



# Der Corona-Effekt in der Führung

Die Corona-Pandemie treibt die Digitalisierung voran, befördert New Work, Agilität und mobile Arbeitsmodelle. Auf der anderen Seite droht inmitten des akuten Krisenmanagements eine Rückkehr zu klassischen hierarchischen Führungsformen. Ein Dilemma.

Von Julia Borggräfe und Jutta Rump

● In den letzten Jahren wurde viel über disruptive Entwicklungen kommuniziert. Derzeit erleben wir eine Disruption par excellence. Von einem Moment auf den anderen hat sich unsere Welt radikal verändert. Die Corona-Krise stellt Gesellschaft und Volkswirtschaft sowie viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen.

## Der Einfluss der Corona-Krise

Geschäftsmodelle werden außer Kraft gesetzt, Wertschöpfungsketten brechen, finanzielle Einbußen sind in erheblichem Maße zu verzeichnen, die nicht selten existenziell sind. Darüber hinaus zeigt sich bei vielen Menschen Unsicherheitsvermeidung als reflexartiges Verhaltensmuster. Man hofft auf klare, eindeutige Anweisungen, vertraut hierarchischen Strukturen, ist risikoavers, hält sich bei unbekanntem Situationen zurück, re-delegiert Verantwortlichkeiten.

Gleichzeitig sind gerade jetzt innovatives und kreatives Denken und Handeln sowie Offenheit gegenüber dem Unbekannten gefragt. Es braucht die kollektive Intelligenz einer Belegschaft, um die Krise gut zu meistern. Dazu gehören Zusammenhalt, Miteinander, Kommunikation und Kooperation, Partizipation, Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen. Vor diesem Hintergrund erscheinen gerade agile Organisations- und Arbeitsformen geeignet, die Überlebensfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und damit den Standort Deutschland zu sichern. Damit verbunden ist eine gesellschaftliche Stabilisierung, da viele Menschen sich als Mitwirkende und nicht als Opfer erleben können.

Zugleich wird deutlich, dass in und nach der Corona-Krise innovationstreibende Organisations- und Arbeitsformen mit dem Wunsch nach starker Führungspräsenz konkurrieren können. Eine zentrale Frage ist somit, ob sich ein solcher Widerspruch beziehungsweise eine solche Konkurrenzbeziehung vermeiden lässt und beide Welten sich zu einem konstruktiven Weg zusammenführen lassen.

Grundsätzlich würde kein Vorstand, keine Geschäftsführung und nur wenige Führungskräfte die Vorteile von agiler Organisation, mobilen Arbeitsformen und New Work (öffentlich) in Frage stellen. Entweder weil sie davon überzeugt sind, oder weil eine Positionierung entgegen den Mainstream nicht opportun erscheint.

Im Moment wird vielfach kommuniziert, dass die Corona-Krise die digitale Transformation Entwicklungen treibt. Eine Befragung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE zur Personalpolitik in der Corona-Krise zeichnet durchaus ein solches Bild. Der unfreiwillige und nicht planbare Ausnahmezustand erzeugt Rückenwind für virtuelle Zusammenarbeit, mobile Arbeit, Homeoffice, agile Organisationsformen und New Work. Zudem treibt die Krise die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und Prozesse im Unternehmen. Wenn die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, wird diese – ohnehin anstehende – digitale Transformation anlässlich der gegenwärtigen Krise schneller und konsequenter umgesetzt werden.

In der Befragung des IBE wird des Weiteren deutlich, dass die Menschen, wie in jeder Krise, zusammenrücken, nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Das Gefühl von „wir sitzen alle im selben Boot“ und der gemeinsamen Arbeit für das Unternehmen wurde lange nicht mehr so deutlich wie in diesen Zeiten. Dies kann – so die Vermutung der Befragten – langfristig zu einem neuen partnerschaftlichen Führungsstil im Sinne von New Work und Agilität führen, bei dem Führungskräfte und Mitarbeitende das Unternehmen gemeinsam erfolgreich gestalten.

