



## Wenn der Wandel plötzlich von außen kommt



Veränderungsprozesse werden in der Regel von den Unternehmen geplant. Dann kam Corona und wirbelte vieles durcheinander: Nun bestimmt das Virus den Change – oder zumindest dessen Tempo. Acht Expertinnen und Experten diskutierten die Auswirkungen der Pandemie auf Change-Prozesse.

VON PETRA WALTHER



### Chancen, Herausforderungen und Gefahren

► Was bedeutet die Corona-Krise für die Unternehmen? Die Antworten auf die Eisbrecherfrage zum Start des Round Table ergaben ein recht einheitliches Bild darüber, wie die Teilnehmenden die Lage bewerten: Die meisten von ihnen sehen die Pandemie überwiegend als Chance. Doch dem Naturell von Krisen entsprechend, bestehen auch erhebliche Herausforderungen bis hin zur existenziellen Not.

„Die Corona-Krise ist für die Unternehmen ein Crashkurs in Digitalisierung und Empowerment.“ Das Statement von Monika Jödden, Management Partner bei der Comteam AG, enthält zwar weder den Begriff „Chance“ noch das Wort „Herausforderung“, dennoch impliziert es beides und bringt auf den Punkt, wie wohl viele Unternehmen die Krise erleben. Denn durch die Pandemie sind die Unternehmen gezwungen, längst überfällige Hausauf-

gaben zu machen. Die Digitalisierung und neue Führungskonzepte samt Selbstverantwortung der Mitarbeitenden stehen da ganz oben auf der Liste. So bringt die Krise auch im Prinzip nichts Neues hervor, sie wirkt vielmehr als Verstärker und Beschleuniger von Bestrebungen und Prozessen, die es auch vor der Pandemie schon gab. „Für die Unternehmen ist das wie eine kollektive Lernerfahrung. Sie erleben zum Beispiel, dass der Großteil ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice arbeitet und dies wider Erwarten gut funktioniert“, so Jödden.

Für eingefleischte Homeoffice-Gegner grenzt diese Erkenntnis allerdings schon fast an ein Schockerlebnis, wie Sherif Abed, Principal Consultant bei der HRpepper GmbH bemerkt. Schließlich hätten sie sich jahrelang gegen etwas gestellt, um nun innerhalb weniger Wochen festzustellen, dass ihre Bedenken unberechtigt

waren. In genau solchen Erkenntnissen sieht er jedoch letztlich auch eine große Chance, um das eigene Handeln, die Strukturen und Prozesse grundsätzlich zu hinterfragen und zu verändern. Und das ist notwendig: „Die Unternehmen sind durch Covid einer so beschleunigten Transformation ausgesetzt, dass sie nicht nur kleine Stellschrauben drehen und nach den Veränderungen auch nicht eins zu eins zum alten Modell zurückkehren können“, ist Christine Vogel, Partner People Advisory Services bei Ernst & Young, überzeugt. Dementsprechend sieht sie die Chance zwar als große Herausforderung, aber noch mehr als eine Chance, um sich für die Zukunft neu zu erfinden.

Jennifer Reckow, Vorsitzende im Fachverband Change Management des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und Geschäftsführerin der processline GmbH, hebt demgegenüber klar die Herausforderungen für viele Unternehmen hervor und macht auf deren existenzielle Bedrohung aufmerksam: „Generell kann man noch gar nicht beurteilen, ob die Krise tatsächlich eine Chance ist“, sagt sie. Reckow beruft sich dabei auf eine Umfrage, die der Fachverband im vergangenen Jahr unter Beratungsunternehmen und deren Kunden durchgeführt hat. Den Studienergebnissen zufolge seien viele Unternehmen dabei, ihre Existenz zu sichern, indem sie ihre betrieblichen Belange ändern. „Natürlich muss man differenzieren zwischen Großunternehmen und Mittelstand sowie verschiedenen Branchen. Doch für die inhabergeführten Unternehmen steht fest: Der überwiegende Teil von ihnen hat seine Rücklagen aufgebraucht“, erläutert Reckow. Auch Anna Richter, Partner People & Change Strategy der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, verweist auf die bedrohliche Lage für viele Firmen – sei es im Gesamten oder für bestimmte Bereiche. „Vielleicht wird von dem einen oder anderen Betrieb die Pandemie genutzt, um von einer schon vorher angeschlagenen Wirtschaftslage abzulenken“, räumt sie ein. Unbestreitbar sei aber, dass der Kostendruck zugenommen hat, dies sei bei vielen Kunden spürbar.

