

1.3 Die Fähigkeit zur Vernetzung und Veränderung – zwei Trendkompetenzen in der Industrie 4.0

Der Versuch einer Konstruktbestimmung als Grundlage für die Personalauswahl

Julia Lischka⁸ und Prof. Dr. Ina Kohl⁹,

Abstract: Durch die immer weiter zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft erhöht sich der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen. Diese reagieren teilweise innerhalb ihrer Strukturen mit Dezentralisierung und der Abflachung von Hierarchien, um mehr Flexibilität zu erreichen. Daraus resultieren neue Anforderungen an Mitarbeiter, die im Rahmen dieses Beitrages analysiert werden. Im Fokus stehen zwei zentrale Trendkompetenzen: die Fähigkeit zur Vernetzung und zur Veränderung. Basierend auf einer Konstruktbestimmung der beiden Trendkompetenzen wird ein Vorschlag für die Diagnostik im Rahmen eines Assessment-Centers ausgearbeitet.

Keywords: Kompetenzen, Kompetenzmanagement, Industrie 4.0, Anforderungen, Veränderungsfähigkeit, Vernetzungsfähigkeit, Personalauswahl

1. Einführung

Unsere zunehmend vernetzte Welt lässt traditionelle Grenzen verschwimmen, wenn nicht gar verschwinden – zwischen Staaten, Unternehmen, zwischen Privatleben und Berufswelt und zwischen Menschen und Maschinen. Innovationszyklen verlaufen wesentlich rasanter als jemals zuvor. Damit sinkt mindestens ebenso schnell die Halbwertszeit des Wissens. Neue Technologien beeinflussen die Art, wie wir arbeiten und wie wir lernen. In welchem Ausmaß künstliche Intelligenz bisher von Menschenhand ausgeübte Tätigkeiten ersetzen oder sie in der Ausführung übertreffen wird, ist noch nicht vollständig aufgeklärt. Es scheint jedoch für jeden Akteur offensichtlich zu sein, dass die

⁸ IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Personal- und Organisationsentwicklung,

Carnotstraße 1, 10587 Berlin, julia.lischka@iav.de

⁹ BSP Business School Berlin, Fakultät Business and Management, Calandrellistraße 1-9, 12247 Berlin, ina.kohl@businessschool-berlin.de

vierte industrielle Revolution in vielen Lebensbereichen gravierend einwirken wird. Die daraus resultierenden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen erzeugen neue Anforderungen an die Unternehmen und letztlich an die Kompetenzen der Beschäftigten.

Entsprechend kompetente Mitarbeiter werden gesucht und eingestellt durch den Personalbereich der Unternehmen. Seine zentrale Aufgabe ist es von jeher, die passenden Mitarbeiter und Führungskräfte an die richtige Position zu setzen oder sie dahingehend zu entwickeln. Ohne die richtigen Kompetenzen im Unternehmen, kann dieses nicht auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource jeder Organisation und müssen daher mit den entsprechenden Kompetenzen ausgerüstet sein, um anstehende Herausforderungen erfolgreich meistern zu können.“ [De16, S. 38]. Für Unternehmen ist es daher wichtig, ein strategisches Kompetenzmanagement zu etablieren, um es kontinuierlich an den globalen gesellschaftlichen Wandel und dessen Anforderungen anzupassen. „Nur Unternehmen, die proaktiv die notwendigen Kompetenzen definieren, identifizieren und entwickeln, werden in Zukunft erfolgreich sein“ [SS16, S. 12].

Betriebliches Kompetenzmanagement geht in seiner Bedeutung über ein traditionelles Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus. Die Kernaufgabe besteht darin, aus der Unternehmensstrategie und dem einvernehmlichen Werterahmen, Kompetenzen abzuleiten, die die Organisation für die Realisierung seiner Ziele unbedingt benötigt. Das Kompetenzmanagement stellt die Beschreibung der Kompetenzen, die Transparenz, den Transfer sowie die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen sicher. Bestenfalls stimmen persönliche Ziele der Beschäftigten und die Ziele des Unternehmens überein [ES13, NRS13]. Ein zentrales Element eines Kompetenzmanagements stellt das Kompetenzmodell dar [KMD12]. In ihm werden die strategisch relevanten Kompetenzen verständlich beschrieben und zusammengefasst. Hinterlegt werden müssen die ausgewählten Kompetenzen mit konkreten, am besten psychologisch fundierten Konstrukten, die auf einer Verhaltensebene beobachtbar und daher messbar sind [Li14]. Kompetenz wird hier als Handlungskompetenz verstanden. Erst durch konkrete Handlung bzw. praktische Verhaltensweisen wird Kompetenz erlebbar – und damit auch beobachtbar als sogenannte „Performanz“ [Er17]. Damit wird dem Verständnis des deutschen Qualifikationsrahmens entsprochen, dem ebenfalls das Konzept einer Handlungskompetenz zugrunde liegt: „Kompetenz bezeichnet ... die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden.“ [DQ01].

Die Entscheidung ein bestimmtes (kompetentes) Verhalten zu zeigen, hängt zudem stark von der jeweiligen Situation und ihren Anreizen ab. Erpenbeck betont daher die Fähigkeit in vor allem besonders herausfordernden Situationen, selbstorganisiert zu handeln [Er12, S. 16]: „Fähigkeiten, in unerwarteten, offenen, zuweilen chaotischen Situationen,

selbstorganisiert und kreativ zu handeln (...) angesichts von komplexen lebensweltlichen, ökonomischen, ethischen und politischen Herausforderungen der Gegenwart“. Um flexibel handeln zu können benötigen Individuen daher ein „Set“ [KMD12, S.3] an Fähigkeiten, die je nach Persönlichkeit und Situationsvariablen zum Einsatz kommen. Kompetenzen bestehen demnach aus einer Art Verhaltensrepertoire (im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten), welche Individuen dazu befähigt, bestimmte Situationen sowie damit verbundene Problemstellungen zu meistern. Zudem erscheinen motivationale Aspekte (im Sinne einer Bereitschaft, die spezifischen Handlungsmuster grundsätzlich anwenden zu wollen) sowie anreizbedingte, volitionale Aspekte (mit Blick auf eine entsprechende intentionale Zielorientierung, diese Handlungsmuster auch tatsächlich in die Tat umzusetzen) bedeutsam [Sz15].

Welche Kompetenzen sind nun für Beschäftigte wichtig, um in der vernetzten und schnelllebigen Wirtschaftswelt zurechtzukommen? Zwei Trendkompetenzen werden im Folgenden exemplarisch herausgegriffen, um eine genauere Konstruktbestimmung vorzunehmen, die als Grundlage für die Personalauswahl dienen kann.

2. Zwei Trendkompetenzen im Fokus

In einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales [Bu17] findet sich die Aussage, dass sich das Kompetenzprofil von Beschäftigten, entgegen der Befürchtung des Kompetenzverlustes eher durch neue Kompetenzen erweitern wird. Die Deutsche Gesellschaft für Führung und Personal e.V. (DGFP) widerspricht dem und stellt heraus, dass es sich nicht unbedingt um gänzlich neue Kompetenzen handelt, sondern dass sich die inhaltliche Definition bereits bestehender Kompetenzen verändert [De16].

Kommerzielle und großangelegte Studien und Metastudien, in denen zusammen tausende Unternehmen und mehr als zehntausend Beschäftigte befragt wurden, [Ha17, In17, De16, Kie17] erwähnen im Wesentlichen oftmals die gleichen Trendkompetenzen. Einen guten Überblick liefert Tab. 1 [JBD17]. Nach den bekannten Kompetenzklassen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz werden hier digitale Kompetenzen zugeordnet.

