



Was kommt, was bleibt –
**Personalauswahl und
Personalentwicklung**
zwischen Wandel und Konstanz

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2016
des Arbeitskreises Assessment Center e. V. –
Forum für Personalauswahl und -entwicklung

10.
/ 11.

November
2016
in Hannover

Dokumentation der Kongressbeiträge

 PABST

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Dokumentation der Kongressbeiträge

**des 9. Deutschen Assessment-Center-Kongresses 2016
durchgeführt vom 10. bis 11. November 2016 in Hannover**

*Arbeitskreis Assessment Center e.V. –
Forum für Personalauswahl und –entwicklung
Postfach 1116
21601 Buxtehude
Internet: www.arbeitskreis-ac.de*

Organisationskomitee Kongress 2016:

*Marion Boegl, München
Jürgen Böhme, Stuttgart
Rüdiger Fruhner, Hamburg
Dr. Panja Goerke, Hamburg
Dr. Dieter Hasselmann, Hamburg
Prof. Dr. Stefan Höft, Mannheim
Marcus Holzenkamp, Köln
Antje Sandmann, Kiel
Christin Seidel, Stuttgart
Prof. Dr. Siegfried Stumpf, Gummersbach
Katrín Sünderhauf, Berlin
Dr. Cornelia Tanzer, Köln
Tina Uhle, Hannover*

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

ISBN 978-3-95853-262-5

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Inhaltsverzeichnis

| Kennung | Titel | Autoren | Seite |
|----------|---|---|-------|
| 01-1-B-W | Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl | Firat Kevenoglu Uwe Schell | 8 |
| 02-1-B-W | Die zunehmende Bedeutung virtueller Teams und virtueller Führung – veränderte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte | Jan-Niklas Becker Katrin Tripps Marcus Holzenkamp | 30 |
| 03-1-B-A | Herausforderung Talent Management: Empfehlungen für eine erfolgreiche Einführung eines Talent Management Systems – Schritt für Schritt | Hannah Klug Kerstin Schaller | 45 |
| 04-1-B-A | Herausforderungen beim Bilden und Managen von Talent Pools | Wiebke Goertz Anna Schewe | 65 |
| 05-1-B-A | Herausforderungen im Talentmanagement: Professionelle Ansätze zur Identifizierung von Talenten in Unternehmen | Tobias Jaehn Susanne Sachtleber | 80 |
| 06-1-S-W | „Mit Vollgas gegen die Wand“ – Managerversagen und Derailment: Ursachen, Konsequenzen und Prävention | Fritz Westermann Olaf Ringelband | 96 |
| 07-1-S-W | Zukunft konkretisieren: Wie Anforderungsveränderungen für konkrete Zielpositionen antizipiert und bei der Diagnostik berücksichtigt werden können | Stefan Höft Panja Goerke | 116 |
| 08-1-S-A | Prävention von Burnout als Organisationsaufgabe: Diagnostik und Intervention | Ruediger Hossiep Rebekka Schulz Sabine Weiß | 133 |
| 09-1-S-A | „Streng vertraulich!“ – Datenschutz im Rahmen von AC-Prozessen: Stolpersteine und Wegweiser | Meike Kamp Tina Uhle | 163 |
| 10-1-S-A | Neue Führungskräfte – Vier Generationen fordern uns heraus und bedingen ein neues Verständnis der Führungsrolle und der Führungskompetenzen | Petra Minnemann Karin Müller-Wieland | 189 |
| 11-1-S-A | Fachlaufbahn mal ganz anders: Ein kompetenzbasiertes Karrieremodell für Fachkräfte | Jürgen Böhme Ilka Holzer | 202 |
| 12-2-B-W | „Gnothi seauton“ – Zum Zusammenhang zwischen Selbstbild und Ergebnissen im Assessment Center sowie kognitiven Leistungstests | Ruediger Hossiep Philip Frieg Matthias Krumscheid | 219 |
| 13-2-B-W | „Wir machen Ihnen ein Angebot, dass Sie ablehnen können!“ - Bewerberwahrnehmungen und -reaktionen in der Personalauswahl | Franziska Gaßner Klaus Melchers | 238 |
| 14-2-B-A | Mitarbeiterbindung fördern: Die Führungskraft als Gestalter psychologischer Kontrakte | Marc Solga | 255 |
| 15-2-S-W | Selbstpräsentation in der Personalauswahl: Ist das problematisch, oder wird es auch einfach erwartet? | Anna-Kathrin Bühl Klaus Melchers | 270 |
| 16-2-S-W | Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl: Eine empirische Anforderungsanalyse | Siegfried. Stumpf Alexander Scheitza Wolf Rainer Leenen | 283 |

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

| Kennung | Titel | Autoren | Seite |
|-----------------|--|--|------------|
| 17-2-S-W | „Der Rest ist Schweigen“ – Einfluss des Führungsverhaltens auf das Schweigen von Mitarbeiter(innen) zu moralischen Sachverhalten | Luise Franke-Bartholdt Dirk Frömmer Jürgen Wegge Anja Strobel | 299 |
| 18-2-S-W | Sich fühlen wie ein Betrüger! Transparente ACs, Faking, Stress und Leistung | Daniel Dürr | 315 |
| 19-2-S-A | Megatrends „Flexibilisierung“ und „Beschleunigung“: Lösungsansätze zur Gestaltung eignungsdiagnostischer Verfahren | Karin Kahlen Barbara Machl | 332 |
| 20-3-B-W | „Der kleine Potenzial möchte gerne aus dem Kinderparadies abgeholt werden“ – Eine neue Perspektive auf einen vernachlässigten Begriff | Jan-Niklas Becker Jonas Nußbaum | 345 |
| 21-3-B-W | Stand der Forschung zu Einstellungsinterviews: Wie gut sind sie, welche Risiken haben sie, und wodurch wird ihre Qualität sichergestellt? | Klaus Melchers | 366 |
| 22-3-B-A | Digitalisierung im AC – Chancen und Optionen | Christof Obermann | 381 |
| 23-3-B-A | Das Mitarbeitergespräch: Die eierlegende Wollmilchsau unter den Führungsinstrumenten? Über den Sinn und Unsinn von Mitarbeitergesprächen | Annika Jans Thomas Thiemann | 400 |
| 24-3-B-A | „The One and Only“ – von der Konzeption bis zur Umsetzung von Einzel-Assessments | Olaf Ringelband Christoph Aldering | 414 |
| 25-3-B-A | Handlungsorientierte Interviews: Eine Möglichkeit für Verhaltensbeobachtungen auch in der Interviewsituation | Monika Toleikis | 433 |
| 26-3-B-A | Der Nutzen moderner Informationstechnologie in Vorauswahl und Assessment | Andreas Lohff | 451 |
| 27-3-B-A | „Übung macht den Meister“ – Verfahrenskonstruktion in der Praxis: In vier Schritten zum Erfolg | Nina Höft Manuela Nickel | 472 |
| 28-3-B-A | „Unsere Führungskräfte sind geborene Beobachter“ – Zielführende Beobachtertrainings als Qualitätsmerkmal in Prozessen der Personalauswahl und -entwicklung | Elmar Lammerskitten Alexandra Neuheisel | 490 |
| 29-3-B-A | Testverfahren im AC: Eine Tour d'Horizon über Verfahrensarten, Einsatzhäufigkeiten und Ergebnisverwendung | Carolin Palmer | 504 |
| 30-3-B-A | Effiziente Personalauswahl durch professionelle Interviewführung | Jürgen Böhme Ernst-August Bolte | 520 |
| 31-3-B-A | Entwicklung und Gestaltung eines leistungsfähigen Assessment Centers: Praxisbezogene Empfehlungen und Hinweise zum Stand des Wissens für AC-Praktiker | Dieter Hasselmann | 532 |
| 32-3-S-W | Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitsfragebogen: Der Kampf der Kulturen | Martin Kersting | 547 |

