

New Work – Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit

Web-Workshop, Mittwoch, 3. September 2020



Wirtschaft
4.0

ZIRP. Zukunftsinitiative
Rheinland-Pfalz

Zehn.Minuten

13 | November 2020

Die Digitalisierung bestimmt, wie künftig Führung und Zusammenarbeit gelebt werden. Unter den Bedingungen von New Work – agiles, selbstbestimmtes, flexibles Arbeiten – verändern sich die Anforderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihre Führungskraft und an die Arbeit im Team.

Im Mittelpunkt des Web-Workshops am 3. September 2020 standen die Themen, die für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext ihrer Arbeit bestimmend sind: Wie kann Führung und Zusammenarbeit in der digitalen Transformation gestaltet werden; was sind Faktoren der Arbeitsplatzzufriedenheit für die Generation Y und Z. Professor Peter Mudra, Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, eröffnete, ihm folgten Impulse von Herrn Professor Stephan Weinert, Internationales Personalmanagement an der Hochschule Ludwigshafen, und von Ingo Kallenbach, Geschäftsführer von Reflect, Beratungsunternehmen.

Die rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten in drei Break-out-Session mit Raina Klund, HR Business Partner und Martin Stork, Head of Workforce Enablement, beide BASF, über Empowerment und Selbstorganisation; mit René Chassein, Vorstand Pfalzerwerke AG, über Agiles Arbeiten und mit Nicole Haefner, SAP, über das hauseigene Projekt „unlearning hierarchy“.

Aus der Hierarchie – in die Netzwerkwelt

„Im Fachkräftemangel kommt die Generation Y und Z in den Fokus – und ihr Umgang mit Führungsstilen“,

so Professor Stephan Weinert. Seine 2019 veröffentlichte Studie „Gewünschte versus gelebte Führung – Anforderungen der Generation Z & Y treffen auf die Praxis“ macht deutlich, welchen Führungsstil junge Menschen schätzen. „Es zeigen sich doch deutliche Unterschiede zwischen den Ansprüchen

junger Menschen an das, was sie als ‚gute Führung‘ empfinden und dem angestrebten Führungsleitbild praktizierender Führungskräfte: Führungskräfte streben insbesondere den charismatischen Führungsstil an, jüngere Generationen bevorzugen einen partizipativen Stil“.

New Work-Konzepte treffen auf ein stabiles Mindset, erklärt dazu Ingo Kallenbach, Geschäftsführer von Reflect. 77 Prozent der Führungskräfte seien mit den heutigen Ansprüchen an ihre Rolle überfordert. Das läge zum einen an den so genannten VUCA-Faktoren: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, die Führung erschweren. Aber auch die Digitalisierung verlange Unternehmen zunehmend Innovationskraft ab und stelle althergebrachte Geschäftsmodelle in Frage. Kallenbach resümierte: „Wir bewegen uns in einem Shift vom industriellen Kontext zum VUCA-Kontext, von einer Profit- zur Sinnorientierung. Aus einer Hierarchie-Welt wird eine Netzwerk-Welt, aus der Kontrolle wird Befähigung.“

Agiles Arbeiten

„Agilität bedeutet schnelle und verschlankte Prozesse, verschobene Entscheidungsgewalt an die Schnittstelle der Aktion, eigenverantwortliches Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eine konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse. Dafür müssen Führungskräfte Verantwortung abgeben und Unsicherheiten aushalten“,

beschrieb René Chassein, Vorstand Pfalzerwerke AG, die Bedeutung von agiler Arbeit. Für die Umstellung sei es hilfreich, in einem ersten Schritt die bisherigen Zusammenarbeitsformen kritisch zu analysieren und dabei die eigenen Unternehmenswerte zu reflektieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

„Um Agilität zu etablieren, haben die Pfalzerwerke die Initiative Digitale Transformation ins Leben gerufen. So wird sichergestellt, dass der digitale Wan-



Professor Stephan Weinert,
Internationales Personalmanagement an der Hochschule Ludwigshafen



René Chassein,
Vorstand Pfalzerwerke AG



Ingo Kallenbach,
Geschäftsführer von Reflect

del im Unternehmen sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden orientiert“, erklärte Chassein. Interdisziplinarität und agile Methoden seien Schlüsselqualifikationen für ein Gelingen des digitalen Wandels. Eine Mentalitäts- und Kulturveränderung sei dabei eine unabdingbare Voraussetzung.

Im Session-Plenum wurden die Themen Change-Management, Mitarbeiterbeteiligung und Führungskräfteentwicklung herausgearbeitet. Auch die Frage nach der Bereitstellung der Ressourcen wurde als wichtig erachtet.

Selbstorganisation und Empowerment

Eine grundlegende kulturelle Veränderung ist das Empowerment, das Mitarbeiter:innen mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume überträgt und dadurch ihre Motivation nachhaltig steigert. Arbeitsabläufe und –inhalte würden immer dynamischer und komplexer, berichten Raina Klund, HR Business Partner und Martin Stork, Head of Workforce Enablement, beide BASF. Die Selbstorganisation in Teams sei ein wichtiger Baustein, um Digitalisierung erfolgreich zu gestalten. Besonders wichtig sei dabei der Purpose, der Mitarbeiter:innen eine Vision, ein Ziel und einen Grund bei und für ihre tägliche Arbeit gebe.

