

BERN

WIRTSCHAFTS- RAUM

Mit New Work für den Fachkräftemangel gewappnet



New Work und der Fachkräftemangel hängen stark zusammen – der Ursprungsgedanke von New Work ist eine menschenzentrierte Arbeitswelt, in der die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit motiviert ausführen. Und genau in diese Richtung müssen Unternehmen steuern, wenn sie weiterhin talentierte Arbeitskräfte anziehen wollen. Rochester-Bern bietet mehrere Weiterbildungsprogramme an, die das Thema New Work aufnehmen und praxisnah vermitteln.

New Work liegt im Trend, auch wenn das Konzept schon älter ist. «New Work geht zurück auf die 80er Jahre und ist ein Sammelbegriff für Veränderungen, die in der Arbeitswelt stattfinden», sagt Stefanie Schumacher, Dozentin für New Work an der UniBern und bei Rochester-Bern. Mehrere Treiber bewirken, dass New Work in den letzten Jahren an Aufwind gewonnen hat: Zum einen führt die Digitalisierung dazu, dass Arbeiten von überall aus möglich ist. Zum anderen gibt es einen Wertewandel im Rahmen der nachrückenden Generation, der Unternehmen ebenfalls dazu bringt, ihre Arbeitsweise zu hinterfragen. «In der heutigen VUCA-Welt kommt die typische traditionell hierarchisch aufgebaute Organisation an ihre Grenzen. Sie ist nicht mehr schnell und flexibel genug», so Schumacher. Jedes Unternehmen sollte sich deshalb mit New Work auseinandersetzen, insbesondere auch im Rahmen des Fachkräftemangels.

Fachkräftemangel verstärkt New Work

Der Fachkräftemangel verstärkt den Trend zu New Work aus mehreren Gründen: Erstens ist New Work ein wichtiges Mittel für Arbeitgeber, um für gute Arbeitskräfte attraktiv zu bleiben. Schliesslich können Mitarbeitenden bessere Bedingungen leichter einfordern, wenn sie schnell einen anderen Arbeitgeber finden würden. Zweitens kann durch New Work – insbesondere durch hybrides Arbeiten – ein grösserer Pool an Fachkräften erreicht werden. «Durch das hybride Arbeiten steht einer Kooperation über die Landesgrenzen hinaus nichts mehr im Wege», sagt Tatjana Zbinden, Verwaltungs- und Stiftungsrätin; externe Dozentin & Geschäftsführerin Aluan AG sowie Gastrednerin bei Rochester-Bern. Eine weitere Motivation für Unternehmen, um sich modern und mit der entsprechenden Infrastruktur aufzustellen.

Die Machtverhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern haben sich verändert: Nun müssen sich die Arbeitgebenden

genau so um die Mitarbeitenden bemühen, wie sich früher Arbeitnehmer für einen Job eingesetzt haben. «Wir sollten schauen, dass wir nicht vom einem Extrem ins andere fallen», sagt Barbara Josef, Co-Founder von 5to9 AG und Alumna des CAS Verwaltungsrats von Rochester-Bern. Es wäre nicht zielführend, wenn ein Unternehmen aus einer Verzweiflung heraus Massnahmen ergreift, um Mitarbeitende zu gewinnen, die überhaupt nicht zum Unternehmen passen. «New Work sollte ein Aushandeln zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sein. Die Massnahmen müssen immer einen Mehrwert für beide generieren», so Josef. Auch Schumacher unterstützt diese Aussage: «Die New Work Massnahmen eines jeden Unternehmen sollten zur DNA und den Werten des Unternehmens passen, sonst sind sie sinnlos».

