

Literaturverzeichnis

- Alaluf, P./Stroobants, S. (1994): Mobilisiert Kompetenz den Arbeitnehmer? S. 49-59. In: Kompetenz: Begriff und Fakten, Europäische Zeitschrift Berufsbildung, Nr. 1/1994
- Antoni, C. H. (1990): Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit. Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter. Dissertation. 1. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern/Stuttgart/Toronto
- Arnold, R./Erpenbeck, J. (2016): Wissen ist keine Kompetenz: Dialoge zur Kompetenzreife. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Band 77. 3., unveränderte Auflage. Schneider Verlag, Hohengehren
- Baethge, M./Solga, H./Wieck, M. (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin
- Baitsch, C. (1999): Interorganisationale Lehr- und Lernnetze, S. 253-274. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Bea, F. X./Göbel, E. (2006): Organisation. Theorie und Gestaltung. 3., neu bearbeitete Auflage. Lucius und Lucius Verlag, Stuttgart
- Beck, C. (2007): K O M P E T E N Z – S T U D I E: Welche Kompetenzen fordern die Unternehmen von Bewerbern? – Ergebnisse. Abruf unter: https://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/fb_wirtschaftswissenschaften/Personen/Professoren/Beck/Kompetenzstudie_Final_01.pdf
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Becker, R./Hecken, A. (2008): Berufliche Weiterbildung – arbeitsmarktsoziologische Perspektiven und empirische Befunde, S. 133-168. In: Abraham, M./Hinz, T. (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Becker, M./Rother, C. (1998): Kompetenzentwicklung. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg, Nr. 98/22
- Beck, R./Schwarz, G. (2004): Personalentwicklung. Führen – Fördern – Fordern. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Ziel Verlag, Augsburg

- Bergmann, G. (2006): 8mal Kompetenz – Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz, Vortragsmanuskript zur Tagung Metakompetenz an der Uni Siegen. Abruf unter: http://www.wiwi.uni-siegen.de/ino/pdf/meta-kompetenz_8_mal-1.pdf
- Bergmann, R. (2002): Experience management foundations, development methodology, and internet based applications. Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Bergmann, B. (1998): Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, S. 27-43. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel. Erste Zwischenbilanz zum Forschungs- und Entwicklungsprogramm. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Bernien, M. (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung, S. 17-83. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Beutgen, C./Kurtz, T. (2013): Kompetenzmanagement bei der DB AG, S. 115-155. In: Erpenbeck, J./Von Rosenstiel, L./Grote, S. (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Beyer, K. (2015): DGFP-Studie – Megatrends 2015. Abruf unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201504_Praxispapier_StudieMegatrend.pdf
- Bildungsbericht 2006: Bildung in Deutschland Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration 2006
- Böhle, F. (2005): Erfahrungswissen hilft bei der Bewältigung des Unplanbaren. S. 9-13. In: BWP, Nr. 5/2005
- Böhm, I. (2007): KODE – Professionalisierungschancen im Kreislauf des Personalmanagements, S. 297-331. In: Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, Kode und Kodex im Praxistext. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Bohlen, F. N. (2015): Das Bewerber-Auswahl-Gespräch. Wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden. 2., überarbeitete Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 156 Abbildungen und 87 Tabellen. 4., überarbeitete Auflage. Springer Medizin Verlag, Heidelberg
- Bourke, L./Fielder, E. P. (2003): How to conduct self-administered and mail surveys. 2. Auflage. Sage Publications, London
- Brinker, T. (2014): Qualitätskriterien für den Erwerb und die Förderung von Schlüsselkompetenzen an Hochschulen, S. 213-234. In: Heyse, V. (Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft. Erfolgreiche Entwicklungen von Schlüsselkompe-

- tenzen in Schulen und Hochschulen. Aktuelle persönliche Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Waxmann Verlag, Münster
- Brinker T./Müller E. (Hrsg.) (2008): Wer, wo, wie und wie viele Schlüsselkompetenzen? Wege und Erfahrungen aus der Praxis an Hochschulen. HS Bochum IZK, Bochum
- Bristow, G. (2005): Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness, S. 285-304. In: Journal of economic Geography, Nr. 5/2005
- Brodbeck, F. C. (2009): Leadership in organizations, S. 281 f. In: Chmiel, N. (Hrsg.): An introduction to work and organizational psychology. A european perspective. 2. Auflage. Blackwell Publishers, USA u.a.
- Bullinger, H.-J. (2004): Vorwort, S. 5-6. In: Bullinger, H.-J./Mytzeck, R./Zeler, B. (Hrsg.): Soft Skills. Überfachliche Qualifikationen für betriebliche Arbeitsprozesse. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung. Abruf unter: https://www.bmbf.de/pub/auswirkungen_demografische_entwicklung_berufliche_ausbildung.pdf
- Bunk, G. P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland, S. 9-15. In: Kompetenz: Begriff und Fakten, Europäische Zeitschrift Berufsbildung, Nr.1/1994
- Comelli, G./Von Rosenstiel, L. (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage. Verlag Franz Vahlen, München
- Cooper, K. C. (2000): Effective competency modeling & reporting. A step-by-step guide for improving individual & organizational performance. Amacom, New York
- Crawford, S. D./Couper, M. P./Lamias, M. J. (2001): Web surveys: Perceptions of burden, S. 146-162. In: Social Science Computer Review, Vol. 19 (2)
- Csikszentmihalyi, M. (2014): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. 1. Auflage. Klett Cotta Verlag, Stuttgart
- Dehnbostel, P. (2015): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. 2., erweiterte und neubearbeitete Auflage. Schneider-Verlag, Hohengehren
- Dehnbostel, P. (1998): Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht, S. 175-194. In: Dehnbostel, P./Erbe, H.-H./Novak, H. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung. Edition Sigma Verlag, Berlin
- Dekra (2017): Arbeitsmarkt-Report 2017 Qualifikationsbedarfsanalyse auf der Basis von mehr als 13.900 Stellenangeboten, Abruf unter: <https://www.dekra-akademie.de/media/content/dekra-akademie/arbeitsmarktreport-pdf/dekra-arbeitsmarktreport-2017.pdf>

- Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R. (2008): Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Linde Verlag, Wien
- Diekel, H./Gnida, U./Wackerhage, J. (2004): Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen in der Personalauswahl (Deutsche Bahn), S. 44-48. In: IBV, Nr. 13/2004
- Dietzen, A. (2008): Zukunftsorientierte Kompetenzen: wissensbasiert oder erfahrungsbasiert? S. 37-41. In: BWP, Nr. 2/2008
- DIHK (2015): Kompetent und praxisnah – Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Ergebnisse einer DIHK Online-Unternehmensbefragung. Abruf unter: <https://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/schule-hochschule/hochschule/umfrage-hochschulabsolventen-2015>
- Dohmen, G. (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Abruf unter: http://www.werkstatt-frankfurt.de/fileadmin/Frankfurter_Weg/Fachtagung/BMBF_Das_informelle_Lernen.pdf
- Donaubauer, A. (2004): Entwicklung und Validierung eines Analyse-Instruments zur Erfassung der Kompetenzen bei Führungskräften und Problemlösespezialisten beim komplexen Problemlösen in Gruppen, Dissertation. Abruf unter: <https://epub.uni-regensburg.de/10313/1/endversion%20dissertation%20100505.pdf>
- Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Mit 194 Abbildungen und 167 Tabellen. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Dreyer, W./Hößler, U. (2011): Perspektiven Interkultureller Kompetenz. Mit 23 Abbildungen und 11 Tabellen. Vandenhoeck & Ruprecht- Verlag, Göttingen
- Düll, H./Bellmann, L. (1998): Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997, S. 205-225. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31
- Duncan, R./Dunifan, G. J. (1998): „Soft Skills and long-run labor market Success“, S. 123-150. In: Polackek, S. W. (Hrsg.): Research in labor economics (Vol. 17)
- Eberhardt, D./Majkovic, A.-L. (2015): Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Springer Verlag, Wiesbaden
- Eck, C. D./Rietiker, J. (2010): Kompetenzen und Anforderungsanalyse, S. 179-214. In: Werkmann-Karcher, B./Rietiker, J. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Mit 67 Abbildungen und 35 Tabellen. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Einsiedler, H./Breuer, K./Hollstegge, S./Janusch, M. (2003): Organisation der Personalentwicklung. Strategie ausrichten. Zielgenau Planen. Effektiv steuern. 2. Auflage. Luchterhand Verlag, München/Neuwied

- Enaux, C./Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden. In: Meifert, M. T. (Hrsg.). Haufe Verlag, Freiburg
- Erpenbeck, J./Hasebrook, J./Zawacki-Richter, O. (2004): Kompetenzkapital. Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main:
- Erpenbeck, J./Heyse, E. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Waxmann Verlag, Münster
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, S. 15-125. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96. Waxmann Münster
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Essentials. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013): So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Springer Gabler Verlag, Berlin/Heidelberg
- Erpenbeck, J./Von Rosenstiel, L. (2007): Vorbemerkung zur zweiten Auflage, S. XI-XV. In: Erpenbeck, J./Von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
- Erpenbeck, J./Von Rosenstiel, L. (2007): Einführung, S. XVII-XLVI. In: Erpenbeck, J./Von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
- Erpenbeck J./Von Rosenstiel, L./Grote, S. (2013): Kompetenzmodelle als Zukunftsmodelle, S. 1-31. In: Erpenbeck J./Von Rosenstiel, L./Grote, S. (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
- Evers, R. (1999): Soziale Kompetenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung. Eine erwachsenenpädagogische Analyse. Dissertation. LIT Verlag, Münster
- Faix, W. G./Laier, A. (1996): Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Fersch, J. M. (2002): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung. 1. Auflage. Springer Verlag, Wiesbaden
- Fiege, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2006): Mitarbeitergespräche, S. 471 ff. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Fischer, M. (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. Wirtschaftswissenschaft. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

- Fischer, L. D. (2006): Internationalität der Unternehmung. Dissertation, Bamberg
- Fischer, M. (2000): Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozesswissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens. Leske und Budrich-Verlag, Opladen
- Fischer, M. (1999): Das Konzept des „lernenden Unternehmens“ und dessen Implikationen für die Gestaltung von Arbeit und Bildung, S. 503-525. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Nr. 4/1999
- Flum, H./Blustein, D. L. (2000): Reinvigorating the study of vocational exploration: A framework for research, S. 380-404. In: Journal of vocational Behavior, Nr. 56/2000
- Frieling, E./Bernard, H./Bigalk, D./Müller, R. F. (2006): Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines neuen Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Frieling, E./Schäfer, E./Fölsch, T. (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Ergebnisse einer Fallstudie: Abschlussbericht des Projekts Betriebliche Kompetenzentwicklung zur Standortsicherung
- Frieling, K./Schäfer, E./Fölsch, R. (2012): Lehrbuch Arbeitspsychologie. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Furtmüller, G./Zravkovic, D. (2015): Personalauswahl, S. 283-319. In: Mayrhofer, W./Furtmüller, G./Kasper, H. (Hrsg.): Personalmanagement. Führung. Organisation. 5. Auflage. Linde Verlag, Wien
- Gebhardt, B./Hofmann, J./Roehl, H. (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Aktueller Forschungsstand, Analyse und Konzeptualisierung. Abruf unter: https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2015-03_Zukunftsf%C3%A4hige%20F%C3%BChrung.pdf
- Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends Praxis-Papier 7/2011. Abruf unter http://www.forschungsnetzwerk.at/download/pub/2011_DGFP_Studie_Megatrends_2011.pdf
- Geißler, P. (2012): Wissensorientiertes Management. Ein systemischer Ansatz zur Mobilisierung von Erfahrungswissen. Dissertation, Dresden
- Geldermann, B. (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand. Personalprozesse strategisch ausrichten. Ein Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 50. Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Geldermann, B./Seidel, S./Severing, E. (2009): Rahmenbedingungen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen, Bielefeld
- Gessler, M./Sebe-Opfermann, A. (2016): Kompetenzmodelle, S. 159-184. In: Müller-Vorbrüggen, M./Radel, J. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbindung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Gräser, P. (2013): Führen lernen. Der Weg zur Führungskompetenz und zur persönlichen Karriere-Strategie. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

