

## Vierdimensional Kultur gestalten

Wie lässt sich in Unternehmen Arbeitskultur verändern? Auf der Ebene der Organisation, der Führung, des Teams und der Person. Sagt Dr. Julia Borggräfe.

Die Komplexität in der Arbeitswelt nimmt zu: Digitalisierung, Globalisierung und gesellschaftlicher Wandel verändern auch die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten. Für Organisationen und Unternehmen ist es entscheidend, diese Faktoren zu berücksichtigen, wenn sie zukunftsorientierte Arbeitsmodelle etablieren wollen. Strukturen, Prozesse und Kompetenzen müssen darauf ausgerichtet werden, sich auf die veränderliche Realität einzulassen. Dabei gilt: Gleichzeitig beeinflusst die in einer Organisation gelebte Kultur zentral, wie Menschen sich verhalten. Sie gibt Orientierung, prägt das Engagement sowie die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Somit übt sie auch einen großen Einfluss auf Produktivität und Rentabilität aus. Wie lässt sich eine Kultur etablieren, die den veränderten Arbeitswelten gerecht wird und die Beziehung und Kommunikation an die Stelle starrer Hierarchien setzt? Im Folgenden einige konkrete „To Dos“ in den Dimensionen der vier Systemebenen:

### 1. Organisation: Strukturen und Transparenz schaffen

Die passende Organisationsform schaffen und, wo es sinnvoll ist, agile Arbeitsweisen einführen – die Funktion von Hierarchie reflektieren – über die Unternehmens- und Führungskultur Transparenz schaffen – in den Leitbildern das Wohlbefinden der Beschäftigten aufgreifen – im HR-Bereich Kompetenzen zur gezielten Unterstützung von Führungskräften aufbauen – Arbeitszeitmodelle entwickeln, die Arbeitszeit-Souveränität ermöglichen – Entscheidungsprozesse transparent machen – relevantes Wissen verfügbar machen – Angebote zum Gesundheitsmanagement und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schaffen.

### 2. Führung: Kommunikation und Selbstreflexion stärken

In Führungskräfteauswahl und -schulung investieren – Persönlichkeitsprofile sorgfältig aussuchen – Führungskräfte ausbilden: in Strategie, Kommunikation, Konfliktmanagement mit Schwerpunkt Selbstreflexion

sowie in Methodenkompetenz (agiles Arbeiten, Prototyping) – bei schlechter Führung Konsequenzen ziehen – Führungskräfte anregen, mitarbeiter- und nicht aufgabenorientiert zu agieren – klare Führungsleitlinien definieren und umsetzen – Führungskräfte sensibilisieren durch spezielle Angebote zur Auseinandersetzung mit dem Thema Stress/eigene Gesundheit.

### 3. Team: Konfliktkompetenz stärken, gemeinsame Ziele definieren

Konfliktkompetenz stärken, um Konfliktlösung auf Augenhöhe zu ermöglichen – hierarchieübergreifend Konfliktkompetenz etablieren (durch intensive, verpflichtende Trainings) – gemeinsame Ziele definieren (why, how & what) – Verantwortlichkeiten und Rollen innerhalb des Teams klar aufteilen – Feedbackkultur, Kommunikation und Zusammenhalt im Team stärken – Freiräume für Reflexion und gemeinsame Erlebnisse im Team schaffen.

### 4. Person: Weiterbildung und Feedback ermöglichen

Erforderliche Kompetenzen aller Mitarbeiter/innen definieren und in Entwicklungskonzepten umsetzen – nicht nur Fachkompetenz, sondern auch Kooperationsfähigkeit, Konfliktkompetenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion stärken – eine „Instant-Feedback“-Kultur ermöglichen (360°) – „Achtsames Arbeiten“ stärken, z. B. durch entsprechende Schulungsangebote im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Personalentwicklung (z. B. Achtsamkeitstrainings, Mindfulness-Based Stress Reduction o. ä.) – Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung stärken – Unterschiedlichkeit des Einzelnen wertschätzen.

Der Beitrag ist die verdichtete Fassung eines Vortrags, den Dr. Julia Borggräfe auf dem Verbandsforum 2018 hielt.

DR. JULIA BORGGRÄFE, internationale Personalleiterin, seit Mai 2018 Abteilungsleiterin „Digitalisierung und Arbeitswelt“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Mitarbeit in der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Hans-Böckler-Stiftung, Partnerin bei autenticon – consulting in context, Berlin.

Freiheit  
Digitalisierung  
Prekariat  
Entgrenzung  
Ausbeutung  
Gleichgültigkeit  
Entwurzelung  
Selbstbestimmung  
Krankheit  
Prekariat  
Digitalisierung  
Sharing Economy  
Gerechtigkeit  
Gesundheit  
Leidenschaft  
Sinnhaftigkeit  
Big Data  
Crowdworker