
Inhaltsverzeichnis

Teil I Future Skills: Welche Zukunftskompetenzen sind gefragt?

1 Future Skills in der Arbeitswelt 4.0.	3
Sylvana Drewes und Miriam Hägerbäumer	
1.1 Hintergrund und Relevanz von Future Skills in der Arbeitswelt 4.0.	4
1.2 Das Konzept der Future Skills	5
1.2.1 Grundlegende Begriffsklärungen: Skills, Fähigkeiten, Kompetenzen & Co	5
1.2.2 Definition und Abgrenzung von Future Skills	7
1.2.3 Relevante Future Skills für die Arbeitswelt	8
1.2.4 Deep Dive: Future Skills für den Umgang mit KI	12
1.2.5 Integration von Future Skills in Kompetenzmodelle	15
1.3 Future Skills: Ausblicke für Praxis und Forschung	20
1.3.1 Nutzen und Entwicklungsbedarfe von Future-Skills-Konzepten	20
1.3.2 Veränderungen von gefragten Future Skills durch KI-Technologien	24
1.3.3 Handlungsfelder für Unternehmen und Verantwortliche in HRM und Corporate Learning	25
Literatur.	26
2 Ein eignungsdiagnostischer Blick auf Future Skills	31
Anke Terörde-Wilde und Laura Lüneborg	
2.1 Einleitung.	31
2.2 Future Skills – Eignungsdiagnostisch betrachtet.	34
2.2.1 „Future Skills“ – Perspektiven auf ein viel diskutiertes Konzept . .	34
2.2.2 Future Skills – und der wichtige Unterschied zwischen Kompetenz und Potenzial	36
2.2.2.1 Was sind Kompetenzen?	36
2.2.2.2 Was ist Potenzial und warum ist es wichtig?.	37
2.2.2.3 Was sind Potenzialfaktoren?	37

2.2.2.4	Wie hängen Kompetenz und Potenzial in der psychologischen Diagnostik zusammen?	38
2.2.2.5	Das Verhältnis von Kompetenz, Potenzial und Future Skills	39
2.2.3	Future Skills als Komposite bewährter Kompetenzen und Potenzialfaktoren	40
2.2.4	Beispiele für Future Skills als eignungsdiagnostische Komposite: Digitale Kompetenz und Selbstmanagement	43
2.3	Diagnostik von Future Skills – Herausforderungen und Lösungsansätze . .	45
2.3.1	Diagnostik kognitiver Kompetenz	46
2.3.1.1	Konvergente Intelligenz und Complex Problem Solving (CPS)	46
2.3.1.2	Digital- und KI-gestützte Erfassung kognitiver Kompetenzen	48
2.3.1.3	Kognitive Fähigkeiten basierend auf menschlichen Einschätzungen erfassen	48
2.3.2	Diagnostik sozialer Kompetenz	49
2.3.2.1	Soziale Kompetenz basierend auf menschlichen Einschätzungen erfassen	50
2.3.2.2	Digital-gestützte Erfassung von sozialer Kompetenz	51
2.3.2.3	Soziale Kompetenz KI-gestützt erfassen	52
2.4	Future Skills – Fazit und Ausblick	54
	Literatur	57
3	Die Bedeutung von Future Skills in HR-Management und Corporate Learning	61
	Miriam Hägerbäumer und Sylvana Drewes	
3.1	Hintergrund und Relevanz von Future Skills: Wandlungsprozesse in HR- Management und Corporate Learning	62
3.1.1	Human Resource Management im Wandel	63
3.1.1.1	Digitalisierung des HR-Managements	63
3.1.1.2	Skill-basierte Organisationsmodelle	63
3.1.1.3	Neue Anforderungen an die Rolle von HR	63
3.1.2	Corporate Learning im Wandel	64
3.1.2.1	Arbeitsbezogenes Lernen zur Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz	64
3.1.2.2	Lebenslanges Lernen und New Learning	65
3.1.2.3	EdTech, Analytics und KI im Corporate Learning	66
3.1.2.4	Neues Rollenverständnis für L&D-Professionals	67
3.2	Die Rolle von Future Skills in HR-Management und Corporate Learning .	67
3.2.1	Future Skills: Handlungskompetenzen für die Zukunft	68
3.2.2	Transformation auf zwei Ebenen	68

