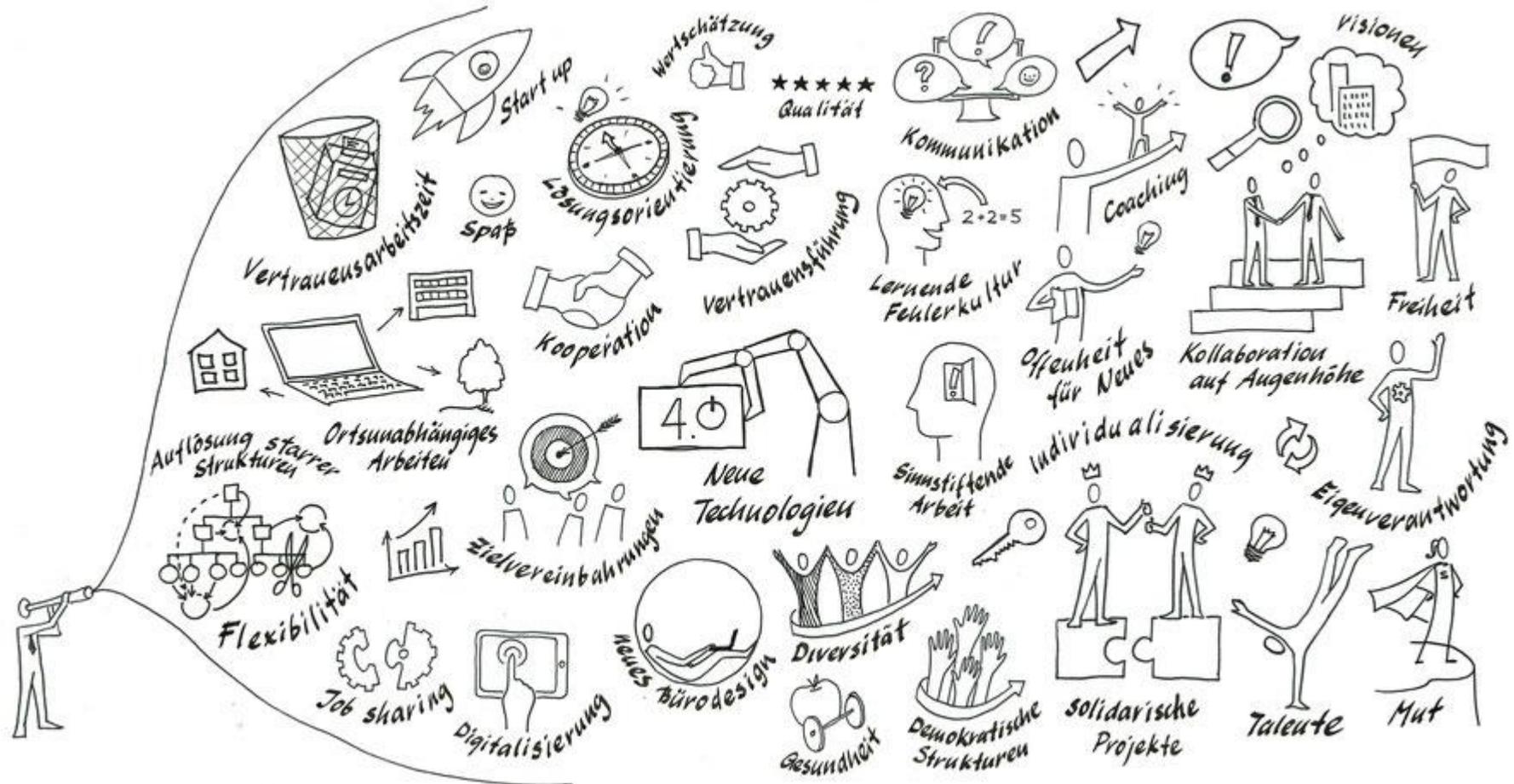


Kompetenzanalyse und -aufbau – Mitarbeiter fit machen für New Work



1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. New Work - Herausforderungen für Führungskräfte
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
fit für „New Work“!

1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. New Work - Herausforderungen für Führungskräfte
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
fit für „New Work“!



Fach- und Methodenkenntnisse vs. Sozialkompetenzen

- Neben Fachkenntnissen sind auch **Methodenkenntnisse** wichtig :
 - ingenieurmäßiges Arbeiten – z. B. Analyse und Zerlegung von Problemstellungen
 - Simulation
 - Optimierung
 - Managementmethoden
- Fach- und Methodenkenntnisse sind „Hygienefaktoren“:
das Ticket für den Studienabschluss und die Eintrittskarte in die Berufstätigkeit
- Spezielles Fach- und Methodenwissen ist aber auch erlernbar, solange die **Grundlagen** vorhanden sind.
- **Weiche Faktoren – Soziale Kompetenzen**
 - Berufliche Notwendigkeit sowohl für Sachbearbeitung im Team als auch insb. in der Führungslaufbahn
 - Weiche Fähigkeiten bestimmen, wer schneller voran kommt bzw. Grad des Erfolgs und können sogar bei großem Mangel zum Scheitern führen.