- Grob, U./Maag Merki, K. (2001): Überfachliche Kompetenzen. Theoretische Grundlegung und empirische Erprobung eines Indikatorensystems. Peter Lang-Verlag, Bern
- Gruber, H. (1999): Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. 1. Auflage, Huber Gruber Verlag, Bern
- Grünewald, U./Moraal, D./Schönfeld, G. (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. W. Berteismann Verlag, Bielefeld
- Grunwald, W. (2001): Führung virtueller Arbeitsgruppen, S. 30-39. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4/2001
- Gurria, A. (2012): Bessere Kompetenzen, bessere Arbeitsplätze, ein besseres Leben. Ein strategisches Konzept für die Kompetenzpolitik; Abruf unter: file:///C:/Users/Michaela%20Moser/Downloads/Better%20skills_German.pdf
- Gutmann, J./Gatzke, E. (2015): Talentmanagement. Mit zahlreichen Arbeitshilfen und Literaturtipps. 1. Auflage. Haufe Verlag, Freiburg
- Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Huber Verlag, Bern
- Hacker, W. (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie. Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten. Mit einem Nachwort von Eberhard Ulich. 2., überarbeitete Auflage. Huber Verlag, Bern
- Hänggi, G. (1998): Macht der Kompetenz. Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung. 1. Auflage. Datakontext-Fachverlag, Frechen-Königsdorf
- Heintel, P./Krainz, E. E. (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrisse, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. 6. Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Heyse, V. (2010): Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE im Praxistest, S. 55-174. In: Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. 64 modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Heyse, V./Ortmann, S. (2008): Talent-Management in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Waxmann Verlag, Münster
- Hinz, T./Abraham, M. (2005): Theorien des Arbeitsmarktes. Ein Überblick. S. 17 ff. In: Abraham, M./Hinz, T. (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hof, C. (2001): Wie lässt sich soziale Kompetenz konkreter bestimmen, S. 151-154. In: Zeitschrift Grundlagen der Weiterbildung, Nr. 12/2001

- Horx, M. (2011): Das Megatrends-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. DVA Verlag, München
- Hossiep, R./Bittner, J. E./Berndt, W. (2008): Mitarbeitergespräche. Motivierend, wirksam, nachhaltig. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Hossiep, R./Mühlhaus, O. (2005): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Huck-Schade, J. M. (2003): Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten - harte Fakten. Beltz Verlag, Weinheim/Basel
- Hübler, O./König, A. (1999): Betriebliche Weiterbildung, Mobilität und Beschäftigungsdynamik. Empirische Untersuchungen mit Individual- und Betriebsdaten, S. 165-193. In: Jahrbücher für Nationalökonomik und Statistik, Band 219
- Hüther, G. (2007): Die Stärkung von Metakompetenzen als Voraussetzung für die Entfaltung besonderer Begabungen. Karg-Forum, Nürnberg 06.-08. 11.2. 2007. Abruf unter: <http://docplayer.org/32355752-Die-staerkung-von-meta-kompetenzen-als-voraussetzung-fuer-die-entfaltung-besonderer-begabungen.html>
- Hüther, G. (2005). Wohin, weshalb, wofür? Über die Bedeutung innerer Leitbilder und Orientierungen für die Nutzung und Strukturierung des menschlichen Gehirns. Vortrag anlässlich des Kongresses zum 100. Geburtstag von Viktor E. Frankl: DEM SINN LEBEN GEBEN“. Salzburg, zusammengefasst von Inge Patsch. Abruf unter: http://www.schlossbachschule.de/fileadmin/sbstemplates/downloads/Infothek_Bildung/vortraghuether.pdf
- Huffcut, A. I./Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1994): revisited: Interview validity for entry-level jobs, S. 184–190. In: Journal of Applied Psychology, 79
- Husemann, R./Vonken, M. (2003): Zeitmuster von Lernzeiten. Befunde aus der empirischen Weiterbildungsforschung, S. 83-129. In: Dobischat, R./Seifert, H./Ahlene, E. (Hrsg.): Integration von Arbeiten und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Edition Sigma Verlag, Berlin
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Mit 38 Abbildungen und 23 Tabellen. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg
- IAB (2017): IAB-Stellungnahme 4/2017. Zur Lage und Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland. Abruf unter: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0417.pdf>
- Jetter, F./Skrotzki, R. (2005): Soziale Kompetenz. Führungskräfte lernen emotionale Intelligenz, Motivation, Coaching. Walhalla Verlag, Regensburg
- John, M. (2007): Internationales Kompetenzmanagement. S. 111 ff. In: Jochmann, W./Gechter, S. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Springer Verlag, Berlin u.a.
- Jonkisz, E./Moosbrugger, H./Brandt, H. (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. S. 27-74. In: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 66 Abbildungen und 41 Tabellen. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Springer Verlag, Berlin u.a.