3.2.3	Berücksichtigung von Future Skills bei der Kompetenzdiagnostik und Personalauswahl	69
3.2.4	Entwicklung und Förderung von Future Skills bei Mitarbeitenden	72
3.2.5	Relevanz von Future Skills für Mitarbeitendenbindung und Employability	75
3.2.6	Future Skills für Professionals in HR-Management und Corporate Learning	76
3.3	Resümee und Ausblick.	79
3.3.1	Berücksichtigung von Future Skills in HR-Management und Corporate Learning – Status quo und Perspektiven.	79
3.3.2	Prognosen zur zukünftigen Relevanz von Future Skills in HR-Management und Corporate Learning	80
3.3.3	Fazit	82
	Literatur.	83
4	Emotionale Intelligenz als Future Skill.	87
	Peter Goeke und Miriam Mertens	
4.1	Die Rolle von emotionaler Intelligenz als Future Skill in Unternehmen. . .	88
4.2	Herausforderungen und Schlüsselfaktoren bei der Entwicklung von emotionaler Intelligenz	90
4.3	Der <i>DeepSkill</i> -Ansatz zur Entwicklung emotionaler Intelligenz.	92
4.3.1	Passende Didaktik zur Schulung emotionaler Intelligenz	92
4.3.1.1	Effektiver Mix aus coach-basierten Formaten und e-Learning	93
4.3.1.2	Sicherstellung des Coach-Lerner-Fits	94
4.3.1.3	Tiefgreifender und langfristiger Lernerfolg durch Training auf digitaler Plattform.	95
4.3.2	Individualisierung durch maßgeschneiderte Programme.	96
4.3.2.1	Individuelle Bedarfsanalyse der Organisation samt Zielgruppen	96
4.3.2.2	Passgenauer Zuschnitt von Skills, Inhalten und Coaches auf die Unternehmensziele	97
4.3.2.3	Passgenauer Zuschnitt des Programm-Managements	100
4.3.3	Messbarkeit des Erfolgs von emotionaler Intelligenz	101
4.3.3.1	Sicherstellung von nachhaltigen Verhaltensänderungen über eigens entwickelte Key Behavior Indicators	101
4.3.3.2	Verfolgung des Lernfortschritts der Teilnehmenden über das <i>GrowthKit</i> als HR-Dashboard	102
4.3.3.3	Direktes Feedback durch Teilnehmendeninterviews und etablierte Bewertungsmethoden	102