Ingenieurarbeit – was waren Trends der letzten Jahre?

- Weniger Entwicklung technischer Bauelemente und Komponenten
- Innovationspotenzial und Marktchancen stecken in Systemen (Hard- und Software)
- ...eng verknüpft mit der Anwendung
- -> fachübergreifende Teamarbeit

- Und die weichen Faktoren...

Aussagen des Recruitings (lt. eigenen Erfahrungen die drei häufigsten)

- „Bewerber müssen Persönlichkeit haben“
- „Bewerber müssen zu uns passen“
- „Bewerber müssen kommunizieren können“



Was bedeutet Arbeit 4.0 / New Work im Zuge Industrie 4.0 / Digitalisierung?

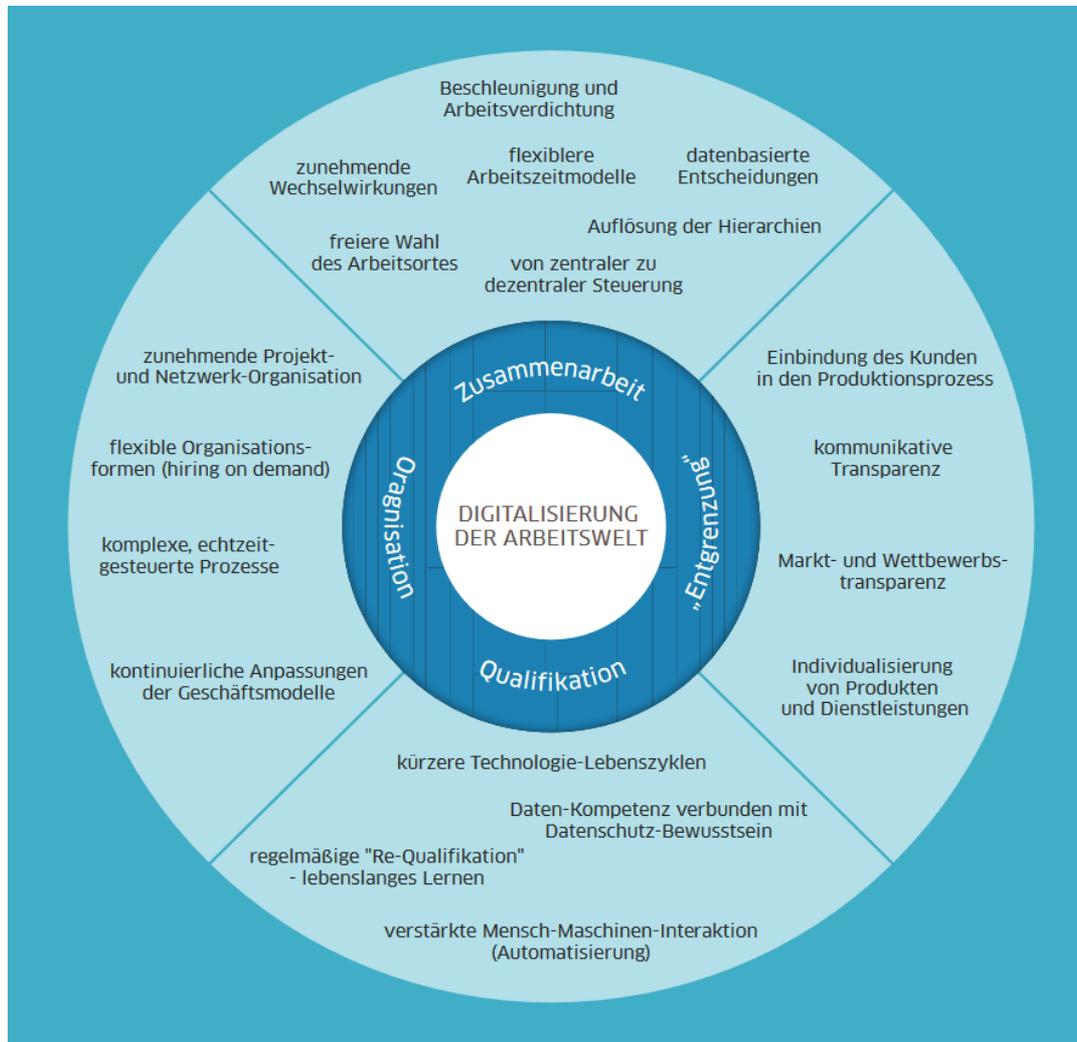
- Keine einfachen, sondern mehr kreative und wertschöpfende Tätigkeiten
- Stärkere Vernetzung der Entwicklung mit Produktion und dem Kunden
- Vernetzung großer Datenmengen
- Individualisierte Produkte
- **Was braucht es neben IT-Kenntnissen noch dazu?**
 - Kommunikation
 - Eigenverantwortung, gefestigte Persönlichkeit
 - Kreativität
 - intrinsische Motivation
 - Fähigkeit zur Selbstorganisation
 - Selbstvertrauen/Entscheidungsfähigkeit
 - Integrität
 - übergreifendes/vernetztes Denken...



