



### **Karl Drack**

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ [Seneca]

Studium an der Universität Passau (D) und Universität Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Zahlreiche Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach. Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (dhfpg-bsa-de) tätig.

Nähere Informationen und Kontakt unter  
**[www.drack.com](http://www.drack.com)**

## Am Puls der Zeit – Zukunftskompetenzen

*„Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, wird eine gute haben.“ [Laotse]*

**Vom Sinn zum Gewinn.** Die Suche nach sinnstiftenden Aufgaben und Betätigungen wird nach dem Zukunftsforscher Opaschowski zum Credo des 21. Jahrhunderts. „Der abhängig und unselbstständig Beschäftigte kann in Zukunft nicht mehr Leitbild sein. Der ‚neue‘ Selbstständige ist in Zukunft gefragt, bei dem Persönlichkeitsentwicklung genauso wichtig wie berufliche Fort- und Weiterentwicklung ist. Jeder muss in seinem Leben eine unternehmerische Grundhaltung entwickeln. Dies diene den Unternehmen und auch der Volkswirtschaft Deutschland.“ – so Horst Opaschowski in seinem Buch „Deutschland 2030“. Die Anforderungen an Unternehmen, Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte ändern sich immer radikaler. Gerade zukunftsfähige Unternehmen sind in der Lage, auf die wachsende Komplexität und Dynamik in Verbindung mit „Globalia“ erfolgreich zu agieren und zu reagieren.

Die „Vollkasko-Mentalität“ muss der Selbstverantwortung für ein „sinnvolles“ Leben weichen. Die Themen Lernen, Gesundheit, Resilienz, Weiterbildung, Mitarbeiterförderung – gerade in Zeiten der Demografienentwicklung, Rente mit 63, ... – nehmen eine zunehmende strategische Bedeutung in Deutschland ein. „Auch wenn der demografische Wandel durchaus als ernsthafte Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft etabliert schein, klafft dennoch zwischen diesem Bewusstsein und dem konkreten Handeln auf Unternehmensseite in Deutschland eine beträchtliche Lücke“, so die Aussage von Rump/Eilers in der Fachlektüre „Ökonomische Effekte des Age Managements.“

Für die Beschäftigungsfähigkeit (Employability, Arbeitsmarktfähigkeit, ...) sind Staat, Arbeitgeber und Individuum gleichermaßen verantwortlich. Wer sein Leben nicht selbst (proaktiv) gestaltet, wird gestaltet, manchmal auch „verunstaltet“.

Ein professionelles Change Management ist hier angesagt. Von wie vielen wurde Zuckerberg mit seinem Facebook belächelt? Das andere, Andersartige wird von der Masse zunächst für „verrückt“ erklärt. Fosburysprung, Social Media, V-Haltung beim Skisprung, Datenbrille Google Glass ...

„Das geht nicht (zumindest nicht bei mir/uns)!“ „Damit sollen sich andere die Finger verbrennen.“ „Das ist zu schwierig!“ Die üblichen Killerphrasen sind zu hören.

Dennoch: Viele Unternehmer, Führungskräfte und auch Mitarbeiter werden sich immer mehr bewusst, dass die permanente Veränderung ständig voranschreitet. Die Geschwindigkeit, mit der wir das „Neue“ umsetzen, erhöht sich permanent.

*„Nicht den Klugen gehört die Zukunft, sondern den Mutigen.“* [V.u.]

Zum Thema „Neuerungen, Innovationen im globalen Markt“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oetinger in „Wie kommt das Neue in die Welt“ auszugswise sehr eindrucksvoll: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder sie werden sterben.“ ... oder zumindest zur Bedeutungslosigkeit erblassen.

