, dass $\frac{3}{4}$ der Unternehmen externe Weiterbildung in Anspruch nehmen (Seyda, Werner 2014, S. 4). Für die Automobilmarken des VW Konzerns bietet die Volkswagen Group Akademie als Dachorganisation Weiterbildungsprogramme an. Zudem entwickelt das Volkswagen Bildungsinstitut für die Muttermarke VW AG und die Audi Akademie für die Audi AG Maßnahmen speziell für die Mitarbeiter dieser Tochterunternehmen. Die Mitarbeiter der Tochterunternehmen der BMW Group sowie des Daimler Konzerns können konzernweit an Weiterbildungen von der jeweiligen Dachorganisation teilnehmen. Neben den Weiterbildungsprogrammen sind diese Akademien auch für die Ausbildungen und duale Studiengänge zuständig. Diese werden in der folgenden Tabelle 13 vorgestellt. Allgemein werben diese Akademien mit dem Ziel der Förderung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch eine engere Verbindung von Theorie und Praxis mit Hilfe verschiedenster Weiterbildungsformen.

Aufbauend auf den untersuchten Dokumenten und Internetseiten werden in der Tabelle 14 (siehe Anhang) die gesamten Angebote der Bildungsanbieter abgedruckt. Die grau hinterlegten Weiterbildungsangebote wurden in der Tabelle 8 zusammengefasst mit entsprechender Zuordnung zu Lernzielkompetenzen (rot), zur Zielgruppe (grün) und zu den Lernformen (blau). Diese Zusammenfassung ermöglicht Aussagen zu treffen, welche Weiterbildungsangebote in den vier analysierten Unternehmen der Automobilindustrie in der Öffentlichkeit publiziert werden.

¹¹ vgl. Bondorf 2009, S. 324; Pawlowsky, Bäumer 1996, S. 92 und Staudt, Kriegesmann 2002, S. 36; Comellin, Rosenstiel 2009, S. 3.



Tabelle 8: Zusammenfassende Darstellung der Maßnahmen, Kompetenzarten, Zielgruppe und Lernformen

Weiterbildungen	Kompetenzen	Zielgruppe	Lernformen
(Internationale) Führungskräfteprogramme	Führungskompetenzen, im Speziellen Sozial- und Selbstkompetenzen (interkulturelle Kompetenzen)	Führungskräfte (von Meister, Teamleiter bis oberstes Management)	Standardprozesse bis individuelle Beratung, Erfahrungsaustausch mit internen oder externen Referenten, modular aufbauend, prozessbegleitend → Orientierung an Bedarf und Praxis
Nachwuchskräfteprogramme	Führungskompetenzen, im Speziellen Fach- und Selbstkompetenzen	Fachkräfte, zukünftige Führungskräfte/Nachwuchskräfte	Beleuchten die individuellen Aufgaben eines Management – on-the-job, off-the-job, Studium
Überfachliche Kompetenzprogramme	Methodenkompetenzen – Selbstkompetenzen – Sozialkompetenz (Kommunikation und Präsentation, Kooperation, Zusammenarbeit und Konfliktlösung, <u>Problemlösung und Kreativität</u> , Selbstmanagement und Reflexion, Trainings- und Beratungskompetenz, Verhaltensgeschick, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen)	Führungskräfte	z. B. Teamworkshops
Projektmanagement	Fach-, Führungs- und Methodenkompetenz bis hin zur Erweiterung überfachlichen Kompetenzen	Fach- & Führungskräfte	Grundlagenseminar & Aufbau-seminar → Abschluss: Zertifikat
Interkulturelle und Fremdsprachen Trainings	Interkulturelle Kompetenzen (im Speziellen Fachkompetenzen)	alle Mitarbeiter	individuell und maßgeschneiderte Programme auf Abteilungen und Standardprogramme, Mentoring
Fachlich orientierte Trainings (Antriebskräfte /Prozess /Qualität /IT /PLM)	<u>Technologisch erweiterte Fachkompetenzen</u>	Facharbeiter, Mitarbeiter in F&E-Bereich	Einzelprogramme bis betriebs-spezifische Programme, Trainings im Unternehmen, on-the-job, web-based-training
Verhaltensschulungen (Compliance/ Antikorruption)	Sozial-, Selbstkompetenzen	primär Führungskräfte, aber auch andere Mitarbeiter zugänglich	Präsenztrainings, web-based-training, individuelle Beratung
Rechtsschulungen (z. B. Arbeitsrecht, Datenschutz)	Fachkompetenzen		
Nachhaltigkeitstraining	Fachkompetenzen, Selbstkompetenzen	interne Mitarbeiter: Einkauf, Vertrieb	web-based-training
Kundendiensttraining	Fachkompetenzen	Mitarbeiter im Vertrieb	Theorie / Praxisverzahnung

Die abgebildeten und publizierten Weiterbildungen zielen sowohl auf die Erweiterung und Erneuerung von fachlichen Kompetenzen, z. B. bei fachlich orientierten Trainings und auf überfachliche Kompetenzen, z. B. bei den Nachwuchskräfteprogrammen auf den Erwerb von Führungskompetenzen. Dabei verfolgen die Angebote vorwiegend das Ziel der Kombination von Kompetenzergänzung und -erneuerung. Die Tabelle rahmt die Er-



kenntnis der CVTS 3 – Untersuchung (Moraal, Lorig, Schreiber, Azeez 2009, S. 5), dass die Relevanz an Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen zugenommen hat.

Tabelle 9: Zuordnung der Bildungskonzeption und Kompetenzarten

Kompetenzarten	Bildungskonzeption	
	formell	informell
Fachkompetenzen	Grundlagenseminare, Studium, Einzelprogramme, betriebsspezifische Trainings	web-based training, on the job
Sozialkompetenzen	Standardprogramme, Präsenztraining	Workshop, Individuelle Beratung, web-based training
Selbstkompetenzen	Standardprogramme, Präsenztraining	Studium, Individuelle Beratung, on the job, web-based training
Methodenkompetenzen	Workshop, Grundlagenseminare	
Führungskompetenzen	Standardprogramme, Studium	
Interkulturelle Kompetenzen	Standardprogramme, maßgeschneiderte Programme	Mentoring, individuelle Beratung
Überfachliche Kompetenzen	Grundlagenseminare	
Trainings- und Beratungskompetenzen	Workshops	

Wie werden diese Kompetenzdimensionen gefördert? Dies haben wir in der Tabelle 1 systematisiert. Diesbezüglich wurden des Weiteren in Kapitel 2.2 die Feststellungen der Zusatzerhebung der CVTS 3 dargestellt, die ausweisen, dass Fachkompetenzen primär durch formale Weiterbildungen und überfachliche Kompetenzen vorwiegend durch informelle Weiterbildungsangebote gefördert werden. Die Entwicklungen gehen zu einem prozessorientierten Ansatz.¹² Die Angebote sind dabei geprägt von informellen selbstgesteuerten und arbeitsplatz-/situationsnahen Programmen, die eine Verflechtung von Theorie und Praxis herstellen. Dabei ist kein Zusammenhang zwischen einzelnen Kompetenzarten und Lernformen festzustellen. Die Angebote reichen von standardisierten Programmen, wie bei Fremdsprachentrainings bis hin zu individuell zugeschnittene Programme auf einzelne Mitarbeiter oder Gruppen. Der Trend zur Konzeption je nach Bedarf und Individuum bzw. Gruppe wird ebenso ersichtlich. In Hinsicht auf die Zielgruppe sind wiederum die bisherigen empirischen Erkenntnisse¹³ verdeutlicht. Im Fokus der betrieblichen Weiterbildungen stehen hochqualifizierte angestellte Mitarbeiter, wie Führungskräfte, angehende Führungskräfte, Akademiker und Facharbeiter.

4.2.3 Innovationskompetenzen und betriebliche Weiterbildung

Nachdem die Innovationskompetenzen sowie die betriebliche Weiterbildungen dargestellt wurden, folgt die Analyse zur Förderung von Innovationskompetenzen.

In Bezug auf die organisationale Innovationsfähigkeit sind gemäß den Formulierungen des BMW Konzerns und VW Konzerns sowie der Audi AG in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten die individuellen Fachkompetenzen die relevanten Kompetenzen. Die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte verdeutlichen weiter, dass die Förderung der

¹² vgl. Habenicht 2007, S. 17 f.; Moraal et al. 2009, S. 5 ff; Seyda, Werner 2014, S. 4.

¹³ vgl. Seyda, Werner 2014, S. 10 f.; Stegmaier 2008, S. 39; Moraal et al. 2009, S. 8.



individuellen Innovationsbereitschaft (vgl. Klusemann 2003) durch eine Innovationskultur angeregt wird.¹⁴ Dies entspricht den Auffassungen u. a. von Jaworski und Zurlino (2007), die im Austausch mit 22 Unternehmen zu der Einsicht gelangten, dass die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie der Leidenschaft der Führungsebene Ursprung der innovativen Leistungen sind. Sie gehen des Weiteren davon aus, dass die Innovationskultur ein Magnet für die Innovationskompetenz ist.

Es ist fraglich, inwieweit die publizierten Weiterbildungsangebote Innovationskompetenzen fördern. Zu keiner dieser wurde auf die Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit verwiesen. Wir können lediglich anhand der abgeleiteten Kompetenzarten schlussfolgern, dass es Angebote gibt. Dies sind überfachliche Kompetenzprogramme, Projektmanagement, interkulturelle Trainings, fachlich orientierte Trainings und Nachhaltigkeitstrainings. Neben diesem Angebot zum Projektmanagement zielen die Programme für Führungskräfte und Nachwuchskräfte ebenfalls auf die Förderung von Innovationskompetenzen, im Speziellen auf die Führungskräftekompetenzen eines Innovationsmanagers, ab. Dessen Merkmale wurden bereits in Kapitel 3.1 (vgl. Müller-Prothmann, Dörr 2014, S. 23) vorgestellt und spiegeln sich in der Verantwortung und die Funktionen des Innovationsmanagements (vgl. Bondorf 2009, S. 300f. und Kapitel 3.1) wider.

Die Verbindung zur Innovationskompetenz verdeutlichen die unterstrichenen Kompetenzen. Problemlösung und Kreativität werden demnach als überfachliche Kompetenzprogramme für Führungskräfte angeboten, die dies in Teamworkshops erlernen und erweitern können. Die Erweiterung technologischer Fachkompetenzen wird in fachlich orientierten Trainings für Facharbeiter, Mitarbeiter in F&E-Abteilungen angeboten. Dabei ist zwischen Einzelprogramme, betriebsspezifische Programmen sowie web-based training und on-the-job training als strukturelle Bedingungen wählbar.

Dieses Arsenal an Werkzeugen konterkarieren wir mit den Ausführungen von Kaltenegger bezüglich der Trägerschaft: „unternehmensinterne Referenten zum Zwecke der Weiterbildung im Innovationsbereich scheint unrealistisch, da Innovationsmitarbeiter typischerweise Wissen generieren, das im Unternehmen noch gar nicht vorhanden ist“ (Kaltenegger 2008, S. 133).

¹⁴ GB14, S. 89, NA13, S. 68, SV14, S. 31.

4.3 Zusammenfassung und konzeptionelle Weiterentwicklung

In der Abbildung 5 werden die Ergebnisse entsprechend der Forschungsfragen zusammengefasst. Wir haben die zweite Frage geteilt in Angaben zur Förderung von Kompetenzen und von Innovationskompetenzen.

