



Brave New Work: Herausforderungen – Strategien – Lösungen

Heute die Arbeitswelt von morgen gestalten

Die großen, COVID-19-bedingten Einschnitte der zurückliegenden Monate bringen für Gesellschaft und Wirtschaft umwälzende und nachhaltige Veränderungen mit sich.

Zwar gibt es zahlreiche Zukunftsszenarien für potentielle, weitere Entwicklungen, doch noch keine verlässlichen Vorhersagen. Jedoch zeigen zahlreiche Indikatoren und erste Erfahrungen derzeit auch besonders die Chancen auf, die sich aus der Krise ergeben können. **Genau jetzt ist die Zeit, um Strategien und Lösungswege für den zukünftigen Erfolg in einer neuen, veränderten Arbeitswelt zu finden.** Folgende Fragen stehen daher u. a. im Fokus:

- Welche Maßnahmen sollten Unternehmen ableiten, um in der Zukunft auf ähnliche Herausforderungen schnell und effektiv reagieren zu können?
- Wie wird man der neuen, virtuelleren Arbeitswelt gerecht und welche Rolle spielt dabei das Führungsverhalten von Top-Executives?

Diese und weitere Fragen haben wir in unterschiedlichen Settings mit Fach- und Führungskräften diskutiert und **sieben Kernthesen** herausgearbeitet. Die Thesen können als Leitplanken dienen; sie lassen aktuelle Grenzen erkennen und **zeigen Chancen zukunftsgewandter Strategien auf.**

Teilnehmer der Umfrage

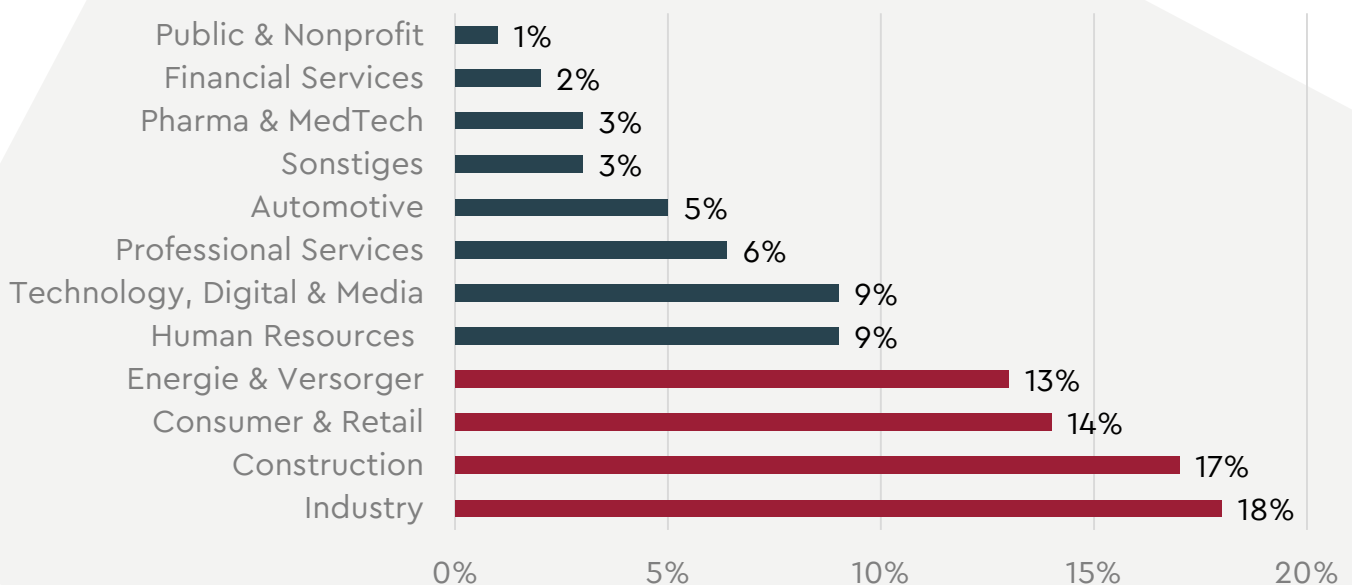


Eckdaten der qualitativen Erhebung:

- Teilnehmer: 153 Fach- und Führungskräfte
- 15 Executive Sessions und Interviews
- Die Teilnehmer stammen überwiegend aus dem DACH-Raum sowie aus weiteren europäischen Ländern
- Erhebungszeitraum: Mai-Juli 2020

Rund zwei Drittel der Teilnehmer sind in den Branchen Industry, Construction, Consumer & Retail oder Energie & Versorger tätig.