- Jordan, U./Külpp, B./Bruckschen, I. (2013): Das erfolgreiche Einstellungs-Interview. Potenziale für morgen sicher erkennen und gewinnen. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kainz, F. K. (2005): Die Bedeutung überfachlicher und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen. Eine empirische Untersuchung zum Bildungsbedarf von Arbeitnehmern am Flughafen München. Dissertation. Herbert Utz Verlag, München
- Kanning, U. P. (2015): Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Mit 65 Abbildungen. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg
- Kanning, U. P. (2007): Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung, S. 13-36. In: Kanning, U. P. (Hrsg.): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Hogrefe Verlag, Göttingen
- Kaplowitz, M. D./Hadlock, T. D./Levine, R. (2004): A comparison of web and mail survey response rates, S. 94-101. In: Public Opinion Quarterly, Vol. 68, Nr. 1/2004
- Karl, E. (2012): Ermittlung von Anrechnungspotenzialen und Entwicklung von Anrechnungsverfahren im Projekt EDGE, S. 75-87. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Kompetenzorientierung und Leistungspunkte in der Berufsbildung, in: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
- Katz, R. L. (1974): Skills of an effective administrator, S. 90-102. In: Harvard Business Review, Nr. 5/1974
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Carl Ueberreuter Verlag, Frankfurt/Wien
- Kauffeld, S. (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Mit 52 Abbildungen, 26 Tabellen und 24 Checklisten. 2., überarbeitete Auflage. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg
- Kauffeld, S. (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz in Gruppen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Kauffeld, S. (2000): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung beruflicher Handlungskompetenz, S. 33-48. In: Frieling, E./Kauffeld, S./Grote, S./Bernhard, H. (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E. (2009): Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie? S. 1-10. In: Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kienbaum/Stepstone (2017): Organigramm deutscher Unternehmen. In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen, Abruf unter: http://assets.kienbaum.com/downloads/Organigramm-deutscher-Unternehmen_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf?mtime=di20_170_427131752

- Kieser, A. (1999): Einarbeitung neuer Mitarbeiter, S. 161-172. In: Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Kirchhöfer, D. (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Abruf unter: http://www.abwf.de/main/publik/content/main/publik/handreichungen/begriffliche_grundlagen.pdf
- Klassen, R. D./Jacobs, J. (2001): Experimental comparison of web, electronic and mail survey technologies in operations management, S. 713-728. In: Journal of operations management (19)
- Klieme, E./Maag-Merki K./Hartig, H. (2007) Kompetenzbegriff und Bedeutung von Kompetenzen im Bildungswesen, S. 5-16. In: Klieme, E./Hartig, H. (Hrsg.): Möglichkeiten und Voraussetzungen technologiebasierter Kompetenzdiagnostik. Eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Abruf unter: https://www.bmbf.de/pub/Bildungsforschung_Band_20.pdf
- Klug, A. (2011): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, S. 35-91. In: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Koch, S. (2011): Selbstgesteuertes Lernen und dessen Bedeutung für eine zeitgemäße Personalentwicklung. Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Königes, H. (2009): Ernüchternde Studie - Soft Skills sind überbewertet, Computerwoche online vom 10.09.2009. Abruf unter: <https://www.computerwoche.de/a/soft-skills-sind-ueberbewertet,1905440>
- Konradt, U./Köppel, P. (2008): Erfolgsfaktoren virtueller Kooperation. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG. Abruf unter: http://www.synergyconsult.de/pdf/Erfolgsfaktoren_virtueller_Kooperationen.pdf
- Kreggenfeld, U. (2009). Verhandlungen in und zwischen Organisationen. Dissertation. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main
- Kriegesmann, B./Schwering, M. G. (2006): Kompetenz zur Innovation. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Aufbau und zur Entwicklung von Wissen und Erfahrung in KMU, S. 20-24. In: Zeitschrift für Wissensmanagement, Nr. 1/2006
- Kriegesmann, B./Schwering, M. G. (2004): Die Kompetenz für den Erfolg, S. 12-15. In: Personalwirtschaft, Nr. 12/2004
- Krings, T. (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Krüger, W./Ebeling, F. (1991): Psychologik: Topmanager müssen lernen, politisch zu handeln, S. 47-56. In: Harvard Business Manager, Nr. 2/1991
- Krumm, S./Mertin, I./Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.

- Kucher, K./Wehinger, R. (2008/2009): Kompetenzpässe. Überblick und Ansatzpunkte für ihren betrieblichen Einsatz, S. 51 – 86. In: Loebe, H. (Hrsg.): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bertelsmann-Verlag, Bielefeld
- Kuckartz, U. (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Springer Verlag, Wiesbaden
- Lang-von Wins, T./Barth, U./Sandor, A./Triebel, C. (2005): Grundlagen einer lernenden Kompetenzbeurteilung im Unternehmen, S. 453-600. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Lang-von-Wins, T./Triebel, C./Buchner, U./Sandor, A. (2008): Potenzialbeurteilung. Diagnostische Kompetenz entwickeln, die Personalauswahl optimieren. Springer Medizin Verlag, Heidelberg
- Lange, C. (2010): Soft Skills. Kunden nachhaltig begeistern. 1. Auflage. Haufe-Verlag, Freiburg
- Lichtenberg, Y. (1999): Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neuen Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich, S. 275-307. In: EQUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Waxmann, Münster u.a.
- Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U. (2012): Personalmanagement. 2., aktualisierte Auflage. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg
- Lindstädt, H. (1997): Optimierung der Qualität von Gruppenentscheidungen. Ein simulationsbasierter Beitrag zur Principal-Agent-Theorie. Physica-Verlag, Heidelberg
- Lucia, A. D./Lepsinger, R. (1999): The art and science of competency models: critical success factors in organizations. Wiley, San Francisco
- Luhmann, N. (2015): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 16. Auflage. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Lundvall, B./Borras, S. (1999): The globalising learning economy. Challenges for innovation policy. Abruf unter: http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf
- Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Mang, M./Ospanov, Y./Thom, A. (2017): Ethische Personalauswahl, S. 156-198. In: Conrad, C. A. (Hrsg.): Unternehmensführung und Ethik. Ansätze zur Erhöhung der Produktivität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mansfield, R. S. (1996): Building competency models: Approach for HR professionals, S. 7-18. In: Human Resource Management, Vol. 35, Nr. 1/1996
- McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen; Abruf unter <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf>
- Meissner, H. G. (1995): Strategisches internationales Marketing. 2., überarbeitete Auflage. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