Die DGFP versucht im Rahmen ihrer Praxispapiere, Kompetenzen mit branchenübergreifender Allgemeingültigkeit zu skizzieren. Die Begrifflichkeit der digitalen Kompetenzen definiert die DGFP dabei wie folgt: „Digitale Kompetenzen sind (neue) Fähigkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, digitale Technologien anzuwenden, im Rahmen ihres Aufgabenprofils zu nutzen und darüber hinaus die digitale Transformation von Geschäftsprozessen mit voranzutreiben“ [De16, S. 10]. Diese digitalen Kompetenzen erheben nicht den Anspruch, Ersatz für bereits bekannte Kompetenzen zu sein, sondern verhalten sich eher wie eine Ergänzung, die ebenfalls Umwelteinflüssen unterliegt und kontinuierlich veränderbar ist. Zudem seien sie noch aufgeschlüsselt in drei Facetten: Digitale Businesskompetenzen, fachlich-technische Kompe-

tenzen und eine sogenannte digitale Fitness. Letzteres setzt sich zusammen aus Offenheit für, Interesse und einem Willen zur Veränderung gegenüber den Auswirkungen der digitalen Transformation in Arbeitsprozessen. Die digitalen Businesskompetenzen untergliedern sich zusätzlich in: Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungskompetenz und Agilität [De16]

Kompetenzklasse	Anforderungen
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Kompetenzen als Querschnittskompetenz • Big-Data-Kompetenz; Programmierungskompetenzen • Kompetenzen im Umgang mit künstlicher Intelligenz • Mensch-Maschine-Interaktion-Kompetenzen • IT-Sicherheitskompetenzen • Social-Media-Anwenderkompetenz
Methodenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit • Innovationskompetenz • Fähigkeit zum Umgang mit Ambiguität/Komplexität • Visionäres Denken und Handeln/Vorstellungskraft • Change-Management-Kompetenz • Lebenslanges Lernen
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisationskompetenz • Interkulturelle Kompetenz • Fähigkeit, offen in neuen inhaltlichen und sozialen Kontexten zu arbeiten • Networking-Kompetenz, Kooperationsfähigkeit • Kritikfähigkeit • Teamfähigkeit, besonders in diversen Teams

Tab. 1: Kompetenzanforderungen im digitalen Zeitalter (JBD17, S. 201)

Vernetzungsfähigkeit findet sich in Befragungsrankings zum Thema Kompetenzen in der digitalisierten Welt durchgehend auf den vordersten Plätzen [vgl. In17, Ha17, De16]. Der Begriff wird meist im Zusammenhang mit Team- und Kooperationsfähigkeit erwähnt (siehe Tabelle 1: Networking-Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbstorganisationskompetenz). Die Bedeutung umfasst beispielsweise, miteinander im Team fachübergreifend zu kooperieren sowie proaktiv und antizipativ als Netzwerk zu agieren [HS16, Ki16, Ki17]. Vernetzungsfähigkeit umfasst die unternehmensübergreifende Pflege und den Aufbau eines Kontaktnetzwerks [Bu17] und fördert dadurch das ganzheitliche Verständnis von Arbeitsprozessen [Bu16, SHS14, Ka13, Ap16]. Der Begriff „Netzwerk“ und auch sämtliche inhaltliche Verknüpfungen damit sind keinesfalls einheitlich. Das erschwert die genaue Definition und lässt Raum für mehrere Bedeutungs- und Beziehungsebenen. Das Agieren in Netzwerken umfasst ganz verschiedene Herausforderungen, wie z.B. mit Kunden oder Partnern eine geschäftliche Beziehung zu unterhalten, Daten in einem Netzwerk oder einer Cloud auszutauschen oder in einer Kooperation innerhalb eines dezentralen Teams mitzuwirken [Bu17, Bo15, De16,

JBD17, RE17]. Diese unterschiedlichen Aspekte bringen unterschiedliche Anforderungen mit sich und erschweren die Akzentuierung der damit verbundenen Kompetenz.

Eine zweite wichtige Trendkompetenz neben der Vernetzungsfähigkeit, die hier genauer bestimmt werden soll, ist die Veränderungsfähigkeit bzw. -bereitschaft. Veränderung ist ein Kernthema der Industrie 4.0. Diverse Unternehmensbefragungen zeigen, dass diese Kompetenz eine hohe Priorität besitzt [vgl. Ha17, In17, Ki17, HS16, De16]. In Tabelle 1 findet sie sich in erster Linie als Methodenkompetenz wieder: Change-Management-Kompetenz, Umgang mit Ambiguität und Komplexität, sowie Innovationskompetenz. Auch aus Sicht der Personalentwicklung wird der Bedarf nach Entwicklung dieser Fähigkeiten betont. Im Rahmen einer Delphi-Studie prognostizierten die Praxisexperten einen Bedeutungszuwachs in Bezug auf den „Umgang mit Komplexität“ und der „Fähigkeit zum Umgang mit Veränderung“ [Sc12]. An dritter Stelle steht dabei die Informationskompetenz bzw. der Umgang mit Wissen. Veränderungsfähigkeit innerhalb der neuen Arbeitswelt bedeutet die Bewältigung einer deutlich rasanteren und vielseitigeren Dynamik innerhalb von Arbeitsprozessen [Fr16, Ki17]. Es geht letztlich darum, sich immer wieder neuen Zusammenhängen und Gegebenheiten zu stellen [De16]. Bei der Bewältigung der Herausforderungen der hochkomplexen und flexiblen Arbeitswelt muss auch bei Unsicherheiten entschieden und gehandelt werden. Entstandene neue Gegebenheiten muss der Beschäftigte akzeptieren, die folgenden Handlungen entsprechend anpassen, auch wenn sie zuvor nicht in der Planung enthalten waren.

Die Sichtung der Forschung zu den verschiedenen Kompetenzen ergibt ein recht uneinheitliches Bild, wie genau eine bestimmte Kompetenz nun zu definieren ist. Eine einheitliche Definition ermöglicht jedoch ein breites Verständnis und könnte vor allem Auswahlverfahren in Unternehmen mehr Validität verleihen. Zu diesem Zweck wird hier der Versuch unternommen die zwei ausgewählten Trendkompetenzen exemplarisch zu definieren und im Rahmen eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (Assessment-Center) messbar werden zu lassen. Die zwei angeführten Kompetenzen sind als Konstrukte zu verstehen. Sie werden daher im Rahmen der Konstruktbestimmung genau definiert und mit sogenannten Verhaltensankern versehen. Die genaue Konstruktbestimmung dient als Grundlage vieler wichtiger Entscheidungen im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements und damit auch der Personalauswahl: In welcher Ausprägung sollte eine Kompetenz bei einem neuen Mitarbeiter vorhanden sein? Woran erkennt man die jeweilige Kompetenzausprägung bei Mitarbeitern? Wie können vorhandene Personalauswahlverfahren helfen, die Kompetenzen zu erfassen?

3. Konstruktbestimmung: Trendkompetenz „Vernetzungsfähigkeit“

Traditionelle Werte, wie zum Beispiel Stabilität, Perfektion oder Zielvorgaben, werden größtenteils reformiert hin zu Veränderungsbereitschaft, Schnelligkeit, Inspiration und dem Denken in Netzwerken [JBD17]. Organisationen werden zunehmend von netzwerkartigen oder auch agilen Strukturen geprägt, so dass Arbeitsteams stärker dezentral struk-

turiert werden [Fi17]. Die Fähigkeit zum Denken und Agieren in Netzwerken stellt daher eine zentrale Anforderung an Mitarbeiter in modernen Unternehmen dar.

