



IM FOKUS: ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Was kennzeichnet das Führungskräfte-Assessment 4.0 und wann sollten Sie es einsetzen?

Ausgabe 1/2018

Inhaltsverzeichnis

1. Der Kontext	01
2. Das klassische Führungskräfte-Assessment	03
3. Das Führungskräfte-Assessment 4.0	05
4. Quellen	09
Gender-Hinweis	09

1. Der Kontext

Der Veränderungsdruck in Banken nimmt weiter zu

Die aktuellen Marktbedingungen mit anhaltender Niedrigzinsphase, steigenden Anforderungen durch bestehende und künftige Regulatorik sowie zunehmender Digitalisierung fordern Mitarbeiter und Führungskräfte in Banken gleichermaßen heraus. Nicht selten begegnen Kreditinstitute diesen Herausforderungen mit einer Fusion oder strategischen Neuaufstellung des Marktgebietes, um trotzdem oder gerade deswegen ihre Erträge zu steigern und Wachstum zu sichern. Diese Lösungen kosten zwar viele Ressourcen und sind eine Kraftanstrengung für alle Beteiligten. Am Ende aber bleiben es immer die Menschen, die in ihren Funktionen eine neue Strategie mit Leben füllen und umsetzen. Oftmals ist der Prozess der Strategiefindung, Prozessplanung und technischen Umsetzung jedoch bereits so zeit- und kostenintensiv, dass (zu)wenig Ressourcen und Aufmerksamkeit für eine echte Auseinandersetzung mit personellen Fragestellungen verbleiben.

Auch in der Arbeitswelt 4.0 wird einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen sein, dass Mensch und Aufgabe möglichst optimal zusammenpassen. Der größte Hebel für den Erfolg sind geeignete Führungskräfte.

Die Bewältigung neuer Herausforderungen fordert in der Regel andere Kompetenzen als die, mit denen bisher Erfolge erzielt werden konnten. War es in der Vergangenheit in einem Anforderungsprofil und einer Stellenbeschreibung klar zu definieren, welche fachlichen, vertrieblichen oder führungsrelevanten Kompetenzen für eine erfolgreiche Ausübung der Funktion innerhalb des bestehenden Systems notwendig und wünschenswert sind, ist diese Definition in der gegenwärtigen Transformationsphase auf den ersten Blick schwieriger geworden. Denn welches sind die zukünftig notwendigen Kompetenzen, wenn ich die Zukunft noch nicht genau greifen oder beschreiben kann? Unsicherheit breitet sich aus.

In den zukunftsorientierten Anforderungsprofilen und Kompetenzmodellen - Stichworte Arbeitswelt 4.0, Agilität und Digitalisierung - werden vor allen Dingen immer wieder folgende Schlüsselkompetenzen für Führungskompetenzen genannt: Veränderungsbereitschaft, Innovationsfähigkeit, kreative Lösungsorientierung, digitale Affinität, Kundenfokussierung, Entscheiden unter Unsicherheit, aktives Vernetzen sowie Begeisterungs- und Dialogfähigkeit. Oftmals tauchen darüber hinaus im Führungskontext die Begriffe Begleiten, Beteiligen, Befähigen und Sinn stiften auf. Eng verknüpft werden diese Kompetenzen und Haltungen mit einer gelebten Vertrauens- und Feedbackkultur als kulturelle Grundvoraussetzung innerhalb der Organisation. So auch im KundenFokus Privatkunden - Erfolgsfaktor Personal.

Gleichwohl wird die anstehende Transformation nicht in allen Bereichen einer Bank mit derselben Geschwindigkeit vollzogen. Es wird Bereiche geben, in denen eine gewissenhafte Bearbeitung auch in Zukunft den Vorrang vor Agilität haben wird. Und die Umsetzung der regulatorischen Vorgaben wird nicht den größten Spielraum für Innovation oder Kreativität bieten. Darüber hinaus findet die Transformation innerhalb der Banken nicht auf der grünen Wiese statt, sondern im laufenden Betrieb. Es ist sozusagen eine Operation am offenen Herzen. Denn die Geschäftsabwicklung und der Betrieb können nicht einfach ausgesetzt werden. Eine Bank ist kein Start-Up. Erträge müssen weiter realisiert werden, um investieren zu können. Zeitgleich müssen Strukturen und Organisationsformen an zukünftige Anforderungen angepasst werden. Das ist ein Prozess, der nicht über Nacht vollzogen wird. Damit sind Führungskräfte und Geschäftsleitung durch die Parallelität der Organisationssysteme besonders in ihrer Verhaltensvarianz gefordert.

