

Ermittlung von Kompetenzanforderungen zur erfolgreichen Umsetzung hybrider Geschäftsmodelle

Nicole OTTERSBOCK, Martina FROST

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Beitrag skizziert aktuelle Forschungsergebnisse aus dem vom BMBF geförderten Projekt „AnGeWaNt – Arbeit an geeichten Waagen für hybride Wiegeleistungen an Nutzfahrzeugen“, in welchem das Ziel verfolgt wird, in drei Pilotunternehmen hybride Geschäftsmodelle zu entwickeln und erfolgreich zu testen. Hybride Geschäftsmodelle verändern die Arbeit in den Unternehmen. Insbesondere in den Vertriebsbereichen der drei am Projekt beteiligten Betriebe entstehen neue Aufgaben, die mit neuen Anforderungen an Kompetenzen der Beschäftigten einhergehen. Die anstehenden Veränderungen und zukünftigen notwendigen Kompetenzen wurden im Rahmen des Projekts mittels einer, spezifisch auf die hybriden Geschäftsmodelle angepassten, Anforderungsanalyse im Vertriebsbereich eines Anwenderunternehmens erörtert. Diese Anforderungsanalyse hat zum Ziel zu ermitteln, welche Kompetenzen zukünftig notwendig, jedoch bislang noch nicht im Betrieb vorhanden sind sowie Möglichkeiten zum bedarfsgerechten Kompetenzaufbau zu erfassen. Der Artikel beschreibt und reflektiert die angewendete Methode sowie die daraus resultierenden Ergebnisse. Zusätzlich wird ein Ausblick auf geeignete Lernkonzepte, zur Kompetenzentwicklung für die erfolgreiche Einführung hybrider Geschäftsmodelle, gegeben.

Schlüsselwörter: Hybride Geschäftsmodelle, Kompetenzentwicklung, Anforderungsanalyse, Vertrieb

1. Hybridisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeit in Unternehmen

Die Ergänzung bestehender Geschäftsmodelle um hybride Dienstleistungen wird forciert durch die stetig zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung, Vernetzung von Maschinen und der daraus resultierenden Verfügbarkeit großer Datenmengen und Informationen in Echtzeit. Im Projekt AnGeWaNt – Arbeit an geeichten Waagen für hybride Wiegeleistungen an Nutzfahrzeugen, wurden in drei Unternehmen hybride, datengetriebene Geschäftsmodelle entwickelt, die darauf abzielen, den Kunden zukünftig neben den eigentlichen Produkten der Wertschöpfung Produktnutzungs- und Prozessdaten zur Verfügung zu stellen. Diese Daten bieten Informationen und können auf vielfältige Weise zur Optimierung und Effizienzsteigerung von Kundenprozessen beitragen. Die hybriden Dienstleistungen können beispielsweise darin bestehen (Maschinen)Daten im Produktionsprozess zu erheben, diese zu speichern und in Kombination mit weiteren Informationen den Kunden zur Verfügung zu stellen. Abb. 1 zeigt vereinfacht die Entstehung hybrider Dienstleistungen am Beispiel eines Schaufelbaggers (Ottersböck 2019):