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

| Kennung | Titel | Autoren | Seite |
|-----------------|--|---|------------|
| 33-3-S-A | Ihr jährliches Mitarbeitergespräch unter der Lupe: Qualitäts-Check und Optimierung | Petra Stella Ebert Panja Goerke | 573 |
| 34-3-S-A | „Gut gemeint – oft schlecht designed“: Einschätzung von Entwicklung und Potenzial im Mitarbeitergespräch: Diagnostik, Gestaltung und Grenzen | Petra Spier Cornelia Tanzer Petra Stella Ebert Tina Uhle | 578 |
| 36-3-S-A | Assessment Center und New Work: Wenn Bewerber sich ihren zukünftigen Chef aussuchen können | Andrea Lachnik | 601 |
| 37-4-B-A | „think manager – think male?“ – Mehr Frauen in Führungspositionen: Hindernisse und Ansätze für ihre Bewältigung | Cornelia Tanzer Kirsten Rohde | 615 |
| 38-4-S-W | Diagnostik im Top-Management: Ein Praxisbericht zu Akzeptanz, Verbreitung und aktuellen Trends | Dieter Hasselmann Silvana von Hayn | 644 |
| 39-4-S-A | Auswahl im Top-Management: Was geht, was geht (noch) nicht? Erfahrungsaustausch mit der Projektgruppe “Top-Management-Diagnostik“ | Marion Boegl Rüdiger Fruhner Silvana von Hayn Margrit Lohs Patrick Wiederhake Klaus Stulle | 663 |
| 40-5-B-A | Assessment-Center-Praxis 2016: Ergebnisse der aktuellem AkAC-Anwenderbefragung | Christof Obermann Stefan Höft Jan-Niklas Becker | 665 |
| 41-5-B-A | Standards der Assessment-Center-Technik: Version 2016 | Mitglieder der Projektgruppe “AC-Standards” | 682 |
| 42-5-B-A | „Ab Morgen wird alles besser“ – Qualitätssicherung und -optimierung mit der neuen DIN Norm | Martin Kersting | 690 |
| 43-5-S-W | „Alles fair, oder? Ethnisch-kulturelle Subgruppendifferenzen im Abschneiden bei Personalauswahlverfahren: Ein Überblick zum Stand der Adverse-Impact-Forschung | Stefan Höft Siegfried Stumpf David Ambiel | 716 |
| 44-5-S-A | Standards für die Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Top-Management | Burkhard Birkner Dieter Hasselmann Antje Sandmann Marion Boegl | 736 |
| | Aussteller | | 746 |
| | Informations-Flyer zum AkAC | | 747 |

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Wir leben in Zeiten, die durch rasante und weitreichende Veränderungen geprägt sind: Die Krisen in weiten Teilen der Welt haben zu einem erheblichem Zustrom von Flüchtlingen geführt, was unsere Gesellschaft kulturell noch vielfältiger werden lässt. Die Informationstechnologie wird immer bedeutsamer und gestaltet unser Leben mehr und mehr um. All dies bringt enorme Veränderungen für unser Arbeitsleben mit sich, denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter stellen müssen. Ebenfalls gewachsen sind die ethischen und moralischen Anforderungen an Unternehmen und deren Fach- und Führungskräfte. Skandale wie die Manipulation der Abgasmessungen von Kraftfahrzeugen haben Automobilkonzerne in ernsthafte Schwierigkeiten gebracht. Wie können Organisationen diesen Veränderungen begegnen und wie muss zukünftig Personalauswahl und -entwicklung betrieben werden, um diesen Veränderungen gerecht zu werden? Wir glauben, dass zunehmender Veränderungsdruck weder dazu führen sollte, alles neu zu denken und zu gestalten, noch krampfhaft am Überkommenen festzuhalten, sondern: Auf die Balance zwischen Bewährten und Neuen kommt es an. Deswegen haben wir den 9. Kongress des Arbeitskreises Assessment Center e.V. unter das Motto gestellt:

Was kommt, was bleibt –

Personalauswahl und Personalentwicklung zwischen Wandel und Konstanz



9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Assessment Center, Testverfahren, Persönlichkeitsfragebögen, Führungsinstrumente wie das Mitarbeitergespräch, der Aufbau von Talent-Pools im Unternehmen oder die Orientierung an Qualitätsstandards für Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung gehören zu dem, was sicherlich bleiben und auch die Personalarbeit der Zukunft kennzeichnen wird. Doch ändern wird sich sicherlich, wie diese Instrumente konkret ausgestaltet und wie sie eingesetzt werden. So sind in Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung zunehmend Kompetenzen zu berücksichtigen, die Mitarbeiter benötigen, wenn sie in interkulturellen Situationen handeln müssen oder Formen virtueller Teamarbeit praktizieren. Die ethischen Anforderungen an das Management werden bedeutsamer, da die Gesellschaft und die Konsumenten moralische Versäumnisse von Unternehmen immer weniger akzeptieren werden. Somit wird persönliche Integrität und moralische Reife zu einer wichtigen Anforderung an Führungskräfte. Doch wie kann diese bei der Personalauswahl von Führungskräften angemessen erfasst werden? Und eigentlich müsste die Prozessqualität bei der Auswahl des Top-Managements am höchsten sein, da diese Mitarbeitergruppe am einflussreichsten ist. Umso mehr erstaunt es, dass derzeit bei der Auswahl von Führungskräften auf unterer und mittlerer Ebene eignungsdiagnostisch kompetenter gearbeitet wird als bei der Auswahl auf höchster Führungsebene. Eine zunehmende heterogene Bewerberstruktur von Stellensuchenden mit unterschiedlichem ethnisch-kulturellen Hintergrund wirft die Frage für Organisationen auf, ob ihre Auswahlprozesse fair sind und Gerechtigkeitsgesichtspunkten standhalten. In all diesen Punkten heißt es, noch einmal genau hinzusehen, Bewährtes zu erkennen und zu bewahren und sinnvolle Weiterentwicklungen einzuleiten. In diesem Zusammenhang sind auch neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu Konzepten und Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung sehr hilfreich.

