

Wissensmanagement in Service- und Handwerksunternehmen

Ein Werk der The Competence House Akademie.
01.03.2017





The Competence House GmbH
Eupener Straße 135 - 137
50933 Köln
Fon: +49 221 788 744 80
Internet: www.competencehouse.de
Blog: www.competencehouse.de/blogs/
E-Mail: info@competencehouse.de

Creative-Commons-Lizenz



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Auch kommerzielle Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte verwenden möchten.

Executive Summary

In diesem White Paper erfahren Sie, warum Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung für die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeitenden absolut notwendig sind.

Weiterhin erhalten Sie Hinweise und Tipps, was zu tun ist, damit sowohl Wissensmanagement, als auch Kompetenzentwicklung nachhaltig und langfristig erfolgreich genutzt werden. Wenn Sie wissen wollen, warum es wichtig und richtig ist beides zusammen zu konzipieren und zu betreiben, erhalten Sie hier wertvolle Informationen.

Der Arbeitsplatz der Zukunft, auch und insbesondere im Handwerks- und Service-Bereich, wird sich rasant wandeln. Welche Unterstützung die Mitarbeitenden benötigen, um Kunden zufrieden zu stellen, erstklassigen Service zu bieten und nachhaltigen Geschäftserfolg zu gewährleisten, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Der Wissensarbeiter im Service- und Handwerksunternehmen

1. Ausgangslage

“The most valuable asset of a 21st-century institution (whether business or non-business) will be its knowledge workers and their productivity” (Peter Drucker 1999 “Knowledge Workers Productivity – The biggest challenge, California Management Review”). Nicht mehr die Produktionsmittel aus dem 20. Jahrhundert entscheiden über den zukünftigen Erfolg, sondern das Wissen und vor allem die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Zudem meint Fredmund Malik, dass Wissen nicht gemanagt werden kann: „You can’t manage knowledge. *Knowledge exists between two ears only*“.

Wissen ist untrennbar mit Personen verbunden und entsteht ausschließlich im Kontext von persönlichen Erfahrungen und dem sozialen Umfeld. Damit ist klar, dass Wissen nur von Menschen selbst erarbeitet und in ihrem Kontext genutzt werden kann.

Wissensmanagement bedeutet immer selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten. In vielen Unternehmen scheitern aber die gut gemeinten Wissensmanagement- und Veränderungsinitiativen.

Warum scheitert die Einführung?

Die Initiativen verfehlen ihre Ziele (oder erzielen nur einen Bruchteil der Möglichkeiten), da zu viel Wert auf die technische Umsetzung gelegt wird. Viel zu wenig liegt der Fokus auf den Anforderungen und den Nutzen für die einzelnen Mitarbeiter. Auch die Unternehmensziele werden vielfach nicht berücksichtigt.

Die Vorgehensweise in den Organisationen sieht meist wie folgt aus: Zunächst wird eine Plattform gesucht. Natürlich in der Cloud und mit hippen, browserbasierten Seiten. Nun sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen in Blogs, Foren oder Wikis dokumentieren. Ohne genau zu wissen, was von ihnen erwartet wird, noch, welchen Nutzen sie persönlich davon haben. Und das in der Regel zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben.

Gleichzeitig ist es en vogue Kompetenzmanagement einzuführen. Auch diese Idee und Entscheidung ist absolut richtig!

Herausforderungen in komplexen Märkten können nicht mehr alleine nur durch Wissen gelöst werden. Wir benötigen Kompetenzen!

In vielen Unternehmen wird mit viel Engagement ein Kompetenzmodell erstellt. Oft mit an die 50 oder mehr Qualifikationsanforderungen und wenigen wirklichen Kompetenzen. Dabei werden zu Beginn weder Kompetenzdiagnostik, noch die Kompetenzentwicklung berücksichtigt. Eine Integration in die sonstigen HR Prozesse, wie Recruiting oder Nachfolgeplanung, findet ebenfalls nicht statt.

Am Ende wird mit viel Aufwand weder das Wissensmanagement genutzt, noch Kompetenzen entwickelt.

Informationen, Wissen und Werte werden unabhängig in zwei getrennten Systemen generiert, gespeichert und genutzt. Teilweise mit unterschiedlichem Kontext, nicht synchronisierten Ergebnissen, mehrfachen und mehrdeutigen Inhalten und im Extremfall unter unterschiedlichen Regeln und Werten bereitgestellt.

- Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung benötigen die gleichen Rahmenbedingungen und Informationen:
- Kollaboratives Arbeiten,
- Wertschätzender Kommunikationsaustausch,
- Führung auf Augenhöhe
- Selbstorganisation,
- Eigenverantwortliches Handeln.

Das bedeutet, dass neben dem „Wollen“, auch „Dürfen“ notwendig ist. Die Organisation, hier in Form der Führungskräfte, muss Wissensaustausch und Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen, unterstützen und einfordern.

Service Mitarbeitenden sind auch Wissensarbeiter

Das betrifft aber nicht nur die Wissensarbeiter, die am Schreibtisch im Büro sitzen, sondern auch die Service Mitarbeitenden und Handwerker. Die Anforderungen an sie sind heute ganz andere, als noch vor 10 Jahren. Durch neue Werk- und Baustoffe, Vernetzung durch IoT (Internet der Dinge), gesetzliche Vorschriften und unterschiedliche Kundenanforderungen erfordern die Fähigkeit aus komplizierten Herausforderungen der Vergangenheit immer öfter komplexe Lösungen zu finden und umzusetzen.

Der Service eines Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle dabei, dass sich die Kunden wohlfühlen und das Unternehmen als kompetenten Ansprechpartner wahrnehmen. Das Wissen und die Kompetenzen finden wir, wie Peter Drucker es formulierte, allerdings „zwischen den Ohren der Mitarbeitenden“. Computer und AI (Künstliche Intelligenz) unterstützen uns in vielfacher Hinsicht, allerdings sind sie weit davon entfernt Menschen komplett zu ersetzen.

Um dem Anspruch und den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Mitarbeitenden jederzeit in der Lage sein kompetent zu handeln. Dabei benötigen sie die relevanten Informationen, um einen guten Service gewährleisten zu können. Das bedeutet, dass alle benötigten Informationen Just-in-Time, an jedem Ort und zu jeder Zeit zur Verfügung stehen müssen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Herausforderung, in Zukunft gut ausgebildete Mitarbeitende, in ausreichender Anzahl zu finden, auszubilden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Da die Servicemitarbeitenden im direkten Kundenkontakt stehen, sind neben den handwerklichen Fertigkeiten, Sprachkenntnisse und soziale Kompetenzen wichtige Voraussetzungen für einen guten Kundenservice.

Aufgrund der sich heute abzeichnenden Arbeitsmarktsituation ist abzusehen, dass dieses Ziel kaum zu erreichen sein wird. Damit der Kundenservice und die betriebswirtschaftlichen Ziele langfristig und nachhaltig gesteigert werden können, müssen andere Konzepte der Ausbildung, des Lernens und des Personaleinsatzes konzipiert und implementiert werden.

- **Recruiting oder Einstellung**

In Zukunft wird es nicht möglich sein, die benötigte Anzahl von gut ausgebildeten Mitarbeitenden zu erhalten. Weder auf dem Stellenmarkt noch durch interne Ausbildung. Daher sollte das Ziel sein, neben den ausgebildeten Handwerkern auch vermehrt Hilfskräfte einzusetzen, um einen schnellen Vorortservice gewährleisten zu können. Mit dieser Vorgehensweise können die fehlenden Fachkräfte ausgeglichen werden. Dabei ist aber zu beachten, dass diese Hilfskräfte eine intensivere Hilfestellung bei der Leistungserbringung benötigen. Der Service darf durch die Maßnahmen nicht schlechter werden. Im Gegenteil. Der Anspruch ist, trotz fehlender Fachkräfte die Qualität zu verbessern.

- **Aus- und Weiterbildung**

Alle Servicemitarbeitenden müssen ständig entwickelt werden. Sei es, dass neue Geräte gewartet oder instand gesetzt werden müssen, oder neue Richtlinien und Gesetze zu beachten sind. Dabei sind neben den unterschiedlichen Serviceleistungen auch die unterschiedlichen Ausbildungsstände und Arbeitsweisen zu berücksichtigen. Bei der Realisierung müssen

- die Ausbildungsmaßnahmen unterstützt werden,
- Informationen Just-in-Time zur Verfügung gestellt werden,
- Informationen 24/7 bereitgestellt werden,
- Informationen mobil nutzbar sein,
- der Austausch von Erfahrungen ermöglicht werden,
- Onlinehilfe durch Experten Realtime erfolgen,
- Kompetenzen entwickelt werden,
- zukünftige, notwendige Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Ziel ist, dass die Mitarbeitenden optimal unterstützt und am Arbeitsplatz aus- und weitergebildet werden. Zugleich wird durch den Austausch von Erfahrungen und die Onlinehilfe von Experten ein Wissensmanagement ermöglicht. Die gesammelten Informationen werden für zukünftige Anforderungen analysiert und den Mitarbeitenden entsprechend aufbereitet zur Verfügung gestellt.

