

Megatrends „Flexibilisierung“ und „Beschleunigung“ Lösungsansätze zur Gestaltung eignungsdiagnostischer Verfahren

Karin Kahlen und Barbara Machl

Agenda

- Welche Auswirkungen haben Megatrends auf die Arbeitswelt? - Darstellung an den beiden Trends „Flexibilisierung“ und „Beschleunigung“
- Welche Auswirkungen ergeben sich für HR-Instrumente?
- Welche neuen Anforderungen werden an Mitarbeitern und Führungskräften gestellt?
- Welche Lösungsansätze ergeben sich für die Eignungsdiagnostik?

Identifizierte Trends



Beschleunigung



Quelle: Computerwoche 03.06.2015, abgewandelt von K. Kahlen und B. Machl; Foto: Fotolia © alphaspirt

Flexibilisierung

Arbeiten losgelöst von Raum und Zeit

- Erwartung Generation Y:
Flexible Kombination zwischen Arbeit,
Familie und Freizeit statt fester Arbeits-
zeiten und -orte
- Homeoffice, Job Sharing, Co-Working-Spaces
- Vertrauensarbeitsort, Abschaffung Büropflicht
- Entgrenzung von Arbeit und Freizeit
- Ergebnisorientiertes Arbeiten statt Präsenzkultur
- Neue Kommunikations- und Kooperationsformen



Foto: Fotolia©Travnikovstudio

Flexibilisierung

Flexible Organisations- und Teamstrukturen

Beschleunigung, Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel erfordern und ermöglichen neue Kooperations- und Kommunikationsformen

Klassische Organisation

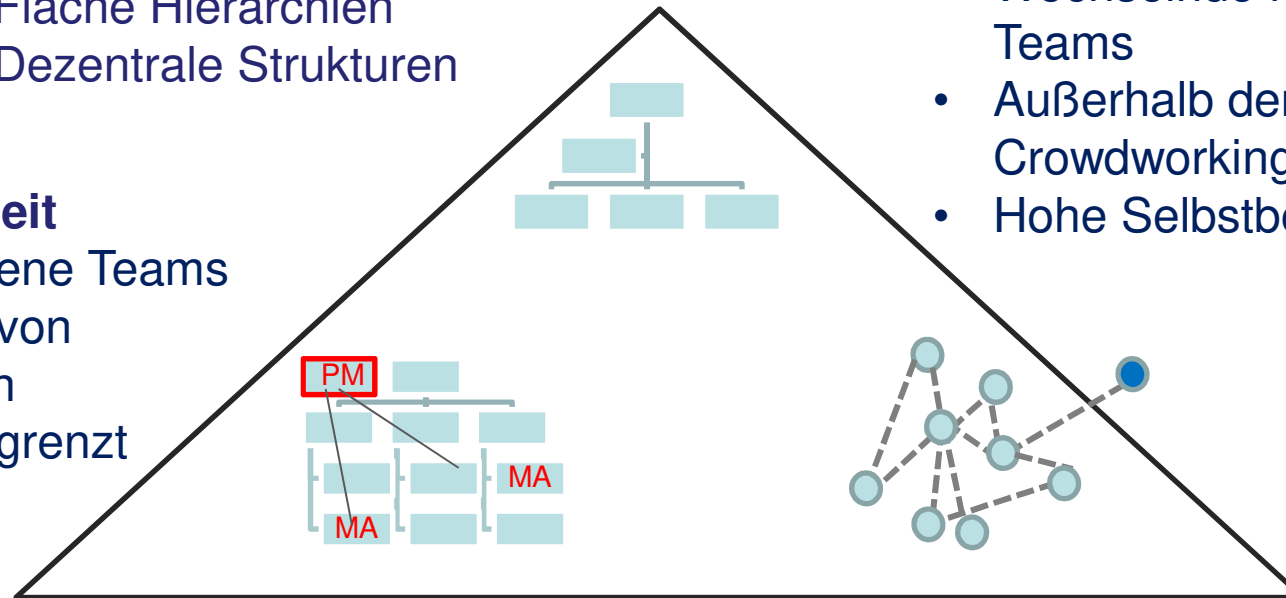
- Flache Hierarchien
- Dezentrale Strukturen

Projektarbeit

- Heterogene Teams
- Einsatz von Externen
- Zeitl. begrenzt

Agile Netzwerke

- Wechselnde heterogene Teams
- Außerhalb der Organisation, Crowdfunding
- Hohe Selbstbestimmung