Um Ihnen, liebe Kongressteilnehmer, Impulse zu geben, wie Sie Ihre Balance zwischen Wandel und Konstanz in der Personalauswahl und -entwicklung finden können, haben wir wieder über 40 Beiträge für Sie zusammengestellt. Wie immer zählen dazu sowohl fundierte wissenschaftliche Studien und Überblicksarbeiten als auch erfahrungsreiche und reflektierte Darstellungen aus der professionellen Praxis der Personalauswahl und -entwicklung.

Wir sind uns sicher, dass wir wieder spannende Diskussionen zwischen Referenten und Teilnehmer anstoßen werden. Wir wünschen uns, dass wie immer bei unseren Kongressen auch diesmal die Teilnehmer viele Impulse und Ideen erhalten, die sie dann jeweils an ihren Wirkungsstätten in ihren Organisationen umsetzen können.

Wir wünschen allen einen erfolgreichen Kongress mit vielen bleibenden Eindrücken.

Ihr Arbeitskreis Assessment Center e.V.

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl

Firat Kevenoğlu, Uwe Schell

Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt von je her einem natürlichen Wandel und Zukunftsentwürfe waren noch nie leicht, doch gerade heute scheint sich alles mit mehr Tempo und Dynamik zu bewegen. Es lassen sich hinter all den stattfindenden Veränderungen in der Gesellschaft und in Unternehmen Megatrends erkennen, die sich auch auf die Anforderungen und Auswahl von Führungskräften auswirken werden - das ist der Fokus dieses Beitrags aus der Projektgruppe ‚Innovationen im AC‘. Wie sieht die neue Wirklichkeit von Führungskräften aus? Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte in der Zukunft und wie gestaltet sich möglicherweise die Führungskräfteauswahl im Jahr 2020/2025?

Ausgehend von den in Wissenschaft und Praxis verwendeten Begrifflichkeiten wie z.B. Arbeitswelt 4.0., Generation Y oder generell dem Begriff Megatrends gehen wir auf Auswirkungen in Personalentwicklung, auf die neue Führungswirklichkeit und auf neue Aspekte in Auswahlverfahren ein.

Agenda und Kernthemen

Unsere Arbeitswelt verändert sich

Das Fraunhofer IAO erarbeitete das Szenario "Arbeitswelt 4.0", in dem die Arbeits- und Lebenswelt von Büro- und Wissensarbeitern in 2025 beschrieben wird. Kernbotschaften sind z.B.:

- Effizienz, Kreation und Innovation sind die Wachstumstreiber
- Der weltweite Wettbewerb erfordert immer mehr Leistung von Unternehmen und Mitarbeitern

Prof. Dr. Peter Kruse stellt in einer Multiperspektivenstudie mit 1200 Tiefeninterviews fest: Globalisierung und Vernetzung durch IT-Technologien verändern die Spielregeln der Wirtschaft und damit der Führungskräfte. Wichtige Faktoren sind: Explodierende Komplexität, zunehmende Demokratisierung und Auflösung von strukturellen Grenzen.

Die Veränderungen werden uns alle grundlegend betreffen: Unsere Welt wird digital und Arbeitsplätze werden mobil (Co-Working-Center, High-Tech-Center, Learning-Center), die Leistungsträger werden zunehmend gefordert in ihrer Flexibilität, dem Umgang mit Beschleunigung und Komplexität. Arbeit, persönliche Interessen und das soziale Umfeld sind auf eine neue Art in Einklang zu bringen.

Megatrends - Definition und Überblick

Demnach resultiert ein Megatrend (Folie 7) aus technischen und volkswirtschaftlichen Entwicklungen, wirkt sich langfristig aus, nimmt Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Vielzahl von Unternehmen und ist in seinem tatsächlichen Verlauf schwer fassbar. Alle Megatrends (Folie 8) verstärken sich zunehmend (Folie 9-12):

- **Globalisierung**, schon heute deutlich ausgeprägt, intensiviert zunehmend die Vernetzung und den Wettbewerb auf und über alle Kontinente
- **Wissen** wird zum zentralen Produktionsfaktor und erfordert ein lebenslanges Lernen, höchstes Qualifikationsniveau und definiert Kreativität und Innovation als Basis des wirtschaftlichen Erfolges

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

- Informations- und Kommunikations-**(IuK-)Technologie** treibt nicht nur die Vernetzung voran (Digitalisierung), sie fördert Demokratisierung und neue Kooperationsformen
- **Flexibilisierung** ist Folge und Anforderung zugleich. Vernetzung und dezentrale/globale Strukturen erfordern geistige und seelische (und örtliche) Mobilität
- Die **demografische Entwicklung** mit 30% weniger Erwerbstätigen in 2050 bei gleichzeitig gestiegenen Anforderungen an Leistung und Belastung macht wirtschaftlich und gesellschaftlich neue Konzepte notwendig
- Gleichzeitig wird **Gesundheit** als Wert favorisiert. Work-Life-Balance, Lebensqualität sowie Fitness bis ins hohe Alter werden in Arbeit und Gesellschaft verankert
- Als **Tertiärisierung** bezeichnet spielen in einer 24-Stunden/7-Tage-Woche Dienstleistungsgesellschaft Kundenorientierung und Individualisierung eine entscheidende Rolle für wirtschaftlichen Erfolg
- **Ökologie** meint die Nachhaltigkeit als Wirtschaftsprinzip und stellt Faktoren wie Umwelt, regenerative Energien u. Schonung von Ressourcen in den Mittelpunkt
- **Beschleunigung**, auch als Folge von Globalisierung, Vernetzung und Flexibilisierung, erzeugt eine erhöhte Veränderungsdynamik, führt zu kürzeren Entscheidungszeiträumen, zu fortwährender Synchronisierung und Optimierung von Prozessen, und trägt so entscheidend zur Erhöhung von Komplexität bei.

Weitere Untersuchungen (Folie 12) betonen die Megatrends Innovationsdruck, Fachkräftemangel (in den Industrienationen) und den Wertewandel (hin zu Nachhaltigkeit, Sinnstiftung, Flexibilität, Selbstverantwortung, Entwicklung und Selbstverwirklichung) innerhalb der Generation Y (Folie 12) bzw. deren Leistungs- und Entscheidungsträgern sowie die bereits heute fortgeschrittene Digitalisierung.