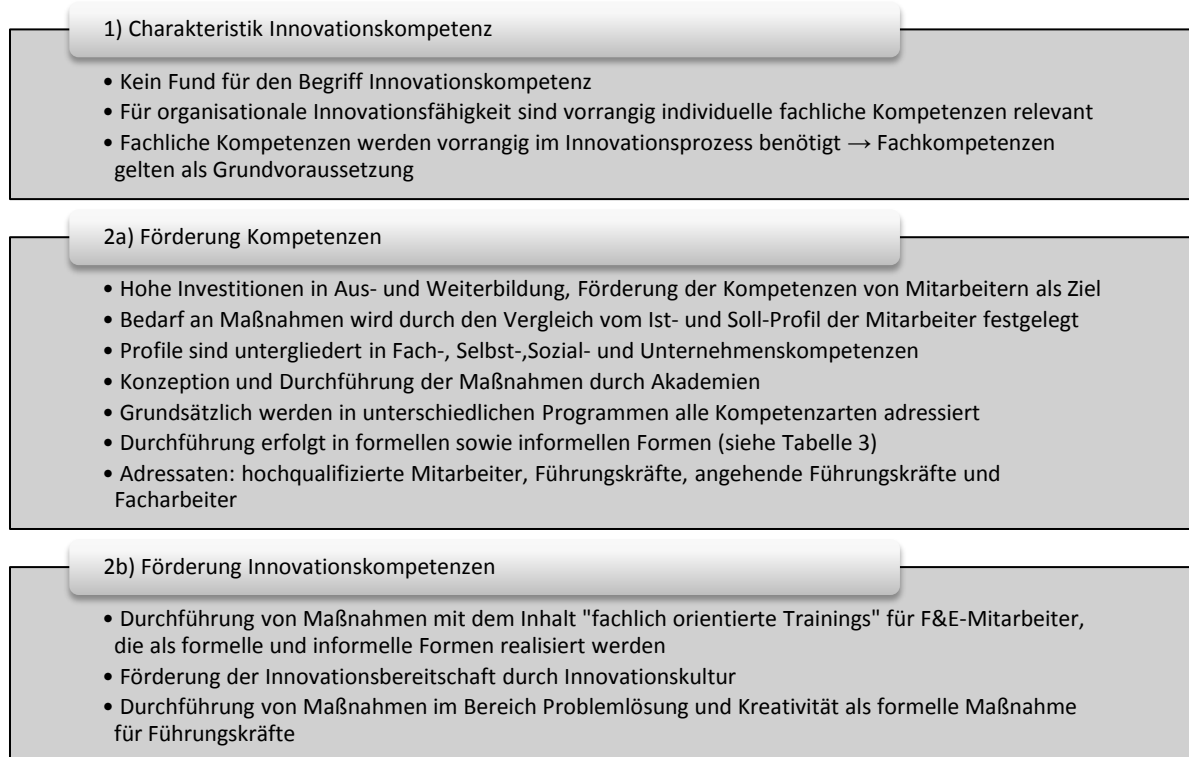


Abbildung 5: Ergebnisse der Dokumentenanalyse im Überblick

Die Ergebnisse ziehen konzeptionelle Implikationen nach sich, die wir im Weiteren anhand der Abbildung 1 sowie dem Kompetenzmodell von Jung 2010 vorstellen wollen.

Interpretation 1:

Zunächst erscheint es uns aufgrund der Datenlage in Tabelle 7 ersichtlich, die Innovationskompetenz als Querschnittsfunktion von Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz einzuführen. Dabei wird die Innovationskompetenz als Zusammenspiel von implizitem Wissen, explizitem Wissen und Fertigkeiten unter die Handlungsfähigkeit subsumiert in Abbildung 1. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass eine so konzeptualisierte Innovationskompetenz die Situation, in der sie aktiv wird, nicht beachtet und lediglich als personaler Faktor beschrieben wird. Darüber hinaus ergibt sich, dass die Innovationskompetenz als Synonym für die individuelle Innovationsfähigkeit verwendet werden kann und neben der Innovationsbereitschaft steht.

Das Kompetenzmanagement würde sich demnach auf die Kompetenzvermittlung (vgl. Jung 2010) durch formelle Formen sämtlicher Kompetenzarten fokussieren, um seiner Qualifizierungsfunktion gerecht zu werden.

Interpretation 2:

Darauf aufbauend wäre weiterhin denkbar, die Innovationskompetenz als individuelle Handlungskompetenz zu konzeptualisieren. Hierbei würde die Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft unter den Begriff subsumiert werden (Abbildung 6). Des Weiteren bleibt die Konsequenz, dass eine so konzeptualisierte Innovationskompetenz lediglich einen personalen Faktor ohne Kontextfaktoren abbilden würde. Dementsprechend würden im Rahmen des Kompetenzmanagement neben der Kompetenzvermittlung (siehe oben) Aspekte einer lernförderlichen Kultur zum Tragen kommen. Diese „Innovationskultur“ kann nach Hansen et al. durch freie F&E-Ressourcen, effiziente Kommunikation, übergreifende Zusammenarbeit, Fehlerkultur, Beurteilungssysteme und interne Standards etabliert werden (vgl. Jaworski, Zurlino 2007, S. 71).

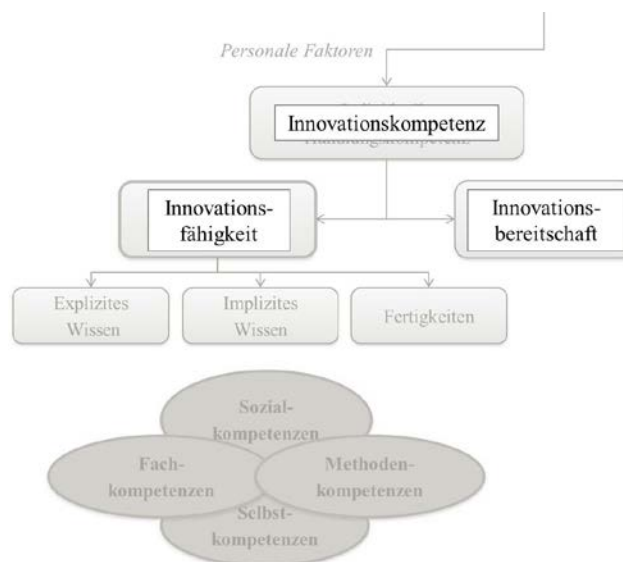


Abbildung 6: Innovationskompetenz als Summe aus Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft

Interpretation 3:

Innerhalb der Dokumentenanalyse wurde ferner sichtbar, dass neben dem Inhalt einer Bildungsmaßnahme (Problemlösung und Kreativität) ebenso aufgrund der Adressaten (F&E-Mitarbeiter) auf eine Innovationskompetenz geschlossen werden kann. Für uns repräsentiert dies einen Kontextfaktor resp. einen situativen Faktor. Dies entspricht der Definition von Kompetenzen nach Jung (2010, S. 1ff. und 8f.). Demnach würde die Innovationskompetenz gemäß der Abbildung 1 eingeteilt werden in personale Faktoren, die sich wiederum differenzieren lassen in Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft, sowie in die situativen Faktoren, der Einbindung in technische und organisatorische Arbeitssysteme. So kann auf eine Innovationskompetenz geschlossen

werden, wenn der Inhalt und / oder wenn sich das Arbeitssystem als innovationsfördernd bzw. -fordernd zu bezeichnen ist.

Wir beziehen uns an dieser Stelle auf die Annahmen von Kaltenegger (2008, S. 112):

- Kompetenzerwerb „von Mitarbeitern im Innovationsbereich kann nicht durch betriebliche Weiterbildung unterstützt werden, [...]“
- ist eine Folge von Selbstlernaktivitäten, „
- die wiederum „durch Umgebungsbedingungen beeinflusst werden“.

Dies würde bezüglich des Modelles von Jung durch die Kompetenzentwicklung abgedeckt werden – während die Kompetenzvermittlung durch standardisierte Weiterbildungsprogramme erfolgt. Die Kompetenzentwicklung in Unternehmen, welche Innovationskompetenzen fördern, kann nach Hansen et al. durch fünf Gestaltungsmerkmale etabliert werden: Weiterbildungsprogramme, offene Informationssysteme, arbeitsintegrierte Lernprozesse, präventive Maßnahmen zum Wissensverlust und teaminterne Austauschprozesse (vgl. Hansen et al. 2012, S. 73). So sind also vorrangig informelle Bildungskonzeptionen gefragt.

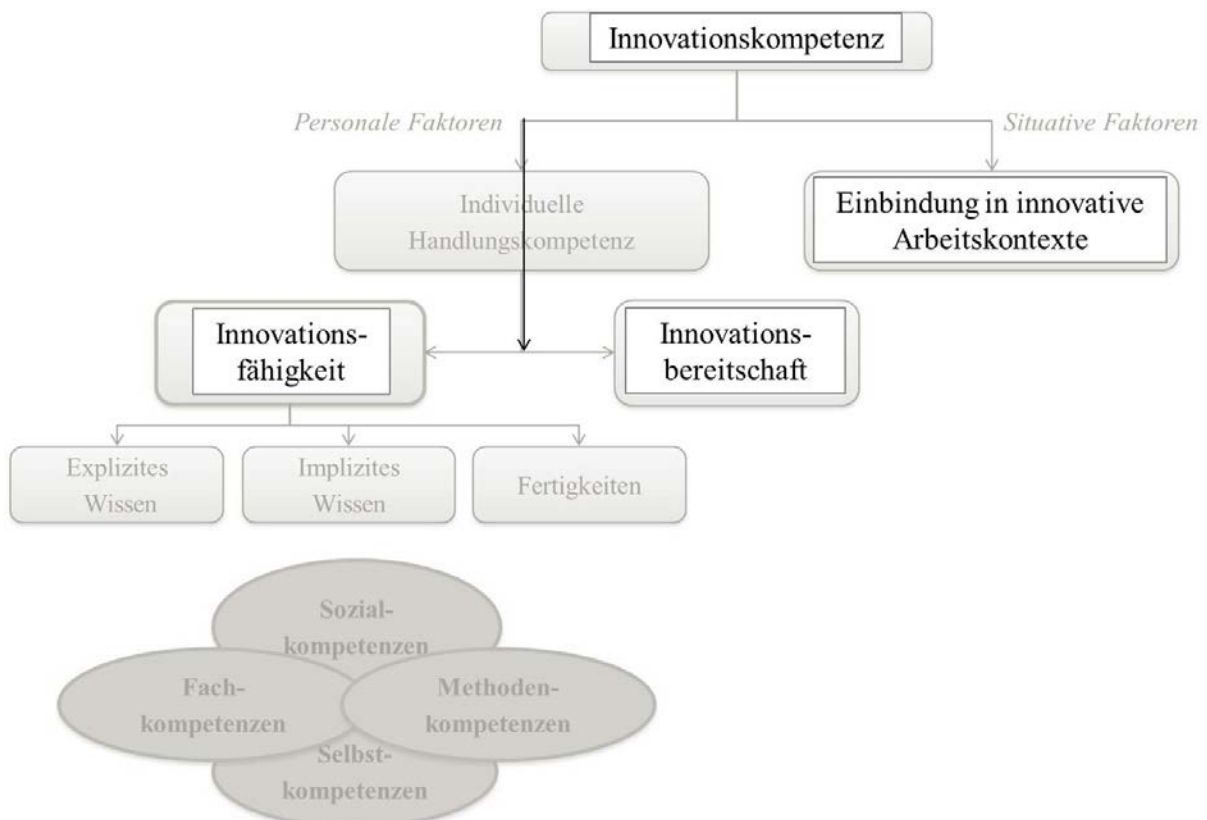


Abbildung 7: Innovationskompetenz als Verbindung von personalen und situativen Faktoren



5 Fazit

Das vorliegende Working Paper war motiviert durch die Suche nach den individuellen Innovationskompetenzen. In der Rückschau können wir zusammenfassen, dass wir nicht die Beschreibung der Innovationskompetenz gefunden haben. Wir konnten lediglich inhaltliche Dimensionen der Kompetenzen darlegen, die in F&E-Abteilungen gefordert werden. Darüber hinaus fanden wir betriebliche Bildungsmaßnahmen, die diese Kompetenzen zum Teil förderten. Des Weiteren sind Inhalte von Bildungsmaßnahmen sichtbar geworden, die wir den Bedürfnissen in Innovationsprozessen zugerechnet haben.

Darauf entwickelt wird anhand des Modells Kompetenz zur Handlung ein Ansatz für die individuelle Innovationskompetenz. Hierfür kamen für uns drei Interpretationsschritte in Frage, die letztendlich jeweils einen Ansatz darstellen. Anhand dieser Systematik wäre es möglich, die bereits bestehenden Studien und Konzepte zur Innovationskompetenz zu differenzieren. Des Weiteren könnten betriebliche Prozesse des Kompetenzmanagements analysiert werden.