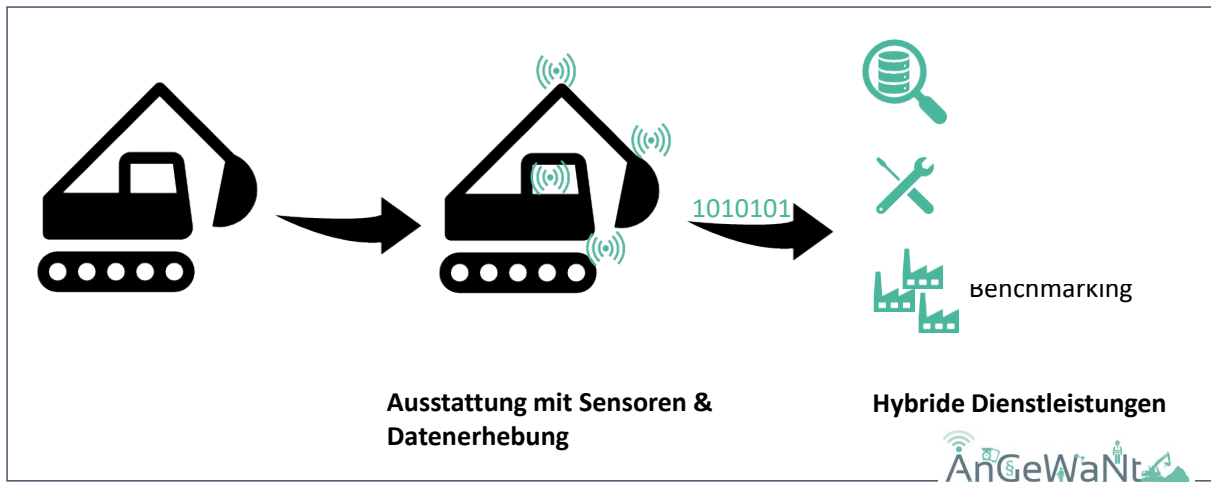


Abbildung 1: Exemplarische, vereinfachte Darstellung der Entstehung hybrider Dienstleistungen am Beispiel eines Schaufelbaggers (Ottersböck 2019)

Eine leitfadengestützte Befragung von 12 Führungskräften und zwei Geschäftsführern der Unternehmen zeigte auf, welche Veränderungen durch die bevorstehende Hybridisierung in einzelnen Arbeitsbereichen zu erwarten sind (Frost & Helmig; Frost 2020; Ottersböck 2020). Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere in den Vertriebsbereichen sich auf vielfache Weise Änderungen und neue Aufgabenschwerpunkte ergeben werden, welche auch mit neuen Anforderungen an die Kompetenzen Beschäftigter einhergehen können (Ottersböck 2020). Darüber hinaus verfügen die Beschäftigten in den Vertriebsbereichen der Anwenderunternehmen über den meisten Kundenkontakt. Sie werden daher maßgeblich für die erfolgreiche Etablierung der hybriden Geschäftsmodelle auf dem Markt verantwortlich sein.

Um das konkrete Ausmaß der Veränderung der Arbeit im Vertrieb zu erfassen und Ansatzpunkte für eine bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung abzuleiten, wurde im den Vertriebsbereich in einem der Anwenderbetriebe eine Anforderungsanalyse durchgeführt und auf Basis dieser gegenwärtige und zukünftige Kompetenzprofile erstellt. Ein Vergleich gegenwärtiger und zukünftiger Kompetenzen ermöglicht die Identifikation von Kompetenzlücken für Hybridisierung und, darauf aufbauend, bedarfsgerechte Lernkonzepte zu entwickeln. Nachfolgend werden die Methodik und die aus der Analyse resultierenden Ergebnisse sowie Ansätze zum Kompetenzaufbau vorgestellt.

2. Von der Anforderungsanalyse zu zukünftigen Kompetenzprofilen

Die in Kapitel 1 erwähnte Befragung hat ergeben, dass insbesondere der Vertrieb der Anwenderunternehmen maßgeblich von Änderungen durch die Hybridisierung betroffen sein wird. Aktuell vertreiben die Beschäftigten des Vertriebs reale Produkte wie Waagen, Nutzfahrzeuge oder Anbauteile für Nutzfahrzeuge sowie dazugehörige Services wie bspw. Wartung und Support. In Zukunft sollen zuzüglich zu den Produkten auch Produktnutzungsdaten vertrieben werden, damit Kunden auf Basis daraus resultierender Informationen Optimierungspotenziale für ihre Prozesse erkennen und ihre Effizienz steigern können. Der Vertrieb dieser datenbasierten, hybriden Dienstleistungen geht einher mit neuen Anforderungen an die Kompetenzen. Um diese neuen Anforderungen und Kompetenzbedarfe zu eruieren, wurde im Projekt eine Anforderungsanalyse im Vertriebsbereich eines Anwenderunternehmens durchgeführt. Die Vorgehensweise wird nachfolgend erläutert.