Die Transformation wird nicht in allen Bereichen mit derselben Intensität stattfinden. Die Parallelität unterschiedlicher Organisationswelten und Arbeitsweisen gilt es zuzulassen, auszuhalten und zu steuern.

Mit Einzug der Digitalisierung geht es nicht mehr allein darum, Prozesse effektiver zu gestalten, schneller in Abwicklung und Umsetzung oder aktiver und abschlussorientierter im Vertrieb zu werden. Es gilt, eine neue Arbeitswelt gemeinsam zu gestalten, ausgerichtet an den sich verändernden Kundenverhaltensweisen und Wettbewerbsbedingungen. Und zwar ausgehend von der bestehenden Unternehmenskultur und mit den für die bisherige Kultur eingestellten, in eben dieser Kultur geprägten Menschen.

Der Anpassungsdruck für Mitarbeiter und Führungskräfte steigt rasant

Aufgaben verändern sich durch technischen Fortschritt und neue Geschäftsmodelle, aber der Mensch ist nicht plötzlich ein anderer. Seine Grundbedürfnisse bleiben nahezu gleich und keiner ist wie der andere. Der eine sorgt sich, der andere blüht auf bei Veränderungen. Der eine ist in seinem Verhalten flexibel, der andere hält fest an bekannten Routinen. Der eine ist technikaffin, der andere traut sich nicht an Neues heran. Der eine arbeitet gerne im Team, der andere ist wettbewerbsorientierter Einzelkämpfer. In jedem Unternehmen gibt es sehr unterschiedliche Menschen.

Unabhängig von dem, was Sie in Ihrer Bank zukünftig wollen und für wichtig und notwendig halten, haben die Menschen in ihrer Bank einen eigenen Willen, individuelle Motive und erfahrungsbasiert persönlich unterschiedliche Haltungen und Einstellungen. Darum bauen Sie in wichtigen Themen und großen Veränderungsprozessen oftmals besonders auf die Menschen als Multiplikatoren, die Sie gut kennen und denen Sie vertrauen. Aber damit greifen Sie nur auf einen Teil der Belegschaft zurück und nutzen nicht das volle

Potenzial im Unternehmen. Bei Projektaufgaben trifft es immer wieder dieselben Leistungsträger, die unter der Last die Lust verlieren. Und die Abhängigkeit von unersetzbaren Experten ist ein operationelles Risiko. Die Gründe, warum immer wieder auf einige wenige zurückgegriffen wird, sind verständlich. Auch in der Eigenschaftsdiagnostik ist das vorherige Verhalten ein wichtiger Indikator für das zukünftige Verhalten. Doch zum einen ändern sich heute mit zunehmender Geschwindigkeit Arbeitsbedingungen und Anforderungen. Da hilft das zuvor gezeigte Verhalten nicht mehr allein zur Einschätzung und Vorhersage, wie erfolgreich Mitarbeiter oder Führungskräfte unter neuen Bedingungen arbeiten können. Zum anderen: Welches Unternehmen kann es sich leisten, hier auf „Versuch und Irrtum“ zu setzen? Ganz abgesehen von den Potenzialträgern, die nicht entdeckt und gefördert werden und deshalb nach hohen Investitionen in Aus- und Weiterbildung das Unternehmen verlassen.

2. Das klassische Führungskräfte-Assessment

Die bisherigen Bezeichnungen sind je nach Einsatzgebiet, Anbieter und Zielgruppe vielfältig: Assessment Center (AC), Management Audit, Potenzialanalyse, Development Center (DC), Orientierungscenter (OC). Sie dienen der Auswahl und Platzierung von internen Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen bei Neuorganisation oder Nachfolgeentscheidungen. Sie begleiten interne und externe Besetzungsentscheidungen auf allen Führungsebenen und ihr erfolgreiches Absolvieren ist oftmals notwendig zur Aufnahme in Trainee-, Führungsnachwuchs- oder andere Förderprogramme. Immer häufiger finden Development- und Orientierungscenter im Rahmen einer gezielten Personalentwicklung statt.