Unsere Untersuchung bildet ausschließlich die Unternehmensseite ab. Innovatoren in organisationalen Zusammenhängen und deren Sozialisation wurden nicht interviewt. Dies stellt einen blinden Fleck dieses Working Papers dar. Aufgrund unseres Datenzugangs konnten wir darüber hinaus nur Aussagen auswerten, die Darstellungen und damit die Selbstwahrnehmung des Unternehmens widerspiegeln. Im konzeptionellen Teil des Papers sind wir vom Kompetenzmanagement als betriebliche Weiterbildung ausgegangen – ein Aspekt, der so die Verbindung zweier Paradigmen, zweier Disziplinen nach sich zieht, welche nicht expliziert wurde.

Demnach verorten wir das Working Paper als Annäherung an das Phänomen „individuelle Innovationskompetenzen“.



Literaturverzeichnis

- Arnold, R. (1997): *Betriebspädagogik*. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Baethge, M./ Dobischat, R./ Husemann, R./ Lipsmeier, A./ Schiersmann, C./ Wedding, D. (1990): *Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung – aus Sicht von Arbeitnehmern*. Göttingen: SOFI, Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft.
- Bamberger, E. (2007): *Individuelle Weiterbildung von Arbeitnehmern – Der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen*. Ilmenau: Techn. Univ., Dissertation.
- Bank, V. (1997). *Controlling in der betrieblichen Weiterbildung - Über die freiwillige Selbstbeschränkung auf ein zweckrationales Management quasi-deterministischer Strukturen*. Köln: Botermann & Botermann.
- Barthel, K., et al. (2010): *Zukunft der deutschen Automobilindustrie – Herausforderung und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilssektor*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Binder, H.-M./ Balthasar, A./ Mauch, C. (2004): *Innovative Unternehmen brauchen Wissen. Strategien der Wissensbeschaffung in unternehmerischen Innovationsprozessen*. Bern / Aarau: Schweizerischer Nationalfonds.
- Böhle, F./ Bürgermeister, M. (2011): *Innovationsarbeit und Innovationsprozess. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch*. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 10-11.
- Bondorf, C. (2009): *Strategisches Kompetenzmanagement im Unternehmenskontext: Theoretische Zugänge, empirische Umriss und konzeptionelle Entwürfe*. Köln: Universität, Dissertation.
- Caloghirou, Y./ Kastelli, I./ Tsakanikas, A. (2004): *Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?*. In: *Technovation*, (24) 1, S. 29-39.
- Comellin, G./ von Rosenstiel, L. (2009): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. 4. Auflage. München: Vahlen.
- Dietrich, S./ Schade, H. J. (2008): *Mehr Transparenz über die deutschen Weiterbildungsanbieter*. In: „DIE FAKTEN“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Bonn. <http://www.die-bonn.de/doks/dietrich0802.pdf>. (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Dimitrova, D. (2008): *Das Konzept der Metakompetenz*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Dworschak, B./ Buck, H./ Nübel, L./ Weiß, M. (2012): *Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen - Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*. Stuttgart: Fraunhofer.
- Ehrke, M./ Brötz, C./ Gerdes, F. (2012): *Innovationsfähigkeit stärken durch Berufsbildung. Zur Wechselwirkung von betrieblicher Innovationsarbeit, Kompetenz- und Personalentwicklung*. In: Pfeiffer, S./ Schütt, P./ Wühr, D. (Hrsg.): *Smarte Innovation - Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau*. Wiesbaden: Springer, S. 298-324.



- Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): *Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung*. 2. Auflage. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. / Rosentstiel, L. v. (2003): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Europäische Kommission (2002): *Europäische Sozialstatistik. Erhebung über die betriebliche Weiterbildung (CWS2) – Daten 1999*. Luxemburg.
- Freiling, J. (2001): *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. 1. Auflage. Wiesbaden: DUV.
- Fröhlich-Glantschnig, E. (2005): *Berufsbild in der Beschaffung. Ergebnis einer Delphi-Studie*. Wiesbaden: DUV/ GWV Fachverlag.
- Geißler, H./ Klein, J./Heidsiek, C. (2004). *Effizienz von Weiterbildungsangeboten am Beispiel von Innovationsmanagement*. Abschlussbericht. http://www.coaching-gutachten.de/aufsätze/Abschlussbericht_160205.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Geschäftsbericht Audi (2013 und 2014). <http://www.audi.com/corporate/de/investor-relations/finanzberichte-und-publikationen/geschaeftsberichte.html> (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Geschäftsbericht BMW (2014). http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/bmw-group-geschaeftsbericht-2014.shtml (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Geschäftsbericht Daimler (2014). http://www.daimler.de/Projects/c2c/channel/documents/2590211_Daimler_FY_2014_Geschaeftsbericht.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Geschäftsbericht Volkswagen (2014). http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/misc/pdf-dum-mies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile/downloadfile_30/file/Y_2014_d.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Gnefkow, T. (2008): *Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung – Determinanten für den Erfolg externer betrieblicher Weiterbildung im Lern- und Funktionsfeld aus Teilnehmerperspektive*. Saarbrücken: VDM Verlag
- Granig, P./ Perusch, S. (2012): *Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus*. Wiesbaden: Springer.
- Grunwald, K./ Steinbacher, E. (2014): *Kompetenz von Führungskräften – Kompetenzentwicklung durch Führungskräfte*. In: Faas, S./ Bauer, P./ Treptow, R. (Hrsg.): *Kompetenz, Performanz, soziale Teilhabe. Sozialpädagogische Perspektiven auf ein bildungstheoretisches Konstrukt*. Wiesbaden: Springer, S. 119-137.
- Habenicht, T. (2007): *Prozessorientierung und Kompetenzbegriff in der Weiterbildung*. In: Ehrke, M./ Meister, V. (Hrsg.): *Prozessorientierung in der Berufsbildung - Neue Leitbilder – Neue Praxisprojekte*. Frankfurt: IG Metall, S. 17-24.



- Haller, C. (1997): *Wie Ideen gedeihen*. In: *io Management*, (66) 5, S. 20-26.
- Hansen, A./ Trantow, S./ Richert, A./ Jeschke, S. (2012). *Strategien und Merkmale der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen*. In: Jeschke, S./, Isenhardt, I./ Hees, F. / Henning, K. (Hrsg.): *Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2011/2012* (S. 63-83). Berlin: Springer.
- Hardt, J./Felfe, J./ Herrmann, D. (2011). *Innovationskompetenz: Entwicklung eines neuen Konstrukts durch eine explorative Studie*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (65) 3, S. 235 – 244.
- Hardt, J. (2011): *Innovationskompetenzen: Entwicklungen und Validierung eines neuen Konstruktes*. Siegen: Universität, Dissertation.
- Hauser, B. (2008). *Action Learning im Management Development. Eine vergleichende Analyse von Action-Learning-Programmen zur Entwicklung von Führungskräften in drei verschiedenen Unternehmen*. München: Rainer Hampp.
- Heidling, E./ Kahlberg, V./ Ludwig, B./ Neumer, J. (2015): *Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten*. In: Langhoff, T./ Bornewasser, M./ Heidling, E./ Kriegesmann, B./ Falkenstein, M. (Hrsg.): *Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unernehmerische Praxis* (S. 165-198). Wiesbaden: Springer.
- Jaworski, J./ Zurlino, F. (2007): *Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft: Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren*. Frankfurt/M.: Campus.
- Johnson, D. M. (1955). *The psychology of thought and judgment*. New York: Harper.
- Jung, G. (2010): *Kompetenzerwerb. Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit*. München: Oldenbourg
- Kaltenegger, J. (2008): *Selbstgesteuertes Lernen und Produktinnovation. Bedingungen für permanente Kompetenzentwicklung im Innovationsbereich*. Berlin.
- Kauffeld, S. (2000). *Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz*. In: Frieling, E./ Kauffeld, S./ Grote, S./ Bernhard, H. (Hrsg.): *Flexibilität und Kompetenz*. Münster, S. 33–48.
- Kinkel, S./ Lay, G./ Maloca, S. (2004): *Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Ergebnisse aus der Erhebung "Innovation in der Produktion" des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung*. Karlsruhe:: Fraunhofer Institut ISI.
- Klusemann, J.(2003): *Typologien der Innovationsbereitschaft. Messung und Erklärung der Innovationsbereitschaft in Gruppen und Organisationseinheiten*. Bern: Hans Huber.
- Kowol, U. (1993): *Technikentwicklung und Innovationsarbeit*. *Arbeit*, 114-139.
- Kurz, C./ Hickler, O. (2000): *Neue Anforderungsprofile und Perspektiven der Kompetenzentwicklung für Ingenieure*. In: Lutz, B./ Meil, P./ Wiener, B. (Hrsg.): *Industrielle*



- Fachkräfte für das 21. Jahrhundert: Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen. Frankfurt/M.: Campus Verlag, S. 195-218.
- Meifert, M. (2010): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*, 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Moldaschl, M. (2007): *Innovationsarbeit*. In: Ludwig, J./ Moldaschl, M./ Schmauder, M./ Schmierl, K. (Hrsg.): *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*. München: Hampp, S. 135-146.
- Moldaschl, M. (2010): *Das Element des Kompetenzbegriffes – Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie*. In: Stephan, M./ Kerber, W./ Kessler, T./ Lingenfelder, M. (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.
- Moraal, D./ Lorig, B./ Schreiber, D./ Azeez, U. (2009): *Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung*. In: BIBB Report (7), http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_07.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Müller-Prothmann, T./ Dörr, N. (2011): *Innovationsmanagement*. 3. Auflage. München: Carl Hanser.
- Neubert, A.: (2006): *Zur Lage der betrieblichen Weiterbildung in Tschechien und Deutschland*. In: Steger, T./ Holcekova, R./ Neubert, A. (Hrsg.): *Probleme und Chancen sächsisch-tschechischer Unternehmenskooperation*. München: Hampp, S. 129-141.
- North, K./ Friedrich, P./ Brahtz, M. (2005): *Innovationskompetenz - Bestandsaufnahme, Modell, Ebenen*. In A. B. e.V., *Kompetenzentwicklung 2005 - Kompetente Menschen - Voraussetzung für Innovationen* (S. 69-122). Münster: Waxmann.
- North, K./ Reinhardt, K. (2005): *Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pätzold, G. (1999): *Berufliche Handlungskompetenzen*. In Kaiser, F.-J./ Pätzold, G. (Hrsg.): *Wörterbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 57-58.
- Pawlowsky, P./ Bäumer, J. (1996): *Betriebliche Weiterbildung – Management von Qualifikationen und Wissen*. München: C. H. Beck.
- Pieler, D.(2003): *Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement - Wissensmanagement - Change Management - Culture Management*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Pfeiffer, S./ Schütt, P./ Wühr, D. (2012): *Smarte Innovation - Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Ridder, H.-G./ Bruns, H.-J./ Hoon, C. (2005): *Innovation, Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz. Entwicklungslinien, Forschungsfelder und ein Prozessmodell*. In: QUEM (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 2005. Kompetente Menschen - Voraussetzung für Innovationen*. Münster: Waxmann, S. 13-68.



- Rogers, C. R./ Anderson, H. H. (1959). *Creativity and its Cultivation*. New York: Harper & Row.
- Seyda, S./ Werner, D. (2012): *IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Geistiges Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten*. In: *IW-Trend* 1/2012. http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/82402/storage/master/file/517205/download/TR-1-2012-seyda-werner.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Seyda, S./ Werner, D. (2014): *IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung*. In: *IW-Trend* 4/2014. http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Staab, K. (2007): *Impulse zur Kompetenzentwicklung im Projektmanagement. Ein Weiterbildungsstudiengang für Ingenieurinnen und Ingenieure*. In: *Projektmanagement aktuell*, (18) 2. S. 56-60.
- Staudt, E./ Kriegesmann B. (2002): *Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation*. In: Staudt et al.: *Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann, S. 15-66.
- Staudt, E./ Kailer, N./ Kriegersmann, B./ Meier, A. J./ Stephan, H./ Ziegler, A. (1997). *Kompetenz und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement*. Bochum: IAI.
- Stegmaier, J. (2008): *Betriebliche Berufsausbildung und Weiterentwicklung in Deutschland*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung - IAB. http://datenreport.bibb.de/media2010/iab_expertise_datenreport_bbb_2010.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. 2. Auflage. Königstein: Hanstein.
- Thom, N./ Etienne, M. (2000a): *Effizientes Innovationsmanagement – Grundvoraussetzung in der Unternehmensführung und im Personalmanagement*. In: *Zeitschrift für Ideenmanagement*, Nr. 1/2000, S. 1-8.
- Thom, N./ Etienne, M. (2000b): *Organisatorische und personelle Ansatzpunkte zur Förderung eines Innovationsklimas in Unternehmen*. In: Häfliger, G. E./ Meier, J. D. (Hrsg.): *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*. Heidelberg: Physica. S. 269–280.
- Wastain, M./ Schneider, M./ Gunker, J. (2009): *Expertise: Förderung von Innovativität und Kreativität in Organisationen*, im Auftrag des Zentrums für betriebliches Weiterbildungsmanagement. http://test.fb-bb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/zbw_09_Expertise_Innovationsfaehigkeit_Wastian.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2015).
- Weimer, S. (2012): *Personalentwicklung und Innovation in Unternehmen des Maschinenbaus. Eine empirische Recherche*. In: Pfeiffer, S./ Schütt, P./ Wühr, D. (Hrsg.): *Smarte Innovation - Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau*. Wiesbaden: Springer, S. 183-199.



