

# New Leadership, New Learning, New Work?

Lange Zeit wurden die Themen New Work und New Leadership als reine Personalthemen betrachtet. Doch zunehmend zeigt sich: Die Unternehmen müssen sich mit ihnen befassen, weil sich ihr Umfeld in einem fundamentalen Wandel befindet.

Seit einigen Jahren wird in den Unternehmen lebhaft über das Thema „New Work“ debattiert - unter anderem, weil sich in ihnen ein Generationswechsel vollzieht: Die sogenannten Babyboomer scheiden zunehmend aus ihrer Belegschaft aus und die Angehörigen der sogenannten Generationen y und z treten an ihre Stelle und übernehmen teils sogar bereits das Ruder.

Diese Digital Natives, also Personen, die mit dem Internet und Smartphone sowie den Social Media aufwuchsen, haben oft andere Wünsche und Erwartungen bezüglich ihrer Arbeit als ihre älteren Kollegen. Und hierauf müssen die Unternehmen reagieren, ob sie wollen oder nicht - auch aufgrund des Fach- und Führungskräfte-Mangels.

## Corona zeigte:

### Andere Arbeitsformen sind möglich

Ein Verstärker dieser Entwicklung war Corona. Die Pandemie machte aufgrund der geltenden Kontaktbeschränkungen, solche Veränderungen in der Zusammenarbeit erforderlich wie zum Beispiel das vermehrte Arbeiten im Homeoffice verknüpft mit einer verstärkten virtuellen Kooperation und Kommunikation. Auch die betriebliche Weiterbildung fand vermehrt digital statt.

Dadurch wurde für die Mitarbeitenden erfahrbar: Andere, als die traditionellen

Formen der (Zusammen-)Arbeit sowie des Lernens, sind möglich. Dies veränderte auch ihre Erwartungshaltung. Auch deshalb sind viele der zunächst Corona-bedingten Veränderungen unumkehrbar.

Das sehen auch die meisten Unternehmen so. Das zeigt das jüngste Leadership-Trendbarometer des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). An dieser Online-Befragung, Anfang 2023, nahmen 177 Führungskräfte teil. Von ihnen waren 75 Prozent der Auffassung: Die Beschäftigung mit dem Thema New Work ist für die Unternehmen keine „nice to have“-Angelegenheit, sondern aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen eine betriebliche Notwendigkeit.

### Auch die Erwartungen der Kunden haben sich verändert

Auffallend dabei ist: Nur 14 Prozent der Führungskräfte sehen in der Beschäftigung mit dem Thema New Work primär eine Reaktion der Unternehmen auf die veränderten Erwartungen und Bedürfnisse der Generationen Y und Z. Die Ursachen hierfür sind ihres Erachtens tiefergründiger.

So wiesen in den vertiefenden, persönlichen Interviews, die das IFIDZ mit einem Fünftel der Befragungsteilnehmer führte, diese immer wieder darauf hin: Auch die Erwartungen unserer Kunden haben sich

unter anderem durch die gefühlte Omnipräsenz des Internets und der Social Media so massiv geändert, dass die Arbeit in den Betrieben teils neu strukturiert werden muss. Und diese Notwendigkeit wird weiter steigen.

### Der verstärkte KI-Einsatz wird den Changebedarf weiter erhöhen

Davon ist das Gros der Führungskräfte überzeugt. Sie betonten in den Gesprächen zum Beispiel immer wieder, dass durch die seit November 2022 mögliche allgemeine, kostenfreie Nutzung des Chatbots ChatGPT auch vielen Top-Entscheidern in den Unternehmen erst bewusst geworden sei, welche Chancen zur Neugestaltung vieler Prozesse die künstliche Intelligenz ihrer Organisation heute bereits bietet. Deshalb erwarten sie:

- Der Change- und somit Lernbedarf in den Unternehmen wird weiter steigen.
- Künftig werden in ihnen verstärkt KI-Systeme zum Einsatz kommen und als Folge davon auch zahlreiche Geschäftsprozesse neu strukturiert werden. Und:
- Hierdurch werden sich außer den Aufgaben vieler Mitarbeiter auch die Anforderungen an sie massiv verändern.

### Die Themen New Work und New Leadership sind miteinander verknüpft

Trotz dieser voraussichtlich gravierenden Veränderungen in den kommenden Jahren sind 62 Prozent der Führungskräfte



überzeugt: New Work ist „primär eine Kultur- und weniger eine Strukturfrage“. Zudem müssen die Unternehmen aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und der Herausforderungen, vor denen sie in der VUKA-Welt stehen, außer ihrer Personalpolitik auch ihre Handlungsstrategien grundsätzlich überdenken. Und den hieraus resultierenden Changebedarf gelte es den Mitarbeitenden im Betriebsalltag zu vermitteln. Deshalb ist für das Gros der Führungskräfte (72 Prozent) das Thema New Work untrennbar mit dem Thema New Leadership verknüpft.

Generell sind die Führungskräfte überzeugt: Die Bedeutung von Führung in den Unternehmen wird in den nächsten Jahren weiter steigen - auch weil zurzeit aufgrund der vielen Unwägbarkeiten faktisch niemand weiß, wohin mittel- und langfristig die Reise geht. Dadurch verändert sich, so ihre Überzeugung, auch die Funktion der Führungskräfte. Sie seien immer stärker als „Sinnstifter“ und „Beziehungsmanager“ gefragt, die ihren Mitarbeitenden in einer Situation, in der gefühlt sozusagen alles permanent auf dem Prüfstand steht, Orientierung und Halt

bieten. Zu einer ihrer Kernaufgaben entwickle es sich, in einem von rascher Veränderung geprägten Umfeld den Teamspirit in ihrem Team zu bewahren und eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen - auch damit diese bereit sind, ihnen zu folgen.

#### **Die Führungskräfte in Sachen New Work und Leadership unterstützen**

Was dies für ihr Führungsverhalten konkret bedeutet, diesbezüglich sind viele Führungskräfte aktuell noch extrem unsicher. Sie erleben sich selbst noch stark als Suchende, nicht nur wenn es um das Gestalten der Strukturen der künftigen Zusammenarbeit in ihrem Team, sondern auch der Beziehung zu ihren Mitarbeitenden geht.

Entsprechend wichtig ist es, dass in den Unternehmen zum Beispiel Foren geschaffen werden, in denen sich die Führungskräfte beispielsweise über solche zukunftsweisenden Fragen austauschen wie:

- Welche Veränderungen in der Zusammenarbeit werden in naher Zukunft unter anderem aufgrund des verstärkten

KI-Einsatzes und der sich immer rascher wandelnden Kundenbedürfnisse in unserer Organisation noch nötig sein? Und:

- Was bedeutet dies für meine Mitarbeitenden und mich als Führungskraft. Denn nur wenn die Führungskräfte selbst eine gewisse Orientierung haben, können sie ihren Mitarbeitenden den gewünschten Halt und die nötige Orientierung geben und diese bei ihren Lernprozessen unterstützend begleiten.

#### *Über die Autorin*

##### **Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Wiesbaden ([www.ifdz.de](http://www.ifdz.de)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem die Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“.

