

New Work braucht nicht weniger, sondern mehr Führung!

Prof. Dr. Marco A. Gardini:
„Wie sehr sollen sich Strategie, Struktur und Kultur angesichts der Herausforderungen einer neuen Arbeitswelt wirklich verändern?“

Der Autor Prof. Dr. Marco A. Gardini lehrt Tourismus, Internationales Hospitality Management und Marketing an der Hochschule Kempten.

Zahlreiche Unternehmen im Tourismus setzen sich mit Chancen und Grenzen einer neuen Arbeitswelt auseinander – scheinbar zumindest. Sie feilen am Arbeitgeber- und Branchenimage, beugen sich angesichts des demographischen Wandels und Fachkräftemangels der neuen Verhandlungsmacht von Arbeitnehmern und investieren in Methoden, Prozesse und Strukturen aus dem New-Work-Baukasten. Doch die für einen Paradigmenwechsel notwendige Unternehmenskultur ist zumeist noch nicht entwickelt. Ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit bedarf eines fundamentalen Kulturwandels. Nur so lässt sich das Potenzial von New Work voll ausschöpfen und eine neue (andere) Kultur des Miteinanders etablieren, lassen sich neue (andere) Formen der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen verankern.

Tourismusunternehmen müssen demzufolge eine bewusste Entscheidung treffen:

Wie sehr sollen sich Strategie, Struktur und Kultur angesichts der Herausforderungen einer neuen Arbeitswelt wirklich verändern? Welcher Grad an Freiheit, Selbstorganisation, Demokratisierung, Vernetzung, Kollaboration, Agilität etc. ist gewünscht – und angesichts der bisherigen Kultur realistisch? Mit welchen Gegenkräften und Widerständen ist zu rechnen? Wie viel echtes „Wir“ im Sinn einer neuen Kultur soll gelebt werden und wie grundlegend und langfristig möchte man in diese Themen investieren?

Die Fragen verdeutlichen die Notwendigkeit, sich mit einer deutlich veränderten und anspruchsvolleren Führungssituation auseinanderzusetzen. Was New Work und New Leadership wirklich bedeuten und wie Führung zukünftig aussehen muss, ist vielen Tourismusakteuren oft noch unklar. Hier gilt es, sich besonders vom New-Work-Narrativ zu verabschieden, es bedürfe keiner Führung mehr. Das Gegenteil ist der Fall: „New Work braucht nicht weniger, sondern

mehr Führung“, ist es doch für die jeweilige Führungskraft ungleich anspruchsvoller (und nicht jedermanns Sache) qua Begeisterung, Inspiration, Leidenschaft und Authentizität zu führen, als über Direktion, Disziplin, Hierarchie und Seniorität.

Transformative Führungsansätze im Kontext von New Work und New Leadership stellen vermehrt die Führungskraft mit ihrem moralischen und werteorientierten Verhalten und damit die Führungs- und Unternehmenskultur als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt. Damit rücken Führungsqualität, -fähigkeit, -kompetenz und auch die Führungskräfte-Entwicklung im Tourismus stärker in den Fokus. Deshalb müssen sich Tourismusunternehmen in diesem Bereich stärker als in der Vergangenheit engagieren, zumal die Führung und die Führungskräfte-Entwicklung in vielen Betrieben der Branche noch immer ein stiefmütterliches Dasein fristen. Der Führungsnachwuchs bekommt wenig Unterstützung bei der Entwicklung seiner Leadership-Kompetenzen und so erhalten die Wenigsten beim Einstieg in ihre erste Führungsaufgabe eine

spezielle Ausbildung und/oder ein Coaching, das auf die Anforderungen der Führung und die Führungskultur des jeweiligen Unternehmens gezielt eingeht.

Eine große Herausforderung wird es dabei sein, die Erwartungen von drei bis vier Mitarbeiter-Generationen zufriedenstellend und inspirierend zu erfüllen. Besonders die Generation Y findet sich oftmals in der anspruchsvollen und konfliktbehafteten Rolle eines intergenerationalen Brückenbauers, mit Vorgesetzten aus der Boomer-Generation und Untergebenen aus der Generation Z. Stärker als die rein strukturellen und prozessualen Elemente von New Work als neue Form der Arbeitsorganisation sind somit die intra- und interpersonellen Herausforderungen der Organisationsgestaltung und -entwicklung zu berücksichtigen, wie sie sich in erster Linie vor dem Hintergrund verstärkter sozio-demographischer und sozio-kultureller Veränderungen in den Belegschaftsstrukturen perspektivisch ergeben werden. In Konsequenz muss das Management von Diversität ein wesentlich prominenteres Gestaltungselement der Führungskultur im Kontext von New Work und New Leadership werden.

