



### **Karl Drack**

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ [Seneca]  
Studium an der Universität Passau (D) und Universität Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Zahlreiche Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach. Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (dhfpg-bsa-de) tätig.  
Nähere Informationen und Kontakt unter

**[www.drack.com](http://www.drack.com)**

### **Marina Kunz**

Spezialgebiet: Kompetenzentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ausbildung:

Bachelor of Science „Gesundheits- und Leistungssport“, Bachelor of Science „Sportmanagement“, Klettertrainerin/Ausbilderin & Skilehrerin, Zertifizierte Fachkraft für Betriebliches Gesundheitsmanagement, KODE® Analystin & Beraterin für Kompetenzentwicklung  
Beruflicher Erfahrungshintergrund:

Mehrere Jahre Erfahrung in leitenden Positionen im Dienstleistungssektor erlauben ihr, Unternehmen und Mitarbeiter umfassend zu betrachten, Leistungslücken zu identifizieren und entsprechende Hebel zielgerichtet anzusetzen.

*„Der zukünftigen Entwicklung war keine Grenze, keine Schranke gesetzt. Es würde noch so kommen, dass man nicht einmal genug Platz mehr haben würde, um all das Glück aufzustapeln.“*

*[John Steinbeck – Jenseits von Eden]*

## **Digitalisierung, Social Media & Kompetenzen**

### **Technologischer Wandel**

Der technologische Fortschritt bringt erhebliche Veränderungen mit sich. Hohe Komplexität, Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit werden im Zeitalter der Digitalisierung vorausgesetzt. Die Anforderungen an Mobilität, Flexibilität, Erreichbarkeit 24/7 etc. lassen sich nicht mehr wegzaubern. Die Widerstandsfähigkeit/Resilienz jedes Unternehmens gewinnt zunehmend an Bedeutung, da sich zahlreiche Spannungsfelder für Mitarbeiter, Teams und Organisationen auftun. Gehen Sie an sich selbst. Haben Sie Ihr Handy im Griff oder Ihr Handy Sie? Die Zeitschrift Spiegel Wissen (Ausgabe 4/2016) beschäftigt sich proaktiv und kritisch mit Themen wie „Lernen: WhatsApp und Google machen doch schlau. Oder? – Arbeiten: Nehmen uns die Roboter die Jobs weg? – Erziehen: Regeln fürs Handy im Kinderzimmer – Check: Testen Sie Ihre Online-Kompetenz!“

Harari als Historiker und Zukunftsforscher stellt in der Wirtschaftswoche (Nr. 8/2017) mit der Headline „Das größte Update aller Zeiten“ zwei provokante Thesen in den Raum:

- „Unsere Nachkommen werden sich so stark von uns unterscheiden wie wir uns von den Schimpansen.“
- „Vielleicht gibt es schon bald Millionen Menschen, die nicht mehr beschäftigt werden können.“

In seinem neuen Buch „Homo Deus“ beschreibt Harari, wie Technologien Menschen „gottgleiche“ Fähigkeiten geben und Menschen zu Maschinenwesen werden. Science-Fiction-Roman? Sorry, viele „Dinge“ werden heute schon erforscht. Hochinteressant ist auch die Darstellung unseres (zukünftigen) Lebens in der schönen neuen Welt des total transparenten Internets in „Der Circle“ von Dave Eggers. Mit dem Einstiegszitat unseres Beitrags beginnt auch Eggers Roman. Doch nun von Zukunftsbildern und Worst-Case-Szenarien zur Realität. Ganz allgemein betrachtet führt

die Digitalisierung zu einem Wandel des bestehenden Verhältnisses von Mitarbeitern, Kunden, Geschäftsbeziehungen und Arbeitsbedingungen. Oftmals wird diese Digitalisierung lediglich auf ein Herunterbrechen analoger Größen definiert.

