



### Schwerpunkt: Humanpotenzial im demographischen Wandel

Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen	Seite 5
Förderung mittels Assessment Center	Seite 9
Quick-Check und Kompetenzbilanzierung	Seite 10
Performance und Mitarbeiterpartizipation	Seite 12
Communities Of Practice	Seite 15
AerViCo: Personalentwicklung in VU	Seite 18
Gefährdung am Arbeitsplatz	Seite 22
Mit Strategie erfolgreich innovieren	Seite 27

## Inhalt

UdZ-Schwerpunkt	UdZ-Schwerpunkt	UdZ-Themen	
<b>Quo vadis Veränderung? Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern</b> . 3	<b>Communities of Practise als Möglichkeit expansiven Lernens</b> ..... 15	<b>Mit Strategie erfolgreich Innovationen entwickeln. Die Edison-Methode: Systematisch Innovationspotenziale erkennen und erschließen</b> ..... 27	
<b>Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen: Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen</b> ..... 5	<b>Kompetenzen in der deutschen Bauwirtschaft</b> .. 18		
<b>Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center</b> .. 9	<b>Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen: Wie Potenziale der Mitarbeiter in VU optimal genutzt werden</b> .... 20		<b>Thoben: „Wachstumsentwicklung und Beschäftigungszuwachs vorantreiben. Das 8. Aachener Dienstleistungsforum</b> ..... 29
<b>Unternehmen im demographischen Wandel: Quick-Check und Kompetenzbilanzierung</b> .... 10	<b>Gefährdungsanalyse mit Methode: Können Sie beurteilen, was Mitarbeiter und Gesetzgebung erwarten?</b> .... 22		
<b>Performance und Mitarbeiterpartizipation: Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse</b> ..... 12	<b>Benninghoven: „Beste Auslese“ bei einem Anlagenbauer an der Mosel. Reorganisation der Geschäftsprozesse und Auswahl eines geeigneten ERP-Systems</b> ... 24		<b>UdZ-Rubriken</b>
		<b>Editorial</b> ..... 2	
		<b>Impressum</b> ..... 26	
		<b>Personalalia</b> ..... 30	
		<b>Literatur aus FIR+IAW</b> ..... 30	
		<b>Veranstaltungskalender</b> ... 32	

## Impressum

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

### Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99, E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de, Web: www.fir.rwth-aachen.de, im Verbund mit dem

Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen, Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31, E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de, Web: www.iaw.rwth-aachen.de

### Institutsdirektoren

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh (FIR), Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick (IAW) Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

### Leitende Mitarbeiter

Bereichsleiter (FIR):  
 Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)  
 Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)  
 Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)  
 Oberingenieure (IAW):  
 Dipl.-Kff. Iris Bruns  
 Dr.-Ing. Stephan Killich  
 Dr.-Ing. Dipl.-Inform. Alexander Künzer  
 Forschungsgruppenleiter (IAW):  
 Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Resource Management)  
 Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation)  
 Dr.-Ing. Alexander Künzer (Ergonomie u. Mensch-Maschine-Systeme)  
 Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik)

### Redaktion, Layout und Database Publishing

Olaf Konstantin Krueger, M.A.  
 FIR-Bereich Informationsmanagement, RWTH Aachen  
 Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10  
 E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de  
 School of Communication, Information and New Media,  
 University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia  
 Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

### Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,  
 Titelbild: Dipl.-Kff. Iris Bruns  
 Bildnis: Dipl.-Ing. Klaus Nießen (stehend) und Angela Grübler

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### Bankverbindung

Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

### Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

### Druck

Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

### Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20051111)

### Weitere Literatur von FIR+IAW im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service/  
 www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/

# Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center

Gezielte Personalentwicklung nicht nur von Führungskräften

Das Assessment Center (AC) hat sich als Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen in vielen Unternehmen bewährt und ist als Basis für Personalentscheidungen nicht mehr wegzudenken. Sein Einsatz beschränkt sich jedoch nicht mehr nur auf die Auswahl von geeigneten Bewerbern, sondern zunehmend wird es auch in der Personalentwicklung eingesetzt. Mit neuer Konzeption und an das neue Aufgabengebiet angepasst kommt es bei der Entwicklung von Mitarbeitern, die sich bereits im Unternehmen befinden, zum Einsatz. Das Entwicklungs-AC/Development Center misst im Gegensatz zum Auswahl-AC das Potential von Mitarbeitern und ist ergebnis- und nicht defizitorientiert. Richtig angewandt kann das Entwicklungs-AC auf vielen Ebenen der Personalstruktur zur Qualifizierung der Mitarbeiter und damit zur Qualitätssicherung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels genutzt werden.

Die Unternehmen können mit Hilfe eines Entwicklungs-AC die Potentiale ihrer Mitarbeiter z. B. hinsichtlich Mitarbeiterführung, Problemlösekompetenz und Motivation individuell bestimmen. Ziel ist dabei nicht, einen geeigneten Mitarbeiter für eine bestimmte Position zu selektieren, sondern ein genaues Stärken-Schwächen-Profil jedes Mitarbeiters zu erhalten. Dieses dient als Grundlage, offengelegte Defizite durch individuelle Förderung zu beseitigen. Auf lange Sicht sichert sich das Unternehmen somit einen Stamm hochqualifizierter Nachwuchskräfte, aus welchen neu entstehende oder freiwerdende Führungspositionen sofort besetzt werden können. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Deutschland und den vorzusehenden Fachkräftemangel ist dies für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von hoher Bedeutung.