*„Nichts geschieht ohne Risiko. Aber ohne Risiko geschieht auch nichts.“*  
[Henry Ford]

Laut der aktuellen Markenwert-Studie „BrandZ“ (Stand Mai 2014) liegt Google weltweit mit einem Markenwert von 158,8 Milliarden US-Dollar vor der Marke Apple mit einem Markenwert von 147,9 Milliarden US-Dollar. Google hat laut Millward Brown im vergangenen Jahr das Profil der Marke als zukunftsweisender Innovationstreiber (Datenbrille Google Glass etc.) weiter ausgebaut. „Apples Neuheiten hätten die Verbraucher zuletzt weniger begeistern können“, so ein Statement in [www.impulse.de](http://www.impulse.de) (Zugriff am 25.5.2014). „Mehr Können – mehr Wollen – mehr Dürfen“, so eine Headline in der Fachzeitschrift „Führung + Organisation“ (Ausgabe 3/2014) von Helldorf/Kahle. Können, Wollen und Dürfen werden dort als zentrale Dimensionen von Personal- und Organisationsentwicklung dargestellt. Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf ausgetragen. Somit wird die Kompetenzentwicklung von Arbeitnehmern zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren.

**Kompetenzentwicklung und Great-place-to-work.** Die Bindung von guten Mitarbeitern und Schlüsselkräften steht oft in engem Zusammenhang mit interessanten Aus-/Weiterbildungen als ein wertvolles Puzzle eines professionellen Anreizsystems (Great-place-to-work). Attraktive Arbeitgeber ziehen gute Mitarbeiter und Schlüsselkräfte an. Dabei gilt es alle Generationen (Babyboomer bis Generation Y) in altersgemischten Teams mit einzubeziehen. Eine Wunschliste der Nachwuchskräfte (Millenials/ Generation Y) finden Sie in der Abbildung 1.

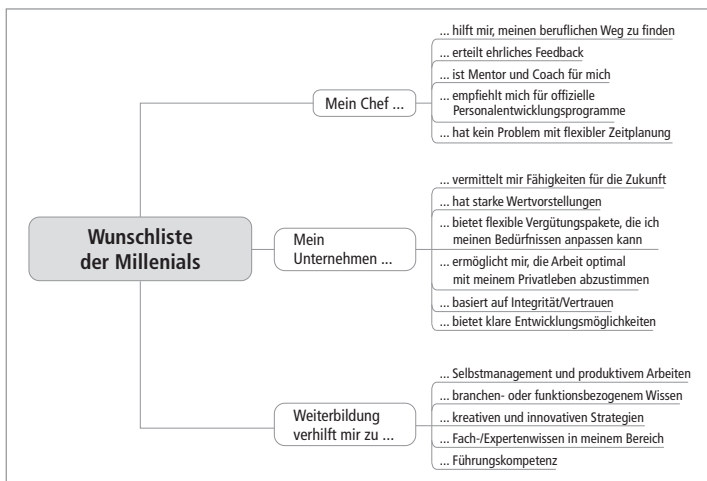


Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Meister/Willyerd (leicht verändert)

Wie sieht Ihre persönliche Wunschliste aus? Im Rahmen der demografischen Entwicklung müssen wir möglicherweise noch stärker das weibliche Geschlecht ansprechen. Wie kann der übermäßige Druck in einzelnen Lebensphasen (Kindererziehung, Pflege, Rente etc.) optimiert werden? Gerade Führungskräfte sind extrem wichtige Motoren bzw. Multiplikatoren der Weiterbildung. Qualifikation wird immer mehr vorausgesetzt. In den Fokus treten immer häufiger kontinuierliche Kompetenzanalysen und gezielte Kompetenzentwicklung.

Die vier Grundkompetenzen nach Erpenbeck/Heyse lauten:

- Personale Kompetenz (P)
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S)
- Fach- und Methodenkompetenz (F)
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)

Jede dieser Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen unterteilt. Somit ergeben sich insgesamt 64 Teilkompetenzen. Der Kompetenzatlas ist in Abbildung 2 dargestellt.

