
Verzeichnis der Praxisbeispiele

Kapitel 1

Skill- & Kompetenzmanagement der ZF Friedrichshafen AG	27
--	----

Kapitel 2

Kompetenzorientierte Lehre in der Naturwissenschafts- und Technikdidaktik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen	56
Kompetenzbeurteilung in einem Vertriebsunternehmen	92
Kompetenzen in der Ausbildung der Auszubildenden (AdA) validieren	96

Kapitel 3

Carla Competent: Aufbau neuer technischer Kompetenzen bei der Global Technology AG	114
Kompetenz als Strategieprojekt bei der Sick AG	120
Aus der Strategie Kompetenzen für die Zukunft von Siemens Healthcare ableiten	122
Entwicklung eines persönlichen Kompetenzprofils	129
Carla Competent: Agiler Kompetenzaufbau bei der Medical First AG	132
LINDIG Fördertechnik GmbH – Kundenwünsche gezielter bedienen durch systematische Service-Agilität	139
Carla Competent: Aufbau eines internationalen Expertennetzwerks	143
Semantische Technologien zur automatisierten Kompetenzkodifikation im Unternehmen	150
Carla Competent: Projektbesetzung im Ingenieurbüro	156
Anforderungsprofile für die digitale Projektarbeit in der Agentur zweipunkt	158
Carla Competent: Kompetenzverlust durch Ruhestand	162
DB Netz AG: Zusammenarbeit im Generationen-Mix	166
Carla Competent: Fehlende Entwicklungsperspektive	170
Kompetenzbasierte Personalprozesse im Bundesamt für Migration	173
Carla Competent: Weiterbildungsplanung kompetenzbasiert steuern	184
Kompetenzentwicklung und mobiles Lernen bei Siemens Energy Management	189

Carla Competent: Kompetenzbewusste Entlohnung – aber wie?	196
Kompetenzbasiertes Entlohnungsmodell bei einem Roboterhersteller	200

Kapitel 4

Portfolio – persönliches Kompetenzmanagement für Lehrpersonen, Schulen und Hochschulen	207
„Who is Who“ bei Raiffeisen Informatik GmbH	211
Karriereplanung mit dem Kompetenzrad	214
Kompetenzmatrix im mittelständischen Maschinenbau-Betrieb	216
Einsatz von Kompetenzprofilen im Krankenhaus	217
Expertise im Netzwerk mit einer Kompetenzlandkarte identifizieren	223
Telefonica – Einsatz von Skill-Based Routing im Call-Center	224
Swiss Science Education (SWiSE) – Kompetenzrahmen und Kartenset für den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht in der Volksschule	226

Kapitel 5

Kompetenzprofile – ein Element zur Einführung des neuen Lehrplans der Volksschule Thurgau	243
Implementierung des Kompetenzmodells des Bundes im schweizerischen Staatssekretariat für Migration (SEM)	261
Einführung eines Kompetenzmanagementsystems im Careum Bildungszentrum skillhub.ch – das Webtool zur Dokumentation und zum Nachweis von Kompetenzen	276
	290

Kapitel 6

Veränderungen im Kompetenzökosystem der Bankenbranche	308
Holokratie bei Zappos.com	309
Aufbau neuer Kompetenzen im Cross-Channel-Management bei Ex Libris	311
Geschäftsmodell-Produktion bei Rocket Internet	312
Digitale Lösungen für Datenanalysen im HR-Controlling bei einem führenden Online-Versandhändler	314
Kompetenzbasierte Entwicklung des Controllers zum Business Partner bei der Hilti AG	320
Digitale Assistenzsysteme im weltweiten Kundendienst	325
Trumpf's digitale Produktivitätsplattform für den Maschinenbau	327

Glossar

Aufgabenkatalog ist Ergebnis der strukturierten Erfassung von Aufgaben der Mitarbeiter. Die Struktur des Aufgabenkataloges orientiert sich an Leistungen, Prozessen, Tätigkeiten und Organisationsstrukturen.