- **Einsatzplanung**

Bei der Personaleinsatzplanung müssen andere Maßstäbe angelegt und berücksichtigt werden. Dabei müssen u.a. folgende Punkte stärker beachtet werden

- Handwerkliche Eignung
- Verfügbarkeit
- Sprachkenntnisse
- Soziale Kompetenzen

Wenn es gelingt, die Personaleinsatzplanung so zu gestalten, dass neben den ausgebildeten Fachkräften auch vermehrt Hilfskräfte eingesetzt werden können, können bei gleichem Service-Level Personalkosten eingespart werden. In Deutschland leben mittlerweile über 190 Nationalitäten (Quelle: Statista.com). Ein großer Fokus sollte daher auch auf die sprachlichen und sozialen Kompetenzen (Interkulturelle Kompetenzen) gelegt werden. Für die Unternehmen und die Mitarbeitenden kann es nur von Vorteil sein, wenn zu der komplexen fachlichen Herausforderungen nicht noch Sprachprobleme hinzukommen. Diese Fähigkeit sich in interkulturellen Umgebungen handlungsfähig zu erweisen, wird in Zukunft eine immer größere Rolle spielen. Der Service-Mitarbeitende ist der direkte Kontakt zum Kunden. Daher spielt naturgemäß auch der Umgang mit ihm eine wichtige Rolle für dessen Wahrnehmung einer positiven Leistungserbringung.

- **Werte und Compliance**

Ein guter Service bei mehreren Tausend Mitarbeitenden kann nicht entstehen, wenn die Mitarbeitenden nur auf Anordnung der Führungskräfte reagieren. Dazu braucht es Rahmenbedingungen, welche den Mitarbeitenden Spielräume und proaktives Handeln ermöglichen. Durch einen gemeinsamen Austausch von Informationen und Erfahrungswissen können gemeinsame Werte und Prinzipien gelebt und nachhaltig in der Organisation etabliert werden. Damit wird das „Wir-Gefühl“ gestärkt und die Gefahr, dass Compliance Regeln nicht eingehalten werden, stark verringert werden.

2. Selbstorganisation und -management

Das aktive Management im Service- und Handwerksbereich erfolgt zum größten Teil durch Mitarbeitende im Außendienst. Zu deren Grundausstattung zählen heute ausnahmslos mobile Kommunikationsgeräte mit der Möglichkeit zur automatischen Standortbestimmung und drahtlosen Kommunikation.

Ein integriertes Informationsmanagement ist die Voraussetzung, damit in verteilten, dezentralen Organisationen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit dem Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Informationsmanagement bedeutet sowohl die technische Bereitstellung, welche in vielen Unternehmen durch