4.4 Wie Unternehmen von der effektiven Entwicklung emotionaler Intelligenz profitieren. 103

4.4.1 Bindung von Young Leaders und High Potentials 103

4.4.2 Führungsqualität von Nachwuchsführungskräften 105

4.4.3 Transformationsgeschwindigkeit. 106

4.5 Zusammenfassung und Fazit 107

Literatur. 109

Teil II HR-Analytics: Wie datengestütztes Handeln die Personalarbeit verändert

5 HR-Analytics im Talentmanagement 113

Miriam Hägerbäumer

5.1 Einleitung. 114

5.2 Zugrundeliegende Konzepte 115

5.2.1 Talentmanagement. 115

5.2.1.1 Talent Acquisition 116

5.2.1.2 Talent Placement 117

5.2.1.3 Talent Development. 118

5.2.1.4 Talent Retention 118

5.2.2 HR-Analytics, People Analytics, Talent Analytics & co. 118

5.2.2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs
HR-Analytics. 119

5.2.2.2 Analytische Methoden im Bereich HR-Analytics. 122

5.3 Bedeutung und Status quo datenbasierter Strategien
im Talentmanagement 124

5.3.1 Die Rolle von HR-Analytics im strategischen Talentmanagement . 124

5.3.2 Integration von HR-Analytics in das Talentmanagement 125

5.3.2.1 Talent Acquisition 125

5.3.2.2 Talent Retention 126

5.3.2.3 Talent Placement 127

5.3.2.4 Talent Development. 128

5.4 Kompetenzentwicklung im Kontext von HR-Analytics 128

5.4.1 Kompetenzmanagement und seine Relevanz
im Talentmanagement 129

5.4.2 Analyse von Kompetenzbedarfen mithilfe von HR-Analytics 129

5.4.3 Einsatz von HR-Analytics zur gezielten
Kompetenzentwicklung 130

5.4.4 Qualifikationsbedarfe von HR- und CL-Professionals in Hinblick
auf HR-Analytics. 131

5.5 Mehrwert, Chancen und Herausforderungen von HR-Analytics im
Talentmanagement. 131

5.5.1	Chancen für die Strategie- und Entscheidungsfindung im Talentmanagement	132
5.5.2	Implementierung und Anwendung – Anforderungen und Hürden.	132
5.5.3	Akzeptanz und Vertrauen als Voraussetzung	133
5.5.4	Ethik, Datenschutz und rechtliche Aspekte	133
5.6	Zukunftsperspektiven.	134
5.7	Fazit	136
	Literatur.	137
6	Datengestütztes Skill-Management	141
	Nils Henker	
6.1	Sich wandelnde Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung	142
6.1.1	Verlängerung der Erwerbsbiografien	142
6.1.2	Veränderung des Arbeitsmarktes	143
6.1.3	Technologischer Wandel und Globalisierung	143
6.2	Vergleich der Personalentwicklung ohne und mit Dateneinsatz	144
6.2.1	Anforderungsprofile (Soll-Profil).	144
6.2.2	Kompetenzprofile (Ist-Profil).	147
6.2.3	Anwendung von Ist- und Soll-Profilen	149
6.3	Anwendungsbeispiel aus der Versicherungsbranche: Einführung einer Skill-Plattform.	149
6.4	Fazit und Ausblick	152
	Literatur.	153
7	People Analytics im Kontext organisationaler Datenkulturen	155
	Uwe Vormbusch	
7.1	People Analytics.	156
7.1.1	Stellenwert von People Analytics und Bedeutung der Datenkultur	157
7.1.2	Herausforderungen bei der Implementation von People Analytics	159
7.1.3	Entwicklungsstufen von People Analytics.	160
7.1.4	Implikationen der Datennutzung im Kontext von People Analytics.	161
7.1.5	Stand des wissenschaftlichen Diskurses zu People Analytics aus soziologischer Perspektive.	162
7.2	Fallbeispiel: Implementation einer Skill-Management-Plattform	163
7.2.1	Sichtbarkeit im konzerninternen Arbeitsmarkt	167
7.2.2	Selbstbewertung und die Schwierigkeiten der Objektivierung von Kompetenzen.	167
7.2.3	Team oder Einzelkämpfer?	169

7.2.4	Technischer Rollout oder Kulturwandel: Offene Fragen zur Gestaltung kultureller Transformationsprozesse	171
7.3	Fazit	171
	Literatur.	173
8	Datenkompetenzen und Datenkultur Hand in Hand entwickeln	177
	Isabelle Kranabetter und Simon Brandl	
8.1	Einführung	178
8.1.1	Zentrale Begriffe und Leitfragen	178
8.1.2	Vorgehen und Fallbeispiel	179
8.2	Beispielszenario – Carlas und Michaels Alltag mit Daten.	180
8.3	Datenkultur als strategisches Ziel verankern und auf Managementebene den Rahmen für ihre Entwicklung schaffen.	182
8.3.1	Fehlende Dringlichkeit und Datenkompetenz als Barriere auf Seiten des Managements	182
8.3.2	Bausteine einer erfolgreichen Datenkulturentwicklung.	183
8.3.3	Finanzielles Sponsoring und unbürokratische Verfahren.	185
8.3.4	Erkenntnisse aus der Initiative NEMO@Siemens	187
8.4	Datenkompetenzen wirksam aus der Breite der Belegschaft heraus aufbauen.	190
8.4.1	Mangelnde Ausrichtung auf Lernende, Alltagsanwendung und Geschäftswert als Defizite vieler Datenkompetenzprogramme	190
8.4.2	Ansätze für einen wirksamen Datenkompetenz- und -kulturaufbau.	191
8.4.3	Erfolgsmessung zur Sicherstellung des Business Impacts.	196
8.4.4	Erkenntnisse aus der Initiative NEMO@Siemens	197
8.5	Fazit	200
	Literatur.	201
9	Global Engagement bei Beiersdorf: Voraussetzungen, Tools, Perspektiven	203
	Sonja Hartmann und Natascha Henseler	
9.1	Hintergrund und Einflussfaktoren	204
9.1.1	Veränderte Arbeitswelten.	204
9.1.1.1	Auflösung klassischer Bürokonzepte und Arbeitszeiten	204
9.1.1.2	Wegfall von klassischen Hierarchien und Generationsthemen	205
9.1.1.3	Kulturelle Unterschiede.	206
9.1.2	Herausforderungen für Führungskräfte und HRM	206
9.1.3	Engagement als Zukunftsaufgabe	209
9.1.4	HR-Analytics	211