Badges (Abzeichen, Plaketten) stellen eine Form der Anerkennung für informelles, selbstgesteuertes Lernen (Nachweis von Fähigkeiten, Kompetenzen, für erfolgreiche Teilnahme) dar und werden im Internet dokumentiert. Mit dem System „open badges“ (<https://openbadges.org/about>) können Nutzer an eine zentrale Stelle melden, was sie wo und wie gelernt und welche Kompetenzen sie dabei aus ihrer Sicht erworben haben.

Begabungen sind erblich vorhandene und/oder durch das soziale Umfeld angelegte und eventuell noch zu entwickelnde außerordentliche und herausragende Kompetenzen (siehe auch Talente).

Blended Learning kombiniert Formen des Präsenzlernens und E-Learnings, die zu einer Einheit zusammengeführt werden.

Big Data steht stellvertretend für eine Reihe digitaler Analyse-Anwendungen und komplexer Informationsverarbeitungs-Verfahren, mit deren Hilfe große Mengen an Daten verarbeitet und ausgewertet werden können.

Digitaler Wandel ist ein umfassender, durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmter zivilisatorischer Veränderungsprozess, der alle Institutionen, Betriebe sowie Politik und Gesellschaft betrifft.

Dispositionen sind Persönlichkeitseigenschaften, die sich im Rahmen des Prozesses der Persönlichkeitsbildung bis zur Pubertät herausbilden und im weiteren Lebensverlauf relativ stabil sind. Gemeint sind die „Big Five“: „Neurotizismus“, „Extraversion“, „Verträglichkeit“, „Gewissenhaftigkeit“ und „Offenheit für neue Erfahrungen“.

Disruption ist die kreative Zerstörung konventioneller Routinen und Verfahren einer Organisation, die aufgrund von Entwicklungen in der inneren und äußeren Umwelt (z. B. neue Technologien, Produkte, Services, Kultur, Mitarbeiterwechsel) eine Anpassung an neue organisationale Zustände erfordern.

Dynamische Fähigkeiten beschreiben die Fähigkeit von Organisationen, existierende Kernkompetenzen mit externen Ressourcen und strategischen und komplementären

Ressourcen zu rekonfigurieren, zu transformieren, angemessen zu gestalten und zu integrieren, um den Herausforderungen turbulenter Wettbewerbsbedingungen zu begegnen.

Eignung kennzeichnet die Übereinstimmung von Anforderungen einer Tätigkeit und den Voraussetzungen einer Person, diese Tätigkeiten auszuführen. Eignung ist somit eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit, eine Tätigkeit erfolgreich durchzuführen.

E-Learning bezeichnet alle Formen von Lernen, bei denen elektronische oder digitale Medien für die Präsentation und Distribution von Lernmaterialien und/oder zur Unterstützung zwischenmenschlicher Kommunikation zum Einsatz kommen.

Experten sind in der Lage, vollkommen selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren sowie neue Lösungswege zu finden. Sie zeichnen sich durch eine profunde Kenntnis ihres Spezialgebietes aus. Sie beherrschen das Management komplexer und neuartiger Aufgaben und liefern dabei wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

Expertise ist Kompetenz auf hoher Niveaustufe. Expertise beinhaltet die Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterbildung von Wissen und Können.

Expertisemodell ist ein in verschiedene subjektiv vordefinierte Kompetenzstufen unterteiltes System zur Bestimmung des Kompetenzgrades. Obwohl die Einteilung der Kompetenzstufen eher willkürlich ist, lässt sich damit eine Beurteilung von Personen und deren Kompetenzen vornehmen. Für eine praktische Anwendung wird das dreistufige Modell Kenner – Könner – Experte vorgeschlagen.

Fachkompetenz umfasst alle zur Erfüllung einer konkreten beruflichen Aufgabe notwendigen professionsspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.

Fähigkeiten (englisch: abilities) bezeichnen nach Hacker (1998) verfestigte Systeme verallgemeinerter psychologischer Handlungsprozesse. Fähigkeiten werden auch als zeitlich relativ stabile Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen angesehen. In letzter Zeit wird der Begriff der Fähigkeiten auch synonym mit Kompetenz verwendet.

Fertigkeiten (englisch: skills) beziehen sich auf spezifische Tätigkeiten und beinhalten durch Übung weitgehend automatisierte Komponenten bzw. Abläufe, z. B. Autofahren, Stricken.

