

Volker Heyse  
John Erpenbeck  
Stefan Ortmann  
Stephan Coester  
(Hrsg.)

# Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung

Führung und Kompetenzentwicklung im  
Spannungsfeld des digitalen Wandels



Waxmann 2018  
Münster · New York

# **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
 <b>Autorinnen und Autoren .....</b>		275