Die Ausmaße, die sich dahinter befinden, sind jedoch weitaus größer. Langfristig gesehen verändert der digitale technologische Wandel das Fundament eines jeden Unternehmens in Strategie, Struktur, Kultur und all seinen Prozessen. Die Führung steht vor großen Herausforderungen:

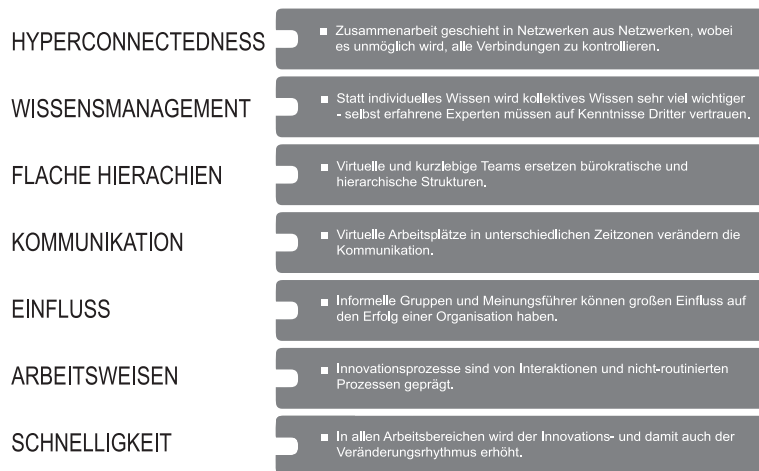


Abb. 1: Führung - Herausforderungen im digitalen Zeitalter (Lindner, 2016) – Eigene Darstellung von Kunz/Drack

Das Thema Change-Management ist eine Herausforderung, welche Unternehmen mit erfolgreicher Zukunft angehen sollten. Alles in allem müssen neue Geschäftschancen und Modelle durch diese Transformation genauso wie Risiken erkannt und angenommen werden. Erfolgsentscheidend wird es sein, Trends frühzeitig zu erkennen und für sich nutzbar zu machen. Dabei stehen insbesondere mittelständische Unternehmen im Spannungsfeld von Innovation und Tradition. Sie müssen den digitalen Wandel so gestalten, dass sie weiterhin wettbewerbsfähig bleiben und zugleich förderliche Arbeitsbedingungen sicherstellen. Denken Sie an Ihr Unternehmen. Was hat sich in den letzten Jahren im Zuge des technologischen Wandels geändert? Wie sieht es um Ihre Sozialen Medien aus?

Der German Digitalization Consumer Report stellte die Veränderungen durch Digitalisierung in den Lebensmittelpunkt und fand folgende Verhaltensänderung heraus:

- Reales und digitales Leben sind nicht mehr klar voneinander zu trennen
- Bei den unter 35-Jährigen (Generation Y und Z) ist das Internet bereits Lebensmittelpunkt
- 73% der täglichen Kommunikation läuft digital
- Die Nutzung des Internets hat in den letzten 1,5 Jahren um 1 Stunde zugenommen
- Digitales Informieren auf Websites, in Foren, Blogs ... wird zu einer der wichtigsten Grundlagen für Kaufentscheidungen
- Knapp 50% der Käufe erfolgen digital
- Produkte und Services werden zunehmend digitalisiert distribuiert

„The internet with Twitter, Facebook, YouTube or MySpace, but also mobile phones have completely change how we perceive and understand our environment.“ [Michael Lynton, CEO & Chairman SonyPictures Entertainment]

In Anlehnung an Carstensen gibt es zahlreiche Spannungsfelder, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. Eine entscheidende Frage, die man sich stellen muss, ist, was der Mehrwert der Digitalisierung für einen selbst ist. Denn digitale Transformation bedeutet Arbeit und Umdenken, ist jedoch nicht vermeidbar, wenn man auch in Zukunft erfolgreich bleiben will. Spannungsfelder sind nach Carstensen:

- Arbeitserleichterung vs. Zusatzbelastung: Im Zeitalter der Sozialen Medien ist es leichter zu kommunizieren. Allerdings geschieht genau das Gegenteil, wenn man dieses Zusatzmedium nun zusätzlich aktualisieren muss. Für 46% der Beschäftigten in Deutschland ist die Arbeitsintensität durch die Digitalisierung in den letzten Jahren gestiegen und ein Großteil fühlt sich oft ausgebrannt (Folge: psychische Erkrankung) (DGB, 2016).
- Willkommende Abwechslung vs. veränderungsmüde: Wird sich die neue Plattform durchsetzen? Rentiert es sich für mich, das Wissen anzueignen? Oder tue ich mir das nicht auf, weil der Hype schon bald wieder vorbei sein wird? Durch die ständig „wieder“ neuen Social-Media-Plattformen und die daraus resultierenden unendlichen Mar-

keting-Möglichkeiten kann unterschieden werden in die „Sofort-Ausprobierer“ und diejenigen, die sich das Ganze erst einmal anschauen, bevor sie es schlussendlich eventuell einführen.

- Weitere Punkte sind: Freiwilligkeit vs. Unklarheit: Muss oder will ich Soziale Medien nutzen? Transparenz vs. Überwachung/Kontrolle, Mehrwert vs. kein Nutzen erkennbar, Wissen teilen vs. Konkurrenz: Wie transparent kann mein Wissen im Zeitalter der Digitalisierung sein? Miteinander vs. Konflikte, flache Hierarchien vs. digitale Spannung

Social Media befördern den Wandel hin zu Anforderungen an mehr Selbstorganisation. In Zeiten vor der Digitalisierung konnte man seinen Marktwert noch weitestgehend selbst bestimmen. Heute wird er von Reputationen, Empfehlungen, öffentlichen Meinungen, Branding und individueller Wahrnehmung bestimmt. Gerade mittelständische, kleine und Kleinstunternehmen wissen oftmals nicht genau, wo sie mit der Digitalisierung anfangen können. Die folgenden vier Hebel sind die Grundzüge, mit der eine ganzheitliche Digitalisierung erreicht werden kann:

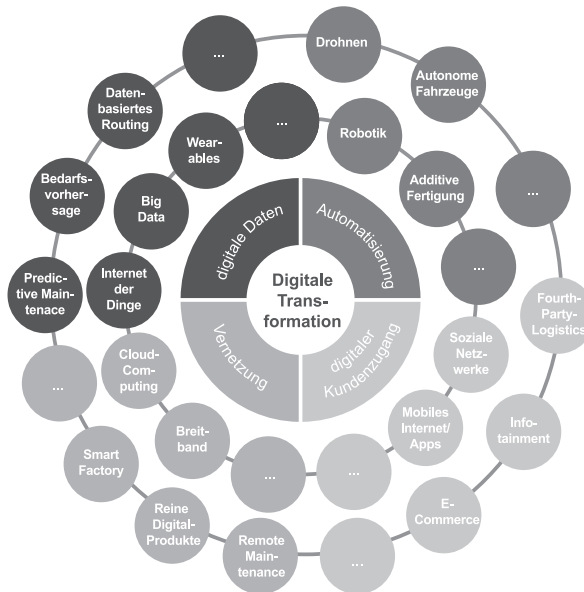


Abb. 2: Die digitale Transformation (Roland Berger, 2015) – Eigene Darstellung von Kunz/Drack

## Generationen-Konflikt Digitalisierung

Extrem wichtig ist bei dem Thema Digitalisierung die Berücksichtigung des Faktors Mensch. Der Change-Management-Prozess muss die verschiedenen Generationen und die Konflikte, die sich daraus ergeben können, mit einbeziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie als Unternehmer bei einer Einführung der neuen Software- oder Datenbanklösung die technikaffine junge Generation (Y & Z) unterfordern und die erfahrenen Mitarbeiter der älteren Generationen (X & W) nicht ausreichend schulen, ist hoch. Das wiederum kann gerne einmal zu Konflikten im Team führen. Warum? Naja, die jungen Generationen sind bereits mit Smartphones und dem Internet aufgewachsen, wohingegen die Nutzung von digitalen Features und Social-Media-Kanäle für die älteren Generationen nicht das Normalste der Welt sind. Teilweise fällt es dann einfach schwer, sich in Kollegen hineinzusetzen, die vielleicht anfangs noch Probleme bei diversen Anwendungen haben.