Fremdeinschätzung ist eine Reflexion der Kompetenz des Beurteilers über die Kompetenzen des Beurteilten.

Haltungen sind gelernte und verinnerlichte körperliche, psychische, soziale und kulturelle Verhaltensweisen und Eigenschaften.

Individualkompetenz ist die Kompetenz einer einzelnen Person. Sie kann in Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz unterteilt werden.

Kenner ist die erste Stufe zum Experten. Kenner verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung und sind in der Lage, vorstrukturierte Problemlösungen aus der Theorie auf praktische Fragestellungen anzuwenden.

Kernkompetenz ist die Grundlage der Wettbewerbsvorteile einer Organisation und kann in den Mitarbeiterkompetenzen, Technologien, den Prozessen und/oder der

strategischen Architektur eines Unternehmens begründet sein. Kernkompetenzen sind diejenigen Fähigkeiten, die den höchsten Wertbeitrag zum vom Kunden wahrgenommenen Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung haben. Daraus resultieren spezifische Fähigkeiten einer Organisation, die sich von anderen Organisationen unterscheidet.

Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Kompetenzen sind Dispositionen selbstorganisierten Handelns. Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben. Kompetentes Handeln beruht auf der Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation. Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz.

Kompetenzabsorption ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Lernprozesse so zu gestalten, dass Mitarbeiter benötigtes Wissen aufnehmen und daraus eigene Erfahrungen generieren können. Die Kompetenzabsorption ist Grundlage für eine proaktive Kompetenzanpassung.

Kompetenzanpassung ist die Abstimmung und Ausgestaltung der individuellen Mitarbeiterkompetenzen im Hinblick auf die vom Unternehmen benötigten Kompetenzen. Das Kompetenzportfolio eines Unternehmens wird aktiv gestaltet und den Marktanforderungen angepasst.

Kompetenzart oder -dimension kennzeichnet die Art der Kompetenz, z. B. fachlich-methodische, sozial-kommunikative und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen.

Kompetenzbasis bezeichnet alle internen und externen Kompetenzen und Kompetenzquellen einer Organisation. Sie bildet die Ausgangsbasis zur Fortentwicklung der Organisation als Ganzes.

Kompetenzbilanzierung ist ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren zur Erfassung, Analyse und Beurteilung von Kompetenzen aus allen Lebensbereichen und ein wirkungsvolles Instrument, um Menschen in Phasen der Neuorientierung zu begleiten.

Kompetenzbiografisches Moment bezeichnet den zeitlichen Bezug einer Kompetenz.

Kompetenzgrad bezeichnet das Niveau/die Stufe einer Kompetenz von Kenner bis Experte, nicht vorhanden bis ausgeprägt.

Kompetenzkatalog ist eine Sammlung der in einer Institution oder einem Unternehmen relevanten Kompetenzen.

Kompetenzlogistik umfasst die Prozesse im Unternehmen, relevante Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort verfügbar zu machen. Die Kompetenzlogistik ist ein Kernprozess der wissensorientierten Unternehmensführung.

Kompetenzmanagement (persönliche Ebene) ist ein strukturiertes Vorgehen zur Beschreibung, Bewertung und zum Nachweis individueller Kompetenzen. Ziel ist es,

das vorhandene Potenzial zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie Kompetenzen ausgerichtet auf eigene zukünftige Entwicklungsziele hin zu erweitern.

Kompetenzmanagement (organisationale Ebene) geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.

Kompetenzmodell definiert die übergeordnete Struktur, in der die Kompetenzen in einer Institution oder einem Unternehmen abgebildet werden.

Kompetenzportfolio einer Person beschreibt alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person besitzt, um Aufgaben zu bewältigen oder zu gestalten.

Kompetenzprofil ist eine strukturierte Zusammenstellung von Kompetenzen. Als Werkzeug des Kompetenzmanagements ermöglicht es, vorhandene oder geforderte Kompetenzen zu identifizieren, zu ordnen und in visualisierter Form zu kommunizieren.