- Weinert, F. E. (1998). *Vermittlung von Schlüsselqualifikationen*. In: Matalik, S./ Schade, D. (Hrsg.): *Entwicklung in Aus- und Weiterbildung - Anforderungen, Ziele, Konzepte*. Baden-Baden: Nomos, S. 23-43.
- Wehler, G./ Wehler, M. (2009): *Innovation und Weiterbildung – Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen*. In: Schmidt, K./ Gleich, R./ Richter, A. (Hrsg.): *Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation – Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation*, München: Rudolf Haufe Verlag, S. 405-432.
- Wittke, G. (2006): *Kompetenzerwerb und Kompetenztransfer bei Arbeitssicherheitsbeauftragten*. Berlin: Freie Universität, Dissertation.
- Wittwer, W. (2003): *Biografieorientierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung*. In: Peters, S. (Hrsg.): *Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung*. Rainer Hampp: Mering, S. 105-123.
- Wöltje, J. (1995): *Weiterbildung für neue Technologie - Eine arbeitswissenschaftliche Erhebung in Industrieunternehmen*. Frankfurt am Main: Lang, Dissertation.
- Wottawa, H. (2004): *Expertise im Kompetenzmanagement*. In: von Rosenstiel, L./ Pieler, D./ Glas P. (Hrsg.): *Strategisches Kompetenzmanagement - von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler, S. 145-159.



Anhang

Tabelle 10: Auswahl von Kompetenzdefinitionen im Überblick

Autor	Definition
entnommen bei Wittke, G. 2006, S. 49 f.:	
Erpenbeck und Heise (1999, S. 157)	"Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen des Individuums. Was wird vom Individuum selbst organisiert? In der Regel Handlungen, deren Ergebnisse aufgrund der Komplexität des Individuums, der Situation und des Verlaufs (System, Systemumgebung, Systemdynamik) nicht oder nicht vollständig voraussagbar sind."
Erpenbeck und Rosenstiel (2003, S. XI)	„... Kompetenzen [sind] Dispositionen selbstorganisierten Handelns, sind Selbstorganisationsdispositionen.“ "Kompetenzen jedoch (...) die Fähigkeit eines Menschen in Situationen mit unsicheren Ausgang sicher zu handeln.“(aus Stratmann, Preussler, Kerres, 2009, S. 95)
Westera (2001, S. 82)	„... the ability to produce successful behaviors in non-standardized situations...“
Kauffeld (2002, S. 132)	„Befähigungen zu Optimierungsprozessen“. Sie sieht diese v.a. im Rahmen der Arbeit. „Kompetente Personen setzen sich Ziele, spüren als Problemanalysierer ihrer Arbeit selbst deren Schwachstellen auf und entwickeln eine Sensitivität für entstehende Probleme, generieren Lösungen und planen Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitssituation.“
Hof (2002, S. 159)	„... als Fähigkeit zur Relation zwischen Person und Umwelt...“ Kompetenzen basieren daher „... auf einer Vielzahl von Kenntnissen, Werten, Erfahrungen, Fähigkeiten und Handlungsantrieben.“
Voß (1998, S.483).	„... Fähigkeiten zum Erwerb, zur Weiterentwicklung und Pflege sowie zur selbstständigen Anwendung der unmittelbaren prozessspezifischen Fähigkeiten und Wissensinhalte“
entnommen bei Meifert, M., 2010, S. 14:	
Meifert (2010, S. 147)	psychologische Perspektive: "... Fähigkeit eines Menschen, nicht seine Zuständigkeit."
Meifert (2010, S. 147)	juristische Perspektive: "... Zuständigkeit eines Menschen (oder eines Organs), bestimmte Aufgaben selbstständig durchzuführen." (Meifert, 2010, S. 147)
entnommen bei Hardt, J./Felfe, J./Hermann, D., 2011, S. 237.	
Weinert (2001, S. 27 f.)	„die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

Tabelle 11: F&E-Anforderungen unterteilt nach Kompetenzarten

VW konzern		Audi AG		BMW Group		Daimler Konzern	
Fachkompetenzen							
CO ² -Reduktion indem neue Antriebstechniken entwickeln/weiternetwickelt werden: von hocheffizienten, umweltfreundlichen Diesel-, Benzin- und Erdgasmotoren über innovative Hybridantriebe bis hin zu reinen Batteriefahrzeugen	GB14, S. 122, 125;; NA13, S. 38, 90 ff.	Entwicklung neuer effizienter Antriebskraft: e-tron, g-tron, h-tron, TDI, TFSI	GB14, S. 21, 66 ff.	Entwicklungen in Effizienzverbesserung konventioneller Antriebe, Elektrifizierung und E-Mobilität sowie Mobilitätsdienstleistungen und nachhaltiger Mobilität in Ballungsräumen, sowie in Motorenoptimierung, Leichtbau, Aerodynamik und Energiemanagement	SV14, S. 16, 28 f, 38, 45 f, 49 f.;	neue kraftstoffeffiziente und umweltschonende Antriebstechnologien durch Weiterentwicklung mit modernsten Verbrennungsmotoren, weitere Effizienzsteigerung durch Hybridisierung, Elektrofahrzeuge mit Batterie- und Brennstoffzellenantrieb.	GB14, S. 104 ff; N14, S. 50., 67, 104 ff; N14, S. 25; N14, S.13
Lichtsysteme: LED-Systeme	GB14, S. 121	neue Lichtsysteme und Design mit Materialmix	GB14, S. 51 ff., 146				
Verkehrssicherheit - innovative Fahrsicherheitssysteme, Neue Technik in Sensorik und intelligente Vernetzung	NA13, S. 39	Fahrassistenz, Konnektivität und pilotiertem Fahren		Technik zu Verkehrssicherheit entwickeln, Erweiterung bestehender Fahrerassistenzsysteme durch elektronische Vernetzung von Fahrzeugen und Verkehrsinfrastruktur	GB14, S. 39;; SV14, S. 29, 55	Safe (Sichere Mobilität - Unfallfrei - Fahrerassistenz (u. a.Pilot)	
Leichtbau: Reduktion des Gewichtes	GB14, S. 121,	Reduktion des Fahrzeuggewichtes - Leichtbau, alternative	GB14, S. 74	Innovationen von Leichtbau - neue Verfahren für Materialien	GB14, S. 39; SV14,	durch Leichtbau Fahrzeuggewichtreduzierung	GB14, S. 104 ff;

	125;	Materialien		die recycelbar sind	S. 86		N14, S. 48
		verbesserung der Aerodynamik	GB14, S. 67			Bestwerte in Aerodynamik schaffen	GB14, S. 104 ff.; N14, S. 49
Digitalisierung in Motor- und Fahrzeugsteuerung, Assistentsysteme, Navigation bis hin zu Kommunikation und Entertainment	GB14, S. 128	Multimedia (Internet) Integration, Design, Weiterentwicklung von Infotainmentlösungen	GB14, S. 146	ConnectedDrive, digitale Vernetzung und Life Cycle Engineering		Vernetzte Mobilität - Integration von modernen I&K-Technologien im und um das Auto - neue digitale Fahrkultur; Vernetzung von "vorhandene Verkehrsmittel mit neuen, flexiblen Mobilitätsdienstleistungen", wie Carsharing-system Car2go (App)	GB14, S. 68, 104ff.; N14, S. 22
Methodenkompetenzen							
		Vernetztes Denken	GB14, S. 21				
		Anwednung der Methode "Design Think"(representiert Prozessverlauf einer Innovationsentwicklung) zur Ideenentwicklung und Innovationsgewinnung unter Anwendung bestimmter Methoden, wie Prototypenbau	GB14, S. 17, 20				

Sozialkompetenzen							
		Zusammenarbeit sowohl mit internen Partnern, wie auch mit externe Partnern, dies wird dabei durch Teamfähigkeit, Koopertaion und Kommunikation der Mitarbeiter bestimmt	GB14, S. 17, 100 f				
Selbstkompetenzen							
		Hr. Stadler: "Scheitere ruhig, aber tue es früh, lautet die Devise.", denn "die Angst vor dem Fehler ist der Fehler selbst"	GB14, S. 17				

Tabelle 12: Weiterbildung von Automobilunternehmen

VW Konzern		
Weiterbildungsvolumen	jährlich mehr als 40.000 Mitarbeiter	A
Investition in Aus- und Weiterbildung	Krisenjahr 2013 hat gezeigt, dass sich Investitionen in die Produkt-, Prozess- und Mitarbeiterentwicklung auszahlen und Schlüssel für den langfristigen Unternehmenserfolg sind.	NA13, S. 37
Weiterbildung Bedeutung	Neben z. B. . Umwelt- und Klimaschutz sind für Unternehmen und dessen Stakeholder Arbeitgeberattraktivität und Beschäftigung wichtigst Themenfelder mit Qualifizierung, Beteiligung, Gesundheit, Arbeitsschutz, Ergonomie und Konzepte für den Umgang mit dem demografischen Wandel; Durch hochqualifizierte motivierte Mitarebiter wird Unternehmenserfolg gesichert, denn dadurch wird Innovations- und Produktqualität langfristig und auf höchstem Niveau sichergestellt.	NA13, S. 26, f, 52, 58
Teilnehmer	berufliche und persönliche Bildungs- und Beratungsangebote für alle Mitarbeiter, durch die Volkswagen Group Academy.	B
Kompetenzmanagement		NA13, S. 52, 60; GB14, S. 136
<p>A: http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/weiterbildung/seminare.html B: http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/weiterbildung.html</p>		
Audi AG		
Weiterbildungsvolumen	Weiterentwicklung der Mitarbeiter in den verschiedenen Kompetenzfeldern einen hohen Stellenwert --> 2013:13.000 Seminaren an circa 245.000 Teilnehmertagen	GB14, S. 188
Investition in Aus- und Weiterbildung		
Weiterbildung Bedeutung	Aus- und Weiterbildung und Innovationen haben eine sehr hohe Relevanz für Audi und dessen Stakeholder, denn dadurch Rüstung für neue technologische Entwicklungen und stärken unsere Innovationskraft, denn die Aus- und Weiterbildung bereitet Mitarbeiter auf zukünftigen Herausforderungen vor	GB14, S, 40, 148; CR12, S. 50
Teilnehmer	entlang der gesamten beruflichen Werdegangs für jeden Mitarbeiter und reicht von allgemeiner Qualifizierung bis hin zur differenzierten gezielten Kompetenzentwicklung	Widuckel, W. 09, S. 220;
Kompetenzmanagement	Kompetenzmanagement ist die Einleitung für Generierung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, durch die Kompetenzprofilerstellung, indem Soll-Profile (je nach Berufsfamilie) der Mitarbeiter mit Ist-Kompetenzprofil derer verglichen wird. Die Kompetenzprofile sind in Berufsfamilien verankert, worunter die Kerntätigkeiten, (z.	Widuckel, W. 09, S. 222 ff.

