

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Nur wenige Unternehmen nutzen die Coronakrise zur Transformation

Unternehmenskultur, Leadership und die Kompetenzen der Mitarbeitenden können sich in der Krise schneller und nachhaltiger verändern als in normalen Zeiten, sagt Heike Bruch von der Universität St. Gallen. Das passiere aber nur dann, wenn das Topmanagement die Vorbildfunktion glaubwürdig wahrnehme.

Interview: Andreas Minder

Heike Bruch, Die Unternehmenskultur scheint eine grosse Rolle zu spielen für Erfolg oder Misserfolg neuer Arbeitsformen?

Das ist so. Sie trägt ganz generell zum Unternehmenserfolg bei, doch wenn neue Arbeitsformen eingesetzt werden, ist sie matchentscheidend. Wir haben das schon vor der Krise untersucht und den «New Work & Culture Check» entwickelt. Damit lässt sich feststellen, wo Unternehmen bei der Entwicklung in Richtung neue Arbeitswelt stehen. Dazu müssen sie insgesamt 18 Fragen beantworten. Zum einen geht es um New Work, also, wie stark neue Arbeitsformen genutzt werden. Dazu gehören unter anderem projekthaftes Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, virtuelle Teams und Homeoffice. Einige Fragen drehen sich um die New Culture, also die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von New Work. Zum Beispiel: Gibt es eine Vertrauenskultur? Wird mit Vision und Inspiration geführt? Haben die Mitarbeitenden die Selbstkompetenzen, um in flexiblen Strukturen zu arbeiten? Drei Fragen erfassen schliesslich, wie im Unternehmen performt wird: Wird kontinuierlich Hochleistung erbracht? Herrschen positive Energie und hohe Dynamik? Kommt das Unternehmen zügig zu

Lösungen und guten Ergebnissen? Die Resultate zeigen, dass die New-Culture-Faktoren absolut essenziell für den Erfolg sind.

Lässt sich diese Kultur in Krisenzeiten wie der aktuellen überhaupt aufbauen?

Die Bewältigung der Coronakrise kann zum Sprungbrett für das Etablieren einer neuen Kultur werden. Es ist eine grosse Chance für Topführungskräfte und andere Akteure der Transformation. Wenn sie diese Chance nutzen, können sie eine bedeutende Kulturtransformation bewirken – schneller und nachhaltiger als vielleicht je zuvor. Allerdings müssen dafür das Leadership-Verhalten und die Muster der Zusammenarbeit neu gedacht und glaubwürdig in der Kultur verankert werden. Neben einer Führung über Inspiration und Vision spielt vor allem das Vorbildhandeln der Topmanager eine besondere Rolle. Und das geschieht bisher noch wenig. Was wiederum bedeutet, dass diejenigen, die es tun, ihre Chancen auf einen Wettbewerbsvorteil vergrössern.

Ist es nicht sehr schwierig, eine Vertrauenskultur aufzubauen, wenn Homeoffice die Regel ist und sich die Menschen nur noch am Bildschirm sehen?



Heike Bruch: «Die Bewältigung der Coronakrise kann zum Sprungbrett für das Etablieren einer neuen Kultur werden.» Foto: zvg

Eine Vertrauenskultur rein virtuell herzustellen, ist tatsächlich schwer. Allerdings sind die Menschen zurzeit besonders empfänglich. Wertschätzung, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und eine offene Kommunikation wirken in einer solchen Situation besonders stark. Man schaut auf die Führungskräfte, deren Handeln hat eine starke Symbolik. Ich will nicht suggerieren, dass der Vertrauensaufbau deshalb einfacher ist oder schneller vonstattengeht. Die Gefahr, dass das Vertrauen in dieser Zeit erschüttert wird, ist viel grösser. Daher gilt es umso mehr, besonders reflektiert und bewusst zu führen. Dabei hilft es, regelmässiges Feedback einzuholen und sich vermehrt auch explizit über Führung auszutauschen. Eine Isolation an der Spitze ist bei der gegenwärtigen Virtualisierung nämlich auch wahrscheinlicher und das passt überhaupt nicht zu den aktuellen Anforderungen.

Braucht es ein Minimum an physischem Zusammensein, um eine Vertrauenskultur zu entwickeln oder zu erhalten?

Wenn man es sich aussuchen könnte, sollte man virtuelles und Vor-Ort-Arbeiten mischen und zwar selbstgesteuert. In Organisationen, die schon länger Erfahrung haben mit einer netzwerkartigen, virtuellen Arbeitsweise, beobachten wir, dass die Teams von sich aus entscheiden, sich häufiger zu treffen. Zum Beispiel im Anfangsstadium eines neuen Projekts. Da geht es zuerst um kreative, innovative Aufgaben, und man ist noch nicht eingespielt. Da muss man sich öfter sehen, später reicht weniger. Manchmal geht es auch nur ums Soziale. Teams entscheiden zum Beispiel, dass sie alle sich freitags treffen – nicht wegen der Arbeit, sondern weil sie sich mögen. Diese Freiheit hat man zurzeit nicht. Das macht die aktuelle Situation so aussergewöhnlich.

Sie haben gesagt, dass die Schere zwischen Unternehmen, die mit den neuen Arbeitsformen gut zurechtkommen, und jenen, die sie zurückweisen, weiter aufgehen wird. Wird das ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen?

Auf jeden Fall, das sind Wettbewerbsfaktoren, die sich direkt im wirtschaftlichen Erfolg niederschlagen. Wenn New Work und New Culture gut funktionieren, nehmen Unternehmen Speed auf, sind innovativer und reagieren flexibler auf Marktveränderungen. Die Unternehmen sind zum Beispiel Vorreiter bei der digitalen Transformation. Zudem sind sie viel attraktiver auf dem Arbeitsmarkt, weil ihre Energie und Dynamik, ihre Leadership und ihre Kultur besser sind. Sie werden die begehrten Fachkräfte gewinnen. Die Coronakrise ist anspruchsvoll und sehr fordernd für alle Unternehmen. Sie kann jedoch wertvolle Impulse geben, wenn Führungskräfte ihre Potenziale erkennen und richtig angehen.

Teil 1 des Interviews ist vor zwei Wochen an dieser Stelle erschienen.

Expertin für Leadership

Heike Bruch ist Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie befasst sich schwerge- wichtig mit neuen Arbeits- und Führungs- formen sowie Kulturtransformation.