Könnner besitzen vielfache Erfahrung in der Anwendung ihres Wissens in konkreten beruflichen Situationen, Projekten oder Prozessen. Sie reagieren auf neue, unvorhergesehene Situationen mit entsprechender Professionalität, verfügen aber noch nicht über die Erfahrung und Problemlösungsstrategien von Experten.

Management by Objectives ist ein Führungskonzept, das auf der klaren Definition von Zielen beruht, ohne den Weg zur Zielerreichung vorzugeben.

Methodenkompetenz ist die Fertigkeit einer Person, erworbenes Fachwissen in komplexen Arbeitsprozessen zielorientiert einzusetzen.

Massive Open Online Course (MOOC) steht für eine online basierte Form der Wissensvermittlung. Durch die speziell konzipierten Kursinhalte ist es möglich, dass Tausende von Teilnehmern gleichzeitig am Kurs teilnehmen, wobei die Interaktion der Teilnehmenden und die Offenheit im Zugang im Vordergrund stehen.

Millennials steht als Begriff für eine Gruppe von Menschen, die nach bestimmten demografischen Merkmalen der Konsumentenforschung abgrenzbar ist und ungefähr zwischen dem Jahr 1978 und 1994 geboren wurde. Dieser Kohorte werden spezifische soziologische Charakteristika zugeschrieben.

Netzwerke zeichnen sich aus durch Beziehungen, die den Zugang zu den Ressourcen anderer ermöglichen. Unterschieden werden informelle Netze, Beziehungsnetze, Informationsnetze, Expertennetze, infrastrukturelle Netze u. a.

Open Science (oder auch: Offene Wissenschaft) steht für das Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse und/oder Publikationen, oftmals mithilfe digitaler Kommunikationstechnologien, einer großen Anzahl auch außerhalb der Wissenschaften zugänglich zu machen.

Performanz bezeichnet das messbare Ergebnis von Handlungen. Aus der Performanz wird auf die wirkenden Kompetenzen rückgeschlossen.

Persönliche Ressourcen sind die Gesamtheit an Wissen, Kenntnissen, Fertigkeiten, Haltungen, Persönlichkeitsmerkmalen, Begabungen, Beziehungen, Netzwerken etc., die einer Person als Potenzial zur Verfügung stehen.

Persönliches Potenzial bezeichnet die Gesamtheit der Begabungen, siehe auch Talent.

Qualifikationen sind fertig ausgeprägte, von dritter Stelle bewertete, bestätigte, beglaubigte oder zertifizierte Fähigkeiten einer Person. Qualifikation ist Kompetenz in einem determinierten Handlungsbezug.

Rollenkatalog ist die strukturierte Erfassung von Mitarbeiterrollen, die eine Tätigkeitsausführung ermöglichen.

Schlüsselkompetenzen (oft auch als „überfachliche Kompetenzen“ bezeichnet) sind Kompetenzen, welche für die persönliche, soziale und berufliche Entwicklung eines jeden Menschen in einer modernen Gesellschaft und für eine umfassende Beteiligung an deren Gestaltung wesentlich sind.

Selbsteinschätzung ist eine Einschätzung der eigenen Kompetenz.

Skalierung bezeichnet die Zuordnung von Ausprägungen (z. B. von Kompetenzen) zu Zahlen (z. B. Ordinalskalen) oder qualitativen Beschreibungen (z. B. ausgeprägt, weniger ausgeprägt, nicht vorhanden).

Skills siehe Fertigkeiten.

Sozialkompetenz ist die Gesamtheit der sozial-kommunikativen Kompetenzen einer Person oder Gruppe, die sich auf die kreative Gestaltung sozialer Beziehungen und Prozesse in der Gruppe oder Organisation beziehen.

Talente sind erblich bedingte oder durch das soziale Umfeld angelegte besondere, oft überdurchschnittliche Leistungsvoraussetzungen einer Person (siehe auch Begabungen).

Validierung von Bildungsleistungen ist ein strukturiertes Verfahren, um unterschiedlichste Bildungsleistungen zu erfassen, die beruflichen Handlungskompetenzen zu bescheinigen und einen formalen Abschluss zu erlangen.

Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.

