

Fördert Corona eine neue Führungskultur?

Der Ausbruch des Corona-Virus und die damit verbundenen Maßnahmen zum Infektionsschutz haben Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Eine schnelle Änderung von Schichtplänen oder auch eine massive Verschiebung von Arbeitstätigkeiten ins Home-Office waren und sind beispielsweise die Folge. Gerade Führungskräfte stellt das teilweise vor ganz neue Anforderungen. Um diese zu bewältigen, ist eine Führungskultur im Sinne des agilen Managements möglicherweise von Vorteil. Der Beitrag erläutert, warum das so sein könnte.



MARLEN COSMAR

Dr. Marlen Cosmar, Diplom-Psychologin, Referentin im Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV, Dresden.

I. Einführung

Seit dem Ausbruch von Corona und den damit verbundenen Maßnahmen mussten die Unternehmen und Einrichtungen in Deutschland teilweise weitreichende Veränderungen ihrer organisatorischen Abläufe vornehmen. Diese mussten häufig schneller und umfassender durchgeführt werden als Änderungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Dabei waren vor allem Führungskräfte gefordert, auf sich immer wieder ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Bei diesen Veränderungen mussten und müssen die Beschäftigten so mitgenommen werden, dass die Arbeitsleistung auf hohem Niveau bleibt und Ressourcen weiterhin gut verteilt sind. Eine wichtige und schwierige Aufgabe war und ist es, die Verunsicherung trotz der ständigen Veränderung der Situation so gering wie möglich zu halten. Kommunikation, Beteiligung und Fehlerkultur sind hier drei wichtige Schlagworte, die in vielen Unternehmen und Einrichtungen noch stärker als zuvor in den Fokus gerückt sind. Unternehmen, die hier bereits vorher über gut funktionierende Ansätze verfügten, hatten es vor dem Hintergrund von Corona teilweise leichter, die Anforderungen zu bewältigen. Hier ist das Stichwort Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung.

II. Was ist Unternehmenskultur?

Spätestens seit den 80er-Jahren des vorigen Jahrhunderts ist Unternehmenskultur im Managementbereich

ein zentrales Thema. Der Begriff ist relativ schwer zu fassen und es gibt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung damit viele Aspekte, die betrachtet werden¹. Im Sinne von Edgar Schein kann sie am ehesten als die Gesamtheit der gemeinsam gelebten und akzeptierten Werte innerhalb eines Unternehmens verstanden werden, an denen sich das Handeln aller Beteiligten orientiert. Es gibt verschiedene Theorien, die versuchen, Bestandteile einer Unternehmenskultur zu beschreiben. Schein geht in seinem Modell² von drei Ebenen aus, die Kultur charakterisieren:

1. Das Kultur-Modell von Schein

Grundannahmen sind unbewusst sowie unsichtbar und umfassen:

- Umwelt
- menschliches Handeln
- zwischenmenschliche Beziehungen
- Wahrnehmung von Wahrheit und Zeit

Werte und Normen sind teilweise sichtbar und umfassen:

- Richtlinien
- Regeln
- Verbote und Gebote

Artefakte sind sichtbar, aber bedürfen der Interpretation, beispielsweise:

- Firmenlogo
- unternehmensinterne Abkürzungen und Sprache
- Verhaltensmuster

¹ Homma/Bauschke/Hofmann, Einführung Unternehmenskultur, 2014.

² Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985.

Andere Modelle haben diese Ebenen zum Teil erweitert oder formulieren auch andere. Alle verbindet aber der Bezug auf gemeinsame Werte, die durch das gemeinsame Erleben bestimmter Handlungsweisen im Alltag beeinflusst werden bzw. die auch ihrerseits wiederum das tägliche Handeln prägen. Mit Bezug zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit lässt sich das beispielsweise am Umgang mit alltäglichen Risiken verdeutlichen. Wenn es in einem Unternehmen selbstverständlich ist, dass Schwierigkeiten bei der Nutzung von Sicherheitseinrichtungen an Maschinen zusammen diskutiert und sichere Lösungen gefunden werden, ist es relativ unwahrscheinlich, dass Manipulation an solchen Einrichtungen stattfindet. Sicherheit an Maschinen hat hier also einen hohen Wert. Wird stattdessen allgemein akzeptiert, dass im Sinne der Zeitersparnis auch mal eine Schutztür gebrückt wird, wird Manipulation wahrscheinlicher.