1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. New Work - Herausforderungen für Führungskräfte
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter fit für „New Work“!

Chancen	Chancen & Risiken	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen durch Verstärkung und Vermittlung von kognitiven, kognitiv-kreativen, kognitiv-kreativ-kommunikativen Fähigkeiten - Erreichung neuer Ziele in den unterschiedlichen Qualitätskriterien - Neue Arbeitsformen, erweiterte Handlung- und Entscheidungsoptionen - Individualisierung von Arbeitsprozessen - Wachsende Selbstbestimmtheit durch neue Wertschöpfungsmodelle und erhöhte Wettbewerbsfähigkeit - Erreichung flexibler und komplexer Formen von Zusammenarbeit in Netzwerken und Projektorganisationen - Erhöhte Partizipation und Einbindung, verbesserte Zusammenarbeit, Erhöhung der Selbstwirksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderter Stellenwert der Arbeit von vorkonstruierten zum stärker selbstbestimmten Lebensstil - Höhere Anforderungen an kognitive, kommunikative und emotionale Kompetenzen von „Autark-Resourcen“ zu „Interaktiv-Netzwerken“ - Individualisierung von Vorgehenswegen - Innovations-, Veränderungs- und Reaktionsfähigkeit von Arbeitsorganisationen - Neue Arbeitsformen und -modelle, neue Berufstätigkeiten - Höhere Kompetenz- und Anpassungsanforderungen erfordern lebenslanges Lernen - Veränderung klassischer Arbeitsschutz- und Arbeitszeitbedingungen - Erhöhte Selbstregulation - Veränderte Ansprüche an Sinnhaftigkeit von Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmende soziale Integration der Arbeit - Steigender Leistungs- und Qualitätsanforderungen - Überforderung durch Komplexität, steigende Diversität und Flexibilität - Erhöhter Wettbewerbs- und Leistungsdruck - Zunehmende Selbstbestimmtheit, Innovations- und Effizienzsteigerung - Überforderung von Führungskräften durch laufende Veränderungen und neue Führungsmodelle

New Work und Digitalisierung der Arbeitswelt: Was verändert sich für Mitarbeiter, Arbeitsprozesse und Führungsprozesse?



Quelle: IAS-Gruppe

New Work und Digitalisierung der Arbeitswelt: Mögliche Auswirkungen für Mitarbeiter, Arbeitsprozesse und Führungsprozesse

Chancen	Chancen & Risiken	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung von Arbeitsbedingungen durch Vereinfachung und Verminderung von körperlich belastender Arbeit (Humanisierung) - Entstehung neuer Berufe in am unteren und oberen Qualifikationsrand 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderter Stellenwert der Arbeit vom vorstrukturierten zum stärker selbstbestimmten Lebensfaktor - Höhere Anforderungen an fachliche, kommunikative und emotionale Kompetenzen (von „Human Resources“ zu „Resourceful Humans“) 	<ul style="list-style-type: none"> - Räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit - Steigender Leistungs- und Qualifizierungsdruck - Überforderung durch Komplexität, fehlende Orientierung und Befähigung
<ul style="list-style-type: none"> - Neue Bildungschancen, erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume - Flexibilisierung von Arbeitsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Individualisierung von Vereinbarungen - Intensivierung, Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen - Neuartige Arbeitsformen und -modelle, neue Berufsbiographien 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhter Wettbewerb mit flexiblen, temporären Arbeitskräften Routinebasierte Tätigkeiten verlieren an Bedeutung - Permanenter Wettbewerbs-, Innovations- und Effizienzsteigerungsdruck
<ul style="list-style-type: none"> - Wachsende Wohlstandschancen durch neue Wertschöpfungsmodelle und erhöhte Wettbewerbsfähigkeit - Entstehung flexibler und temporärer Formern von Zusammenarbeit in Netzwerken und Projektorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Kompetenz- und Anpassungsanforderungen erfordern lebenslanges Lernen - Veränderung klassischer Arbeitsschutz- und Arbeitszeit-Regelungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Überlastung von Führungskräften durch laufende Veränderungen und neue Führungsmodell
<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Partizipation und Einbindung, verbesserte Zusammenarbeit - Individualisierung von Arbeit, höhere Selbstverwirklichungschancen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Selbstorganisation - Veränderte Ansprüche an Sinnhaftigkeit von Arbeit 	