Jenseits von Kostendruck und existenzieller Not besteht eine weitere Gefahr, auf die Stephan Penning, Inhaber der Penning Consulting GmbH, hinweist: „Insbesondere für Führungskräfte könnte die Krise sehr zermürend werden, weil möglicherweise doch nichts Neues entsteht.“ Dieses Szenario sei denkbar für den Fall eines ungesteuerten oder falschen Vorgehens. Penning hofft jedoch, dass sich ein anderes mögliches Szenario realisieren wird. In diesem entstehe auf Basis der Lernerfahrungen in der Corona-Krise eine Synthese zwischen alter und neuer Arbeitswelt. „Das wäre begrüßenswert, da einerseits New Work als einseitige Modeerscheinung abgemildert wird und andererseits alte Hierarchien entkräftet werden“, so Penning. Silke Engel, Partnerin und Senior Consultant bei der Flow Consulting GmbH, erwähnt in diesem Kontext, dass es wichtig sei, die Neuerungen während Corona auszuwerten. „Die Firmen sollten in ein paar Monaten schauen, was während Corona gut war und so bleiben soll und wo man zu einer alten Stärke zurückwill“, führt sie aus. Wenn nichts stattfindet an Reflexion und Lernen, sei die Gefahr groß, dass man wieder in alte Muster zurückfalle. Die Chance für Agilität würde damit vertan. ■

## Die Expertinnen und Experten des Round Table



Sherif Abed, Principal Consultant, HRPepper GmbH & Co. KGaA



Silke Engel, Partnerin und Senior Consultant, flow consulting GmbH



Monika Jödden, Management Partner, ComTeam AG



Stephan Penning, Inhaber, Penning Consulting GmbH



Jennifer Reckow, Vorsitzende im Fachverband Change Management des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU e. V.) und Geschäftsführerin der processline GmbH



Anna Richter, Partner People & Change Strategy, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH



Christine Vogel, Partner, People Advisory Services, Ernst & Young



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmenden finden Sie unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Führung > Change Management.

### Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Change Management (die in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Cliff Lehnen**, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderiert.





## Situation und Erfahrungen der Beratenden

► **Wie haben die Consultants selbst die Pandemie bislang erlebt? Welche Auswirkungen hat die Corona-Krise auf ihr Geschäft, wie hat sich ihre Arbeit verändert? Und welchen Herausforderungen müssen sich die Beratungsunternehmen auch intern stellen?**

Es ist keine Überraschung: Umsatzeinbrüche mussten auch die am Round Table teilnehmenden Beraterinnen und Berater hinnehmen. Allerdings waren diese meist nicht von allzu langer Dauer, machten die Consultants doch vor, was sie angesichts der agilen Welt auch ihren Kunden empfehlen: zeitnah zu reagieren und ins Machen zu kommen. „Wir haben sehr schnell das Thema ‚Führen auf Distanz‘, also Remote Leadership, aufgegriffen und online Schulungen und Beratungen angeboten. Das hat uns Zulauf gebracht und andere weggebrochene Aufträge kompensiert“, berichtet etwa Silke Engel. Remote Work erfordert ebenfalls Unterstützung, so die Erfahrung bei Comteam. „Viele unserer Kunden haben uns angesprochen angesichts einer Lösung für die Herausforderung, den Teamspirit auch im Homeoffice aufrechtzuerhalten und einen sozialen Raum für Austausch zu organisieren“, erzählt Monika Jödden. „Durch den Bedarf seitens der Unternehmen entstand bei uns die Idee, einen wöchentlichen Business Lunch anzubieten – themeninspiriert und offen für Interessierte aus den verschiedensten Branchen und Unternehmen.“

„Es ist überaus spürbar, wie sehr Beziehungen derzeit fehlen“, sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Gleichzeitig mache die Krise erlebbar, wie notwendig die menschlichen Begegnungen und ein gutes Miteinander seien, damit der digitale Wandel insgesamt gelingen kann. Für Schmidts Unternehmen ist diese Erkenntnis letztlich ein Segen: Da es sehr stark die personelle Seite von Veränderungsprozessen bespielt, ist das Beratungshaus nach anfänglichen Auftrags-

rückgängen in der Krise wieder gut gebucht.