Da die Frage „Wie wollen oder wie werden wir in Zukunft arbeiten?“ ein genuines Spiel- und Betätigungsfeld von Human Resource Management ist beziehungsweise sein sollte, könnte New Work der Impuls sein, der eine Neubewertung von Relevanz und Stellenwerts der HR-Abteilung in vielen Unternehmen auslöst. So könnte die untergeordnete Rolle, die viele HR-Abteilungen in der Vergangenheit spielten, endgültig der Erkenntnis weichen, dass es beim HR nicht um HR geht, sondern ums Business, wie Dave Ulrich es bereits vor mehr als 25 Jahren in seinem Buch „HR-Champions“ festgestellt hat. Das Momentum, sich nun als wahrhaft strate-

gischer Partner zu erweisen, ist zweifelsohne da. Nun gilt es, die HR-Organisation auf die strategischen und operativen Anforderungen auszurichten, die mit dem diskutierten Führungswandel im Kontext von New Work und New Leadership und der damit verbundenen kulturellen Transformation einhergehen.

Das Wissen um Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren sowie um ökonomische und soziale Effekte von New Work beziehungsweise New Leadership in Tourismusunternehmen ist noch sehr überschaubar. Inwieweit diese Konzepte im Spannungsfeld zwischen organisationaler Effektivität und Effizienz einerseits (Robotik, Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Automatisierung, Substituierung, Standardisierung etc.) sowie kultureller Identität, Freiheit, Autonomie, Demokratisierung und sinnstiftender Arbeitserfahrung andererseits, ihre Wirkung mit Blick auf eine inspirierende und motivierende Employee Experience bestmöglich



Prof. Dr. Marco A. Gardini: „Viele Leistungsakteure im Tourismus befinden sich in einer schwierigen Übergangsphase.“

entfalten, ist weder hinreichend erforscht noch ausgemacht. Grundlegende Erkenntnisse und Einsichten über die Verbreitung und Umsetzung von New Work und New Leadership lassen sich in der touristischen Forschungsliteratur kaum identifizieren und so scheint New Work derzeit mehr ein Medien- und Praktiker-Thema zu sein, als ein Forschungsfeld. Ob sich die organisatorischen und personellen Probleme und Herausforderungen der touristischen Leistungsakteure im Kontext des demographischen Wandels, des Arbeitskräfte- und Fachkräftemangels und der geschwundenen Branchen- und Arbeitgeberattraktivität durch New Work und New Leadership lösen lassen, vermag denn auch derzeit niemand seriös zu beantworten.

Viele Leistungsakteure im Tourismus befinden sich in einer schwierigen Übergangsphase. Ob die Revolution der Denk- und Arbeitswelt gelingt, die kulturelle und organisatorische Transformation zu Gunsten oder zu Lasten eines einzigartigen Arbeitsplatzes sowie einer werthaltigen und stabilen Mitarbeiterbeziehung ausgehen, wird sich von Fall zu Fall entscheiden. Hier hängt vom touristischen Geschäftsmodell, der Größe des Unternehmens, dem digitalen Reifegrad, der Professionalität der Personalarbeit und der kulturellen Identität und Führungskultur ab, welcher Ansatz aus Unternehmenssicht geeignet erscheint, die Agenda einer neuen Arbeitswirklichkeit voranzutreiben, ohne die Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg aus dem Auge zu verlieren. <

AUSZUG AUS DEM BUCH CHANG, C., GARDINI, M.A., WERTHER, S.: NEW WORK, LEADERSHIP UND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IM TOURISMUS - KONZEPTE UND INSTRUMENTE FÜR SICH VERÄNDERNDE ARBEITSWELTEN (ERSCHEINUNGSTERMIN OKTOBER 2023)

Foto: istockphoto

IHR ERFOLGSREZEPT

ZUFRIEDENE MITARBEITER:INNEN DURCH AUS- UND WEITERBILDUNG

- Master Business Transformation Management (Schwerpunkt Tourismus- und Hotelmanagement)
- Bachelor Hotel Management (Vollzeit | Teilzeit | dual)
- Revenue Management
- Hospitality Controlling & Hotel Asset Management
- Geprüfte:r Küchenmeister:in (IHK)
- Hotelbetriebswirt:in
- Front Office Management
- F&B Management
- Digitalisierung in Gastronomie und Hotellerie **NEU**
- Nachhaltigkeit in der Hotellerie **NEU**

ANERKANNTEN ABSCHLÜSSE

IST-Hochschule für Management | IST-Studieninstitut | www.ist.de



DIGITAL UND FLEXIBEL