Überblick: Branchenzusammensetzung der Teilnehmer



Sieben Thesen über die Arbeitswelt von morgen

Zusammen mit **153 Fach- und Führungskräften** haben wir in digitalen, branchenübergreifenden Diskussionsrunden in den Monaten Mai bis Juli 2020 die aktuellen Entwicklungen unserer Arbeitswelt aufgrund von COVID-19 intensiv diskutiert.

Folgendes Fazit ist festzuhalten: Der „Remote-Modus“ funktioniert besser als erwartet. Der **Lockdown wirkt als Beschleunigung der Transformation einer neuen Arbeitswelt** und bringt **dauerhafte Veränderungen** mit sich:

Von den bisher vorherrschenden Schwerpunkten...		...zum nachhaltigen Durchbruch.
Präsenzorientierte Führung 	1. →	 Resultatorientierte Führung
Klassische, analoge Arbeitsstrukturen 	2. →	 Hybride, flexible Arbeitsstrukturen
Planmäßige Analyse- & Abstimmungsrunden 	3. →	 Dynamische Entscheidungsprozesse & Umsetzungsgeschwindigkeit
Führungsverantwortung und Hierarchie 	4. →	 Selbstverantwortung und Beteiligung
Perfektionismus und sanktionierende Kultur 	5. →	 Offene Fehler- und Lernkultur
Ressortfokussiertes Arbeiten 	6. →	 Übergreifendes und vernetztes Arbeiten
Visionäre Leadership-Ansätze mit People-Fokus 	7. →	 Handwerkliche Management-Ansätze mit Methoden-Fokus

Management Insights

Josef Hasler, Vorsitzender des Vorstands der N-ERGIE,
im Gespräch mit Henning Böhne, Managing Director Kienbaum



Josef Hasler ist
Vorsitzender des
Vorstands der N-ERGIE in
Nürnberg.

Im Interview hat er mit
Kienbaum-Berater Henning
Böhne über die
Herausforderungen in der
aktuellen COVID-19-
Phase gesprochen.

Henning Böhne: Welche Erfahrungen haben Sie im Rahmen der COVID-19-Phase in Ihrem Unternehmen gemacht?

Josef Hasler: Die Folgen, die COVID-19 mit sich brachte, waren nicht vorhersehbar und stellten uns im Unternehmen vor zahlreiche neue Herausforderungen. Zu Beginn des Lockdowns stellten wir zuallererst die gesundheitliche Sicherheit und Prävention her. Sehr schnell mussten wir aber auch die grundsätzlichen Fragen klären:

„Wie können wir die weitere Kommunikation mit den Mitarbeitern sicherstellen? Wie setzen wir Führung auf Distanz um? Welche digitalen Werkzeuge brauchen wir, um arbeitsfähig zu sein?“

Die schnelle Umstellung einer Präsenzkultur auf mobiles und digitales Arbeiten – also auf einen „Remote“-Modus – hat sehr gut funktioniert, da wir bereits auf eine gute IT-Infrastruktur zurückgreifen konnten. Dies war für uns ein absoluter Erfolgsfaktor. Allerdings wurde uns auch vor Augen geführt, dass wir unglaublich stark von einer reibungslos laufenden IT abhängig sind.

Funktioniert diese nicht, sind wir im „Remote“-Modus arbeitsunfähig und können viele Prozesse nur unzureichend steuern.

Wir haben überdies die Erfahrung gemacht, dass es für ein effizientes Arbeiten **nicht zwingend persönlicher Meetings bedarf**: Viele virtuell durchgeführte Routine-Sitzungen im Management laufen heute äußerst effizient und fokussiert ab.