Virtuelle Netzwerke werden seit Beginn der zunehmenden Technologisierung als wahrscheinliche Zukunftsform der Organisation gehandelt. Verschiedene Vorteile machen das Arbeiten in Netzwerken attraktiv: Kapazitäten werden besser ausgelastet, firmenexternes Know-How wird einbezogen, strategische Wettbewerbsnachteile können abgebaut werden [Pi02]. Netzwerkarbeit ist auch charakterisiert durch eine Zeit-, Raum- und Organisationsunabhängigkeit. Pindl [Pi02] beschreibt, dass das Arbeiten in Netzwerken, „das Interesse an Selbstorganisation und -regulierung, an Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Dauerhaftigkeit von Austauschbeziehungen“ ausdrückt und „sehr starke und stabile Gebilde“ darstellt [Pi02, S. 53]. Netzwerke bieten demnach eine gewisse Stabilität, ermöglichen aber gleichzeitig ein hohes Maß an Flexibilität.

Die DGFP bringt auf den Punkt, wie die Fähigkeit zur Vernetzung sich im Zeitalter der Digitalisierung verändern wird [De16].

Kompetenz	Was verstehen wir heute darunter?	Wie verändert sich die Kompetenz unter Einfluss der Digitalisierung?
Vernetzungskompetenz	Reale und virtuelle Netzwerke aufbauen, fördern und pflegen, Share Economy: Wissen und Informationen bereitstellen, Akzeptanz verschiedener Organisationsformen, Teamzusammenhalt in virtuellen Teams	Einfachere Vernetzung über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg, zunehmende Intensität und Bedeutung der Vernetzung, amorphe, fluide und hierarchiefreie Projektstrukturen, Problemlösung durch Vernetzung und Synergien

Tab. 2: Vernetzungskompetenz und ihre Veränderung durch den Einfluss der Digitalisierung (Auszug aus [De16])

Durch die veränderten Rahmenbedingungen in der Industrie 4.0 erleben wir also zunächst einmal eine Vereinfachung und Beschleunigung von Vernetzung. Umständliche Hierarchien erscheinen in einem solchen Geflecht eher als Hindernis und werden zunehmend abgebaut. Hierarchien besitzen demnach in einem Netzwerk eine geminderte Bedeutung, vorzugsweise lebt die Netzwerkorganisation von gleichberechtigten Experten [RE17]. Dass Teamstrukturen bei komplexen Problemen effizienter sein können als die Leistung Einzelner, gilt schon lange als erwiesen. So betonen bereits Heyse & Erpenbeck [HE09, S. 297], dass „Neuerungen in der Wirtschaft (...) heutzutage das Ergebnis von Teamarbeit“ sind und „oft aus geringfügigen, schrittweisen Verbesserungen, an den viele mitgewirkt haben“ bestehen. In Zukunft benötigen wir also eine Art Beziehungskompetenz, die uns befähigt vielfältige und vielschichtige Kooperationsbeziehungen zu bilden. Diese Strukturen versetzen uns dann in die Lage, Probleme zielorientiert

zu lösen und gemeinsame Vorteile zu realisieren. Entscheidend bei der Kompetenz sich zu vernetzen, ist sowohl die Bereitschaft (Haltung) sich kooperativ zu verhalten als auch die Fähigkeit, verschiedene Ansätze, Ideen und Interessen gewinnbringend zusammenzuführen.

Laut Franken [Fr16] entspringt das „Networking“ bzw. die „Netzwerkkompetenz“ den globalen Trends der Digitalisierung und der zunehmend rasanteren Marktdynamik. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Vernetzungskompetenz, egal welches Label sie trägt, bereits in den 90ern eine erste Hochzeit erlebte. In einem Beitrag von Oelsnitz und Graf [OG06] wird ersichtlich, dass bereits einige Publikationen zur Konstruktbestimmung von Vernetzungs- bzw. Kooperationsfähigkeit verfasst wurden. Die im Kompetenzatlas von Erpenbeck und Heyse verankerten Kompetenzen „Beziehungsmanagement“, „Kooperationsfähigkeit“ und „ganzheitliches Denken“ kommen den inhaltlichen Bestandteilen bzw. den Fähigkeiten sehr nahe, welche auch im Zusammenhang mit Netzwerken wichtig sind [HE09]. Unter dem Kompetenzlabel „Vernetzungsfähigkeit“ fassen wir folgende Definitionsbestandteile zusammen:

- Bereitschaft und Fähigkeit, die Zusammenarbeit im Team/im Netzwerk wertzuschätzen,
- Fähigkeit zur offenen, vertrauensvollen sowie zielführenden Kommunikation,
- Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken.

Verhaltensanker

Verhaltensanker, die eine vorhandene Vernetzungskompetenz beobachtbar werden lassen, sind daher folgende:

- Die Person hebt die Bedeutung von Zusammenarbeit bzw. Vernetzung hervor,
- die Person stellt gemeinsame Ziele und Vorteile in Bezug auf das Vorhaben bzw. gemeinsame Problemlösung heraus,
- Netzwerkpartner sehen sich als gleichwertig/gleichberechtigt an,
- die Person schafft aktiv Freiräume für den Austausch (z.B. durch Anwendung von entsprechenden Moderationstechniken wie Brainstorming, 6-Hüte-Methode u.ä.),
- Ideen anderer werden proaktiv aufgegriffen und weitergeführt; es setzt sich keiner auf Kosten anderer einseitig durch,
- der Umgang mit anderen ist vertrauensvoll und offen; wichtige Informationen werden geteilt und nicht zurückgehalten, anderen wird zugehört und verschiedene Interessen werden transparent gemacht.

Konstruktbestimmung: Trendkompetenz „Veränderungsbereitschaft“

In aktuellen Publikationen finden sich große Übereinstimmungen hinsichtlich des Etiketts „Veränderungsbereitschaft“ [Ha17, Ko16, NRS13, JBD17, HS16]. Synonym verwendet werden auch „Veränderungsfähigkeit“ [In17], „Change-Kompetenz“ [Fr16] und „Agilität“ [De16].

Der Begriff Veränderungskompetenz wurde erstmals in die Debatte zum Change-Management von Jakob et al. [Ja98] eingebracht. Sie schlugen drei Dimensionen vor: die Veränderungsfähigkeit (Qualifikation, das „Können“), die Bereitschaft zur Veränderung (Motivation, das „Wollen“) sowie das „Dürfen/Sollen“ (der Kontext), welches den verschiedenen Veränderungsbedingungen entspricht. Hier wird bereits deutlich um welches umfassende Kompetenzphänomen es sich handelt: der Einsatz der individuellen Fähigkeiten hängt hier insbesondere von der Bereitschaft ab, sich auf eine Veränderung auch einzulassen, sie zu akzeptieren. Diese Akzeptanz wiederum hängt von verschiedenen Situationsmerkmalen ab (wie Nutzenargumentation, Leidensdruck usw.) [vgl. Ko09, Pf13, DL14].