- „New Work“ bietet **Chancen** – aber sie gelingt nicht automatisch!
- Zudem sind viele **Ängste** im Spiel.
- -> **Die Unternehmen müssen sich und ihre Mitarbeiter auf die Herausforderungen von „New Work“ gezielt vorbereiten!**

New Work und Digitalisierung der Arbeitswelt: Mögliche Auswirkungen für Mitarbeiter, Arbeitsprozesse und Führungsprozesse



- 28 Prozent der Befragten sagen, dass sie durch die Digitalisierung **mehr zu tun haben als früher.**¹



- 36 Prozent finden, dass ihre **Arbeit eher komplexer geworden ist.**¹



- Angst vor Jobverlust: **Jeder Vierte sorgt sich um den eigenen Arbeitsplatz!**²



- Ca. **jeder Zweite rechnet mit einer Zunahme mentaler Belastungen.**
(Führungskräfte: 55,1 Prozent; Mitarbeiter: 45,1 Prozent).²



- Allerdings ist auch nicht alles schlecht:
So **identifiziert sich gut jeder Fünfte jetzt stärker mit seiner Arbeit.**¹



- Knapp ein Drittel (30 Prozent) erlebt nun **mehr Kommunikation im Team.**¹

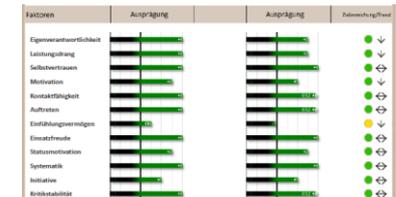
¹ Quelle: Studie von „Valid Research“ im Mai 2017. Befragte: 1400 Arbeitnehmer. Die Antworten sind repräsentativ.

<http://www.fr.de/leben/karriere/nachrichten/aktuelle-studie-viele-arbeitnehmer-spuren-digitalisierung-schon-jetzt-a-1389247>

² Quelle: Studie von IAS; siehe <https://www.it-business.de/die-digitalisierung-und-ihre-auswirkungen-a-549267/>

Im Rahmen der Studie „Digitalisierung der Arbeitswelt – Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit“ wurden von IAS im Mai und Juni 2016 280 Beschäftigte branchenübergreifend aus mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen im Rahmen einer Online-Umfrage befragt.

1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. New Work - Herausforderungen für Führungskräfte
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
fit für „New Work“!





- Messung beruflich relevanter Erfolgsfaktoren („Soft Skills“) mit Potenzialanalyseverfahren



Die Wissenschaftlichen Grundlagen

- DNLA baut auf Grundlagenforschung am **Max-Planck-Institut**, damals in München, unter Prof. Dr. mult. Brengelman and Dr. Wolfgang Strasser zurück.
- Die zentrale Fragestellung:
Was braucht man, um im Beruf erfolgreich zu sein?
Welche „Soft Skills“ spielen hier die entscheidende Rolle?
- **Valide, objektive and reliable** Messung der vorhandenen Potenziale
- **DIN-zertifizierter** Analyse- und Entwicklungsprozess für die Teilnehmer, zur Messung von Potenzial und zur Entwicklung von derzeit schwächer ausgeprägten Faktoren
- **Entwicklungspläne and Empfehlungen zum Potenzialaufbau** bewirken nachhaltige Entwicklung **und Stärkung des Leistungspotenzials** für den Einzelnen und für das Unternehmen!
- **Qualität “Made in Germany”!**



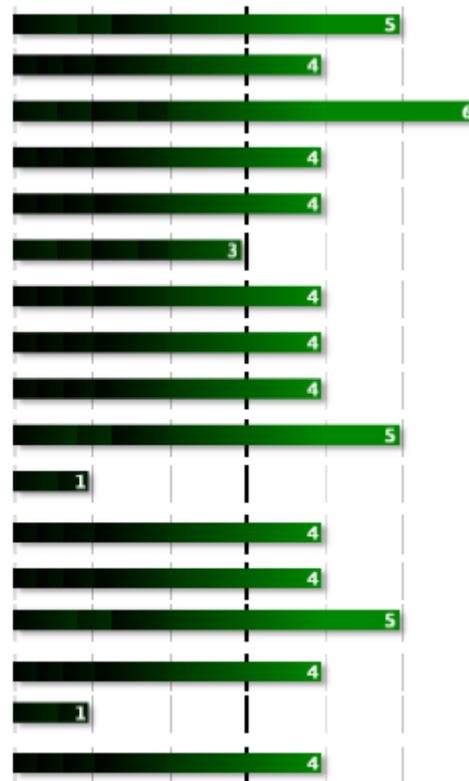
MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT



DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz

- Onlinebefragung; Messung der Ausprägung der 17 wichtigsten “weichen” Erfolgsfaktoren für den beruflichen Bereich, gemessen an den Anforderungen der jeweiligen Position.

