
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17
Kompetenzen und Kompetenzmanagement/-modelle	19
Das Zusammenspiel von Kompetenz- und Performance-Management der Zukunft	21
1.1 Definition Performance-Management (PM)	21
1.2 Zusammenspiel Performance-Management und Kompetenzmanagement	23
1.3 Wohin geht die Reise im Performance-Management?	24
1.3.1 Warum und seit wann gibt es Performance-Management?	24
1.3.2 Wozu dient Performance-Management eigentlich: zur rückwärtsgerichteten Leistungsbeurteilung oder zur Mitarbeiterentwicklung?	27
1.3.3 Wie sahen die klassischen Tools im PM aus?	28
1.3.4 Aktuelle Trends im Performance-Management	29
1.4 Zukunftsmusik	32
1.4.1 Wie Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung das Performance-Management verändern	33
1.4.2 Wearable Computing und sein Effekt auf Performance- Management	34
1.4.3 Weg vom individuellen Bonus, hin zur individuellen Incentivierung	35
1.5 Fazit	37
Autorin	41
Das ADAC-Kompetenzprogramm – Kompetenzentwicklung als Reaktion auf den Wandel von Berufsbildern in Zeiten der Digitalisierung	43
2.1 Einführung	43
2.2 Ausgangslage und Anforderungen	44
2.3 Die Zielgruppe der Sachbearbeiter	45
2.4 Das Kompetenzprogramm	46
2.4.1 Damit das Programm gestaltet werden kann ...	46
2.4.2 Damit das Programm gelingen kann ...	48
2.4.3 Damit das Programm starten kann ...	49
2.4.4 Damit das Programm umgesetzt werden kann ...	51
2.4.5 Damit das Programm nachhaltig bleibt ...	54
2.5 Fazit und Ausblick	55
Autor	57

Schlüsselkompetenz Lernagilität – Selbstaktualisierung für Führungskräfte und Mitarbeiter in der Arbeitswelt 4.0	59
3.1 Einleitung	59
3.2 Digitalisierung – ein neues Verständnis von Arbeit	60
3.3 Von der bezahlten Erwerbstätigkeit zur Sinngebung	60
3.4 Infrastruktur und »kulturelle« Einbettung	65
3.5 Fazit und Schlussfolgerungen	66
Autorinnen	68
Personaldiagnostik als Instrument im Recruiting	71
4.1 Praktische Umsetzung im Recruiting Prozess	72
4.2 Daten der Lernagilität und das Weiterbildungsprogramm	73
4.3 Baustein 1: Mentoring	75
4.4 Baustein 2: Social-Media-Gruppen	76
4.5 Baustein 3: Schulungen	78
4.6 Flankierende Maßnahmen	78
4.7 Fazit	79
Autorinnen	80
Mitarbeiterkompetenzen im agilen Wandel	83
5.1 Treiber für Agilität	83
5.1.1 Externe Treiber	83
5.1.2 Interne Treiber	85
5.2 Das TRAF0-Modell	86
5.3 Führung	87
5.4 Kompetenz- und Handlungsmodell	89
5.5 Der Agile Collaboration Day	93
5.6 Ausblick	96
Autorinnen	97
Digitale Kompetenzen für das Arbeiten 4.0: mehr als der Umgang mit Technik	99
6.1 Das Projekt »Zusatzqualifikationen«	100
6.2 »Digitalisierung ist mehr, als nur einen Computer vor sich zu haben«	102
6.3 Digitale Kompetenzen: wie sie entwickelt und trainiert werden können	105
6.4 Ergebnisse aus den Pilotphasen	108
6.5 Ausblick	110
Autorinnen	112