Auch Szebel [Sz15] betont den Einfluss des Veränderungskontextes: „Mitentscheidend dafür, inwieweit die generelle Veränderungsbereitschaft und die Potenziale eines Mitarbeiters in eine gegebene Aufgabenstellung eingebracht werden, sind die situativen Rahmenbedingungen (struktureller, organisationskultureller Kontext, soziale Unterstützung, Anreizwirkung, Nutzen, Einflussnahmemöglichkeit)“. Dies bedeutet für die Konstruktion einer Aufgabe z.B. im Assessment-Center, dass die situationsspezifischen Reize so ausgewählt werden, dass sie auch die tatsächlich gewünschte Verhaltensweise zu der entsprechenden Kompetenz hervorrufen. Er stellt weiterhin fest, dass „Mitarbeiter über Handlungsstrategien bzw. Komponenten eines Verhaltensrepertoires“ verfügen, welche ihnen „einen flexiblen Umgang mit verschiedenen Veränderungssituationen erlauben“. Dieses Phänomen bezeichnet er als „agile Anpassungsfähigkeit“ [Sz15, S. 110]. Auch die DGFP versteht unter dem heute weit verbreiteten Begriff der Agilität „Veränderungsbereitschaft“ [De16]. Unter dem Einfluss der Digitalisierung wird diese erweitert um eine schnelle Anpassungsfähigkeit sowie den Aspekt einer ausgeprägten Lernfähigkeit (vgl. Tab. 3).

Druyen [Dr18] identifiziert in seiner Studie vier zentrale Komponenten der Veränderungskompetenz: Orientierung (Selbsteinschätzung in Bezug auf Ziele, Werte, Handlungsmöglichkeiten), Problemlösung, Stabilisierung (Zielorientierung trotz Widerständen) und Praxis (bzw. Lernfeld, Erprobung neuer Handlungsmöglichkeiten). Er stellt dabei den proaktiven Umgang mit Veränderung sowie die persönliche Einflussnahme im Veränderungsprozess heraus. Heyse und Erpenbeck sehen diese Form der Einflussnahme als eine Komponente der sogenannten Anpassungsfähigkeit [HE09].

Kompetenz	Was verstehen wir heute darunter?	Wie verändert sich die Kompetenz unter Einfluss der Digitalisierung?
Agilität	Veränderungsbereitschaft, Entscheidungen revidieren, andere Ansätze erschließen, Motivation/Engagement	Häufiges und schnelles Einstellen auf neue Situationen und Veränderungen, stärker ausgeprägte Lernfähigkeit: häufigeres Umlernen, Bereitschaft zu lebenslangem Lernen

Tab. 3: Agilität und ihre Veränderung durch den Einfluss der Digitalisierung
(Auszug aus [De16])

Jochmann et al. [JBD17] gehen sogar noch einen Schritt weiter und behaupten, dass die Zufriedenheit mit dem Status quo abgelöst würde von der „Lust am Wandeln“ und „Bereitschaft zu permanenter Veränderung“ [JBD17, S. 66]. Für sie sind Selbststeuerung, Unternehmertum und Kreativität Unterdimensionen von Veränderungsbereitschaft. Bewährte Handlungsmuster sollen Beschäftigte gemäß der Zielerreichung eines Projektes hinterfragen können und Veränderungen auch selbst anstoßen. So ist das Mindset von Führungskräften und Mitarbeitern ausschlaggebend, um Prozesse in dieser Form voranzutreiben [Fr16]. North et al. [NRS13] bieten bereits Merkmale für eine veränderungsbereite bzw. -fähige Person an: Sie „sucht und findet neue Wege und geht Neues aktiv an; ist bereit zu Innovationen; erkennt Veränderungsbedarf; zeigt hohe Veränderungsbereitschaft; verfolgt die Chancen, die in Veränderung und Wandel liegen; nimmt neue Entwicklungen positiv auf und treibt sie voran; zeigt Lernbereitschaft und Lernvermögen; zeigt Kreativität“ [NRS13, S. 66]. Unter dem Kompetenzlabel „Veränderungsfähigkeit“ fassen wir daher folgende Definitionsbestandteile zusammen:

- Bereitschaft und Fähigkeit, eigene Handlungsmuster zu reflektieren und aus vergangenen Handlungen zu lernen (Reflexionsfähigkeit, Lernfähigkeit),
- Bereitschaft, an Veränderungen aktiv teilzunehmen und/oder zu steuern oder sie eigenmotiviert zu initiieren,
- Fähigkeit, sich neuen Verhältnissen anzupassen,
- Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen (hohe Ambiguitätstoleranz),
- Hohe Authentizität des Verhaltens und persönliche Glaubwürdigkeit.

Verhaltensanker

Aus dieser Betrachtung heraus empfehlen wir folgende Verhaltensanker für die Beobachtung von Veränderungskompetenz:

- Die Person erkennt und identifiziert den Bedarf zur Veränderung,
- die Person resümiert und reflektiert eigene Aussagen und Handlungen selbstständig, nimmt Feedback an und setzt dieses kurzfristig um,

- die Person ist in der Lage, schnell auf dynamische Prozessänderungen adäquat zu reagieren,
- die Person bringt sich aktiv in Teamgespräche und Diskussionen ein und bleibt dabei konstruktiv und ergebnisorientiert,
- die Person kann trotz aufkommender Unsicherheiten und Widerstände fokussiert und zielorientiert an der Problemlösung arbeiten,
- die Person geht offen mit eigenen Bedenken, Ideen und Problemen um, teilt sie mit der Gruppe.

4. Beispiele für Aufgaben aus dem Assessment-Center als Grundlage zur Einschätzung der Trendkompetenzen

Das Assessment-Center ist ein bewährtes, beliebtes und oft angewandtes Verfahren zur Personalauswahl sowie zur internen Potenzialanalyse [OHB12]. Es gehört zu der Gruppe der simulationsorientierten Verfahren der Eignungsdiagnostik [SK14]. Verhaltenssimulationen bieten den Vorteil, dass sie auf die tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen zugeschnitten werden können und Verhalten direkt beobachtbar machen. Als wichtige Voraussetzung für valide Assessment-Center gilt die Anforderungsanalyse, die sich auf die vakante Stelle beziehen sollte [SK14]. In ein- oder mehrtägigen simulationsorientierten Veranstaltungen müssen die Teilnehmer eines Assessment-Centers unter Beweis stellen, ob sie in der Lage sind, Anforderungen der angestrebten Position zu bewältigen. Es gilt also zu klären, ob der Kandidat in der künftigen Position erfolgreich sein wird [Ob13]. Um das herauszufinden, werden die Kandidaten von mehreren, geschulten Beobachtern über verschiedene Aufgaben hinweg beurteilt.

Zentral für die Konstruktion von Aufgaben eines Assessment-Center ist die sogenannte *trait activation theory* [LS11, LKS10]. Zusammengefasst besagt dieser Ansatz, dass nur bestimmte Aufgaben oder Situationen eine Relevanz für das zu messende Konstrukt haben. Relevante Situationen, die auch dem Anforderungsprofil entsprechen, können z.B. mithilfe der Methode der kritischen Ereignisse gewonnen werden [SK14]. Hinzu kommt der wichtige Denkansatz der „situativen Stärke“ [Ob13]. Hiermit ist gemeint, dass unterschiedlich starke oder schwache Stimuli das Verhalten einer Person insofern differenzieren sollen, dass es möglich ist die Ausprägungen der beobachteten Kompetenz (niedrig vs. hoch) zu erkennen. Das bedeutet für die Konstruktion von Aufgaben im Assessment-Center, dass zum einen die Situation so realitätsnah wie möglich sein sollte, zum anderen muss sie Anlässe bzw. „Reize“ beinhalten, die genau das gewünschte Verhalten adressieren und vor allem auslösen – sofern es beim Kandidaten im Verhaltensrepertoire vorhanden ist. Beispielsweise kann eine Einzelpäsentation nur schwierig die Vernetzungsfähigkeit eines Kandidaten abbilden. Zum anderen darf der „Reiz“ nicht zu stark sein, da dann die Kandidaten alle gleiche Verhaltenstendenzen zeigen oder (ist

der „Reiz“ zu schwach) wird die Aufforderung ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, gar nicht wahrgenommen und es ist dann keine Differenzierung der Bewerber möglich [Ob13]. Der Ansatz der *trait activation theory* wird hier genutzt, um exemplarisch Assessment-Center Aufgaben zu den zwei Trendkompetenzen zu entwickeln.