Wenn sich im Unternehmensalltag die Frage stellt, ob Mitarbeiter oder Führungskräfte auch andere Aufgaben und Verantwortungen als bisher erfolgreich bewältigen können, wird zum einen auf vorhandene Kompetenzen sowie deren Ausprägung und zum anderen darauf geschaut, ob es noch unentdeckte oder nicht realisierte Fähigkeiten gibt, die durch entsprechende Rahmenbedingungen oder unterstützende Maßnahmen aktiviert werden können. Die erste Betrachtung ist eine Kompetenzanalyse, die zweite eine Potenzialanalyse.

Erst eine systematische Erfassung von Kompetenz und Potenzial auf Mitarbeiter- und Führungsebene durch ein Assessment schafft eine sichere Entscheidungsgrundlage und Antwort auf die Frage: Wer wird welche Anforderungen wie erfüllen können?

Eine Studie mit 14 führenden Management-Audit-Anbietern in Deutschland ergab,

dass **6%** der Audits das Ziel haben, die richtigen Führungskräfte bei offenen Stellenbesetzungen auszuwählen

dass **6%** der Audits der Qualitätsüberprüfung der aktuellen Stelleninhaber dienen

dass **6%** der Audits den Fokus auf die interne mittelfristige Nachwuchskräfteentwicklung für Führungs- oder Fachlaufbahnen legen, um eine geeignete Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu sichern

Die häufigsten Anlässe für ein Management Audit waren aus Sicht der Befragten

in **93%** der Fälle eine strategische Neuausrichtung und-/oder ein neuer Vorstand

in **87%** der Beauftragungen Fusionen/ Übernahmen

in **80%** der Audits der Eintritt in neue Märkte/ Aufbau neuer Absatz- und Vertriebswege

Im Assessment kann umfassend auf alle relevanten Faktoren geschaut werden, die darüber entscheiden, ob ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft einer klar definierten Aufgabe und Position im Unternehmen gewachsen ist (Kompetenzerfüllung). Darüber hinaus kann systematisch beurteilt werden, ob ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft in eine Aufgabe und Position erfolgreich hineinwachsen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden kann (Potenzialerkennung). Ein professionelles und valides Assessment kann eine fundierte Auskunft über die berufliche Leistungsfähigkeit einer Person oder einer gesamten Funktionsebene unter unterschiedlichen Bedingungen geben.

Formale Qualifikationen und Lebensläufe geben Auskunft über (Fach-)Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen, also über die Kompetenzen, die wir durch Lernen und Erfahrung erworben haben. Doch unterschiedliche Menschen mit gleichen formalen Qualifikationen und ähnlichen Lebensläufen können sich sehr unterschiedlich in ein und derselben Situation verhalten. Denn wie jeder Mensch seine Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen anwendet, ist maßgeblich von seinen kognitiven Fähigkeiten, den individuellen Persönlichkeitseigenschaften, seinen Werten, Einstellungen, Interessen sowie seinen grundlegenden Motivausprägungen und seiner aktuellen Motivation abhängig.

Die Anforderungsprofile oder Kompetenzmodelle, mit denen im klassischen Führungskräfte- AC gearbeitet wird, ähneln sich oftmals. Kompetenzen wie Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit, wirtschaftliches Denken und Handeln, Führungskompetenz, Delegations- und Kommunikationsfähigkeit stehen meist im Fokus der Analyse und Betrachtung.

3. Das Führungskräfte-Assessment 4.0

Im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 tauchen häufiger die Begriffe Agiles Führen, Verhaltensvarianz, Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit, die Führungskraft als Begleiter, Befähiger und Sinnstifter auf. Hierbei handelt es sich nicht mehr ausschließlich um Kompetenzen, sondern auch um Einstellungen und Haltungen. Es stellt sich also die Frage, ob das klassische AC mit situativer Verhaltensbeobachtung allein ausreichend zur Erfassung der neuen Anforderungen geeignet ist. Klassische Audits mit Rollenspielen und Präsentationsübungen stoßen hier an ihre Grenzen.

Selbstreflexion, Selbstbild, kognitive Übungen sowie strukturierte Interviews in Kombination mit Testverfahren zur Erschließung individueller Haltungen, Bedürfnisse und Motive erhalten damit im AC einen ganz neuen Stellenwert.