System oder Zufall? Kompetenzentwicklung von Intrapreneuren – eine Case Study	115
7.1 Neue Spielregeln – Herausforderungen in der Leuchtenindustrie und Relevanz einer systematischen Entwicklung von Intrapreneuren ..	116
7.2 Kompetenzen von Intrapreneuren im Kontext der Geschäftsmodellinnovation	119
7.3 Maßnahmen des Referenzunternehmens zur Kompetenzentwicklung von Intrapreneuren	122
7.3.1 Methodik der Untersuchung	122
7.3.2 Ergebnisse der Untersuchung	122
7.4 Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement	127
7.5 Fazit der Untersuchung	128
Autoren	130
HR-Digitalisierung und Kompetenzmanagement in Zeiten von Industrie 4.0 .	131
8.1 Einführung	132
8.2 Ausgangssituation: »Digitale Transformation« bei TRUMPF	133
8.3 Veränderungsprojekte und -initiativen seitens HR@TRUMPF	135
8.4 Fazit und Ausblick	142
Autoren	144
Entwicklung von Kompetenzen für den digitalen Wandel bei Lekkerland	145
9.1 Einleitung	145
9.2 Über Lekkerland	145
9.3 Herausforderung und Chancen der Digitalisierung bei Lekkerland	146
9.4 Digitalisierung bei Lekkerland – datengetrieben und technologiebasiert	148
9.5 Chancen der Digitalisierung	149
9.5.1 Digitale Transformation als Veränderungsprozess	150
9.5.2 Kompetenzen für den digitalen Wandel	151
9.6 Das Lekkerland-Kompetenzmodell	154
9.7 Der Stand der digitalen Reise bei Lekkerland	155
9.8 Fazit und Ausblick	159
Autoren	161
Lernkompetenzen als Wettbewerbsfaktor für Mitarbeiter und Unternehmen – wie soziale Lernformate diese fördern	163
10.1 Neues Lernen = neue Anforderungen an die Mitarbeiter	163
10.2 Lernkompetenzen als Schlüssel für selbstgesteuertes Lernen	165
10.3 Gemeinsam voran – Chancen und Herausforderungen sozialen Lernens im Unternehmen	168
Autorinnen	172

Aktives Kompetenzmanagement als zentraler Ausgangspunkt für Personalentwicklung in Zeiten des Wandels – ein Konzept	175
11.1 Kurzvorstellung der PSW	175
11.2 Grundüberlegungen für das Konzept eines aktiven Kompetenzmanagements	176
11.3 Ziele und Aufgaben des Kompetenzmanagements	177
11.4 Kompetenzmodell bei der PSW	179
11.5 Kompetenzbasierte Personalentwicklung	183
11.6 Prozess und Instrumente zur Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen	185
11.7 Umsetzungsschritte	188
11.8 Schlusswort und Ausblick	191
Autor	192
Werte und Führung	193
Führung im Spannungsfeld von Kontinuität und Wandel	195
12.1 Credo – Unternehmensleitbild von Johnson & Johnson	196
12.2 Leadership Imperatives – Haltung und Verhalten, um Zukunft zu gestalten	199
12.3 Zusammenfassung	202
Autor	204
Kompetent führen in der Transformation	205
13.1 Einleitung	205
13.2 Der Wandel von Unternehmen, von Erwartungen an Erwerbsarbeit und transformationale Führung	207
13.3 »Transformational« im Wandel von Arbeit und Unternehmen	215
13.4 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte	224
13.5 Schlussfolgerungen und Ausblick	229
Autor	235
Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter durch werteorientiertes HR-Management	237
14.1 Warum sind Visionen wichtig?	237
14.2 Aus dem HR-Alltag zur Zukunftsorientierung	241
14.3 Die Herausforderungen der Zukunft	242
14.3.1 Digitalisierung	242
14.3.2 Demografie	245
14.3.3 Agiles Unternehmen	247
14.3.4 Social Media und Wertewandel	248