2.1 Vorarbeiten als Basis einer erfolgreichen Anforderungsanalyse

Mit der Anforderungsanalyse im Projekt AnGeWaNt soll ermittelt werden, welche Kompetenzen die Belegschaft zur Umsetzung der hybriden Geschäftsmodelle in Zukunft benötigt. Dafür ist es notwendig, während der Analyse zukünftige Veränderungen der Arbeit aufgrund der Einführung neuer Geschäftsmodelle zu antizipieren. Ein wesentliches Erfolgskriterium für eine gelingende Analyse ist daher, dass die Beschäftigten über einen umfassenden Informationsstand zum neuen Geschäftsmodell verfügen und den Mehrwert dessen für das Unternehmen und deren Kunden nachvollziehen können. Um Beschäftigte aus allen Arbeitsbereichen adressatengerecht zu erreichen, können unterschiedliche Methoden genutzt werden. Die Unternehmen im Projekt AnGeWaNt haben beispielsweise Beschäftigte und Führungskräfte aus verschiedenen Arbeitsbereichen von Beginn an in die Entwicklung der hybriden Geschäftsmodelle zum Beispiel in Workshops und betriebsübergreifenden Veranstaltungen einbezogen oder von diesen nach einzelnen Entwicklungsschritten Feedback zu den Ergebnissen eingeholt. Darüber hinaus dienten Team- und Bereichsbesprechungen sowie regelmäßige Beiträge zum aktuellen Entwicklungsstand im firmeneigenen Newsletter oder per E-Mail zur Information der Belegschaft. Zum Informationsaustausch und zur Vernetzung werden im Unternehmen auch Firmeneventtage veranstaltet, bei welchen sich Beschäftigte an Thementischen über den aktuellen Stand von Aktivitäten aus anderen Bereichen informieren können. Ein Unternehmen hat eine fiktive Erfolgsstory oder Vision zu ihrem hybriden Geschäftsmodell entwickelt, welche nun dazu genutzt wird Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen zum neuen, hybriden Geschäftsmodell zu informieren. Diese Story sowie ein veröffentlichtes Interview mit einem Projektleiter des Unternehmens zum Projektvorhaben AnGeWaNt kann ferner auch für Marketingzwecke genutzt werden, sobald das hybride Geschäftsmodell vermarktet wird (Abb. 2).



Abbildung 2: Im Projekt AnGeWaNt genutzte Kommunikationsinstrumente zur Information der Belegschaft über geplante hybride Geschäftsmodelle

2.2 Anforderungsanalyse: Methodik und Herausforderungen

Als Basis für die Anforderungsanalyse im Vertriebsaußendienst des Anwenderunternehmens diente das Task-Analysis-Tool TAToo von Koch & Westerhoff 2019. Der darin beschriebene Analyseleitfaden wurde um die Aspekte der Digitalisierung und Hybridisierung im Projekt AnGeWaNt angepasst und erweitert. TAToo bietet Leitfäden zur Durchführung von Anforderungsanalysen auf unterschiedliche Art bspw. als Interview, Beobachtungsinterview oder im Workshopformat mit mehreren Teilnehmenden. Die Wahl des Formates hängt von den betrieblichen Rahmenbedingungen und dem Arbeitsalltag der Beschäftigten ab. Da die Beschäftigten im Vertrieb des AnGeWaNt-Anwenderunternehmens bundesweit mobil tätig und selten vor Ort im Unternehmen sind, wurde die Analyse mittels telefonischer Interviews und einem Workshop in digitaler Form, durchgeführt.