4.1 Aufgabenkonzept für die Beobachtung von Vernetzungsfähigkeit

Das Aufgabenkonzept im Anhang (A3) ist ausgelegt für eine Teilnehmergruppe aus externen und eventuell internen Bewerbern. Um die Realitätsnähe zu steigern, können tatsächliche Mitarbeiter aus der künftigen Organisationseinheit in die Aufgabe eingebunden werden. Für die Bewerber kann so ein realistischerer Einblick in die zukünftige Zusammenarbeit gewährt werden. Sie fungieren damit als teilnehmende Beobachter, die die Bewerber auch beobachten und beurteilen. Zudem ist ihr Einsatz als instruierte Rollenspieler denkbar [Ob13].

Für die Beobachtung und Bewertung von Vernetzungsfähigkeit wird eine Gruppendiskussion initiiert, auf dessen Basis dann ein gemeinsamer Projektplan entworfen werden soll, der im Anschluss im Plenum präsentiert wird. Für die gesamte Aufgabe steht den Teilnehmern des Assessment-Centers eine Arbeitszeit von 105 Minuten und entsprechendes Material zur Verfügung (siehe Anlage A1 und A3). Grundlage für die Aufgabe stellt eine Mini-Fallstudie da („*MyMarketing*“ ist eine Marketingagentur, die ihr Produktportfolio um das sogenannte *influencer marketing* erweitern möchte). Dies dient der verständlicheren Darstellung der Aufgaben innerhalb eines berufs- und branchenbezogenen Kontextes.

Die erste Teilaufgabe, eine 30-minütige Gruppendiskussion, dient dazu, das Vorgehen des Einzelnen in Teamarbeitssituationen, sowie seine Fähigkeit, sich in die Gruppe zu integrieren, aufzuzeigen. Zur Erfüllung der Aufgabe sollen zunächst in der Gruppendiskussion Pro und Contra Argumente in Bezug auf eine Expertenmeinung gesammelt und gegenübergestellt werden. Wichtig ist hier der Bezug zu den Unternehmenszielen, welche jedem Teilnehmer vorliegen. Aus dem Spannungsfeld etablierter Unternehmensziele einerseits und der Aufforderung zur Produktinnovation andererseits sind die Teilnehmer nun gefordert ihre Kompetenzen zur Vernetzung einzubringen: unterschiedliches Expertenwissen muss strukturiert werden, gemeinsame Ziele betont werden.

Basierend auf den Ergebnissen der Diskussion soll im zweiten Teil nun ein Grobkonzept bzw. Projektplan entstehen. Bestenfalls bündeln alle Teilnehmer ihr spezifisches Fachwissen und teilen sich die Projektaufgaben und Rollen dementsprechend zu. Bei der Diskussion zu Meilensteinen, Rollen und Aufgaben können die Beobachter erkennen, ob sich der Bewerber wie ein gleichwertiges Mitglied der Gruppe sieht oder größeres Dominanz- und Delegationsverhalten zeigt. Legt die Person den Fokus darauf, dass Aufgaben und Rollen gleichverteilt werden und die Zusammenarbeit im Mittelpunkt steht, so ist die Ausprägung für Vernetzungsfähigkeit sehr hoch. Das gemeinsame Ziel einen

Projektplan nach den Stärken und Fähigkeiten der Individuen aufzusetzen, sodass eine gemeinsam abgestimmte Lösung zu Stande kommt, würde ebenso für eine hohe Ausprägung von Vernetzungsfähigkeit sprechen. Während des kreativen Arbeitsprozesses kann zudem beobachtet werden, inwiefern der Bewerber Initiative ergreift und beispielsweise die Pinnwand nutzt, um die Ideen der Gruppe zu clustern und damit eine kreative und offene Arbeitsatmosphäre zu fördern. Um die Validität der Aufgabe zu erhöhen, können die teilnehmenden Beobachter auch als Rollenspieler fungieren. Es können z.B. einzelne Rollenspieler aktiv die gemeinsame Lösungsfindung blockieren oder Vertreter aus den verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens werden eingesetzt, die stark persönliche Interessen vertreten.

Die abschließende Präsentation der Ergebnisse zeigt, ob Einzelpersonen nun die Gelegenheit nutzen, ihren Eigenanteil herauszustellen oder beispielsweise größere Redeanteile für sich zu beanspruchen oder ob sie stellvertretend für die Gruppe sprechen und diese miteinbeziehen. Bezieht sich ein Bewerber während seiner Redezeit gezielt auf die Zusammenarbeit, das gemeinsame Ziel und die Einzelfähigkeiten von anderen, so würde man annehmen, dass seine Vernetzungsfähigkeit hoch ausgeprägt ist.

Dem Ansatz der *trait activation theory* folgend, wird in der Tabelle 4 die Aufgabe mit ihren jeweiligen Anreizen, Verhaltensweisen der Vernetzung zu triggern, zusammengefasst.

Kompetenz	Aufgabe	Stimulus/ Reiz	Response/ Verhalten
Vernetzungsfähigkeit	Gruppendiskussion	Gemeinsame Unternehmensziele vs. Einführung Produktinnovation	z.B. aktiv Austausch fördern, offener, vertrauensvoller Umgang
	Gruppenarbeit	Rollenspieler (z.B. blockieren den Prozess)	z.B. gemeinsame Ziele betonen, gleichberechtigte Partner

Tab. 4: Beispiel für eine Trait Aktivierung für die Fähigkeit zur Vernetzung

4.2 Aufgabenkonzept für die Beobachtung von Veränderungsbereitschaft

Wie bereits von der DGFP herausgearbeitet, umfasst der Begriff der „Agilität“ ein erweitertes Verständnis von Veränderungskompetenz [De16]. Um Veränderungsfähigkeit in einem Assessment-Center zu beobachten, ist es daher durchaus hilfreich, sich an den neuen, agileren Arbeitsstrukturen und -methoden zu orientieren, die in vielen Unternehmen derzeit eingeführt werden [GPM17]. Als situative Gegebenheit oder Rahmenbedin-

gung am Arbeitsplatz repräsentieren diese Strukturen und Methoden die aktuellen Anforderungen an Mitarbeiter im Unternehmen am besten.

Das folgende Aufgabenkonzept samt Bewertungsbogen (A4 und A2) ist orientiert an der Methode des *Design Thinking* [Ke16]. Um Innovationen hervorzubringen, bedienen sich viele Organisationen des Ansatzes des *Design Thinking* [MWK15]. Bei dieser Methode geht es darum, mittels eines möglichst kreativen Problemlösungsprozesses neue Ideen zu entwickeln, die innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen lassen. Der sechsstufige iterative Prozess umfasst die Phasen Verstehen, Beobachten, Synthese, Ideen, Prototyp und Testen.



