

Jever, 11.7.2023

Die Herausforderungen der Personalführung im Rahmen von „New Work“: Ein Leitfadens für Unternehmen

Als Unternehmensberater durfte ich bereits zahlreiche Unternehmen bei der Umstellung auf New Work begleiten. In diesem Artikel möchte ich auf die Herausforderungen der Personalführung im Kontext von New Work eingehen und praktische Lösungsansätze aus meinen Erfahrungen aufzeigen, um den Übergang erfolgreich zu gestalten.

Veränderungskommunikation und -management:

Die Einführung von New Work erfordert eine klare Kommunikation über die Veränderungen, die im Unternehmen stattfinden! Das hört sich zunächst einfach und logisch an. Aber an dieser kommunikativen Hürde sind schon viele anfangs gescheitert.

Mitarbeiter müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie davon profitieren können. Das ist Grundregel der erfolgreichen Umsetzung. (Ohnehin scheitern nach meinen Erfahrungen viele Projekte an fehlender, plumper oder falscher Kommunikation...)

Aber zurück zu New Work: Ein effektives Change-Management, das auf transparenter Kommunikation, Schulungen und Workshops basiert, hilft, Widerstand zu minimieren und eine positive Einstellung zur Veränderung zu fördern.

Liebe Führungskräfte & Unternehmer: Das ist der wichtigste Teil eines jeden Change: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation,... Nehmt die Mitarbeiter kommunikativ mit. Es gibt nicht zu viel Kommunikation, sondern nur zu wenig oder „zu wenig richtig“ (auch falsch genannt). Bei untergeordneten Führungskräften ist zu beachten, dass diese im Prozess doppelt mitgenommen werden müssen: Als Mitarbeiter und als Führungskraft.

Bestehen Zweifel, dass die untergeordneten Führungskräfte den Change nicht mit ihrem eigenen Mindset mittragen, so nehmt das Tempo raus und kümmert Euch zunächst um die Führungskräfte, die im weiteren Prozess eine große Verantwortung in Bezug der weiteren Kommunikation innehaben.

Entwicklung einer agilen Führungskultur: Jetzt wird es interessant und der ein oder andere Dinosaurier der alten Mitarbeiterführung wird mich künftig nicht mehr mögen: Traditionelle Führungskulturen stoßen zu oft an ihre Grenzen, wenn es darum geht, den Anforderungen von New Work gerecht zu werden. Unternehmen müssen ihre Führungskultur transformieren, um den Prinzipien von Selbstorganisation, Empowerment und Zusammenarbeit gerecht zu werden. Führungskräfte müssen sich von hierarchischem Denken lösen und eine unterstützende, coachende Rolle einnehmen, um die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern.

Was aber, wenn die Führungskraft im tiefsten Inneren eine Blockade besitzt und nicht mit voller Dynamik den Change begleitet?

Welches Ergebnis ist dann durch die vorgenannte „coachende Rolle“ zu erwarten?

Nur weil das Unternehmen über leitende Führungskräfte verfügt, bedeutet es nicht, dass diese Führungskräfte auch automatisch eine agile Führungskultur verinnerlichen.

Vielleicht ist es sogar so, dass diese Führungskräfte ihre eigene Rolle durch die gewünschten Veränderungen geschwächt sehen und nicht mit maximalem Einsatz diesen Change begleiten...? Eine coachende Rolle der Führungskräfte ist unabdingbar, aber vorher ist mit absoluter Sicherheit zu gewährleisten, dass die Inhalte, Methoden und das Mindset des „Coach“ zu einhundert Prozent mit den Unternehmenszielen kompatibel sind.

Aufbau von Vertrauen und Partizipation: New Work basiert auf Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Der Aufbau von Vertrauen erfordert Transparenz, Offenheit und die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Regelmäßige Feedback-Schleifen, teambasierte Entscheidungsfindung und eine offene Kommunikationskultur sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter zu fördern.

Die größten Stolpersteine liegen nach meinen Erfahrungen darin, dass die Führungskräfte mit einem Vertrauensvorschuss die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden und dieses Vertrauen durchaus auch missbraucht werden kann. Dies sind glücklicherweise Einzelfälle, die es gilt auszuhalten. Entscheidend ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter nicht nur in Entscheidungen eingebunden werden, sondern auch die Konsequenzen der Entscheidungen, egal ob positiv oder negativ, erfahren und sich daraus der Weg zum selbstlernenden Unternehmen ebnet.

Entwicklung von Kompetenzen und lebenslangem Lernen: Die Einführung von New Work erfordert natürlich neue Kompetenzen und Fähigkeiten bei Mitarbeitern und Führungskräften. Hier sind insbesondere die soft-skills gemeint. Unternehmen müssen Weiterbildungsmöglichkeiten und Ressourcen bereitstellen, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu erweitern. Coaching, Mentoring-Programme und interne Schulungen helfen dabei, den Wandel zu unterstützen und die individuelle Entwicklung voranzutreiben. Diese Tools sind eine elementar wichtige Investition in den Erfolg dieses Change.

Schaffung von flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine weitere Herausforderung besteht darin, flexible Arbeitsstrukturen zu etablieren, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden. Unternehmen kommen nicht umher, alternative Arbeitsmodelle wie Remote-Arbeit, flexible Arbeitszeiten und Jobsharing-Optionen anzubieten. Es ist daher wichtig, Richtlinien und Prozesse zu entwickeln, die die Work-Life-Balance unterstützen und eine gesunde Arbeitsumgebung schaffen.

Fazit: Die Umstellung auf New Work stellt Unternehmen vor Herausforderungen, bietet jedoch auch enormes Potenzial für Innovation und Wachstum. Viele Unternehmen durfte ich bei der erfolgreichen Gestaltung des Wandels zu „New Work“ zu unterstützen. Durch gezieltes Change-Management, die Entwicklung einer agilen Führungskultur, den Aufbau von Vertrauen, die Förderung von Kompetenzen und die Schaffung flexibler Arbeitsstrukturen werden Unternehmen auch weiterhin den Übergang zu New Work erfolgreich bewältigen. Die Chancen, die sich aus dieser Transformation ergeben, sind immens. Die Risiken, die sich bilden, wenn Unternehmen dieses Thema „zu Seite wischen“, werden früher oder später



existenzbedrohend. Abschließend ist es wichtig zu betonen, dass dieser Übergang zu „new work“ nicht irgendwann beendet ist. Auch Unternehmen die als Pioniere den Übergang zu „new work“ vor Jahren gestartet haben und die Umsetzung im Grunde erfolgreich beendet haben, sehen diesen Prozess dynamisch und haben das Ziel, auch weiterhin positive Veränderungen anzustoßen.

Ich wünsche allen Unternehmern und Führungskräften viel Erfolg und den nötigen Mut, die Prozesse auf ein „next level“ der Arbeitswelt zu bringen!

Thorsten Füllmann