- Mertens, D. (1974): „Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“, S. 36-43. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nr. 1/1974
- Michler, I. (2011): Vielfalt rechnet sich. www.welt.de, 08.05.2011. Abruf unter: <https://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article13359192/Vielfalt-rechnet-sich.html>
- Moore, A./Theunissen, A. F. (1994): Qualifikation versus Kompetenz. Eine Diskussion um Begriffe, die Entwicklung neuer Modelle oder eine Frage von politischem Rang? S. 74-80. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung, Heft 1/1994
- Moser, M. (2017): Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Moser, M. (2017a): Widerspruchstoleranz bei Führungskräften. Eine Schlüsselkompetenz in hybriden Unternehmen, S. 155-161. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 3/2017
- Moss, P./Tilly, C. (1996): “Soft Skills and race. An investigation of black men’s employment problems“, S. 252-276. In: Work and Occupations, Vol. 23, Nr. 3/1996
- Mytzek, R. (2004): Überfachliche Qualifikationen – Konzepte und internationale Trends, S. 17-41. In: Bullinger, H.-J./Mytzek, R./Zeler, B. (Hrsg.): Soft Skills. Überfachliche Qualifikationen für betriebliche Arbeitsprozesse. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Niermeyer, R. (2007): Motivation. Instrumente zur Führung und Verführung. 2. Auflage
- Niermeyer, R. (2006): Soft Skills. Das Kienbaum Trainingsprogramm. Haufe Verlag, München
- Nolle, A. (2004): Evaluation der universitären Lehrerinnen- und Lehrerausbildung. Erhebung zur pädagogischen Kompetenz von Studierenden der Lehramtsstudiengänge. M-Press Verlag, München
- Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company, S. 14-37. In: Harvard Business Review, Nr. 6/1991
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus-Verlag, Frankfurt/New York
- North, K./Friedrich, P./Lantz, A. (2006): Selbstorganisation als Metakompetenz, S. 137-208. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
- North, K./Güldenber, S. (2008): Produktive Wissensarbeit(er): Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Mit vielen Fallbeispielen Performance messen, Produktivität steigern, Wissensarbeiter entwickeln. 1. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden
- North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

- o.V. (2016): Hochschul-Bildungs-Report 2020 - HOCHSCHULBILDUNG FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0; Stifterverband Bildung. Wissenschaft. Innovation. In Kooperation mit McKinsey & Company
- Overwien, B. (2005): Stichwort: Informelles Lernen, S. 339-355. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Nr. 3/2005
- Pietrzyk, U. (2002): Brüche in der Berufsbiographie. Chancen und Risiken für die Entwicklung beruflicher Kompetenz. Dissertation. Kovac Verlag, Hamburg
- Pinnow, D. F. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 6. Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Plath, H.-E. (2002): Erfahrungswissen und Handlungskompetenz. Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung, S. 517-529. In: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250.
- Porst, R. (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Springer Verlag, Wiesbaden
- Prognos (2015): Arbeitslandschaft 2040. Eine vbw Studie; Abruf unter https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/20150521_Prognos_Arbeitslandschaft2040-final.pdf
- Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit, S. 163-199. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. 1. Auflage 2006. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Rauner, F. (2007): Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz, S. 57-72. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung Nr. 40/ 2007
- Rehäuser, J./Krcmar H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, S. 1-40. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement. Walter de Gruyter Verlag, Berlin/New York
- Reichenbach, R. (2014): Soft Skills – destruktive Potentiale des Kompetenzdenkens, S. 39-61. In: Rohlfs, C./Harring, M./Palentien, C. (Hrsg.): Kompetenz-Bildung: Soziale, emotionale und kommunikative Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Reinmann-Rothmeier, G. (2004): Wissensmanagement. Herausforderungen für eine Didaktik der neuen Medien, S. 175-188. In: Wyssusek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Rohs, M. (2008): Connected Learning. Zur Verbindung formellen und informellen Lernens in der IT-Weiterbildung. VDM-Verlag, Saarbrücken
- Salvisberg, A. (2010): Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel. Seismo-Verlag, Zürich
- Sarges, W. (2001): Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? S. 285-300. In: Riekhof, H.C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Sauter, W./Staudt, F.-P. (2016): Strategisches Kompetenzmanagement 2.0 – Potenziale nutzen – Performance steigern. Essentials, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schaper, N./Reis, O./Wildt, J./Horvath, E./Bender, E. (2012): Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre. Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Projekt nexus Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern.
- Scharnhorst, A. (2006): Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung in Evolutions- und Selbstorganisationsmodellen. Die unumgänglichen theoretischen Voraussetzungen, S. 15-113. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
- Scherm, M. (2014): Kompetenzfeedbacks. Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Schermuly, C. (2016): New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 1. Auflage. Haufe Verlag, Freiburg
- Schiefele, U. (2014): Flow-Theorie (Csikszentmihalyi). In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie. 17. Auflage. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Schiffer, P./Von der Linde, B. (2002): Mit Soft Skills mehr erreichen. Trainieren Sie Ihre sozialen Kompetenzen. Verlag moderne Industrie, München
- Schmid, K./Hafner, H. (2008): SOFT-SKILLS. Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung. Explorative Studie im Auftrag des AMS. Abruf unter: <https://www.ibw.at/bibliothek/id/222/>
- Schmidle, C. M. (2004): Projektbasiertes Prozessmodell für ereignisorientiertes Wissensmanagement in mittleren und größeren Bauunternehmen. Dissertation. Vdf Hochschulverlag, Zürich
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., überarbeitete Auflage. Oldenbourg Verlag, München
- Schnorrenberg, U./Goebels, G. (1997): Risikomanagement in Projekten. Methoden und ihre praktische Anwendung. Vieweg+Teubner Verlag, Braunschweig/Wiesbaden
- Schoeneberg, K.-P. (2014): Komplexität zwischen wissenschaftlichem Forschungsverständnis und praktischer Umsetzung, S. 1-9. In: Schoeneberg, K.-P. (Hrsg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Scholz, C. (2014): Grundzüge des Personalmanagements. 2. Auflage. Franz Vahlen Verlag, München
- Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. Franz Vahlen Verlag, München
- Scholz, R. (2015): Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext der industriellen Beziehungen im Maschinen- und Anlagenbau in Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Südschweden und der Schweiz. Dissertation. LIT-Verlag, Münster