Auswirkungen auf HR-Instrumente



Neue Kompetenzanforderungen I

• Denken und Handeln in dynamischen und komplexen Beziehungsmustern ,	▶ Analysefähigkeit, Komplexität reduzieren ▶ Konzeptionelles Denken
• Arbeiten in interdisziplinären Teams	▶ Kommunikation, Kooperation
• Zunehmende Veränderungen und Unsicherheit	▶ Veränderungsbereitschaft ▶ Ambiguitätstol., Belastbarkeit
• Hierarchieabbau , Arbeiten in selbstgesteuerten Teams	▶ Selbstständig., Eigenverantw. ▶ Kooperation
• Innovationen schaffen	▶ Kreativität
• Lebenslanges Lernen	▶ Lernbereitschaft

**Höhere Arbeitsanforderungen
an MA und FK**

**Veränderte Ausprägungen
bekannter Kompetenzen
gefordert**

Neue Kompetenzanforderungen II

• Netzwerke managen: Netzwerke schaffen, zulassen, organisieren, nutzen und führen	▶ Kooperation ▶ Kommunikation
• Navigieren, Gestaltungsräume schaffen und Verantwortung abgeben	▶ Mitarbeiterführung: FK als Coach, Delegation, Partizipation, Fehlertoleranz
• Heterogene und virtuelle Teams führen	▶ Empathie ▶ Konfliktfähigkeit
• Wandel gestalten	▶ Veränderungsmanagem. ▶ Reflexionsfähigkeit

Neues Führungsverständnis

**Veränderte Ausprägungen
bekannter Kompetenzen
gefordert**

Veränderte Ausprägungen bekannter Kompetenzen – Beispiele

Kooperation

- aktiv Kontakte suchen, Netzwerke bilden, Netzwerke zulassen
- effektive intensive Zusammenarbeit mit wechselnden Teamplayern, ggf. in selbstgesteuerten Teams
- Teamerfolg steht im Vordergrund auch gegen die eigenen Interessen
- Wissen teilen und weitergeben

Kommunikation

- aktiv und offen auf andere zugehen
- Kommunikationsmethoden und -formen flexibel und situationsgerecht einsetzen können (z.B. aufgrund Heterogenität im Team)
- Informationen gezielt und offen weitergeben
- Berücksichtigung, dass Kommunikation vermehrt über Medien und nicht face to face stattfindet: Bsp. Sensibilität für Emotionen, die über Medien nicht direkt sichtbar sind

Veränderte Ausprägungen bekannter Kompetenzen – Beispiele

Reflexionsfähigkeit

- Permanente Reflexion des eigenen Handelns und der Wirkung auf andere, um Veränderungsbedarf zu erkennen und Veränderungen umzusetzen

Mitarbeiterführung

- sich als Coach der Mitarbeiter verstehen
- Verantwortung und Zuständigkeiten an Mitarbeiter abgeben; Machtverlust akzeptieren
- Infrastrukturen schaffen, in denen Frei- bzw. Handlungsspielräume vorhanden sind
- ausgeprägte Bereitschaft zur Partizipation; Mitarbeiter als Experten akzeptieren
- ausgeprägte Bereitschaft zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung
- Fähigkeit, heterogene bzw. virtuelle Teams zu führen

Leitgedanken für Lösungsansätze

Die Qualitätsstandards eines
Assessmentcenters sollen erhalten bleiben!

Können wir bewährte Ansätze modifizieren?

Wo müssen wir neue Wege gehen?

Lösungsansätze für Diagnostik

Anforderung: Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

Klassische und dynamische Fallstudien

Darstellung von Szenarien für Projekte und agile Teams;

Computersimulationen mit sich ändernden Rahmenbedingungen und Störfaktoren

Testverfahren

Fact Finding

Kandidat ist gefordert, in einem Interview die zur Lösung der Aufgabe erforderlichen Informationen zu erfragen

Messbare Kompetenzen

- Strategische / unternehmerische Kompetenz
- Handlungsorientierung / Entscheidungsfindung
- Analysefähigkeit
- Belastbarkeit

Lösungsansätze für Diagnostik

Anforderung: Heterogene Teams führen

Fallstudie „Sozialkompetenz“

Szenarien,

- die viele Hinweise auf Teamkonflikte, Unzufriedenheit und schlechte Zusammenarbeit beinhalten
- die heterogene und virtuelle Teams widerspiegeln

Gesprächsübungen

„Heterogene Teams“

Konfliktsituationen in heterogenen Teams aufgrund kultureller, altersbedingter Unterschiede, unterschiedlicher Denk- und Arbeitsweisen, Distanz bei virtuellen Teams

Situational Judgement Test (SJT) / Managementsituationen

Beschreibung von Führungssituationen mit heterogenen Teams

Messbare Kompetenzen

- Konfliktfähigkeit
- Kommunikation
- Empathie
- Mitarbeiterführung

Lösungsansätze für Diagnostik

Anforderung: Innovationen schaffen, Umgang mit Veränderungen

Konzeptionelle Präsentationsaufgabe

Entwicklung von Ideen zu neuen Produkten, Geschäftsfeldern, Neugestaltung von Prozessen

Biographische Fragen

zu neu entwickelten Produkten, Geschäftsfeldern, Prozessen, gemeisterten Krisen, Herausforderungen, Veränderungsprozessen ...