## Backlash zu alten Hierarchien in der Krise?

Doch ist das wirklich so oder eher ein Lippenbekenntnis oder Wunschdenken? Eine parallel zur IBE-Studie durchgeführte Interviewreihe mit Geschäftsleitungen unterstützt einige Thesen, relativiert jedoch andere Aussagen deutlich. Teilweise wird ein völlig anderes Bild gezeichnet. Dies betrifft vor allem Führung und agile Organisation.

In vielen Unternehmen fehlt durch die Corona-Krise das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher“ (so der Tenor vieler Vorstände und Geschäftsleitungen). Die finanziellen Möglichkeiten in und nach der Corona-Krise sind eingeschränkt oder beschränkt. Da die digitale Transformation als ein sehr wichtiges strategisches und zukunftsorientiertes Ziel angesehen wird und gleichzeitig sehr kapitalintensiv ist, braucht es eine Prioritätenliste. Technik, Geschäftsmodell, Anpassung der Wertschöpfungsketten, Anpassung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten stehen oben auf der Liste. Experimentierräume, agile Arbeits- und Organisationsformen scheinen eher weniger dazu zu gehören. Begründet wird dies nicht selten mit dem Ressourcenverbrauch (Manpower, Organisationsaufwand, Zeit) bei hoher Ergebnisvariabilität („Wir wissen doch gar nicht, was am Ende herauskommt“).

In diesem Zusammenhang wird auch der Faktor „Zeit“ angeführt. Zeit ist ein knappes Gut in einer volatilen, schnellen, dynamischen, ungewissen Business-Welt, die durch die Corona-Krise zum Teil massiv gefährdet wird. Ein Geschäftsführer fasst die Lage wie folgt zusammen: „Man muss schnell agieren und reagieren. Hat man dann noch Zeit für Experimentierräume und Diskursprozesse in und mit diversitätsorientierten Teams? All das scheint doch mehr Zeit zu kosten, im Vergleich zu stringentem Handeln in überschaubaren Teams mit bewährten Verläufen.“

Nicht zuletzt: Agile Organisations- und Arbeitsformen fordern Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und Hierarchiefreiheit ein. Entscheidungsbefugnisse werden von der Führungsebene auf die Arbeitsebene delegiert, ebenso wie die Verantwortlichkeiten,



keiten, die mit den Entscheidungen verbunden sind. Werden die Entscheidungsbefugnisse und die Verantwortlichkeit angesichts der sehr unsicheren und angespannten Lage nicht oder nur bedingt angenommen (also Entscheidungen nicht getroffen, um die damit einhergehenden Verantwortung nicht tragen zu müssen), entsteht ein Vakuum und eine Situation des Stillstands. Dies hat ökonomische Folgen für das Unternehmen und gleichzeitig psychische Konsequenzen für die Mitarbeitenden. Die interviewten Geschäftsführungen scheinen dieses Verhalten in ihren Betrieben während der Corona-Krise häufig zu beobachten. Das für sie logische Reaktionsmuster heißt dann „Re-Umverteilung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten“ oder „Umkehrung des Demokratisierungstrebens“. Die vordergründig logische Reaktion scheint die Rückkehr zur Zentralisierung und zur klassischen Hierarchie.

## Ein kritischer Blick auf den Backlash

Die Rückkehr zu klassischen hierarchischen Führungsformen kann dort sinnvoll erscheinen, wo ein Unternehmen im Krisenmodus steckt, schnelle Entscheidungen und Prioritäten erforderlich sind und Unsicherheit reduziert werden muss. Aller-

dings droht die Gefahr, dass Beschäftigte auf diesem Weg nicht mitgenommen und gute Ideen nicht eingespeist werden. Die Resilienz von Unternehmen zeichnet sich jedoch insbesondere dadurch aus, dass Beschäftigte sich eines Risikos bewusst sind und selbstständig zur Risikominimierung beitragen. Das setzt Verständnis, Eingebundenheit und entsprechende Kompetenzen voraus. Wenn ein Betrieb sich also in einer schwierigen Lage befindet, spricht dies zumindest dafür, Mitarbeitende (und übrigens auch deren Interessenvertretungen) so gut es geht einzubinden, um sie zum aktiven Part der Krisenbewältigung zu machen. Zum anderen spricht viel dafür, das Kreativpotential von Beschäftigten gerade in einer Krise zu nutzen, um sich gute Ideen in der Belegschaft für die Krisenbewältigung zu Nutze zu machen. Wenn diese Krise eines gezeigt hat, dann das Potential von Menschen, in eigentlich bedrohlichen Situationen kreative Lösungen zu finden.