9.2 Engagement bei Beiersdorf 212

9.2.1 Tools zur Engagement-Messung 214

9.2.2 Erhebung und ausgewählte Ergebnisse 216

9.3 Schlussfolgerungen 216

9.3.1 Offene Kommunikation als Bindungselement..... 217

9.3.2 Core Values und affektives Commitment..... 217

9.3.3 Führungsarbeit und Unternehmenskultur 218

9.3.4 Rolle des HRM und begleitende Maßnahmen..... 218

9.3.5 Lessons Learned..... 219

9.4 Fazit 219

Literatur..... 220

Teil III EdTech: Zukunftsfähiges Lernen mit innovativen Bildungstechnologien

10 Educational Technology und Corporate Learning 227

André Renz

10.1 Einführung in den Beitrag 228

10.2 Wissenschaftliche Grundlagen und Methodik..... 229

10.2.1 Überblick über die Studien 229

10.2.2 Eine neue Nutzungsbereitschaft und ein neuer Subdiskurs..... 230

10.2.3 Narrative, Trends und KI 231

10.3 Begriffsverständnis und Narrative von und über EdTech 232

10.3.1 Dimensionen und Schlüsselmerkmale von EdTech..... 232

10.3.2 EdTech im Corporate Learning 233

10.4 EdTech-Trends im Corporate Learning 234

10.4.1 Skill-based Learning 235

10.4.1.1 Chancen von Skill-based Learning 235

10.4.1.2 Herausforderungen von Skill-based Learning..... 236

10.4.1.3 Praktische Anwendungsrelevanzen von Skill-based Learning für EdTech-Anwendungen im Corporate Learning..... 236

10.4.2 Collaborative Learning 236

10.4.2.1 Chancen von Collaborative/Social Learning..... 237

10.4.2.2 Herausforderungen von Collaborative/Social Learning..... 237

10.4.2.3 Praktische Anwendungsrelevanzen von Collaborative Learning für EdTech-Anwendungen im Corporate Learning..... 238

10.4.3 Personalized & Individualized Learning 238

10.4.3.1 Chancen von Personalized & Individualized Learning..... 238

10.4.3.2 Herausforderungen von Personalized & Individualized Learning..... 239

10.4.3.3	Anwendungen im Corporate Learning	239
10.5	KI und EdTech	240
10.5.1	Verständnis von KI	240
10.5.2	Relevanz von KI für das Corporate Learning	241
10.5.3	KI in EdTech	242
10.5.4	Potenzziale und aktuelle Anwendungsbeispiele	242
10.5.5	Herausforderungen	243
10.6	Ausblick auf KI in EdTech	245
	Literatur	246
11	Dynamiken der Digitalisierung von Angeboten der wissenschaftlichen und beruflichen Weiterbildung	253
	Andreas Martin	
11.1	Digitalisierung im Feld der Erwachsenen- und Weiterbildung	254
11.2	Innovationspotenziale der Digitalisierung im Feld der beruflichen und wissenschaftlichen Erwachsenen- und Weiterbildung	256
11.2.1	Inhaltliche Innovationspotenziale der Digitalisierung	256
11.2.2	Partizipative Innovationspotenziale der Digitalisierung im Feld der Erwachsenen- und Weiterbildung	260
11.2.2.1	Die räumliche und zeitliche Entgrenzung von Angeboten der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung	260
11.2.2.2	Kommerzielle Effekte der Digitalisierung	262
11.2.2.3	Professionalisierungschancen der Digitalisierung im Feld der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung	264
11.2.3	Didaktische Innovationspotenziale	265
11.3	Digitalisierungsdynamiken im Weiterbildungsbereich	267
11.3.1	Innovation und Wettbewerb	267
11.3.2	Wechselseitige Beobachtung von Anbietern beruflicher und wissenschaftlicher Weiterbildung	268
11.3.3	Nichtintendierte Folgen der Digitalisierung im Feld der Erwachsenen- und Weiterbildung	270
11.3.3.1	Entkopplung	270
11.3.3.2	Innovationsbremse Digitalisierung?	271
11.4	Ausblick	272
	Literatur	273
12	Future Learning mit KI und Robotern	277
	Melanie Hasenbein	
12.1	Future Learning in Bildung und Weiterbildung	278
12.2	Einsatz von KI-Technologien beim Future Learning	279
12.2.1	Adaptive Learning und Learning Analytics	280