Fazit: Alles deutet in die gleiche Richtung. Megatrends machen Anpassungen notwendig, von denen wir bereits heute Auswirkungen erleben, z.B. individualisierte Werbung in Suchmaschinen, Geschäftsmodelle wie Uber oder my-Taxi, globale Unternehmen wie z.B. Apple, Alphabet, Facebook oder Ebay, Patchwork-Lebensläufe von Leistungs- und Entscheidungsträgern oder Existenzgründungen als Internet-Start-Up oder App-Entwickler.

Die neue Führungswirklichkeit

Prof. Dr. Kruse [5] beschreibt die neue Führungswirklichkeit als grundlegende Systemänderung (Folie 18), die sich ausgehend von den Märkten über die Unternehmen zu den Führungskräften vorarbeitet und Vernetzungsdichte, Nichtlinearitäten, Unvorhersagbarkeiten und Komplexität erhöht. Zusammenfassend (Folie 19) kann sie mit dem Akronym VUCA beschrieben werden: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Der Mehrwert von Führung wandert von der bisherigen sicherheitsgebenden Funktion (Verfügungswissen) hin zur Vermittlung von Verstehen der aktuellen Rahmenbedingungen (Orientierungswissen). Die Führungskraft findet den Weg aus der sog. Komplexitätsfalle nicht mehr durch analytische Musterbildung, kausale Begründung und rationale Entscheidungsfindung, sondern durch die Anwendung neuer Kompetenzen: Management von Innovation und Veränderung, Dynamisierung und Beschleunigung, Vernetzung und Komplexität sowie Information und Kommunikation.

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Prof. Dr. Trost [6] meint, dass sich Geschwindigkeit, Komplexität, Unsicherheit und konstanter Wandel verstärken. Der Führungsbedarf steigt (Folie 20, 21), allerdings funktioniert das alte hierarchische Führungsverständnis immer weniger. Gefragt ist vielmehr (Folie 22) die Rolle als Enabler, Coach und partnerschaftlicher Leiter, gleichbedeutend mit Führen auf Augenhöhe. Die Grundlage dafür ist Vertrauen auf beiden Seiten.

Die global agierende Führungskraft steht vor der Aufgabe, Ergebnisse und Erfolge in einem immer komplexer werdenden dynamischen Umfeld bei hohem Wettbewerb sicherzustellen. Sie muss dies über große Entfernungen, in verschiedenen Zeitzonen und Kulturen sowie bei unterschiedlichen Arbeits(zeit)modellen termingerecht und nicht selten zeitlich immer mehr beschleunigt erledigen. Die neue Wirklichkeit (Folie 23) erfordert Agility: Kritisches Denken, Aufgeschlossenheit und Verbinden unterschiedlicher Interessen, Innovationsfreude, Streben nach Optimierung und Erreichen von Ergebnissen in neuartigen (und immer wieder veränderten) Situationen! Dies erfordert von Führungskräften (Folie 24) flexibles und schnelles Problemlöse- und Entscheidungsverhalten (unter hoher Unsicherheit) und seitens des Unternehmens eine ‚Enabler‘-Kultur mit entsprechend ausgelegten Prozessen.

Fazit: Zukünftig werden wir in Auswahlverfahren ein verändertes Anforderungsprofil (bzw. übergeordnetes Kompetenzmodell) zur Anwendung bringen.

Auswirkungen auf das Anforderungsprofil

Unternehmen und speziell Führungskräfte werden schnell, kurzfristig und adäquat Veränderungen wahrnehmen sowie schnell und flexibel darauf reagieren müssen [7]. In dem Zusammenhang wird Vertrauen, weil es Komplexität zu reduzieren vermag, die Grundlage für die Führungsbeziehung werden [8].

In dem Anforderungsprofil einer Führungskraft (Folie 27) werden daher verschiedene Kompetenzcluster besonders wichtig werden, z.B.:

- Selbstmanagement, Ambiguitätstoleranz, Resilienz
- Aufrichtigkeit, Ethik, soziale Verantwortung, Gesundheitsmanagement
- Führung auf Augenhöhe, Offenheit, Vertrauen aufbauen, Beziehungsmanagement, Mitarbeiterbindung
- Interessens-, Konflikt- und Teammanagement (international, virtuell)
- (Selbst)kritisches und strategisch-konzeptionelles Denken, Komplexitätsmanagement
- Kreativität, Innovationsstreben, Ziel/Ergebnisorientierung in neuartigen Situationen, Veränderungs-/Optimierungsdrang
- Reflexions- und Lernverhalten

Fazit: Eine Führungskraft erfüllt in der VUCA-Zukunft die (Mindest-)Anforderung an Mental-, Results-, People und Change-Agility.

Auswirkungen auf Auswahlverfahren

All das hat Auswirkungen auf die Konstruktion von Verfahren (Folie 28-33). Die in Meta-Studien (z.B. [9]) als wirksam identifizierten eignungsdiagnostischen Bausteine, wie z.B. Testverfahren oder Mitarbeitergespräche, werden an die neuen Anforderungen angepasst und kommen konsequent zur Anwendung. Sie werden in der Durchführung und Auswertung durch die Möglichkeiten der digitalen Medien unterstützt (Folie 29).

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Fallstudien oder Postkorb-Aufgaben basieren auf realen Daten und werden als Online-Simulationen durchgeführt. Kognitive / analytische Testverfahren werden in Echtzeit ausgewertet. Mitarbeitergespräche und Interviews werden zunehmend online durchgeführt. Die Teams kooperieren virtuell/medial vernetzt (Folie 30).

Die Ergebnisse werden aufgezeichnet. Die Analyse und Bewertung durch die Assessoren kann dadurch direkt online oder zeitversetzt stattfinden. Antworten werden damit in ihrer Genauigkeit überprüfbar und auch in Details auswertbar. Im nächsten Schritt liefern dann Big-Data-Analysen, in die Off- und On-the-job erhobene Daten des AC-Teilnehmers eingehen, ein umfassendes Abbild des alltäglichen Handelns.

Fazit: Die Eignungsdiagnostik wird in Anwendung und Auswertung digitalisiert, virtualisiert, erweitert, beschleunigt und in der Aussagekraft verbessert.