Eigenverantwortlichkeit
Leistungsdrang
Selbstvertrauen
Motivation
Kontaktfähigkeit
Auftreten
Einfühlungsvermögen
Einsatzfreude
Statusmotivation
Systematik
Initiative
Kritikstabilität
Misserfolgstoleranz
Emotion. Grundhaltung
Selbstsicherheit
Flexibilität
Arbeitszufriedenheit





- Soft Skills – Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?



DNLA – Analyse- und Entwicklungsprozess

- Standortbestimmung und Soll-Ist-Vergleich
- Förderempfehlungen und individuelle Handlungs- und Entwicklungspläne.
- Hilft, dass Mitarbeiter und Führungskräfte – auf die Herausforderungen der (neuen) Arbeitswelt gut vorbereitet sind.

DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz für Martin Mustermann vom 17. Aug. 2016

Profilvorgabe: Tester, Mitarbeiter/in, mittlere Anforderung z.B. kaufm. Mitarb., Innendienst

ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCKOCKPIT

HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITÄTEN

Hier können Sie die Entwicklungsziele und -schritte für die Teilnehmer festhalten. Bevor Sie hier Ihre Eintragungen machen, fragen Sie sich: Was kann / soll erreicht werden? Was ist im Moment am Wichtigsten? Was können wir wie angehen? Und mit wessen Hilfe? → Die Beschreibungen und Hinweise im Weiteren helfen Ihnen bei der Umsetzung.



BEREICH I: SOZIALE KOMPETENZ (= „POTENZIALEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: [Stichworte]	Priorität
1.				
2.				
3.				

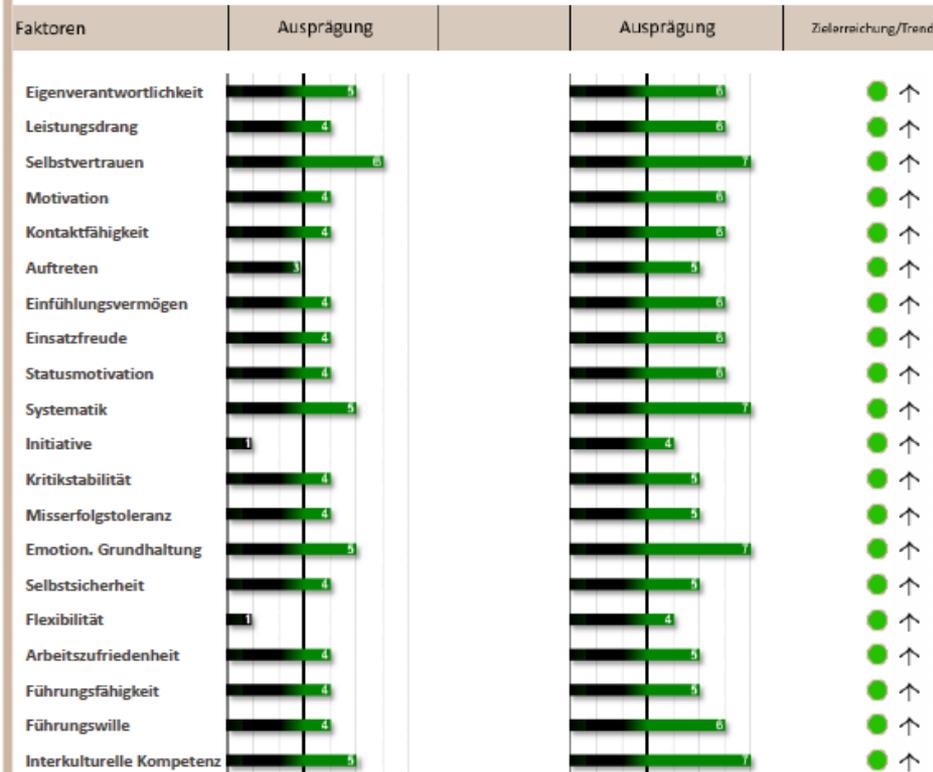
Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

DNLA ESK

BILDUNGSCONTROLLING

Teilnehmer(in):	Thea Testerin	Thea Testerin
Profilvorgabe:	ESK	ESK
Eingereichte Antwort vom:	02.Aug.2018	21.Jan.2019
Fachkompetenz:	Gute Basis	Gute Basis
Führungsaufwand:	mittel	keiner
Positivpotenzial:	Gut	Excellent
Stressbelastung:	keine Belastung	keine Belastung
Antwortverhalten :	korrekt geantwortet	korrekt geantwortet

Säule III des Erfolgs: Soziale Kompetenzfaktoren



1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. **New Work - Herausforderungen für Führungskräfte**
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
fit für „New Work“!