	B. Designer) und unterstützende Prozesse und Spezialberufe (z. B. Berater) zu verstehen sind. Diese bilden das Tätigkeitsspektrum des Unternehmens wieder. es "... sind ca. 200 unternehmensinterne Experten in die Kompetenzentwicklung involviert. ... rund 12.500 Mitarbeiter in die Kompetenzentwicklung einbezogen."	
BMW Group		
Weiterbildungsvolumen	Durchschnittliche Fort- und Weiterbildungstage je Mitarbeiter 3,9 Tage (2014), 3,5 (2013), am häufigsten von außertrariflichen Mitarbeitern und Meister wahrgenommen, 18.920 (2014) Weiterbildungstage für Führungskräfte trainings (2013: 18.843)	SV14, S. 15, 122, 124
Investition in Aus- und Weiterbildung	335 Mio. € (2014) & 288 Mio € (2013); Zweck: damit Mitarbeiter für neue Technologien und Anforderungen wie Digitalisierung qualifiziert sind und weiterhin konsequente Investitionen	GB14, S. 16, 44; SV14, S. 5, 107
Weiterbildung Bedeutung	Die Qualifizierung bzw. Aus- und Weiterbildung haben für BMW Group und Stakeholder eine leicht überdurchschnittliche Bedeutung, Neue Innovationen in neue Antriebstechniken (Umweltschutz) haben mehr Bedeutung; Aus- und Weiterbildung wesentliche Voraussetzung dafür, mit der Entwicklung neuer Technologien in der Automobilindustrie Schritt zu halten, denn nur doch kompetente Mitarbeiter Innovationsfähigkeit gewährleistet	GB14, S. 46; SV14, S. 16, 31, 122
Teilnehmer	"Durch Qualifizierungsmaßnahmen fördert die BMW Group die individuellen Stärken ihrer Auszubildenden, Fachkräfte und Führungskräfte."	SV14, S. 122
Kompetenzmanagement	Kompetenzbedarf für die Zukunft sichern - frühzeitig, die Weichen zu stellen und im Rahmen der strategischen Personalplanung jährlich den unternehmensspezifisch und tätigkeitsabhängigen Kompetenzbedarf im Hinblick auf die Strategien des Konzerns ermitteln. Ausrichtung der Nachwuchs- und Weiterbildungsprogramme	SV14, S. 112
Daimler Konzern		
Weiterbildungsvolumen	Durchschnittliche Fort- und Weiterbildungstage je Mitarbeiter: 4,1 Tage (2014), 4,1 Tage (2013); Qualifizierungsstunden pro MA: 28,7 Stunden (2014 & 2013)	NA14, S. 2, 63
Investition in Aus- und Weiterbildung	121Mio € (2014), 107 Mio € (2013) in Deutschland, Zweck: hoch qualifizierte Mitarbeiter führen zur Innovationsfähigkeit, die die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen	NA14, S. 62 f, 112
Weiterbildung Bedeutung	Stakeholder und Unternehmen erkennen der Aus- und Weiterbildung eine besondere Aufmerksamkeit an, denn "Wettbewerbsfähig und innovativ sind wir nur, wenn wir hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und an unser Unternehmen binden können.	N14, S. 35, 62

	Passgenaue Programme und Fördermaßnahmen in allen wichtigen Phasen des individuellen Ausbildungs- und Berufswegs helfen uns dabei."	
Teilnehmer	Grundsatz des lebenslangen Lernens und dies ermöglichen allen Beschäftigten während ihres gesamten Berufslebens, sich fachlich wie persönlich weiterzubilden und zu qualifizieren.	N14, S. 63
Kompetenzmanagement	"Einmal im Jahr sprechen Vorgesetzte und Mitarbeiter miteinander über Qualifizierungsthemen und vereinbaren passende Maßnahmen."	N14, S. 63

Tabelle 13: Bildungsanbieter innerhalb von Automobilunternehmen

VW Konzern		
Volkswagen Group Akademie	Januar 2013, als Dachorganisation aller VW Konzern Akademien gegründet, entstand durch die Wiedereingliederung der Volkswagencoaching GmbH und dem Zusammenschluss der AutoUni -> Qualifizierungsverbund von der Ausbildung bis Weiterbildung erschaffen mit Ziel:hohes Kompetenzniveau	NA13, S. 60
Weiterbildungsvolumen	"86.316 Teilnehmer an insgesamt 213.676 Tagen" an 10.060 Qualifizierungsmaßnahmen und "369 Programme und Maßnahmen neu entwickelt."	NA13, S. 63; NA13, S. 60
Lernform allgemein	enge Verbindung von Theorie und Praxis, denn nur so sind Kompetenzen effektiv und effizient weiterzuentwickeln; von standardisierten Semianren und Kursenbis bedarfsgerechte individuelle Weiterbildungsmaßnahmen	GB14, S. 137; NA13, S.52, 63
Volkswagen Bildungsinstitut	Sächsisches Kompetenzzentrum 1990 als 100 %ige Tochterunternehmen der VW Sachsen AG gegründet für internationalen Automobil- und Zulieferindustrie und Unternehmen anderer Branchen und Privatleute mit den Geschäftsfeldern: Berufsausbildung; Weiterbildung - Technik; und Beratung - Organisationsberatung, Personalentwicklung, Sprachen	A,B,C
Weiterbildungsvolumen	über 200 Bildungsangebote/Kurse - Seminarshop	D
Standorte	Standorte: Zwickau (Ausbildung, Weiterbildung, Duales Studium, Organisationsberatung, personalentwicklung), Chemnitz (Ausbildung, Weiterbildung), Crossen (Ausbildung, Trainingszentrum/Service Mobile, Dugitale Fabrik)	E

A: <http://www.vw-bi.de/unternehmen.html>

B: <http://www.vw-bi.de/zahlen-fakten.html>

C: <http://www.vw-bi.de/privat-beratung.html>

D: <http://www.vw-bi.de/fileadmin/leistungskatalog/2015/index.html#2> - Leistungsangebot 2015, S. 3

Audi AG		
Audi Akademie	Geschäftsfeldern: überfachliche Trainings, fachliche IT/PLM Weiterbildung, Projektmanagement und interkulturelle Trainings	F
Lernformen allgemein	von klassisches ein- bis mehrtägiges Training sein oder ein systematisches Programm, das sich über mehrere Bausteine erstreckt, zur unterstützen die individuelle fachliche Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit Trainings, Workshops, Experten-Foren unserer Corporate Academy und mit deren Studienförderprogramm Daimler Academic Programs."	G
	Modular aufgebaute Qualifizierung Mehrere Veranstaltungen über einen längeren Zeitraum mit intensive Transferphasen zwischen den Modulen und den Austausch in der Gruppe z. B. Übernahme von Führungsverantwortung	G
	Seminar vertiefen von Inhalte , wie Wissensvermittlung oder dem Erlernen neuer Verhaltensweisen in interaktiven Gruppen je nach Bedarf der Kunden anpassen und vielfältige Methoden eingesetzt - Verbindung der Theorie mit der Alltagspraxis	G
	Praxiskolleg Teilnehmer bestimmen weitestgehend die Schwerpunkte selbst. Im Mittelpunkt stehen Fallbeispiele oder Themen aus dem betrieblichen Alltag und dadurch situativ theoretischer Input eingesteuert und vermittelt. Im Vordergrund steht die Praxis.	G
	"Coaching Die Professionalisierung der Führungskompetenz und des Führungsverhaltens bzw. andere persönliche Themen stehen im Mittelpunkt eines Coachingprozesses. Die Begleitung durch unseren Berater bei der Realisierung des Anliegens oder der Lösung eines Problems erfolgt über einen längeren Zeitraum hinweg. Dieses lösungs- und zielorientierte Arbeiten dient der Förderung der Selbstreflexion und der Handlungsfähigkeit."	G
	"Just-in-time-Support Durch dieses Beratungsformat bekommen unsere Kunden bei konkreten, akuten Anliegen eine schnelle, zeitnahe Unterstützung. Mit einem Berater arbeiten Sie exakt an Ihrem individuellen Thema und erhalten Tipps und Tricks sowie professionelles Feedback."	G
	"Fachtag – Audi Die Fachtage geben Teilnehmern die Möglichkeit, in kurzer Zeit komprimiertes, Audi spezifisches Wissen zu führungsrelevanten Themen zu erwerben. Kompetente und erfahrene Referenten	G

	renten des Audi Konzerns stellen die Inhalte vor und führen durch diese Veranstaltungen. Der Austausch unter den Teilnehmern und die Diskussion von Fragen direkt im Anschluss an den Vortrag ist ein weiterer Bestandteil zum Kompetenzaufbau in dem entsprechenden Thema."	
--	--	--

E: <http://www.vw-bi.de/fileadmin/leistungskatalog/2015/index.html#2> - Leistungsangebot 2015, S. 4

F: http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/it_plm.html

G: http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung/wissen_fuer_fuehrungskraefte.html#overlay/load/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung/vielfaeltige_lernformate.html

BMW Group		
Bildungsakademie der BMW AG	2009 gegründete und verbindet die Berufsausbildung und die Aus- und Weiterbildung für alle Standorte in Deutschland und Großbritannien.	SV14, S. 124; SV13, S. 93
Weiterbildungsvolumen	"Die Bildungsoffensive der BMW Group konnte 2013 an die Werte des Vorjahres anknüpfen. Sowohl die durchschnittlich aufgewendete Zeit für die Qualifizierung als auch die Ausgaben haben ein ähnlich hohes Niveau erreicht. Diese Entwicklung zeigt sich im gesamten Unternehmen." "Die BMW Group investiert kontinuierlich in die Qualifizierung ihrer Führungskräfte weltweit."	SV14, S. 124; SV13, S. 93
Lernformen allgemein	Neben klassischen Trainingsmaßnahmen wird auch E-Learning angeboten und neuartige Qualifizierungsprogramme gestartet wie z. B. Bachelor- und Masterstudiengänge in Kooperation mit Hochschulen.	SV14, S. 124; SV13, S. 93


Daimler Konzern		
Daimler Corporate Academy (DCA)	erstellt ein integriertes und weltweit durchgängige weltweite je nach Landessprache ausgerichtete Qualifizierungsprogramme für die Daimler Fach- und Führungskräfte. Das Programm umfasst die Bereiche Führung, Fachwissen (Personal, Finanzen, Einkauf, IT) und überfachliches Wissen. Darüber hinaus unterstützt die DCA die strategischen Kooperationen des Konzerns mit maßgeschneiderten Angeboten."	NA14, S. 63
Lernformen allgemein	"Daimler Corporate Academy ermöglicht zudem ein breiteres Programmangebot und zugleich deutliche Einsparungen bei externen Anbietern."	H

H: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung>, S. 2

Tabelle 14: Kompetenzförderung - Automobilhersteller

VW Konzern		
Volkswagen Group Akademie	Managemententwicklung	
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Ziel: Führungskräfte fit machen für ein globes Unternehmen,	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/managemententwicklung.html
Lernform	Professionelle Begleitung ins und im Management, durch systematische standartisierte Entwicklungsprozesse und persönliche und individuelle Beratung	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/managemententwicklung/der_weg_ins_management.html
	Junior Management Programm second	
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen, im Speziellen Fach- und Selbstkompetenzen)	setzt sich aus 5 Entwicklungsmodulen zusammen: im Mittelpunkt steht Vermittlung von fachlichen und persönlichen Kompetenzen und Netzwerkbindung der zukünftigen Führungskräfte ; Voraussetzung ist, dass die angehenden FK folgende Kompetenzen inne haben: überdurchschnittliche fachliche, und sozialen Kompetenzen, sowie Fremdsprachen	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/managemententwicklung/junior_managementprogrammsecondgeneration.html
Lernform	5 Entwicklungsmodulen, die individuelle Aufgaben eines Management beleuchten	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/managemententwicklung/junior_managementprogrammsecondgeneration.html
	Internationale Management-Entwicklungsprogramme	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/

		managemententwicklung/internationale_management-entwicklungsprogramme.html
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Ilead: Managemententwicklungsprogramm, bei dem sich Führungskräfte des gesamten Volkswagen Konzerns untereinander austauschen , um drei Aspekte von Leadership genauer zu bearbeiten: Personal Mastery, Leadership und Business Management. Jeder einzelne Teilnehmer reflektiert seine jeweilige Rolle als Führungskraft und stellt sie in einen systemischen Gesamtkontext. Auch strategische Fragestellungen des Konzerns werden konkret aufgegriffen und bearbeitet.	
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Group Executive Program: komplexes, zielorientiertes Management-Entwicklungsprogramm, das die Volkswagen Group Academy zusammen mit hochkarätigen internen und externen Referenten durchführt. Es richtet sich an erfahrene Führungskräfte mit Potenzial für Top Management Positionen. Ziele sind die Organisation interkultureller, interfunktionaler und gesellschaftsübergreifender Lernchancen für Führungsaufgaben im globalen Wettbewerb , die Stärkung des Netzwerks zwischen den Konzerngesellschaften und die Teamarbeit in internationalen Projekten mit messbaren Ergebnissen.	
Lernform	verzahnung Manahementtheorie und -praxis durch interne Experten und externe Referenten	http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/managemententwicklung/programm_fuer_seniormanager.html
	allgemein Weiterbildungsbereiche Unterteilung in Förderung von:	
Fachkompetenzen	Angebote zu: "Fabrikautomation, Roboter- und Applikationstechnik oder Wirtschaft"	NA13, S. 63
Weiterbildungsvolumen	Volumen: 56.554 Teilnehmer an 7.591 Weiterbildungen und Qualifizierungen mit 126.976 Teilnehmertagen"	NA13, S. 63
Überfachliche Kompetenzen	Angebote: "zählen beispielsweise Mitarbeiterführung und Persönlichkeitsentwicklung"	NA13, S. 63
Weiterbildungsvolumen	Volumen: "29.762 Teilnehmer in 2.469 Maßnahmen mit 86.702 Teilnehmertagen "	NA13, S. 63