„Diese neuen Formate sind oft produktiver als früher, da virtuelle Meetings eine bessere Vorbereitung verlangen.“

Eine weitere große Herausforderung war der **gesundheitliche Schutz** unserer Mitarbeiter, den es sicherzustellen galt – insbesondere im öffentlichen Nahverkehr und auf den Baustellen. Zudem mussten wir unsere Systeme umstellen, um diese Mitarbeiter aus der Ferne steuern zu können.

Ungeachtet aller Vorteile, die das digitale Arbeiten mit sich bringt, gibt es einen nicht zu unterschätzenden Nachteil: **Digitale Meetings können den direkten, persönlichen Austausch, die Interaktion unter Kollegen, nicht ersetzen.** Und genau diese persönliche Ebene wird von vielen unserer Mitarbeiter und auch von mir vermisst.

Henning Böhne: Welches Führungsverhalten hat sich besonders bewährt?

Josef Hasler: Betrachtet man gutes Führungsverhalten bezogen auf Klarheit in der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, so haben sich die folgenden Verhaltensweisen bewährt:

Eine **signifikante Steigerung der Kommunikationsfrequenzen** im Vergleich zum Normalmodus hat geholfen, unsere Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen mitzunehmen.

„Das regelmäßige Informieren ersetzt natürlich nicht den Dialog mit den Mitarbeitern, dem in Zeiten wie dieser besondere Bedeutung zukommt.“

Die neue Situation bringt natürlich viele Unsicherheiten für uns alle mit. Diese müssen wir akzeptieren und ernst nehmen.

„Gerade in unsicheren Zeiten müssen Führungskräfte noch mehr als sonst für ihre Mitarbeiter erreichbar und zugänglich sein sowie Unterstützung anbieten.“

Es hilft in diesem Kontext, **Entscheidungen besonders klar zu kommunizieren** und für jeden einzelnen nachvollziehbar zu machen.

Das Einholen eines systematischen Mitarbeiter-Feedbacks ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor. Uns ist es wichtig, die Stimmungen und Meinungen unserer Mitarbeiter zu kennen und dadurch die **Einbindung bei wichtigen Beschlüssen** zu stärken.

In Zeiten von COVID-19 hat sich noch deutlicher als sonst gezeigt, dass gute Führung klare Orientierung für Mitarbeiter und Aufgaben gibt: Hier waren **Verlässlichkeit** und besonders auch **handwerkliche Führungskompetenzen** gefragt – mehr denn je.

Henning Böhne: Welche zwei bis drei Maßnahmen leiten Sie für die Zukunft ab – was werden Sie im Unternehmen verändern?

Josef Hasler: Auch bei der N-ERGIE wird es nachhaltige Veränderungen geben. Wir werden unsere Erfahrungen auswerten und einiges aus der Krise mitnehmen: Zum Beispiel werden wir **weiterhin viele Regel-Meetings virtuell durchführen** und **flexiblere Entscheidungsprozesse** etablieren. Wir werden **hybride Strukturen**, d.h. entstandene Netzwerk-Strukturen neben den bestehenden Unternehmensgefügen, parallel **fördern**, um die Vernetzung der Mitarbeiter und damit den Kommunikationsfluss sowie die Effizienz weiter auszubauen. Bei den Mitarbeiterbeurteilungen, um hier ein weiteres Beispiel zu nennen, werden wir dynamischer werden, damit wir zukünftig schneller auf Veränderungen am Markt reagieren können. In Summe lässt sich festhalten, dass wir uns **agiler aufstellen** und unsere **Anpassungsfähigkeit** weiter **optimieren** werden.

Vielen Dank für das Gespräch.

Wie wird unsere Arbeitswelt von morgen aussehen?