- Schreyögg, G./Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schreyögg, G./Koch, J. (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schuldt, B. A./Totten, J. W. (1994): Electronic Mail vs. Mail Survey Response Rates, S. 36-39. In: Marketing Research, Vol. 6 (1)
- Schuler, H. (2000): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie lässt es sich messen? S. 53-71. In: Von Rosenstiel, L./Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Hogrefe Verlag, Göttingen
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007): Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – ein Vergleich über 20 Jahre, S. 60-70. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Nr. 2/2007
- Schuler Braunschweig, P. (2006): Selbst- und Fremdbeurteilung überfachlicher Kompetenzen bei jungen Erwachsenen. Dissertation. Zürich. Abruf unter: <https://edudoc.ch/record/3619/files/zu07022.pdf>
- Schwedt, V. (2014): Kompetenzmanagement an hochautomatisierten Arbeitsplätzen mit Hilfe eines Evaluationsverfahrens. Dissertation. Shaker-Verlag, Aachen
- Seyfried, B. (1995): Soziales Verhalten. Die Illusion „objektiver Beurteilung“, S. 137-152. In: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu befördern und zu beurteilen? Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Sevsay-Tegethoff, N. (2007): Bildung und anderes Wissen. Zur "neuen" Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Sheppard, E. (2000): Competition in space and between places, S. 169-186. In: Sheppard, E. (Hrsg.): A companion to economic geography. Wiley-Blackwell Verlag, Malden u.a.
- Sonntag, K./Schaper, N. (1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, S. 211-244. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Staudt, E./Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung, S. 17-59. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Steinert, C./Büser, T. (2001): Kompetenzsteigerung wird zum Ziel erklärt, S. 74-76. In: PersonalMagazin, Nr. 10/2001
- Stroebe, A./Stroebe R. (2010): Motivation durch Zielvereinbarungen. Engagement in der Arbeit - Erfolg in der Umsetzung. 3., überarbeitete Auflage. Windmühle Verlag, Hamburg
- Thom, N./Zaugg, R. J. (2001): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Paul Haupt Verlag, Bern u.a.

- Thompson, L. (2017): Making the team. A guide for managers. 6. Auflage. Pearson Education, Upper Saddle Rive
- Tribelhorn-Sigg, G. (2013): Soft Skills entwickeln im Betrieb. Handbuch für Personalentwicklungs-Fachleute. Books on Demand Verlag, Norderstedt
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarbeitete Auflage. Paul Haupt Verlag, Bern u.a.
- Vollmers F. (2009): Parlieren geht über Studieren. FAZ-online. Abruf unter: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/schluesselqualifikationen-parlieren-geht-ueber-studieren-1758346.html>
- Von der Linde, B./Schustereit, S. (2010): Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden. 4. Auflage. Haufe-Verlag, Freiburg
- Wahl, D. (2013): Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. 3. Auflage mit Methodensammlung. Julius Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn
- Wahl (o.J.): <http://www.prof-diethelm-wahl.de>
- Wahren, K. E. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. De Gruyter Verlag, Berlin/New York
- Walter H. (2005): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Wegge, J./Von Rosenstiel, L. (2007): Führung, S. 475-512. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 4., aktualisierte Auflage. Hans Gruber Verlag, Bern
- Wehrle, M. (2011): Karriereberatung. Menschen wirksam im Beruf unterstützen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Weibler, J. (2016): Personalführung. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen Verlag, München
- Weible, R./Wallace, J. (1998): The impact of the internet on Data Collection, S. 19-24. In: Marketing Research, Nr. 3/1998
- Weinert, F. E. (2001): Concept of competence: A conceptual clarification, S. 45-65. In: Rychen, D. S./Salganik, L. H. (Hrsg.): Defining and selecting key competencies. Hogrefe und Huber Verlag, Seattle u.a.
- Weiß, R. (2000): Ansätze und Schwierigkeiten einer Nutzenmessung in Betrieben, S. 81-98. In: Bötzel, C./Krekel, E. (Hrsg.): Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking. Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Weiß, R. (1999): Erfassung und Bewertung von Kompetenzen - empirische und konzeptionelle Probleme, S. 433-493. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Waxmann Verlag, Münster u.a.
- Weis, H. C./Steinmetz, P. (2012): Marktforschung. 8, verbesserte und aktualisierte Auflage. NWB Verlag, Herne

- Weuster, A. (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden
- White, R. W. (1959): Motivation reconsidered: the concept of competence, in: *Psychology Review* 1959, Band 66
- Wild, A. (2016): Das strategische Kompetenzmanagement als ein wesentlicher Bestandteil der Employability. Dargestellt am Beispiel eines ICT-Dienstleisters. 1. Auflage. Dissertation. Rainer Hampp Verlag, München/Mehring
- Wittrock, M./Wachtel, P. (1990): Aspekte der Kooperation von Grundschullehrern und Sonderschullehrern, S. 263-271. In: *Zeitschrift für Heilpädagogik*, Nr. 4/1990
- Wolf, G. (2015): Fünf Wege, um qualitative Ziele zu vereinbaren und zu messen. Ziele erfolgreich vereinbaren 2. quayou Verlag, Hamburg
- Woschnack, U./Frischknecht, P. M. (2002): Schlüsselqualifikationen. Vom Arbeitsmarkt verlangt! Von der Hochschule gelehrt? S. 26-30. In: *Personal*, Nr. 10/2002
- Wunderer, R./Dick, P. (2010): Personalmanagement – Quo Vadis? Analyse und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. 3. Auflage. Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied/Kriftel
- Zapp, R. M. (2006): Systematische Personalauswahl und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen. Martin Meidenbauer Verlag, München

Anhang

Anhang 1: Fragebogen quantitative Befragung

Forschungsprojekt „Stellenwert von Managementkompetenzen im Unternehmen“

Sehr geehrter Damen und Herren,
an der Europäischen Fachhochschule hat die (Weiter-)Entwicklung der überfachlichen Managementkompetenzen unserer Studierenden eine besondere Bedeutung. In jedem Semester bilden wir in folgenden Kompetenzbereichen aus:

- Kommunikation,
- Teamarbeit und Teamentwicklung,
- Führungsverhalten und Führungsmethoden,
- Interkulturelle Kompetenz,
- Projektmanagement,
- Risikoanalyse und Entscheidungsverfahren,
- Verhandlungstechniken

Um die Anforderungen der Unternehmen an die Managementkompetenzen zukünftiger Fach- und Führungskräfte noch besser kennen zu lernen und sie in unseren Trainings zu berücksichtigen, bitten wir Sie um Ihre Mitwirkung.