Führungsqualität		Tendenz	Kooperation und Konsens		Tendenz	Unternehmerisches Handeln		Tendenz
Akustik			Identifikation			Strategisches Bewusstsein		
Delegation			Image			Informations-Verhalten		
Entscheidung			Kommunikationsbereitschaft			Entscheidungs-freude		
Entscheidung			Konfliktverhalten			Flexibilität		
Entscheidungs-förderung			Konsequenzbildung			Qualitätsbewusstsein		
Mitarbeiter-Entwicklung			Kooperation			Risikoverhalten		
Entscheidungs-trägen			Mischverhalten			Systematik		
Vernetzung für MA			Personenorientierung					
			Teamarbeit					

- Was kommt auf die Führungskräfte zu? Wie müssen sie sich verändern?



Führungsqualität	Tendenz	Kooperation und Konsens	Tendenz	Unternehmerisches Handeln	Tendenz
Autorität	■	Einfluss	■	Anspruchs-Niveau	■
Delegation	■	Identifikation	■	Informations-Verhalten	■
Einbeziehung	■	Image		Entscheidungsfreude	■
Legitimation	■	Kommunikationsbereitschaft	■	Innovation	■
Leistungsforderung	■	Konfliktverhalten	■	Qualitätsbewusstsein	■
Mitarbeiter-Entwicklung	■	Konsensbildung	■	Risikoverhalten	■
Selbstvertrauen	■	Kooperation	■	Systematik	■
Verantwortung für MA	■	Machtverhalten	■		
		Personenorientierung	■		
		Teamarbeit	■		

- Selbstorganisation ermöglichen und entwickeln
- mehr Raum und Vertrauen – Fokus auf Ergebnis und Qualität
- Mannschaften bauen - Sinn vermitteln – im Team gemeinsam aus Fehlern lernen
- schnell und in wechselnden Hierarchie übergreifenden Zusammensetzungen arbeiten
- Statusmotivation out – Authentizität in
- Fokus Zielklarheit auf strategische Ziele
- Kundenfokus – Kundennutzen - Flexibilität

DNLA MM – Management und Führung

- Onlinebefragung;
Messung der Ausprägung der 25 wichtigsten Erfolgsfaktoren im Bereich Management und Führung.
- Soll-Ist-Vergleich
- Potenzialanalyse und Potenzialaufbau in 25 Faktoren in den Bereichen “Führungsqualität”, “Kooperation und Konsens” und “Unternehmerisches Denken”.
- Coachingplan und Empfehlungen zur persönlichen Weiterentwicklung.
- Unternehmensweite PE und Führungskräfteentwicklung

Führungsqualität							
Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	100%	110%	130%	150%
Autortät							👉
Delegation			★				
Einbeziehung					★		
Legitimation	👈						
Leistungsforderung				★			
Mitarbeiter-Entwicklung			★				
Selbstvertrauen				★			
Verantwortung für Mitarbeiter				★			

Kooperation und Konsens							
Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	100%	110%	130%	150%
Einfluss				★			
Identifikation					★		
Image			★				
Kommunikationsbereitschaft				★			
Konfliktverhalten	👈						
Konsensbildung							👉
Kooperation				★			
Machtverhalten				★			
Personenorientierung					★		
Teamarbeit		👉					

Unternehmerisches Denken							
Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	100%	110%	130%	150%
Anspruchs-Niveau					★		
Informations-Verhalten							👉
Entscheidungsfreude				★			
Innovation				★			
Qualitätsbewusstsein				★			
Risikoverhalten			★				
Systematik				★			

- Beispiel: Kompetenzentwicklung bei einer Führungskraft, abgestimmt auf die Anforderungen der neuen Arbeitswelt

Untern. Denken Kooperation & Konsens Führungsqualität

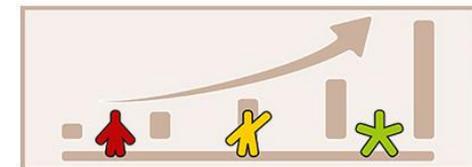
Eingereichte Antwort vom: Stressbelastung:	12.06.2015 keine Belastung						21.02.2017 keine Belastung						
	50%	70%	90%	100%	110%	130%	50%	70%	90%	100%	110%	130%	150%
Faktoren													
Autorität						👉			★				
Delegation				★					★				
Einbeziehung	👈								★				
Legitimation		👉							★				
Leistungsforderung				★							★		
MA-Entwicklung			★								★		
Selbstvertrauen				★							★		
Verantwortung für MA				★								👉	
Einfluss				★				👉					
Identifikation					★						★		
Image				★					★				
Kommunikationsbereitschaft						👉						👉	
Konfliktverhalten		👉							★				
Konsensbildung		👉							★				
Kooperation	👈								★				
Machtverhalten				★					★				
Personenorientierung				★							★		
Teamarbeit				★							★		
Anspruchsniveau					★						★		
Informationsverhalten						👉						👉	
Entscheidungsfreude						👉							👈
Innovation			★								★		
Qualitätsbewusstsein			★								★		
Risikoverhalten					★							👉	
Systematik		👉							★				

- Deutliche Verbesserung, z.B. bei „Einbeziehung“; „Entscheidungsfreude“, „Innovation“ und „Qualitätsbewusstsein“.
- -> Gut aufgestellt für „New Work“!