Auf Basis des an die hybride Wertschöpfung angepassten und erweiterten Leitfadens TAToo (Koch & Westerhoff 2019) wurden mit Beschäftigten und Führungskräften aus dem Vertriebsbereich des Unternehmens Interviews geführt. Im ersten Teil der Interviews beantworteten die Interviewteilnehmer Fragen zu ihren aktuellen Aufgaben, Tätigkeiten und dafür notwendigen Kompetenzen. Um sich ein genaues Bild über den aktuellen Aufgabenbereich des Vertriebs zu machen, schilderten die Teilnehmenden auf Basis der Fragen herausfordernde Situationen, die sie in der Vergangenheit mit ihren Kompetenzen erfolgreich gemeistert haben (in Anlehnung an Koch & Westerhoff 2019). Darüber hinaus wurden Schnittstellen des Vertriebsbereichs zu anderen Bereichen gemeinsam erörtert.

Im zweiten Teil der Interviews lag der Fokus auf antizipierten Veränderungen der Arbeit im Vertrieb durch die zukünftig geplante Umsetzung des hybriden Geschäftsmodells. Die folgende Abb. 3 zeigt exemplarisch den Aufbau der Interviews zur Identifikation von Kompetenzlücken für eine erfolgreiche Hybridisierung:

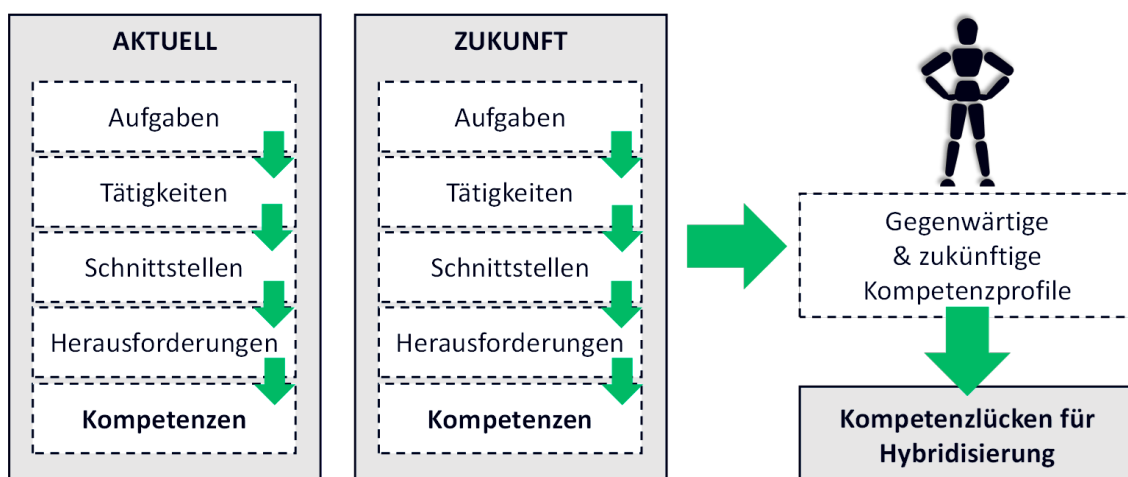


Abbildung 3: Exemplarische Darstellung des Aufbaus der Anforderungsanalyse zur Identifikation von Kompetenzlücken für die Hybridisierung (Themen der Analyse in Anlehnung an Koch & Westerhoff 2019) (eigene Abbildung)

Die Informationen aus den Interviews wurde dazu verwendet, um die wesentlichen Arbeitsschritte im Vertrieb des Anwenderunternehmens herauszuarbeiten. Pro Arbeitsschritt konnten anhand der Informationen aus den Interviews Tätigkeiten, Schnittstellen, Herausforderungen und dazu notwendige Kompetenzen skizziert werden. Diese wurden für einen anschließenden virtuellen Konsolidierungsworkshop, welcher

mit allen Beschäftigten aus dem Vertrieb stattfand, mittels Präsentationsfolien veranschaulicht. Dieser Workshop diente der Vervollständigung und Konkretisierung sowie letztendlich der Absicherung der Ergebnisse.