Definitionen weiterer Begrifflichkeiten zu Lernkultur und Kompetenzentwicklung finden sich bei Kirchhöfer (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung – Begriffliche Grundlagen. ABWF: Berlin und unter www.portfolio-kompetenzmanagement.fhnw.ch/glossar

Sachverzeichnis

A

Abwanderung, 171
Administration von Software, 290
Agilität, 2, 115, 133, 140
Anreizsystem, 50
Anwendung, smarte, 147
API (Application Programming Interfaces), 307, 308, 326
Arbeit 4.0, 4
Aufklärungskampagne, 239
Augmented Intelligence, 325

B

Badges, 205, 230
Benutzerfreundlichkeit, 289
Betriebsrat, 251
Betriebsverfassungsgesetz, 258
Beurteilungstauschung, 88
Beurteilungsverzerrung, 89
Bildungsanbieter, 11
Blog, 146

C

Chief Learning Officer (CLO), 188
Competence Map, 222
Controlling, 79
Corporate Universities, 188

D

Datenschutz, 256
Digital Excellence, 136

Digital-first-Kultur, 118
Digitalisierung, 115, 133, 187
Digitalkompetenz, 309, 311
Disruption, 115
Diversity-Kompetenz, 7

E

E-Commerce, 120
E-Learning, 186, 187
Employability, 185
Employee Value, 196
Empowerment, 127, 137
Enterprise-Social-Software, 147
Entlohnung, kompetenzbasierte, 196
Experte, 82
Expertenkompetenz, 145, 150
Expertenvernetzung, 145, 147
Expertenverzeichnis, 211
Expertise, 83
Expertisemodell, 80
Expertisestufe, 288

F

Fähigkeiten, 35, 39
Feedbackprozess, 91
Fehlbesetzung, 16
Fertigkeiten/Skills, 39
Fintech, 308
Fremdeinschätzung, 86
Führungsverständnis, 317, 318

G

Gelbe Seiten, 211
 Generation Y, 137, 167, 168
 Geschäftsmodell, 115, 133, 136, 149, 312
 Gestaltungsfelder der Arbeit, 197
 Gießkannenprinzip, 185
 Gig Economy, 133
 Gruppenbewertung, 91

H

Handlungsbezug, 41
 Hidden-champion-Problem, 157
 Holokratie, 309, 310
 HR-Controlling, 314
 Hypertext-Struktur, 272

I

Informations- und Datenmanagement, 44
 Informationspolitik, 249
 Informationsveranstaltung, 239
 Informationsverfügbarkeit, 51
 Instant Advisory, 147
 Instant Messaging Service, 147
 Interaktionsdynamik, 157
 Interventionsfelder, betriebliche, 23
 Ist-Profil, 211

J

Just-in-time-Lernen, 187

K

Karriereplanung, 171
 Karriereprofil, 172
 Karrieresystem, 171
 Katalogisierung, 269
 Kenner, 79
 Kenner-Köner-Experte-Modell, 83
 Kernkompetenz, 115, 117, 119, 148, 173
 Knowledge Map, 222
 Kollaboration, 134, 135
 Kompetenz
 aktivitäts- und umsetzungsorientierte, 68
 fachliche, 68
 Validieren und Anerkennen, 11, 94