## Kompetenzatlas

P PersonaleKompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normative ethische Einstellung	Einsatzberei- tschaft	Selbst- management	Entschei- dungs- fähigkeit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaub- würdigkeit	Eigen- verantwor- tung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränder- ungen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsberei- tschaft	Lernberei- tschaft	Ganzheitli- ches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisori- entiertes Handeln	Ziel- orientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
A/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlö- sungs- fähigkeit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungs- fähigkeit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organi- sations- fähigkeit
A/P		S/A		F/P		F/A	
Team- fähigkeit	Dialogfä- higkeit und Kundenorien- tierung	Experimen- tierreude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch- methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunika- tions- fähigkeit	Koopera- tions- fähigkeit	Sprach- gewandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebe- wußtsein	Fachwissen	Marktkenn- nisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachüber- greifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck. In: Faix, G. W.: Kompetenz 2012 – KODE®

Kompetenzen charakterisieren in diesem Modell die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln. Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen, ... alleine sind noch keine Kompetenz. Zum hier verwendeten Kompetenzbegriff ist die Charakterisierung von Keim/Wittmann sehr treffend: „Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.“



Abbildung 3: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck/Rosenstiel

Oftmals gibt es Menschen, die trotz umfassendem theoretischen Wissen und (sehr) guter fachlicher Qualifikation in konkreten Situationen komplett überfordert sind. Nach Heyse (2014, S. 14) „fundieren Kompetenzen auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte werden erst wirksam, Erfahrungen erst relevant, wenn sie als Emotionen und Motivationen verinnerlicht sind.“

„Zähle nicht die Dinge, die du tust, sondern tu das, was zählt.“ [Karl Pils]

Permanente Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Belastbarkeit/Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, ... sind wichtige Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen in puncto Zukunftsorientierung.

Drei Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen zur erfolgreichen Zukunftsbewältigung sind in der Abbildung 4 zum Selbstcheck dargestellt.

<b>Teil-/Schlüsselkompetenzen „auszugsweise“</b>	
<b>Lernbereitschaft (P/F)</b>	Selbsteinschätzung
Ist offen gegenüber Neuem und interessiert an Erfahrungen Dritter	
Weist Entwicklungsbereitschaft und eine hohe Selbstmotivation auf	
Lernt unaufgefordert mit einem hohen freiwilligen, selbstorganisierten Engagement und nimmt ohne Widerspruch an sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen teil	
Besitzt und nutzt die Fähigkeit zum informellen Lernen im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld und im Freizeitbereich	
<b>Belastbarkeit/Resilienz (A/P)</b>	Selbsteinschätzung
Organisiert sich bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum	
Hält auch unter solchen komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert	
Macht durch sein Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung, ... anzunehmen	
Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse	
<b>Offenheit für Veränderungen</b>	Selbsteinschätzung
Stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern	
Nutzt Veränderungen und neue Anforderungen, um informell zu lernen und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln	
Erbringt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen	
Ist psychisch stabil genug, um den auftretenden Stress positiv zu verarbeiten	

Abbildung 4: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

Jeder dieser 64 Teil-Kompetenzen aus dem Kompetenzatlas in der Abbildung 2 ist per Papier und Onlinetool messbar und trainierbar. Hierzu dient beispielsweise das Handbuch „Kompetenztraining“ von Heyse/Erpenbeck (2009) mit zahlreichen wertvollen Informations- und Trainingsprogrammen auf knapp 700 Seiten. Auch zu den Onlineauswertungen gibt es individuelle MITs (Modulare Informations- und Trainingsprogramme). Einige dieser 64 Teil-Kompetenzen wie Konfliktlösungsfähigkeit (S/P), Innovationsfreudigkeit (A/P), Mitarbeiterförderung (P/S), Belastbarkeit (A/P), ... werden zusätzlich speziell für Führungskräfte dargestellt. Zahlreiche Unternehmer „ertrinken“ im Tagesgeschäft und vernachlässigen „als Hamster im Rad“ die Metaperspektive, die Selbstreflexion. Zahlreiche Chancen und Ressourcen werden nicht oder nicht ausreichend genutzt. Bewusst