Die Beantwortung der nachfolgenden Fragen wird nicht länger als 15 Minuten dauern. Ihre Antworten werden nicht personalisiert und selbstverständlich vertraulich behandelt.

Sobald wir eine Auswertung aller eingehenden, beantworteten Fragebögen vorgenommen haben, werden wir die Studie auf der Internetseite der EUFH veröffentlichen und für jedermann zugänglich machen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Sollten Sie Fragen zu dieser Umfrage haben, stehe ich Ihnen gerne unter m.moser@eufh.de zur Verfügung.

Prof. Dr. Michaela Moser

Verena Köhn, M.A.

Europäische Fachhochschule Rhein/Erft, Brühl

1. Bedeutung überfachlicher Kompetenzen

Dieser Abschnitt umfasst Fragen, die den Stellenwert der überfachlichen Kompetenzen für Ihr Unternehmen fokussieren.

1.1 Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, dass Ihre Führungskräfte folgende überfachliche Kompetenzen aufweisen?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz: die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, dass Ihre Fachkräfte (in Schlüsselpositionen) folgende überfachliche Kompetenzen aufweisen?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	Unwichtig
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz: die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 Gibt es für Ihr Unternehmen weitere wichtige überfachliche Kompetenzen, die in obigen Fragen nicht genannt wurden? Hier können Sie diese weiteren überfachlichen Kompetenzen ergänzen.

1.4 Gibt es in Ihrem Unternehmen eine einheitliche, verbindliche Definition für die von Ihnen als „wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuften Kompetenzen?

Ja Nein teilweise

Wenn teilweise, bitte nennen Sie die definierten Kompetenzen

1.4.1 Wenn es in Ihrem Unternehmen teilweise verbindliche Definitionen für die als „wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuften Kompetenzen gibt, um welche der aufgeführten Kompetenzen handelt es sich?

1.5 Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung der oben genannten überfachlichen Kompetenzen für Ihr Unternehmen ein?

	In Zukunft wichtiger	In Zukunft unverändert	In Zukunft weniger wichtig
Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 Welche der nachfolgend genannten überfachlichen Kompetenzen werden in den internen Anforderungsprofilen Ihres Unternehmens (d.h. explizit oder sinngemäß) genannt?

Mehrfachantworten sind möglich.

	Kompetenzprofil Führungskräfte	Kompetenzprofil Fachkräfte
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz: die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen):	_____	_____

1.7. Gibt es in Ihrem Unternehmen weitere, wichtige überfachliche Kompetenzen, die in der obigen Frage nicht genannt werden? Hier können sie diese überfachlichen Kompetenzen ergänzen:

2. Personalgewinnung

Mit den folgenden Fragen wenden wir uns der Personalgewinnung zu.

2.1 Welche der nachfolgend genannten überfachlichen Kompetenzen werden in den Stellenanzeigen Ihres Unternehmens standardmäßig genannt (d.h. explizit oder sinngemäß)?

Mehrfachantworten sind möglich.

	Stellenanzeigen Führungskräfte	Stellenanzeigen Fachkräfte
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz; die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen):	_____	_____

(bei nachfolgenden Fragen nur unter 2.1 angekreuzte Kompetenzen nennen)

Filter 2.1.1 Gibt es darüber hinaus weitere wichtige überfachliche Kompetenzen, die in den Stellenanzeigen Ihres Unternehmens standardmäßig genannt werden? Hier können Sie diese weiteren überfachlichen Kompetenzen ergänzen:

Filter 2.1.2 Sind die oben angekreuzten überfachlichen Kompetenzen in den Stellenanzeigen Ihres Unternehmens für Führungskräfte i.d.R. als Muss-Kriterien oder Wunsch-Kriterien formuliert?

	Muss-Kriterien	Kann-Kriterien
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz; die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen):	_____	_____

Filter 2.1.3 Sind die oben angekreuzten überfachlichen Kompetenzen in den Stellenanzeigen Ihres Unternehmens für Fachkräfte i.d.R. als **Muss-Kriterien oder **Wunsch-Kriterien** formuliert?**

	Muss-Kriterien	Kann-Kriterien
Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz; die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte nennen):	_____	_____

2.2 Werden die oben genannten überfachlichen Kompetenzen in Stellenanzeigen Ihres Unternehmens i.d.R. als Schlagworte oder unter Angabe der inhaltlichen Bedeutung aufgeführt?

- Nennen von Schlagworten
- Ausformulierung inhaltlicher Bedeutung

2.3 Zu wie viel Prozent fließen die nachstehenden Kompetenzen in die Entscheidung zur Auswahl eines Bewerbers für eine Führungs- oder Fachposition ein.

Bitte gewichten Sie den Beitrag der einzelnen überfachlichen Kompetenzen zur Auswahlentscheidung in Prozent.

Kommunikationskompetenz: die Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren

Teamfähigkeit: die Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten

Führung: die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen

Interkulturelle Kompetenz; die Fähigkeit, Ziele unter Achtung der kulturellen Identität anderer zu verfolgen

Projektmanagement: die Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen

Risikoanalyse: die Fähigkeit, Chancen und Risiken einer Organisation zu beurteilen

Entscheidungskompetenz: die Fähigkeit eine Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Zielen zu treffen

Verhandlung: die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen einen konstruktiven Ausgleich zu erzielen

Andere (bitte nennen):

3. Personalentwicklung

In diesem Abschnitt geht es um die Maßnahmen Ihres Unternehmens zur Weiterentwicklung des Personals.