Quellenhinweise:

1. Bullinger, H.-J. (2006). Arbeitsmarktforschung als Innovationsmotor. Vortrag (Nr.48) anlässlich der GFS Dortmunder Dialoge . Fraunhofer-Gesellschaft München: www.gfsdortmund.de/Beitraege/dd48/HAB_Arbeitsforschung_als_Innomotor_Dortmund.ppt
2. Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 56, 111-122.
3. DGfP e.V. (Hrsg.; 2013). Megatrends und HR Trends 2013. PraxisPapier 3/2013. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Niederkasseler Lohweg 16 ,40547 Düsseldorf. ISSN 1613-2785
4. DGfP e.V. (Hrsg.; 2013). Megatrends und HR Trends 2013. PraxisPapier 3/2013. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Niederkasseler Lohweg 16 ,40547 Düsseldorf. ISSN 1613-2785
5. Prof Kruse : Zukunft von Führung. Ausschnitt Minute 8:45 – 11:45 zu Komplexitätsfalle und Zukunft von Führung <https://www.youtube.com/watch?v=ELArZG1iJ4g> , veröffentlicht am 15.09.2013
6. Dr. Armin Trost, Prof. an der HFU Business School, Furtwangen. "Warum das klassische Talentmanagement versagt - und was Sie dagegen tun können", Webinar auf <http://www.skillssoft.de/online-learning-resources/>
7. Kienbaum Management Consultants. Change-Management-Studie 2014/2014]. http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change-Management-Studie_20142015.pdf
8. Luhmann, N. (2000). Vertrauen. UTB, Stuttgart
9. Schmidt & Hunter, The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. Psychological Bulletin 1998, 124, 262-274

Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl

Für die Projektgruppe „Innovationen im AC“:

Firat Kevenoğlu & Uwe Schell

Agenda

- **Unsere Arbeitswelt verändert sich**
- **Megatrends: Überblick und Beispiele**
- **Auswirkungen im Bereich HR(D)**
- **Die neue Führungswirklichkeit**
- **Neue Aspekte in Auswahlverfahren**
- **Fazit**

Agenda

- **Unsere Arbeitswelt verändert sich**
- Megatrends: Überblick und Beispiele
- Auswirkungen im Bereich HR(D)
- Die neue Führungswirklichkeit
- Neue Aspekte in Auswahlverfahren
- Fazit

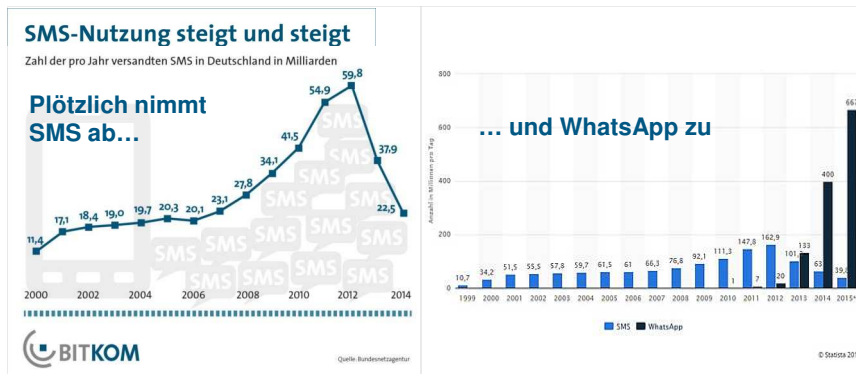
Einleitung - Arbeitswelt 4.0



https://www.youtube.com/watch?v=2A_SJdH2lw8

Quelle: (1) Fraunhofer Institut - Arbeitswelten 4.0

Einleitung – Geschäftsmodelle verändern sich

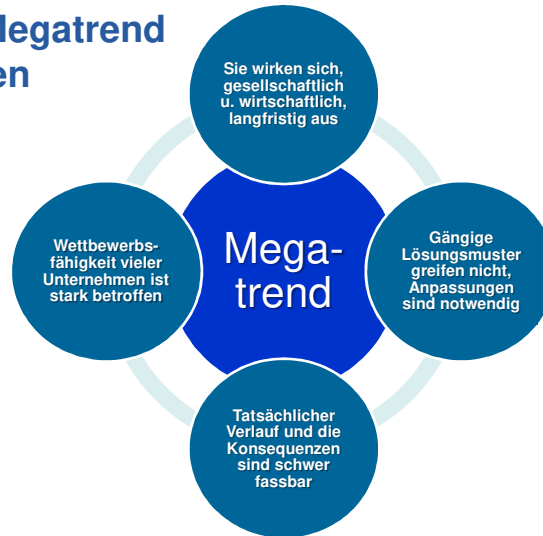


Quellen: Bundesnetzagentur/BitKom, SMS Statistik, Statista, SMS und WhatsApp.

Agenda

- Unsere Arbeitswelt verändert sich
- **Megatrends: Überblick und Beispiele**
- Auswirkungen im Bereich HR(D)
- Die neue Führungswirklichkeit
- Neue Aspekte in Auswahlverfahren
- Fazit

Einen Megatrend erkennen



Quelle: DGFP-Praxispapier 03/2013: Megatrends und HR-Trends 2013

Überblick Megatrends



Neun Megatrends der Arbeitswelt 4.0

1 Globalisierung

- Vernetzung aller Wirtschaftsprozesse
- Intensivierung des internationalen Wettbewerbs
- „follow-the-sun“-Prinzip



2 Wissen als zentraler Produktionsfaktor

- Qualifikationsniveau als Qualitätssicherung
- Lebenslanges Lernen
- Kreativität und Innovation als Basis wirtschaftlichen Erfolgs



3 Informations- u. Kommunikations-Technik (IuK / IT)

- Kommunikation und Kooperation
- Vernetzung (Intranet, Internet)
- Ubiquitous computing (Rechnerallgegenwart), ambient intelligence (Umgebungsintelligenz)



Quelle: (2) Bullinger, H.-J. (2006)

Neun Megatrends der Arbeitswelt 4.0

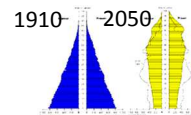
4 Flexibilisierung

- Dezentrale Organisationsstrukturen
- Personelle (geistige und örtliche) Mobilität
- Vernetzte Kompetenzen



5 Demografische Entwicklung

- Alterung der Gesellschaft
- Über 40-jährige machen über 50% aus
- Von 2000 bis 2050 werden 30% weniger erwerbstätig sein



6 Health / Life Sciences

- Lebensqualität bis ins hohe Alter
- Geistige und körperliche Fitness (wird angestrebt und gefordert)
- Work-Life-Balance (bzw. Work-Life-Blending)



Quelle: (2) Bullinger, H.-J. (2006)

Neun Megatrends der Arbeitswelt 4.0

7 Tertiärisierung

- Dienstleistungsgesellschaft, Prinzip 24/7
- Entstehung hybrider Produkte
- Kundenorientierung, Individualisierung



8 Ökologie

- Nachhaltigkeit als Wirtschaftsprinzip
- Umweltschonung und Umweltreparatur
- Regenerative Energien (Windkraft, Brennstoffzelle)



9 Beschleunigung

- Globale Synchronisation, Prozessoptimierung in der Logistik
- Kürzere Produktlebenszyklen, höhere Veränderungsdynamik
- Kürzere Entscheidungszeiträume (bei höherer Unsicherheit)



Quelle: (2) Bullinger, H.-J. (2006)

Drei allgemeine Megatrends

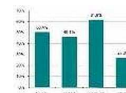
10 Innovation(sdruck)

- Allgemeiner Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung, dynamisch beschleunigend (z.B. Marktdurchdringung Radio 30 J., PC/Notebook 16 J., Facebook 4 J.)