» Die Beschäftigten müssen so mitgenommen werden, dass die Arbeitsleistung auf hohem Niveau bleibt. «

2. Verhalten und Unternehmenskultur

Der Einfluss einer solchen Unternehmenskultur auf das Verhalten von Beschäftigten lässt sich immer besonders gut aus der Perspektive einer oder eines Auszubildenden verdeutlichen. Diese in der Regel jungen Menschen werden eher dem folgen, was ihnen als Verhalten vorgelebt wird. Sie passen sich also den geltenden Gepflogenheiten an. Sie erleben Kultur in Form von „Wir machen das hier so“.

Da menschliches Verhalten sehr stark auf eingespielten Routinen beruht, ist es aufwendig, solche Verhaltensweisen und die dahinterliegenden Werte zu verändern. Hier kommt Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Es muss allerdings auch den klaren Willen des gesamten Unternehmens oder einer Einrichtung geben, Kultur zu verändern und dafür auch Ressourcen in Form von Zeit, Personal und Geld zur Verfügung zu stellen. Selbst dann gehen Experten davon aus, dass Kulturveränderung in Unternehmen oder Einrichtungen zwischen fünf und fünfzehn Jahren dauert.

Corona mit seinen hohen Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft dürfte daher vor allem den Unternehmen Schwierigkeiten gemacht haben, die sich eher wenig

auf neue Bedingungen einstellen müssen und daher sehr starre Routinen entwickelt haben.

Doch wie sieht eigentlich eine Unternehmenskultur aus, mit der Unternehmen und Einrichtungen schnell auf Veränderungen reagieren können?

III. Unternehmenskultur in Zeiten schneller Veränderung

In der Managementliteratur sind schnelle Veränderungen vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs und immer kürzer werdender Produktlebenszyklen ein zentrales Thema. Das Stichwort ist hier Change-Management, also „die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betreffenden Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen“³. Als Wettbewerbsvorteil gerade in sehr schnelllebigen Branchen wie der IT oder auch dem Agenturbereich wird auch intensiv das sogenannte „agile Management“ forciert. In agilen Organisationen werden eigene Zielstellungen und Prozesse ständig einer Prüfung unterzogen und gegebenenfalls schnell Veränderungen initiiert. Das gelingt dadurch, dass die Mitarbeitenden auch selbst Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Führungskräfte haben daher vor allem die Aufgabe, Teams in die Lage zu versetzen, eigene Entscheidungen zu treffen⁴.

Als wichtigste Maxime des agilen Managements gelten intensive Kommunikation, die häufige Betrachtung von Zwischenergebnissen, kurze Entscheidungswege infolge flacher Hierarchien, die Betrachtung von Kritik und Fehlern als Chance und das Vertrauen in die Kompetenz der Beschäftigten.

Ein solches, agiles Management führt im Idealfall zu schneller Reaktionsfähigkeit des Unternehmens, hoher Motivation der Beschäftigten und hoher Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, einer effizienten Arbeitsweise und einem besseren Betriebsklima.

Diese Maxime können in Zeiten großer Veränderung, wie sie gerade durch Corona auch entstanden sind, Erfolgsfaktoren sein. Um die Arbeitsfähigkeit der Organisation besser aufrechterhalten, ist es wichtig, notwendige Maßnahmen klar und zeitnah zu kommunizieren, die Wirkung ebenfalls zeitnah zu prüfen und Rückmeldung von den Beschäftigten – gerade auch was Regelungen betrifft, die nicht gut funktionieren – einzuholen. Darüber hinaus er-

³ Stolzenberg/Heberle, Change Management, 2006.

⁴ Wolf/Preuss/Reupke-Sieroux in: S. Scherber/M. Lang, Agile Führung: Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen, 2015.

weist es sich als sinnvoll, den Beschäftigten, gerade auch bei der Arbeit im Home-Office Vertrauen entgegenzubringen und eher zielorientiert zu führen, als ständig zu kontrollieren.

Agiles Management bringt aber natürlich auch Herausforderung mit sich. Es erfordert mehr Zeit, da zusätzliche Abstimmungsprozesse in Abläufe integriert werden müssen. Außerdem stellt dieser Ansatz hohe Herausforderungen an die Kritikfähigkeit aller im Unternehmen. Führungskräfte geben mit einem solchen Ansatz einen Teil ihrer Verantwortung ab und Beschäftigte erlangen mehr Eigenverantwortung, die unter Umständen schneller zu einer beruflichen Umorientierung führen kann.