Abb. 1: Schritte der Methode *Design Thinking* [in Anlehnung an MWK15]

Im Wesentlichen wird das Problem im ersten Schritt definiert und sich in die betroffene Zielgruppe eingefühlt. Nutzerbedürfnisse müssen erfasst und ergründet werden, um ein umfassendes Verständnis durch genaue Beobachtungen zu erlangen. Unterschiedliche Perspektiven können erst im Anschluss zusammengeführt und analytisch verdichtet werden. In der Ideenphase geht es um wildes und unkritisches Brainstormen. Alles außer Kritik wird zugelassen, um eine große Anzahl an Ideen zu kreieren. Der Bau eines Prototyps macht die Idee das erste Mal erlebbar und auch kommunizierbar für potenzielle Nutzer. Früh, oft und risikoarm scheitern ist die Devise beim Testen des Prototyps. Das Feedback der Nutzer entscheidet, in wie vielen Schleifen und in welcher Phase nochmals iteriert wird, um die Feinheiten des Produktes oder der Dienstleistung weiter anzupassen. [GM09]

Ein wesentliches Merkmal dieses Prozesses ist das kurzfristige, häufige Feedback und das flexible Reagieren auf dieses. Dieser Umstand stellt höchste Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit jedes Einzelnen in diesem Prozess. Daher dient das Prinzip der Methode als Grundlage für die Konzeption der Assessment-Center Aufgabe zur Erfassung von Veränderungskompetenz. Die Gesamtaufgabe ist unterteilt in drei Teilaufgaben: eine Einzelpäsentation, den Bau eines gemeinsamen Prototypen als Gruppenleistung und eine Abschlusspräsentation. Für die gesamte Aufgabe steht den Teilnehmern des AC eine Arbeitszeit von 180 Minuten und entsprechendes Material zur Verfügung.

Die Teilnehmer des AC starten mit einer Einzelaufgabe. Sie werden vom Moderator instruiert auf Grundlage der vorliegenden Unternehmensunterlagen einen 90-sekündigen Pitch zu erarbeiten. Der Pitch soll eine vom Bewerber entwickelte innovative Idee beinhalten, das Produktportfolio (hier am Beispiel von „MyMarketing“) um eine Dienstleistung oder ein Produkt zu erweitern. Zur Ausarbeitung werden Schwerpunktfragen benannt, die der Teilnehmer in die Bearbeitung der Teilaufgabe einfließen lassen soll. Diese Teilaufgabe dient dazu, ob der Bewerber einen Bedarf zur Veränderung (hier: in

Bezug auf das Angebot des Unternehmens) erkennen bzw. nachvollziehen kann. Es müssen Lücken im Angebot identifiziert und als Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens erkannt werden. Am Ende der ersten Teilaufgabe erhält der Teilnehmer ein Feedback zu seinem Pitch. Im weiteren Verlauf der Aufgabe wird geprüft, in wie weit das Feedback berücksichtigt wird und sich in der weiteren Umsetzung wiederfindet.

Nun sind die Teilnehmer aufgefordert sich zu Gruppen zusammen zu finden und sich für eine Idee zu entscheiden, aus der ein Prototyp entstehen soll. Inwieweit nun eine Person bereit ist, seine Idee aufzugeben und mit einer anderen weiterzuarbeiten, zeigt wie anpassungsfähig sie ist. In der Gruppe treten jetzt vereinzelt Widerstände auf, da man seine eigene Idee aufgeben musste. Hier zeigt sich, wie zielorientiert gute Bewerber den Arbeitsprozess steuern im Gegensatz zu Teilnehmern, die eher resignieren oder blockieren.

Nach der Hälfte der Zeit wird die Arbeit am Prototypen unterbrochen. Die Teilnehmer finden sich alle zu einem Zwischenfeedback zusammen. Jede Gruppe stellt ihren aktuellen Arbeitsstand vor und erhält von den anderen Teilnehmern Hinweise zur Verbesserung der Idee. Auch an dieser Stelle wird offensichtlich, inwieweit Feedback in der zweiten Hälfte der Arbeitszeit verwertet und umgesetzt wird. Mit neuen Impulsen finalisieren die Teilnehmer den Prototyp. Als letzte Teilaufgabe wird die Gruppe darum gebeten, das finale Produkt oder die Dienstleistung als Pitch vorzubereiten.

Eine letzte abschließende Feedbackrunde dient den Beobachtern als weitere Bewertungsmöglichkeit von Veränderungskompetenz. Hier steht nun die eigene Reflexionsfähigkeit im Vordergrund. Die Teilnehmer sollen sich jeweils einzeln zu folgenden Punkten einschätzen: ihre eigene Leistung, die Leistung des Teams, ihre Rolle im Team und ihre Lernerfahrungen. Es wird beobachtet, ob der Teilnehmer nicht nur die Veränderungen während des Arbeitsprozesses beschreibt, sondern auch die des eigenen Verhaltens nach den Feedbackschleifen. Nimmt die Person Bezug zu eigenen Bedenken und Unsicherheiten und stellt eine klare, zielorientierte Verhaltensänderung zugunsten des Ergebnisses fest, so zeigt sie eine hohe Ausprägung an Veränderungskompetenz.

Diese Assessment-Center Aufgabe ermöglicht das Beobachten relevanter Aspekte von Veränderungsverhalten (vgl. Verhaltensanker). Sie eröffnet das Spannungsfeld zwischen Einzel- und Gruppenleistung, welches moderiert wird durch das begleitende Feedback. Die Umsetzung des Feedbacks und die entsprechende Reflexion dazu, geben einen Einblick in die Ausprägung der individuellen Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit. Der kreative Arbeitsprozess des *Design Thinking* stellt eine gute Grundlage zur Strukturierung der Aufgabe dar. Zusammenfassend wird ein Überblick zur Trait Aktivierung in Tabelle 5 gegeben.

Kompetenz	Aufgabe	Stimulus/ Reiz	Response/ Verhalten
Veränderungs- fähigkeit	Einzelpräsentation (Pitch, Feedback)	Feedback	z.B. Bedarf an Veränderung erkennen
	Gruppenarbeit (Prototyp, Zwischenfeedback)	Nur eine Idee wird weiter verfolgt, Feedback	z.B. trotz Widerständen zielorientiert an Lösung arbeiten
	Einzelreflexion	Fragen zur Reflexion	z.B. geht offen mit eigenen Bedenken um, reflektiert Lernprozess

Tab. 5: Beispiel für eine Trait Aktivierung für die Fähigkeit zur Veränderung

5. Fazit

Ausgehend von den aktuellen Anforderungen im Rahmen von fortschreitender Digitalisierung und schnellem Wandel in Organisationen wurde hier ein Fokus auf zwei wichtige Kompetenzen gelegt. Zum einen wird erwartet, dass Mitarbeiter sich über verschiedene Ebenen, Inhalte und Technologien miteinander vernetzen, um gemeinsam durch Kooperation und schnelles Handeln Ziele zu erreichen. Zum anderen steigt die Anforderung an Mitarbeiter flexibel, anpassungsfähig und veränderungsbereit zu sein bis hin zur Erwartung, Veränderung aktiv zu initiieren und zu gestalten.

Aus eignungspsychologischer Sicht besteht die Herausforderung darin, diese neu auszurichtenden Kompetenzen messbar bzw. beobachtbar zu machen. Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, Bewerber zu identifizieren, die über relevante Kernkompetenzen verfügen. Kompetenzen zu beschreiben und zu definieren ist nicht trivial. Das Erfolgsrezept für Unternehmen besteht darin, eine gemeinsame Sprache innerhalb der Organisation zu finden, diese im Anforderungsprofil zu verankern und dann im Einstellungsverfahren konsequent anzuwenden. Das Assessment-Center ist nur eine Möglichkeit, Kompetenzen sichtbar zu machen und wurde hier exemplarisch aufgegriffen. Es wird empfohlen die ganze Breite der diagnostischen Möglichkeiten zu nutzen, wie z.B. Fragebögen, Interview und Lebenslauf. Ein multimethodales Vorgehen bei der Personalauswahl erhöht die Treffsicherheit, den richtigen Bewerber zu finden.