Was heißt das in Summe für alle Mitarbeiter? Wie kann es gelingen, dass unterschiedliche Altersgruppen produktiv miteinander arbeiten?

Die Antwort auf diese Frage scheint zunächst einfach. Für ein gut funktionierendes Zusammenarbeiten wird eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur vorausgesetzt. Zu dieser Erkenntnis hat u.a. ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales beigetragen. Es muss also differenziert auf die Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen eingegangen werden. In Unternehmen entstehen deshalb Konfliktfelder vor allem zwischen den Babyboomern und den jüngeren Generationen. Vieles betrifft die Art und Weise, wie Führung ausgeübt wird bzw. wie die Rolle als Mitarbeiter verstanden wird, aber auch wie Unternehmenskultur gestaltet und Unternehmenserfolg erreicht wird. So fordern Vertreter der Generation Y als Beschäftigte z.B. mehr Handlungsautonomie, mehr Feedbackkultur und Möglichkeiten einer individuellen Karriereplanung. Babyboomer und Menschen der Nachkriegsgeneration wünschen sich von der jüngeren Generation u.a. mehr Anerkennung für ihre Führungserfolge (Klaffke, 2014).

Deshalb ist es für eine gute Zusammenarbeit in Unternehmen wichtig, dass die verschiedenen Mitarbeiter-Generationen mehr voneinander erfahren, dass sie ihre Ansichten austauschen können, dass sie die Zusammenhänge verstehen, die zu den jeweiligen Forderungen in der Arbeits-

welt geführt haben. Für ein besseres Verständnis zu sorgen, dafür sind vor allem die Führungskräfte zuständig, die aus den Reihen der Baby-boomer und der Generation X stammen. Ihre Aufgabe ist es, sich um ein wirksames Generation-Management zu kümmern (das mehr umfasst als ein betriebliches Gesundheitsmanagement), wenn kooperatives Zusammenarbeiten der verschiedenen Generationen gelingen soll (Kast, 2014).

Technische Begeisterung zählt nicht mehr als jahrelange Berufserfahrung. Geben Sie als Unternehmer den erfahrenen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich in Sachen wie Digitalisierung, Apps, Datenbanken etc. weiterzubilden, und den Berufseinsteigern die Chance, von den Erfahrenen zu lernen. Denn die Mischung und Zusammenarbeit in Teams unterschiedlicher Generationen macht die Arbeitswelt erst lebendig. Miteinander und voneinander lernen lautet die Devise im Zeitalter der Digitalisierung – mehr denn je. Erfolgsvoraussetzungen für die Nutzung der neuen Arbeitsformen – insbesondere in Auseinandersetzung mit der Beschleunigungsfalle – sind nach Bruch/Berenbold in der Fachzeitschrift OrganisationsEntwicklung (1/2017)

- Führung mit Vision und Inspiration
- Vertrauenskultur
- Empowerment
- Kompetenz der Mitarbeitenden

#### **Arbeit 4.0**

Der Begriff „digitale Transformation“ wird immer bedeutender, denn wie bereits überall angekommen, übt sie eine tief greifende Veränderung auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sogar politischer Ebene aus. Entstehung neuer Arbeitsformen. Flexiblere und mobilere Arbeitswelt. Eine Umwelt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität herrscht. Die Dynamik bzw. Geschwindigkeit der Märkte nimmt zunehmend zu. Voraussetzung, um sich den neuen Anforderungen anzupassen, ist die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation. Neben der Bereitschaft für ein Change-Management werden gleichzeitig auch Forderungen an den Mitarbeiter gestellt: größere Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Vertrauen. Denn ohne die Innovationskraft der Mitarbeiter kann kein Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben.