- Auszeit nehmen
- Entschleunigen
- Reflektieren
- Energie tanken
- Impulse aufnehmen
- Standort bestimmen
- Richtung ändern
- Neue Muster (um)setzen

ist elementar zur Erhöhung der Belastbarkeit/Resilienz. Die Lektüre von Reivich/Shattlé mit dem Titel „The resilience factor“ ist zur Schlüsselkompetenz „Belastung/Resilienz“ hochinteressant. Ebenso ist der Buchtitel „Resilienz“ von Murlane äußerst empfehlenswert. Die darin sehr praxisorientiert dargestellten sieben Säulen der Resilienz lauten:

- Emotionssteuerung
- Impulskontrolle/Disziplin
- Kausalanalyse
- Realistischer Optimismus
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Zielorientierung/Reaching-out
- Empathie

Möglicherweise arbeiten Sie mittels der Fachlektüre „Fels in der Brandung oder Hamster im Rad“ von Wellensiek kombiniert mit einem Workshop diese Schlüsselkompetenz ab und setzen „handlungsorientiert“ in den nächsten drei bis vier Monaten konkret sechs Maßnahmen um.



*„Das Glück bevorzugt den vorbereiteten Geist.“* [Louis Pasteur]

Wir müssen uns ab und zu von unseren Denkschablonen befreien, andere Perspektiven einnehmen und zielführendere Einstellungen, Verhaltensmuster annehmen. Die Selbstreflexion macht uns zum „Unternehmer“, zum proaktiven Treiber der Geschehnisse. Beschäftigen Sie sich mal auch mit der Lektüre „Durch die Decke denken“ von Erbdinger/Ramge oder „Das Selbst im Change Management“ in der Zeitschrift Organisationsentwicklung (Ausgabe 1/2014). Good inspirations! Entscheunigen Sie mal durch „Klug nichts tun“. Möglicherweise beschleunigen Sie dann wieder mit einer ganz anderen Qualität.

*„Mut ist die Kraft, das Vertraute loszulassen.“* [Raymond Lindquist]

**Lebenslanges Lernen & Kompetenzentwicklung.** In der aktuellen Studie 2014 zum Thema „Lernen im Jahr 2030“ werden von Becker/Gracht interessante Szenarien zum hochaktuellen Thema „Berufliche Weiterbildung“ auf Basis einer Delphi-Experten-Befragung dargestellt. Exemplarisch eine Aussage: „Wir brauchen für die deutschen Unternehmen, wenn sie im internationalen Wettbewerb dauerhaft mithalten wollen, ein neues Verständnis von Bildung. Es wird mehr darum gehen, die Kompetenzen der Mitarbeiter lebenslang weiterzuentwickeln und diese auf deren individuelle Ansprüche und die des Unternehmens selbst auszurichten.“

Die Schlüsselkompetenzen aus EU-Sicht lauten nach Heyse (2014):

- Learning to be (Personale Kompetenz)
- Learning to live together (Sozial-kommunikative Kompetenz)
- Learning to do (Aktivitäts- und Handlungskompetenz)
- Learning to know (Fach- und Methodenkompetenz)

Die Aus- und Weiterbildung in allen Lebensphasen bis hinein in den Ruhestand steht zunehmend stärker im Fokus und somit auch auf dem Prüfstand. Bildung ist das mit Abstand wirksamste Mittel gegen Altersarmut und setzt jede Menge Potenziale frei.

*„Der beste Lehrer ist der, der sich nach und nach überflüssig macht.“*  
[George Orwell]

Lernen kann man nicht erzwingen. Menschen kommen als kompetente Lerner auf die Welt, wenn man sie nur lässt, wertschätzt, nicht entmutigt oder nicht langweilt. Stures einseitiges Anhäufen von Wissen und Fertig-

keiten sind leider noch immer fokussiertes Ziel von vielen schulischen und universitären Ausbildungsstätten.