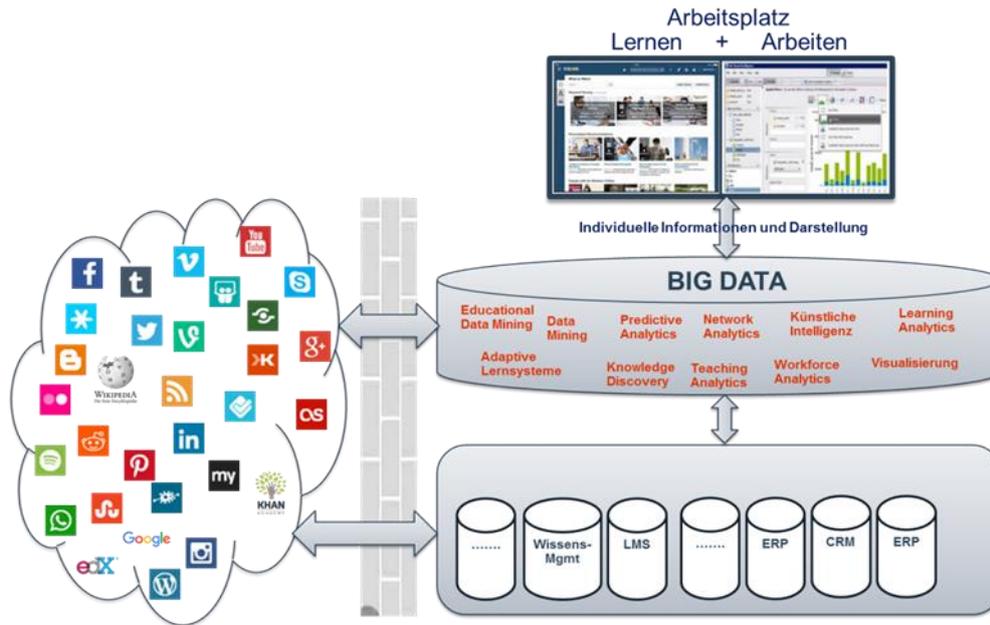
- Performance Support,
- Störungsmanagement / Auftragsverwaltung,
- Personaleinsatzplanung / Routenplanung,
- Wartungsmanagement,
- Entwicklung,
- Workplace und Learning Analytics
- u.v.a.

schon genutzt werden.

Aber auch ein intelligenter Umgang mit Informationen, Erfahrungswissen und Werten. Diese zweite, wesentliche Säule, wurde und wird vielfach sehr unterschätzt. Dabei spielen die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation, das Führungsverhalten, sprich die Rahmenbedingungen für Lernen und Arbeiten die entscheidende Rolle für den Erfolg einer Organisation. Ohne eine Atmosphäre von Vertrauen, Ehrlichkeit und Offenheit gegenüber Menschen, Situationen und Veränderungen (intern und extern) wird Workplace Learning und Wissensmanagement nicht gelingen und zum gemeinsamen Erfolg beitragen.

Dazu müssen die Datenquellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens identifiziert, analysiert und entsprechend den Anforderungen bereitgestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die internen Informationen geschützt werden, ohne die externen Datenquellen auszuschließen. Denn der Austausch zwischen den Mitarbeitenden, den Kunden und den Lieferanten muss barrierefrei erfolgen können.

Zugleich wird der digitale Arbeitsplatz so mit der Lern- und Informationsumgebung verbunden, dass es für die Mitarbeitenden keinen Unterschied zwischen beiden Anwendungen gibt. Arbeits- und Lernprozesse werden integriert. Beides läuft unter einer Benutzeroberfläche, ist individualisiert und jederzeit vom Anwender für seine Zwecke und Entwicklungsziele konfigurierbar.



Arbeitsplatz der Zukunft

Personal Support

Der **Personal Support** gewährleistet, dass die benötigten Informationen dann bereitgestellt werden, wenn der Mitarbeitenden diese benötigt. Dazu werden neben den internen Informationen insbesondere die aktuelle Informationen von Geräteherstellern oder gesetzliche Vorschriften bereitgestellt. Durch die Digitalisierung ist es möglich, dass alle Updates der Hersteller automatisch abgerufen und den Mitarbeitenden direkt zur Verfügung gestellt werden.

In einem ersten Schritt werden die Daten bereitgestellt, wenn diese vom Mitarbeitenden angefordert werden. Wenn in Zukunft genügend Daten über die Nutzung vorliegen, können in einem zweiten Schritt durch entsprechende Analyseverfahren die Daten schon im Vorfeld bereitgestellt werden. Damit stehen die Daten noch schneller zur Verfügung bzw. können schon über Nacht auf das mobile Endgerät geladen werden, um die Daten auch dann verfügbar zu haben, falls kein Netz während der Maßnahme zur Verfügung steht. Ein weiterer wichtiger Support für die Servicemitarbeitenden ist die Möglichkeit einen **Spezialisten direkt zu kontaktieren**. Dieser Experte wird aufgrund der verbalen Beschreibung und der Realtime-Video-Übertragung das Problem analysieren und den Mitarbeitenden anleiten. Damit kann ganz gezielt und schnell Unterstützung für eine schnelle und kostengünstige Problemlösung gewährleistet werden. Gleichzeitig können die darauf resultierenden Informationen (Text, Sprache und Video) in dem Informationssystem als **Erfahrungswissen** bereitgestellt werden. Im Nachgang ist es möglich diese Informationen auch in kleinen **Lehr- und Lernvideos** aufzubereiten.

