

Inhalt

Einleitung: Mittelstand 4.0 im Spannungsfeld des digitalen Wandels

Volker Heyse

1. Forcierte Herausforderungen an Gesellschaft und Unternehmen.....	9
2. Probleme des digitalen Wandels im Mittelstand.....	13
3. Unternehmensinterne Schicksalsfragen.....	15

Kompetenzentwicklung 4.0 als Voraussetzung einer erfolgreichen

Umsetzung von Digitalisierungsstrategien im Mittelstand 4.0

Volker Heyse, Stefan Ortmann

1. Industrie 4.0 – deutliche Kennzeichen.....	17
2. Arbeit 4.0: Wohin geht die Entwicklung?.....	21
3. Politik und Führung 4.0 – Strategische Kompetenzanforderungen.....	44
4. Fazit.....	60

Wachstumskompetenzen mittelständischer Unternehmen in den globalen Transformationen unserer Zeit

Digitalisierung – Industrie 4.0 – Führung 4.0 – Arbeit 4.0

Stephan Coester

1. Die globalen Transformationen.....	63
2. Kompetenzen erschließen die Zukunft.....	65
3. Kompetenzorientiertes Handeln für den Mittelstand 4.0.....	66
4. Menschen entwickeln – die Chance für den Mittelstand in den globalen Transformationen.....	67
5. Zukunftsfähig sein in den globalen Transformationen – Sieben persönliche Perspektiven.....	80
6. Durch Kompetenzentwicklung wird der Mittelstand zukunftsfähig für die globalen Transformationen.....	83

BALANCE*. TRANSFORMATION. CHANGE. Den Herausforderungen von Führungshandeln 4.0 konsequent mit Kompetenz begegnen. Strategiebasiertes Kompetenzmanagement – ein verbindendes Element der Organisations- und Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

Sabina Slabon

1. Einleitung.....	86
2. In aller Munde: 4.0 – Was ist wirklich neu oder anders, was nur „alter Wein in neuen Schläuchen“? Welche Megatrends bewegen den „Mittelstand“?.....	87
3. Interviews.....	88
4. Beide Unternehmen im Überblick.....	105
5. Fazit.....	105

**Betriebliche Bildung in mittelständischen Unternehmen.
Ein Geschäftsmodell im Zeitalter der Digitalisierung**

John Erpenbeck, Werner Sauter

1. Bildung und Disruptionskompetenz	110
2. Bedarf für eine neue Bildungswelt	112
3. Von der Belehrungs- zur Ermöglichungsdidaktik	114
4. Kompetenzmessung – die Voraussetzung für Kompetenzentwicklung	116
5. Personalisierte Lernarchitektur	118
6. Kompetenzorientierte Geschäftsmodelle der betrieblichen Bildung	120
7. Veränderungsprozess.....	124
8. Fazit.....	132

**Digitale Kompetenzentwicklung für den Mittelstand –
Die FHM-Online-University im Aufbau**

*Christoph Brake, Tim Brüggemann, Jochen Dickel, Anne Dreier,
Konstantinos Karanikas, Richard Merk, Ellena Werning, Volker Wittberg*

1. Analog, digital, disruptiv	135
2. Innovativ und wettbewerbsfähig.....	137
3. Die FHM Online University im Aufbau	138
4. Fazit.....	154

**Selbstorganisierte Kompetenzerweiterung: Ein Fallbeispiel aus dem
Hochschulbereich zur Entwicklung von künftigen Personalfachkräften –
Zur Nachahmung im Mittelstand empfohlen?**

Laila Maija Hofmann

1. Zur Entwicklung von Kompetenzen im Hochschulkontext.....	155
2. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation als Bestandteil der Personalen Kompetenz.....	159
3. Das KODE®-Modell als inhaltlicher Schwerpunkt und der KODEX-Ansatz als Ablaufschablone für ein Hochschulseminar	160
4. Mission Completed – Kompetenzentwicklung selbst organisiert?	164
5. Zur Nachahmung empfohlen – insbesondere im Mittelstand?	165

Auf dem Weg zu 4.0 im Klassenzimmer

Regine Berger, Dietlinde Granzer, Lisa Lutz

1. Einleitung	167
2. Was ist Bildung 4.0?	167
3. Berufsbezogene Kompetenzen.....	168
4. Berufsbezogene Kompetenzen konkret – ein Werkstattbericht	173

**„Kompetenz-Tango“ mit dem SPRACHKULTUR Common Ground
Erfolgreiche Implementierung von Kompetenzmodellen
in mittelständischen Unternehmen**

Jessica Andermahr, Boris Jermer

1. Einleitung und Fragestellung	189
2. Kompetenzmodelle in der strategischen Personalentwicklung	191
3. Der Kompetenztango auf einen Blick	197
4. Anwendung und Fallbeschreibung – ein Beispiel aus dem Mittelstand	206
5. Resümee und Ausblick	212

**KODE® als Ausgangspunkt, Prozessbegleiter und Evaluierungsinstrument
einer mehrjährigen Personalentwicklung für Führungskräfte**

Johanna Mutzl

1. Einleitung	215
2. KODE® als Ausgangspunkt einer Personalentwicklung	217
3. Zusammenfassung	230

**Führung 4.0 – ein Paradigmenwechsel
Richtungsweisende Führungskompetenzen entfalten
am Beispiel eines radikalen Wandels in einem Sozialkonzern**

Karl Kreuser

1. Führung und Kompetenzen	232
2. Situation	233
3. Herausforderung	235
4. Kompetenzerwerb	237
5. Umsetzung	240
6. Fazit	243

**Kompetenz-Perspektiven – Kompetenz-Aufstellungen für die
Digitalisierung im Mittelstand**

Anja Grothe, Kathrin Ankele, Matthias Teller

1. Herausforderungen der Digitalisierung für Kompetenzen im Mittelstand	245
2. KODE® und die Erarbeitung von Soll-Profilen in der Beratungspraxis	247
3. Grenzen der KODE® Soll-Profilauswertung mit Hilfe der Brücke	251
4. Systemische Strukturaufstellungen	253
5. Kompetenz-Perspektiven – KODE® in Verbindung mit Strukturaufstellung	256
6. Empfohlene Vorgehensweise im Mittelstand	259

Kompetenzentwicklung in Transformations- und Integrationsphasen mittelständischer Kreditinstitute in Deutschland

Christian Jäckel, Katrin Lindhorst, Frauke Schlütz, Kai-Uwe Uchtländer

1. Einleitung.....	262
2. Praxisbeispiel 1 VR-Bank im Kreis Rendsburg eG: Mitarbeiterentwicklung im Dialog.....	264
3. Praxisbeispiel 2 – Vereinigte Volksbank eG, Ganderkesee–Hude– Bookholzberg–Lemwerder: Fusion und strategiekonforme Kompetenzentwicklung	268
4. Herausforderungen der Geschäftsmodellentwicklung / Digitalisierung.....	271
5. Fazit.....	272
Autorinnen und Autoren	275