## Positiv- Negativ-Brille der Digitalisierung/Social-Media-Entwicklung

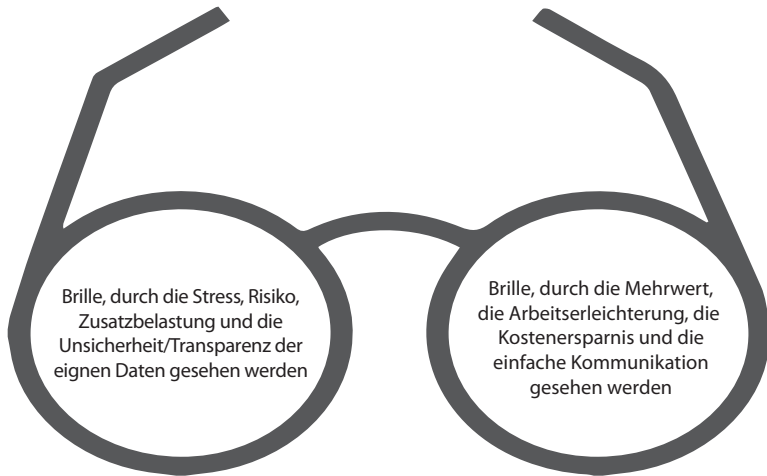


Abb. 3: Eigene Darstellung von Kunz/Drack

Welche Brille bevorzugen Sie persönlich in Sachen Digitalisierung/Social Media?

Führungskräfte haben die Aufgabe, die Mitarbeiter an das Thema Digitalisierung heranzuführen. Die Arbeitsumgebungen zwischen analoger und digitaler Arbeitswelt verschwimmen zunehmend ineinander und somit muss in kürzester Zeit gelernt und gelehrt werden, wie die Mitarbeiter sich in dieser neuen, hochkomplexen und sich rasch verändernden Umwelt zu verhalten haben. Die Wirtschaftswoche Nr. 8 vom 17.2.2017 schreibt: „Die Digitalisierung befeuert Konflikte zwischen Jung und Alt. Damit die Zusammenarbeit funktioniert, braucht es vor allem eins: Übersetzer.“

### Digitalisierung der Bildung

Die Digitalisierung des Lernens – früher oder später wird sie in Deutschland ankommen. Dabei geht es jedoch nicht um die Vertreibung der analogen Bildung, sondern vielmehr um die Verbindung der analogen mit der digitalen Welt. Denn es geht hier um mehr als nur Laptops oder Tablets an



Schulen, Universitäten oder am Arbeitsplatz. Und auch die Weiterbildung von Beschäftigten wird sich digitalisierungsbedingt erheblich ändern.

Online-Kurse ermöglichen das individuelle Lernen für jedermann. Fluch und Segen bzw. Fortschritt und Herausforderung zugleich. Experten sprechen teilweise vom digitalen Tsunami und von einem Angriff auf das Bildungsbürgertum. Dabei könnte digitales Lernen heißen: Weg vom Einheitslernen – hin zur individuellen Förderung, oder weg vom Renommee der Eliteinstitutionen hin zu den Kompetenzen jedes Einzelnen. Dank digitaler Mittel ist es jedem möglich, einen Zugang zu günstiger und personalisierter Bildung zu erhalten. Allerdings ist das bisher vor allem in den USA, Asien und Südamerika angekommen, in Deutschland fast gar nicht. Was zählt, ist, den Kritikern glaubwürdig darzustellen, dass die neuen digitalen Möglichkeiten das Lernen und Lehren verändern können und dass es keine Belastung, sondern eine neue Chance ist. Deutschland zählt als eines der medienskeptischsten Länder und setzt neue Medien seltener ein als die Nachbarländer es tun. Das Live-Streaming in den Nachbarhörsaal aufgrund von Überfüllung des Haupthörsaals zählt dabei keinesfalls zur digitalen Innovation (Dräger & Müller-Eiselt, 2015).