11 Fachkräftemangel

- Wird in der deutschen Wirtschaft als großes Risiko gesehen, international wenig thematisiert



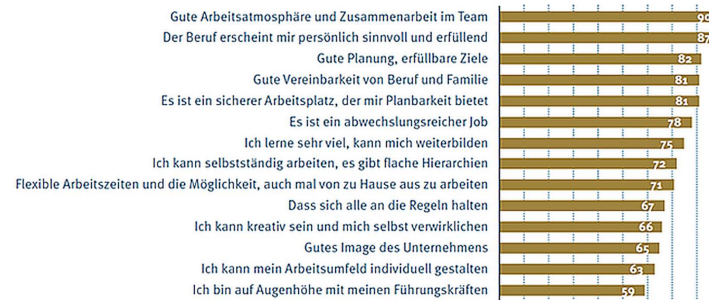
12 Wertewandel

- Generation Y (*1980-99) und Z (*2000-) favorisieren einen „New Work“-Ansatz: Nachhaltigkeit und Sinnstiftung genießen hohen Stellenwert, ebenso Flexibilität, Selbstverantwortung, Entwicklung und Selbstverwirklichung



Quellen: (3), (4) Roland Berger; (5) Zukunftsinstitut

Berufliche Werte der Generation Y



Was wirklich wichtig ist. Zahlenwerte entsprechen der Zustimmung in Prozent. Fragestellung: „Unabhängig davon, ob Sie (schon) berufstätig sind oder nicht: Was ist Ihnen an Ihrer beruflichen Tätigkeit wichtig?“
Befragung Aug.-Sept. 2013: 511 Personen, 20-35 Jahre, mind. (Fach-)Hochschulreife.

Quelle: (6) Signium International

Boxenstop: Megatrends und die Auswirkungen

Welche Trends erleben / spüren Sie in Ihrem Unternehmen (bereits heute)?

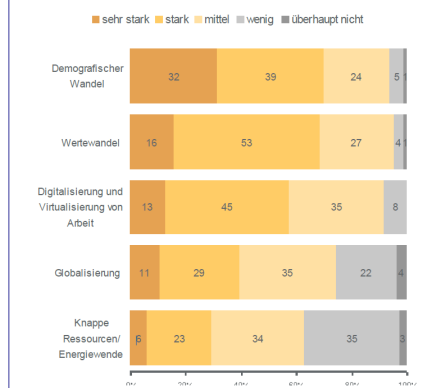


Agenda

- Unsere Arbeitswelt verändert sich
- Megatrends: Überblick und Beispiele
- **Auswirkungen im Bereich HR(D)**
- Die neue Führungswirklichkeit
- Neue Aspekte in Auswahlverfahren
- Fazit

Megatrends in Human Resources

Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auswirken?



Sehr starke und starke Zustimmung addiert:

- 71% Demografischer Wandel
- 69% Wertewandel
- 58% Digitalisierung und Virtualisierung
- 40% Globalisierung
- 29% Knappe Ressourcen/ Energiewende

Antworten von 114 HR-Managern (von 838 angeschriebenen).
Branchen: Produktion 42%, Dienstleistung 29%, Handel 11%, Öffentliche Verwaltung 3%, Verbände und Vereine 2% und Sonstige 14%.
Methodisch schließt die Studie an die Trendstudien v. 2009 u. 2011 an.
Für Fragebögen und Trend-Auswahl zeichnet ein DGfP-Expertenkreis verantwortlich.

Agenda

- Unsere Arbeitswelt verändert sich
- Megatrends: Überblick und Beispiele
- Auswirkungen im Bereich HR(D)
- **Die neue Führungswirklichkeit**
- Neue Aspekte in Auswahlverfahren
- Fazit

Die neue (Führungs-)Wirklichkeit



Prof. Dr. Peter Kruse:

Die wesentlichen Herausforderungen für Führung sind:

- die steigende Vernetzungsdichte
- die Dynamik und
- die schiere Masse an Information (Komplexitätsfalle)

<https://www.youtube.com/watch?v=ELArZG1iJ4g>

Quellenverzeichnis: (8) Prof. Kruse

Die neue Wirklichkeit ist VUCA



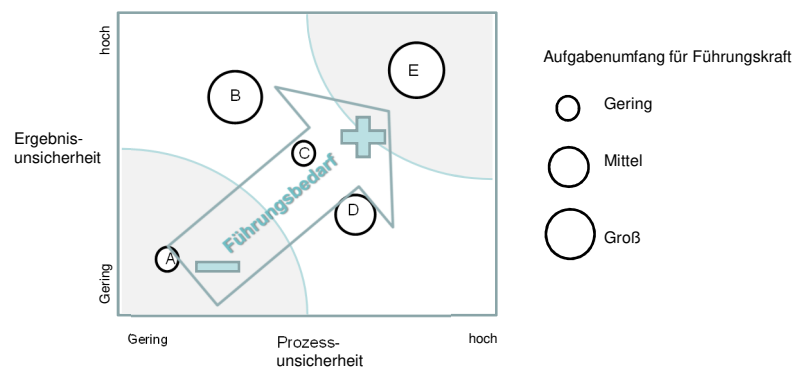
Quelle: (9) Bennett, N., & Lemoine, G.J., HBR (2014).