14.4	Was macht den Personalmanager erfolgreich?	250
14.4.1	Die Kompetenzen und die Persönlichkeit des HR-Managers	251
14.4.2	Zukunftschancen für HR-Manager	253
Autor	255
Führen in einer grenzenlosen Welt – Führungskompetenzen in der Zukunft .		257
Autoren	272
Wie Millennials wirklich ticken und warum die Führungskraft zum Coach werden muss		273
16.1	Alt und Jung sind sich sehr ähnlich	274
16.2	Das Gehalt hat überraschend niedrige Priorität	275
16.3	Jobhopping	277
16.4	Die wichtigsten Treue-Treiber der Generation Y	280
16.5	Führungskräfte als entscheidender Faktor für die emotionale Mitarbeiterbindung	280
16.6	Führungstalent als Kriterium bei der Personalauswahl	281
16.7	Führung – ein Auslaufmodell?	282
16.8	Anforderungen an die Belegschaft, die den Unternehmenserfolg begünstigen	285
16.9	Effektives Performance-Management	287
16.10	Kontinuierlich über Leistung sprechen: die »Fünf Dialoge«	290
16.11	Zusammenfassung	291
Autor	294
Kompetenzen im Aufsichtsrat: Welche Fähigkeiten braucht das Überwachungsgremium von morgen?		295
17.1	Der Ruf nach mehr Kompetenz und Effizienz im Aufsichtsrat wird lauter	295
17.2	Das regulatorische Netz wird zusehends engmaschiger und umspannt klar den Aufgabenbereich für den Aufsichtsrat	298
17.3	Aus den Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats leiten sich die Mindestanforderungen für eine kompetenzbasierte Gremienarbeit ab .	299
17.4	Expertenwissen oder gesamthafte Gremienkompetenz? Eine Übersicht zur Kompetenzverankerung im Aufsichtsrat	302
17.5	Selbstverständnis Aufsichtsrat: Was ist die Motivation für die Überwachung und Beratung des Vorstands?	306
17.6	Agile Überwachung: Wie kann der Aufsichtsrat vom Regulativ zum Förderer und Impulsgeber von Innovation werden?	308
Autoren	312

Selbstführung als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit	315
18.1 Kultureller Wandel der AOK Baden-Württemberg	315
18.2 Das Kompetenzmodell der AOK Baden-Württemberg	316
18.2.1 Entwicklungswerte der AOK Baden-Württemberg	317
18.2.2 Selbstführung bei der AOK Baden-Württemberg	319
18.3 Wie unterstützt die AOK Baden-Württemberg ihre Mitarbeiter und Führungskräfte?	320
18.3.1 Erforschen der eigenen Mission	321
18.3.2 Ein wesentliches Tool des Kompetenzmodells: Projektionen ...	321
18.4 Inhaltliche Ausgestaltung des Kompetenzmodells	322
18.4.1 Aufbau der Schlüsselkompetenzen	323
18.4.2 Hilfreiche Werkzeuge – das Kompetenzzhaus als E-Learningplattform	324
18.5 Implementierung des Kompetenzmodells	324
18.6 Fazit	325
Autor	326
 Digitaler Wandel und Organisationskultur – worauf kommt es wirklich an? .	327
19.1 Was ist eigentlich heute so anders?	327
19.2 Weiterentwicklung der Organisationskultur	328
19.2.1 Verantwortung: Fremdbestimmung vs. Eigenverantwortung ...	329
19.2.2 Karrieremodelle: Denken in Verantwortungsebenen	331
19.2.3 Führung	333
19.2.4 Feedback	335
19.2.5 Fehler und Innovation	336
19.2.6 Recruiting	337
19.3 Lernkultur als Grundlage einer lernenden Organisation	339
19.4 Organisationen entwickeln Menschen	340
Autorinnen	342
 Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften in einer agilen und innovativen Unternehmenskultur in Zeiten der digitalen Transformation ...	343
20.1 Einführung	343
20.2 Die Gestaltungsfelder der Agilität	345
20.3 Ergebnisse der Validierungsstudie	347
20.4 Führungskräfte gehen voran, aber sollten ihre Mitarbeitenden nicht vergessen	348
20.5 Feedback als Treiber der Agilität	350
20.6 Disruptives Denken als Kernkompetenz in innovativen Unternehmen .	350
20.7 Implikationen für Unternehmen	351
20.8 Diskussion und Ausblick	352
AutorInnen	355