Nicht selten wird der Wunsch zur (teilweisen) Rückkehr in traditionelle Führungsprozesse und -strukturen auch mit den (vermeintlichen) Nachteilen der agilen Organisations- und Arbeitsformen begründet. Angeführt werden unter anderem Ressourceneinsatz, Ergebnisvolatilität, Chaos, Überforderung. Eine genauere Analyse ist hier angebracht. Agiles Arbeiten bedeutet nicht Chaos, sondern ist im Gegenteil immer mit einem klaren und verbindlichen Regelwerk verbunden. Zwar geht Agilität mit Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit einher, dennoch muss die Freiheit genau definiert werden. Neben dem gemeinsamen Verständnis der Regeln müssen (Führungs)Rollen, die notwendig sind, besetzt werden. Mit anderen Worten: Agilität ist nicht grenzenlose Freiheit: „Sonst feiert jeder seine eigene agile Party.“

Wird der Grundsatz der diversifizierten Stärkenorientierung im Kontext der Teamzusammensetzung gelebt, so erhöht dies die Chance, ein besonders leistungsfähiges Team zu haben. In

**Die Rückkehr in „alte“ Führungsmuster ist umso wahrscheinlicher, je kürzer die Phase der Agilität ist und je einschneidender und bedrohlicher die Krise wahrgenommen wird.**

den Interviews wird vielfach der Vergleich zum Mannschaftsleistungssport gezogen: Jede und jeder für sich hat ein oder mehrere Talent/e und besitzt Stärken. Durch den talent- und stärkenorientierten Einsatz im Team entsteht eine sich ergänzende Team-Performance, die ungleich höher ist als die Summe der Einzelstärken und Einzelleistungen. Damit reduziert sich die Gefahr der Überforderung und der Zurückhaltung bei der Übernahme von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen.



Als kritischer Faktor von Agilität als organisationalem Prinzip wird nicht selten auch der überdurchschnittliche zeitliche Ressourceneinsatz bei gleichzeitiger Ergebnisvolatilität genannt. Grundsätzlich sind agile Organisations- und Arbeitsformen Ausdruck eines Strategieansatzes und gelten als betriebliche Investition für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Damit ist Agilität kein Selbstzweck. Zur Zweckerfüllung bedarf es Ressourcen, die nach ökonomischen Prinzipien effektiv und effizient eingesetzt werden. Von einer Ressourcenverschwendung kann also unter dem Maßstab einer Investitionspolitik kaum die Rede sein. Gerade in der Krise können solche Teams die Resilienz einer Organisation maßgeblich steigern.

## Management-Kompetenzen vs. Leadership-Skills

Was sich nicht entkräften lässt, ist eine mögliche „Hidden Agenda“ bei der organisationsspezifischen Diskussion um agile Arbeitsformen und hierarchische Entscheidungen: Neben Organisationsformen, Arbeitsweisen, Mindset, Kommunikation und Kooperation, Arbeitsarchitektur, Qualifizierung und so weiter geht es auch um Macht, Machtteilung, Machtumverteilung, Dezentralität von Macht, Demokratisierung von Entscheidungsbefugnissen, Informationshoheiten, Statussymbolen und Privilegien, Wertschätzung durch hierarchische Position, Monopole oder Monopolstellungen im Unternehmen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, rücken Agilität und New Work all diesen Aspekten zu Leibe. Entscheidungsbefugnisse werden ebenso wie Verantwortung delegiert, Macht wird geteilt und umverteilt, Hierarchien werden flacher, es findet eine Demokratisierung statt, Monopole werden aufgelöst, Informationstransparenz gehört zur Tagesordnung, innerbetriebliche Bewertungsmodelle werden neu definiert.