12.2.2	Learning Management Systeme (LMS) mit KI	281
12.2.3	Chatbots als digitale Lernassistenten	282
12.2.4	Einsatz von Bildungsrobotern im Future Learning	282
12.2.5	Smart Learning Environments und Metaversum als zukünftige Lernumgebungen	286
12.3	Gestaltung von Future Learning Environments	288
12.4	Fazit und Ausblick	289
	Literatur	292
13	Ambient Learning: Augmented Reality in der betrieblichen Bildung	295
	Thomas Ludwig und Sven Hoffmann	
13.1	Einleitung	296
13.2	Grundlagen und Konzepte	296
13.2.1	Ambient Learning	297
13.2.2	Augmented Reality	298
13.2.3	Augmented Reality basiertes Ambient Learning	299
13.3	Fallstudien zu AR-basiertem Ambient Learning im betrieblichen Kontext	299
13.3.1	Projektionsbasiertes Ambient Learning am Beispiel 3D-Druck	300
13.3.2	Head-Mounted Displays zur Unterstützung der Aneignung von 3D-Modellen	303
13.3.3	AR-Unterstützung für statische Rüstprozesse	304
13.3.4	AR-Unterstützung zum Erlernen dynamischer Rüstprozesse	308
13.4	Potenziale und Herausforderungen von AR-basierten Ambient Learning	311
13.4.1	Potenziale	311
13.4.2	Herausforderungen	313
	Literatur	315
14	Was die deutsche EdTech-Szene von Start-ups in Europa lernen kann	319
	Lutz Goertz und Monica Hochbauer	
14.1	Gegenstandsbereich, Forschungsfragen und methodisches Vorgehen	320
14.1.1	Sekundäranalyse von EdTech-Marktdaten	321
14.1.2	Inhaltsanalyse von Angeboten europäischer EdTech-Unternehmen	321
14.1.3	Leitfadeninterviews mit Unternehmensgründer:innen europäischer EdTech-Unternehmen zu KI-gestützten Anwendungen	323
14.2	Ein Blick auf die EdTech-Szene in Deutschland	323
14.2.1	Verteilung der Unternehmen mit regionalen Schwerpunkten	323
14.2.2	Charakteristika von EdTech-Unternehmen in Deutschland	324

14.3	Ein Blick auf die EdTech-Szene in Europa	325
14.3.1	Regionale EdTech-Cluster in verschiedenen europäischen Ländern	325
14.3.2	Cluster adressieren unterschiedliche Zielgruppen	326
14.3.3	Vielfältige Lernformen – regional unterschiedliche Schwerpunkte.	328
14.3.4	Lernen mit KI und XR spielt noch eine untergeordnete Rolle . . .	331
14.4	EdTechs in Europa, die KI-Anwendungen entwickeln	331
14.4.1	Europäische KI-EdTech-Unternehmen: Geschäftsideen und Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen.	331
14.4.2	Wie werden sich die KI-Anwendungen weiterentwickeln?.	334
14.4.3	Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung	335
14.5	Empfehlungen für die deutsche EdTech-Szene	336
	Literatur.	338
15	Lernender Shopfloor: Smart Learning in der Produktion	341
	Franziska Purr, Thomas Flum und Gregor Engelmeier	
15.1	Theoretische Grundlagen des Projekts <i>FFBuddy</i>	343
15.1.1	Verknüpfung von Arbeitsalltag und Weiterbildung	343
15.1.2	E-Learning und Smart Learning	344
15.1.3	Merkmale einer Smart Learning Plattform	345
15.1.4	Smart Learning in der Produktion	346
15.1.5	Effektives Wissensmanagement.	346
15.2	Praxiseinblick Projekt <i>FFBuddy</i>	347
15.2.1	Zielsetzung des Projekts <i>FFBuddy</i> – Lernen direkt an der Fertigungslinie	348
15.2.2	Smart-Learning-Funktionen im <i>FFBuddy</i>	349
15.2.2.1	Zeitlich.	349
15.2.2.2	Räumlich	350
15.2.2.3	Problemorientiert.	351
15.2.2.4	Individualisiert/Personalisiert	351
15.2.3	Unsere Vorgehensweise	352
15.2.4	Software.	354
15.3	Fazit & Ausblick	355
15.3.1	Smart Learning als Lernmethode – welche Chancen und Herausforderungen gibt es?	356
15.3.2	Zukunftsideen für das Projekt <i>FFBuddy</i> : Dialogische KI & AR.	357
15.3.3	Fazit: Mehrwert des Projekts <i>FFBuddy</i> in der Praxis	358
	Literatur.	359