Stille Revolution ist die Antwort auf die Zukunft der Unternehmen – losgelöst davon, wie die Zukunft sich tatsächlich entwickeln wird	357
21.1 Weniger Technik und Form – dafür mehr Selbsterkenntnis braucht es für die Arbeit 2030	357
21.2 Relevante Aspekte für die Kompetenzen der Zukunft	361
21.2.1 Die Macht der Gewohnheit	361
21.2.2 Verführungsmechanismen der Macht	365
21.2.3 Angst – Innovationsverhinderer Nummer Eins	369
21.3 Resümee	372
Autor	373
Digitale Transformation	375
Internet of People – Neues Konzept für Kompetenzanalyse und -entwicklung	377
22.1 Einleitung	377
22.2 Struktur des Internet of People	378
22.2.1 Zustandsanalyse	378
22.2.2 Handlungsempfehlungen	380
22.2.3 Entwicklungsplan	380
22.2.4 Entwicklungsformate	381
22.3 Funktionsweise	381
22.3.1 Erstellen einer Zustandsanalyse	381
22.3.2 Lernbot als Lernbegleiter für die Handlungsempfehlungen	382
22.3.3 Entwicklungsplan und -formate	384
22.4 Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung	385
22.5 Technische Umsetzung	386
22.6 Implementierung in die Organisation	388
22.6.1 Systemanforderungen	389
22.6.2 Einführungsprozess	389
22.6.3 Langzeiteffekt	390
22.6.4 People Analytics	390
22.6.5 Predictive Analytics	391
22.6.6 Blended Learning	392
22.6.7 Communities	393
22.6.8 Artificial Intelligence	393
22.7 Aufwand	394
22.8 Was ist neu am »Internet of People«?	394
22.9 Fazit und Ausblick	394
Autor	396

Neue Kommunikationstechnologien und der Arbeitsplatz im Unternehmen	397
23.1 Der Siegeszug neuer Kommunikationstechnologien im Unternehmen	397
23.2 Verschwimmen der Grenzen zwischen Innen und Außen	399
23.3 People Analytics und der Datenhelm	400
23.4 Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt	402
23.5 Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen	403
Autor	405
Organisationale und individuelle Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt – eine integrierte Betrachtung	407
24.1 Einleitung	407
24.2 Das Konzept der Dynamic Capabilities	408
24.2.1 Organisationale Kompetenzen als strategische Vorteile	408
24.2.2 Dynamic Capabilities als Grundlage für die Transformation	409
24.3 Individuelle Kompetenzen und ihre Beziehung zur Wandlungsfähigkeit	410
24.4 Individuelle Kompetenzen und ihr Link zu den Dynamic Capabilities	412
24.4.1 Individuelle Kompetenzen als Bestandteil für Dynamic Capabilities	412
24.4.2 Fähigkeiten zur Veränderung der Kompetenzausstattung als Teil der Dynamic Capabilities	413
24.4.3 Integriertes Lernen als Teil der Dynamic Capabilities	414
24.5 Den digitalen Wandel fähigkeitsorientiert gestalten	415
24.5.1 Praxisempfehlungen 1: Positioniere das Personalmanagement im digitalen Wandel	415
24.5.2 Praxisempfehlungen 2: Nutze Kompetenzmodelle	416
24.5.3 Praxisempfehlungen 3: Initiere organisationale Lernprozesse	417
24.6 Fazit	418
Autoren	421
Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung	423
25.1 Der Megatrend der Digitalisierung und seine Konsequenzen	423
25.2 Beschäftigungseffekte und Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung	425
25.2.1 Grundsätzliches	425
25.2.2 Beschäftigungseffekte und Kompetenzanforderungen im HR-Report 2017 – ein Blick in die betriebliche Praxis	428
25.3 Implikationen der Digitalisierung für die Unternehmensführung und Arbeitsorganisation	429
25.4 Implikationen der Digitalisierung für die Personalführung	434
25.5 Fazit	436
Autorinnen	438