Viele Führungskräfte „ticken“ entsprechend der „alten“ Prinzipien und der klassischen Management-Lehre. Dies betrifft einerseits ihre Ausbildung und andererseits ihre Sozialisation im Unternehmen und in ihrer beruflichen Laufbahn. Die agile Arbeitswelt konfrontiert sie mit anderen Denk- und Handlungsmustern, die der erlernten und sozialisierten Welt teilweise entgegenstehen. Ist die Entwicklung hin zur Agilität nachhaltig, langfristig und lässt keine Möglichkeit des Abweichens zu, findet ein Prozess des Umdenkens statt. Ergibt sich jedoch die Möglichkeit des Zurückkehrens in die „alte“, vertraute, bekannte Arbeits- und Führungswelt, wird diese Option häufig genutzt. Die Corona-Krise bietet eine solche Möglichkeit und viele nutzen sie. Einige Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer formulieren dies sehr deutlich: „Die Rückkehr in „alte“ Führungsmuster ist umso wahrscheinlicher, je kürzer die Phase des New Work und der agilen Organisation ist und je einschneidender und bedrohlicher eine Krise wahrgenommen wird.“

Einen weiteren Aspekt stellen die Anforderungen an Kompetenzen dar. Agile Arbeitswelten erfordern Leadership-Skills, die mit einer hohen Mitarbeiterorientierung und Empathie verbunden sind. Die meisten Führungskräfte sind jedoch nach den klassisch-betriebswirtschaftlichen Management-Grundsätzen ausgebildet und ausgewählt worden. Im Gegensatz zu Leadership-Skills lassen sich Management-Kompetenzen in traditioneller Methodik und Didaktik erlernen sowie vergleichsweise schnell und einfach umsetzen. Wird hingegen der Leadership-Stil mit den damit verbundenen Prinzipien in den Fokus genom-



DR. JULIA BORGGRÄFE ist Abteilungsleiterin „Digitalisierung und Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) in Berlin.



PROF. DR. JUTTA RUMP ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen und zudem Botschafterin von Inqa.

men, stellt sich die Frage, ob diese Prinzipien schnell und leicht erworben werden können, vorzugsweise in einem Seminar. Wohl eher nicht! Ein Blick auf den „agilen“ Leadership-Stil zeigt, dass es sich hierbei um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, die eher einer inneren Haltung entsprechen und weniger als Management-Tools zu bezeichnen sind.

## Fazit: Polarisierung von Hierarchie und Partizipation in zwei Varianten

Eines zeigt sich in der aktuellen Situation sehr deutlich: Die Corona-Krise erfordert Management-Kompetenzen und Leadership-Skills gleichermaßen, ergänzt um das Mindset von New Work und agilem Arbeiten. Zu beobachten ist jedoch, dass im Rahmen des akuten Krisen-Managements Leadership-Skills sowie die Agilitäts-Kultur zur Seite gedrückt werden und klassische Management-Kompetenzen und Management-Verhaltensmuster im Vordergrund stehen. Wenn nach der Krise die Zeiten weiterhin als turbulent gelten und finanzielle Ressourcen knapp sind, ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Dominanz des Management-Agierens bleibt. Der durch die Krise erforderlich gewordenen Restrukturierung von Unternehmen droht die Gefahr, in alten Mustern zu verharren und als „alte“ Organisation aus der Restrukturierung hervorzugehen.

Möglicherweise kommt es in der Folge zu einer Polarisierung mit zwei Varianten: Variante 1: Eine (kleine) Gruppe der Managerinnen und Manager führt das Unternehmen nach hierarchischen Regeln und der Rest arbeitet in mehr oder weniger partizipativen Strukturen, in New Work und agilen Konstruktionen. Die Mitarbeitenden liefern Entscheidungsvorlagen, die dann durch die Gruppe der managenden Führungskräfte beschieden werden. Im Rahmen der Variante 2 werden Entscheidungsrollen und -aufgaben auf die Gruppe des Managements verteilt, in agile Arbeitsformen und New Work arbeitet eine kleine Gruppe von Eliten, der Rest ist operativ in hoher Arbeitsteilung und starrer Hierarchie tätig. ■■■

Beispiele für gute Führung und Experimentierräume finden Sie auf der Website der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des BMAS (INQA) unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).