Kaum etwas, was es noch nicht gibt. In Tennessee gibt es eine Hochschule, die ca. 10.000 Studenten online berät. Aus dem Angebot von hunderten Vorlesungen schlägt eine speziell entwickelte Software jedem Einzelnen geeignete Kurse vor. Das Programm berücksichtigt dabei bereits absolvierte Prüfungen, die Studienordnung und sogar den Terminkalender des jeweiligen Studenten. Gleichzeitig versucht ein Start-up aus dem Silicon Valley die Persönlichkeit eines Bewerbers nicht mittels Studienzeugnisse oder Abschlussnoten zu ergründen, sondern mittels Computerspielen. Das Programm kann herausfinden, wie sich der Bewerber in Entscheidungssituationen verhält, ob derjenige aus Fehlern lernt, wann gezögert wird und wo seine Stärken liegen. Mithilfe von Algorithmen kann dieses Programm dann auf berufliche Erfolgsaussichten schließen (Dräger & Müller-Eiselt, 2015).

Obiges Beispiel ist nur ein kleiner Ausschnitt davon, was und wen die Bildung aufgrund von Digitalisierung verändert und was prinzipiell alles möglich ist. Bildungseinrichtungen bräuchten bei Einführung digitaler Instrumente wie oben erwähnt Rechtssicherheiten bei der Nutzung von Internet und digitalen Lernmaterialien. Es gilt Haftungsfragen, Ur-

heberrechte und Lehrverpflichtungsverordnungen zu modernisieren und anzupassen. Die Qualifikationen der Lehrer/Dozenten/Ausbilder gehört überdacht und digitalisiert. Und schlussendlich muss der digitale Wandel als Teil der Lösung für mehr Chancengerechtigkeit gesehen werden und nicht als Problem.

## **Zukunftskompetenzen**

Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Und welche Kompetenzen sollten besondere Wichtigkeit und Bedeutung erfahren? Können Sie sich noch an das Jahr 2007 erinnern, wo Steve Jobs die erste Generation des iPhones vorstellte? Das iPhone feiert dieses Jahr somit den 10. Geburtstag. Die Zahl der verkauften iPhones verhundertfünzigfache sich dabei von 2007 auf 2016 zu knapp 212 Millionen Stück (Wirtschaftswoche, Ausgabe 1/2). Dieses kleine Gerät scheint eine der wichtigsten Innovationen gewesen zu sein. Ein Leben ohne Smartphones oder Apps wie WhatsApp oder Snapchat (1 Milliarde Nutzer) scheint für die jüngeren und mittlerweile auch weitestgehend die älteren Generationen unvorstellbar. Was wird die Innovation der Zukunft sein? Und mit welchen Kompetenzen kann diese Innovation geschaffen werden?

Nach Heyse (2014, S.14) „fundieren Kompetenzen auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte werden erst wirksam, Erfahrungen erst relevant, wenn sie als Emotionen und Motivationen verinnerlicht sind.“ Das heißt, dass das reine theoretische Wissen und gute Fachkenntnisse keine Indizien dafür sind, in bestimmten Situationen nicht dennoch überfordert zu sein.

In puncto Zukunft werden folgende Kompetenzen bei der HR Trend Studie 2016 als unumgänglich und sehr wichtig bewertet:

- Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen zu arbeiten (Kommunikationsfähigkeit),
- Veränderungsbereitschaft (Offenheit für Veränderungen) und
- Teilkompetenz „Belastbarkeit/Resilienz“.

„Ein Mensch sagt stolz und munter, er gehe in seinen Pflichten auf. Bald aber, nicht mehr ganz so munter, geht er in seinen Pflichten unter.“  
[E.Roth]

# Kompetenz-Atlas

P PersonaleKompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normative ethische Einstellung	Einsatzberei- tschaft	Selbst- management	Entschei- dungs- fähigkeit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
Glaub- würdigkeit	Eigen- verantwor- tung	Schöpferis- che Fähigkeit	Offenheit für Veränder- ungen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Führungs- eigenschaft	Initiative
Humor	Hilfsberei- tschaft	Lernberei- tschaft	Sachliche Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisori- entiertes Handeln	Ziel- orientiertes Führen
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsiv- heit	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlö- sungs- fähigkeit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungs- fähigkeit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organi- sations- fähigkeit
Team- fähigkeit	Dialogfä- higkeit und Kundenorien- tierung	Experimen- tierreue	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch- methodisches Vorgehen
Kommunika- tions- fähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprach- gewandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebe- wußtsein	Fachwissen	Marktkennt- nisse
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachüber- greifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 4: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck. In: Faix, G.W.: Kompetenz 2012 – KODE ©

Und was heißt das nun für die Unternehmen? Das Bewusstsein, dass die permanente Veränderung voranschreitet und sich diese Geschwindigkeit stets erhöht, hat die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter erreicht. Im eigenen und des Interesses des Arbeitsgebers gilt es, an den Zukunftskompetenzen zu arbeiten. Der Wandel in Hinblick auf das, was jeden von uns erwarten wird, kann an keinem erfolgsorientierten Unternehmen, Team, Menschen vorbeigehen ...