Bausteine einer erfolgreichen betrieblichen Transformation der Arbeitswelt in der Digitalisierung	441
26.1 Ausgangslage: Unsicherheit und der Ruf nach einfachen Lösungen ...	441
26.2 Die Zukunft der Arbeit ist divers	442
26.2.1 Die Zukunft der Arbeit aus quantitativer Sicht	442
26.2.2 Die Zukunft der Arbeit aus qualitativer Sicht	444
26.3 Sind deutsche Unternehmen auf diese Zukunft vorbereitet?	448
26.4 Abschließende Empfehlungen zur erfolgreichen digitalen Transformation von Betrieben	454
Autor	457
Bedeutung von flexiblen Feedbacktools für einen Kulturwandel in Richtung Agilität	459
27.1 Aktuelle Situation	459
27.1.1 Merkmale von Agilität	460
27.1.2 Aspekte des Kulturwandels	461
27.1.3 Perspektiven auf Feedback	461
27.2 Kulturwandel in Richtung Agilität	462
27.2.1 Feedbacktools als Treiber des Kulturwandels in Richtung Agilität	464
27.2.2 Kompetenzen in selbstgesteuerten Feedbackwelten	466
27.3 Zusammenfassende Perspektiven	468
Autor	470
Social Learning als Schlüsselkompetenz für die digitale Arbeitswelt	471
28.1 Wenn Social Learning die Antwort ist – was ist dann die Frage?	471
28.2 Social Learning, Co-Creation und »Working Out Loud«	472
28.3 Unternehmensinterne Beispiele für Social Learning	475
28.4 Unternehmensübergreifende Beispiele (WOL Community of Practice) .	479
28.5 Fazit: Die Zukunft organisationalen Lernens ist selbstorganisiert und grenzenlos	481
AutorInnen	484
Vom Kursentwickler zum Erlebnismanager – Corporate Learning & Development im Umbruch	487
29.1 Die Zukunft ist Digital – Der Wandel von Lernen und Arbeiten	487
29.2 Herausforderungen für Corporate Learning & Development	488
29.3 Digitale Technologien verändern die Art und Weise des Lernens	489
29.4 Plattformen ermöglichen neue Geschäfts- und Bildungsmodelle	491
29.5 Steigender Handlungsdruck auf die Personalentwicklung	492
29.6 Die Gestaltung von Learning Experience als zentrale Aufgabe von Learning & Development	493

29.7	Vom Trainingsmanager zum Gestalter von Lernerfahrungen	496
29.7.1	Neue Kompetenzen für Corporate Learning & Development Manager	496
29.8	Kompetenzevaluation im Rahmen eines Reifegrad-Assessments	500
29.9	Zusammenfassung	502
Autor	505
Start-ups	507
Digitale Kompetenz: Wie die Digitalisierung das Kompetenzprofil in traditionellen Industrien verändert		
		509
30.1	Kompetenzprofile im Rahmen der Digitalisierung	509
30.1.1	IT-Kompetenzen	511
30.1.2	Querschnittskompetenzen	512
30.2	Die Situation in einem Start-up	513
30.2.1	Zentrale Kompetenzen in einem Start-up	514
30.2.2	Kompetenzentwicklung in Start-ups	516
30.3	Die Situation in traditionellen Unternehmen	517
30.3.1	Zentrale Kompetenzen eines Mitarbeiters in der Hotellerie	518
30.3.2	Kompetenzentwicklung für gewerbliche Mitarbeiter	520
30.4	Fazit	522
Autor	525
Das 90°-Feedback als Personalentwicklungstool in einem IT-Dienstleistungsunternehmen		
		527
31.1	Das 90°-Feedback als Personalentwicklungsinstrument	527
31.1.1	Die Bedeutung von Selbst- und Sozialkompetenzen für die jambit GmbH	527
31.1.2	Motivation hinter dem 90°-Feedback	529
31.2	Ein 90°-Feedback implementieren	531
31.2.1	Voraussetzungen und bewusste Limitierung des Verwendungszwecks	531
31.2.2	Einführung des Tools als Change-Projekt mit »HR-Prototyping«	533
31.2.3	Rollen und Verantwortlichkeiten	534
31.2.4	Zeitrahmen	536
31.2.5	Instrumente	538
31.2.6	Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung	539
31.3	Fazit	541
Autorinnen	543