Auftragsverwaltung

In der **Auftragsverwaltung** werden die eingehenden Informationen der Kunden so aufgenommen und aufbereiten, dass der Mitarbeitende alle Informationen zu der Störung, deren Beseitigung, ggf. des sozialen Umfelds und der Priorisierung des Auftrags vorliegen hat. Die Zuordnung der Mitarbeitenden zu den jeweiligen Aufträgen und die maßgereichte Bereitstellung der Informationen erfolgt über die Personaleinsatzplanung.

Personaleinsatzplanung

Durch die **Personaleinsatz- und Routenplanung** wird der Mitarbeitenden identifizieren, welcher den Auftrag am besten, am schnellsten und am kostengünstigen erledigen kann. Dabei müssen die Informationen zu den Mitarbeitenden entsprechend aufbereitet vorliegen. Welche Aufträge in welchem Kontext wie erledigt wurden. Das grundlegende Matching der geeigneten Mitarbeitenden zu den Aufgaben erfolgt durch das System. Dabei sollte die letztendliche Entscheidung entweder einem Personaleinsatzplaner oder den Mitarbeitenden selbst überlassen sein.

Wartungsmanagement

Mit den Informationen aus dem **Wartungsmanagement** erhalten die Mitarbeitenden vorab die Informationen, welche Geräte routinemäßig in ihrem Arbeitsgebiet oder auf ihrer Route gewartet werden müssen. Durch die Möglichkeiten des „**Internet der Dinge**“ (IoT) werden in Zukunft die Informationen über notwendige Wartungsarbeiten nicht mehr durch vorgegebene Wartungspläne, sondern individuell durch die Geräte, aufgrund der Nutzung oder anderer Parameter, vorgegeben. Diese Möglichkeiten müssen in dem Konzept vorgedacht und wenn möglich schon mit den geeigneten Maßnahmen integriert werden. Damit können zum einen die „Leerzeiten“, in welchen keine akuten Instandhaltungsmaßnahmen anstehen genutzt und die individuellen Wartungszyklen der Geräte berücksichtigt werden.

Personalentwicklung / L&D

Das System sollte zudem in der Lage sein, die individuellen **Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen** im Rahmen des Arbeitsprozesses zu ermöglichen. Neben reinen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stehen die **Kompetenz- und Werteentwicklungen** im Fokus. Die Servicemitarbeitenden haben den direkten Kundenkontakt. Dieser Kontakt kommt in der Regel dann zustande, wenn der Kunde ein Problem hat. Das bedeutet, dass die schnelle Lösung des Problems für den Kunden im Vordergrund steht. Die Mitarbeitenden müssen neben den fachlichen Fähigkeiten auch darin geschult werden, in unübersichtlichen und oft chaotischen Situationen **selbstständig handlungs- und entscheidungsfähig** zu sein. Je höher diese Fähigkeiten ausgeprägt sind, umso schneller und besser werden die Störungen behoben. Der Kunde wird der Situation entsprechend angesprochen und fühlt sich wertgeschätzt.

Die **Unternehmenswerte** werden in dem System aktiv durch die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Lernbegleiter gelebt. Die Kommunikation und die Art und Weise der Zusammenarbeit werden so gestaltet, dass auch die Einhaltung der vorliegenden Compliance Regeln unterstützt wird. Für den Erfolg einer Serviceorientierten Organisation sind die gemeinsamen Werte und Prinzipien ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg und werden durch die Nutzung der didaktisch und methodisch entsprechend konzipierten Inhalte unterstützt.

Workplace und Learning Analytics

Zur optimalen Gestaltung der notwendigen Prozesse und Inhalte werden entsprechende Analysemethoden etabliert. Die **Workplace- und Learning Analytics** Methoden werden entsprechend der technischen Machbarkeit und der Zielunterstützung installiert und entwickelt. Wenn die Ergebnisse aus dem Learning Analytics richtig genutzt werden, werden sich die Lernenden viel schneller und besser selbst organisiert entwickeln können. Um den Effekt noch zu verbessern, werden die Informationen aus den Arbeitsplatzanalysen hinzugezogen.