Firat Kevenöglü & Uwe Schell – *Megatrends und deren Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl*

Beitrag 01-1-B-W
Folie 19

Die neue Wirklichkeit: Führen unter Unsicherheit

Neue Rahmenbedingung Dynaxity = Konstanter Wandel, Zunahme von Geschwindigkeit, Komplexität und Unsicherheit



Quelle: (10) Prof. Dr. Armin Trost

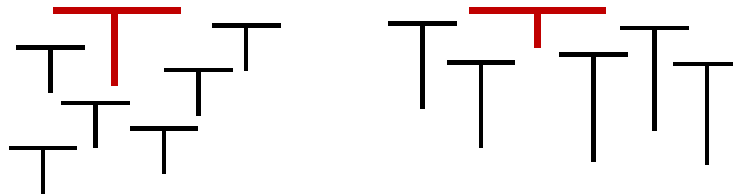
Firat Kevenöglü & Uwe Schell – *Megatrends und deren Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl*

Beitrag 01-1-B-W
Folie 20

Die neue Wirklichkeit: Neue Rolle der Führungskraft

Bisherige Welt: Führungskraft verfügt über hohes Breiten- und Tiefenwissen

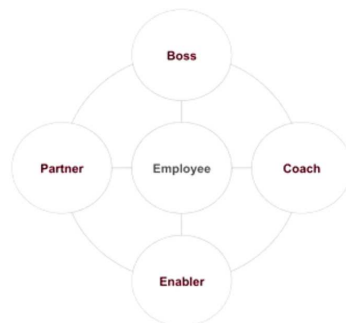
Neue Welt: Führungskraft verfügt über Breitenwissen und der Mitarbeiter verfügt über Tiefenwissen



Quelle: (10) Prof. Dr. Armin Trost

Die neue Wirklichkeit: Neue Rolle der Führungskraft

Roles of supervisors



→ Führen auf Augenhöhe

→ Vertrauen als Grundlage

Quelle: (11) Prof. Dr. Armin Trost

Die neue Wirklichkeit: Agility

Mental Agility

...kritisches Denken

Results Agility

...Ergebnisse in neuartigen Situationen erreichen



People Agility

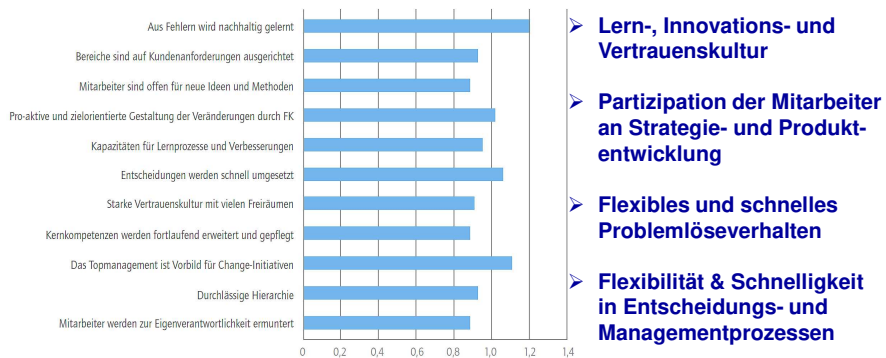
...aufgeschlossen und verbinden unterschiedlicher Interessen

Change Agility

...innovativ und streben nach Optimierung

Quelle: intern

Führungsherausforderung: Agility-Kultur



(12) Quelle: Kienbaum „Change Management Studie 2014/2015“

Boxenstop:

Herausforderung „*VucaDynaXitätsInnovaGility*“ als neue Führungswirklichkeit

Wie verändern sich Herausforderungen und Anforderungen an Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

Was kommt verstärkt auf diese zu und was muss die erfolgreiche Führungskraft vermehrt können?

Agenda

- Unsere Arbeitswelt verändert sich
- Megatrends: Überblick und Beispiele
- Auswirkungen im Bereich HR(D)
- Die neue Führungswirklichkeit
- **Neue Aspekte in Auswahlverfahren**
- Fazit

Führungs-AC: Erfolgsrelevante Anforderungen

- Selbstmanagement, Ambiguitätstoleranz, Resilienz
- Aufrichtigkeit, Ethik, soziale Verantwortung, Gesundheitsmanagement
- Führen auf Augenhöhe, Offenheit, Vertrauen aufbauen, Beziehungsmanagement, Mitarbeiterbindung
- Interessens-, Konflikt- und Teammanagement (international, virtuell)
- (Selbst)kritisches und strategisch-konzeptionelles Denken, Komplexitätsmanagement
- Kreativität, Innovationsstreben, Ziel-/Ergebnisorientierung in neuartigen Situationen, Veränderungs-/Optimierungsdrang
- Reflexions- und Lernverhalten



Führungs-AC: Beispiel Anforderungsprofil

| | Anforderung | Beispiele für Merkmale |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Spitzenleistung im Marktvergleich | Analyse & Komplexitätsmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Komplexität von Prozessen und Schnittstellen durchdringen und sinnvoll reduzieren |
| | Ergebnisorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Herausragende Leistungen anstreben, Kunden begeistern und diese dauerhaft binden |
| Teamorientierte Führung | Leadership & Überzeugung | <ul style="list-style-type: none"> • Team stärken, Mitarbeiter entwickeln und Leistungsfähigkeit erhalten • Belastungen proaktiv gestalten, Leistungsfähigkeit der eigenen Person erhalten |
| | Kooperation | <ul style="list-style-type: none"> • Offen und ehrlich auf Augenhöhe agieren, Ideen miteinander entwickeln • Bereichsübergreifend kooperieren, Ideen teilen, Unterstützung anbieten und einfordern |
| Unternehmerisches Denken und Handeln | Innovationsorientierung | <ul style="list-style-type: none"> • Innovationen entwickeln, treiben und umsetzen |
| | Agilität & Ambition | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Initiativen gestalten, steuern und umsetzen |
| Vertrauen | Integrität & Förderung von Vielfalt | <ul style="list-style-type: none"> • Fairness und Integrität vorleben und fordern |
| | Transparenz | <ul style="list-style-type: none"> • Trotz unsicherem Umfeld, vertrauensvoll agieren |

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2016



Führungs-AC: Nutzung der Digitalisierung

IT gestützte Auswertung



- Fokus auf Echtzeit:
- Auswertung und Empfehlung
 - Feedback-Berichte
 - Statistische Auswertungen (Übungen, Beobachter-bewertungen, AC-Ergebnisse)

Testverfahren (Leistung, Persönlichkeit) online



- Leistungstests:
- Kognitive Faktoren (z.B. BIS-Modell, oder andere proprietäre Modelle)
 - Objektiv, valider Prädiktor
- Persönlichkeitstests:
- Zur Absicherung des Selbstbildes
 - Auswertung einzelner relevanter Items möglich

Big-Data-Analysen On-the-job



- Auswertbar sind z.B.:
- Verantwortete KPI
 - Leistungshistorie (track)
 - Innovative Ideen/Konzepte
 - Antwortzeiten (Email)
 - Abgelegte/Verschickte Ergebnisse (Netz/Email)
 - Kommunikation (Stil, Adressaten, Kontakthäufigkeit, Aufgaben- und Zielbezug)
 - Vernetzungsgrad, -umfang

Firat Kevenoğlu & Uwe Schell – Megatrends und deren Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl

Beitrag 01-1-B-W
Folie 29

9. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2016



Führungs-AC: digitalisierte Simulationen

Postkorb / Fallstudien mit Videobotschaften



- Messbar sind z.B.:
- Komplexitätsverarbeitung
 - Analytisches, synthetisches und strategisches Denken
 - Strategieentwicklung und Planung
 - Entscheidungsverhalten unter fluiden Informationen und Unsicherheit