Auch bei KPMG läuft das Geschäft aufgrund der entscheidenden Rolle des Personals in Veränderungsprozessen weiter – allerdings hat sich der Fokus verschoben, und Qualitätsvorhaben weichen teilweise Kapazitäts-Reduzierungen. „Was wir am Anfang als Organisationsentwicklungsprogramm gestartet haben, ist ein Cost-Cutting und am Ende ein Personalabbau geworden“, berichtet Anna Richter. Beim M&A-Geschäft indes gebe es vermehrt Anfragen, die sich wieder zerschlagen. Kurz: Der Schwerpunkt des Beratungsunternehmens hat sich verlagert. Doch nicht nur die Themen verschieben sich bei KPMG, auch die Ausübung des Jobs der Beraterinnen und Berater hat sich laut Richter in der Pandemie gewandelt: „Früher waren wir viel vor Ort beim Kunden, inzwischen ist dies nur noch circa einmal im Monat der Fall“, erläutert sie – und bedauert: „Mir persönlich fehlt in meiner Rolle das soziale Element sehr. Denn damit ist auch das Zwischenmenschliche, das für die Geschäftsbeziehungen in der Regel einen enormen Wert hat, deutlich reduziert.“

Angesichts des derzeitigen Wegfalls des persönlichen Kundenkontakts stellt sich zudem die Frage: Wie gestaltet man einen Veränderungsprozess, ohne zu erleben, wie der Kunde wirklich tickt? Für Sherif Abed ist das eine der derzeit größten Herausforderungen. „Ein komplexer Change lebt von der Gestaltung menschlicher Interaktionen. Wenn ich aber kein richtiges Gefühl für den Kunden entwickeln kann, da ich ihn noch nie persönlich getroffen habe, verlangsamt das die Prozesse unheimlich“, beschreibt er die erschwerten Bedingungen.

Jene Beratungsunternehmen, die direkt mit den Mitarbeitenden der Kunden an den Unternehmensprozessen arbeiten, trifft es nochmals härter. Jennifer Reckow, die mit ihrer Beratung früher operativ in den Unternehmen unterwegs war, spricht aus eigener Erfahrung: „Wir haben durch die Unsicherheit nach dem ersten Lockdown in den ersten Monaten einen großen Teil des geplanten Umsatzes verloren, weil Aufträge erst gestoppt und dann storniert wurden“, legt sie offen dar. Vielen Mitgliedsunternehmen im BDU-Fachverband Change Management sei es ähnlich ergangen. Laut der letzten Geschäftsklima-Befragung des BDU, die Reckow anführt, geht es aber mittlerweile mehr als der Hälfte der Beratenden wieder relativ gut. Insbesondere die Soloselbstständigen im Beratungsfeld Change Management haben wieder vollere Auftragsbücher. „Langsam läuft das Business wieder, allerdings mussten viele Beratungsfirmen ihr Geschäftsmodell komplett umkrempeln“, erläutert Reckow. „Da Berater und Beraterinnen nicht mehr in die Betriebe gelassen werden und wir viele Kunden mit einem noch hierarchischen beziehungsweise funktionalen Ansatz haben, die sich jetzt prozessorientiert ausrichten wollen, fokussieren wir uns nun zum Beispiel komplett auf Managementberatung.“ Es zeigt sich einmal mehr: sich dem Bedarf schnell anpassen ist der richtige Weg. ■



Der Round Table fand aufgrund der aktuellen Situation virtuell statt. Hier die Teilnehmenden und Moderator **Cliff Lehnen** im Überblick.



## Brennglas-Themen

► **Die Corona-Krise bringt in der Arbeitswelt weniger Neues hervor, als dass sie bereits Vorhandenes verstärkt. Welche sind die Brennglas-Themen, deren Relevanz am deutlichsten hervortreten und um die sich HR jetzt und in Zukunft einmal mehr kümmern muss?**

Sicher ist, dass nichts sicher ist. Das ist etwas, was die Krise uns lehrt. Das heißt unter anderem: Langfristiges Planen wird schwieriger denn je. Für Anna Richter sind es daher vor allem die Herausforderungen an ein professionelles Change Management, die durch die Corona-Krise nochmals gestiegen sind. „Die Pandemie fordert, dass wir schnell verwirklichen, was heute benötigt wird, und entsprechende Entscheidungen treffen, zum Beispiel: Wer muss im Homeoffice bleiben, wer im Team? Es kann aber sein, dass wir in drei Monaten oder einem halben Jahr dies alles erneut anpassen müssen“, erläutert sie. In kurzen Zyklen sich die Frage zu stellen, ob man noch richtig aufgestellt ist, sei schon länger von großer Bedeutung. Jetzt sei dies nochmals zur Kür geworden.