Volkswagen Bildungsinstitut	Weiterbildung	
Ziel	"Das Wissen und die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen den Wirkungsgrad der installierten Technik und damit unmittelbar die Produktivität der Arbeitsprozesse. Eine Steigerung erreichen Sie durch eine zielgerichtete und kontinuierliche Qualifizierung Ihres Personals. Dazu bietet Ihnen unser Leistungsprogramm ein breites Themenspektrum an."	http://www.vw-bi.de/weiterbildung.html?&no_cache=1
Lernform	individuellen Bedarf: "von der punktgenauen Einzelmaßnahme bis zum betriebspezifischen Qualifizierungskonzept ."	http://www.vw-bi.de/fileadmin/leistungskatalog/2015/index.html#2 - Leistungsangebot 2015, S. 4
Übersicht Angebot zu Weiterbildung- bildung- Fachkom- petenzen	siehe Leistungsangebot 2015 S. 8 ff 	http://www.vw-bi.de/596.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=4
Beratung		
Ziel	Systematische Verknüpfung von Organisationsberatung und Personalentwicklung und dadurch Förderung einer ausgewogenen Entwicklung von MA, Organisation und Prozessen	http://www.vw-bi.de/beratung.html?&no_cache=1
Lernform	Standartseminare : von Entwicklung von Kompetenzen, Gruppendynamische Lernprozesse, Erfahrungsaustausch zw. Teilnehmern unterschiedlicher Unternehmensbereiche, Netzwerkbildung & individuelle Coachings : maßenscheiderte Bildungsangebote für spezifische Zielgruppen (z. B. Meister, Teamsprecher, Führungsnachwuchskräfte), spezifisches Eingehen auf die Anforderungen der Zielgruppe, Erfahrungsaustausch.	http://www.vw-bi.de/fileadmin/leistungskatalog/2015/index.html#2 - Leistungsangebot, 2015, S. 23
Übersicht Beratungsangebot (Zu sonstige Trainings nichts Angebeng)	detaillier - Siehe Leistungsprogramm 2015, S. 24 ff	http://www.vw-bi.de/597.html?&no_cache=1

	<ul style="list-style-type: none"> Planer / PEP / TPM Sonstige Trainings Organisationsberatung und Personalentwicklung Sprachen Überfachliche Kompetenzentwicklung Konzern Produktionssystem Volkswagen Weg Qualität und Prozesse 		
<p>Planer/PEP/TPM Fachkompetenzen</p>	<p>Kundenauftragsprozess KAP-Game</p> <p>Wertstromdesign (direkter Bereich) inkl. Praxistag</p> <p>Kostenverantwortung und Bewusstsein</p> <p>Planer planen VWS (Nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</p> <p>Praxisworkshop Lean Produktion</p> <p>Basisqualifizierung SET-Sprecher</p> <p>Fahrzeug Projektmanagement Basis Qualifizierung Von der Produkt-Mission bis zur Markteinführung</p> <p>TPM-Basiswissen</p> <p>Der PEP 2012 in Fahrzeugprojekten der Marke Volkswagen nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften</p>		<p>http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=54</p>
<p>Organisationsberatung und Personalentwicklung - Sozial-, Selbst, Fach- und Methodenkompetenz (Führungskompetenzen)</p>	<p>Kurs</p> <p>Interkulturelles Einzelcoaching für Fach- und Führungskräfte</p> <p>NLP im Business - Aufbaukurs Neurolinguistisches Programmieren</p> <p>Einzelcoaching für Fach- und Führungskräfte</p> <p>Projektmanagement kompakt (nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</p> <p>Einführung von Teamarbeit</p> <p>Persönlichkeit entwickeln mit dem peralog® Persönlichkeits-Modell</p> <p>Führungstechnik für betriebliche Vorgesetzte (nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</p> <p>ABBA Schulungen nur buchbar für Volkswagen Sachsen</p> <p>NLP Business Practitioner (7 Module a 2,5 Tage pro Monat) Gesamt 18 Tage * Neurolinguistisches Programmieren</p> <p>Ganzheitliche Kompetenzentwicklung</p> <p>Veränderungsmanagement (fit for change)</p> <p>Wissensatfette für den Leitungswechsel/Expertenwechsel</p> <p>Menschen(er)kenntnis</p> <p>Teamentwicklung Indoor / Outdoortraining / Bereiche / Bereichsübergreifend</p> <p>ABBA Schulungen nur buchbar für Volkswagen Sachsen</p> <p>Kurs</p> <p>Qualifizierung / Weiterentwicklung für ältere Mitarbeiter</p> <p>Arbeitsrecht für betriebliche Vorgesetzte</p>		<p>http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=45</p>

<p>Sprachen - interkulturelle Kompetenzen, im Speziellen Fachkompetenz</p>	<p>Oft entsteht nicht nur Handlungsbedarf zur Fremdsprachenqualifizierung, sondern auch zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen. Durch bessere Kenntnisse über andere Länder und Kulturen, deren Werte und Traditionen, soll mehr Verständnis für einander geschaffen werden. Somit können gegenseitig bereichernde und erfolgreichere Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden.</p> <p>Unser Anspruch ist es, Sie gezielt und umfassend bei Ihren globalen Geschäftsbeziehungen zu unterstützen. Individuelle und maßgeschneiderte Sprachkonzepte mit flexiblen Organisationsformen sowie interkulturelle Trainingsprogramme tragen dazu entscheidend bei.</p> <p>--Sprachkurse: Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch, aber nur für Englisch feste Kurse angeboten</p>	<p>http://www.vw-bi.de/sprachen.html; http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=49</p>
<p>Überfachliche Qualifikationen - Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz (Führungskompetenzen)</p>	<p>Fachkenntnisse allein genügen nicht. Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen sind ebenso gefragt.</p> <p>Wie entscheidet man sich richtig? Wie verhandelt man am besten? Wie bringt man unterschiedlichste Interessen zusammen? Wie verhält man sich anderen Mitarbeitern gegenüber? Das sind Fragen, deren Beantwortung oft nicht leicht fällt. Die Entscheidung und Verantwortung (FK) kann einem niemand abnehmen.</p> <p>Wir können jedoch ein ganzes Stück beitragen, dass schwierige Situationen einfacher beherrscht werden. Überzeugen Sie sich.</p>	<p>http://www.vw-bi.de/ueberfachliche-qualifizierung.html</p>
	<p>Stimmungsbarometer – Ergebnisdurchsprache für betrieblich Vorgesetzte <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small></p> <p>Praxis-Check Mitarbeitergespräche führen</p> <p>Erlerbe Ergonomie – Umfassendere ergonomische Grundlagen + Training an 9 Ergonomie-Parcours-Stationen</p> <p>Erlerbe Ergonomie – Sensibilisieren für wichtige ergonomische Inhalte durch eigenes Erleben/Ausprobieren an 6 Ergonomie-Parcours-Stationen</p> <p>Mitarbeitergespräch im Tarif (MAG) - Leistungsorientierte Vergütung (LOV) <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small></p> <p>Visualisieren - Präsentieren - Moderieren</p> <p>Erlerbe Ergonomie – Sensibilisieren für grundlegende Inhalte durch Demonstration praktischer Beispiele an 3 Ergonomie-Parcours-Stationen</p> <p>Mitarbeitergespräche führen im Rahmen des Gesundheitsmanagements <small>nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften</small></p> <p>Führen von Mitarbeitergesprächen <small>nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften</small></p> <p>Stress lass nach</p> <p>Stärken stärken - Ein Persönlichkeitstraining</p> <p>Selbst- und Zeitmanagement</p> <p>Souverän argumentieren</p> <p>Souverän im Umgang mit Kunden</p> <p>Moderation und Diskussionsleitung</p> <p>Kurs</p> <p>Präsentieren in Englisch für Beginner <small>Level A 2 - B 1</small></p> <p>Rhetorik I: Selbstverständlich verständlich</p> <p>Rhetorik II: Gekonnt überzeugen</p> <p>Konfliktmanagement</p> <p>Kommunikation II - Konstruktive Gesprächsführung</p> <p>Kommunikation I - Grundlagen der Kommunikation</p> <p>Kommunikation III - Kommunikation in Konfliktsituationen</p>	<p>http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=43; http://www.vw-bi.de/597.html?&no_cache=1&tx_wfqbe_pi1[WCAT]=43&tx_wfqbe_pi1[showpage][53]=2</p>

<p>Konzern Produktsystem VW - Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz (Führungskompetenzen)</p>	<p>Kurs Teamsprecher Baustein 4 Produktionssystem 2 <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small> Prozessmapping (Welle 2/Stufe 2) für Führungskräfte Teamsprecher Baustein 2 Produktionssystem <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small> Teamsprecher Baustein 3 Zielvereinbarungsprozess <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small> Problemlöseprozess und -technik direkter Bereich (incl. Praxistag) Problemlöseprozess und -technik direkter Bereich Orientierung Teamarbeit Baustein 1 für Vorgesetzte <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small> Neues Logistik Konzept - NLK Inhouse / Inhoud E-Mail-Effizienz Der Volkswagen Weg <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small> Teamsprecher Baustein 1 Teamarbeit <small>(nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften)</small></p>		<p>http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=42</p>
<p>Qualität und Prozess - Fach-Methodenkompetenz</p>	<p>Kurs Selbstaudit Lieferanten Produktsicherheit und -haftung nach Formel Q-Richtlinien Güteprüfer <small>nur buchbar für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften</small> Formel Q - Sicherstellung der Qualität von Prozessen in der Beschaffungs- und Lieferkette 1. und 2. Party-Auditor ISO/TS 16949:2009 VDA 5 Prüfprozesseignung Prüfmittelbeauftragter TÜV FMEA Moderator <small>Grundlagen zur Moderation von Teams bei der Erstellung von FMEA</small> FMEA-Praxis Interner Produktauditor nach VDA 6.5 Interner Prozessauditor nach VDA 6.3</p>		<p>http://www.vw-bi.de/597.html?tx_wfqbe_pi1[WCAT]=25</p>
Allgemein			
<p>Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz (Führungskompetenzen)</p>	<p>Meister-Basisi-Qualifizierung: Zielgruppe: zukünftige Meister, durch ein standartisiertes Programm & Führungskräfte-Basisi-Qualifizierung: Zielgruppe: angehende Führungskräfte: standartisiertes Programm:</p>		<p>NA13, S. 63</p>
<p>Fachkompetenzen</p>	<p>Durch die AutoUni, die Teil der Volkswagen Group Academy ist und unterstützt u. a. auch die Doktoratbeiten - Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau</p>		<p>NA13, S. 63 f.</p>
<p>Methoden - und Fachkompetenzen</p>	<p>"Die hohe Fachkompetenz und Problemlösefähigkeit weiter auszubauen – das ist unser Ziel für die kommenden Jahre."</p>		<p>NA13, S. 58</p>
Audi AG			