Aus der Sicht der EU-Kommission ([www.bmbf.gv.at](http://www.bmbf.gv.at) – Zugriff 30.8.2014) „umfasst das lebenslange Lernen nicht nur die Grundausbildung, sondern „alle zweckmäßigen Lerntätigkeiten mit dem Ziel einer Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen auf kontinuierlicher Basis“. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Lernziele und Lernmotivationen sehr vielfältig sind. Das lebenslange Lernen erfordert deshalb zwangsläufig eine Ausweitung der Lernmöglichkeiten. Aus diesem Grund stellt die Mitteilung ab auf alle Formen des Lernens, einschließlich des oft unterbewerteten nicht-formalen und informellen Lernens.“

Lebenslanges Lernen ist die Voraussetzung nicht nur für Beschäftigungsfähigkeit und persönliche Entfaltung der gegenwärtigen und künftigen Generationen, sondern auch für die Integration in die Gesellschaft und eine aktive Beteiligung am gesellschaftlichen Leben. Diese Herausforderungen möchte die Mitteilung herausstellen.

*„Jede Berufung ist groß, wenn man sie auf große Weise verfolgt.“*  
[Oliver Wendell Holmes Jr., US-amerik. Rechtswissenschaftler]

Gute „Lehrer“ regen an, inspirieren, fördern, fordern und begleiten Schüler in die gewünschte Richtung. Wenn wir in der Gesellschaft die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft stärken wollen, müssen Lehrende (wie Lehrer, Ausbilder, Trainer, Coachs, Eltern, ...) die Selbstlernkompetenz der Lernenden stärker in den Fokus stellen. Nach Arnold (2013) ist aus der Lernforschung bekannt, dass wir uns beim Tun – also außerhalb von formalen Bildungsaktivitäten – bis zu 80 % Kompetenzen aneignen. Gemäß dem Motto von Eugen Roth: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Die Lektüre von Arnold mit dem Titel „Wie man lehrt, ohne zu belehren“ ist besonders empfehlenswert. Sein Lernmodell LENA steht für Lebendigkeit und Nachhaltigkeit. Einige seiner 29 Regeln für Lehrende, egal ob Führungskräfte, Trainer, Eltern etc., lauten auszugsweise:

- Stärken Sie die Selbstlernfähigkeit der Lernenden!
- Üben Sie sich im kompetenzentwickelnden Lehren!
- Trainieren Sie Ihre Fähigkeiten des wertschätzenden Umgangs!
- Inszenieren Sie Lernprozesse als wirksames Erleben!
- Steuern Sie Ihr Lehrhandeln vom Outcome und den inneren Aneignungsprozessen her!

- Erhöhen Sie die Feedbackmöglichkeiten Ihrer Nutzer!
- Planen Sie Ihre eigene professionelle Kompetenzentwicklung!

Lebenslanges Lernen ist zu einem Grundprinzip in unserer wissensbasierten Gesellschaft und Wirtschaft geworden. Leider ist das noch nicht bei allen Menschen „angekommen“. Der Wert von Menschen (Beschäftigungswert) wird künftig noch stärker von der Schlüsselkompetenz „Lernbereitschaft“ und dem nachweisbaren durchaus auch selbstorganisierten Lernengagement eingestuft. Jeder Mensch ist im weitesten Sinn Unternehmer oder auch Unterlasser. Menschen werden noch stärker Lernaktivitäten dauerhaft einplanen, wenn der Sinn, die Wertigkeiten, die intrinsische Motivation, Selbstverwirklichungsaspekte ... noch stärker berücksichtigt werden.

*„Wer ein Warum hat, kann fast jedes Wie ertragen.“ [Friedrich Nietzsche]*

Im Wirtschaftsmagazin *brand eins* (September/2014) lautet die Headline „Wie wir lernen, die Arbeit zu lieben“. Beruf hat durchaus etwas mit Berufung zu tun, während eben ein Job nur ein Job ist. Die individuelle Lernmotivation und eine Vielfalt an Lernmöglichkeiten, Lernfeldern sind wichtige Schlüssel für eine erfolgreiche Implementierung des lebenslangen Lernens. Warum wird das Potenzial der Mitarbeiter in zahlreichen Unternehmen nicht ausreichend ausgeschöpft und somit verschwendet? Bore-out ist auch ein Motivationskiller.