16 Fit for Future – Die Erfolgsfaktoren der Fraunhofer-Lernlabore 361
Sandra Ebert, Carla Harbers, Eva Poxleitner, Raphaela Schätz, Tina
Schnepfer und Katharina Waldner

16.1 Technologischer Wandel benötigt innovative Lernorte 362

16.2 Die Rolle von EdTech und die wachsende Bedeutung der KI. 363

16.2.1 Generative KI zur Inhaltserstellung 365

16.2.2 Gamification und Assistenzsysteme. 366

16.2.3 Augmented Reality 368

16.2.4 Adaptive Lernpfade und Lernempfehlungssysteme 369

16.2.5 Digitale Zertifikate via Blockchain-Technologie. 371

16.2.6 Infrastruktur mittels Common Learning Middleware 373

16.3 Lernlabor Cybersicherheit 374

16.3.1 Zielsetzung, Zielgruppe und Inhalte des Lernlabor
Cybersicherheit 374

16.3.2 EdTech im Lernlabor Cybersicherheit. 375

16.3.3 Lessons Learned aus dem ersten Lernlabor. 377

16.4 *ELLB* – Europäisches Lernlabor Batteriezelle. 378

16.4.1 Was ist das *ELLB*? – Zielsetzung, Zielgruppe und
Inhalte des Europäischen Lernlabors Batteriezelle 378

16.4.2 EdTech für die Weiterbildung von Fach- und
Führungskräften in der Batteriebranche. 379

16.4.3 Lessons Learned und Ausblick 380

16.5 Lernlabor für die öffentliche Hand 381

16.6 Kritische Reflexion und Zukunftsausblick. 384

Literatur. 388

**Teil IV Künstliche Intelligenz: Zukunftsperspektiven für das Human Resource
Management**

**17 Veränderungen der Personalentwicklung durch den Einsatz von KI-
Systemen 395**
Marina Klostermann und Britta Kirchhoff

17.1 Einleitung. 396

17.1.1 Relevanz der Nutzung von KI in der Personalentwicklung. 396

17.1.2 Einsatz von KI in der Personalentwicklung. 397

17.1.3 Einflussfaktoren von KI für die Personalentwicklung. 399

17.1.3.1 Positive Effekte von KI für die
Personalentwicklung 399

17.1.3.2 Negative Effekte von KI für die
Personalentwicklung 400

17.1.4 Fragestellung 401

17.2	Methode	401
17.3	Ergebnisse	403
17.3.1	Neue Rollen und Verantwortungen in der Personalentwicklung	404
17.3.2	Positive Einflüsse von KI in der Personalentwicklung	404
17.3.3	Bedarf an KI-Kompetenzen in der Personalentwicklung	405
17.3.4	Herausforderungen und offene (ethische) Fragen	406
17.3.5	Einordnung der Ergebnisse	407
17.3.5.1	Veränderte Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen	407
17.3.5.2	Sichere, transparente und menschenzentrierte Nutzung	408
17.4	Fazit	411
	Literatur	412
18	Künstliche Intelligenz und Führung	417
	Bernd Wallraff	
18.1	Einleitung	418
18.1.1	Veränderung der Rolle von Führungskräften	418
18.1.2	Chancen durch KI	419
18.1.3	Herausforderungen durch KI	420
18.1.3.1	Mangelndes Fachwissen	420
18.1.3.2	Akzeptanzprobleme und KI-Angst	420
18.1.3.3	Kosten	421
18.1.3.4	Datenzuverlässigkeit und -qualität	423
18.2	Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Zeitalter von KI	424
18.2.1	Kognitive Fähigkeiten	424
18.2.1.1	Lösen komplexer Probleme	425
18.2.1.2	Kontinuierliches Lernen	426
18.2.1.3	Beherrschung von Lerntechniken (und Lernmotivation)	426
18.2.1.4	Erfahrungswissen	427
18.2.1.5	Digitalisierungsexpertise/KI-Kompetenzen	427
18.2.2	Unternehmerische und zwischenmenschliche Fähigkeiten	428
18.2.2.1	Konzentration auf tatsächliche Führungsaufgaben	428
18.2.2.2	Sozialer Einfluss (Empathie und wirksame Kommunikation)	429
18.2.2.3	Reduzierung der Distanz zu den Mitarbeitenden	429
18.2.2.4	Aufbau leistungsstarker Teams	429
18.2.2.5	Förderung eines organisations-übergreifenden Wissensaustauschs	430
18.2.2.6	Vorbildfunktion & Eigenverantwortliches Handeln ...	430