Zum Zeitpunkt der Analyse befand sich das Geschäftsmodell des Anwenderbetriebs in der Konkretisierungsphase und die Umsetzung im Betrieb war noch nicht umfassend geplant. Eine besondere Herausforderung bestand daher für manche der Teilnehmenden darin, sich in zukünftige Arbeitssituationen, welche durch das neue Geschäftsmodell entstehen können hineinzusetzen. Eine Möglichkeit zur Konkretisierung bietet eine fiktive Erfolgsstory, wie in Abschnitt 2.1 beschrieben. Diese Erfolgsstory zur detaillierten Information Beschäftigter zum hybriden Geschäftsmodell wurde zum Zeitpunkt der Analyse gerade erarbeitet.

2.3 Exemplarische Ergebnisse der Anforderungsanalyse

Der gegenwärtige Vertrieb von Produkten erfordert von den Beschäftigten im Vertrieb des Anwenderunternehmens ein umfassendes Produktverständnis, technisches Know-how und spezifisches Elektrotechnikwissen.

Zukünftig sollen die Beschäftigten im Vertrieb zusätzlich hybride Services wie beispielsweise Produktnutzungs- oder Prozessdaten vertreiben. Dies erfordert neue Kompetenzen wie beispielsweise die Fähigkeit, komplexe Produktionsprozesse einer diversen Kundschaft analysieren zu können, um identifizieren zu können, welche Daten (Informationen) im Prozess anfallen und den Kunden in der Kombination mit weiteren Daten einen Mehrwert zur Prozessoptimierung liefern können (Ottersböck 2020). Des Weiteren wird erwartet, dass Datenaffinität und ein gewisses Maß an Kompetenzen zur Datenanalyse im Vertrieb zukünftig benötigt werden. Die hybriden Dienstleistungen können nur angeboten werden, wenn Kunden der Erhebung von Produktions- und Produktnutzungsdaten zustimmen. Dies wirft höchstwahrscheinlich Fragen zu Datensicherheitsvorkehrungen im Verkaufsgespräch auf. Insgesamt ist zu erwarten, dass mehr technisches Know-how, zum Beispiel zur Erläuterung der Installation und Funktionsweise von Sensorik, Vernetzung oder Cloudservices, zukünftig gefordert sein wird (Ottersböck 2020). Die nachfolgende Abb. 4 zeigt ein exemplarisches, gegenwärtiges und zugleich zukünftiges Kompetenzprofil im Vertrieb des Anwenderunternehmens:

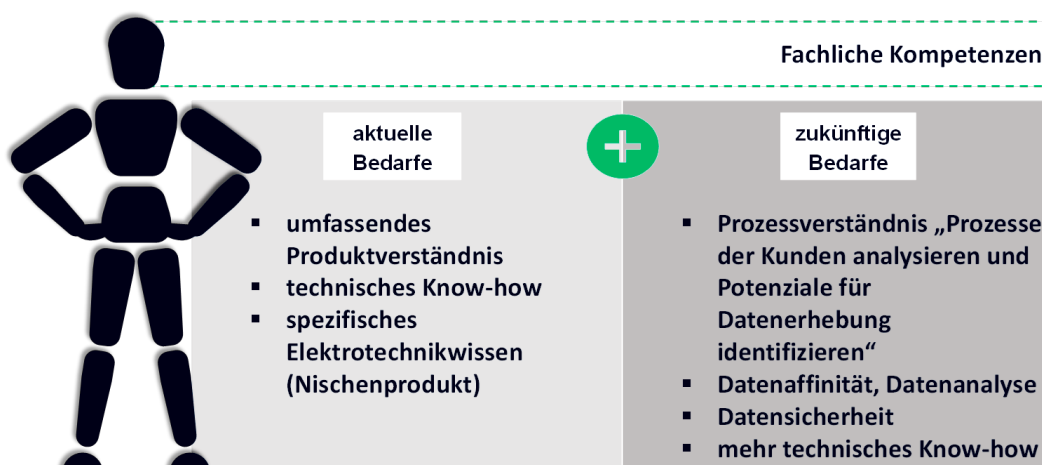


Abbildung 4: Exemplarisches, zukünftiges Kompetenzprofil für fachliche Kompetenzen im Vertriebsaußendienst eines Anwenderunternehmens (Ottersböck 2020 verbessert und erweitert)