Der HR-Report 2017 von Hays mit dem Thema „Kompetenzen für eine digitale Welt“ bringt die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitswelt kurz und knapp auf den Punkt: „Die Arbeitswelt verändert sich im Formel-1-Tempo.“ Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Belastbarkeit und die Fähigkeiten, mit Komplexität und Unsicherheit umgehen zu können, sind gefragter denn je.

Arbeiten Sie an sich und den Kompetenzen, die in Zukunft immer wichtiger werden.

## Great place to work

Wollen Sie beruflich das Beste erreichen? Wollen Sie Top Performer einstellen? Suchen Sie attraktive Arbeitgeber? Haben Sie als Unternehmen den Anspruch, weitere zukünftige (Kern-)Kompetenzen zu implementieren? 64 Teilkompetenzen und einige Metakompetenzen stehen Ihnen zur Verfügung. Kompetenzen charakterisieren in diesem Modell die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln.

Wussten Sie, dass laut FocusVision neben Gehalt und Sozialleistungen flexible Arbeitszeiten und der gute Standort die Top-1-Kriterien für einen neuen Job sind?

92 % der Top Performer suchen mehrmals im Jahr aktiv nach freien Stellen. 88 %, die im vergangenen Jahr eingestellt wurden, hatten 6 Monate vor ihrer Einstellung nach FocusVision folgendermaßen proaktiv nach Jobs gesucht, denn die Jobsuche beginnt heutzutage auf einer oder mehreren Jobbörsen:

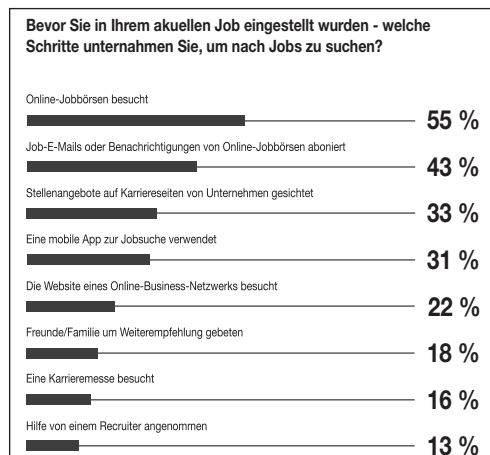


Abbildung 5: Eigene Darstellung von Drack/Kunz nach FocusVision (Indeed Studie 2016)

Problemlösungskompetenz, Selbststeuerung, strategisches Denken, Verantwortungsgefühl, Leidenschaft und Kommunikationsstärke zeichnen die Top Performer alias Leistungsträger Ihrer Firma aus. Sie erbringen ca. 10 % der Produktivität Ihres Unternehmens. Wer hätte bei diesen Ausichten nicht selbst gern Top Performer beschäftigt? Eine weitere Möglichkeit ist es, Ihren jetzigen Leistungsträgern die Chance zu geben, sich dementsprechend weiterzubilden und ihre Kompetenzen zu erweitern. So können diese für Sie und Ihr Unternehmen beruflich das Beste erreichen.

Optimieren Sie Ihre Recruiting-Kanäle, analog wie digital, präsentieren Sie sich und Ihre Arbeitgebermarke als attraktives Unternehmen und machen Sie Ihren zukünftigen Angestellten die Bewerbung mit optimierten Tools so leicht wie möglich.