Testverfahren

Messbare Kompetenzen

- Kreativität
- Veränderungsbereitschaft, Veränderungsmanagement
- Konzeptionelles Denken

Lösungsansätze für Diagnostik

Reflexionsfähigkeit messen

Reflexionsfragen nach den Übungen, z.B.

- „Was ist Ihnen gut gelungen?“
- „Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?“
- „Was würden Sie beim nächsten Mal konkret anders machen?“
- „Was meinen Sie, welchen Eindruck haben Sie beim Gesprächspartner hinterlassen?“

Biographische Fragen

- „Nennen Sie Situationen, bei denen Sie sich aktiv Feedback eingeholt haben. Was haben Sie dabei gehört?“
- „Wie sind Sie mit diesem Feedback umgegangen?“

Tagesfazit

- Selbsteinschätzung zu Stärken und Schwächen, Handlungsalternativen, Wirkung auf andere

Lösungsansätze für Diagnostik

Anforderung: Arbeiten in Teams, Netzwerke managen

Biografische oder situative Fragen

- „Nennen Sie Situationen, in denen Sie die eigenen Interessen zu Gunsten einer Teamlösung zurückgestellt haben.“
- „In welche Netzwerke sind Sie derzeit gut eingebettet?“
- „Wann mussten Sie zuletzt eine Gruppenentscheidung mittragen, die nicht 100% Ihrer persönlichen Meinung entsprochen hat?“

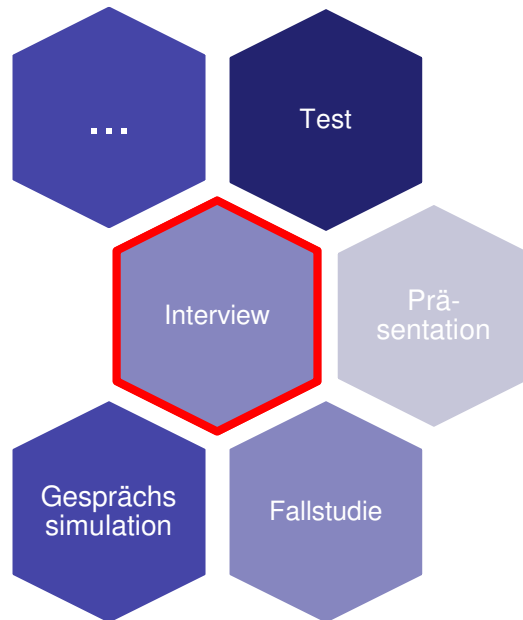
Gruppenarbeit mit Rollenspielern

Keine klassische Gruppenarbeit

Messbare Kompetenz

- Kooperationsfähigkeit

Verfahrensgestaltung: Klassisches AC- modifizierte Inhalte



- Zusammensetzung der Module und Ausgestaltung der Module entsprechend geänderter Gewichtungen der Kompetenzen. (z.B. höheres Gewicht auf Kooperation)
- Einsatz von neuen Testverfahren (z.B. durch Spracherkennung), computer-basierte Simulationen, inhaltlich angepasste klass. Bestandteile
- Strukturiertes Interview als zentrales Element
- Berücksichtigung Trimodaler Ansatz (Eigenschaften, Simulation, Biographie)

Besonderheiten für höchst agile Strukturen

Das gesamte Verfahren sollte eine „Agile Kultur“ widerspiegeln!

- Personalentscheidung im Team treffen
- Kollegen als Beobachter und Mitentscheider
- Bewerber erhält umfangreiche Einblicke ins Unternehmen, zur Stelle
- Integration von agilen Methoden (z.B. Scrum-Ansätze)
- keine Hierarchie abbilden z.B. in Sitzordnungen, Weitergabe von Informationen, Teamsituationen statt Führungssituationen abbilden

Fazit für die Gestaltung von eignungsdiagnostischen Verfahren

- Bekannte Lösungsansätze sind grundsätzlich gut geeignet
- Mit geringen Anpassungen lassen sich bekannte Lösungsansätze an neue Herausforderungen anpassen
- Bewährte Module / Übungen sollten an neue Themen, Situationen und Durchführungsformen angepasst werden
- Berücksichtigung der veränderten Gewichtung einzelner Kompetenzen durch eine entsprechende Zusammensetzung der Module je Verfahren
- Zielgruppenspezifische Lösungen erforderlich (klassische vs. agile Strukturen)

Fragen

Ergänzungen

Denkanstöße