Vor der Entscheidung, ein AC im Unternehmen durchzuführen, lohnt es sich, genauer hinzuschauen und zu differenzieren. Wo genau steht der durchführende Bereich im Transformationsprozess? Vor welchen konkreten zukünftigen Situationen und Herausforderungen stehen demzufolge die handelnden Führungskräfte?

Es steht die Frage im Raum, in welchem Unternehmenskontext und Organisationsverständnis der Zukunft das AC stattfinden wird. Derzeit beobachten wir grob gesehen drei unterschiedliche Szenarien in den Banken vor Ort.



Szenario 1: Sie sind gut aufgestellt. Alles funktioniert.

Wenn Sie in Ihrer Bank ein traditionelles Verständnis von Führung und Ablauforganisation haben und diesem auch zur Bewältigung anstehender Veränderungen vertrauen, dann ist es für Sie weiterhin möglich, ein klares Anforderungsprofil für eine vakante Führungsposition oder ihren Führungsnachwuchs zu definieren. Klassische Auswahl- und Entwicklungs-Assessments stehen Ihnen zur Verfügung, um die Ausprägung der Kompetenzen von internen und externen Bewerbern valide zu erfassen und deren Erfolg in Ihrem Hause sicherzustellen.

Klassische Verhaltensbeobachtung in verschiedenen Übungen wie Präsentationen, Fallstudien, Postkorbübungen und Rollenspiele, die den zukünftigen Arbeitsalltag konkret simulieren, ergänzt um ein kompetenzbasiertes Interview zeichnen ein umfassendes Bild, das eine gute Prognose abgibt, ob und wie eine Person das Anforderungsprofil der jeweiligen Position erfüllen wird.

Notwendige Veränderungen, um den Erfolg Ihres Hauses auch in Zukunft zu sichern, können Sie gut innerhalb des bestehenden Systems mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern umsetzen. Neuerungen und Innovationen schauen Sie sich interessiert an und beurteilen im Einzelfall, ob Sie diese auch für Ihr Haus für sinnvoll halten. Sie haben keinen Zweifel, mit Ihrer bestehenden Führungskultur weiter auf Sicht erfolgreich sein zu können. Sie sprechen von Change und nicht von Transformation - und Veränderungen haben Sie bisher auf diese Weise immer gut bewältigt.

2

Szenario 2: Sie setzen Trends im Transformationsprozess.

Sie haben sich bereits vor Jahren dazu entschieden, den Weg in die Zukunft der Digitalisierung aktiv zu beschreiten. Sie probieren New-Work aus, wenden agile Arbeitsmethoden bereits routiniert an und besuchen Digital Leadership Seminare. Sie richten Ihren Blick ausschließlich nach vorne, arbeiten kundenzentriert und haben bereits überprüft, ob die bisher in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzten Tools und Instrumente für Sie zukunftstauglich sind. Alle eingesetzten Tools sind bereits auf die Zukunft ausgerichtet. Sie wissen zwar auch noch nicht, wie die Welt von morgen exakt aussehen wird, können aber bereits heute darauf vertrauen, dass Ihre Organisation und Ihre Mitarbeiter eine hohe Lern- und Veränderungsfähigkeit haben, mit der sie sich an externe Entwicklungen zügig anpassen können.

Ihre Büros bieten vielfältige Möglichkeiten für informellen Austausch und kreatives Arbeiten. Sie vertrauen darauf, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur am festen Arbeitsplatz einen konstruktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, sondern bieten die Möglichkeit zum Arbeiten an flexiblen Orten zu flexiblen Zeiten. Sie setzen neueste Technologien und Methoden flächendeckend ein und denken Ihre Prozesse vom Kunden aus. Ihr Assessment schaut auf die Kompetenzen Neugier, Innovationsgeist, Kreativität, Agilität, Kooperation, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Teamgeist. Sie verstehen es, das Assessment selbst als eine neue Lernerfahrung zu konzipieren und sind zum Beispiel offen für innovative auf Algorithmen basierte Spracherkennung. Die Erkenntnisse daraus machen Sie nutzbar für den Teilnehmer auf Ihrer digitalen Lernplattform, die ihm zur Verfügung steht, um seine Weiterentwicklung eigenverantwortlich erfolgreich voranzutreiben.

3

Szenario 3: Sie spüren, Sie sollten sich irgendwie verändern.