3.1 Entwickelt Ihr Unternehmen die überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch weiter?

Ja

Nein ->weiter mit 3.1

Filter 3.1.1 Ist die Weiterentwicklung von überfachlichen Kompetenzen Teil von Zielvereinbarungen bzw. standardisierten Mitarbeitergesprächen? Mehrfachantworten möglich

- Teil von Zielvereinbarungen
- Teil von standardisierten Mitarbeitergesprächen
- Weder noch

Filter 3.1.2 Wer trägt die Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen von überfachlichen Kompetenzen?

- Unternehmen
- Mitarbeiter
- Unternehmen und Mitarbeiter

4. Angaben zum Unternehmen

Abschließend bitten wir Sie noch um allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen.

4.1 Bitte nennen Sie uns die Branche, in der Ihr Unternehmen tätig ist.

- Einzelhandel
- Großhandel
- Finanzen
- IT
- Industrie
- Dienstleistung
- Logistik
- andere Branche: _____

4.2 Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- bis 9 Mitarbeiter
- 10-49 Mitarbeiter
- 50-499 Mitarbeiter
- mehr als 499 Mitarbeiter

4.3 Ist Ihr Unternehmen Teil eines Konzerns:

- Ja
- Nein

4.4 Ist Ihr Unternehmen national oder international tätig?

- national international national und international

4.5 In welchem Bereich Ihres Unternehmens ist die Zuständigkeit für Personalthemen angesiedelt?

- Personalabteilung Vorstand/GF Abteilungsleiter
 Sonstiges – bitte aufführen _____

4.6 In welchem Unternehmensbereich/ in welcher Abteilung sind Sie selbst tätig?

- Personalabteilung Vorstand/GF Abteilungsleiter
 Sonstiges – bitte aufführen _____

Wir bedanken uns für Ihre Teilnahme!

Anhang 2: Fragebogen zum Stellenwert überfachlicher Managementkompetenzen (*im Folgenden Soft Skills*)

1. Stellenwert der Soft Skills in Ihrem Unternehmen
2. Personalbeschaffungsmaßnahmen zu Soft Skills
3. Personalentwicklungsmaßnahmen zu Soft Skills
4. Zukünftige Bedeutung von Soft Skills

Gesprächsteilnehmer (Position): _____

Unternehmen: _____

Branche: _____

Mitarbeiteranzahl: _____

Stellenwert von Soft Skills

- 1.1. Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine einheitliche, verbindliche Definition für die benötigten Soft Skills?
- 1.2. Unterscheiden Sie zwischen generellen und funktionsbezogenen Soft Skills?
- 1.3. Bezug zur Auswertung: Wieso ist Kommunikation sowohl für Führungs- als auch Fachkräfte so extrem wichtig?
- 1.4. Bezug zur Auswertung: Wieso wird Teamfähigkeit bei Führungskräften als so bedeutend eingestuft?
- 1.5. Bezug zur Auswertung: Wieso wird die Führung bei Fachkräften und teilweise bei Führungskräften als eher weniger wichtig betrachtet?
- 1.6. Bezug zur Auswertung: Wieso ist interkulturelle Kompetenz weniger wichtiger?
- 1.7. Bezug zur Auswertung: Bei welchen Fachkräften hat Projektmanagement eine sehr wichtige, bei welchen eine eher wichtige Bedeutung?
- 1.8. Bezug zur Auswertung: Welche Bedeutung hat Entscheidungskompetenz und Risikoanalyse?

2. Soft Skills in der Personalbeschaffung

- 2.1. Warum werden bestimmte Kompetenzen, die im Unternehmen als sehr wichtig erachtet werden, nicht in die Anforderungsprofile übernommen?
- 2.2. Warum werden bestimmte Kompetenzen, die im Unternehmen als sehr wichtig erachtet werden, nicht in die Stellenanzeige übernommen?
- 2.3. Formulieren Sie die Soft Skills in Ihren Stellenanzeigen ausführlich?
- 2.4. Wann formulieren Sie die Soft Skills als Muss-Kriterium, wann als Wunsch-Kriterium? Bitte nennen Sie die Gründe!
- 2.5. Wie gehen Sie damit um, wenn das Muss-Kriterium nicht erfüllt ist? (Nennen Sie gerne Beispiele)
- 2.6. Wie gehen Sie damit um, wenn das Wunsch-Kriterium nicht erfüllt ist? (Nennen Sie gerne Beispiele)
- 2.7. Wie stellen Sie die Soft Skills in der Personalauswahl fest?
- 2.8. Welchen Stellenwert haben Soft Skills gegenüber Fachkompetenzen bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern? Woraus begründet sich das?

3. Soft Skills in der Personalentwicklung

- 3.1. Wie erfolgt die Weiterentwicklung von Soft Skills in Ihrem Unternehmen?
- 3.2. Wer entscheidet über die Weiterentwicklung?
- 3.3. Ist die Soft Skills Entwicklung Teil ihrer Zielvereinbarung?
- 3.4. Ist die Soft Skills Entwicklung Gegenstand der Mitarbeitergespräche?
- 3.5. Wie ermitteln Sie den Weiterentwicklungsbedarf Ihrer Mitarbeiter? (Bezug Trends/ Unternehmensziele)

- 3.6. Wie verteilen Sie die Kosten einer Weiterentwicklungsmaßnahme? Bitte nennen Sie die Gründe für diese Regelungen!

In welchem Fall entscheiden Sie, dass der Mitarbeiter die Kosten mittragen soll?

4. Zukünftige Bedeutung von Soft Skills

- 4.1. Wie schätzen Sie generell die zukünftige Bedeutung der Soft Skills ein?
- 4.2. Stellen Soft Skills einen Wettbewerbsfaktor für Ihr Unternehmen dar? Begründung?