Eine weitere Kür muss die Führungskraft leisten – in Form von Führung auf Distanz. Dies ist für sie die Herausforderung schlechthin in der Corona-Krise (und wird daher nochmals eingehender in einem gesonderten Abschnitt beleuchtet, siehe Seite 41). Neu ist dieses Thema freilich nicht, erfordern Globalität und internationale Projektteams doch schon seit einigen Jahren eine Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. „Warum kommt das Thema ‚Führung auf Distanz‘ erst jetzt?“, stellt somit Claudia Schmidt

die berechtigte Frage – und liefert ihren Erklärungsansatz gleich mit: „Da die Mitarbeitenden durch das Homeoffice noch mehr verteilt sind als früher, merken die Führungskräfte, dass sie die Beziehungen nicht mehr managen können.“

Treten beim Thema „Führung auf Distanz“ eher die Schwierigkeiten und Mängel in den Vordergrund, erfährt das Thema „Agilität“ vorwiegend positive Verstärkung durch die Pandemie. Von vielen Unternehmen wird agiles Arbeiten als Zukunftsmodell und quasi als Endzustand des Reifens einer Organisation gesehen. Laut Stephan Penning ist jedoch auch Vorsicht geboten: „Die Erwartungen an agiles Arbeiten müssen ein Stück weit einem gesunden Pragmatismus weichen“, sagt er. Vorrangig sei immer die Frage, was zweckmäßig in der jeweiligen Situation mit Blick auf die Rahmenbedingungen und vor allem auf die Erfordernisse des Marktes sei. „Wir erleben häufig, dass die Leute in eine Art Hyperaktivitäten-Modus kommen“, knüpft Sherif Abed hier an. „Sie wollen schnell etwas erreichen, versuchen, rasch irgendwelche Initiativen zu starten oder neue Tools anzuwenden, ohne die Dinge jedoch richtig reflektiert, verstanden und ganzheitlich betrachtet zu haben.“ Letztlich sei dies ein Ausdruck von Überforderung: „Es laufen so viele Themen parallel in den Unternehmen, dass nichts richtig zu Ende geführt wird. Und es kommen immer wieder Themen hinzu, so dass die Mitarbeitenden sich wie im Hamsterrad fühlen.“ Dieser Prozess habe sich im vergangenen Jahr enorm verschärft. Nicht zuletzt sei dies an den Dauerschleifen virtueller Meetings in den Unternehmen erkennbar. ■



## Visionen zur Zukunft von HR

► **HR tut sich bekanntlich nicht leicht damit, sich als Business Partner zu positionieren und strategisch zu wirken. Mit dem durch Corona bedingten Umbruch in den Unternehmen könnten die Karten nochmals neu gemischt werden. Wie wird sich die Zukunft von HR gestalten im Lichte dessen, was wir im vergangenen Jahr erlebt haben? Was meinen die Teilnehmenden des Round Table, wie sich HR ausrichten soll?**

Ein Talk mit unterschiedlich ausgerichteten Beratungsorganisationen liefert unterschiedliche Perspektiven. Dies wird insbesondere bei der Frage nach der gewünschten Aufstellung von HR deutlich. Sehen manche Teilnehmenden den Fokus auf den weichen Themen wie Kultur und Arbeitsplatzgestaltung, plädieren andere dafür, dass HR sich auch der harten Themen annehmen sollte. Worüber sich die Expertinnen und Experten wiederum weitgehend einig sind, ist das Ziel, dass HR als Autorität im Business wahrgenommen wird. Hierzu aber müssen die Personaler die Business-Welt verstehen und sich unter anderem mit Organisationsdesign auskennen, wie Stephan Penning hervorhebt. „HR muss sich sozusagen auch schmutzig machen im strategisch-operativen Business des Unternehmens“, sagt er. „Damit HR von der Geschäftsleitung akzeptiert wird, müssen die Personaler Business-Know-how aufbauen“, meint auch Claudia Schmidt. Viele von ihnen würden zwar das Handwerkszeug für HR sehr gut beherrschen, aber fachlich im völlig freien Raum schweben.

