

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	17
<b>Kompetenzen und Kompetenzmanagement/-modelle .....</b>	<b>19</b>
<b>Das Zusammenspiel von Kompetenz- und Performance-Management der Zukunft .....</b>	<b>21</b>
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
<b>Das ADAC-Kompetenzprogramm – Kompetenzentwicklung als Reaktion auf den Wandel von Berufsbildern in Zeiten der Digitalisierung .....</b>	<b>43</b>
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

<b>Schlüsselkompetenz Lernagilität – Selbstaktualisierung für Führungskräfte und Mitarbeiter in der Arbeitswelt 4.0</b> .....	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
<b>Personaldiagnostik als Instrument im Recruiting</b> .....	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
<b>Mitarbeiterkompetenzen im agilen Wandel</b> .....	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 Haltungsmodell .....	89
5.5 Der Agile Collaboration Day .....	93
5.6 Ausblick .....	96
Autorinnen .....	97
<b>Digitale Kompetenzen für das Arbeiten 4.0: mehr als der Umgang mit Technik</b> .....	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

<b>System oder Zufall? Kompetenzentwicklung von Intrapreneuren – eine Case Study</b> .....	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
<b>HR-Digitalisierung und Kompetenzmanagement in Zeiten von Industrie 4.0</b> .	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
<b>Entwicklung von Kompetenzen für den digitalen Wandel bei Lekkerland</b> ....	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
<b>Lernkompetenzen als Wettbewerbsfaktor für Mitarbeiter und Unternehmen – wie soziale Lernformate diese fördern</b> .....	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

<b>Aktives Kompetenzmanagement als zentraler Ausgangspunkt für Personalentwicklung in Zeiten des Wandels – ein Konzept</b> .....	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
<b>Werte und Führung</b> .....	193
<b>Führung im Spannungsfeld von Kontinuität und Wandel</b> .....	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
<b>Kompetent führen in der Transformation</b> .....	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
<b>Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter durch werteorientiertes HR-Management</b> .....	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
<b>Führen in einer grenzenlosen Welt – Führungskompetenzen in der Zukunft .</b>		<b>257</b>
Autoren	.....	272
<b>Wie Millennials wirklich ticken und warum die Führungskraft zum Coach werden muss</b> .....		<b>273</b>
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
<b>Kompetenzen im Aufsichtsrat: Welche Fähigkeiten braucht das Überwachungsgremium von morgen?</b> .....		<b>295</b>
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

<b>Selbstführung als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit</b> .....	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
 <b>Digitaler Wandel und Organisationskultur – worauf kommt es wirklich an?</b> .	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
 <b>Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften in einer agilen und innovativen Unternehmenskultur in Zeiten der digitalen Transformation</b> ...	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

<b>Stille Revolution ist die Antwort auf die Zukunft der Unternehmen – losgelöst davon, wie die Zukunft sich tatsächlich entwickeln wird</b>	<b>357</b>
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
<b>Digitale Transformation</b>	<b>375</b>
<b>Internet of People – Neues Konzept für Kompetenzanalyse und -entwicklung</b>	<b>377</b>
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

<b>Neue Kommunikationstechnologien und der Arbeitsplatz im Unternehmen</b>	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
<b>Organisationale und individuelle Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt – eine integrierte Betrachtung</b>	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
<b>Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung</b>	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

<b>Bausteine einer erfolgreichen betrieblichen Transformation der Arbeitswelt in der Digitalisierung</b> .....	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
<b>Bedeutung von flexiblen Feedbacktools für einen Kulturwandel in Richtung Agilität</b> .....	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
<b>Social Learning als Schlüsselkompetenz für die digitale Arbeitswelt</b> .....	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
<b>Vom Kursentwickler zum Erlebnismanager – Corporate Learning &amp; Development im Umbruch</b> .....	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
<b>Digitale Kompetenz: Wie die Digitalisierung das Kompetenzprofil in traditionellen Industrien verändert</b> .....		
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
<b>Das 90°-Feedback als Personalentwicklungstool in einem IT-Dienstleistungsunternehmen</b> .....		
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

<b>When a start-up grows up: Führungskompetenzen im digitalen</b>	
<b>Omnichannel-Unternehmen</b>	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
<b>Die Komplexität der Kompetenzen meistern in einem KMU</b>	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
<b>Wissens- und Kompetenzvermittlung für den aktuellen und künftigen Unternehmensbedarf</b>	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

<b>Selbstführung statt klassischer Hierarchien: Kompetenzen in einer evolutionären Organisation</b> .....	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
<b>Kompetenzentwicklung am Beispiel einer agilen Organisation – wie Marktausrichtung und Mitarbeiterentwicklung auch ohne formelle Hierarchien funktionieren</b> .....	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