„Der Arbeitsalltag besteht zunehmend aus Teams, die sich cross-functional, über Einheitsgrenzen hinweg, zusammensetzen“,

so Klund. Dabei könne man sich nicht rein auf ein bottom-up- oder top-down-Modell verlassen, nachhaltige Veränderungen müssten aus einem holistischen Ansatz heraus entstehen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer interessierten sich besonders für Lernangebote, mit denen Mitarbeiter dabei unterstützt werden, die neue Verantwortung zu übernehmen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und eine vertrauensvolle Teamkultur zu schaffen.

Unlearning hierarchy

Die ganzheitliche Dimension von New Work betonte auch Nicole Haeffner, SAP. Unternehmenshierarchien nachhaltig abzubauen, stehe am Ende eines Bewusstseinswandels im gesamten Unternehmen:

„Die besondere Herausforderung liegt darin, Strukturen abzubauen, die besonders tief in den traditionellen Unternehmen implementiert sind. Dazu gehört Mut und Geduld, vor allem beim Management.“

Mitarbeiter:innen und Teams die Arbeit in Selbstorganisation zu ermöglichen, heiße Kontrolle aber auch konkrete Entscheidungen ins Team zu geben. Mitarbeiter:innen könnten beispielsweise mithilfe von Coaching, Rollenexperimenten, Ermutigung und reflektiven Loops befähigt werden.

„Es gibt keine Blaupause für das unlearnen von hierarchy. Daher muss jede Maßnahme abhängig vom Team getroffen werden und aus eventuellen Rückschlägen gelernt werden. Wichtig ist, das passende Tempo zu finden, sodass aktive Befürworter der Transformation ebenso abgeholt werden, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die noch am Anfang des Wandels stehen“, verdeutlichte Haeffner. „Der Wandel auf persönlicher Ebene wird unterschätzt. Hier sollte der Fokus liegen, weniger auf der formellen Organisationsstruktur.“ Es ginge nicht darum, Hierarchien grundsätzlich abzuschaffen, sondern darum natürliche Hierarchien zu finden und zu fördern.

Im Rahmen dieser Session stand die Bedarfsanalyse im Zentrum; welches Ziel verfolgt die jeweilige Abteilung und was benötigt sie für die Erfüllung. Besondere Bedeutung wurde dem Lernen zum Selbstlernen zugeteilt, ebenso dem selbstorganisierten Team.

Im Abschluss-Plenum resümierte Nicole Haeffner:

„Es greift zu kurz, eine beliebige agile Methode zu implementieren. Das Thema New Work muss ganzheitlich betrachtet werden. Es führt zu einem Bewusstseinswandel!“

Alle Themen greifen ineinander und können nur in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Der Wandel der Arbeitswelt ist auch ein Generationenthema. Und bei all den Aspekten macht der einzelne Mensch den Unterschied: die Bedeutsamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Entwicklungsprozess mitgestalten, muss stets mitgedacht werden.



Professor Peter Mudra,
Präsident der Hochschule für
Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen



Martin Stork,
Head of Workforce Enablement
BASF SE



Nicole Haeffner,
Experience Owner for Peer &
Experiential Learning,
Global HR SAP SE

Terminhinweis

Work-a-thon: New Work – Wie wir arbeiten wollen am Freitag, 20. November 2020 von 9:30-12:15 Uhr

Freuen Sie sich auf Impulse von Ministerpräsidentin Malu Dreyer, und Michael Heinz, Mitglied des Vorstands der BASF SE, von Prof. Peter Mudra, Präsident der Hochschule Ludwigshafen und weiteren Vertretern der Hochschule. Frau Prof. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability reflektiert den Corona-Effekt auf die Arbeitswelt: Generation Z = Generation C?

Sie haben die Möglichkeit, sich an einem der drei parallelen Workshops zu beteiligen:

Workshop I – Meine Rolle im Unternehmen
Leitung: Prof. Dr. Stephan Weinert, Hochschule Ludwigshafen
Best practice: Nicole Haeffner, SAP SE

Workshop II – Meine Perspektiven
Leitung: Delia Schröder, Institut für Technologie und Arbeit (ITA)
Best practice: Martina Szautner, KSB SE & Co. KGaA

Workshop III – Mein Arbeitsplatz
Leitung: Hr. Ingo Kallenbach, reflect
Best practice: Hannah Reusch und Dr. Tim Armbruster, ITK Engineering

Eine Anmeldung ist bis zum 16. November 2020 per Email an anmeldung@zirp.de möglich.

Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz
(ZIRP) e.V.
Auf der Bastei 3
55131 Mainz
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87
Fax: 0 61 31 – 16 25 54
E-Mail: mail@zirp.de
www.zirp.de

Verantwortlich:
Heike Arend, Geschäftsführerin
Vorsitzender:
Michael Heinz, Mitglied des
Vorstands der BASF SE
Stv. Vorsitzende:
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Redaktion:
Verena Halfmann

Bildnachweise:
S. 1: Hochschule Ludwigshafen,
Pfalzwerke AG/ S. 2: Hochschule
für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, BASF SE /
S. 3: Reflect, SAP SE