Eine positive Kosten-Nutzen-Relation ist vor allem durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen nach Bedarf anstatt nach dem Gießkannenprinzip gegeben und die Gelegenheit, interne Nachfolgeplanung und pünktliche Stellenbesetzung zu ermöglichen und dadurch hohe Anwerbungskosten und den „War for Talents“ zu vermeiden.

Auch dem Mitarbeiter bietet diese neue Form der Personalentwicklung Vorteile. Er erhält eine differenzierte Einschätzung seines Potentials und kann somit seine Position innerhalb des Unternehmens exakt bestimmen. Durch die Weiterbildungsmaßnahmen wird ihm die Möglichkeit geboten, seine Fähigkeiten, orientiert an den Anforderungen einer Führungsposition, auszubauen und auf eine solche Stelle hinzuwirken. Eine derartige Chancengleichheit erhöht die Motivation und die persönliche Bindung an das Unternehmen. Dadurch werden sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer zu Profiträgern der Personalentwicklung.

Damit ein Entwicklungs-AC, auch Development Center genannt, den gewünschten Erfolg erzielen kann, gilt es, bei der Durchführung auf bestimmte Richtlinien zu achten. Schon in der Vorauswahl der Teilnehmer unterscheidet sich das Verfahren vom herkömmlichen AC. Wurden bislang nur ausgewählte Kandidaten eingeladen, denen bereits ein hohes Potential zugesprochen wurde, ist das Entwicklungs-AC prinzipiell auf eine breitere Zielgruppe anwendbar. Nachwuchskräfte, Fachkräfte und Mitarbeiter aus der Führungsebene können auf Basis der Selbstinitiative

teilnehmen, aber auch eine Vorauswahl durch Vorgesetzte ist denkbar. Wichtig ist die Kommunikation des AC als Instrument der Personalentwicklung, nicht als Auswahlverfahren.

Auch für das Entwicklungs-AC ist es entscheidend, ein möglichst detailliertes Anforderungsprofil zu erstellen. Dieses kann sich einerseits an einer potentiell zu besetzenden Führungsposition orientieren, andererseits können die Maßstäbe der momentanen Position angewandt werden. Die Inhalte des Anforderungsprofils sollten dabei sehr relevant und positionsbezogen gewählt werden. Zudem müssen sie so formuliert sein, dass nicht Fachwissen oder Persönlichkeitseigenschaften im Betrachtungsvordergrund stehen, sondern tatsächlich weiterentwickelbare Schlüsselkompetenzen. Eine erfolgreiche Einzeldiagnostik und Eignungsfeststellung für konkrete Positionen setzt die genaue Kenntnis der zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen und seine Potenzialträger voraus.

Bei der Durchführung des Assessment Centers werden in den Arbeitsalltag eingebettete Übungen bearbeitet, die eine hohe Relevanz für die Zielposition aufweisen. Denkbar wären hier z. B. Mitarbeiter- und Konfliktgespräche, die durch geschulte Rollenspieler konfliktreich gestaltet werden, um so die tatsächliche Problemlösekompetenz des Teilnehmers einschätzen zu können. Ergänzt werden kann das AC durch Interviews zur Hinterfragung von Zielen und Motiven.

Die Beobachtung übernehmen in der Regel geschulte Führungskräfte höherer Positionen, unterstützt durch externe Berater. Die Beobach-



**Dipl.-Psych. Sabine Stöcker**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am IAW in der Forschungsgruppe  
Human Resource Management  
Tel.: +49 2 41/80-9 94 56  
E-Mail: s.stoecker@iaw.rwth-aachen.de



**Angela Grübler**  
Forschungsgruppe  
Human Resource Management  
am IAW  
Tel.: +49 2 41/80-9 94 56  
E-Mail: a.gruebler@iaw.rwth-aachen.de

ter fungieren schon während des AC auch als Mentor, wodurch der Charakter des AC als Personalentwicklungsmaßnahme gesteigert wird. Sowohl das Beobachtertraining für die Führungskräfte als künftige Beobachter im Development Center als auch die bloße Teilnahme der Mitarbeiter an dem Entwicklungs-AC ist als Personalentwicklungsmaßnahme zu verstehen, da detailliert

Führungsverhalten der Beobachter und alltägliches Verhalten der Mitarbeiter / Teilnehmer gespiegelt wird und der Selbstreflexion dienen.

Eine besondere Rolle kommt der Auswertung zu. Als Resultat erhält der Teilnehmer keine determinierende Entscheidung in Bezug auf die Besetzung einer Position, sondern eine differenzierte Einschätzung seines Po-

tentials. Er wird durch die Auswertung nicht als gut oder schlecht identifiziert. Stattdessen werden zwar Defizite herausgestellt, gleichzeitig jedoch Vorschläge für ihre Beseitigung unterbreitet. Dadurch erhält jeder Mitarbeiter die gleiche Chance, kurz- oder langfristig eine Führungsposition zu übernehmen. Weiterbildung kann somit individuell und sehr viel effizienter gestaltet werden. 