1. Was ist New Work?
2. Übertragung in die Praxis: Beispiel:
Befunde für Elektroingenieure & Elektroingenieurinnen
3. Auswirkungen von „New Work“ – Chancen und Risiken
4. Fit werden für „New Work“ durch Soft Skills
- Wie kann man diese Kompetenzen messen und entwickeln?
5. New Work - Herausforderungen für Führungskräfte
6. Fazit / Zusammenfassung – und der Schritt hin zum *Tun*
Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter
fit für „New Work“!



1. Für das Gelingen von „New Work“ kommt es entscheidend auf den „Faktor Mensch“, auf die Mitarbeiter, und auf „weiche Erfolgsfaktoren“ / Soft Skills an.
2. Die Wichtigkeit der Soft Skills im Rahmen von Digitalisierung und New Work zeigt sich auch in Studien und ganz konkret in der Praxis, z.B. in der Elektroindustrie.
3. Gleichzeitig sind Digitalisierung und New Work mit vielen Ängsten, Problemen und Herausforderungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte verbunden
4. Die nötigen Sozialkompetenzen zum Gelingen von „New Work“ kann man bei den Mitarbeitern messen und, wo nötig, gezielt, entwickeln.
5. Dazu gibt es wissenschaftlich fundierte Potenzialanalyseverfahren wie DNLA – Discovering Natural Latent Abilities.
6. Diese helfen auch bei der Analyse und Entwicklung der benötigten Management- und Führungsfähigkeiten.
7. **-> Werden Mitarbeiter und Führungskräfte gezielt begleitet, werden Defizite und Handlungsbedarf erkannt und durch gezielten Potenzialaufbau behoben, dann gelingt „New Work“, und ihr Unternehmen arbeitet erfolgreich, agil und mit bestens qualifizierten und motivierten Mitarbeitern!**





DNLA GmbH

Münsterstraße 11

48282 Emsdetten

www.dnla.de
personalbilanz.de

info@dnla.de

tychy@dnla.de
gaugler@dnla.de

- Interessiert?
- Wer unseren Ansatz „live“ kennen lernen und einmal in der Praxis ausprobieren möchte, dem bieten wir ganz unkompliziert Möglichkeiten zu einem Praxis-Testlauf.
- -> TAN für den Online-Fragenkatalog
-> Auswertung – persönliches Gutachten
-> Feedbackgespräch – vor Ort, oder ganz unkompliziert online (z.B. Skype)
- Machen Sie sich Ihr eigenes Bild! Anschließend beraten wir Sie gerne, was Sie selbst in Ihrem Unternehmen konkrete an Umsetzungsmöglichkeiten haben, oder vermitteln Ihnen unsere Spezialisten vor Ort.

■ Beispiel MM:

AUTORITÄT

Anforderungen an den Faktor "Autorität" unter den Bedingungen von Digitalisierung und Industrie 4.0:

Es gibt verschiedene Quellen von Autorität:

- Autorität im Sinne von "Zwang", von "Kommando" und "Kontrolle"

- Eine "natürliche", "gewachsene" Autorität, die sich einerseits aus Erfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und richtigem, respektvollem Umgang mit den Teammitgliedern speist und andererseits aus der Reife der Teammitglieder, die eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten und ihren Beitrag zum Gelingen des Ganzen leisten wollen und können.

Diese zweite Art von Autorität, die auf Eigenverantwortung fußt, ist die, die im Zeitalter von Digitalisierung und sich immer schneller wandelnden Umwelten und Anforderungen immer wichtiger wird. Autorität im Sinne von Steuerung "von oben" kann unter diesen Bedingungen kaum mehr funktionieren und wird nicht genug sein, um auf Dauer erfolgreich bestehen zu können.

Eine Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten und gemeinsam erfolgreich sein will muss funktionieren wie ein autonomes, sich selbst steuerndes System, um anpassungsfähig, schnell und dynamisch auf die Anforderungen der Umwelt (des Marktes, der Kunden, ...) reagieren zu können.

DELEGATION VON VERANTWORTUNG

Anforderungen an den Faktor "Delegation" unter den Bedingungen von Digitalisierung und Industrie 4.0:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen, sollen und können Verantwortung übernehmen.

- Dabei kommt es darauf an, dass die Aufgaben / Verantwortlichkeiten richtig übertragen werden (also vor allen: Ziele und Erwartungen klären und gut kommunizieren).

- Zudem ist es wichtig, tatsächlich auch nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortungs-, Handlungs-, und Entscheidungsspielräume zu übertragen. Anders ist ein flexibles, proaktives und antizipatives Handeln wie es agile Unternehmen an den Tag legen müssen nicht möglich.