Audi Akademie	Programme der Personalentwicklung bei Audi:	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung.html
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Talentmanagement: Neben der Identifikation und der Förderung von Nachwuchskandidaten on-the-job begleiten und unterstützen flankierende Maßnahmen die Persönlichkeitsentwicklung off-the-job . Das Talentkolleg unterstützt Mitglieder der Talentkreise bei der Gestaltung des persönlichen Entwicklungsprozesses und legt den Schwerpunkt auf eine potenzialorientierte Förderung der Managementkompetenzen .	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung/talententwicklung.html
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Führungsprogramme: Aufbau von Basiswissen entwickelt, Personalentwicklungsmaßnahmen dienen der strategischen Kompetenzentwicklung, Stärkung individueller Fähigkeiten (Selbstkompetenzen) im Umgang mit Situationen im Führungs- und Managementalltag ist die Vermittlung von Wissen über Instrumente, Prozesse und Regelungen (Fach- u. Methodenkompetenzen) des Führens und Managens bei Audi ein wesentlicher Bestandteil, ebenso wie die Förderung der konzernweiten Vernetzung (Sozialkompetenzen)-->Lernform: modular aufgebaute Qualifizierungen zu einem begleiteten Lernprozess	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung/fuehrungsprogramme.html
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Handlungs-/Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte - Individuelle Angebote: " Themenspektrum unserer vielfältigen Angebote unterstützt Sie bei der Wahrnehmung aktueller Aufgaben, wie z. B. der Führungsarbeit, dem Wissens- oder Projektmanagement, der Gestaltung der Kultur im eigenen Verantwortungsbereich und der Strategieumsetzung. Die Stärkung der Führungskompetenz bildet mit einer Vielzahl von Angeboten den Schwerpunkt. Die Inhalte orientieren sich an Ihrem persönlichen Bedarf und sind immer auf die praktische Umsetzbarkeit im Alltag ausgerichtet. "	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/personalentwicklung/wissen_fuer_fuehrungskraefte.html#
	Persönlichkeit, Methoden- und Sozialkompetenz (Überfachliche Programme)	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/persoenlichkeit_methoden_sozialkompetenz.html
Persönlichkeit, Methoden- und Sozialkompetenz	überfachlichen Trainingsbereich: Vermittlung von Methoden und Arbeitstechniken (Methodenkompetenzen) im Vordergrund steht, bis hin zu Seminaren zur Entwicklung von Persönlichkeit (Selbstkompetenz) und Verhalten (Sozialkompetenz). Thematische Schwerpunkte sind u. a.: Kommunikation und Präsentation, Persönlicher Auftritt	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/persoenlichkeit_methoden_s

	<p>und Wirkung, Kooperation, Zusammenarbeit und Konfliktlösung, Problemlösung und Kreativität, Selbstmanagement und Reflexion, Trainings- und Beratungskompetenz.</p> <p>... individuellen Kompetenz: die Stärkung von Analyse- und Problemlösefähigkeit, Stabilität oder Reflexion und Flexibilität</p> <p>... sozialen Kompetenz: Entwicklung von Einfühlungsvermögen und Kooperationsfähigkeit sowie Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit.</p> <p>... unternehmerische Kompetenz: Kundenorientierung, Qualitäts- und Ergebnisorientierung sowie Innovation und Verbesserung.</p> <p>.....Eine Übersicht über unsere konkreten Themen finden Sie als Audi Mitarbeiter im Audi Qualifizierungsprogramm im MyNet.</p>	sozialkompetenz.html
Lernform	grundlegende Seminare, die Ihnen Basiswissen vermitteln, als auch aufbauende, vertiefende Trainings, Verschiedene Formate für Lernen on the job als auch off the job, Wert auf einen hohen Praxisbezug. Wir orientieren uns deswegen an der Arbeitspraxis und beziehen die Realität unserer Teilnehmer mit in die Seminararbeit ein.	
	Projektmanagement	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/projektmanagement.html
Fach- , Methodenkompetenzen	"fundiertes Wissen über Methoden, Rollen und Prozesse sowie ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe und Handlungskompetenz in komplexen Situationen. Die Audi Akademie bietet Mitarbeitern aus allen Fachbereichen die Möglichkeit, sich eine international anerkannte Projektmanagementmethodik anzueignen und das Wissen um die dafür nötigen Instrumente zu erwerben . Das spezifische Verständnis für die Projektarbeit rund um die Fahrzeugentwicklung und -produktion zeichnet uns dabei besonders aus.	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/projektmanagement.html
Lernform	Grundlagenseminaren beleuchten wir mit den Teilnehmern alle Projektphasen von der Auftragserteilung über die Präsentation bis hin zur Abnahme und fokussieren dabei besonders erfolgskritische Faktoren. Die erworbenen Fähigkeiten können abschließend mit der Zertifizierung zum Projektmanagement-Fachmann (IPMA Level D) belegt werden.	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/projektmanagement.html
Erweiterung der anderen überfachlichen Kompetenzen (Managementkompetenzen) Lernform	Aufbauseminaren setzen wir je nach Bedarf individuell spezifische Schwerpunkte. Die Kursteilnehmer lernen, die Rolle der Projektleitung komplexer und risikobehafteter Projekte in methodischer, sozialer und unternehmensbezogener Hinsicht auszufüllen und vertiefen ihre Methoden-, Organisations- und Führungskompetenz . Unter anderem wird ein tiefes Verständnis für	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/projektmanagement.html

	das Führen von Projektmitarbeitern, die Vernetzungsmöglichkeiten zu anderen Projekten bzw. die Integration in andere Projekte und Wissen zum Umgang mit Konflikten innerhalb des Projekts erworben. Diese Qualifizierung schließt mit der Zertifizierung zum Projektmanager (IPMA Level C) ab.Eine Übersicht über unsere konkreten Themen finden Sie als Audi Mitarbeiter im Audi Qualifizierungsprogramm im MyNet.	
	Internationale Kommunikation und Zusammenarbeit	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/internationale_kommunikation.html
interkulturelle Kompetenzen	Fremdsprachentrainings in allen Konzernsprachen, interkulturelle Trainings für zahlreiche Länder und Fremdsprachenservices für Übersetzungen, Dolmetschen und Unternehmensterminologie an. Alle Lerninhalte, Qualifizierungsmaßnahmen und Trainings stimmen wir individuell auf Sie oder bereichsspezifisch auf Ihre Abteilung ab , um Sie bestmöglich zu unterstützen. Neben den individuellen Programmen bieten wir zudem auch Standardprogramme an.	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/internationale_kommunikation.html
Selbst-, Soziale, Fach- und Methodenkompetenzen	Interkulturelles Training: fördert das Bewusstwerden der eigenen Kultur und der individuellen, sozialen und unternehmerischen Fähigkeiten	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/internationale_kommunikation/interkulturelles_training.html
Fachkompetenzen	Fremdsprachen Training: Lernform: Individuelle Einzelprogramme oder auf Abteilung zugeschnitten oder auch Standardprogramme	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/internationale_kommunikation/interkulturelles_training.html
	IT/PLM (Fachliche Trainings)	http://www.audi-akademie.de/aka/brand/de/leistungen/it_plm.html
Fach- und Methodenkompetenzen	Trainings- und Consultingleistungen in den Geschäftsfeldern CAD-Konstruktion, Simulation und	

zen	Berechnung, Produktdatenmanagement, technische Informationssysteme, Digitale Fabrik, IT-Anwendungen, IT-Methoden und Geschäftsprozesse an. Im Rahmen des PLM (Product Lifecycle Management) werden Systeme, Methoden und Geschäftsprozesse in der Prozesskette von der Produktentwicklung über Produktfertigung bis zu den unterstützenden Geschäftsbereichen und nachgelagerten Dienstleistungen begleitet, einschließlich aller Beteiligten und Prozesspartner.	
Lernform	Trainings in der Akademie, im Unternehmen, Training on-the-job und web-based Training	http://www.audi-akademie.de/content/dam/ngw/aka/leistung-en/it_plm/it_plm_katalog_2013.pdf - S. 17
Fachkompetenzen	Die Schwerpunkte der Weiterbildung lagen im Jahr 2013 bei Schlüsseltechnologien Leichtbau, Konnektivität und Elektrifizierung (Fachkompetenzen) .	GB13, S. 190
BMW Group		
Bildungsakademie der BMW AG	Nachwuchskräfte- und Führungsnachwuchsprogramm	SV14, S. 122 f
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	"In den kommenden Jahren wird der Bedarf an gut geschulten Fachkräften erheblich zunehmen. Besonders gefragt ist Kompetenz im Bereich innovativer Verfahren wie digitaler Vernetzung, der Elektrifizierung des Antriebs und des Einsatzes von Wasserstofftechnologie oder Brennstoffzellen . Damit wir den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern decken können, wollen wir Talente bereits frühzeitig erkennen und ihre Aus- und Weiterbildung umfänglich fördern. Zudem bieten wir eine Vielzahl an Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Die BMW Group verfolgt damit konsequent den Gedanken des lebenslangen Lernens."	SV14, S. 122 f
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	Corporate-Leadership-Programm: "mit dem Ziel, effektiv zu führen und Mitarbeiter beim Erreichen von persönlichen und Unternehmenszielen kompetent zu unterstützen"; "Diversity & Inklusion ist ein zentrales Thema in den verpflichtenden Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte. Die Teilnehmer dieser Programme reflektieren das Thema, indem sie unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Darüber hinaus lernen sie die spezifischen Potenziale von Teams zu nutzen, die hinsichtlich des Geschlechts, des Alters und der kulturellen Hintergründe ihrer Mitglieder besonders vielfältig sind. 2014 wurden rund 2.000 Führungskräfte zu diesen	SV14, S. 108, 124, 126

	Schwerpunkten geschult".	
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	" Leadership Qualification and Development: Entwicklung derzeitiger und zukünftiger Führungskräfte und Ausbau ihrer Fähigkeiten , effektiv zu führen sowie auf ihre Mitarbeiter einzuwirken und es ihnen zu ermöglichen, persönliche und Unternehmensziele zu erreichen."	SV14, S. 111
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	" Future-Talent-Programm: frühzeitige Gewinnung und Förderung von Nachwuchsakademikern und zukünftigen Führungskräften, um einen nachhaltigen und vielfältigen globalen Talent Pool aufzubauen", wie Global leadership Development Programm	SV13, S. 132
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	" 100-Tage-Business-Coaching-Programms unterstützen wir Frauen genauso wie Männer, ihre Aufstiegskompetenz zu entwickeln."	SV14, S. 124
Sozialkompetenzen	Schulungen zu Compliance (Verhaltenskodex) und Antukorruption	SV14, S. 25, 34, 35
	in Form von Trainings, Onlineschulungen, individuelle Beratung , für alle FK verpflichtend, aber auch für Mitarbeiter angeboten (2014, wurden 25.400 MA zur Antikorruption geschult)	SV14, S. 25, 34, 35
Fachkompetenzen	Aus- und Weiterbildungsangebote: Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit	SV14, S. 29
	Vertriebstrainings/ Nachhaltigkeitstraining	SV14, S. 67
Fachkompetenzen	Unser Ziel ist es, das Verkaufspersonal in den Händlerbetrieben so umfassend zu informieren, dass es gegenüber den Kunden zu allen Nachhaltigkeitsaktivitäten der BMW Group Auskunft geben kann."Desweiteren ist die Zielgruppe: Einkäufer, interne Prozesspartner und Lieferanten , z. B. durch Web-based Trainings	SV14, S. 67; SV14, S. 103, 124
	Inbetriebnahme eines Schulungsdemonstrators für das Themenfeld Energieeffizienz können Mitarbeiter aktiv den effizienten Umgang mit Energie erleben. Des Weiteren wurde im Sommer 2014 ein interaktives Online-Trainingsmodul für sämtliche Mitarbeiter in Deutschland und Österreich zum Thema Energieeffizienz in der BMW Group veröffentlicht. Mittlerweile liegt zudem eine englischsprachige Version vor, auf die auch internationale Standorte zugreifen können."	SV14, S. 79
interkulturelle Kompetenzen	Schulungen zu interkulturellen Trainings	SV13, S. 129
Selbst- und Sozialkompetenzen	Teamworkshops: training der individuellen Stärken in Zusammenarbeit mit anderen (Überfachlicher Kompetenzen)	SV14, S. 124
Fachkompetenzen	Schwerpunkt in Weiterbildung: Elektromobilität und moderne Produktionstechniken (Fachkompetenzen)	GB14, S. 44; SV14, S. 107