When a start-up grows up: Führungskompetenzen im digitalen	
Omnichannel-Unternehmen	545
32.1 Einleitung	545
32.2 Phase 1: Start-up-Phase	546
32.3 Phase 2: Wachstumsphase	547
32.4 Phase 3: Zwischen Start-up und Omnichannel-Unternehmen	550
32.5 Phase 4: Omnichannel und Europas größter Online-Optiker	551
32.6 Phase 5: Zukunft/Fazit	553
Autorin	554
Die Komplexität der Kompetenzen meistern in einem KMU	555
33.1 PR-Branche im Wandel	555
33.2 Wandel eruieren	556
33.3 Das Kompetenzmodell	559
33.4 Bewährtes erhalten, Neues gestalten	560
33.5 Die Komplexität der Kompetenzen meistern	562
33.6 Individualisiertes Personalmanagement	563
33.7 Arbeitsorganisation	563
33.8 Ganzheitliche Personalentwicklung	565
33.9 Soziale Kompetenzen	566
33.10 Fazit	569
Autorin	571
Wissens- und Kompetenzvermittlung für den aktuellen	
und künftigen Unternehmensbedarf	573
34.1 Unsere Mitarbeiter	574
34.2 Unser Arbeitsumfeld	575
34.3 Unser Handlungsbedarf	575
34.4 Die drei Grundpfeiler der »eGym Academy«	576
34.4.1 Agilität	576
34.4.2 Integration	577
34.4.3 Autonomie	579
34.5 Kompetenzangebot bei eGym	580
34.5.1 Fach- und Methodenkompetenz	580
34.5.2 Sozialkompetenz	581
34.5.3 Personale bzw. Selbstkompetenz	582
34.6 Fazit	583
Autorin	584

Selbstführung statt klassischer Hierarchien: Kompetenzen in einer evolutionären Organisation	585
35.1 Kompetenzen in einer evolutionären Organisation	586
35.1.1 Die Verbindung von Wissen und Können	586
35.1.2 Kompetenzen bei Testbirds	587
35.1.3 Zertifizierung, Soft Skills & Hard Skills	589
35.2 Selbstführung statt klassischer Hierarchien	590
35.2.1 Entscheidungsfindung auch ohne Jobtitel	590
35.2.2 Selbstführung und Ganzheit als Säulen eines kompetenten Teams	591
35.2.3 Hierarchien, Struktur und Kontrolle	594
35.2.4 Motivation durch gemeinsame Werte statt Geld und Macht ...	595
35.2.5 Führung durch Vertrauen	597
35.2.6 Selbstführung als Weg zu gesundem Wachstum	598
Autor	600
Kompetenzentwicklung am Beispiel einer agilen Organisation – wie Marktausrichtung und Mitarbeiterentwicklung auch ohne formelle Hierarchien funktionieren	601
36.1 //SEIBERT/MEDIA: Wer wir sind und wie wir arbeiten	601
36.2 Wie sieht unsere selbstorganisierte Unternehmensstruktur aus?	602
36.3 Was brauchen Mitarbeiter, um in einem dynamischen Umfeld wirksam zu sein?	604
36.4 Wie können marktseitige Anforderungen und persönliche Weiterbildungsinteressen in Einklang gebracht werden?	606
36.5 Was bedeutet das für den Bereich Kompetenzentwicklung und Personalentwicklung?	609
36.6 Fazit	612
Autoren	614