„Virtuelle Kollaboration wird in unserem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken sein.“

„Viele Meetings waren oft Selbstzweck.“

„Wir alle haben gelernt, dass es besser sein kann, zu entscheiden, umzusetzen und dann zu korrigieren – wir lernen und kommen weiter!“

„Wir brauchen Führungskräfte, die das richtige Handwerkszeug, d.h. die nötigen Management-Kompetenzen, mitbringen.“

„Eigenverantwortliches Handeln motiviert und führt zum Erfolg.“

„Die Zeit, in der Arbeitsleistung über Anwesenheit definiert wurde, ist vorbei.“



Zusammenfassung der Erhebung

- Über 80% der Teilnehmer schätzen, dass sich die **Arbeitswelt ihres Unternehmens nachhaltig verändern** wird.
- **„Remote-Modus“ funktioniert besser als erwartet:** Knapp zwei Drittel der Teilnehmer sehen die Veränderungen der Arbeitswelt positiv, u.a. durch **höhere Produktivität von Management-Routinen**, schnellere Entscheidungen, **konsequenterer Umsetzung** und mehr Transparenz durch eine erhöhte Kommunikationsfrequenz.
- Die Bereitschaft der Teilnehmer, ihr **Führungsverhalten den neuen Begebenheiten anzupassen**, war mit rund 70% überraschend hoch.
- Im Kontrast dazu steht die mit unter 40% geringe Einschätzung, dass sich das Verhalten der eigenen Führungskräfte nachhaltig verändert.
- Als zusätzliche Beschleuniger der Veränderung gelten für ca. 60% der Teilnehmer die **Verjüngung der Führungskräfte, größere Diversität** und **virtueller umgesetzte Führung**.

Ausblick

- Über 60% der Teilnehmer glauben, dass sie auch zukünftig eher dazu neigen werden, **schnellere Entscheidungen** zu treffen.
- Klassische Arbeitsstrukturen haben für etwa 70% der Befragten an Bedeutung verloren und **hybride Modelle** – besonders **digitales und mobiles New Work** – werden weiter an Bedeutung gewinnen.
- Die verstärkt eingesetzten, **digitalen Methoden und Tools** werden nach eigener Einschätzung über 90% der Teilnehmer ausbauen – auch um **Kosten und Aufwände zu reduzieren**.
- Zwei Drittel der teilnehmenden Führungskräfte schätzt die größere Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zu **mehr Eigenverantwortlichkeit** positiv bis äußerst positiv ein.
- Rund 60% der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass handwerkliche **Management-Kompetenzen wichtiger** für das Meistern der Krise sind als die immer wieder eingeforderten **Leadership-Kompetenzen**.










Handlungsempfehlungen

Für eine **nachhaltige Veränderung** ist das **Erkennen und Begreifen der organisationalen Blockaden** Grundvoraussetzung. Wir sind davon überzeugt, dass die Bearbeitung dieser Blockaden unter anderem mit einer **Veränderung der eigenen Haltung** einhergehen muss.

Die Krisenszenarien um COVID-19 führen dazu, dass diese hemmenden Faktoren transparenter werden. Genau darin liegt die **Chance** für zukünftige **Geschäftsentwicklungen** und für das Meistern von **Transformationen**.

Um auf **zukünftige Veränderungen** schneller und besser reagieren zu können, möchten wir die folgenden **Handlungsempfehlungen** aussprechen:

1. 	Systematische und schrittweise Etablierung von hybriden – mobilen und digital unterstützten – Arbeitsstrukturen.
2. 	Dynamische Entscheidungsprozesse und neue Meeting- und Kommunikationsroutinen einführen (Umsetzungskraft stärken).
3. 	Sowohl individualisierte als auch auf Selbstverantwortung beruhende Personalentwicklungs- und Lernplattformen anbieten.
4. 	Parallel zu den gewachsenen Strukturen im Unternehmen übergreifende Netzwerk-Strukturen und -Prozesse aufbauen.
5. 	Stärkenorientierte Karriereentwicklung und Förderung von Diversität.
6. 	Unternehmerische Beurteilungs- und Bonifizierungssysteme und systematische Feedback-Prozesse nutzen.
7. 	Eine selbstlernende Organisation entwickeln, die anpassungsfähig, schnell und wirkungsvoll auf Veränderungen reagiert.

Kontakt



Henning Böhne
Managing Director

Kienbaum Consultants International GmbH
Löwengrube 18 | 80333 München
henning.boehne@kienbaum.de



Inge Baurmann
Director

Kienbaum Consultants International GmbH
Dessauer Str. 28-29 | 10963 Berlin
inge.baurmann@kienbaum.de

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

Leading by #WePowerment