Sie finden sich weder in Szenario 1 noch 2 wieder? Das ist derzeit die häufigste Realität in Banken. Sie befinden sich inmitten des Umbruchs. Sie öffnen sich schrittweise für Innovationen, betreiben jedoch gleichzeitig Ihr traditionelles Kerngeschäft in gewohnten Strukturen weiter. Sie fordern Regelkonformität ein, machen klare Vorgaben und appellieren gleichzeitig an die Eigenverantwortung und Kreativität der Mitarbeiter.

Sie probieren situativ agiles Arbeiten im geschützten Raum aus, um Neues kennenzulernen, delegieren von Fall zu Fall Verantwortung und hören der Generation Y und Z zu, auch wenn diese andere Verhaltensweisen zeigt und Forderungen stellt, als Sie es bisher gewohnt waren. In diesem Kontext fällt es zunehmend schwer, eine klare Orientierung zu geben und Konflikte nehmen zu. Oftmals konzentrieren sich Häuser im Umbruch zuerst primär auf einen Aspekt der Veränderung, z.B. die Nutzung von digitalen Tools, um diese in bestehende Prozesse zu integrieren. Sie möchten die Entwicklung der Mitarbeiter planen, lenken und steuern können. Sie fragen sich, wann die Mitarbeiter verstehen, dass sie sich verändern müssen und appellieren an diese, sich dem Wandel endlich zu stellen. Die Freude an der Veränderung will sich nicht einstellen.

Führungskräfte können Mitarbeiter nur einladen, begeistern und ermutigen, Gestalter der anstehenden Lernprozesse zu werden und eine offene Haltung gegenüber Neuem einzunehmen. Es geht um Empowerment.

Somit muss auch das Führungskräfte-Assessment 4.0 die Fähigkeit zum Empowerment in den Fokus rücken. Ein echtes Interesse an anderen Menschen ist die wichtigste Voraussetzung hierfür. Wenn es die zentrale zukünftige Anforderung an Führungskräfte ist, bei unterschiedlichsten Mitarbeitern Engagement und Interesse für die kommenden Herausforderungen zu wecken, die nicht immer vorab schon klar zu definierenden Zukunftskompetenzen zu erwerben, dann kommt es in erster Linie auf Dialogorientierung auf Augenhöhe, Empathie und ein „wertfreies einander verstehen wollen“ an. Die kommunikativen Fähigkeiten spielen dabei eine zentrale Rolle. Wo muss der Einzelne abgeholt werden? Wie stark ist sein Streben nach Weiterentwicklung? Was hindert oder fördert diese? Wer bedarf der Begleitung und wer besitzt bereits die notwendigen Zukunftskompetenzen, die er unter bisherigen Bedingungen nur noch nicht gezeigt hat? Wie kann ich den notwendigen Raum schaffen, um Dinge auszuprobieren und positive Erfahrungen mit Verhaltensänderungen zu spüren?

Führungskraft zu sein ist im Rahmen des Empowerments immer weniger eine hierarchische Funktion, sondern stärker eine begleitende Funktion. Damit wächst parallel auch die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter für ihre persönliche Entwicklung.

Was sollte ein Führungskräfte-Assessment 4.0 vor diesem Hintergrund sicherstellen? Es sollte so konzipiert und durchgeführt werden, dass ergänzend zu einzelnen, auch weiterhin relevanten klassischen Führungskompetenzen vor allem die Personenorientierung der Führungskraft im Fokus der Betrachtung steht: Welche Motive bestimmen das Verhalten der Führungskraft und welches Menschenbild prägt sie? Ist sie selbstreflektiert im Umgang mit sich und anderen? Schenkt sie Vertrauen statt Misstrauen? Hat sie eine positiv-optimistische Grundeinstellung und kann sie andere emotional begeistern? Ist sie in der Lage,

vernetzt und bereichsübergreifend zu denken und zu handeln? Nutzt sie selbst als Vorbild agile und digitale Lern- und Arbeitsweisen? Kann sie unter Unsicherheit entscheiden und Komplexität reduzieren? Sucht sie nach Lösungen statt Verantwortlichen? Gibt sie regelmäßig selbstverständlich Feedback, legt Wert auf Transparenz und interessiert sich für die Meinungen, Gedanken und Gefühle anderer?