Nutzen Sie den digitalen Wandel und vermeiden Sie die Beschleunigungsfalle. Die richtige Kombination aus analogen und digitalen Möglichkeiten ist hierbei entscheidend. Die Kunst der (Selbst-)Führung besteht letztendlich darin, die vorhandenen Kräfte zu bündeln sowie fremde und eigene Ressourcen, aber auch Kompetenzen gezielt einzusetzen und zu optimieren. Das Herzstück in der „Positiven Psychologie“ ist die Ressourcenorientierung. Ob Digitalisierung bzw. Social Media Segen oder Fluch ist, entscheiden wir selbst. Permanente Lernbereitschaft und relativer Optimismus ist angesagt. Vergessen Sie niemals:

„Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, wird eine gute haben.“ (Laotse)

Marina Kunz/Karl Drack

PS: Vielleicht können wir Sie ein Stück Ihres Weges begleiten.

#### **Literatur:**

Brandeins Wirtschaftsmagazin: Es denkt nicht für dich. Schwerpunkt Digitalisierung. Heft 18: 7. Juli 2016

Bruch, H./Berenbold, S.: Zurück zum Kern – Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0.

In: OrganisationsEntwicklung: Reine Leere – Organisationen suchen ihren Sinn. Ausgabe 1/2017

DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Die Digitalisierung der Arbeitswelt

Drack, K.: Zukunftsimpulse – Marktpotentiale erkennen und nutzen. In: 26 innovative Impulse für Verkaufserfolge und Marketing. 2015

Drack, K.: Am Puls der Zeit – Zukunftskompetenzen. In: Impulse für eine lebensphasenorientierte Weiterbildung. 2014

Dräger, J./Müller-Eiselt R.: Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können. 2015

Eggers, D.: Der Circle. 2015

Harari, Y.: Homo Deus – Eine Geschichte von Morgen. 2017

Ergebnisbericht Bertelsmann Stiftung und Mercer: Den demografischen Wandel im Unternehmen managen. 2012

Focus Spezial: Die Wachstumschampions 2017. Ausgabe Dez./Jan. 2016/17

FocusVision: Indeed Studie zur Mitarbeiterrekrutierung. Wie Top Talente heute Jobs suchen. 2016

Hans Böckler Stiftung: Digitalisierung der Arbeitswelt? Ein Report aus der Hans Böckler Stiftung. Ausgabe 24, September 2016

Hays: HR-Report 2017. Kompetenzen für eine digitale Welt.

Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. 2010

Heyse, V.: Aufbruch in die Zukunft. 2014

Kast, R.: Herausforderung Führung – Führen in der Mehrenerationengesellschaft. In: Generationen-Management. S. 227-244. 2014

Klaffke, M. (Hrsg): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2014

Lindner, D.: Digitale Führung im technologischen Wandel. 22. November 2016

Spiegel Wissen: Kopf hoch – digitale Welt. Wie wir souverän mit Smartphone und Co. umgehen. Ausgabe 04/2016

Studie des ECC Köln & Hybris: Digital geboren. So ticken Smart Natives. 2015

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. 2008 Abschlussbericht des Forschungsprojektes des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Von der Esche, J./Henning-Thurgau, T.: German Digitalization Consumer Report. Research Nr. 2. 2014

Wirtschaftsmagazin zur Digitalisierung: Digitale Welt. Ausgabe 1/2017

Wirtschaftswoche: Die Moral der Manager. Ausgabe 8/2017

Wirtschaftswoche: Ich will das nächste Google bauen. Ausgabe 1&2/2017

#### **Internetquellen:**

[www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de)

[www.geowissen.de](http://www.geowissen.de)

[www.brandeins.de](http://www.brandeins.de)

[www.wirtschaftswoche.de](http://www.wirtschaftswoche.de)

[www.spiegel.de](http://www.spiegel.de)

[www.impulse.de](http://www.impulse.de)

[www.drack.com](http://www.drack.com)

[www.wirtschaftswoche.de](http://www.wirtschaftswoche.de)

[www.flowlife.de](http://www.flowlife.de)

[www.agile-unternehmen.de/digitale-fuehrung/](http://www.agile-unternehmen.de/digitale-fuehrung/)