Virtuelle Mitarbeitergespräche



- Messbar sind z.B.:
- Kommunikationsstil
 - Vertrauensaufbau
 - Führungsstil (lateral)
 - Zielvereinbarung
 - Ergebniskontrolle
 - Konfliktlösung
 - Umgang mit komplexen Fragestellungen

Firat Kevenoğlu & Uwe Schell – Megatrends und deren Auswirkungen auf die Führungskräfteauswahl

Beitrag 01-1-B-W
Folie 30

Führungs-AC: Neue Anforderungen

z.B. Komplexitätsmanagement

❖ Grundgedanke

- Erheben, sortieren und analysieren von relevanten Daten
- FK verstärkt in der Mitarbeiterinteraktion(=Experten) gefordert, sich schnell einen Überblick über fachliche Themen zu verschaffen
- Komplexitätsreduktion als zentrale Herausforderung

❖ Wie erheben

- On-the-job: Beiträge in Meetings, Konzeptionen, Jährliche (Leistungs)Beurteilung, Optimierung von Abläufen
- Off-the-job: in AC-Übungen Unternehmensanalyse, Mitarbeiterinteraktion mit Experten, Fallstudie zur Prozessoptimierung

Führungs-AC: Neue Anforderungen

z.B. Kreativität, Innovationsorientierung

❖ Grundgedanke

- Veränderungen (und Optimierungen) werden mutig angegangen
- Die Ideen sind neuartig, die Lösungswege unkonventionell (doch letztendlich umsetzbar und lösungswirksam)
- Die Ausarbeitung bis zur Entscheidungsreife und später die Umsetzung werden konsequent (auch gegen Widerstände) verfolgt

❖ Wie erheben

- On-the-job: Beiträge in Meetings, Arbeitsergebnisse, Jährliche (Leistungs)Beurteilung, 360 Grad Feedback
- Off-the-job: in AC-Übungen Konzeptentwicklung, Problemlösungsgespräch, Innovationsgespräch, Strategiepräsentation, Interview

Führungs-AC: Neue Anforderungen

z.B. Agilität und Ambition

❖ Grundgedanke

- Ein dynamisches und instabiles Umfeld (Markt, Kunden und Mitarbeiter) führt zu schnellen und flexiblen Reaktionen (in Kooperation, Führung und Entscheidungsverhalten)
- Der Situation, Kunden und Mitarbeitern wird mit Offenheit, Vertrauen, Unterstützung und Engagement begegnet
- Eine Ziel- und Ergebnisorientierung wird auch in neuartigen und unsicheren Situationen aufrecht erhalten

❖ Wie erheben

- On-the-job: Beiträge in Meetings, Feststellen der Arbeitsweise, Reaktionen auf Problemsituationen, Entscheidungsverhalten
- Off-the-job: in Audits, in AC-Übungen Führungs-/Mitarbeitergespräch, 360/270° -Feedback, analytisch-strategische Fallstudien

Agenda

- **Unsere Arbeitswelt verändert sich**
- **Megatrends: Überblick und Beispiele**
- **Auswirkungen im Bereich HR(D)**
- **Die neue Führungswirklichkeit**
- **Neue Aspekte in Auswahlverfahren**
- **Fazit**

Fazit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen? Anmerkungen?

Firat Kevenoglu
p-consult@gmx.de

Uwe Schell
Uwe.schell@t-online.de

Die zunehmende Bedeutung virtueller Teams und virtueller Führung

Jan-Niklas Becker, Katrin Tripps & Marcus Holzenkamp

Die Arbeit in virtuellen Teams und damit verbunden das Thema der virtuellen Führung sind in vielen Unternehmen heute gelebter Alltag – Tendenz steigend. Sie ermöglichen es z.B. Dienstleistungen von überall und zeitlich unabhängig zu erbringen, Spezialisten an unterschiedlichen Standorten einzubinden, Teams für Projekte immer wieder neu zusammenzustellen und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Die technischen Voraussetzungen für eine virtuelle Zusammenarbeit werden dabei immer besser, diese Art der Zusammenarbeit stellt Mitarbeiter und Führungskräfte aber auch vor neue Herausforderungen.

Was kennzeichnet virtuelle Führung und virtuelle Zusammenarbeit?

Ein virtuelles Team lässt sich definieren als: Zwei oder mehr Personen, die gemeinsam an einem Ziel oder einer Aufgabe arbeiten, was von unterschiedlichen Orten aus geschieht, weshalb die Personen über Informations- und Kommunikationstechnologien kommunizieren und kooperieren.

Häufig arbeiten im beruflichen Alltag aber nicht alle Teammitglieder von unterschiedlichen Orten. Oft wird eine Gruppe von lokal zusammenarbeitenden Personen durch „nicht-lokale“ Mitglieder virtuell ergänzt. Solche gemischten Teams bezeichnet man als hybride oder semi-virtuelle Teams. Diese stellen besondere Herausforderungen an die Führungskraft, da sie sowohl die Dynamiken eines lokalen als auch die eines virtuellen Teams mit sich bringen.

In der Forschung hat sich inzwischen die Ansicht durchgesetzt, dass sich virtuelle Teams – und damit auch virtuelle Führung – nicht fundamental von herkömmlichen (lokal arbeitenden) Teams unterscheiden, sondern die Unterschiede je nach Grad der Virtualität fließend sind. Welche Unterschiede sich konkret ergeben und wie sich dies auf Führungskräfte und Mitarbeiter auswirkt, wollen wir im Folgenden betrachten.

Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit

Aus der Arbeit in einem virtuellen Team ergeben sich neben vielen Vorteilen auch besondere Herausforderungen an die Mitarbeiter und die Führungskraft. So entfällt häufig die Face-to-face-Kommunikation, wodurch z.B. der Wissensaustausch und die Entscheidungsfindung erschwert werden. Auch gibt es aufgrund des Mangels an sozialer Präsenz häufig weniger Team-Kohäsion und damit verbunden ein geringeres Zugehörigkeitsgefühl und weniger Identifikation mit dem Team und dessen Zielen. Weiterhin bieten sich in einem virtuellen Team weniger Kontrollmöglichkeiten und fordern so ein stärker eigenverantwortliches Arbeiten.

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte

Es stellt sich die Frage, welche veränderten Anforderungen sich aus den zuvor dargestellten Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit für Führungskräfte und Mitarbeiter ergeben.

Vielfältige Studien mit nicht-virtuellen Teams können aufzeigen, dass der Erfolg und die Arbeitsleistung eine hohe Motivation der Teammitglieder voraussetzen. Anreize wie Ge-