Um diesbezüglich eine valide Aussage und Prognose zu treffen, reicht die situative Verhaltensbeobachtung des klassischen Assessments nicht mehr aus. Hierfür bedarf es des Einsatzes verschiedenster Verfahren: Kognitive Übungen und Motiv-Analysen gehören ebenso dazu wie umfassende, testbasierte Persönlichkeitsbeschreibungen in Kombination mit spezifischer Interviewführung und assoziativen Verfahrensansätzen. Die Ergebnisse sind vor allen Dingen wichtig für den Teilnehmenden selbst. Das Assessment 4.0 ist immer auch ein Self-Assessment für Führungskräfte, um sich selbst besser kennenzulernen und weiterentwickeln zu können.

Das Feedbackgespräch umfasst Coaching-Elemente zur Selbstreflexion. Nur wer sich selbst gut kennt und um seine Stärken und Schwächen weiß, wird Mitarbeitern authentisch auf Augenhöhe begegnen können und in einen gemeinsamen aktiven Entwicklungsdialog treten. Empathischen dialogorientierten Führungskräften wird es gelingen, die in der Bank vorhandenen individuellen Potenziale bei den Mitarbeitern bestmöglich zu entfalten und für den gemeinsamen Erfolg der Bank unter veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen zu nutzen.

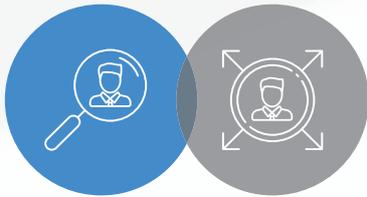
Dass auch Führungskräfte darüber hinaus Entscheidungen unter Unsicherheit treffen können müssen, über den Willen zur Verantwortungsübernahme verfügen, wirtschaftlich handeln und ein analytisches wie auch strategisches Denkvermögen besitzen sollten, versteht sich von selbst und muss auch im Assessment 4.0 in der Kompetenzerfassung geleistet werden. Macht- und Kontrollstreben, Kurzfrist-Orientierung, ein hohes Sicherheits- oder Statusbedürfnis sowie ein stark ausgeprägtes Konkurrenz- statt Kooperationsverhalten als dominierende Motive der Führungskraft werden die Schaffung einer offenen, lernenden und veränderungsbereiten Belegschaft hingegen erschweren. Auf diese Faktoren wurde bisher weniger geachtet. Das Assessment 4.0 kann das ändern.

4. Quellen

1. Studie: Führende Management-Audit-Anbieter in Deutschland, Prof. Dr. Stephan Weinert und Prof. Dr. Klaus P. Stulle, 2014
2. Arbeitskreis Assessment Center e.V., Interview Standards, 2008
3. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. – DIN 33430 Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, 2002
4. Schuler, H. Arbeits- und Anforderungsanalyse, Lehrbuch der Personalpsychologie, Hogrefe 2006
5. Westhoff, K., Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430, Pabst 2005
6. Paschen, M. und Fritz, A., Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz, Verlag Ph.C.W. Schmidt, 2014
7. BVR Initiative Erfolgsfaktor Personal 2017
8. Harvard Business Manager, Edition 4/2017, Agiles Management
9. Sprenger, Reinhard K., Radikal Digital, DVA 2018, Weil der Mensch den Unterschied macht
10. Purps-Pardigol, Sebastian und Kehren, Henrik, Digitalisieren mit Hirn; Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen, Campus Verlag 2018
11. Organisations Entwicklung Nr. 4/2017, Carsten C. Schermuly Warum New Work nur mit Psychologischem Empowerment funktioniert
12. Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung. Führung und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld des digitalen Wandels, Waxmann 2018

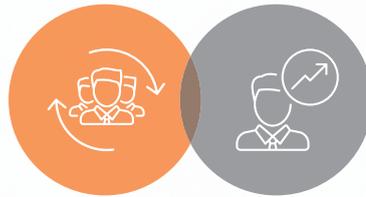
Gender-Hinweis

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.



Recruiting & Assessment

Wir kennen die Menschen, die für Sie arbeiten wollen und unterstützen Sie dabei, gute Personalentscheidungen zu treffen.



Change & Coaching

Wir begleiten Ihre Organisation mit dem besonderen Gespür für Unternehmertum, Menschen und Entwicklungen.



Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

GenoPersonalConsult GmbH

 Wilhelm-Haas-Platz, 63263 **Neu-Isenburg** | Hannoversche Str. 149, 30627 **Hannover**

 069 6978- 3129

 kontakt@gpconsult.de

 www.gpconsult.de