### Kompakt: Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Table

- ① **Die Corona-Krise ist für viele Unternehmen eine existenzielle Bedrohung.** Dennoch wird sie weitgehend als Chance erkannt, weil sie die Firmen dazu zwingt, sich den Themen Digitalisierung und agiles Arbeiten gänzlich zu stellen.
- ② Die eingeschränkten Kontaktmöglichkeiten erschweren den Beratungsunternehmen die Arbeit. **Die Pandemie macht spürbar, wie wichtig Beziehungen und Live-Kontakte sind.**
- ③ **Führung auf Distanz ist die Herausforderung schlechthin für die Führungskräfte.** Auch hier ist das große Thema: Wie managt und erhält man Beziehungen?
- ④ **Ein neues Führungsverständnis ist gefordert:** Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden zu mehr Selbstverantwortung und -organisation verhelfen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, tritt aber deutlicher hervor denn je.
- ⑤ Auch wenn die Corona-Krise vorbei ist, wird es nicht mehr so, wie es vorher war: **Remote Work und hybrides Arbeiten werden bleiben.**
- ⑥ **Die nötige Ausrichtung von HR für die Zukunft und damit verbundene Herausforderungen sind die strategische Mitwirkung** im Business des Unternehmens, den Mitarbeitenden einen Sinn für ihre Arbeit zu vermitteln und Räume für Austausch und Lernen zu schaffen.

Nach Ansicht von Schmidt sind aber auch die weichen Themen relevant. Sie wünscht sich, dass HR in Zukunft Räume der Begegnung und des Lernens schafft. „Damit meine ich nicht, dass die Personaler pädagogisch und organisierend aktiv werden sollen. Es geht eher darum, den nötigen Rahmen zu geben, damit die Mitarbeitenden eigenverantwortlich tätig werden und sich selbst organisieren“, erläutert sie. Dies sei nicht nur ein Schritt zu einer veränderten Lernkultur, sondern läute ein, dass Personaler auch als Beratende nachgefragt werden. Laut Christine Vogel sind größere Konzerne in dieser Richtung bereits unterwegs. Die Umgestaltung der Funktionen und Modelle von HR hin zu beratenden Teams in vernetzten Strukturen sieht auch sie als zukunftsweisend.

In Sachen Outsourcing von zeitfressenden klassischen HR-Funktionen sind die Konzerne Vogel zufolge ebenfalls schon weiter. „Großunternehmen verlagern Einheiten wie Vergütung inzwischen nicht nur in andere Länder, sondern geben diese komplett heraus“, weiß sie. Ein Trend, der Sinn macht, wie unter anderem Anna Richter findet. So könnten die Unternehmen an Flexibilität und Schnelligkeit gewinnen.

Während die Profitabilität beim Outsourcing gut berechnet werden kann, lässt sich ein weiteres Thema, das HR nach Ansicht von Richter als auch von Monika Jödden besetzen sollte, weniger gut monetär bewerten: Purpose – das heißt, den Mitarbeitenden den Sinn und Zweck des Unternehmens deutlich zu machen, damit diese wiederum einen Sinn in ihrer Arbeit finden können. „Mir gefällt in diesem Kontext der Begriff der Sinn-Mobilisierung. Denn der Sinn eines Unternehmens ist oft schon da, muss aber ein Stück weit zum Leben erweckt werden“, so Jödden. Letztlich ginge es um das Kreieren von Gestaltungsräumen und um das Vorleben eigener Haltungen und Empfehlungen.

„Die Entwicklung der Organisationskultur ist durchaus ein Thema, dessen HR sich annehmen sollte“, stimmt Silke Engel zu. Ihrer Meinung nach geht es dabei in erster Linie um die Frage, wie es gelingt, dass sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen identifizieren. „Warum habe ich mich bei dieser Bank beworben und den Job angenommen und nicht bei einer anderen? Es gibt ja sehr viele Banken ...“, veranschaulicht sie an einem Beispiel. Die Mitarbeiterbindung betreffend, sieht sie die Rolle der Führungskräfte dabei mindestens als genauso wichtig wie das Thema „Purpose“. Insofern besteht für sie die Aufgabe von HR darin, Kompetenzen und Fähigkeiten für die Position der Führungskraft zu entwickeln.