Die richtige Art zu Arbeiten – Für jedes Unternehmen anders

«Es gibt keinen Blue Print von New Work. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen», sagt Schumacher. Schliesslich wäre es auch zu einfach, wenn Führungskräfte New Work googeln und gemäss einem 1 zu 1 Plan umsetzen könnten. Die neue Art wie wir arbeiten muss in einem Dialog definiert werden. Unternehmen sollten für sich herausfinden, was zu ihnen passt und was bei ihnen nötig und möglich ist. Um den richtigen Weg zu finden, hilft es, wenn Unternehmen sich von anderen Firmen inspirieren lassen oder auch Weiterbildungsprogramme nutzen. Es gibt aber auch ein paar Grundsätze sowie Tipps und Tricks, die für alle gelten:

New Work ist kein Chaos – im Gegenteil: Es sind klar geregelte Rahmenbedingungen, innerhalb denen die Leute frei sind. «Den Rahmen können Führungskräfte mit dem Team diskutieren», sagt Zbinden. Und fügt hinzu, dass Führungskräfte oft erstaunt sind, wie gut die Vorschläge der Mitarbeitenden daherkommen. Meist sind sie sehr ähnlich wie das, was auch der oder die Vorgesetzte angeboten hätte. «An welchen Meetings müssen die Leute physisch präsent sein? Wie schnell muss eine Person auf eine E-Mail antworten? Wann muss ich erreichbar sein? Die Grundlagen der Zusammenarbeiten sollten geregelt sein, so werden Unsicherheiten vermieden und das Arbeiten ist für alle angenehmer», so Zbinden.

«Haben Sie den Mut, Dinge zu hinterfragen, die traditionell als gegeben angesehen werden», sagt Schumacher. Bei New Work kann und soll die Art, wie wir arbeiten, grundlegend verändert werden, auch wenn gewisse Dinge erstmals unmöglich erscheinen. Eine Bäckerei habe es beispielsweise geschafft, durch neue Brotsorten, angepasste Arbeitsabläufe und moderne Technologien, ihren Betrieb so umzustellen, dass keine Frühschichten mehr nötig sind. Dadurch findet die Bäckerei wieder mehr junge Arbeitskräfte, denn die Frühschichten waren eines der Elemente, die junge Menschen davor abgeschreckt hatten, diesen Beruf anzugehen. Dies erklärt Schumacher und veranschaulicht dadurch, was «Arbeit neu denken» wirklich bedeutet.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, bei New Work niemanden auszulassen. «Aktuell liegt der Fokus sehr stark auf der Wissensarbeit, aber New Work sollte für alle sein», sagt Josef. Die meisten Studien, Berichte und Informationen zu der neuen Art wie wir arbeiten behandeln aktuell noch Bürojobs, aber auch Leute aus anderen Berufen sollten davon profitieren. Langsam beginnen Unternehmen in dieser Hinsicht kreativ zu werden. Das Spital Büllach hat z.B. ein neues Arbeitsmodell eingeführt, welches auch in Pflegeberufen ein höheres Mass an Flexibilität ermöglicht.

Schlussendlich ein sehr konkreter Hinweis: Um das Personal im Unternehmen zu halten, ist es wichtig, dass Führungskräfte sich das Stresslevel der Mitarbeitenden anschauen. «In der Schweiz ist das Stresslevel sehr hoch. Gemäss einer Studie von travailsuisse von 2022 wollen über eine halbe Million Beschäftigte in der Schweiz aufgrund von Stress ihre Stelle wechseln», sagt Schumacher. Als Unternehmen ist es daher durchaus sinnvoll nachzufragen, wie es den Leuten im Unternehmen geht und welche Belastungen es gibt, die reduziert werden könnten. Grundsätzlich sind die neuen Führungsmodelle im Rahmen von New Work weniger aufgaben- und mehr menschenorientiert.