Dadurch erhalten die Mitarbeitenden noch bessere Informationen über die Ergebnisse ihrer Arbeits- und Entscheidungsprozesse und den sich abzeichnenden Veränderungen an den Arbeitsplatz und den Erwartungen an die eigene Person. Veränderungen entstehen durch interne Maßnahmen oder Vorgaben, wie bspw. Anpassungen von Compliance Regeln, Änderung der Unternehmensstrategie oder der Unternehmensziele. Externe Veränderungen können sein, das Auftauchen neuer Mitbewerber, substituierende Produkte, Gesetzesanpassungen oder verändertes Verhalten der Kunden. Die sich daraus ergebenden notwendigen Anpassungen in den Lern- und Entwicklungsschritten werden vom System vorgenommen oder vorgeschlagen.

Das hat zwei entscheidende Vorteile. Zum einen, dass die Mitarbeitenden sich viel besser auf die ständigen **Veränderungen** vorbereiten können und diese als normale Arbeitsbedingung eher akzeptieren, als die periodisch durchgeführten Change-Projekte. Zum anderen sind sie gut informiert und bestens vernetzt. Durch die frühzeitige Kompetenzentwicklung auch besser in der Lage erfolgreich auf die Veränderungen zu reagieren und bessere Entscheidungen zu treffen. Diese Erfolge verbessern die **Motivation** mehr, als Trainings es je könnten. Dabei werden **Datenschutz und -sicherheit**, sowie die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung berücksichtigt.

3. Resume

Sie wissen jetzt, warum Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement gemeinsam konzipiert und umgesetzt werden sollten. Beide setzen die gleichen Rahmenbedingungen voraus, ergänzen und unterstützen sich gegenseitig. Dadurch können viele positive Effekte genutzt werden:

- Geringere Kosten bei der Konzeption und Einführung.
- Geringer Kosten bei der Erstellung der Inhalte.
- Compliance Regeln und Werte begleiten die Zusammenarbeit und sorgen so zur Verinnerlichung.
- Veränderungen gehen automatisch mit der Bereitstellung von Erfahrungswissen einher.
- Qualifikationen und Kompetenzen werden selbstorganisiert genutzt, um auch in Zukunft handlungsfähig zu sein.
- Führung entwickelt sich entsprechend der Rahmenbedingungen und die Führungskräfte werden frühzeitig auf ihre neuen Aufgaben und Rollen vorbereitet.
- Erfahrungswissen steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung und kann direkt genutzt werden.
- Selbstorganisierte Mitarbeitende sind hoch motiviert und engagieren sich viel mehr im Sinne der Unternehmensziele.
- Die Kundenzufriedenheit steigt und damit auch der Umsatz.
- Die Führungskräfte und Manager können sich wieder um das Wesentliche kümmern und sind nicht im operativen Tagesgeschäft gefangen..
- Weniger Stress und Burnout bei allen Mitarbeitenden, ohne zusätzliche Kosten.
- Und natürlich firmenspezifische Erfolge, da jedes Unternehmen individuelle Herausforderungen damit lösen kann.

Die Vorteile liegen auf der Hand und es gibt viele Ansatzpunkte und Vorgehensweisen, wie man diese gewinnbringend nutzen kann.

Doch jedes Unternehmen und jeder Mitarbeitende hat individuelle Herausforderungen, welche analysiert und geeignete Lösungen erfordert.

Wir sind für Sie da, beraten Sie, erstellen mit Ihnen das geeignete Konzept und setzen dieses mit Ihnen um. Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt.

Sie profitieren von unserem Erfahrungswissen

Wenn Sie wissen wollen, was genau in Ihrem speziellen Fall zu tun ist, zögern Sie nicht mit uns in Kontakt zu treten.

Weitere Veröffentlichungen:

- Staudt, F.-P.; [Workforce und Learning Analytics im Arbeitsprozess - Steuerung individueller Arbeits- und Lernprozesse durch die Analyse von Arbeits- und Lernergebnissen](#), in: Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. 2017 (Ankündigung)
- Sauter, S., Staudt, F.-P.; [Vom Learning-Management-System zur Sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform](#), in: Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. 2017 (Ankündigung)
- Staudt, F.-P. (2017); [Evolutionäre Veränderung durch ständige Entwicklung im Arbeitsprozess](#), Herausgegeben von Lean Knowledge Base UG, Verlag: [Books On Demand](#)
- Sauter, W., Staudt, F.-P.; (2016): [Strategisches Kompetenzmanagement 2.0, Potenziale nutzen, Performance steigern](#). Heidelberg Berlin