Das Thema „Lerntempo steigern“ behandelt die Zeitschrift *Wirtschaft + Weiterbildung* (Ausgabe 3/14). „Besser denken!“ ist die Headline im *Focus* (Ausgabe vom 18.8.2014). Möglicherweise arbeiten Sie auch mit externen Beratern, Coachs zusammen, um in bestimmten Bereichen gezielt „Lücken“ zu schließen oder den Abstand zur „Konkurrenz“ auszubauen.

Die Herausforderung lautet: Erfolgreiches Management von Instabilität! Permanentes Lernen und Entlernen sind Voraussetzung für kontinuierliche Erfolge. Ständige und schnelle Veränderungen sind allgegenwärtig, Ruhezeiten sind hingegen kaum noch zu finden. Die einzige Konstante ist der Wandel. Dennoch müssen wir gezielt Aus-Zeiten nehmen, um den nötigen Abstand vom Lebens- bzw. Unternehmens-Alltag zu gewinnen. Nur so können wir für neue wertvolle Impulse offen sein und uns lebenslang weiterentwickeln. „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“

*Ihr Karl Drack*

#### Literatur:

- Arnold, R.: Wie man lehrt, ohne zu belehren. 2013
- Arnold, R./Erpenbeck, J.: Wissen ist keine Kompetenz. 2014
- Badura et al: Fehlzeiten-Report 2013 – Verdammte zum Erfolg – die süchtige Arbeitsgesellschaft
- Becker, M./von der Gracht, H.: Lernen im Jahr 2013 – Studie 2014
- Erbeldinger, J./Ramge, T.: Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis. 2013
- Erpenbeck, J.: Der Königsweg zur Kompetenz. 2012
- Erpenbeck, J.: Was sind Kompetenzen?. In: Faix, G. W. (Hrsg.): Kompetenz. Band 4. Steinbeis Edition Stuttgart. 2012
- Erpenbeck, J./Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung. 2007
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 2007
- Heyse, V.(Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft. 2014
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 2009
- Keim, S./Wittmann, P.: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung. In: Faix, W.G./ Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. 2009
- Kruse, P.: Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2009
- Meister/Willyerd: Mentoring für Millenials. In: Harvard Business Manager, Juli 2010
- Mourlane, D.: Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. 2012
- Opaschowki, H. W.: Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben. 2009
- Pierer, H./Oetinger, B.: Wie kommt das Neue in die Welt. Rowohlt Taschenbuchverlag. 1999
- Reivich, K./Schattlé, A.: The resilience factor. 2003
- Rump, J./Eilers, S.: Ökonomische Effekte des Age Managements. 2011
- Rumpf, J./Eilers, S.: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. 2013
- Simon, F. B.: Die Kunst, nicht zu lernen. 2010
- Von der Gracht, H.: Survive – So bleiben Manager auch in Zukunft erfolgreich. 2013
- Wellensiek, S. K.: Fels in der Brandung statt Hamster im Rad. 2012

#### Internetquellen:

- [www.great-place-to-work.de](http://www.great-place-to-work.de)
- [www.geowissen.de](http://www.geowissen.de)
- [www.zeitwissen.de](http://www.zeitwissen.de)
- [www.wirtschaftspsychologie-aktuell](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell)
- [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)
- [www.wirtschaftswoche.de](http://www.wirtschaftswoche.de)
- [www.impulse.de](http://www.impulse.de)
- [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)
- [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)
- [www.bmbf.gv.at/schulen/euint/eubildung\\_eudossiers/memorandum.html](http://www.bmbf.gv.at/schulen/euint/eubildung_eudossiers/memorandum.html)