Lernform	"Mitarbeiterqualifizierung konzernweit verfügbaren Informationsplattform	GB14, S. 82																																							
Fachkompetenzen	Auch 2014 wurde der Kompetenzaufbau im Bereich E-Mobilität und alternativer Antriebe innerhalb der BMW Group fortgeführt."	SV14, S. 29, 33																																							
Daimler Konzern																																									
Daimler Corporate Academy (DCA)	Shulungen zu Themen rund um Integrität, Compliance und Recht (Kartellrecht, Datenschutz), Umweltschutz	NA14, S. 32, 42, 46, 56																																							
Sozial- & Selbst-, Fachkompetenzen	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Trainingsprogramme 2014</th> </tr> <tr> <th>Webbasiertes Trainingsprogramm</th> <th>Zielgruppe</th> <th>Anzahl Teilnehmer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Integrity@Work inkl. Korruptionsprävention</td> <td>Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang</td> <td>21.796</td> </tr> <tr> <td>davon</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:</td> <td>20.003</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:</td> <td>1.793</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Integrity@Work Modul Einkauf</td> <td>Beschäftigte im Einkauf weltweit mit E-Mail Zugang</td> <td>1.389</td> </tr> <tr> <td>davon</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sachbearbeiter im Einkauf(inkl. der Ebene 5) weltweit:</td> <td>1.210</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Führungskräfte im Einkauf (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:</td> <td>179</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Integrity@Work Modul Kartellrecht</td> <td>Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang</td> <td>16.060</td> </tr> <tr> <td>davon</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:</td> <td>12.585</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:</td> <td>3.475</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Alle Beschäftigten weltweit mit E-Mail Zugang</td> <td>39.245</td> </tr> </tbody> </table>	Trainingsprogramme 2014			Webbasiertes Trainingsprogramm	Zielgruppe	Anzahl Teilnehmer	Integrity@Work inkl. Korruptionsprävention	Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang	21.796	davon		Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:	20.003		Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	1.793	Integrity@Work Modul Einkauf	Beschäftigte im Einkauf weltweit mit E-Mail Zugang	1.389	davon		Sachbearbeiter im Einkauf(inkl. der Ebene 5) weltweit:	1.210		Führungskräfte im Einkauf (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	179	Integrity@Work Modul Kartellrecht	Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang	16.060	davon		Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:	12.585		Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	3.475		Alle Beschäftigten weltweit mit E-Mail Zugang	39.245	http://nachhaltigkeit.daimler.com/ethische-verantwortung/kultur-der-integritaet
Trainingsprogramme 2014																																									
Webbasiertes Trainingsprogramm	Zielgruppe	Anzahl Teilnehmer																																							
Integrity@Work inkl. Korruptionsprävention	Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang	21.796																																							
	davon																																								
	Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:	20.003																																							
	Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	1.793																																							
Integrity@Work Modul Einkauf	Beschäftigte im Einkauf weltweit mit E-Mail Zugang	1.389																																							
	davon																																								
	Sachbearbeiter im Einkauf(inkl. der Ebene 5) weltweit:	1.210																																							
	Führungskräfte im Einkauf (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	179																																							
Integrity@Work Modul Kartellrecht	Beschäftigte weltweit mit E-Mail Zugang	16.060																																							
	davon																																								
	Sachbearbeiter (inkl. der Ebene 5) weltweit:	12.585																																							
	Führungskräfte (ab Ebene 4 aufwärts) weltweit:	3.475																																							
	Alle Beschäftigten weltweit mit E-Mail Zugang	39.245																																							

<p>Sozial- & Fachkompetenzen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Präsenztrainings</th> <th>Zielgruppe</th> <th>Anzahl Teilnehmer</th> <th>Anzahl Veranstaltungen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kartellrechtliche Präsenztrainings</td> <td>Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit</td> <td>3.095</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Präsenztrainings zur Korruptionsprävention</td> <td>Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit</td> <td>4.597</td> <td>258</td> </tr> <tr> <td>Präsenztrainings zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung</td> <td>Führungskräfte und Sachbearbeiter in Deutschland</td> <td>112</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Präsenztrainings für neu ernannte und beförderte Manager inkl. Modulen zu Integrität und Compliance</td> <td>Manager (Ebene 4)</td> <td>401</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Senior Manager (Ebene 3)</td> <td>192</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Integrität & Compliance für Studierende der Dualen Hochschule</td> <td>Studierende der Dualen Hochschule in Deutschland</td> <td>177</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gesamt</td> <td>8.574</td> <td>426</td> </tr> </tbody> </table>	Präsenztrainings	Zielgruppe	Anzahl Teilnehmer	Anzahl Veranstaltungen	Kartellrechtliche Präsenztrainings	Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit	3.095	120	Präsenztrainings zur Korruptionsprävention	Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit	4.597	258	Präsenztrainings zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung	Führungskräfte und Sachbearbeiter in Deutschland	112	6	Präsenztrainings für neu ernannte und beförderte Manager inkl. Modulen zu Integrität und Compliance	Manager (Ebene 4)	401	28	Senior Manager (Ebene 3)	192	9	Integrität & Compliance für Studierende der Dualen Hochschule	Studierende der Dualen Hochschule in Deutschland	177	5		Gesamt	8.574	426		<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/ethische-verantwortung/kultur-der-integritaet</p>
Präsenztrainings	Zielgruppe	Anzahl Teilnehmer	Anzahl Veranstaltungen																															
Kartellrechtliche Präsenztrainings	Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit	3.095	120																															
Präsenztrainings zur Korruptionsprävention	Führungskräfte und Sachbearbeiter weltweit	4.597	258																															
Präsenztrainings zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung	Führungskräfte und Sachbearbeiter in Deutschland	112	6																															
Präsenztrainings für neu ernannte und beförderte Manager inkl. Modulen zu Integrität und Compliance	Manager (Ebene 4)	401	28																															
	Senior Manager (Ebene 3)	192	9																															
Integrität & Compliance für Studierende der Dualen Hochschule	Studierende der Dualen Hochschule in Deutschland	177	5																															
	Gesamt	8.574	426																															
interkulturelle Trainings																																		
<p>interkulturelle Kompetenzen</p>	<p>Interkulturalität: "Die kulturelle Vielfalt unserer Belegschaft hilft uns, die regional unterschiedlichen Kundenwünsche besser zu verstehen und unsere Produkte daran auszurichten. Wir fördern sie durch weltweite Personaleinsätze, Mentorings, Trainings zur interkulturellen Kompetenz sowie ein gezieltes Recruiting."</p>		<p>N14, S. 62</p>																															
sechs Themenfeldern der Akademie:																																		
<p>Fachkompetenzen</p>	<p>"1. Fahrzeugentwicklung</p> <p>Die Technikakademie Research & Development ist dafür zuständig, die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter im Entwicklungsbereich auf dem neuesten Stand zu halten und zu erweitern. Im Vordergrund stehen dabei die Themenschwerpunkte der „Daimler Green Strategy“"</p>		<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>																															
<p>Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)</p>	<p>2. Produktion</p> <p>Qualifizierung der Meister der Produktion, entscheidende Rolle spielt hier die Entwicklung von Beschäftigten auf die Funktion des Meisters; globalen Standard für die Qualifizierung unserer Meister - Group Leader Development Program, GLDP)</p>		<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>																															

<p>Fachkompetenzen</p>	<p>3. Vertrieb und Kundendienst</p> <p>Global Training (Kurse sind Praxisorientiert--Sie Programm http://www.daimler.com/mb_gtraining/0-1046-1050478-49-1234825-1-0-0-0-0-1-14689-1050478-0-0-0-0-0-0-0.html) sichert und stärkt weltweit die Kompetenz unserer Mitarbeiter in der Mercedes Benz Vertriebsorganisation. weltweit 151 Trainingsstandorten in 117 Ländern setzen 746 Trainer die Konzepte um. Jedes Jahr qualifizieren sie so über 150.000 Teilnehmer.</p>	<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>
<p>Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)</p>	<p>4. Führungs- und Fachkräfte</p> <p>"Unter dem Dach der Daimler Corporate Academy (DCA) haben wir unsere Angebote in drei Bereichen zusammengefasst:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Führungskräftequalifizierung 2. Fachliche Qualifizierung für die Funktionen Finanzen, Einkauf, Personal und IT 3. Überfachliche Qualifizierung" 	<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>
	<p>5. Lean Management</p> <p>"Lean Management ist eine Methode zur Qualitätssteigerung von Produktions- und Verwaltungsprozessen, die alle Mitarbeiter einbezieht. Der Anspruch dahinter: schlanke Strukturen schaffen, Verschwendung vermeiden, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren. Lean Management ist bei Daimler heute in allen Produktbereichen und den unterstützenden Prozessen etabliert."</p>	<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>
<p>Sozialkompetenzen</p>	<p>6. Compliance</p> <p>Mithilfe von Schulungen fördern wir regelkonformes Verhalten in unserem Unternehmen. Hierzu setzen wir Präsenztrainings sowie webbasierte Trainings ein. Zuständig dafür ist unsere Corporate-Compliance-Organisation."</p>	<p>http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung</p>
<p>Fachkompetenzen</p>	<p>IT - Schulungen</p>	<p>http://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/berufliche-entwicklung/fachliche-weiterbildung/</p>

	Führungskräfte- und Nachwuchsentwicklung	
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	<p>"Führungsfähigkeiten, Können und Mut sind Erfolgsfaktoren und entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Daimler. Darum sorgt die Daimler Corporate Academy für eine optimale Weiterentwicklung unserer Führungskräfte. Das zahlt sich für alle aus: Denn wer selbst gefördert wird, der fördert auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p> <p>Die globale Wirtschaft ist komplex, dynamisch und unsicher. Die Daimler Corporate Academy bereitet unsere Führungskräfte auf diese Herausforderungen vor. Mit einem weltweit integrierten Ansatz zur Weiterentwicklung von Führungskräften – vom Talent bis zum Vorstand.</p> <p>Dabei kooperieren wir mit den besten Business Schools in der Schweiz, England, den USA und anderswo, bieten eine Vielzahl an Coachings sowie eine eigene virtuelle Lernwelt. Ob Stuttgart, Beijing oder Detroit: Das globale Daimler Führungskräfte-Netzwerk bringt Kollegen, Experten und leitende Führungskräfte zusammen. So lernt man voneinander, tauscht sich aus und knüpft wichtige Kontakte – für heute und für die Zukunft."</p>	<p>http://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/berufliche-entwicklung/fuehrungskraefteentwicklung/</p>
Sozial-, Methoden-, Fach- und Selbstkompetenzen (Führungskompetenzen)	<p>Talente Fördern/Nachwuchsförderung: z. B.: "Im Rahmen der Daimler Academic Programs können ausgewählte Fach- und Führungskräfte mit Unterstützung des Unternehmens studieren. Gefördert werden Bachelor- und Masterabschlüsse sowie akademische Zertifikate. Diese können entweder berufsbegleitend oder auch im Vollzeitstudium" ODER Traineeprogramme ODER "Unser Förderprogramm FacTS – das Kürzel steht für Facharbeiter Talent Schmiede – spricht besonders fähige Jungfacharbeiter an. Wer unsere technische Berufsausbildung mit hervorragenden Leistungen absolviert hat, wird in den ersten Berufsjahren gezielt gefördert. Das Programm startete im Jahr 2012 und zählte 2014 bereits 33 Teilnehmer."</p>	<p>GB14, S. 113; http://nachhaltigkeit.daimler.com/mitarbeiter/entwicklung-und-foerderung, S. 2</p>
Lernform	<p>"Mitarbeiterqualifizierung. Unsere Beschäftigten erhalten während ihres gesamten Berufslebens Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Für die betriebliche Qualifizierung kommen dabei unterschiedliche Maßnahmen in Betracht, wie beispielsweise arbeitsplatznahes Lernen, Seminare, Workshops, der Besuch von Fachtagungen oder das Lernen mit neuen Medien."</p>	<p>GB14, S. 112</p>