Eine neue Art der Führung

Zu New Work gehört auch eine neue Art der Führung: «In einer VUCA-Welt ist Führung über Kontext am zielführendsten. Den Mitarbeitenden wird aufgezeigt, was der Kontext ist und in welche Richtung man sich bewegen möchte. Innerhalb dieses Rahmens sind sie frei», sagt Josef. Wobei die Führung über Kontext noch einen Schritt weiter geht als Führung über

Zielvereinbarung: Ziel können sich schnell ändern und bleiben vielleicht nicht über ein ganzes Jahr konstant, der Kontext hingegen schon. Durch Führung über Kontext erhalten die Mitarbeitenden die nötige Flexibilität und bleiben trotzdem handlungsfähig.

Gemäss Schumacher verändert sich Führung vor allem in der Hinsicht, dass sie nicht mehr nur an eine Person gekoppelt ist und Unternehmen sich je länger, desto mehr von hierarchischen Strukturen abwenden. «Die Führungsaufgaben werden im New Work Kontext stärker in einzelne Pakete gefasst, die dann von mehreren Mitarbeitenden, anstelle einer Führungsperson, verantwortet werden. Diese Entwicklung geht einher mit der generell gesteigerten Relevanz von Autonomie und Verantwortung», sagt sie.

Durch Weiterbildung zu New Work

«Bildungsinstitute nehmen Trends auf und sind daher meist sehr fortschrittlich. Teilnehmende von Weiterbildungen können davon profitieren, indem sie sich inspirieren und begeistern lassen», sagt Zbinden. Dies gilt auch in Bezug auf New Work. In Weiterbildungen, wie jene von Rochester-Bern Executive Programs, erfahren die Studierenden, was moderne Firmen im Bereich neue Arbeitsweisen tun und können sich mit den anderen Teilnehmenden austauschen. «Ein wichtiger Punkt von Weiterbildungen ist es, Ängste und Vorurteile abzubauen. Sie zeigen Führungskräften, was funktioniert und geben ihnen das nötige Vertrauen, um entsprechende Massnahmen umzusetzen», so Zbinden.

So sieht dies auch Josef: «Ich erlebe oft, dass Führungskräfte sich mit ihren Fragen alleine fühlen. Dies ist gefährlich, denn wenn Führungskräfte orientierungslos sind, können sie auch die Mitarbeitenden nicht leiten. Weiterbildungen können ihnen die nötige Orientierung und frisches Wissen geben.» Grosse Veränderungen wie New Work verlangen einen Perspektivenwechsel und es ist schwierig, einen solchen im stillen Kämmerchen für sich alleine zu vollziehen. Unterstützung von Aussen ist in dieser Hinsicht viel zielführender. «Ich glaube, dass jede Stunde, die in eine gute Weiterbildung investiert wird, ein Mehrfaches an Nutzen und Ertrag zurückbringt», so Josef.

Sowohl bei New Work als auch bei Weiterbildungen geht es darum, dass Menschen sich konstant verändern und weiterentwickeln. «Gerade beim Thema New Work ist eine Weiterbildung ein ideales Gefäss, um Inputs aus der Wissenschaft und Praxis zu erhalten. Ein Gefäss, das eine Reflexion schafft, die im Alltag vielleicht gar nicht möglich gewesen wäre und somit zu neuen Gedankenimpulsen und Ideen führt», sagt auch Schumacher.

Vom Trend zum neuen Normalzustand

Aktuell befinden wir uns, was New Work betrifft, noch in einem Experimentierzustand. Die Unternehmen sammeln Erfahrungen und probieren aus, was funktioniert und was nicht. «In 10 bis 20 Jahren, werden sich jene Dinge, die wir jetzt ausprobieren und die funktionieren, als das neue Normal etablieren», sagt Schumacher. Durch den Fachkräftemangel werden Unternehmen zusätzlich dazu gezwungen, sich innovativ und kreativ zu zeigen, wenn es darum geht, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, um gute Mitarbeitende anzuziehen. Weiterbildungen helfen Führungskräften den Mut zu finden, das Thema anzugehen, damit sie für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt bereit sind.

Gastautorin: Amélie Lustenberger, Rochester-Bern Executive Programs.