Wie sich HR auch aufstellen mag, Jennifer Reckow wünscht sich eine klare Selbstdefinition: „Will HR sich weiterhin auf die menschlichen Ressourcen im Unternehmen fokussieren oder bei der Organisationsentwicklung mitwirken“, sei der springende Punkt. „Ich finde, diese Entscheidung ist wichtig – auch für uns Beratende. Nur so wissen wir, wie auch wir uns selbst definieren“, stellt Reckow abschließend fest. ■



## Hybrides Arbeiten und Führung auf Distanz

► **Mitarbeiterführung ist in diesen Tagen eine besondere Herausforderung. Wie das Team zusammenhalten, wenn alle oder der Großteil der Mitarbeitenden von zu Hause aus arbeiten? Wie die Motivation erhalten, wenn vieles unsicher ist? Dies sind wohl die zwei wichtigsten Fragen, die Führungskräfte umtreibt – nicht nur in diesen Wochen und Monaten der Pandemie, auch darüber hinaus.**

„Eins zu eins zurückzugehen halte ich auf Basis unserer Kundenaussagen für unwahrscheinlich, Arbeiten im Homeoffice beziehungsweise hybrides Arbeiten werden bleiben“, ist etwa Christine Vogel überzeugt. Mit Blick auf den Alltag steht für die Führungskräfte ihrer Ansicht nach daher noch mehr die Motivation der Mitarbeitenden auf der Agenda. Mehr denn je sollten sie auch auf das physische und mentale Wohlergehen der Teammitglieder achten. Im vergangenen Jahr jedenfalls sei dies eine wichtige Aufgabe gewesen – sowohl bei ihrem eigenen Arbeitgeber als auch bei ihren Kunden. „Die weitere tägliche Einbindung der Mitarbeitenden in das virtuell arbeitende Team und die Möglichkeit zum persönlichen Austausch waren Schlüssel bei der Führung auf Distanz im letzten Jahr“, fügt Vogel hinzu. Neben einem Dialog müssen die Führungskräfte auch Beziehung und Nähe zwischen den Mitarbeitenden schaffen, spinnnt Claudia Schmidt den Faden weiter. Doch wie gelingt das? „Damit die Manager eine Notwendigkeit hierfür sehen, ist die eigene Haltung in Richtung mehr Empathie grundlegend“, so Schmidt. Der Schlüssel hierzu wiederum: persönliche Betroffenheit. „Die Corona-Krise ist auch hier wieder eine Chance, denn viele Führungskräfte erleben jetzt wahrscheinlich zum ersten Mal selbst, was es für das Erzielen von Arbeitsergebnissen bedeutet, wenn man zu Hause sitzt und keinen Austausch hat, die Technologie eventuell nicht funktioniert und Ähnliches.“

Mehr Empathie der Führungskräfte hält auch Silke Engel für erforderlich. Sie ist davon überzeugt: Jene Führungskräfte, die Führung lediglich als Positionsmacht ausüben, die zwar strategisch wirken, aber die Zügel in der Hand halten, haben gerade jetzt in der Corona-Zeit Schwierigkeiten. „Wichtiger als auf Befehle und Gehorsam zu setzen, ist, die Mitarbeitenden einzubeziehen“, sagt sie. „Auch die, die das erstmal gar nicht wollen.“ Die Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Wertewelten Arbeiten 4.0“ lege nahe, dass circa die Hälfte der Mitarbeitenden einen großen Gestaltungsspielraum eher ablehne. Die Herausforderung für die Führungskräfte liege dementsprechend darin, einen attraktiven Rahmen anzubieten, damit auch diese Mitarbeitenden sich in einer neuen Arbeitswelt entfalten könnten. Die Rolle der Führungskraft sieht Engel weniger als die alles organisierende Schachspielerin, sondern als Gärtnerin, die alles pflegt und bereitet, damit es gut wachsen kann.

Die Themen „neues Führungsverständnis“ und „Empowerment der Mitarbeitenden“ sind nicht neu. Viele Unternehmen, die nicht international aufgestellt sind und wenig Homeoffice-Kultur pflegen, haben sich laut Engel jedoch bislang kaum damit auseinandergesetzt. „Es gibt zahlreiche Manager, die Führung immer noch mit Kontrolle verbinden“, bestätigt auch Monika Jödden. Für sie sei es vor allem herausfordernd, ein neues Führungsverständnis zu entwickeln, bei dem es darum geht, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und die Selbstorganisation im Team zu verstärken. Doch auch wenn hier ein guter Wille seitens der Führungskraft vorhanden ist, reicht das mitunter nicht aus. „Wenn wir von einer veränderten Führungsrolle sprechen, müssen wir auch sehen, dass hierfür oftmals gar nicht die systemischen Voraussetzungen gegeben sind“, merkt Stephan Penning an. Fakt sei: In sehr vielen Unternehmen sei Führung immer noch nicht als Wertschöpfungsfaktor anerkannt. „Dort herrscht nach wie vor das Bild der mitarbeitenden Führungskraft mit einem Führungsanteil von nicht mehr als zehn Prozent vor“, so Penning. ■