18.2.3	Strategische Fähigkeiten	431
18.2.3.1	Bewertung technologischer Fortschritte und Aufzeigen des Mehrwerts von KI-Anwendung	431
18.2.3.2	Identifikation zukunftsrelevanter Skills	432
18.2.3.3	Überprüfung der Gültigkeit der Daten	432
18.2.3.4	Effektive Nutzung von Daten	433
18.2.3.5	Kritisches Denken & Ethik	433
18.2.3.6	Verbindung von Vision & Realität	434
18.3	Der nächste Schritt im Umgang mit KI: die Skalierung im Unternehmen	435
18.3.1	Strategie & Organisation	435
18.3.2	Kultur & Wissensmanagement	437
18.3.3	Ressourcen & Prozesse	438
18.3.4	Daten	438
18.3.5	Technologie & Infrastruktur	439
18.4	Schlussfolgerungen und Ausblick	439
	Literatur	441
19	Künstliche Intelligenz im Future-Skills-Management der Finanzbranche	443
	Karl-Ludwig Knispel	
19.1	Einleitung	444
19.2	Future Skills und Künstliche Intelligenz	444
19.3	Herausforderungen für die Personalentwicklung bei Finanzdienstleistungsunternehmen	445
19.4	Der Aufbau einer Skill-basierten Organisation als Lösungsansatz	446
19.5	Future Skills am Beispiel Cyber Security im Finanzsektor	448
19.5.1	Welche Skills werden benötigt?	449
19.5.2	Rethinking Job Roles	453
19.6	Umsetzung mittels Talent-Intelligence-Technologie	453
19.6.1	Scout-Phase: Analyse von Kompetenzbedarf und –angebot	454
19.6.2	Shape-Phase: Definition von Maßnahmen zur Schließung der Skill-Lücke	455
19.6.3	Shift-Phase: Schaffung einer Infrastruktur für die Skalierung im gesamten Unternehmen	456
19.7	Zusammenfassung und Ausblick	457
	Literatur	458
20	GPTs im Personalmanagement: Lessons learned aus dem KI-HR-Lab	461
	Romy Hilbig, Anne-Katrin Neyer, Udo Fichtner und Steffen Fischer	
20.1	Einleitung	462
20.2	Das KI-HR-Lab: Theoretische Grundlagen und Zielsetzung	463
20.2.1	Definition KI	463

20.2.2	KI in HR.	464
20.2.3	Das KI-HR-Lab: Prozess der strategischen Ausrichtung von KI in HR	465
20.2.4	GPTs im Personalmanagement und dyadische Kompetenzentwicklung	467
20.2.4.1	GPTs und HR Prompt Engineering	467
20.2.4.2	Dyadische Kompetenzentwicklung in der Mensch- Maschine-Interaktion.	469
20.3	Methodisches Vorgehen im Experimentierraum des KI-HR-Labs	470
20.4	Ergebnisse des KI-HR-Labs im Personalmanagement	472
20.4.1	Screening: Beispiele für KI & friends®-Tools	472
20.4.2	Experimentieren: Einsatz von GPTs im Personalmanagement und in der Kompetenzentwicklung	474
20.4.3	Erkenntnisse und Next Steps	476
20.5	Zusammenfassung und Ausblick	478
	Literatur.	480