Aus diesen Gründen ist die Einführung von agilem Management mit Sicherheit nicht für jedes Unternehmen geeignet. Die Chancen sollten aber gerade vor dem Hintergrund der Corona-Krise neu überdacht werden. Unternehmensleitung und Führungskräften kommt bei der Einführung agiler Managementstrategien eine zentrale Rolle zu.

IV. Führungskräfte als Treiber von Kulturentwicklung

Führung im Sinne eines solchen agilen Managements setzt eine Kultur voraus, in der Vertrauen vorherrscht und Regelungen als wichtige, aber nicht hinreichende Bedingungen der Zusammenarbeit verstanden werden. Je nachdem, wie die aktuelle Kultur im Unternehmen entwickelt ist, sind dafür mehr oder weniger große Veränderungen notwendig.

Um solche Veränderungen umsetzen zu können, ist es zentral, dass die Unternehmensleitung den Prozess zu jeder Zeit unterstützt und auch aktiv daran beteiligt ist. In der Regel bietet sich die Bildung einer Steuerungsgruppe an, die optional extern unterstützt wird.

Die Führungskräfte müssen die Veränderungen umsetzen und dafür intensiv vorbereitet werden. Hier stellt sich auch die Frage, ob alle Führungskräfte überhaupt gewillt bzw. in der Lage sind, eine solche Kulturveränderung umzusetzen. Schließlich müssen sie ihre Art zu führen unter Umständen stark verändern. Wie bereits angedeutet, lässt sich ein stark kontrollierender und autoritärer Führungsstil nicht mit agilem Management vereinen. Vielmehr ist ein „agiles Mindset“ gefordert⁵. Kerngedanke ist eine dienende Führung dank Vorbild. Führungskräfte sind also eher Unterstützer ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gute Rahmenbedingungen schaffen und das Gesamtziel im Auge behalten und vermitteln.

Die oder der klassische Vorgesetzte, die bzw. der über eine Fachkarriere in eine Führungsposition gelangt ist und nicht auf Grundlage guter Führungsfähigkeit, wird sich mit diesem Konzept häufig schwertun. Hier ist es zumindest perspektivisch notwendig, die Personalpolitik zu überdenken und Einstellungskriterien zu verändern. Dabei entsteht natürlich immer das Problem, dass Fachspezialisten dann unter Umständen schwerer zu motivieren sind. Viele Unternehmen haben hier aber den Weg der Fachkarrieren integriert. Dabei gibt es keine vertikale, sondern eine horizontale Karriereplanung im Sinne von Spezialisierung. Eine solche Spezialisierung ist dann ebenso wie ein vertikaler Aufstieg mit Gehaltserhöhungen verbunden.

Elemente aus dem agilen Management und die Entwicklung von Führung in diese Richtung können sich auch für die nachhaltige Förderung von Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen auszahlen.

V. Agile Führung als Motor für Sicherheit und Gesundheit

Beschäftigte sind auch mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit Experten für ihren Arbeitsplatz. In der Corona-Krise hat sich das in vielen Unternehmen gezeigt. Beschäftigte können die Wirkung vorgeschlagener Schutzmaßnahmen, zum Beispiel die Änderung von Schichtplänen oder auch die Sitzordnung in der Kantine, in der Regel sehr gut oder sogar besser beurteilen und wertvolle Impulse für die Gestaltung liefern. Intensive Kommunikation, Beteiligung und Fehlerkultur sind also auch hier wichtige Faktoren, die durch die Führungskräfte gefördert werden sollten. Die Kampagne *kommmitmensch* der Unfallversicherungsträger und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (www.kommmitmensch.de) zielt auf die Etablierung einer solchen „Präventionskultur“ ab. Das gelingt natürlich am ehesten dann, wenn die Kultur im Unternehmen auch insgesamt nach diesen Prinzipien funktioniert.

VI. Fazit

Die Corona-Krise könnte also ein Anstoß sein, in Richtung einer Etablierung agiler Managementstrategien aktiv zu werden um somit den Unternehmenserfolg, aber auch speziell Sicherheit und Gesundheit nachhaltig zu erhalten bzw. zu fördern. Gerade vor dem Hintergrund der schnellen Veränderungen, die durch die Digitalisierung eintreten, ist das möglicherweise ein positiver Impuls. ■

⁵ Hofert, Das agile Mindset, 2018.