3. Fazit und Ansätze für Maßnahmen zum Kompetenzaufbau

Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse im Vertriebsbereich haben gezeigt, dass Hybridisierung mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten einhergeht. Anforderungsanalysen für geplante Hybridisierungsvorhaben setzen voraus, dass sich die hybride Geschäftsidee in einem ausgereiften, konkreten Stadium befindet und die Umsetzung detailliert geplant ist. Basis ist auch eine umfassende Information der Belegschaft dazu. Dies trägt maßgeblich dazu bei, dass Beschäftigte sich in zukünftige Arbeitsszenarien, die durch die Hybridisierung und damit verbundene Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich einhergehen, hineinversetzen und zukünftige Anforderungen ableiten können. Eine fiktive Erfolgsstory oder Vision eines zukünftigen hybriden Geschäftsmodells kann dabei eine Hilfe sein und trägt darüber hinaus bei der Ausarbeitung zur Konkretisierung der Geschäftsidee bei.

In den Interviews und im Konsolidierungsworkshop wurde auch thematisiert, welche Lerninstrumente hilfreich sein können, um Kompetenzlücken zu schließen und zukünftig das hybride Geschäftsmodell erfolgreich vertreiben zu können. Prozessanalyse und die Fähigkeit den Mehrwert der Daten für die Optimierung von Kundenprozessen zu erkennen, gehören zu den zukünftigen Kernkompetenzen im Vertrieb datenbasierter Services. Die Teilnehmenden der Interviews gaben an, dass sie diese Kompetenzen bevorzugt im Arbeitsalltag bspw. in Zusammenarbeit mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen aufbauen würden. Ferner gaben sie an, dass ein Vertrieb der hybriden Dienstleistungen dann erfolgreich funktionieren kann, wenn sie deren Mehrwert für die Kunden des Unternehmens vorab praxisnah erleben. Dafür wird im Projekt AnGeWaNT aktuell ein Training entwickelt, in welchem Beschäftigte anhand einer Simulation die Vorteile der Hybridisierung beim Spiel eines standardisierten Kundenprozesses erfahren.

4. Literatur

- Frost M (2020) Führung und Zusammenarbeit für hybride Geschäftsmodelle. In: Jeske T, Ottersböck N, Hartmann V, Frost M (Hrsg) Arbeitswissenschaftliche Gestaltung hybrider Wertschöpfung. Leistung & Entgelt (4):21-30
- Frost, M., Helming, K. (2020). Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells. Betriebspraxis und Arbeitsforschung (240):45-48
- Koch A, Westerhoff K (2019) Task-Analysis-Tool (TAToo) – Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse. Lengerich
- Ottersböck N (2020) Kompetenzentwicklung für hybride Geschäftsmodelle. In: Jeske T, Ottersböck N, Hartmann V, Frost M (2020) Arbeitswissenschaftliche Gestaltung hybrider Wertschöpfung. ifaa (Hrsg) Leistung & Entgelt 4:27-36
- Ottersböck N, Frost M, Jeske T, Hartmann V (2020) Systematischer Kompetenzaufbau als Erfolgsfaktor zur Etablierung hybrider Geschäftsmodelle. In: GfA (Hrsg) Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? Bericht zum 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 16. – 18. März 2020. ISBN 978-3-936804-27-0, GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.7.4
- Ottersböck N, Jeske T (2019) Neues Forschungsprojekt AnGeWaNT – Mit Digitalisierung zu hybrider Wertschöpfung und innovativer Arbeitsgestaltung! Betriebspraxis & Arbeitsforschung (236):44–46
- Ottersböck N (2019) Interner Arbeitsbericht zum Projekt AnGeWaNT

Danksagung: Die Autoren danken dem BMBF für die Förderung des Projekts AnGeWaNT (Förderkennzeichen: 02L17B050), in dessen Rahmen dieser Beitrag entstanden ist. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de