6. Literaturverzeichnis

- [Ap16] Apt, W.; Bovenschulte, M.; Hartmann, E.; Wischmann, S.: Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt". Institut für Innovation und Technik, Berlin, 2016.
- [Bo15] Bornewasser, M.: Industrie 4.0 und Arbeit 4.0. Herausforderungen für die Arbeitsplatzgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. *praevision - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* (2), 2015.
- [Bu16] Bundesministerium für Bildung und Forschung: Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. Berlin, 2016.
- [Bu17] Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030. Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte. www.bmas.de, Stand: 16.02.2019.
- [De16] Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Leitfaden: Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen. DGFP-Praxispapiere (02), 2016.
- [DL14] Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, 2014.
- [DQ01] Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR). www.dqr.de, Stand: 16.02.2019.
- [Dr18] Druyen, T.: Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsfähigkeit der Deutschen. Springer, Wiesbaden, 2018.
- [Er12] Erpenbeck, J.: Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativer-quantitativer Kompetenzerfassung. Waxmann, Münster, 2012.
- [Er17] Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.; Grote, S.; Sauter, W.: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2017.
- [ES13] Erpenbeck, J.; Sauter, W.: So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013.
- [Fi17] Finckler, P.: Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg. Springer, Berlin, 2017.
- [Fr16] Franken, S.: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016.
- [GM09] Grots, A.; Pratschke, M.: Design Thinking - Kreativität als Methode. *Marketing Review* St. Gallen (02), S. 18-23, 2009.
- [GPM17] Status Quo Agile - Dritte Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Studie der Hochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit Scrum.org und GPM. www.gpm-ipma.de, Stand: 16.02.2019
- [Ha17] Hays: HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, 2017.
- [HE09] Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2009.
- [HS16] Hammermann, A.; Stettes, O.: Qualifizierungsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. Working Paper. policy paper (03), 2016.
- [In17] Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Eine Analyse von 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012-2016. www.ikf.ch, Stand: 16.02.2019.
- [Ja98] Jacob, K., et al.: Der Mensch im betrieblichen Veränderungsprozess. Vorgehen zur Entwicklung von Veränderungskompetenz. In (M. Hartmann Hrsg.): DYNAPRO III – Erfolgreich produzieren in turbulenten Märkten (Band 3). Logis, Stuttgart, 1998.
- [JBD17] Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S.: HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Lea-

- dership und Transformation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2017.
- [Ka13] Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J.: Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern - Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. (Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0). Forschungsgruppe Wirtschaft und Wissenschaft, Berlin, 2013.
- [Ke16] Kelley, T.: *The Art of Innovation*. Doubleday, New York, 2016.
- [Ki16] Kinkel, S.; Rahn, J.; Rieder, B.; Lerch, C.; Jäger, A.: *Digital-vernetztes Denken in der Produktion*. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe, 2016.
- [Ki17] Kienbaum: *Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation*. Eine bayme vbm Studie. www.cdn-assets.kienbaum.com. Stand: 16.02.2019.
- [KI13] Kleinmann, M.: *Assessment-Center. Praxis der Personalpsychologie*, Bd. 3. Hogrefe, 2013.
- [KMD 12] Krumm, S.; Mertin, I., Dries, C.: *Kompetenzmodelle. Praxis der Personalpsychologie*. Hogrefe, 2012.
- [Ko09] Kohl, I.: *Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement. Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen*. TU Berlin, Diss., 2009.
- [Ko16] Kobi, J-M.: *Neue Prämissen in Führung und HR-Management. Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016.
- [Li14] Liebenow, D.; Haase, C.; von Bernstorff, C.; Nachtwei, J.: Bestehen im War for Talent. *Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. Wirtschaftspsychologie* (1), 2014.
- [LKS10] Lievens, F.; Keen, G. Schollaert, E.: A novel look at behaviour elicitation in assessment center exercises. Poster session presented at the 25th Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, 2010.
- [LS11] Lievens, F.; Schollaert, E.: Adjusting Exercises Design in assessment Centers: Theory, Practice, and Research. In (Povah, N., Thornton III, G. C. (Eds.). *Assessment Centers and Global Talent Management*. pp.47-60, 2011.
- [MWK15] Meinel, C.; Weinberg, U.; Krohn T.: *Design Thinking Live*. Murmann, 2015.
- [NRS13] North, K.; Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B.: *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013.
- [Ob13] Obermann, C.: *Assessment Center*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2013.
- [OG06] von der Oelsnitz, D. & Graf, A.: Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz - Eine Konstruktbestimmung. In (Schreyögg et al. Hrsg.): *Management von Kompetenz. Managementforschung 16*. Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden, S. 83-120, 2006.
- [OHB12] Obermann, C.; Höft, S., Becker, N.: *Deutschland-Studie 2012*. In (Arbeitskreis Assessment Center e.V. Hrsg.): *Dokumentation zum 8. Deutschen Assessment-Center-Kongress*. Pabst Science Publishers, Lengerich, 2012.
- [Pf13] Pfannenberger, J.: *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll*. Frankfurter Allgemeine Buch, 2013.
- [Pi02] Pindl, T.: *Führen und Coachen von virtuellen Netzwerken. Arbeiten und Führen - unabhängig von Ort und Zeit*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, 2002.
- [RE17] Rump, J. & Eilers, S.: *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Springer Gabler, Berlin, 2017.
- [Sc12] Schermuly, C.C. et al.: Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 56/3, Hogrefe, Göttingen, S. 111-122, 2012.
- [SHS14] Schlund, S.; Hämmerle, M.; Strölin, T.: *Industrie 4.0. Eine Revolution der Arbeitsgestal-*

tung. Wie Automatisierung und Digitalisierung unsere Produktion verändern. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart, 2014.

[SK14] Schuler, H.; Kanning, U.P.: Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe, 2014.


[SS16] Sauter, W.; Staudt, F.-P.: Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen - Performance steigern. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016.

[Sz15] Szebel, A.: Veränderungskompetenz von Mitarbeitern. Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren. Diss. Universität zu Köln, 2015.

Anhang

A1: Beobachtungsbogen


Dimension: Vernetzungsfähigkeit

Verhaltensanker	Zitate/Beobachtungen	1	2	3	4	5
						
Die Person hebt die Bedeutung von Zusammenarbeit bzw. Vernetzung hervor.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person stellt gemeinsame Ziele und Vorteile in Bezug auf das Vorhaben bzw. gemeinsame Problemlösung heraus.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person sieht die Netzwerkpartner als gleichwertig und gleichberechtigt an.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person schafft aktiv Freiräume für den Austausch (z.B. durch Anwendung von entsprechenden Moderationstechniken).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person greift Ideen anderer proaktiv auf und entwickelt sie mit ihnen gemeinsam weiter. Keiner setzt sich auf Kosten eines anderen durch.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person verhält sich gegenüber den anderen vertrauensvoll und offen. Wichtige Informationen werden geteilt und nicht zurückgehalten. Den anderen wird zugehört und verschiedene Interessen transparent gemacht.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesamtbewertung

/ 30

A2: Beobachtungsbogen**Dimension: Veränderungsfähigkeit**

Verhaltensanker	Zitate/Beobachtungen	1	2	3	4	5
						
Die Person erkennt und identifiziert den Bedarf zur Veränderung.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person resümiert und reflektiert eigene Aussagen und Handlungen selbstständig, nimmt Feedback an und setzt dieses kurzfristig um.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person ist in der Lage, schnell auf dynamische Prozessänderungen adäquat zu reagieren.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person bringt sich aktiv in Gespräche und Diskussionen ein und bleibt dabei konstruktiv und ergebnisorientiert.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person kann trotz aufkommender Unsicherheiten und Widerstände fokussiert und zielorientiert an der Problemlösung arbeiten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Person geht offen mit eigenen Bedenken, Ideen und Problemen um und teilt sie der Gruppe mit.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtbewertung	/ 30					

A3: AC-Element 1 zur Erfassung von Vernetzungsfähigkeit – Gruppendiskussion „Influencer Marketing“

Aufgabenstellung:

Die Teilnehmer (TN) erwartet sowohl eine Gruppendiskussion als auch eine Ausarbeitung eines Grobkonzeptes für ein potenzielles Projekt und eine Präsentation zum Abschluss der Aufgabe. Die Gesamtaufgabe umfasst 105 Minuten Arbeitszeit und ist unterteilt in 3 Teilaufgaben.

Teilaufgabe 1 – Mini-Fallstudie und Diskussion (Gruppenaufgabe):

Die Teilnehmer (TN) besprechen und diskutieren die folgende Aussage in der Gruppe. Es sollen Pro und Contra Argumente gesammelt werden, die in Bezug zu den strategischen Unternehmenszielen von MyMarketing gesetzt werden.

“The biggest trend of 2017 is fairly obvious: Influencer marketing will only get bigger. With the rise of ad blockers, the decline in traditional TV viewership, and the steady rise of social media, marketers need to fully embrace influencers in order to get their message heard in 2017 and beyond.”

Quelle: Tom Ward: 5 Influencer Marketing Trends That Will Dominate 2017, 13. Februar 2017, Forbes
<https://www.forbes.com/sites/tomward/2017/02/13/5-influencer-marketing-trends-that-will-dominate-2017/#50892ed2293a> Stand: 16.02.2019

Teilaufgabe 2 – Erarbeitung Grobkonzept (Gruppenaufgabe):

Nun bilden die Teilnehmer ein Projektteam mit dem Ziel Influencer Marketing bei MyMarketing zu implementieren. Sie sind angehalten die vorher diskutierte Thematik auf die Relevanz für die Unternehmensziele von MyMarketing zu beziehen. Weisen Sie die TN darauf hin gegebenenfalls Kooperationen mit neuen und vorhandenen Netzwerkpartnern zu beachten. Die TN bündeln bestenfalls ihr Fachwissen untereinander. Der Output soll ein Projektplan mit den wichtigsten Meilensteinen sein. Hierbei finden sich definierte Rollen und Aufgaben innerhalb des Projektteams wieder.

Teilaufgabe 3 – Ergebnispräsentation (Gruppenaufgabe):

Das Ergebnis wird in einer selbstgewählten Form von den Teilnehmern vor dem Beobachterkreis präsentiert.

Dauer der Teilaufgaben:

Teilaufgabe 1 – 30 Minuten

Teilaufgabe 2 – 60 Minuten

Teilaufgabe 3 – 15 Minuten

Materialien:

Flipchart, Pinnwände, Klebezettel, Marker, Informationen zum Unternehmen

A4: AC-Element 2 zur Erfassung von Veränderungsbereitschaft – Präsentation „Design Challenge – Innovatives Online-Produkt für MyMarketing Produktportfolio“

Aufgabenstellung:

Sie, als Moderator aus dem Beobachterkreis, setzen einen kurzen inhaltlichen Impuls zum sechsstufigen Prozess des *Design Thinking*, sodass ein gemeinsames Theorieverständnis vorausgesetzt werden kann. Die Teilnehmer werden diesen Prozess bis zur Erstellung eines Prototypen durchlaufen. Ziel ist es das MyMarketing Portfolio um eine innovative Online-Dienstleistung oder ein Online-Produkt zu ergänzen. Allen Teilnehmern stehen wichtige Informationen zu Unternehmenszielen, Wettbewerbsanalyse, bisher adressierten Zielgruppen und dem aktuellen Produktportfolio zur Verfügung. Insgesamt umfasst die Aufgabe 3 Stunden und ist unterteilt in 3 Teilaufgaben.

Teilaufgabe 1 – Pitch (Einzelaufgabe):

Zunächst erarbeiten die TN in einer Einzelarbeitsphase einen eindrucksvollen und aussagekräftigen 90-sekündigen Pitch. Entwickelt werden soll eine Produkt- oder Dienstleistungsidee, welche zu MyMarketing passt. Dafür geben Sie den TN 60 Minuten Zeit. Der Pitch wird vor der Großgruppe präsentiert. Im Anschluss erhalten die Teilnehmer ein kurzes Feedback.

Zur Vorbereitung des Pitches geben Sie den TN folgende Fragen zur Anregung mit:

- » Wer ist durch das Problem betroffen?
- » In welchem Umfeld besteht das Problem?
- » Was ist das genaue Problem?
- » Welchen Vorteil hat der Kunde?
- » Warum sollten wir das angehen?
- » Was ist unser Vorschlag?
- » Was sind ähnliche Produkte oder Dienstleistungen?
- » Was macht unsere Lösung so besonders?

Teilaufgabe 2 – Bau eines Prototyps (Gruppenaufgabe):

Die Produkt- oder Dienstleistungsidee soll nun zu einem Prototypen

weiterentwickelt werden. Sie als Moderator bilden 3 Gruppen. Innerhalb der jeweiligen Gruppe einigen sich die Gruppenmitglieder auf eine Idee. Die bisherige abstrakte Idee soll möglichst konkret, greifbar und erlebbar gemacht werden. Weisen Sie alle Teilnehmer darauf hin, welche Materialien benutzt werden können (Flipchart, Pinnwände, Bastelmaterial, Bildkarten, Lego, Klebezettel, Informationen zum Unternehmen). Pro Gruppe steht für diese Teilaufgabe zusätzlich ein Laptop zur Verfügung. Nach der Hälfte der hier vorgesehenen Arbeitszeit erfolgt ein Zwischenfeedback. Die Gruppen stellen den aktuellen Arbeitsstand vor und geben sich gegenseitig Hinweise. Danach geht es wieder in die Arbeitsphase.

Teilaufgabe 3 – Pitch des Prototypen (Gruppenaufgabe):

Der Prototyp jeder Gruppe wird gepitcht. Auch dieser Pitch wird 90 Sekunden dauern. Zur Erarbeitung und Abstimmung des Pitches erhalten alle Gruppen nochmal 30 Minuten Arbeitszeit. Sie weisen die Teilnehmer erneut auf die Fragen aus Unteraufgabe 1 hin. Nach den Pitches erfolgt eine umfangreiche Feedbackrunde. Setzen Sie den Rahmen für Kriterien, nach denen sich die Teilnehmer einschätzen sollen. Die Teilnehmer sind aufgefordert ihre persönliche Leistung, die Leistung des Teams, ihre Rolle und die persönliche Lernerfahrungen zu reflektieren.

Dauer der Aufgabenteile:

Teilaufgabe 1 – 90 Minuten

Teilaufgabe 2 – 90 Minuten

Teilaufgabe 3 – 30 Minuten

Materialien:

Flipchart, Pinnwände, Bastelmaterial, Bildkarten, Lego, Klebezettel, Informationen zum Unternehmen