Kompetenzanbieter, 92
 Kompetenzarten, 68
 Kompetenzbeschreibung, 56, 62, 63, 245, 261
 Kompetenzbeurteilung, 88
 Kompetenzdimension, 68–70
 Kompetenzentwicklung, 20
 Kompetenzfelder, 76
 Kompetenzinformation, 86
 Kompetenzkatalog, 258
 Kompetenzkultur, 234, 235, 245, 281
 Kompetenzlandkarte, 222
 Kompetenzmanagement
 Aufgaben, 16
 Erfolgsfaktoren, 233
 im Mittelstand, 16
 institutionelles, 8, 14, 25
 Nutzenaspekte, 21
 operatives, 19, 43
 persönliches, 10
 strategisches, 16, 18, 43
 Tool, 284, 285, 290
 Werkzeuge, 206
 Ziele, 8
 Kompetenzmarktplatz, 92
 Kompetenzmatrix, 215
 Kompetenzmessung, 79
 Kompetenzmodell, 254, 255, 259, 261, 268,
 277, 281
 unternehmensspezifisches, 295
 Kompetenznachfrager, 92
 Kompetenznetzwerk, 143, 145, 158, 172
 Kompetenzökosystem, 307, 308
 Kompetenzportfolio, 206
 Kompetenzprofil, 129, 130, 145, 150, 151, 153,
 154, 160, 161, 171
 Kompetenzrad, 213
 Kompetenzreflexion, 19
 Kompetenzrepräsentation, 19
 Kompetenzskalierung, 327
 Kompetenzspeicher, 145
 Kompetenzstruktur, 133, 135, 263
 Kompetenzstufen, 80
 Kompetenzsuche, 149
 Kompetenztransfer, 297
 Kompetenzverteilung, 20
 Kompetenzvisualisierung, 213
 Köner, 82
 Künstliche Intelligenz, 121, 133, 195, 325

L

Lernen

- en passant, 45
- formales, 46
- implizites, 46
- informelles, 46, 94
- non-formales, 46, 94
- und Kompetenzentwicklung im
Prozess der Arbeit, 47

Lerninstrument, agiles, 139

Lessons Learned, 297

M

Machine Learning, 152

Management by Objectives, 50

Microblog, 146

Millennials, 137

Mitarbeiterprofil, 211

Mitarbeitervertretung, 251

Mitarbeiterzufriedenheit, 21

Mitbestimmungsrecht, 253

Mittelstandsbarometer, 16

MOOC (Massive Open Online Courses), 187

Motivation, 42

Motivationssteigerung, 21

Motivationssystem, 137

N

Nachfolgeplanung, 163

Nachfolgepromotor, 165

Nanodegree, 186

Natural Language Processing, 152, 154

Neuausrichtung, 21

O

Ökosystem, 144, 307

digitales, 144

Ontologie, 152

Open Science, 187

Organisationsentwicklung, 21

Orientierung, 21

Outsourcing, 163

Over-Engineering, 285

P

Pay-for-Talent-Ansatz, 197

Performanz, 5, 36, 39, 96, 335, 336

Performanzkriterien, 87

Personalarbeit, 16

Personalmanagement, 21

Personalplanung, 253

Projektbesetzung, 156

Projektmanagement, kompetenzbasiertes, 23

Projektteam, 248

Pure digitals, 134

Q

Qualifikationsprofil, 211

Qualifizierungsbedarfsanalyse, 21

R

Rahmenbedingungen, 48

Rechtesystem, 289

Rollenkatalog, 270

S

Scrum, 142, 154

Selbsterneuerung, 115

Selbststeuerungsstrategien, 50

Sharing Economy, 133

Skalierungsmodell, 84

Skill Based Routing, 223

Skill-Profil, 211

Smart Home, 120

Social Media, 133

Social Networking Service, 147

Softwareauswahl, 283

Soll-Profil, 211

Sozialisation, 64

Standortvorteile in Deutschland, 16

Stellenbeschreibung, 253

Stellenwechsel, 165

Struktur, semantische, 272

T

Taxonomie, 125

Teambesetzung, 157

Technologie, semantische, [150](#), [152](#)
Top-down-Prozess, [185](#)
Transparenz, [51](#), [145](#)
Transversalität, [135](#)
Trial-and-error-Prinzip, [157](#)

U

Unternehmensführung, wissensorientierte, [43](#)
Unternehmenskultur, [249](#)

W

Wandel, digitaler, [4](#), [7](#)
Weblog, [146](#)
Weiterbildung, [185](#)
Wertesystem, [259](#)
Wettbewerb, wissensbasierter, [43](#)

Wettbewerbsfähigkeit, [115](#)
Wiki, [146](#)

Wissen

Definiton, [41](#)
explizites, [42](#)
implizites, [42](#)
Wissenslandkarte, [222](#)
Wissenstreppe, [42](#)
Wissensverzeichnis, [211](#)
Wissensweitergabe, [162](#)

Y

Yellow Pages, [211](#)

Z

Zielvereinbarungsgespräch, [91](#)