Dies alles setzt die nötige Reife, Fachkompetenz und persönliche Kompetenz bei denjenigen, die die Verantwortung übertragen bekommen, voraus. Falls Zweifel bestehen, ob diese mit der übertragenen Verantwortung auch umgehen können, muss unbedingt dafür gesorgt werden, dass die Voraussetzungen dazu gegeben sind.

■ Beispiel ESK:

„New Work“ und „Agilität“

Den Begriff und eine eindeutige Definition der "Neuen Arbeit" gibt es schon seit Mitte der 1970er-Jahre. Der Philosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann entwickelte vor rund vier Jahrzehnten eine Vision für neue Arbeit - und prägte damit den Begriff „New Work“ als Gegenmodell zum kapitalistisch geprägten Arbeitsmodell sowie zum kommunistischen System. Heute wird unter dem Begriff etwas breiter und allgemeiner die „Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der [Büro]arbeit bzw. der Arbeitsorganisation (z. B. Telearbeit)“ verstanden.

Agilität ist ein Merkmal einer Organisation, flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen. Agile Organisationen werden also nicht mehr zentral und über Hierarchien gesteuert, und auch nicht in Form von Projekten. Agilität bezeichnet vielmehr die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die unbeständig ist, und charakterisiert durch ständig aber unvorhersehbar sich verändernde Kundenwünsche. Agile Unternehmen werden also durch die Kundenwünsche und eine Maximierung des Kundennutzens gesteuert.

Für die Praxis folgen einige Elemente, die sich teilweise in beiden Ansätzen finden, und die sich ergänzen:

- **Bezug zur Arbeit, Sinn der Arbeit:** Mitarbeiter sollen das machen, was sie "wirklich, wirklich wollen"; optimal ist Arbeit, in der große Leidenschaft und „Sinn“ ("Purpose") stecken. Zum individuellen Wohl, für das Unternehmen und die Gesellschaft.
- Alle Beteiligten agieren auf Basis eines klaren **Wertegerüsts**.
- **Führung ist mitarbeiterzentriert und menschenzentriert.**
- Die **Rolle der Führungskräfte** hat aber mit der des „klassischen“ Vorgesetzten, der kontrolliert, anordnet und sanktioniert, nichts mehr zu tun. Vielmehr stellen sie sich **in den Dienst des Teams und helfen dabei, Nutzen für den Kunden zu schaffen.**
- Dementsprechend groß sind auch die **Entscheidungsfreiheiten** und die Möglichkeit – und Notwendigkeit - der Mitarbeitenden, Mitzuentscheiden bzw. **wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen** und dabei auch **selbst Verantwortung zu übernehmen.**

■ **Beispiel ESK (2):**

Für das Unternehmen:

→ Anhand dieser Liste können Sie Ihre **Organisation** und ihre **Prozesse** daraufhin prüfen, ob das Unternehmen ein „**New-Work-Unternehmen**“ und **agil** ist – oder zumindest auf dem Weg dorthin.

Eine entsprechende *Struktur* und *Arbeitsorganisation*, eine passende *Unternehmenskultur* und ein entsprechendes *Führungsverständnis* spielen eine große Rolle beim Gelingen von „New Work“ und Agilität.

→ Die Instrumente **DNLA MM (Management)** und **DNLA PWA (Personalwirtschaftliche Analyse)** helfen Ihnen dabei, hier den „Status Quo“ in Ihrem Unternehmen zu erheben und gezielt am Wandel hin zur agilen Organisation zu arbeiten

Für die Menschen im Unternehmen:

Für den Arbeitsalltag der **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** ergibt sich, dass ihr Handeln von Qualitäten wie Flexibilität, Erkennen von und Orientierung an den Kundenbedürfnissen und am Kundennutzen, Eigenverantwortlichkeit und Selbstsicherheit / Souveränität im Handeln, eine hohe Motivation und ein konstruktiver Umgang mit Feedback geprägt ist.

Diese Faktoren finden sich im einzelnen bereits in der Auswertung DNLA ESK. Wir haben hier aber verschiedene Fragen aus dem Fragenkatalog DNLA ESK zu diesen Faktoren neu zusammengefasst und gewichtet. Sie geben einen Aufschluss über die „Agilitätskompetenz“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

[Indikator und entsprechendes Textmodul für jede Ausprägung]

Der hier erhobene Indikator gibt einen Anhaltspunkt dafür, wie sehr jemand bereit ist, sich auf diese Art der Arbeit einzulassen und wie gut diese Person auf die damit verbundenen Anforderungen mental vorbereitet ist.

Ob die Mitarbeitenden tatsächlich „New Work“ auch „leben“ können und entsprechend agieren können, hängt aber, wie gerade schon geschildert, wiederum stark von den gegebenen Rahmenbedingungen ab.